

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

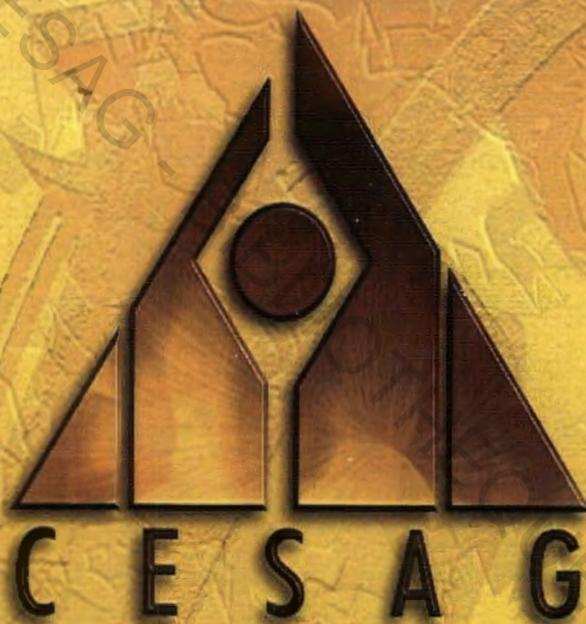
**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES
ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS -
ISMEO -**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du MASTER II PROFESSIONNEL EN SCIENCE DE GESTION

OPTION : CREATION D'ENTREPRISE ET GESTION DE PROJET

Année académique 2010 - 2011



THEME :

**Evaluation finale d'un projet : cas du Projet de Gestion Intégré
des Ecosystèmes du Sénégal (PGIES)**

Bibliothèque du CESAG



110572

Elaboré par

Lynda DEGIL A.H.A.

Directeur de mémoire

Monsieur AW Boubacar

Enseignant permanent au CESAG

Sommaire

Sommaire	i
Dédicaces	ii
Remerciements	iii
Liste des sigles et abréviations	iv
Tableaux et figures	vii
□ Tableaux	vii
Liste des annexes.....	viii
Résumé.....	1
Présentation de l'étude	4
Introduction générale.....	5
I. Objet de l'étude	9
II. Problématique de l'étude.....	9
III. Objectif global de l'étude.....	12
IV. Objectifs spécifiques de l'étude	12
V. Intérêt de l'étude.....	13
VI. Limite de l'étude	15
VII. Démarche de l'étude.....	15
VIII. Annonce du plan.....	19
Première Partie : Cadre théorique et choix du modèle.....	19
Chapitre I : Définition de quelques concepts.....	20
Chapitre II : Le choix du modèle d'analyse	33
Deuxième Partie : Analyse des résultats et recommandations	44
Chapitre I : Présentation du contexte de l'étude.....	45
Chapitre II : Analyse des résultats et recommandations.....	48
Conclusion.....	81
Annexes.....	84
Bibliographie.....	96
Table des matières	98

Remerciements

Avant tout propos nous souhaiterions remercier tous ceux qui ont contribué à notre formation professionnelle notamment Monsieur **AW Aboubacar** Chef de département Master ISMEO et Monsieur **TRAORE Ahmadou**, enseignant au CESAG.

A monsieur YEDO Gérard, chef de la cellule de suivi-évaluation de la direction de la programmation et de la planification du Ministère du développement au Bénin pour son soutien tout au long de la rédaction de notre travail, nous disons un grand merci.

Ensuite nous tenons à remercier tous les membres de la Direction de la Planification Nationale du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) du Sénégal notamment :

- Le Directeur de la Planification Nationale : Monsieur **Sékhou DIAKHABY**, qui a accepté de nous recevoir en stage dans sa structure ;
- La responsable de la Division de la Planification Sectorielle et de l'Evaluation : Madame **Sira SECK**, pour son soutien et son accompagnement tout au long de notre stage ;
- Monsieur **DIALLO Ababacar** et ses fidèles collaborateurs Messieurs **NDIAYE Ibrahima** et **BASSE Michel** de la cellule primaire qui n'ont ménagé aucun effort pour la réussite de ce travail ;
- Toute l'équipe de la Division de la planification sectorielle et de l'évaluation (**DPSE**) pour leur soutien tout au long de notre stage.

Enfin, à tous nos parents, amis, camarades de promotion qui nous ont toujours soutenu, nous disons un grand merci et prions que Dieu veille sur eux afin qu'ils continuent de nous soutenir.

Liste des sigles et abréviations

ADOS	: Association Drôme Ourossogui Sénégal
AFD	: Agence Française pour le Développement
AP	: Aires Protégées
ATEF	: Agent Technique des Eaux et Forêts
BOAD	: Banque Ouest Africaine pour le Développement
CERP	: Centre d'Expansion Rurale Polyvalent
CICR	: Comité International de la Croix Rouge
CID	: Conservation Intégrée au Développement
CINTER	: Comité Inter Site
CINTRAS	: Comités Intra Site à l'échelle d'un site
CITES	: Convention Internationale sur le Commerce des Espèces en voie de disparition
CL	: Communauté Locale
CLG	: Comité Local de Gestion
CNEP	: Centre National d'Evaluation des Programmes
CONSERE	: Conseil Supérieur de l'Environnement et des Ressources Naturelles
CR	: Communauté Rurale
CSE	: Centre de Suivi Ecologique
DA	: Direction de l'Agriculture
DAT	: Direction de l'Aménagement du Territoire
DEEC	: Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés
DEFCCS	: Direction des Eaux, Forêts, Chasses et de la Conservation des Sols
DIREL	: Direction de l'Elevage
DP	: Direction de la Planification
DPN	: Direction des Parcs Nationaux
DPSE	: Direction de la Planification Sectorielle et de l'Evaluation
DPV	: Direction de la Protection des Végétaux
ECN	: Ecosystèmes Côtiers des Niayes
FAO	: Food and Agriculture Organization of the United Nations

FC	: Forêt Classée
FDS	: Fonds de Développement Social
FED	: Fonds Européen de Développement
FEM	: Fonds pour l'Environnement Mondial
FFEM	: Fonds Français pour l'Environnement Mondial
GdS	: Gouvernement du Sénégal
GIE	: Gestion Intégrée des Ecosystèmes
GRN	: Gestion des Ressources Naturelles
GV	: Groupement Villageois
GZC	: Gestion des Zones Côtières
IEF	: Ingénieur des Eaux et Forêts
IREF	: Inspection Régionale des Eaux et Forêts
ISE	: Institut des Sciences de l'Environnement
ITA	: Ingénieur des Travaux Agricoles
ITE	: Ingénieur des Travaux d'Elevage
ITEF	: Ingénieur des Travaux des Eaux et Forêts
MA	: Ministère de l'Agriculture
MAB	: Man and Biosphère (l'Homme et la Biosphère)
MAT	: Ministère de l'Aménagement du Territoire
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MEPN	: Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature
MI	: Ministère de l'Intérieur
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PADMP	: Plan d'Aménagement et de Gestion des Aires Protégées
PAGERNA	: Projet d'Auto Promotion en Gestion des Ressources Naturelles
PAGTV	: Plan d'Aménagement et de Gestion des Terroirs Villageois
PAN/CLD	: Plan National d'Action : Lutte Contre la Désertification
PFIE	: Programme de Formation et d'Information Environnementale
PGCRN	: Projet de Gestion Communautaire des Ressources Naturelles
PN	: Parc National
PNACB	: Plan National d'Action pour la Conservation de la Biodiversité)

PNAE	: Plan National d'Action pour l'Environnement
PNDS	: Parc National du Delta du Saloum
PNNK	: Parc National de Niokolo -Koba
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PROGEDE	: Projet de Gestion Participative des Energies Traditionnelles et de Substitution
PSAOP	: Programme du Service Agricole et Organisation Privée
RBNK	: Réserve de Biosphère du Niokolo Koba
RF	: Réserve de Faune
RNC	: Réserve Naturelle Communautaire
RSP	: Réserve Sylvopastorale
SFIECE	: Sensibilisation, Formation, Information, Communication Environnementale)
SNCB	: Stratégie Nationale pour la Conservation de la Biodiversité
TV	: Terroirs Villageois
UCP	: Unité de Coordination du Projet
UICN	: Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour la Science et la Culture
UCP	: Unité de Coordination du Projet
UP	: Unité Pastorale
ULP	: Unité Locale du Projet
USAID	: Agence des Etats Unis pour le Développement International

Tableaux et figures

➤ Tableaux

Tableau 1: Phases de la mise en œuvre de l'évaluation.....	17
Tableau 2: synthèse des caractéristiques des quatre sites d'intervention.....	17
Tableau 3: Présentation des principales caractéristiques des différents types d'évaluation	28
Tableau 4: Indicateurs de la variable expliquée	36
Tableau 5: Indicateurs des variables indépendantes.....	36
Tableau 6: évaluation de la conception du projet.....	46
Tableau 7: évaluation du cadre institutionnel.....	47
Tableau 8: évaluation de l'indicateur pertinence	49
Tableau 9: évaluation de l'indicateur efficience.....	50
Tableau 10: évaluation de l'élaboration des plans de travail.....	51
Tableau 11: produit 1 et résultat obtenu.....	52
Tableau 12: produit 2 et résultat obtenu.....	53
Tableau 13: produit 3 et résultat obtenu.....	55
Tableau 14: produit 4 et résultat obtenu.....	57
Tableau 15: produit 5 et résultat obtenu.....	59
Tableau 16: produit attendu 6 et résultat obtenu	61
Tableau 17: récapitulatif de l'atteinte des objectifs du projet.....	62
Tableau 18: analyse du cadre logique	64
Tableau 19: récapitulatif des partenariats du PGIES.....	67
Tableau 20: évaluation de la variable partenariats établis.....	68
Tableau 21: évaluation de l'exécution financière	69
Tableau 22: évaluation du système de rapportage.....	70
Tableau 23: évaluation du mécanisme de contrôle	71
Tableau 24: évaluation de la durabilité	75
Tableau 25: évaluation de la communication/visibilité du projet	76
Tableau 26: évaluation de la prise en compte du genre	77
Tableau 27: évaluation du potentiel de répétition	78
Tableau 28: récapitulatif de l'évaluation du projet.....	78

➤ Figures

Figure 1: répartition du budget par produit.....	50
--	----

Liste des annexes

1. Code de notation
2. Liste des sites et personnes visitées
3. Guide d'entretien
4. Cadre logique du projet

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Résumé

Le projet de gestion intégré des écosystèmes du Sénégal (PGIES) a été conçu pour une durée de 10 ans respectivement découpée en trois phases de 3 ans, 4 ans et 3 ans. La présente étude porte sur la deuxième phase de 4 ans et a pour objectif global de faire une évaluation finale de cette phase du projet au regard des indicateurs du cadre logique.

L'analyse des documents, ainsi que les visites et interviews menées sur le terrain avec les acteurs et partenaires du projet ont permis à la mission de tirer les conclusions suivantes :

- Le PGIES a réalisé de remarquables progrès dans la mise en place des réserves naturelles communautaires (RNC) sur plus de 577 000 ha à travers les quatre unités locales du projet (PNDS, PNNK, Ferlo et Niayes).
- Le Projet a su allier protection de l'environnement et activités génératrices de revenus, grâce aux mutuelles d'épargne et de crédit, pour les populations cibles vivant à la périphérie des aires protégées. De nombreuses activités génératrices de revenus ont été initiées en direction des femmes. Celles-ci ont loué partout l'allègement de leurs travaux domestiques grâce aux équipements fournis et l'accroissement des revenus tirés des AGR.
- Le partenariat développé par le PGIES a été exemplaire et loué par tous les partenaires que la mission a pu rencontrer (Eaux et Forêts, Direction des Parcs Nationaux, Services de l'agriculture, de l'hydraulique et de l'élevage, PRODAM, ADOS, PMF/FEM, etc.)
- Le système de rapportage du projet est conforme aux modalités d'exécution nationale à l'exception de la mise en place du DISEC.
- La gestion financière du projet est saine et conforme au NEX.
- L'aspect genre a été bien intégré dans les activités et a permis au projet de mettre en place des activités spécifiques pour les femmes. Celles-ci concernent surtout les activités de transformation des produits, l'élevage de volailles et le petit commerce.
- Le PGIES a fait des émules à l'image de la création de la RNC du Boundou par le biais de la coopération décentralisée. Sous l'impulsion du PGIES le statut de réserve de la

biosphère a été obtenu pour deux sites (Niokolo Koba et Delta du Saloum) avec une cartographie matérialisant les trois aires principales.

- Grâce au projet, 21 des 31 espèces endémiques du Sénégal ont été retrouvées et protégées par le code forestier. Certaines de ces espèces font l'objet d'une multiplication in situ. Ces espèces endémiques font partie du patrimoine mondial et constituent des éléments de la diversité biologique.
- Au niveau de la faune, bien qu'il soit difficile de déterminer la part qui revient au PGIES, on peut mentionner une évolution positive des espèces.
- La quantité de carbone séquestrée dans les RNC du PGIES constitue un important potentiel à valoriser dans le cadre du marché du carbone. Les indications précises sur les modalités de valorisation sont données dans le rapport.
- Malgré ces bonnes performances, l'efficacité du projet peut être améliorée, en optimisant la distribution de certains rôles comme l'ouverture mécanique des pare-feux où les Eaux et Forêts ont une longue expérience.
- Le projet doit renforcer son volet communication et élargir sa visibilité pour que les acquis connaissent une large diffusion et jouent l'effet d'entraînement recherché.
- Le problème de la motivation des agents est sans doute le point le plus critique qu'il faudra régler pour garantir le maximum de réussite à la pérennité des acquis du projet.
- L'exploitation du Zircon dans les Niayes fait l'objet de crainte quant à la perturbation des RNC et aux éventuelles expropriations.

La mission a formulé les recommandations suivantes :

Au Gouvernement du Sénégal

- Régler le problème de la reconnaissance des éco gardes ;
- Remplacer le personnel admis à la retraite ;
- Elaborer des règles pour harmoniser les approches en milieu rural ;
- Régler les questions foncières liées à l'implantation du projet MDL dans les Niayes.

Au PNUD/FEM

- Déclencher la troisième phase du projet dans les meilleurs délais pour éviter les ruptures sur le terrain ;

- Raccourcir les délais de mise à disposition des fonds.

Au PGIES

- Dresser les effets de la mutuelle sur les revenus familiaux ;
- Finaliser le diagnostic et le plan d'affaire de la mutuelle de Malandou ;
- Mettre en place un plan de communication durant la troisième phase (capitaliser les acquis) ;
- Optimiser le partenariat avec les structures pérennes au niveau des zones d'intervention ;
- Renforcer les activités de formation en faveur des femmes ;
- Régler le problème de motivation des agents sur le terrain ;
- Revoir la dotation en carburant et moyens logistiques des ULPs ;
- Mettre en place le système d'information géographique pour le suivi évaluation des activités du projet ;
- Veiller à la mise à niveau des agents affectés ;
- Renforcer les fruitiers dans les plantations ;
- Renforcer la formation de pépiniéristes et celle d'éco gardes sur la protection de l'environnement ;
- Organiser des voyages d'étude des responsables de CIV et du PGIES au niveau du Boundou ;
- Renforcer les moyens du Bureau des UP en carburant, sur les techniques de communication et l'alphabétisation.

Présentation de l'étude

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction générale

Les politiques, programmes et projets publics dans divers domaines sont conçus et mis en œuvre afin de fournir des solutions à des problèmes précis dans un pays ou dans une région de pays en particulier. Ils sont formulés et mis en œuvre de manière à produire des résultats et des bienfaits qui ont de l'importance pour la population visée. Mais comment savoir s'ils ont réussi ou échoué à atteindre leurs objectifs? Ainsi la véritable question qu'il faut se poser est : comment mesurer l'atteinte effective des objectifs que ces projets se sont fixés.

Il est difficile de découvrir et de comprendre les changements durables (escomptés et imprévus) qui sont apportés par une intervention ou une politique en matière de développement dans la vie des personnes, ou autrement dit, de l'impact de la politique, du programme ou du projet. Les gouvernements, les organisations et les professionnels du développement partout au monde peinent à mesurer cet impact dans divers domaines. Or pour cela, il faudra nécessairement procéder à une évaluation des politiques, programmes ou projets mis en œuvre. En effet, l'évaluation est une opération limitée dans le temps visant à apprécier systématiquement et objectivement la pertinence, la performance et le succès de programmes et projets en cours et achevés. D'où l'importance de l'évaluation.

La pratique de l'évaluation organisée remonte au début du 20^{ème} siècle et a fortement évolué au cours du temps. On peut distinguer quatre générations :

- la première, caractérisée par la mesure, conférait à l'évaluateur un rôle purement technique.
- La deuxième, caractérisée par la description, mettait l'accent sur la réalisation d'objectifs et l'analyse des forces et faiblesses de l'action. Le rôle de l'évaluateur devint essentiellement celui d'un observateur même si les fonctions techniques restaient importantes.
- La troisième a inclut le jugement et les recommandations comme parties intégrantes de l'évaluation. Les objectifs de l'action peuvent être remis en cause. Des normes et des critères sont élaborés à partir desquels le jugement peut être fait. L'évaluateur remplit un rôle de juge et aide ses clients (décisionnaires) à déterminer ces normes de jugement.

La quatrième génération d'évaluation, plus récente, souligne l'importance de l'évaluation comme processus de négociation, en impliquant les différents acteurs de façon plus centrale.

Leurs revendications, leurs soucis et leurs questions sont pris en compte. Cette approche reconnaît l'existence de perspectives et d'intérêts divergents, reflets de systèmes de valeur divers, qui sont eux-mêmes influencés par le contexte physique, psychologique, social, économique et culturel. L'évaluateur joue alors un rôle de facilitateur ou d'animateur d'un processus participatif.¹

Le Sénégal, à l'instar de bien d'autres pays africains, s'est livré à un exercice de diagnostic des capacités évaluatives, qui s'est déroulé dans un contexte marqué par l'évolution en profondeur des cadres du développement, dont les Objectifs du Millénaire pour le Développement, les stratégies de réduction de la pauvreté, le NEPAD, etc. Dans le même sens, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide place les démarches d'évaluation au cœur des politiques publiques et de leur pilotage stratégique.

Cette nouvelle orientation, dans la définition et la mise en œuvre des politiques de développement, a amené les citoyens/usagers/contribuables à exiger de plus en plus des Etats, des gages de bonne gouvernance.

S'agissant des partenaires techniques et financiers, ils s'interrogent sur l'efficacité de l'aide publique au développement (APD) et organisent plusieurs fora de haut niveau, dans les différentes régions du monde pour sensibiliser les pays bénéficiaires, à se mettre dans une perspective de gestion axée sur les résultats et juger de la valeur de leur action. Il devient ainsi nécessaire, voire inéluctable d'apporter la preuve du bon usage des fonds confiés aux Etats, en termes d'utilité des interventions et d'impact sur le développement économique et social en général et sur le recul de la pauvreté en particulier.

S'agissant du milieu de l'évaluation, il a connu ces dernières années, une structuration plus poussée, aussi bien au niveau national qu'au niveau international. C'est ainsi que se créent des services chargés de l'évaluation dans la plupart des ministères et des collectivités locales, à côté de réseaux formels ou informels qui œuvrent pour le développement de la culture de l'évaluation. En ce qui concerne le niveau international, des associations continentales, des réseaux de bailleurs et autres associations mondiales comme l'organisation internationale de

¹ (Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le sud : guide pour les ONG du Nord ; COTA 2002) par Sandra Descroix et Claire Leloup)

coopération en évaluation (IOCE) se mettent également en place et s'emploient à l'élargissement des bases de la communauté des praticiens de l'évaluation.

Ce changement dans l'agenda du développement met indéniablement l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles, l'organisation et la gestion des connaissances, et la gestion axée sur les résultats. Il implique que l'on fasse davantage appel à des évaluateurs nationaux ainsi qu'à des approches évaluatives de nature participative, qui impliquent beaucoup plus l'ensemble des parties prenantes. De cet exercice de diagnostic, il est ressorti que :

- un nombre assez élevé d'évaluations réalisées ces dernières années;
- l'importance que les acteurs accordent à la fonction d'évaluation et à son développement ;
- la pratique courante que constitue l'évaluation auprès des acteurs;
- l'initiative propre des acteurs pour la conduite des évaluations (même si deux tiers des évaluations répondent à une exigence du bailleur de fonds ou à une obligation réglementaire) ;
- la prédominance des évaluations formatives (portant aussi bien sur la mise en œuvre que sur les effets du projet/ programme / politiques en question) ;
- une assez grande diversité dans l'approche méthodologique qui révèle néanmoins un certain nombre d'insuffisances dans la gestion des évaluations;
- une prédominance de la fonction de contrôle et de responsabilité financière ;
- des institutions dont le mandat évaluatif est faiblement développé et dont les rôles et responsabilités en matière d'évaluation sont peu ou pas définis ;
- des relations faibles entre institutions potentiellement et réglementairement concernées par l'évaluation ;
- une faible demande interne en évaluation formulée par les institutions républicaines et celles de l'Administration publique, contrairement à une demande forte de la part des bailleurs de fonds et de certaines organisations de la société civile ;
- une offre de compétences évaluatives peu organisée/ structurée et plus présente dans le secteur privé et chez les partenaires au développement qu'au niveau de l'Etat.

Nous nous trouvons dans une situation où le projet est mis en œuvre en plusieurs phases. La première a déjà été terminée et évaluée. Cette évaluation a recommandé de poursuivre avec la seconde qui est arrivée son terme, il est important de l'évaluer pour voir dans quelle mesure mettre en œuvre la troisième phase.

Ainsi, c'est dans le souci de mieux apprécier l'apport de la deuxième phase du Projet de Gestion Intégrée des Ecosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal (PGIES) que notre étude intitulée « **Evaluation Finale Indépendante de la Phase II du PGIES** » est mise en œuvre.

I. Objet de l'étude

L'objet de notre étude intitulée « **Evaluation Finale Indépendante de la Phase II du PGIES** » est l'évaluation finale du Projet de Gestion Intégrée des Ecosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal.

II. Problématique de l'étude

Le Projet de Gestion Intégrée des Ecosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal (PGIES) est une initiative du Gouvernement du Sénégal avec le soutien financier du FEM et du PNUD et conduit selon la modalité Exécution Nationale (NEX). Il est prévu pour une durée de dix (10) ans structurée en trois phases respectivement de 3, 4 et 3 ans. L'objectif global s'intitule comme suit : « Contribution à une Gestion Intégrée des Ecosystèmes pour la Conservation de la Biodiversité, la Lutte contre la dégradation des Terres pour un Développement Durable »

Les sites d'intervention représentent des échantillons des grands types majeurs d'écosystèmes du pays comprenant les écosystèmes sylvopastoraux, forestiers, et les écosystèmes côtiers et littoraux. Il s'agit notamment : des réserves de faune du Ferlo au centre Nord, du Parc National du Niokolo-Koba au Sud Est, des écosystèmes côtiers des Niayes, le long de la façade maritime Nord et du Delta du Saloum dans les côtes du Sud ouest.

L'idée directrice du projet a été bâtie sur une option alternative de démonstration consistant, pour chacun de ces sites, en une approche communautaire intégrée de planification stratégique, d'aménagement et de gestion des terroirs villageois, de création et de gestion

de Réerves Naturelles Communautaires (RNC) et d'Unités Pastorales (UP) servant de zones tampons et de cogestion des Aires Protégées (AP) représentant les sanctuaires de la biodiversité.

La première phase est déjà terminée et a déjà fait l'objet d'une évaluation à l'issue de laquelle il a été décidé de poursuivre avec la seconde phase. Prévue pour se dérouler de 2007 à 2011, cette deuxième phase du projet arrive à terme en décembre 2011. A cette occasion, une évaluation finale est initiée pour s'interroger sur les performances, les méthodes et les dynamiques de cette initiative nationale afin de livrer des éléments d'appréciation pertinents pour l'atteinte des objectifs assignés au projet et éventuellement pour une réorientation des actions pour la phase 3.

La Tranche 2 devrait permettre de consolider et de garantir la durabilité de la coopération des parties prenantes et leurs actions en faveur de la conservation des écosystèmes. En effet, elle devrait renforcer la conservation des corridors biologiques de migration saisonnière de la faune et la transhumance du bétail en maintenant des connexions éco systémiques agissant comme zones tampons adjacentes autour des Aires Protégées (AP) et de gestion communautaire de réserves de biosphère. Cette première implantation de zones tampons, au Sahel, servira à prévenir et réduire l'impact de la dégradation des terres sur les fonctions et services des écosystèmes.

La Tranche 2 devrait aussi procéder à des démonstrations de modèles de Conservation Intégrée au Développement (CID) par la promotion d'utilisation durable des ressources naturelles comme outil de lutte contre la pauvreté dans les Terroirs Villageois (TV) éloignés, enclavés et adjacents aux AP où la cogestion sera également testée. C'est-à-dire que la Tranche 2 se concentrerait sur des encouragements économiques à travers le micro crédit et l'épargne communautaire pour garantir la couverture des coûts récurrents par les bénéfices générés par les acteurs concernés.

Les profits de cette alternative FEM de la tranche 2 se situent tant au niveau mondial, national que local et se présentent comme suit:

1. Sur le plan mondial, les bénéfices de la tranche 2 portent notamment sur:
 - La conservation de 31 espèces végétales endémiques connues du Sénégal et de nombreuses espèces végétales connues mondialement menacées et présentes dans le pays;

Le domaine de l'évaluation de projets s'étend à tous les secteurs de développement notamment ceux de la santé, de l'éducation, de l'économie, de l'environnement qui ont le plus mobilisé les ressources des bailleurs ces dernières années.

La protection de l'environnement étant devenu un sujet d'importance capitale de nos jours, le Sénégal n'en est pas resté en marge. En effet, bien qu'étant un pays sahélien relativement plat, le Sénégal regorge de richesses floristiques et fauniques d'importance mondiale. Pour la conservation des écosystèmes abritant ces richesses; le pays a érigé un système d'Aires Protégées (AP) comprenant 6 parcs nationaux, 3 réserves de faune, 20 réserves sylvopastorales et 213 forêts classées. Ce réseau d'AP qui couvre une superficie totale de 11.934.663 ha (MEPN; 1993), soit plus de 40% de la superficie nationale compte notamment quatre réserves de biosphère, deux sites du patrimoine mondial de l'UNESCO et quatre zones humides d'importance internationale (RAMSAR).

En dépit de ces efforts de conservation, les écosystèmes du Sénégal restent confrontés à certaines contraintes majeures liées notamment à : (i) la perte de la biodiversité endémique, (ii) la fragmentation et l'augmentation de la pression sur les ressources dans le système des AP, (iii) la dégradation des terres dans les écosystèmes considérés, et (iv) la baisse de la capacité de la végétation et des autres ressources biologiques à se régénérer de manière spontanée.

Par conséquent, pour marquer son engagement et mettre en place de nouveaux mécanismes de conservation, le Sénégal a souscrit à toutes les conventions internationales relatives à la protection de l'environnement issues de la conférence de RIO en 1992, notamment sur la Diversité Biologique, les Changements Climatiques et la Gestion Durable des Terres. Il a ainsi signé la Convention internationale sur la diversité biologique à RIO, en Juin 1992, l'a ratifié en Juin 1994 et s'est immédiatement attelé à son harmonisation avec la législation nationale et à son application.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la convention sur la diversité biologique, le Sénégal a élaboré sa stratégie et son plan national d'actions desquels découle ce projet destiné à la conservation des écosystèmes terrestres.

- La conservation des espèces animales endémiques connues du Sénégal (*Lisa bandialensis*) et de la Sous Région (*Taurotragus derbianus*) ;
 - Une interconnexion des écosystèmes à travers l'établissement légal de séries de RNC/UP à la périphérie de ces AP mais aussi le long des corridors de migration saisonnière de la faune pour la reproduction en particulier des espèces herbivores migratrices comprenant en particulier l'Eland de Derby, une espèce endémique de la sous région de l'Afrique de l'Ouest;
 - Un meilleur contrôle de la dégradation des terres dans les sites d'actions de démonstration du projet s'étendant sur une superficie totale de 3,941 millions d'hectares;
 - Le renforcement des capacités des écosystèmes à séquestrer le carbone sur l'ensemble des sites d'actions de démonstration du projet ;
 - Une amélioration de la conservation des stocks génétiques dans la Sous Région grâce à la restauration des interconnexions des écosystèmes et donc des corridors de migration saisonnière de la faune en référence à la migration sans laquelle une consanguinité et ainsi une fragilisation génétique serait à craindre dans les AP ;
2. Sur le plan national les bénéfices attendus de la tranche 2 comprennent :
- Une augmentation du taux de classement par la création légale des RNC/UP ;
 - Une meilleure coopération des populations dans la conservation des RNC/UP reflétant une mise en œuvre de la politique de décentralisation et de transfert des compétences en matière de gestion des ressources naturelles ;
 - Une amélioration de la couverture végétale sur un total de 20 AP couvrant une superficie de 3,68 millions d'hectares autour desquels gravite un total de 18 RNC/UP couvrant une superficie totale de 261 000 hectares soit globalement une superficie de 3,941 millions d'hectares ;
 - Un accroissement des résultats du pays en matière de lutte contre la dégradation des terres, de conservation des eaux et des sols ;
 - Un accroissement des capacités productives des terres se traduisant par une réduction des importations vivrières ;
 - Un accroissement des capacités d'autosuffisance et de sécurité alimentaire ;

- Une réduction du taux d'exode rural grâce aux options alternatives de la tranche 2 dont les populations de sites d'actions bénéficient à travers les contrats plans et le micro crédit d'épargne et de crédit.

3. Sur le plan local, les bénéfices de la tranche 2 comprennent :

- Le maintien du socle d'amélioration des relations sociales entre acteurs par une amélioration des rapports sociaux d'amitié, de solidarité et de coopération avec l'organisation des populations et leur formation pour leur permettre de se prendre en charge à la fin de la tranche 3 ;
- Une réduction des conflits grâce à la mise en place de plans de gestion des terroirs villageois et de commissions de médiation à tous les niveaux ;
- Une lutte contre la pauvreté à travers les options alternatives de contrats plans, du micro crédit et de l'épargne communautaire ;
- Une amélioration des conditions de vie des populations plus solidaires ;
- La conservation des eaux et des sols en vue d'un accroissement de la productivité agricole.

III. Objectif global de l'étude

L'objectif global de cette étude est de faire une évaluation finale de la deuxième phase du projet au regard des indicateurs du cadre logique.

IV. Objectifs spécifiques de l'étude

Plus spécifiquement, la mission devra apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficacé des mécanismes et stratégies en termes de mise en œuvre des activités de la phase 2, l'atteinte des résultats escomptés et la perspective de mise en œuvre de la phase 3. Les objectifs spécifiques de l'évaluation peuvent être ainsi formulés :

- Evaluer l'efficacité en appréciant les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats attendus de même que les insuffisances et manquements ;
- Evaluer la pertinence des activités mises en œuvre dans le cadre de la deuxième phase du projet en appréciant l'adéquation des objectifs du projet avec les problèmes à résoudre ;

- Evaluer l'efficience du projet en matière de coûts, de rapidité et de qualité des résultats obtenus
- Evaluer l'impact potentiel et/ou effectif du projet sur ses cibles ;
- Evaluer la durabilité des résultats du projet sur le long terme en matière d'impacts divers, d'opportunité ou goulots d'étranglement en matière de cogestion des Aires Protégées et de gouvernance locale des ressources naturelles, de bénéfice pour les populations ;
- Proposer au besoin, une réorientation des actions de la phase 3 afin de mieux les cadrer avec la stratégie et le plan national d'action (desquels découle ce projet destiné à la conservation des écosystèmes terrestres) élaborés par le Sénégal dans le cadre de la mise en œuvre de la convention sur la diversité biologique d'une part, et le contexte socio-économique actuel d'autre part.

V. Intérêt de l'étude

- **Pour les pouvoirs publics et les partenaires au développement :**

Elle permettra à la Direction de la Planification Nationale qui a, entre autres missions l'évaluation ex-ante et ex-post des projets d'investissements publics, de renforcer ses capacités en matière de planification et de suivi-évaluation.

- **En matière de bénéfices attendus :**

- D'évaluer la contribution du projet aux changements significatifs (positifs ou non) dans le pays par rapport à la gestion décentralisée des ressources naturelles et la responsabilisation des populations locales en matière de Gestion des Ressources Naturelles;
- D'appréhender la valeur ajoutée du projet par rapport à l'environnement mondial, dans le domaine du développement local et de la gestion des ressources naturelles (GRN) au Sénégal ;
- Par rapport aux « activités transversales », analyser le niveau de prise en compte du genre et des groupes vulnérables, des OMD et de la communication.

- **En matière de durabilité :**

- D'appréhender les conditions de répliation des démarches jugées satisfaisantes du projet et de diffusion des outils ;
- De consolider les acquis et d'élaborer des propositions de désengagement qui devrait être programmé et être engagé dans un processus qui s'étale sur 6 mois au minimum avant la fin du cycle de financement du projet ; tout en garantissant la durabilité et créer les conditions propices à la répliation des leçons tirées du projet.

- **En matière de mise en œuvre :**

- De s'assurer que les stratégies en matière de gestion/management du projet sont appropriées afin de promouvoir sa durabilité ;
- De s'assurer s'il y'a eu ou non des contraintes institutionnelles qui ont entravé la mise en œuvre des activités du projet ;
- D'analyser les systèmes de gestion, de suivi-évaluation et d'établissement de rapports et de s'assurer s'ils sont utilisés comme outils d'appui à la gestion en vue d'assurer l'efficacité de la mise en œuvre du projet et s'ils constituent aussi une base objective d'évaluation de la performance du projet ;
- D'étudier si le système de suivi-évaluation a soutenu la gestion efficace du projet, l'aide à la prise de décision et l'apprentissage ;
- D'apprécier le niveau d'implication des populations dans l'exécution des activités du projet.

En matière de cohérence avec le cadre logique du projet :

- D'analyser le cadre logique et de voir s'il est toujours pertinent pour l'atteinte des objectifs attendus en tenant bien compte du contexte local, régional et national de développement.

Il s'agira en outre d'identifier les pistes à explorer pour valoriser les réserves naturelles communautaires (RNC) dans le marché classique et de compensation volontaire du carbone et de dégager des recommandations à l'attention des différentes parties prenantes.

➤ **Pour le CESAG :**

Ce mémoire viendra enrichir la bibliothèque du CESAG et permettra aux étudiants d'approfondir leurs connaissances dans le domaine de l'évaluation de projets.

➤ **Pour le rédacteur du mémoire :**

Cette étude permet de renforcer nos connaissances dans le domaine de l'évaluation finale de projets et également d'acquérir de l'expérience par la pratique.

VI. Limite de l'étude

Les principales limites de cette étude sont dues au fait que l'équipe d'évaluation a été contrainte par l'urgence de l'évaluation. En effet, plus de temps aurait permis d'administrer des questionnaires plus profonds que de simples guides d'entretiens. Aussi, il faudra souligner quelques problèmes de quantification au niveau des indicateurs cibles pour les comparaisons.

VII. Démarche de l'étude

L'approche utilisée s'appuie sur une démarche participative précédée d'une analyse des réalisations du projet sur la base des documents et rapports techniques fournis par l'équipe du projet.

Sur le terrain des séances de travail ont été tenues avec les différents partenaires du projet. Au cours de ces séances il a été demandé aux partenaires de donner leur propre appréciation des réalisations du projet et de faire ressortir les manquements et lacunes.

La mission a en outre procédé à la visite d'un certain nombre de réalisations physiques, ce qui lui a permis de constater leur existence et d'en apprécier la qualité.

Pour ces visites des critères de représentativité écologique et de spécificité des conditions sociales et organisationnelles ont été mis en avant avec prise en compte des contraintes temporelles et spatiales.

De manière globale les résultats du projet ont été appréciés selon :

- la pertinence qui fait référence au « degré de compatibilité qu'une initiative de développement et ses produits et effets escomptés entretiennent avec les politiques nationales et locales et avec les priorités et les besoins des bénéficiaires visés. »
- l'efficacité qui mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficace lorsqu'elle utilise correctement les ressources et de façon économe pour atteindre les produits souhaités.
- L'efficacéité qui mesure le degré d'atteinte des résultats en vue de la réalisation de l'objectif spécifique
- l'impact qui mesure les objectifs environnementaux globaux et les changements apportés dans le développement humain et dans le bien-être des populations, directement ou indirectement, prévus ou non, par les initiatives de développement.

✓ **La préparation administrative a consisté à :**

- rencontrer le commanditaire pour échanger sur les enjeux de la mission ;
- identifier, avec le commanditaire, les différents partenaires et structures susceptibles d'aider dans l'atteinte de l'objectif de la mission (collecte de données) ;
- rassembler la documentation de départ susceptible de faciliter la réalisation de la mission ;
- examiner avec le commanditaire des questions administratives pouvant faciliter la conduite de la mission (lettres d'introduction, information et sensibilisation acteurs susceptibles d'aider à la collecte des données, accès à la documentation permanente).

✓ **La préparation technique a consisté en :**

- l'analyse de la documentation requise sur la base des documents rassemblés (rapports, documents de projets, plans d'actions, autres) ;

- La conception des supports de collecte d'informations notamment l'affinement de la méthodologie à l'issue de la réunion d'orientation avec les commanditaires ;
- la précision du chronogramme de la mission (tâches des consultants, chronogramme des activités conformément au chronogramme général de la mission en vue d'un respect des délais requis).

➤ Organisation de l'évaluation

Tableau 1: Phases de la mise en œuvre de l'évaluation

Phase	Date
1. Organisation de l'évaluation à mi-parcours	09 novembre -12 décembre
2. Visites de [quatre] sites d'intervention	09 novembre – 19 novembre
3. Dépôt du rapport provisoire	21 novembre
4. Examen du rapport provisoire par comité pilotage	24 novembre
5. Dépôt du rapport final	08 décembre

➤ Visite des sites

En conformité avec les procédures de la CAP, la Mission a été accompagnée par des représentants des ministères de tutelle : M. Gabriel SARR de la Direction de la Planification Nationale au Ministère de l'Économie et des Finances (MEF).

Tableau 2: synthèse des caractéristiques des quatre sites d'intervention

Site	PNDS	PNNK	Ferlo	Niayes
Ecosystème	Mangrove, savane	Savane arborée /boi	Partie nord : steppe	Zone littorale : espèces soudano-

Evaluation finale d'un projet : cas du PGIES

Site	PNDS	PNNK	Ferlo	Niayes
	arborée	sée	herbeuse et arbustive Partie Sud : savane boisée	sahéliennes et subguinéennes Mangrove (zone Gandiolois)
Mode de Production	Agricole, arboricole, piscicole	Agricole, forestier, animal	Sylvo-Pastoral	Agricole Foresterie arboricole
Administration Locale	Sous- préfet	Sous- préfet	Gouverneur de Région	
Services Techniques	Agent du Parc, Chef secteur Eaux et Forêts	Chef service département al (Eaux et Forêts) Chef sous secteur (Eaux et Forêts)	IREF. Plan ARD ANCAR PRODAM Hydraulique, SRADL, ECIDEC Élevage ADOS	Représentant ARD Conservateur Parc Guembeul
Collectivités Locales	Président Conseil rural Membres association [x]	Président Conseil rural Membres association [x]	Conseiller Rural Chef de villages Populations Membres association [x]	Conseil Rural Chef village Membres association [x]

VIII. Annnonce du plan

La présente étude comprend outre l'introduction et la conclusion, deux parties que sont d'une part le cadre théorique et le choix du modèle et d'autre part l'analyse des résultats et les recommandations:

➤ Première partie : Cadre théorique et choix du modèle

Cette partie est composée de deux chapitres :

- La revue de littérature ;
- La présentation du modèle d'analyse

➤ Deuxième partie : Analyse des résultats et recommandations

Cette partie comprend deux chapitres :

- La présentation du contexte de l'étude ;
- L'analyse des résultats et recommandations

Première Partie : Cadre théorique et choix du modèle

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : Définition de quelques concepts

Dans ce chapitre, nous exposons un bref lexique des mots clés et concepts ayant rapport avec l'objet de notre étude afin de permettre une compréhension générale de l'évaluation des projets de développement.

Section 1 : Le projet

1.1 Définition

Un **projet** peut se définir comme une aventure temporaire entreprise dans le but de résoudre un problème de façon unique. **Temporaire** car un projet se termine à une date déterminée et **unique**, car le résultat final est propre au projet entrepris.

Pour Manuel Bridier et Serge Michailof, « un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations choisies et organisées, en vue d'atteindre un ou des objectifs. Les activités et opérations consomment des ressources limitées (telles que la main d'œuvre, les devises etc.) et dont certains individus, groupes ou classes sociales, ou la collectivité entière en attendent des revenus, ou autres avantages monétaires ou non monétaires, dans un temps limité ».

Selon la Commission Européenne, un projet est « une série d'activités visant à établir des objectifs clairement définis à atteindre dans un délai déterminé et dans le cadre d'un budget donné ».

La norme ISO 10006 (version 2003) de l'Organisation Mondiale de Normalisation définit le projet comme « **un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.** »²

De tout ce qui précède, nous remarquons que la finalité de tout projet est la satisfaction des besoins ou l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixé. Et pour arriver à apprécier cette

² Processus d'élaboration des projets dans l'administration Camerounaise : le cas du Ministère de l'environnement et de la protection de la Nature par Charles Menye ; 2009

satisfaction des besoins ou l'atteinte des objectifs, il faut procéder à une évaluation du projet. D'où l'importance de l'évaluation dans le domaine des projets.

1.2 Typologie des projets

La typologie des projets peut se faire selon plusieurs critères que nous verrons ci-dessous :

1. Finalité

Selon la finalité, nous avons deux types de projets à savoir :

- les projets productifs (substitution, exportation, modernisation)
- et les projets non directement productifs (sociaux, infrastructures, vulgarisation, etc.)

2. Nature

Selon la nature du projet, nous avons :

- Le projet « ouvrage » : il est relatif à un projet unique, non récurrent qui s'adresse à un client unique, qui existe par lui même et qui est un bien livrable (ponts, autoroute, barrage, immeuble, etc.)
- Le projet « produit » : la finalité est la mise au point d'un produit, qui fera par la suite l'objet d'une production répétitive, destinée au marché d'un public plus ou moins large (cimenterie, électroménagers, automobiles, etc.)
- Le projet « organisationnel » : il est relatif à un projet « soft », dont la notion de livrable est moins tangible (organisation de jeux olympiques, implantation d'un système de qualité, changement de système comptable, etc.)

3. Articulation entre les projets

Selon l'articulation des projets, nous avons :

- Les projets techniquement compatibles : la réalisation de l'un n'empêche pas la réalisation de l'autre.
- Les projets techniquement incompatibles : ils sont mutuellement exclusifs. La réalisation de l'un empêche la réalisation de l'autre.

4. Taille

Selon la taille des projets, nous avons :

- Les mégaprojets, macro projets et Microprojets
- Les microréalisations

5. Nature juridique

Selon la nature juridique, nous avons :

- Les projets publics ;
- Les projets privés ;
- Les projets portés par les ONG, les GIE, les Coopératives, etc.

6. Nature des ressources humaines

Nous avons :

- Les projets collectifs dont l'exécution exige la création d'équipes de projets ou l'intervention de plusieurs acteurs
- Les projets individuels : ce sont des projets portés en général par une seule personne

1.3 **Notion de cycle de gestion de projet**

Le cycle des projets est un moyen de considérer les principaux éléments que les projets ont en commun et la façon dont ils s'articulent entre eux. La définition précise de ce cycle et de ses étapes varie selon les organisations. Néanmoins, nous retiendrons six grandes phases à savoir :

- L'identification ;
- La préparation (la pré faisabilité et la faisabilité) ;
- L'évaluation ex-ante (l'appréciation) ;
- La sélection (négociation et décision) ;
- L'exécution (la réalisation) ;
- L'évaluation ex-post.

1.4 Spécificités des projets publics de développement

1.4.1 Spécificités liées à l'identification

A cette étape, l'objectif est de trouver des projets prioritaires susceptibles de contribuer au développement du pays. Ce sont souvent des projets non productifs. Ainsi, il est établi la liste des problèmes pour identifier les besoins réels des populations. Les projets retenus devront alors satisfaire aux besoins identifiés et permettre de résoudre les problèmes posés. Tout cela en conformité avec les Etudes Prospectives, le Document des stratégies pour la Réduction de la Pauvreté, les Plans Sectoriels. Pour cela, il est important que :

- Les projets identifiés et retenus soient les meilleures variantes du point de vue social, économique et financier ;
- Les projets identifiés procurent des avantages sociaux à des groupes d'individus et non à des particuliers ;
- Les projets identifiés bénéficient pour leur réussite, de l'appui politique de l'Etat et l'adhésion des acteurs et des bénéficiaires.

1.4.2 Spécificités liées à la préparation

La préparation des projets publics de développement couvre les différentes études telles que les études de besoin, les études techniques, sociales, institutionnelles et organisationnelles, financières et économiques. À cette étape, les spécificités suivantes peuvent être relevées :

- Lors de la préparation, on parle d'études de besoins au lieu d'études de marché qui est plus approprié aux projets à but lucratif ;
- Aussi les objectifs poursuivis ayant un caractère social dans ce type de projet, les aspects sociaux sont d'une très grande importance dans leur préparation.

Au niveau des études économiques et financières, les techniques utilisées sont les suivantes :

- L'analyse de la rentabilité en considérant d'une part les coûts, et d'autre part les subventions (subventions d'investissements et subventions d'exploitation) qui viennent des coûts ;

- L'approche coût/efficacité et l'approche coût/utilité : l'approche coût/efficacité est l'analyse de la capacité d'un projet à produire des résultats positifs par des objectifs bien définis d'une part, et d'autre part, la valeur des ressources qu'on doit investir pour produire les dits résultats. Tandis que l'approche coût/utilité est l'analyse de la capacité d'un projet à procurer une utilité à un individu, bénéficiaire des résultats dudit projet par rapport aux coûts engagés par le projet.

1.5 Le cadre logique d'un projet

Le cadre logique est un outil de gestion et d'évaluation très important dans la conception des projets sociaux de développement. Il est à la fois un exercice et une méthode d'analyse permettant de présenter, de façon systématique et logique, les objectifs d'un projet et leur causalité. Il renseigne également sur les moyens de vérifications de la réalisation des objectifs et définit les hypothèses du projet pouvant influencer sa réussite.

La schématisation du cadre logique varie selon les organismes d'aide au développement avec les matrices 4X4 (4 lignes et 4 colonnes) ou 5X4 (5 lignes et 4 colonnes) Il permet de :

- ✓ Clarifier les liens logiques entre les objectifs, les résultats et les activités des projets ;
- ✓ Identifier les indicateurs et les moyens de vérification de la réalisation des objectifs ;
- ✓ Identifier les conditions extérieures susceptibles d'influencer l'atteinte des résultats.

Pour une bonne conception de projets, il est nécessaire d'utiliser un cadre logique qui récapitule, dans un tableau synthétique, les données essentielles du projet.

Section 2 : Le concept de l'évaluation

2.1 : Définition

Dans de nombreuses définitions, le concept de l'évaluation est bien souvent réduit à l'évaluation économique et financière. Mais en réalité, la définition du concept « évaluation » est plus large et implique le concours de plusieurs disciplines. PLATON l'a signalé depuis l'antiquité quand il affirmait que la « détermination de la valeur d'une chose est le problème le plus difficile de toute la science ».

Le Centre national d'évaluation des programmes CNEP (1992) explique que le terme « évaluation », d'une manière générale, consiste en une opération qui vise la façon la plus objective possible, la pertinence, l'efficacité et l'efficience qu'une intervention particulière (projet ou programme) aura, a, ou a eu en termes de coût, avantage et réalisation des objectifs.

STUFLEBEAUM (1971) (cité par ERAAJ (1992)) ajoute que l'évaluation est un processus qui permet de tracer, de collecter et d'offrir des informations utiles pour juger des décisions alternatives.

LA COMMISSION EUROPEENNE (2001) quant à elle pense qu'on peut définir l'évaluation comme « une vérification périodique de la pertinence, de l'efficience, de l'efficacité, de l'impact, de la viabilité économique et financière, et de la viabilité d'un projet dans le contexte des objectifs qui lui ont été assignés ».

Depuis les années 30, la notion d'évaluation existait déjà mais elle était réservée à des domaines comme la santé et l'éducation. C'est après la deuxième guerre mondiale que le concept fut étendu à d'autres domaines comme les projets de développement qui font l'objet de notre étude. Toutes les évaluations – même celles de projet portant sur la pertinence, l'efficacité et d'autres critères – doivent être reliées aux effets par rapport à la seule performance ou aux produits immédiats.³

³ (Page 6 du Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats)

La définition que nous retiendrons de l'évaluation dans le cadre de notre étude est la suivante : L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. ⁴

Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Dans le cadre spécifique de notre étude, le projet sera évalué sur la base des principaux critères que sont l'efficacité, l'efficacité, la pertinence et l'impact.

2.2 : Typologie de l'évaluation

Le CNEP (1992) dénombre 3 typologies d'évaluation selon la position de l'auteur de l'évaluation par rapport à l'organisme d'exécution : évaluation interne, externe et mixte.

- Evaluation interne ou autoévaluation :

L'évaluation est interne quand elle est réalisée par l'organisme d'exécution du projet. Dans ce type d'évaluation, l'organisme ou l'institution qui a exécuté le projet réalise les évaluations de leurs propres interventions.

- Evaluation externe ou indépendante :

A l'inverse de la précédente, l'évaluation externe est entreprise par un organisme autre que celui chargé de l'exécution. Ces genres d'évaluation sont surtout réalisés par les bailleurs de fond comme la banque mondiale.

- Evaluation Mixte :

Comme son nom l'indique, l'évaluation mixte combine les évaluations internes et externes dans sa démarche. Elle est réalisée par une équipe composée des membres de l'organisme d'exécution et des membres externes à l'organisme.

⁴ Ahmadou TRAORE, cours de suivi-évaluation de projets

Le CNEP (1992) souligne l'intérêt de ce genre d'évaluation en notant qu'elle apporte un regard externe tout en ayant une parfaite connaissance de la genèse du projet, des processus de planification et d'exécution, des problèmes rencontrés et des solutions apportées.

2.3 : Les différents types d'évaluation et leurs rôles

Bien que dans le cours normal du cycle de projet, la phase d'évaluation vienne après celle de la mise en œuvre, il est courant de procéder également à des évaluations avant et pendant la mise en œuvre pour examiner ou rectifier certains points du projet.

Le tableau suivant issu du centre national d'évaluation des programmes (CNEP) représente schématiquement et clairement les différents types d'évaluation ainsi que leurs rôles, leur timing, leurs sources d'information et leurs destinataires.

Tableau 3:Présentation des principales caractéristiques des différents types d'évaluation

TYPES D'EVALUATIONS	Evaluation ex-ante ou appréciation	Evaluation à mis- parcours	Evaluation finale, ou RAP (rapport d'achèvement du projet	Evaluation rétrospective Ou évaluation ex post
OBJECTIFS PRINCIPAUX	<ul style="list-style-type: none"> - examen de la faisabilité et de la rentabilité du projet - Aide à la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen de la continuité de la pertinence des objectifs du projet -conformité de l'exécution des activités - Introduction des mesures correctives 	<ul style="list-style-type: none"> - compiler des informations relatives au projet. -comparer les coûts, les délais et les produits planifiés et effectivement réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure des outputs, effets et impact du projet - Mesure de l'écart en termes de temps, coût et avantages - rétroaction de l'information
TIMMING	Avant l'exécution	Pendant l'exécution	Tout juste après le projet	Après l'exécution et le passage d'un temps significatif pour mesurer l'effet et l'impact

Evaluation finale d'un projet : cas du PGIES

TYPES D'EVALUATIONS	Evaluation ex-ante ou appréciation	Evaluation à mis- parcours	Evaluation finale, ou RAP (rapport d'achèvement du projet	Evaluation rétrospective Ou évaluation ex post
SOURCED'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> - rapports administratifs - études sectorielles - études spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport administratif - Etudes rapides - Observation des participants - Enquête par échantillonnage 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports administratifs - Ensemble des rapports techniques, financiers - enquête et observation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport administratif - Rapport de suivi - Rapport d'achèvement - Rapport socioéconomique
DESTINATAIRES	<p>Décideurs et responsables hiérarchiques, bailleurs de fond et autres acteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Décideurs du projet - Décideurs des politiques économique et sociale, bénéficiaire et bailleurs de fonds 	Idem	<ul style="list-style-type: none"> - Idem plus les autorités politiques

2.4 Evaluation finale

C'est l'évaluation effectuée une fois que l'intervention est en place depuis un certain temps ou vers la fin d'un projet ou programme afin de mesurer les résultats. Elle indique l'efficacité et la pertinence des interventions et stratégies; indique les premiers effets; recommande les interventions à encourager ou à abandonner.⁵

2.5 Performance

La performance peut se définir comme l'atteinte du changement recherché défini par un cadre de résultat. C'est aussi le progrès ou les résultats effectifs par rapport aux résultats escomptés.

2.6 Mesure de la performance

La mesure de la performance peut se définir comme la collecte, l'interprétation et la communication de données (servant aux indicateurs de performance) mesurant à quel point les programmes ou projets fournissent des produits et contribuent à la réalisation de desseins supérieurs (buts et effets). Les mesures de la performance sont surtout utiles pour établir des comparaisons dans le temps ou entre entités exécutant des tâches analogues. C'est aussi le mécanisme d'évaluation de la performance des initiatives en matière de développement au regard des objectifs définis. La mesure de la performance est également définie comme la mesure objective de la manière dont une entité réalise ses buts ou objectifs déclarés.

⁵ Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats

2.7 Indicateur

Un indicateur est un témoin de progrès (ou de l'absence de progrès) dans la réalisation d'objectifs ; c'est aussi un moyen de mesurer les réalisations effectives au regard des prévisions sur les plans de la quantité, de la qualité et de la rapidité. Il s'agit d'une variable quantitative ou qualitative qui permet d'évaluer de manière simple et fiable la réalisation, le changement ou la performance.

2.8 Indicateurs de performances

Les indicateurs de performances sont les caractéristiques ou les dimensions particulières servant à mesurer les changements recherchés définis par un cadre de résultats d'une entité. Les indicateurs de performances servent à observer le progrès et à mesurer les résultats effectifs par rapport aux résultats escomptés. Ils permettent de déterminer si et dans quelle mesure une entité progresse dans la réalisation de ses objectifs au lieu de répondre au pourquoi concernant ces progrès. Les indicateurs de performance sont généralement exprimés sous une forme quantifiable et devraient être objectifs et mesurables (exemple : chiffres, pourcentages, notations et indices).

2.9 Les critères d'évaluation des projets de développement

Le choix des critères dans tout processus d'évaluation, a toujours constitué le nœud véritable du problème. Les analystes et les évaluateurs travaillent avec des critères qui présentent parfois des différences d'un organisme à un autre. L'UE (2001) quant à elle a recours aux critères suivants :

- **Efficacité** : une évaluation de la contribution faite par les résultats en vue de la réalisation de l'objectif spécifique et la manière dont les hypothèses ont affecté l'issue du projet ;
- **Efficience** : concerne le coût, la rapidité et l'efficience en matière de gestion quant à la conversion des intrants et des activités en résultats et à la qualité des résultats obtenus ;

- **Impact** : l'effet du projet sur son environnement le plus large et la contribution du projet aux objectifs sectoriels plus larges résumés dans les objectifs globaux du projet ;
- **Pertinence** : l'adéquation des objectifs du projet avec les problèmes à résoudre et le contexte dans lequel il s'est déroulé ;
- **Préparation et conception du projet** : cela concerne la logique et l'intégralité de la programmation du projet ainsi que la logique interne et la cohérence de la conception de celui-ci ;
- **Viabilité** : la probabilité de maintien du flux des avantages produits par le projet, notamment la poursuite des activités et de la réalisation des résultats.

Pour l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA), les évaluations sont effectuées dans le but de porter un jugement de valeur sur la base de l'obtention de résultats. Ainsi, la JICA a adopté cinq critères d'évaluation pour la réalisation d'évaluations (principalement les évaluations de projets), tels que proposés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en 1991. Ces cinq critères sont pratiquement les mêmes que ceux utilisés par l'UE à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité. L'évaluation d'un projet à l'aide de ces cinq critères permet de connaître la valeur d'un projet, d'identifier les différents facteurs pouvant favoriser la réussite ou l'échec du projet lors de l'évaluation des projets, que ce soit pour mesurer la performance ou prévoir l'avenir. L'analyse sera différente en fonction du moment de l'évaluation dans le cycle du projet. L'accent mis sur chaque critère variera selon le projet.

Dans son document, *Les méthodes d'évaluation des projets de R&D à la croisée des chemins*, Papa Ibra Kébé retient comme principaux critères d'évaluation : l'efficience, l'efficacité, l'impact, la viabilité, et la pertinence du projet considéré sans oublier de mentionner qu'ils peuvent varier en fonction du type de recherche concerné, des périmètres temporel et spatial et de l'utilisation qui sera faite des résultats obtenus.

François Grünwald en 1995 dans le cadre d'un travail pour le Centre International de la Croix Rouge (CICR) présente les outils d'analyse et d'aide à la décision pendant l'évaluation ex-ante. Il expose d'abord le concept de pertinence à travers la validité, la faisabilité, les risques et la viabilité. Ensuite, il fait une distinction entre les outils d'intervention dans la crise

et les outils pour les situations de poste crise et de développement que sont essentiellement la méthode des prix de référence et la méthode des effets.

Le mode opératoire de l'Agence de Développement Social relatif à la Formation et l'Appui Institutionnel ADS\MO-FAI expose les différents critères d'évaluation ex-ante selon chacun de leurs axes d'intervention, la nature et les spécificités du projet.

D'après la Banque mondiale (2008), sept critères peuvent être retenus pour effectuer l'évaluation d'un projet. Il s'agit de la pertinence, la cohérence, l'efficience, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la réalisabilité. Chaque critère permet d'orienter les questions évaluatives qui sont associées aux différentes phases de la structure logique du projet.

2.10 Le but de l'évaluation des projets de développement

Le but de l'évaluation est d'examiner les réalisations d'un projet par rapport aux attentes initiales, et de tirer parti de l'expérience acquise dans ce projet pour améliorer la conception des projets et programmes à venir. L'évaluation se base sur les comptes-rendus réguliers produits pendant la mise en œuvre, et peut comporter des enquêtes supplémentaires réalisées par des auditeurs externes.

ZANA (2003) pense que l'évaluation consiste à déterminer dans quelle mesure et avec quel degré, de succès ou encore d'échec, les objectifs prévus du projet ont été atteints. Elle est entreprise pour comparer les réalisations avec les prévisions, et tirer des enseignements des expériences passées.

L'évaluation est aujourd'hui devenue un outil indispensable, tant pour la qualité des programmes elle-même (responsabilité vis-à-vis des populations pour lesquelles on travaille) que pour satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds (responsabilité vis-à-vis de ceux qui mettent des ressources à la disposition des acteurs humanitaires). Aussi, l'action d'évaluer permet d'évoluer en ce sens qu'on peut juger les choix faits, les alternatives mises en œuvre (par exemple par une démarche "qualité/prix") et chercher à améliorer la qualité de l'impact du programme ou du projet pour les bénéficiaires, tout en limitant les effets négatifs possibles.

Par ailleurs, elle nous permet de justifier devant les donateurs (notamment les citoyens contribuables du monde qui paient leurs impôts ou qui font des donations privées), que nous

essayons de faire la meilleure utilisation possible de leurs dons. Il peut s'agir, au stade de la conception d'un programme, de juger de la pertinence d'une action, d'identifier les différentes alternatives et de faire des choix. Dans la mise en œuvre, on peut essayer de suivre les dynamiques existantes au cours d'une action afin de juger les évolutions en cours et adapter les programmes au fur et à mesure ("monitoring" ou "suivi-évaluation") ; et enfin à la fin du programme ou projet, on fait une évaluation de fin de projet. L'évaluation est effectuée par un comité d'évaluation selon une approche participative. Selon la typologie de l'évaluation, ce comité peut être interne, externe ou mixte.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : Le choix du modèle d'analyse

Après les apports théoriques sur les critères classiques d'évaluation des projets, les différents types d'évaluation et les techniques d'évaluation, il est présenté dans ce chapitre, le modèle d'analyse que nous avons conçu pour le traitement des informations disponibles sur notre étude et l'interprétation des résultats.

Section 1 : Choix des variables et conception du modèle d'analyse

1-1 Question d'analyse

- La question fondamentale de l'analyse est la suivante : La phase II du PGIES a-t-elle été performante ?

1-2 Présentation de la méthode d'évaluation

Les modèles de performances en gestion de projets portent généralement sur la mesure des variables expliquées relatives à l'efficacité (atteinte des objectifs), l'efficacité (respect des contraintes et spécifications d'échéancier, de budget, de qualité et de processus), la pertinence (l'adéquation des objectifs du projet avec les problèmes à résoudre), les effets et impacts et la satisfaction-client. Ces variables sont fonction des processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle du projet.

Avec le Balanced Scorecard⁶ (tableau de bord prospectif), Robert Kaplan et David Norton proposent de décliner la performance selon 4 perspectives :

- Perspective financière : que faut-il apporter aux actionnaires ?
- Perspective client : que faut-il apporter aux clients ?
- Processus interne : quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?

⁶ R. KAPLAN and D. P. NORTON. *The Balanced Scorecard*. Troisième. S.I.: ORGANISATION, 2005.

- Apprentissage organisationnel : comment piloter le changement et l'organisation ?

Selon le Project Management Institute, (PMI)⁷ la gestion de projet se définit comme étant : « l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés :

- d'envergure du produit ou service ;
- de coûts ;
- de délais ;
- de qualité ;
- de satisfaction du client et des participants.

C'est le degré d'atteinte de ces objectifs qui détermine le degré de succès de tout projet ». Ce qui nous permet de prendre en compte la dimension technique dans l'évaluation de la performance de projet au niveau des objectifs de qualité et d'envergure du produit ou service.

Mais puisque nous nous trouvons ici dans le cadre d'une mission d'évaluation précise concernant le PGIES, nous allons nous conformer au modèle d'analyse décrit dans les termes de référence et que l'équipe des consultants avec laquelle nous avons travaillé a repris à son actif. Ainsi, de manière spécifique, nous apprécierons les points suivants : (i) la conception du projet, (ii) le cadre institutionnel, (iii) l'élaboration des plans de travail annuels et trimestriels, (iv) la mobilisation des ressources, (v) la mise en œuvre des activités et les résultats obtenus, (vi) les partenariats établis, (vii) l'exécution financière, (viii) le système de rapportage du projet, (ix) les mécanismes d'orientation, de conseil et de suivi/coordination, (x) les atouts/contraintes rencontrés, (xi) la communication/visibilité du projet et la prise en compte des questions liées au genre et à la réduction de la pauvreté .

Plus précisément, il s'agira :

En matière de bénéfices attendus :

- D'évaluer la contribution du projet aux changements significatifs (positifs ou non) dans le pays par rapport à la gestion décentralisée des ressources naturelles et la responsabilisation des populations locales en matière de Gestion des Ressources Naturelles;

⁷ Project Management Institute. *Guide référentiel des connaissances en gestion de projet-Guide PMBOK*. Newtown Square, Pennsylvania, Etats-Unis :s.n., 2000.

- D'appréhender la valeur ajoutée du projet par rapport à l'environnement mondial, dans le domaine du développement local et de la gestion des ressources naturelles (GRN) au Sénégal ;
- Par rapport aux « activités transversales », analyser le niveau de prise en compte du genre et des groupes vulnérables, des OMD et de la communication.

En matière de durabilité :

- D'appréhender les conditions de réplcation des démarches jugées satisfaisantes du projet et de diffusion des outils ;
- D'élaborer des propositions de désengagement tout en garantissant la durabilité et créer les conditions propices à la réplcation des leçons tirées du projet.

En matière de mise en œuvre :

- De s'assurer que les stratégies en matière de gestion/management du projet sont appropriées afin de promouvoir sa durabilité ;
- De s'assurer s'il y'a eu ou non des contraintes institutionnelles qui ont entravé la mise en œuvre des activités du projet ;
- D'analyser les systèmes de gestion, de suivi-évaluation et d'établissement de rapports et de s'assurer s'ils sont utilisés comme outils d'appui à la gestion en vue d'assurer l'efficacité de la mise en œuvre du projet et s'ils constituent aussi une base objective d'évaluation de la performance du projet ;
- D'étudier si oui ou non le système de suivi-évaluation a soutenu la gestion efficace du projet, l'aide à la prise de décision et l'apprentissage ;
- D'apprécier le niveau d'implication des populations dans l'exécution des activités du projet.

En matière de cohérence avec le cadre logique du projet :

- D'analyser le cadre logique et de voir s'il est toujours pertinent pour l'atteinte des objectifs attendus en tenant bien compte du contexte local, régional et national de développement.

Au terme de l'évaluation, il s'agira d'identifier les pistes à explorer pour valoriser les RNC dans le marché classique et de compensation volontaire du carbone et de dégager des recommandations à l'attention des différentes parties prenantes.

Ainsi nous avons:

- La variable expliquée

Tableau 4: Indicateurs de la variable expliquée

Variable expliquée	Indicateurs
Performance de la phase II du PGIES	La pertinence
	L'efficience
	La durabilité
	L'efficacité
	Cohérence avec le cadre logique

- **Variables explicatives (ou indépendantes)**

Il s'agit des facteurs qui expliquent la performance, le succès ou non de la phase II du PGIES. Ils constituent ainsi nos variables explicatives ou variables indépendantes.

La revue de littérature complétée par les informations recueillies sur le projet, nous a permis de trouver les variables suivantes tel que définies dans le tableau suivant. Elles constituent les éléments techniques de gestion du projet.

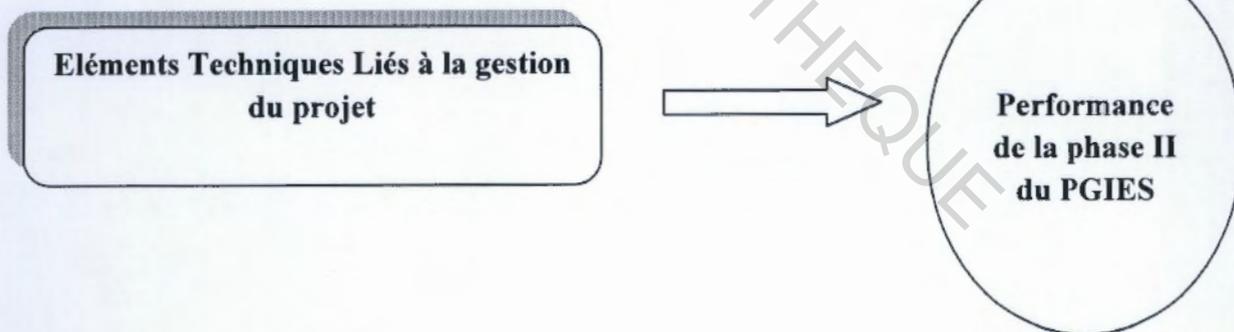
Pour expliquer les variables indépendantes, nous avons retenu des indicateurs pour chacune d'elle.

Tableau 5: Indicateurs des variables indépendantes

Variables explicatives	Indicateurs
Planification	Conception du projet
	Cadre institutionnel
	Elaboration des plans de travail annuels et trimestriels
	La communication/visibilité du projet et la

Variables explicatives	Indicateurs
Organisation	prise en compte des questions liées au genre et à la réduction de la pauvreté
	Mobilisation des ressources
	Mise en œuvre des activités et les résultats obtenus
direction	Les partenariats établis
	L'exécution financière
contrôle	Le système de rapportage du projet
	Les mécanismes d'orientation, de conseil et de suivi /coordination

Notre modèle peut ainsi globalement se schématiser comme suit :



Section 2 : La méthodologie

L'objectif de la méthodologie a été de permettre, à partir du modèle de recueillir des informations afin d'évaluer la phase II du PGIES. Le recueil des informations s'est fait par l'analyse documentaire, complétée par des entretiens auprès des membres de l'équipe de projet, les bénéficiaires, les autres parties prenantes.

2.1 Population de l'étude

La population de l'étude est constituée de l'ensemble des membres de l'équipe du projet, de la direction du ministère auquel il est rattaché, des bénéficiaires et des partenaires financiers

2.2 Déroulement du travail

Le travail s'est déroulé suivant les phases ainsi déclinées.

2.2.1 Phase de contact et d'échange avec le commanditaire, le comité de pilotage

Cette phase a consisté en un échange sur les objectifs de l'évaluation, la compréhension des TDR, les questions évaluatives, la méthodologie, le calendrier de réalisation de l'évaluation et les autres aspects.

Une note d'orientation a été produite à l'issue de la rencontre.

2.2.2 Phase de recherche, d'exploitation de la documentation accessible et de production du rapport documentaire

Elle a débuté par l'examen de la documentation que la DPN, le PGIES et les différents acteurs ont pu constituer dans différents domaines de la connaissance et de la gestion du projet .Au terme de cette première étape documentaire qui s'est réalisée à Dakar, les différents experts ont procédé à l'élaboration des outils de collecte de données.

Un rapport documentaire a été produit et remis au comité de pilotage.

2.2.3 Phase de conception et d'élaboration des outils de collecte de données

Il a été produit des guides d'entretien différenciés pour prendre en charge les questions évaluatives déclinées dans les TDR.

2.2.4 Phase d'échantillonnage/ciblage et de programmation des entretiens et discussions avec les différents acteurs cibles

L'identification, l'échantillonnage et le ciblage des acteurs impliqués, sont effectués à la suite des rencontres avec le commanditaire, le comité de pilotage et l'exploitation de la documentation de base. Ainsi, a été retenu un nombre représentatif d'acteurs à la base, un nombre représentatif de services techniques étatiques, de partenaires, etc.

Prise de contacts par téléphone et par mail et des rencontres programmées avec les différents acteurs tant au niveau central que décentralisé /local. Production d'un tableau de programmation/planification envoyé à tous les acteurs ciblés.

2.2.5 Entretiens et discussions avec les différentes parties prenantes, visites des zones, exploitation des données et de rédaction du rapport provisoire

L'objectif a été de discuter des questions portant sur : l'articulation des activités du projet avec les priorités et la politique de Conservation des Ecosystèmes du Sénégal ; le degré de réalisation des objectifs fixés ; et le niveau de satisfaction des besoins réels de l'Etat et des bénéficiaires : les entretiens ont été réalisés à deux niveaux :

a) Ministère de l'économie et des Finances, Ministère de l'environnement, Direction des Parcs Nationaux, Direction des Eaux et Forêts, structures techniques et administratives impliquées

Nous nous sommes adressés aux services techniques des Ministères concernés et avons poursuivi les visites et entretiens auprès des différents comités existant (comité de pilotage, comités de gestion, comité scientifique et technique). Il s'est agi, sur la base des documents

disponibles sur le projet (rapport de mise en route ou document de base du projet, plans de travail annuels, rapports d'étapes et financiers) de discuter avec les parties prenantes afin d'accueillir des informations sur le niveau d'exécution du projet et de traiter de manière spécifique les questions suivantes : l'articulation des activités du projet avec les priorités et la politique de conservation des écosystèmes du Sénégal ; les pistes à explorer pour valoriser les RNC dans le marché classique et de compensation volontaire du carbone et de dégager des recommandations à l'attention des différentes parties prenantes.

Sur cette dernière question nous avons noté que les RNC sont des créations importantes dans le cadre des stratégies d'adaptation des populations car elles augmentent la résilience des populations face aux impacts négatifs des changements climatiques (diminution de la biomasse, perte de service éco systémique, perte de biodiversité).

A travers la mise en place des RNC, plus de 500 000 ha ont été préservés du déboisement ou régénérés avec un accroissement de leurs stocks de carbone.

Les possibilités de valorisation de ces stocks de carbone ont été étudiées à la lumière de ce qu'offre le marché officiel de l'UNFCCC mais aussi du marché volontaire.

Les atouts des RNC proviennent du fait qu'elles sont dotées d'un plan d'aménagement et certaines d'entre elles disposent d'une situation de référence sur les stocks de carbone au début du projet et quelques années après.

La contribution potentielle des RNC à la séquestration du carbone a été déterminée sur la base des études disponibles et des informations recueillies au niveau du projet.

Il a été procédé à une analyse comparative des avantages et inconvénients liés aux différents marchés du carbone.

Des recommandations ont été formulées sur les meilleures opportunités du marché du carbone (marché officiel, marché volontaire ou celui de la réduction des émissions provenant de la déforestation et de la dégradation des forêts REDD+)

b) Equipe de gestion du PGIES

L'objectif a été de discuter du programme exécuté, des résultats enregistrés et des difficultés rencontrées. Les experts ont examiné certains outils de la planification parmi lesquels le Cadre Logique (CL) qui aide à systématiser la planification et à y appliquer une approche

rationnelle ; la Structure des Travaux (ST) qui fournit généralement la liste des activités sur laquelle l'équipe de suivi peut fonder l'analyse des progrès.

L'appréciation du degré d'avancement a été fondée sur la comparaison des réalisations au regard des prévisions du plan d'opération technique et financière annuel. Pour chaque activité ; ont été analysés le taux de réalisation, les coûts, le temps utilisé, l'efficience avec laquelle elle a été réalisée et les problèmes rencontrés pour la mise en œuvre.

c) Visites des réalisations et entretiens avec les bénéficiaires des actions du PGIES

Sur la base des différentes informations recueillies lors des étapes précédentes, des investigations ont été conduites dans les différents sites d'intervention pour permettre de constater sur le terrain la réalité de l'exécution du projet.

Par ailleurs, nous avons organisé des rencontres pour s'entretenir avec les bénéficiaires des activités et partenaires locaux du projet.

d) Prestations et approches

➤ **Rencontres avec les partenaires du projet**

Dans les différents sites d'intervention, nous avons d'abord procédé en des rencontres et entretiens avec les partenaires locaux : Services des Eaux et forêts, Conservateurs des Parcs Nationaux, Chercheurs, Projets, ONG, Comités de gestion des différentes réalisations du PGIES, etc. En vue de recueillir leur point de vue sur le projet, en insistant sur les points de suivants : la démarche et la stratégie d'intervention du projet ; les réalisations du projet ; les contraintes ; les acquis constatés et leur impact ; les mesures de renforcement ou solutions alternatives envisageables.

➤ **Visite des réalisations**

L'objectif de ces visites, a été de collecter les informations de base pour la connaissance de la situation au niveau des sites au plan de l'aménagement, de l'organisation, des réalisations, du partenariat avec les populations locales, et des difficultés rencontrées.

➤ **Entretiens avec les populations des villages polarisés**

Le choix des cibles et des localités a été déterminé sur la base d'un échantillonnage défini de manière à toucher un nombre représentatif parmi les bénéficiaires. Cet échantillonnage a été discuté avec l'équipe de recherche.

Au niveau des villages retenus pour l'évaluation, l'équipe a procédé à des entretiens avec les chercheurs, les paysans ou représentants des groupements bénéficiaires. Les entretiens ont été réalisés à travers des interviews semi-structurées ou des ateliers focus group en fonction des cibles (paysan individuel ou groupement). Les check list et les guides d'entretien utilisés à cet effet ont été élaborés sur la base des tableaux d'indicateurs de résultats et des questions soulevées par la mission.

Dans le cadre de cette intervention, il s'est agi aussi de s'entretenir avec les communautés sur la question de leur implication dans les activités, les différents rôles joués et les initiatives entreprises par la suite. Ces données sont très utiles pour étudier les connaissances, les comportements, les perceptions, les attitudes et les avis des populations sur les activités menées par le projet.

Les informations recueillies ont permis de mesurer les effets, les impacts (intermédiaires) ou tendances sur l'environnement du projet (satisfaction des besoins essentiels, effets sociaux, effets institutionnels, effets sur l'environnement et les conditions des bénéficiaires) anticipés ou non et d'exposer les contraintes physiques, techniques et sociales qui pèseraient sur l'exécution des activités du projet.

2.2.6 Analyse des données et élaboration des rapports

Sur la base du recoupement des informations collectées, l'équipe a procédé à l'analyse des données conformément aux TDR. De l'évaluation des résultats du projet, ont découlé des propositions de suite à donner au projet. Au terme des analyses, un rapport provisoire a été élaboré et soumis à la DPN.

2.2.7 Réunion de débriefing et finalisation du rapport

Suite à la soumission du rapport provisoire, une réunion de débriefing a été tenue afin d'examiner les conclusions et recommandations formulées. Les observations qui ont été faites au cours de cette réunion seront prises en compte dans la finalisation du rapport de l'étude.

2.2.8 Chronogramme de conduite de l'étude d'évaluation

Les activités retenues ont été réalisées suivant un planning concerté. Le planning a tenu compte dans la mesure du possible de la durée de l'étude fixée par le commanditaire et du dispatching du temps de travail proposé ci-dessous :

- Rencontre d'échange avec les commanditaires et production d'une note d'orientation pendant deux (2) jours ;
- Recherche, exploitation de la documentation et production du rapport documentaire pendant deux (2) jours ;
- Collecte de données sur le terrain pendant huit (8) jours ;
- Analyse et rédaction du rapport provisoire pendant cinq (5) jours ;
- Séance de restitution du rapport provisoire pour une durée d'un (1) jour ;
- Intégration amendements et production du rapport définitif pendant deux (2) jours ;

Deuxième Partie : Analyse des résultats et recommandations

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : Présentation du contexte de l'étude

Dans ce chapitre, il est question de présenter la conception du projet et son cadre institutionnel. A la suite de cette présentation, une note sera donnée à chaque partie sur une échelle de 1 à 4 pour apprécier la performance du projet.

1. La conception du projet

Le PGIES est conçu de manière participative avec l'implication de toutes les parties prenantes dès la phase d'identification. La conception du Projet répond aux objectifs de préservation de la biodiversité, de la gestion communautaire des ressources naturelles dans le cadre d'un développement durable. Les objectifs du Projet comme ses résultats attendus à la fin de la 10^{ème} année ont été clairement, explicitement et logiquement exprimés dans le Prodoc du projet en termes vérifiables.

Le Projet part d'une analyse de la situation de référence « sans projet » caractérisée par une dégradation généralisée des écosystèmes et de son évolution dans le temps pour ensuite étudier des scénarios alternatifs à cette situation de base dans l'optique de mettre en place les conditions institutionnelles, organisationnelles et techniques pour une amélioration des conditions de vie fondée sur une gestion durable de la biodiversité.

L'approche du Projet repose sur un découpage du territoire national en zones éco géographiques représentatives des différents écosystèmes du pays. Pour diminuer la pression dans les aires protégées, le Projet a conçu, avec les acteurs à la base et les partenaires institutionnels, des réserves naturelles communautaires (RNC) et unités pastorales (UP) érigées dans le pourtour de ces aires protégées avec une charte de bonne conduite acceptée par tous.

L'institution par les éleveurs du Ferlo dans leurs nouvelles UP, d'un fonds local pour l'environnement est un signe révélateur de la motivation des bénéficiaires du Projet. Ce fonds est alimenté par des taxes de fourrage collectées (une première au Ferlo), en plus de la taxe d'abreuvement collectée en saison sèche, ainsi que la prise en charge de certains éco garde sur recettes propres.

Tableau 6:évaluation de la conception du projet

Variables	Note
Conception du projet	4

2. Le cadre institutionnel

Les acteurs du processus de formulation du Ministère de l'Économie et des Finances, le Ministère de tutelle et le PNUD ont participé à la formulation du Projet.

L'ancrage institutionnel du projet est conforme aux principes de l'exécution nationale. Le projet est placé sous la tutelle du MEPN et sous la tutelle financière du Ministère de l'Économie et des Finances à travers la Cellule d'appui aux Projets et Programmes. Le MEPN est aussi le Ministère de tutelle des deux principaux partenaires institutionnels du Projet sur le terrain, soit la Direction des Eaux et Forêts Chasse et de la Conservation des Sols et la Direction des Parcs Nationaux. Il a également sous sa tutelle la Direction de l'Environnement.

Les organes de décision, d'orientation et de suivi du projet sont constitués par : (i) la Réunion Tripartite présidée par la Ministère de l'Économie et des Finances; (ii) le Comité de pilotage du projet (CPP) présidé par le Ministère en charge de l'Environnement; (iii) le Comité scientifique et technique (CST) présidé de façon ad hoc par l'une ou l'autre structure. Le Secrétariat de tous ces organes est assuré par l'Unité de Coordination du Projet (UCP).La Réunion tripartite se tient régulièrement. Le Comité de Pilotage se réunit régulièrement pour assurer la bonne direction du projet. Le comité scientifique et technique est mis en place et se réunit régulièrement pour l'approbation des rapports techniques et des PTA.

Dans chacun des quatre sites, il était prévu un Assistant chargé de l'Aire Protégée (AP), un Assistant chargé des RNC/UP et un Assistant chargé des Terroirs Villageois (TV).Ce dispositif n'est pas complètement opérationnel au moment de l'évaluation du fait de certains départs à la retraite qui ne sont pas compensés et de la nature transitoire de la période.

Le Projet dispose d'un responsable du suivi évaluation - contrôle, devant diligenter les rapports d'exécution physique et financière du projet ainsi que les rapports de performance.

La règle générale de l'exécution nationale (NEX) est que les Projets soient sous la tutelle directe d'une direction nationale. Le PGIES fait exception à cette règle. Le projet bien qu'étant domicilié au cabinet du MEPN ne connaît pas de problème majeur du point de vue institutionnel. Le seul souhait exprimé par le DC du MEPN est l'allègement des procédures de déboursement au niveau du PNUD.

La plupart des barrières institutionnelles ont été levées durant la première Tranche du Projet. La quasi totalité des RNC et UP a fait l'objet de délibérations en bonne et due forme permettant ainsi de sécuriser les activités qui y sont menées.

La portée de la Mission a été de vérifier essentiellement les résultats disponibles sur les quatre sites et de rencontrer des bénéficiaires et, l'effectivité de la coopération sur le terrain et les performances du projet. Dans cette optique, la Mission a pu constater que la DPN, la DEFCCS (maintenant scindée en deux) et le PMF/FEM au niveau des quatre sites d'interventions sont impliquées dans les opérations du Projet de façon décisive d'une manière ou d'une autre.

Tableau 7:évaluation du cadre institutionnel

Variable	Note
Cadre institutionnel	4

Chapitre II : Analyse des résultats et recommandations

Dans ce chapitre, il est question de présenter l'appréciation du projet selon les critères d'évaluation et de lui donner une note sur une échelle de 1 à 4 pour apprécier la performance globale du projet.

2.1 Pertinence du projet

Le PGIES a été conçu dans un contexte de dégradation généralisée des ressources naturelles du pays due à la péjoration des conditions climatiques (extension des phénomènes de salinisation des terres et des eaux) et à la pression anthropique (régression des formations ligneuses, dégradation des terres, perte de biodiversité végétale et animale).

Les aires protégées du Sénégal malgré leur statut n'ont pas échappé à cette dégradation car elles ont fait l'objet de pressions excessives de la part des populations riveraines qui y trouvaient à moindre frais de quoi subvenir à leurs besoins.

Les politiques répressives menées jusqu'alors pour préserver les aires protégées n'ont pas donné les résultats escomptés. Il fallait donc concevoir une autre approche associant de manière participative les populations vivant à la périphérie de ces aires protégées dans une optique gagnant-gagnant.

Le Projet tel qu'il a été conçu est conforme à la vision du Gouvernement du Sénégal qui reconnaît que la gestion intégrée des écosystèmes, la lutte contre la dégradation des terres, et l'utilisation durable des ressources naturelles sont des priorités nationales et constituent des secteurs transversaux des sept piliers de la planification environnementale au Sénégal que sont:

- Le Programme d'Action National de Lutte Contre la Désertification (PAN/LCD) ;
- La Nouvelle Politique Forestière du Sénégal (NPFS) ;
- Le Plan National d'Aménagement du Territoire (PNAT) et les PODES ;
- Le Plan National d'Action pour l'Environnement (PNAE) ;
- La Stratégie et le Plan d'Action pour la Conservation de la Biodiversité ;

- La Stratégie de mise en œuvre de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC) ;
- La Stratégie Nationale de Développement Durable.

Tableau 8:évaluation de l'indicateur pertinence

Variable	Note
Pertinence du projet	4

On peut affirmer que le PGIES est un projet pertinent dont l'objectif est de diminuer la pression sur les aires protégées en développant à leur périphérie des réserves naturelles communautaires et unités pastorales où les populations peuvent exploiter les ressources naturelles de manière durable et selon des règles acceptées par tous, tout en participant à la préservation de ces aires protégées.

2.2 Efficience du projet

Le coût d'un plant produit en pépinière, planté et protégé est évalué à 400 F par la Division Aménagement Forestier de la Direction des Eaux et Forêts. Si on tient compte des 577 000 ha couverte par les RNC et de l'accroissement de leur biomasse, cela représente l'équivalent d'un effort de reboisement annuel moyen de 56 413 290 plants de plus de 5 cm de diamètre.

On estime qu'il aurait fallu un investissement de plus de 20 milliards de F CFA par an pendant 5 ans, pour reboiser les mêmes superficies que les RNC avec les mêmes résultats.

Les coûts réels d'investissement et de fonctionnement (sur 30 ans) d'une RNC du PGIES de 10 000 ha (Niokolo) ont été estimés à 893 345 000 FCFA (source Kinome).

Malgré ces bonnes performances, on peut toujours améliorer l'efficience du projet, en optimisant la distribution de certains rôles comme l'ouverture mécanique des pare-feux où les Eaux et Forêts compte tenu de leur longue expérience dans le domaine pourrait faire le travail à moindre coût.

La répartition du budget par produit (figure 1) montre que l'accent a été mis sur le produit 2 (développement durable et gestion communautaire des ressources naturelles dans les terroirs

villageois), le produit 3 (conservation et gestion durable des RNC/UP autour des aires protégées), et le produit 4 (cogestion durable pour une conservation de la biodiversité). Le produit 6 (apprentissage, évaluation et gestion adaptative accrue) devrait être plus consistant durant la tranche 3 du projet pour une meilleure pérennisation des actions. Le suivi et l'évaluation réguliers des écosystèmes (produit 5), ainsi qu'un cadre politique et juridique adapté (produit 1), permettront d'asseoir une meilleure lisibilité des effets et impacts.

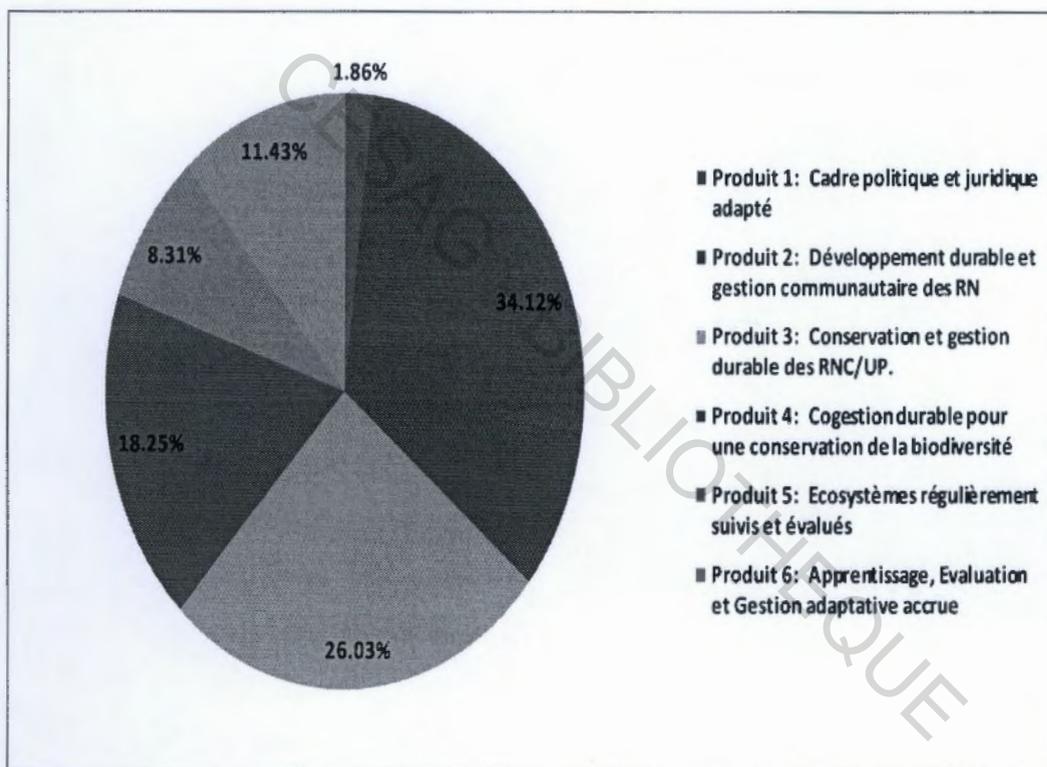


Figure 1:répartition du budget par produit

Tableau 9:évaluation de l'indicateur efficience

Variable	Note
Efficience du projet	3

2.3 L'élaboration des plans de travail annuels et trimestriels

Le projet produit des plans de travail annuels et trimestriels, de manière participative, en impliquant l'ensemble des partenaires concernés dans chaque site.

Tableau 10:évaluation de l'élaboration des plans de travail

Variable	Note
Elaboration des plans de travail	4

2.4 La mobilisation des ressources

Le seul problème évoqué au niveau de la mobilisation des ressources est celui du retard pour la mise en place de la contribution du PNUD, tel que évoqué dans le rapport audit. Aussi nous pouvons relever le fait que les départs à la retraite n'ont pas fait l'objet de remplacement durant la période de transition en cours.

Variable	Note
Mobilisation des ressources	2

2.5 L'efficacité à travers la mise en œuvre des activités et les résultats obtenus

Il s'agit de nous fixer une convention d'appréciation qui sera fonction de l'appréciation faite de chaque indicateur.

➤ **Tableau des indicateurs de produits et résultats obtenus**

Tableau 11: produit 1 et résultat obtenu

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
Produit 1: Cadre politique et juridique adapté à une gestion participative intégrée des écosystèmes.	Un total de 25 RNC/UP couvrant au moins 300 000 ha autour des AP et inter reliant les écosystèmes sont établies légalement comme propriété communautaire avec des règles et règlements locaux d'utilisation durable des ressources naturelles.	<ul style="list-style-type: none"> • 26 RNC/UP couvrant une superficie de plus de 577 000 hectares sont délibérées et dotées de plans locaux d'aménagement et de gestion communautaire des ressources naturelles, adoptés et en cours de mise en œuvre ; • Les acteurs concernés valident la charte commune consensuelle autour de la RBDS et de la RBNK; • Harmonisation des chartes locales de bonne gestion des RNC des réserves de biosphère du Niokolo-Koba et du Delta du 	<ul style="list-style-type: none"> • 4

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
		Saloum à la charte commune consensuelle ; <ul style="list-style-type: none"> • 26 RNC/UP dotées d'une charte locale de bonne gestion des ressources naturelles ; • Appui du processus de mise en place de la Réserve de Biosphère du Ferlo. 	

Tableau 12: produit 2 et résultat obtenu

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
Produit 2: Développement durable et gestion communautaire des ressources	Une série de 175 Plans d'Occupation et de Gestion de l'espace dans 175 villages pilotes dispose de	<ul style="list-style-type: none"> • 175 TV pilotes comprenant 25 RNC/UP adjacentes aux AP sont dotées de plans locaux d'occupation et de gestion communautaire des terres en cours de mise en œuvre • Le plan d'action d'éveil des consciences environnementales est mis en œuvre dans 35 écoles tests avec une mise en place d'un jardin/verger scolaire dont 12 au Ferlo, 7 au PNNK, 9 au PNDS et 7 dans les Niayes ; 	• 4

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
naturelles effectifs dans les Terroirs Villageois	<p>systèmes de production durable avec une augmentation de 10% par rapport à la situation de référence dans les Terroirs Villageois (TV).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visites d'échange de sensibilisation/formation des élus locaux (PCR, députés, sénateurs et ARD) en matière de conservation de la biodiversité et du développement durable sont organisés au PNNK (Tamba, Kolda et Kédougou) et dans les Niayes ; • 16 pépinières communautaires intégrées dont 5 nouvelles (Linkéring, Niéméniké et Koar au PNNK, Touba Baria au PNDS et Lac Tanma dans les Niayes) sont créées et équipées suivant le design adopté ; • 70 pépinières villageoises sont fonctionnelles ; • 1 209,1 ha de terres salées sont récupérés (960 au PNDS et 249,1 dans les Niayes) ; • 2 862 ha de mangrove sont en cours de régénération dont 1 140 dans les Niayes et 1 722 au PNDS) ; • 1169,21 ha de zones humides dégradés est en cours de restauration dont 825 ha nouveaux comprenant 50 ha au Ferlo 35 ha au PNNK, 140 au PNDS et 600 ha dans les Niayes) ; • 1397,25 ha de terres arables sont fertilisées avec du compost amélioré ; • 5000 ha de terres mis en valeur et démultipliés sur 4150 ha dont 3000 au Ferlo, 500 au PNNK, 500 au PNDS et 150 dans les Niayes ; • 465,66 km de brise vent et haies vives plantés et entretenus ; 	

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
		<ul style="list-style-type: none"> • Un réseau fonctionnel de 9 Mutuelles d'Epargne et de Crédit (REMEDE) au profit des populations des 26 RNC/UP est mis en place ; 4397 foyers améliorés d'un modèle plus performant sont confectionnés et utilisés au niveau des sites dont : 1032 au Ferlo, 1200 au PNDS, 1410 au PNNK et 755 au niveau des Niayes. avec une démultiplication de 5 000 "bane ak souf".	

Tableau 13: produit 3 et résultat obtenu

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
Produit 3: Conservation et gestion durable des Réserves Naturelles Communautaires et Unités Pastorales légalement établies autour des AP.	La gestion Participative Intégrée en cours de mise en œuvre dans 25 RNC/UP conduit dans les 4 sites pilotes à un accroissement de 10% de la faune par rapport à la situation de référence d'ici fin A7.	<ul style="list-style-type: none"> • 26 RNC/UP sont délibérées autour des AP et dotées de plans locaux d'aménagement et de gestion communautaire des ressources naturelles, adoptés et en cours de mise en œuvre • 538 km de pare feu entretenus dont 375 km bordés par des espèces 	4

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
		<p>à usages multiples ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 180 km de pare feux sont ouverts dont 80 au Ferlo et 120 au PNNK ; • 99,2 km de dunes autour des cuvettes maraîchères dans les Niayes sont en cours de fixation ; • 1.676 ha de régénération/restauration des espaces dégradés avec des espèces locales réalisés ; • 220 villages pilotes équipés dont 105 nouveaux en petit matériel de lutte contre les feux de brousse ; • 200 microprojets d'apiculture sans feu avec 481 ruches langstroth au profit des populations des RNC/UP ; 	

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
		<ul style="list-style-type: none"> • La démultiplication des espèces médicinales est en cours dans les pépinières communautaires intégrées et les RNC ; • Les résultats de l'étude sur les plantes médicinales sont disponibles ; • 493 km de pare feux sont fauchés avec collecte de foin. 	

Tableau 14: produit 4 et résultat obtenu

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
Produit 4: Cogestion durable pour une conservation de la biodiversité est démontrée	Les plans de cogestion des AP dans les 4 sites d'actions du projet conduisent à une durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Les études biophysiques pour l'aménagement des mares de Koundala et de Simenti au PNNK sont finalisées en relation avec la Direction des Bassins de 	3

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
dans les AP.	financière à partir de l'écotourisme avec au moins un accroissement de 20% par rapport à la situation de référence d'ici la fin d'A7.	<p>Rétention ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 60 pancartes de signalisation sont confectionnées et posées en partenariat avec PASEF/UNESCO • les panneaux de signalisation de l'axe Diénoudiala-Niéménéké au niveau du PNNK sont réhabilités ; • 3 îlots de nidification des oiseaux et de 3 ouvrages de régulation des eaux ont été aménagés dans la Réserve spéciale de faune de Gueumbeul ; • 205 km de pare feu sont entretenus ; • 36 anciens braconniers ont intégré le dispositif des éco gardes bénéficient de microprojets (élevage de pintades, apiculture sans feu, etc.) ; • 05 poulaillers au profit des anciens braconniers reconvertis. 	

Tableau 15: produit 5 et résultat obtenu

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
Produit 5: Ecosystèmes régulièrement suivis et évalués.	Un Forum Communautaire Annuel dans chacun des 4 sites d'actions fournit régulièrement des données et des inputs pour la gestion adaptative de la flexibilité.	<ul style="list-style-type: none"> • 01 inventaire des espèces animales/végétales avec une évaluation de la migration de la faune dans chacune des 4 AP et dans 25 RNC/UP est réalisé ; • 19 débats communautaires d'évaluation participative des actions du projet organisés ; • Au moins 18 visites d'échanges régulièrement organisées permettant une dissémination des succès des meilleures pratiques par les acteurs à la base ; • Le niveau de la séquestration du carbone dans les sites de contrôles au sol suivi (étude de faisabilité réalisée) ; • Une étude consultative (comparative) de l'évolution des conditions de vie des populations, de la productivité des terres, de l'impact de la lutte contre les feux de brousse et de l'utilisation des foyers améliorés effectuée ; • Les résultats du projet sont vulgarisés ; 	4

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
		<ul style="list-style-type: none"> • Etude en partenariat avec KINOME, ECOSECURITIES a permis de mesurer la quantité de carbone séquestrée dans les 08 RNC du PNNK entre 2004 et 2009 ; • Un appui du Département de Géographie de l'UCAD pour une conclusion sur le statut des espèces endémiques non encore retrouvées ; • Les espèces endémiques retrouvées sur le terrain ont fait l'objet d'un herbier numérique, d'un herbier physique et d'un dépliant. Les deux herbiers physiques sont confiés au bon soin du Département de biologie végétale et de l'ISE de l'UCAD ; • L'herbier numérique est publié dans le site web du projet. Les dépliants sont traduits en langues nationales (sérères, wolof, pular et mandingue) ; • Certaines espèces (<i>Ficus dicranostyla</i>, etc.) font l'objet d'une démultiplication au niveau des pépinières communautaires intégrées. 	

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note

Tableau 16: produit attendu 6 et résultat obtenu

	Valeurs cibles	Résultats obtenus	Note
Produit 6: Apprentissage, Evaluation et Gestion adaptative accrue.	L'apprentissage par l'action du projet ainsi que la gestion adaptative sont démontrés aux Communautés Locales d'ici fin A7 à travers de bonnes connaissances, des capacités de gestion impliquant tous les acteurs concernés d'ici fin A7.	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs locaux sont informés et formés, conscients de leur responsabilité et de leur intérêt et ayant des capacités effectives et organisés en GIE au niveau des CERP, des TV, des RNC et des AP ; 	3

Tableau 17:récapitulatif de l'atteinte des objectifs du projet

Variable	Produit	Note
Atteinte des résultats	Produit 1	4
	Produit 2	4
	Produit 3	4
	Produit 4	3
	Produit 5	4
	Produit 6	3
Moyenne		3,67

De manière globale, on peut dire que les produits attendus ont été atteints. En effet la moyenne des notes nous donne une note de 3,67 relativement très proche de la note 4 qui veut dire que les résultats ont été atteints de manière très satisfaisante sans grande difficulté. Ainsi, nous pouvons conclure que la plupart des objectifs ont été atteints ; cependant quelques objectifs ont eu un taux de réalisation relativement faible :

- la faiblesse du taux d'exécution de la contre partie sénégalaise qui est de 57,14% seulement à la fin du 3^{ème} trimestre 2011. La situation d'exécution budgétaire n'est pas commentée. Cela est probablement dû à la nécessité de poursuivre les activités jusqu'en fin décembre 2011 sur ces fonds ;
 - Le PNUD a été sollicité pour couvrir les dépenses de la transition entre la phase 2 et la phase 3, car le 5^{ème} FEM ne sera disponible qu'en 2012 ;
 - La production de plants en semis direct a connu un taux d'exécution relativement faible (38%), l'activité se poursuivait lors de l'élaboration du rapport ;
 - La faiblesse du pourcentage de récupération des terres salées (27%) ;
 - La faiblesse de la formation des femmes pour la confection de foyers Ban ak Souf (20%) ;
 - Le dénombrement de la faune en migration au niveau du Ferlo pas encore réalisé ;
 - L'étude sur le DISEC réalisé mais le dispositif ne semble pas encore fonctionnel.
- le dernier passage de recherche sur les espèces endémiques et mondialement menacées n'a pas eu lieu.

Tableau 18:analyse du cadre logique

Dimensions du cadre logique		Evaluation	Note
LOGIQUE	Présente une chaîne de cause à effet logique pour réaliser les objectifs de développement du projet	Le cadre a fourni une relation intrants-extrants claire permettant d'atteindre les différents niveaux d'objectifs correspondant aux prévisions indiquées	4
MESURABLE	Exprime les objectifs et les résultats d'une manière mesurable et quantifiable	De manière générale, le cadre a fourni des objectifs à atteindre d'une manière mesurable et quantifiable ; cependant, il est parfois difficile de sérier les résultats de la phase 1 et ceux de la phase 2 du projet	3
APPROFONDI	Énonce les risques et les suppositions fondamentales	Le cadre a clairement énoncé les risques et les suppositions fondamentales. Cependant, les risques associés aux produits 4 et 5 n'ont pas été anticipés.	3
Cohérence avec le cadre logique		moyenne	3,33

2.6 Les partenariats établis

Le PGIES intervient harmonieusement dans le cadre de synergie de Gandon qui a été élargi à d'autres intervenants en dehors du PNUD y compris l'ARD. Cette synergie s'est matérialisée aussi dans l'élaboration du PLD de Gandon qui a été une œuvre collective de tous les intervenants. Il a également permis de renforcer le partenariat avec le Projet de Réduction de la Pauvreté.

Toujours dans ce cadre une matrice où tous les intervenants sont répertoriés avec le type d'activités et les bailleurs a été élaborée.

Une deuxième matrice avec le partenariat axé sur les résultats a également été élaborée par le cadre de synergie. C'est une démarche novatrice qui a été saluée par l'ensemble des acteurs. Les outils développés sont capitalisés par l'ARD qui les utilise dans les autres départements de la région.

Le Programme de Micro-financement du fonds pour l'Environnement Mondial (PMF/FEM)

C'est un mécanisme financier permettant l'appui et la promotion d'initiatives et d'actions communautaires visant à faire face aux grands problèmes d'environnement dans le monde. Sa mission est la protection de l'environnement mondial par le financement de micro projets qui assurent des avantages environnementaux au niveau mondial.

L'objectif général du PMF/FEM est de réaliser des bénéfices environnementaux mondiaux dans les domaines de priorités du FEM à partir d'approches à base communautaire. Les objectifs spécifiques sont :

- Soutenir les initiatives communautaires qui favorisent l'atteinte des avantages environnementaux mondiaux ;
- Contribuer au développement d'un partenariat fondé sur l'approche programme ;
- Favoriser le développement d'un réseau d'échanges de protection de l'environnement mondial.

La stratégie du PMF/FEM au Sénégal repose sur les axes suivants :

- La concentration géographique et thématique (périphérie des aires protégées) ;

- L'approche programme (effet synergie) ;
- Le couplage, dans chaque projet, des volets protection de l'environnement et activités génératrices de revenus (démarche contractuelle) ;
- La gestion participative du cycle de projet ;
- La mise en réseau des projets du PMF/FEM dans chacune des zones de concentration géographique et thématique du programme.

Le PMF/FEM a établi un partenariat synergique avec le Projet dans le cadre de la micro finance. Le PGIES a confié la mise en œuvre de son volet micro crédit au PMF/FEM. Le PMF/FEM oriente également une partie substantielle de ses financements propres, dans les mêmes villages que le PGIES, pour faire effet levier et promouvoir le développement généralisé de ces villages. Les activités menées en collaboration avec le PGIES s'inscrivent dans les domaines d'éligibilité du PMF/FEM sont : La conservation de la biodiversité, la lutte contre les changements climatiques, la gestion durable des sols. Donc le projet a signé un protocole d'accord de synergie avec le PMF/FEM sur les quatre sites (Niayes, PNDS, PNNK, Ferlo) dans le but de bénéficier des expériences acquises par ce programme. Selon ce protocole de synergie, le PMF/FEM a la charge de la mise en œuvre aussi bien du micro crédit et de l'épargne communautaire du PGIES que des réalisations communautaires et individuelles. Ceci est réalisé tout en faisant bénéficier en même temps au PGIES, d'une subvention d'assistance sous forme de contrats plans ou projets environnementaux pour une mise en œuvre des plans locaux d'aménagement et de gestion communautaire des RNC/UP. Des missions conjointes sont organisées pour le suivi des activités sur le terrain. L'originalité du partenariat repose sur le fait que le PMF/ FEM n'est octroyé que dans le cadre d'activité ayant un rapport avec la protection de l'environnement.

Tableau 19: récapitulatif des partenariats du PGIES

Organisation	Partenariats
PMF/FEM	protocole d'accord de synergie où le PMF/FEM a la charge de la mise en œuvre aussi bien du micro crédit et de l'épargne communautaire du PGIES que des réalisations communautaires et individuelles. Ceci est réalisé tout en faisant bénéficier en même temps au PGIES, d'une subvention d'assistance sous forme de contrats plans ou projets environnementaux pour une mise en œuvre des plans locaux d'aménagement et de gestion communautaire des RNC/UP.
Le service régional de l'hydraulique	une collaboration efficace qui se manifeste à travers un appui dans l'équipement des forages.
L'ANCAR	Des activités communes relatives à l'embouche et au maraîchage sont menées conjointement avec l'ANCAR
L'ONG ADOS	Elle intervient de manière complémentaire dans la mise en place des ouvrages hydrauliques
La météorologie	fait part de l'étréouesse de la collaboration entretenue avec le PGIES qui a eu à installer 5 postes pluviométriques avec la prise en charge de la communication des données recueillies

Le service de la planification se réjouit de l'appropriation des activités du PGIES par les populations. La formalisation et la promotion des cadres communautaires de cohérence et de convergence fonctionnels sont apparues comme une priorité des partenaires du PGIES car cela permet de rationaliser les ressources et d'améliorer l'efficacité des interventions.

De manière générale le PGIES a tissé un réseau de partenariat large et efficace que la grande majorité des acteurs a reconnu. Au niveau des différents sites les partenaires ont eu l'occasion de donner leur avis sur la collaboration avec le PGIES et ils vont tous dans le même sens même si de temps en temps certains pensent que cette collaboration peut être améliorée.

Tableau 20:évaluation de la variable partenariats établis

Variable	Note
Partenariats établis	4

2.7 L'exécution financière

Le PGIES est exécuté sous la responsabilité du Ministère de l'Environnement de la Protection de la Nature des Bassins de Rétention et Lacs Artificiels. Le suivi technique et financier du projet est assuré par l'Unité de Coordination du Projet (UCP), basée à Dakar. Les interventions sont coordonnées en chaque lieu par quatre Unités Locales de Projet (ULP).

Le projet est mis en œuvre selon la modalité d'Exécution Nationale (NEX). Comme déjà mentionné, les organes de décision, d'orientation et de suivi du Projet sont constitués par : (i) la Réunion Tripartite présidée par le Ministère de l'Économie et des Finances ; (ii) le Comité de Pilotage du Projet. (CPP) présidé par le Ministère en charge de l'Environnement ; (iii) le Comité Scientifique et Technique (CST) présidé de façon ad hoc par la structure compétente selon la thématique de l'ordre du jour. Le Secrétariat de ces organes est assuré par l'Unité de Coordination du Projet (UCP). La réalisation des activités sur le terrain se fait à travers les Unités Locales du Projet (ULP) installées à chacun des quatre sites. Le dispositif de coordination du projet mis en place, est assez léger, mais reste opérationnel.

Un manuel des procédures administratives, comptables et financières a été élaboré pour le PGIES en Février 2010 (version révisée) par la cellule d'appui à la mise en œuvre des projets /programmes (CAP). C'est un outil de référence pour la bonne conduite des opérations du PGIES. Il comprend :

- un dispositif de suivi évaluation Contrôle (DISEC) qui sert en même temps d'outil de gestion, de communication et de formation;
- un système d'informations comptables et financières.

Le dernier rapport d'audit pour l'année 2010 atteste que l'état de l'actif et du matériel présente fidèlement, sur tous les points importants, la balance d'inventaire du projet au 31 décembre 2010, conformément aux exigences comptables de l'Exécution nationale. Le rapport indique aussi que la situation de trésorerie présente fidèlement, sur tous les points importants, le solde de trésorerie du projet conformément aux exigences des procédures de l'Exécution nationale.

Toujours selon le rapport le taux d'exécution budgétaire et financière des fonds PNUD ont été moyens avec 84,89% et 86,83%, respectivement du fait d'un retard moyen sur l'exercice de 25 jours dans la réception des fonds.

Le rapport souligne la non mise en place par le projet du DISEC et recommande sa mise en place.

Tableau 21:évaluation de l'exécution financière

Variable	Note
Exécution financière	3

2.8 Le système de rapportage du projet

On note que l'essentiel des actions prévues dans la matrice du projet est réalisé ou en cours de l'être. Les rapports d'exécution trimestriels et annuels sont régulièrement produits ainsi que

les situations des comptes du projet. Les audits du projet sont effectués chaque année et sont sanctionnés par une certification. Le patrimoine du projet est inventorié et codifié.

Tableau 22:évaluation du système de rapportage

Variable	Note
Système de rapportage	4

2.9 Les mécanismes d'orientation, de conseil et de suivi/coordination

La coordination du projet est confiée à l'Unité de Coordination du Projet (UCP) basée à Dakar, qui assure entre autres, les missions suivantes :

- coordination, suivi et contrôle de l'ensemble des activités aux quatre sites,
- planification des programmes d'action et préparation des budgets annuels en relation avec les ULP
- élaboration des états financiers et rédaction des rapports d'exécution.

L'UCP fait souvent appel à des opérateurs privés, consultants indépendants, bureaux d'études, Centres de recherche, ONG et à des organisations professionnelles pour réaliser certaines prestations, sur des bases contractuelles.

Le suivi et l'évaluation du PGIES sont confiés à un Responsable suivi- évaluation basé à Dakar. Cependant, il faut noter que le projet n'exploite pas à fond les résultats de l'étude consultative portant « Elaboration d'un plan de suivi-évaluation » qui avait créé des bases de données fonctionnant sous 'Access' afin de garantir l'analyse efficace des jeux de données et du reporting, préparés selon les indicateurs qui avaient été retenus.

Les services spécialisés du Ministère de Tutelle, de la Direction de la Planification Nationale et du Comité Scientifique et Technique sont impliqués au niveau de l'analyse de thématiques associées avec la fonction de suivi et évaluation. Il est noté également que la périodicité des réunions du comité de pilotage et des comités scientifiques et techniques a été respectée.

Le projet est également supervisé par le représentant du FEM : le Groupe environnement et énergie du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du centre [PNUD/New York] à travers des missions de supervision périodiques.

Les activités de terrain du PGIES sont confiées aux responsables des Unités Locales du Projet (ULP). Ils sont chargés de la mise en œuvre des programmes annuels, de l'animation au niveau local et du suivi des activités. Sur ce point, le PGIES a noué un partenariat avec plusieurs projets, structures et services décentralisés et déconcentrés.

Le pilotage du projet au niveau des sites selon l'avis de plusieurs partenaires, devrait s'inscrire dans un cadre formel (signature de protocole ou Arrêté Gouverneur). Sur les sites, le PGIES fait très souvent appel aux services techniques de l'administration, notamment les structures déconcentrées au niveau régional et départemental, voire local et aux Collectivités locales qui constituent la porte d'entrée du projet.

Le PNUD est le partenaire clé du PGIES puisque le projet fait l'objet de l'exécution nationale. De toute évidence, le leadership de la part de la direction du programme [PNUD/Dakar], dans le cadre de la gestion du PGIES, est satisfaisant. Il en est de même pour le représentant du FEM : le Groupe environnement et énergie du Bureau régional pour l'Afrique de l'ouest et du centre [PNUD/New York] a montré un appui constant et un intérêt marqué pour le bon déroulement de la Mission.

Tableau 23:évaluation du mécanisme de contrôle

Variable	Note
Mécanismes d'orientation, de conseil et de suivi-coordination	3

2.10 la valeur ajoutée du projet par rapport à l'environnement mondial

Grâce au projet 21 des 31 espèces endémiques du Sénégal ont été retrouvées et protégées par le code forestier. Certaines de ces espèces font l'objet d'une multiplication in situ. Ces

espèces endémiques font partie du patrimoine mondial et constituent des éléments de la diversité biologique. Elles doivent être protégées car on ne les retrouve qu'ici.

Au niveau de la faune, bien qu'il soit difficile de déterminer la part qui revient au PGIES, on peut mentionner que selon le conservateur du PNNK les faits suivants :

- Sur le plan végétal le Niokolo est en train de se fermer avec une tendance vers les forêts claires ;
- 3 éléphants observés récemment au niveau de Niéméniké ;
- la tendance des buffles est à la baisse ;
- la tendance des lions est à la baisse ;
- les panthères lycaons sont en évolution positive ;
- le Cobe de Buffon est à la baisse tandis que le Kobe de Fassa et l'Elan de Derby sont stables,
- le Coba est stable mais on constate une dislocation des groupes, la même tendance est observée pour les buffles (en tête des tableaux de chasse).

Compte tenu de l'importance de la superficie des RNC 577 000 ha avec leur biomasse ligneuse, on peut dire que le projet a apporté une contribution, certes modeste à l'échelle mondiale, mais très significative pour le pays quand on tient compte de la part des émissions nationales dans les émissions mondiales de gaz à effet de serre. Toutes les émissions de l'Afrique ne représentent que 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre.

D'un autre point de vue on peut considérer que grâce aux RNC et aux activités menées dans le cadre du projet (protection des terres, diversification des sources de revenus et autres) le projet a renforcé les conditions de résilience des populations locales renforçant ainsi leur capacité d'adaptation aux changements climatiques.

La mesure des indicateurs d'impacts relatifs aux bénéfices globaux devrait être entreprise à travers des sous contrats ou contrat de consultance avec les institutions appropriées (comme l'analyse de la couverture végétale par l'imagerie satellitaire) ou à travers des études spécifiques faisant partie des activités du projet (comme par exemple la mesure des bénéfices de la séquestration du carbone à partir de l'amélioration de l'efficacité des foyers améliorés ou à travers des enquêtes sur les efforts de renforcement des capacités) ou de échantillonnages périodiques comme sur la sédimentation.

Dans le domaine de l'atténuation des émissions de gaz à effet de serre, l'étude des experts Ecosecuritie/Kinomé/Université de Ziguinchor/PGIES qui a mis au point un modèle permettant de quantifier de manière rigoureuse les réductions d'émissions de CO₂ dues à la dégradation des forêts grâce à la création de RNC au Sénégal, a conclu que le PGIES a des impacts certains sur l'environnement mondial, avec la réduction des émissions de 2 295 000 tCO₂e (tonnes CO₂ équivalents) entre 2004 et 2009 dans les huit RNC autour du Parc National du Niokolo Koba. En 2030, l'étude conclut (i) que le PGIES aura permis la réduction de 5 925 000 tCO₂e uniquement sur la région du Niokolo Koba, si les efforts sont poursuivis et (ii) qu'il s'agit là également de la quantification d'un retour sur investissement réel et mesurable du Gouvernement, du PNUD et du FEM.

L'impact sur la séquestration du carbone a donc été quantifié. Les autres impacts ont été décrits qualitativement.

Variable	Note
Valeur ajoutée à l'environnement mondial	4

2.11 Les atouts

Les principaux atouts du projet se trouvent dans sa démarche participative qui a permis d'impliquer tous les acteurs à tous les niveaux depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre des activités. Le couplage de la protection de l'environnement et des activités génératrices de revenus constitue un autre atout du projet.

L'approche du PGIES est pertinente et novatrice dans la gestion intégrée et durable des écosystèmes du Sénégal. Elle consiste à la mise en place de RNC/UP à la périphérie des AP avec la participation des populations et la mise en synergie de tous les partenaires institutionnels. Le PGIES a déjà des résultats sur la lutte contre les feux de brousse, l'accroissement de la biomasse végétale, la protection des espèces endémiques, la diversification des sources de revenus des populations. De plus, il y a une plus grande prise de conscience sur la préservation de l'environnement notamment par rapport à la reconversion des braconniers. Le nombre de feux de brousse et d'actes de braconnage a considérablement

baissé presque dans chaque site visité. Selon les différents interlocuteurs, la démarche du PGIES leur a permis de « reconquérir », de se « réapproprier » leur territoire et surtout d'appréhender les différents enjeux liés à la conservation et à la gestion rationnelle de leurs ressources.

➤ *Faiblesses*

- Le système de suivi doit être conforme aux exigences du NEX
- [1] Le captage des opportunités du marché du carbone doit être effectif
- [2] Démontrer la viabilité socio économique et écologique des modèles CID par la promotion d'utilisation durable des ressources naturelles dans les Terroirs Villageois.
- [3] tendance des populations à réclamer une contrepartie financière pour toute activité menée dans le cadre du projet. D'autre par, la surveillance appropriée des RNC/UP risque de connaître des difficultés si le problème de la motivation des éco gardes et leur statut n'est pas réglé.

2.12 La durabilité

Le processus de mise en œuvre du Réseau Environnemental des Mutuelles d'Épargne et de Crédit pour la promotion des Moyens d'Existence Durable (REMEDE) est effectif. Il dispose d'un Manuel des procédures comprenant le règlement intérieur, les statuts, la politique de crédit, le plan d'affaires et le plan de comptes. Il a mis sur pied le conseil d'administration, le comité de crédit et le conseil de surveillance. Ce processus doit consolider les résultats déjà visibles des activités génératrices de revenu. À long terme, il doit assurer le financement durable des mutuelles à travers le micro crédit et l'accès aux ressources financières additionnelles.

La possibilité de valoriser le carbone du PGIES est un élément de durabilité des actions entreprises dans les RNC/UP. En effet, l'engagement des populations et les perspectives offertes par le marché du carbone incite à croire que la durabilité des actions entreprises peut être assurée à la fin du PGIES.

Tableau 24:évaluation de la durabilité

Variable	Note
Durabilité	4

2.13 La communication/visibilité du projet

Les zones d'intervention du projet sont balisées de panneaux indiquant les sites et les activités spécifiques. Cela assure une certaine visibilité au projet, mais il faut un effort continu de surveillance de ces panneaux qui peuvent subir des dommages ou être déplacés.

En ce qui concerne les médias, des émissions télévisées ont été produites sur les réalisations du projet. Le PGIES dispose d'un site web www.pgies.net avec des informations générales mais pertinentes sur les objectifs et les thématiques.

Le projet doit veiller à la mise à niveau des agents affectés dans ses zones d'intervention, car il arrive parfois que des agents nouvellement affectés dans les services partenaires aient une vision biaisée ou déformée du PGIES par manque d'information.

La communication sur les actions du Projet est en train de se renforcer en ce qui concerne le cadre de la valorisation du marché du carbone, à l'intérieur des réserves naturelles communautaires mises en place par le Projet avec la participation directe des communautés. Des efforts de sensibilisation ont été faits en direction des communautés sur le bénéfice qu'elles peuvent tirer du marché du carbone.

Le projet doit renforcer son volet communication et élargir sa visibilité pour que les acquis connaissent une large diffusion et jouent l'effet d'entraînement recherché.

Il faut mentionner que le quotidien français Libération a eu à consacrer un article à l'originalité des actions du PGIES et au potentiel de valorisation du carbone de ses sites.

L'élaboration d'un plan de communication pour la troisième phase semble indispensable.

Il faudra un programme conséquent de communication du projet. Par exemple, le travail effectué sur l'herbier n'est pas suffisamment vulgarisé, le problème de sa gestion au niveau de chaque site par la structure déconcentrée la plus apte n'étant pas encore résolu. Également,

dans le cadre de la composante 2, [développement durable et gestion communautaire des ressources naturelles effectifs dans les terroirs villageois], les campagnes de vulgarisation concernant la diversification et l'intensification des techniques de cultures proposées, ont besoin d'un plan d'action soit dans le contexte de systèmes de production, soit de techniques/cultures spécifiques.

Tableau 25:évaluation de la communication/visibilité du projet

Variable	Note
Communication	3

2.14 La prise en compte des questions liées au genre et à la réduction de la pauvreté

De nombreuses activités génératrices de revenus ont été initiées en direction des femmes. Les femmes ont loué partout l'allègement de leurs travaux domestiques grâce aux équipements fournis et l'accroissement des revenus tirés du maraichage et de l'arboriculture.

Il s'y ajoute de nombreuses activités pour lesquelles elles ont reçu un appui ciblé. C'est le cas notamment de :

- La transformation des noix d'anacarde ;
- L'ostréiculture ;
- Du maraichage ;
- De la riziculture ;
- L'arboriculture
- Le commerce
- L'exploitation d'une plateforme (3 unités de moulins)

Toutes ces activités ont été appuyées par le microcrédit des mutuelles d'épargne et de crédit.

Tableau 26:évaluation de la prise en compte du genre

Variable	Note
Question genre	4

2.15 Potentiel de répétition du projet

Le potentiel de répétition du projet passe par son potentiel de pérennisation des acquis. Dans cette optique, les visites de terrain ont permis de constater les différences de niveau de prise en compte par les structures communautaires de la problématique liée à la pérennisation des activités. Dans le site de Niayes, les éco gardes reçoivent un salaire raisonnable pour les services de sécurisation de leur périmètre aménagé qui constitue un patrimoine sur lequel des droits d'usufruit leur sont formellement reconnus. Par contre, sur d'autres sites, tel n'est pas le cas.

De toute évidence, deux constats permettent d'apprécier le potentiel de pérennisation et conséquemment le potentiel de réplication. (i) La concession de la gestion des sites aux structures communautaires permettant aux populations de disposer de périmètres aménagés qui constituent un patrimoine sur lequel des droits d'usufruit leur sont formellement reconnus. (ii) L'accès au crédit permettant aux populations des sites de bénéficier de plusieurs avantages, tels que l'augmentation des gains économiques ; et, entre autres, le positionnement sur d'autres créneaux perçus comme rentables, comme la transformation de noix d'anacardiens ou l'ostréiculture. Au total, 816 microprojets ont été financés depuis 2007.

Selon le document de projet, le modèle de réplication et de dissémination des acquis se base aussi sur la mise en place d'un cadre institutionnel et juridique favorable à la réplication et à la dissémination de telles actions à travers le Sénégal. A cet égard on peut constater l'effectivité du cadre opérationnel et juridique. La levée des barrières à l'accès équitable des systèmes de production à la terre à travers notamment la création de RNC/UP est aussi effective.

L'accès légal des éleveurs à la terre pour un usage pastoral constitue une grande première dans le pastoralisme sénégalais et africain.

Il convient de signaler la mise en place en dehors du PGIES de la RNC du Boundou sur 120 000 ha. Cette initiative s'est inspirée du PGIES avec des améliorations et une diversification du partenariat (Conseil régional de l'Isère).

L'élaboration du plan de préservation a démarré en 2008. Un PLD a été élaboré parallèlement au plan de préservation, avec l'appui du Conseil Régional de l'Isère. Ces plans sont actuellement mis en œuvre.

Ceci est un signe très encourageant sur les possibilités de réplication du projet qui commence à faire des émules. On peut également signaler la création de RNC par l'ONG trees and life qui s'est aussi fortement inspirée du PGIES.

Tableau 27:évaluation du potentiel de répétition

Variable	Note
Potentiel de répétition	4

Tableau 28:récapitulatif de l'évaluation du projet

Variabes expliquées	Variabes explicatives	Indicateurs	Note
Efficacité	Planification	Conception du projet	4
		Cadre institutionnel	4
	Organisation	Elaboration des plans de travail annuels et trimestriels	4
		La communication/visibilité du projet et la prise en compte des questions liées au genre et à la réduction de la pauvreté	3
		Mobilisation des ressources	2
		Mise en œuvre des activités et les résultats obtenus	4

Variables expliquées	Variables explicatives	Indicateurs	Note
	direction	Les partenariats établis	4
		L'exécution financière	3
	contrôle	Le système de rapportage du projet	4
		Les mécanismes d'orientation, de conseil et de suivi /coordination	3
Pertinence			4
Effcience			3
Cohérence avec le cadre logique			3,33
Valeur ajoutée par rapport à l'environnement mondial			4
Question du genre			4
Potentiel de répétition			4
Durabilité			4
Performance du projet			3,61

Nous pouvons conclure que globalement, le projet a été performant car il a une moyenne supérieure à 3.

2.16 Recommandations

- **Gouvernement du Sénégal**
 - Régler le problème de la reconnaissance des éco gardes

- Remplacer le personnel admis à la retraite
 - Elaborer des règles pour harmoniser les approches en milieu rural
 - Régler les questions foncières liées à l'implantation du projet MDL dans les Niayes
- **Au PNUD/FEM**
- Déclencher la troisième phase du projet dans les meilleurs délais pour éviter les ruptures sur le terrain
 - Raccourcir les délais de mise à disposition des fonds
- **PGIES**
- Dresser les effets de la mutuelle sur les revenus familiaux. Ceci doit être fait dans un contexte de « avec » ou « sans » la mutuelle pour discerner les retombées sur la pauvreté. Cette étude sera d'une importance capitale pour définir la répartition des bénéfices provenant de la valorisation du marché du carbone. (la recommandation avait été faite lors de la revue à mi-parcours).
 - Procéder à un diagnostic de la mutuelle de Malandou en collaboration avec ECIDEC avec lequel il faudra définir un cadre formel de collaboration
 - Pour la dernière phase: mettre l'accent sur les activités prévues dans les plans d'aménagement
 - Voir comment impliquer davantage les structures pérennes de la région afin de préparer l'après projet dont l'appropriation par les populations constitue le meilleur baromètre de réussite.
 - Voir comment impliquer plus les E&F dans le suivi.
 - Mettre en place le système d'information géographique pour le suivi évaluation des activités du projet
 - Veiller à la mise à niveau des agents affectés
 - Elaborer un plan de communication agressif pour la troisième phase du projet
 - Renforcer les fruitiers dans les plantations
 - Renforcer la formation de pépiniéristes et celle d'éco gardes sur la protection de l'environnement.

- Organiser voyages d'étude des responsables de CIV et du PGIES au niveau du Boundou
- Le renforcement des moyens du Bureau des UP en carburant, sur les techniques de communication et l'alphabétisation
- Veiller à préciser et stabiliser l'ancrage institutionnel du projet
- Assurer la pérennité des mutuelles vertes
- Réfléchir sur le meilleur moyen de valoriser les RNC sur le plan international
- Renforcer les initiatives de réseautages entreprises.

Conclusion

Le PGIES a eu une approche originale pour la gestion intégrée des écosystèmes du Sénégal avec la particularité d'avoir développé cette approche sur une vaste échelle qui englobe les écosystèmes les plus représentatifs du pays. C'est la première fois en Afrique Sub Saharienne qu'un projet d'une telle envergure est mené. De par son approche participative et inclusive, le projet a eu à accompagner les populations vivant autour des aires protégées dans leur organisation en CIV et CGV pour optimiser leur participation aux activités du projet. La mise en place de mutuelles d'épargne et de crédit gérées avec efficacité et transparence pour la plupart a permis aux populations de développer des activités génératrices de revenus.

Un accent particulier a été mis sur les femmes qui ont pu développer leurs activités de transformation (noix d'anacardier, produits halieutiques), d'élevage de volailles, de maraichage et d'ostréiculture. Ces activités ont contribué à la lutte contre la pauvreté en milieu rural. D'anciens braconniers ont été reconvertis en éco gardes avec un appui dans des activités génératrices de revenus. Ces éco gardes jouent un rôle de sentinelles de l'environnement et peuvent servir de guide aux éco touristes.

La création de RNC sur 577 000 ha est sans doute l'une des plus grande réussite du projet, car au delà de l'effet tampon que ces RNC jouent par rapport aux aires protégées, elles ont aussi contribué à la séquestration d'une importante quantité de carbone atmosphérique de l'ordre de 2 295 000 tonnes CO₂ équivalents entre 2004 et 2009 dans les huit RNC autour du Parc National du Niokolo Koba, dont une partie pourra être valorisée dans le cadre du marché du

carbone. En mettant en place les RNC, le projet a non seulement contribué à la réduction des émissions de gaz à effet de serre résultant de la déforestation et des feux de brousse, mais a aussi contribué à l'absorption d'une partie du CO₂ atmosphérique.

En 2011, déjà aux deux tiers du parcours, le pari de construire un projet multifocal à la fois de conservation de la biodiversité, de gestion durable des terres, de lutte contre les changements climatiques par la séquestration du carbone et de promotion de moyens d'existence durables par la responsabilisation des communautés villageoises, est en voie d'être atteint.

La logique de rétablissement des droits fonciers des villages dans la gestion des écosystèmes et le développement de modèles d'aménagement de l'espace et de gestion des ressources naturelles, s'inspirant largement des savoirs faire locaux, mais également de techniques et technologies modernes adaptées, ont stimulé l'engagement des villageois et permettent des résultats probants.

Le projet est présent dans huit régions administratives du Sénégal. La mise en place d'un réseau national de comités inter-villageois de développement (CIVD), bien structuré, pour la gestion et la démultiplication des RNC, disposant d'un réseau de structures financières décentralisées (SFD) pour le financement des acteurs de la gestion durable des ressources naturelles, est une opportunité pour le Sénégal et ses partenaires au développement, d'asseoir les bases d'un nouvel instrument de gestion décentralisée des ressources naturelles et de protection de l'environnement, partenaire complémentaire de l'administration des Eaux et Forêts et des Parcs Nationaux dans le domaine de la conservation. Les RNC ont fait leur preuve et la demande de communautés villageoises d'en créer de nouvelles est très importante. Rappelons que les RNC déjà créées représentent au moins 5% de la superficie des terres protégées du Sénégal.

Compte tenu des quantités importantes de carbone séquestré dans les RNC (3 000 000 de tonnes rien qu'autour du Parc du Niokolo Koba), nous ne désespérons pas des perspectives offertes par le marché du carbone, le REDD en particulier, pour le financement des deux réseaux des RNC et des MEC.

Le projet a été exécuté avec satisfaction selon les modalités du NEX avec une gestion financière et comptable jugée correcte par les auditeurs indépendants. S'agissant des objectifs du projet, ils ont également été atteints en majorité comme l'ont montré les résultats obtenus.

Il devra cependant suivre scrupuleusement les recommandations faites en matière de mise en place d'un DISEC tel que l'a souligné le dernier audit.

Dans le cadre de l'exécution du projet un partenariat fécond et diversifié a été mis en place avec les services œuvrant sur les mêmes acteurs. Une complémentarité exemplaire a été nouée avec le PMF/FEM pour le financement des activités allant dans le sens de l'amélioration de l'environnement. Parmi les autres partenaires on peut citer la direction des parcs nationaux, le PRODAM, les Eaux et Forêts, les services d'agriculture, de l'hydraulique et de l'élevage, l'ANCAR, ADOS, le PAPIL, Wula Nafa et autres ONG. Par endroits, ce partenariat pourrait être amélioré dans le sens du renforcement de la synergie et de l'harmonisation des méthodes d'approche. L'Etat du Sénégal a une responsabilité à assumer à cet effet. Il lui revient de définir un cadre contenant les lignes directrices d'approche et d'intervention en milieu rural, pour éviter les frustrations et les disparités parmi les bénéficiaires de l'appui au développement durable.

La mission a eu une appréciation positive sur l'exécution de cette deuxième phase du projet et elle est favorable à la mise en place de la dernière phase du projet qui sera une phase de consolidation des acquis et de rectification de certaines activités.

La troisième phase du PGIES renforcera les acquis et les capacités des CIVD et du réseau national (CINTER) qui sera érigé en ONG. L'équipe du projet lui servira de bras technique et se désengagera progressivement au profit d'une structure technique que l'ONG devra créer ou de toute autre structure mise en place à cet effet.

Annexes

➤ Le code d'appréciation adopté est le suivant ;

Note	Explication
4	Très satisfaisant - Pleinement atteint sans aucune lacune
3	Satisfaisant – Atteint en grande partie en dépit de quelques lacunes
2	Passable – Partiellement atteint. Lacunes et accomplissements plus ou moins à égalité
1	Mauvais – Accomplissement très limité et lacunes importantes
NA	Sans objet

NB : L'appréciation globale du projet est fonction de la moyenne des différentes notes. Le projet est performant si nous avons une moyenne égale ou supérieure à 3.

➤ **Liste des personnes rencontrées au PNDS**

Prénoms	Noms	Fonction
Amadou	Ba	chef ULP PNDS
Malamine	Sané	chef secteur Eaux et Forêts
Lamine	Dieng	gérant de la mutuelle de Toubacouta
Pata	Bianquinch	agent du PNDS
M.	Diakhaté	adjoint sous préfet Toubacouta
Sidibé	Sidibé	
Sainabou	Diatta	
Gnima	Diouf	

Evaluation finale d'un projet : cas du PGIES

Prénoms	Noms	Fonction
Mata	Diatta	
Mariama	Ndong	
Fatou	Ndong	
Bineta	Ndong	
Fatou	Diouf	
Fatou	Sarr	
Alimatou	Mané	
Mamadou	Diène	
Adam	Diène	
Boubacar	Senghor	
Boubacar	Diamé	
Ndéné	Sarr	
Cissé	Diamé	(président CIV)
Daouda	Senghor	
Mamadou L	Senghor	
Massiré	Mané	
Abdoulaye	Diouf	
Ibrahima	Sarr	(gérant campement éco gardes)
Namba	Ndour	

➤ **Liste des personnes rencontrées à Dar Silame Socé**

Prénom	Nom
Fatou	Senghor
Khady	Demba
Mariama	Sarr
Awa	Senghor
Adama	Sarr
Khady	Seydi
Khady	Ndiaye
Fatou	Sonko

Evaluation finale d'un projet : cas du PGIES

Prénom	Nom
Bineta	Diakité
Fatou	Diamé
Mbaleng	Sarr
Sounkarou	Diamé
Khady	Diène
Toumboulou	Diène
Bineta	Mané
Gnima	Diatta
Seynabou	Sonko

Liste de présence RNC Dar Salam et RNC Mansadala

Prénom	Nom	Fonction
Tamba	Dansokho	PCR dialokoto
Sounkarou	Diambang	président RNC
Lamine	Konté	SG réserve Dar Salam
Aladj Mady	Fadya	
Malamine	Fadya	
Gorgui	Touré	
Mady	Fadya	
Ibrahima	Fadya	
Satala	Touré	
Karaiba	Diallo	
Hamady	Diallo	
Massira	Fadya	
Mariama	Sanokho	
Massiré	Konté	
Karo	Fadya	
Mariama	Bambara	
Fanta	Sanokho	
Macoumba	Fadya	

Evaluation finale d'un projet : cas du PGIES

Prénom	Nom	Fonction
Sambou	Diallo	
Founé	Diaouné	
Fatouma	Samouta	
Mamadou	Konté	
Woury	Diallo	
Wahalay	Diallo	
Macouta	Camara	
Kontéba	Fadya	
Coumba	Bafé	
Soumayé	Kanté	
Mamadou	Fadya	
Kountandy	Sadiakhou	
Ndioula	Konté	

➤ **Personnes rencontrées à Tamba**

Prénom	Nom	Fonction
Malick	Ndiaye	Chef ULP
Commandant	Sidibé	conservateur du PNNK
Baba	Ba	inspecteur régional des Eaux et Forêts

➤ **Liste de présence à Koar**

Prénom	Nom
Abdoulaye	Kanté
Wandifa	Maria
Mamady	Kanté
Abou	Kanté

Prénom	Nom
Mamadou Diop	Diallo
Diakario	Diéko
Mohamadou	Sidibé
Aissatou	Samoura
Oththio Demba	Wone
Marouf	Diallo
Mbemba	Savane
Harouna	Diallo
Isidore	Thiaw
Aliou	Diallo



Guide d'entretien

Bénéficiaires

1. Quelle est votre appréciation globale de la deuxième phase du projet ?
2. Quelles ont été les difficultés que vous avez rencontrées dans la mise en œuvre des activités ?
3. Comment pensez-vous qu'on pourrait réorienter la troisième phase ?

Partenaires et responsables du projet

1. Quelle appréciation globale faites-vous du projet ?
2. Pensez-vous que les objectifs visés par la deuxième phase ont été atteints ?
3. Comment pensez-vous qu'on devrait réorienter la troisième phase ?
4. Que pensez-vous de l'ancrage institutionnel du projet ?
5. Quels sont les défis majeurs auxquels le PGIES devra faire face lors de la troisième phase de sa mise en œuvre ?



Cadre logique du projet

	Indicateurs	Ligne de Base	Cibles	Sources de Vérification	Risques et Hypothèses
<p>Objectif du projet Gestion Intégrée des Ecosystèmes, Lutte contre la Dégradation des Terres, Utilisation Durable des Ressources Naturelles démontrées dans quatre paysages représentatifs du Sénégal.</p>	<p>Conservation Intégrée au Développement démontrée en Tranche 1 est disséminée en Tranche 3 dans 100 villages pilotes adjacents aux AP en fin d'Année 10 (A10).</p>	<p>Perte de biodiversité comprenant les espèces animales et végétales d'importance globale (espèces endémiques et mondialement menacées) toujours en cours à un rythme alarmant aussi bien dans les Terroirs Villageois (TV) que dans les Aires Protégées (AP) adjacentes.</p>	<p>Présence des espèces animales et végétales d'importance globale accrue de 50% dans chacun des sites en fin d'A10 grâce à une conservation communautaire des TV adjacents et grâce à la cogestion des AP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Banque de Données de la Direction des Parcs Nationaux (DPN); • Direction des Eaux, Forêts, Chasses et Conservation des Sols (DEFCCS); • Rapports Annuels Institut des Sciences de l'Environnement (ISE); • Banque de Données PGIES; • Rapports Annuels Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN); 	

	Indicateurs	Ligne de Base	Cibles	Sources de Vérification	Risques et Hypothèses
	Lutte Contre la Dégradation des Terres est effective dans tous les villages pilotes du projet à travers les plans d'utilisation des terres, des RNC/UP et des TV communautaires adjacents une par une capitalisation des meilleures pratiques d'utilisation durable des ressources naturelles en fin A10.	Absence de plan d'aménagement et d'occupation des terres dans les TV adjacents aux AP conduit, avec une absence de zones tampons autour des AP à une accélération de l'érosion éolienne et hydrique dues à des pratiques inadaptées d'utilisation des ressources naturelles.	Un total de 175 TV pilotes comprenant 25 RNC/UP adjacents aux AP sont dotées de plans locaux d'occupation et de gestion communautaire des terres en cours de mise en œuvre grâce aux techniques capitalisées environnementales capitalisées avant fin A10 et disséminées dans 100 autres villages en Tranche 3.	<ul style="list-style-type: none"> • Direction des Eaux, Forêts, Chasses et Conservation des Sols (DEFCCS); • Banque de Données PGIES; • Rapports Eco gardes; • Rapports Annuels CADL. 	
			Au moins 30% des acteurs locaux tirent des bénéfices significatifs de l'utilisation durable des ressources naturelles d'ici la fin de A7.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des Commissions de Suivi Evaluation; • Banque de Données et Rapports Annuels PGIES; 	La Grippe aviaire atteint le Sénégal et se répand dans les sites d'actions du projet.
Produit 1: Cadre politique et	L'accès égal des systèmes de production à la terre acquis en	L'accès égal des systèmes de production à la terre acquis en	Un total de 25 RNC/UP couvrant au moins 300 000 ha	<ul style="list-style-type: none"> • Archives délibérations affectations de terres par le 	Les amodiations

Evaluation finale d'un projet : cas du PGIES

	Indicateurs	Ligne de Base	Cibles	Sources de Vérification	Risques et Hypothèses
juridique adapté à une gestion participative intégrée des écosystèmes.	Tranche 1 est perpétué par des mesures d'encouragement et de coopération communautaires au profit aussi bien des hommes, du bétail et de la faune d'ici fin A7 et disséminé d'ici fin A10.	tranche 1 est éphémère et l'accès légal à la terre est de nouveau seulement reconnu à l'agriculture comme activité de mise en valeur et en conséquence, les terrains de parcours pastoraux sont de nouveau défrichés pour les cultures marchandes ce qui conduit à une dégradation des ressources naturelles autour des AP et un accroissement des conflits entre acteurs concernés.	autour des AP et inter reliant les écosystèmes sont établies légalement comme propriété communautaire avec des règles et règlements locaux d'utilisation durable des ressources naturelles servent de zones tampons au profit de la migration saisonnière de la faune, de la mobilité du bétail et de la conservation des écosystèmes au plus tard en A7.	Conseil Rural; <ul style="list-style-type: none"> • Archives Sous-préfectures; • Banque de Données PGIES; • Archives Ministère Chargé des Collectivités Locales ; • Archives DEFCCS. 	autour des AP des sites d'actions du projet et le long des corridors biologiques sont toujours en cours.

	Indicateurs	Ligne de base	Cibles	• Sources de vérifications	Risques et hypothèses
Produit 2: Développement durable et	Un total de 175 villages pilotes autour des AP des 4 sites d'actions du projet dispose d'un plan local	Les acquis du projet en planification d'occupation et de gestion de l'espace en	Une série de 175 Plans d'Occupation et de Gestion de l'espace dans	• Rapport de la Direction de l'Agriculture, de la Direction des Statistiques, Analyses et	Déficit pluviométrique

	Indicateurs	Ligne de base	Cibles	• Sources de vérifications	Risques et hypothèses
<i>gestion communautaire des ressources naturelles effectifs dans les Terroirs Villageois</i>	communautaire d'occupation et de gestion de l'espace adopté et en cours de mise en œuvre à travers les techniques et technologies environnementales capitalisées les plus appropriées issues des connaissances locales d'ici fin A7.	Tranche 1 sont éphémères et la dégradation des terres en plus d'une réduction de la productivité des systèmes de production dues à une compétition dans l'utilisation des ressources naturelles et à l'accroissement des conflits entre acteurs concernés conduisent à une pauvreté, à une exploitation forestière illégale et au braconnage dans les AP.	175 villages pilotes dispose de systèmes de production durable avec une augmentation de 10% par rapport à la situation de référence dans les Terroirs Villageois (TV) conduit à la fois à la conservation des RNC/UP et des Aires Protégées (AP).	Prévisions; • Rapport des Directions Régionales de Développement Rural (DRDR); • Rapports de la Direction de l'Elevage; • Banque de Données du PGIES.	
Produit 3: <i>Conservation et gestion durable des Réserves Naturelles Communautaires et Unités</i>	Une série de 25 RNC/UP est légalement établie autour des AP dans les sites d'actions choisis du projet avec pour chacune un Plan d'Occupation et de Gestion de l'espace avec des règles et régulations locales pour une	Les AP des sites d'actions du projet ont toujours des zones tampons limitées incapables de régler aussi bien les intenses pressions et conflits entre acteurs concernés sur les ressources naturelles des	La Gestion Participative Intégrée en cours de mise en œuvre dans 25 RNC/UP conduit dans les 4 sites pilotes à un accroissement de 10% de la faune par rapport à la	• Banque de Données du PGIES ; • Rapports annuels de la DPN ; • Rapports annuels de la DEFCCS ; • Rapports annuels de l'UICN, Wetlands et WWF	Les amodiations autour des AP des sites d'actions du projet et le long des corridors

	Indicateurs	Ligne de base	Cibles	• Sources de vérifications	Risques et hypothèses
<i>Pastorales légalement établies autour des AP.</i>	utilisation durable des ressources naturelles, de manière à produire des intérêts pour une réduction aussi bien des pressions des hommes et du bétail sur les AP que des conflits entre acteurs concernés. avant la fin de A7.	AP.	situation de référence d'ici fin A7.		biologiques sont toujours en cours.

	Indicateurs	Ligne de base	Cibles	• Sources de vérification	Risques et hypothèses
Produit 4: <i>Cogestion durable pour une conservation de la biodiversité est démontrée dans les AP.</i>	Chacune des AP disposent d'un plan d'aménagement adapté et adopté en cours de mise en œuvre avec la coopération de l'ensemble des acteurs concernés et à travers un partage des bénéfices de l'écotourisme d'ici fin A7 et disséminés d'ici fin A10.	La gestion monopolistique, dirigiste et dominatrice des AP conduit encore toujours au braconnage, aux défis de l'exploitation forestière clandestine et à de violents conflits entre acteurs concernés et à une perte de biodiversité	Les plans de cogestion des AP dans les 4 sites d'actions du projet conduisent à une durabilité financière à partir de l'écotourisme avec au moins un accroissement de 20% par rapport à la situation de référence d'ici la fin de A7 et	<ul style="list-style-type: none"> • Registre des entrées dans les Parcs Nationaux des sites tests; • Statut de la structure de cogestion des Parcs Nationaux des sites tests ; • Banque de données du PGIES ; 	

Evaluation finale d'un projet : cas du PGIES

	Indicateurs	Ligne de base	Cibles	• Sources de vérification	Risques et hypothèses
		avec une réduction de l'écotourisme.	de 30% d'ici la fin de A10.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels de la DPN ; • Rapports de la Direction de l'Investissement et de la Promotion du Tourisme. 	
Produit 5: <i>Ecosystèmes régulièrement suivis et évalués.</i>	Les performances du projet en gestion des écosystèmes et en lutte contre la pauvreté à travers des options alternatives autour des AP sont régulièrement suivies par une Banque de Données alimentée par des sessions de forum communautaire de suivi et d'évaluation.	Les 4 sites d'actions du projet font retour au statut quo et aucune action participative de conservation de la biodiversité et de la lutte contre la dégradation des terres n'est entreprise.	Un Forum Communautaire Annuel dans chacun des 4 sites d'actions fournit régulièrement des données et des inputs pour la gestion adaptative de flexibilité.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports sur les visites/ investigations de terrain; • Banque de Données Locales des sites du projet; • Rapports des Commissions Locales de Suivi et Evaluation; • Rapports Annuels du PGIES; • Rapports annuels de la DPN; • Rapports Annuels de la DEFCCS. 	
Produit 6: <i>Apprentissage,</i>	Renforcement des capacités des Communautés Locales effective à travers	Les projets mènent une compétition sur le terrain sans	L'apprentissage par l'action du projet ainsi que la gestion	• Rapports annuels des Institutions Locales;	La Tranche 2 du Projet

	Indicateurs	Ligne de base	Cibles	• Sources de vérification	Risques et hypothèses
<i>Evaluation et Gestion adaptative accrue.</i>	une gestion efficiente et flexible du projet basée sur le principe de l'apprentissage par l'action entraînant un partenariat pour les synergies dans la mise en œuvre des leçons d'expérience des meilleures pratiques environnementales capitalisées au niveau de la planification, de la mise en œuvre et du suivi évaluation participatif d'ici fin A7.	aucune harmonisation des approches en direction des mêmes acteurs concernés, des populations rurales avec double emplois et superpositions.	adaptative sont démontrés aux Communautés Locales d'ici fin A7 à travers de bonnes connaissances, des capacités de gestion impliquant tous les acteurs concernés d'ici fin A7.	<ul style="list-style-type: none"> • Banque de données du PGIES; • Rapports annuels des Communautés Rurales. 	est toujours retardée.

Bibliographie

➤ Mémoires

- Sylla Manga Mory, 2006-**Analyse du choix des critères de sélection et du processus de programmation des investissements publics en Guinée ; cas du secteur primaire-CESAG-ISGEO, DESS/GP 5^{ème} promotion**
- Aboubakry Yonane NDIAYE, Mars, 2008 - **Problématiques de l'évaluation de la mise en œuvre du processus de planification de l'investissement public dans le nouveau système de planification au Sénégal –Mémoire de 3^{ème} cycle en gestion des projets, CESAG**
- M .Oumar El Foutiyou BA, décembre 2007 -**Fonction planification et pilotage du développement : évaluation du dispositif de prise en charge de la planification du développement économique et social au Sénégal et propositions –Mémoire de 3^{ème} cycle en gestion des projets, CESAG**
- M El Hadji Ada NDAO, Décembre 2010-**Evaluation des performances du volet « Eau potable » du projet eau à long terme(PLT)-Mémoire de 3^{ème} cycle en gestion des projets, CESAG**
- Charles Menye ; 2009-**Processus d'élaboration des projets dans l'administration Camerounaise : le cas du Ministère de l'environnement et de la protection de la Nature**
- B. YODA, 2004 – **Gestion participative des projets de développement : Outils et Méthodes d'intervention** - Mémoire de 3e Cycle en agronomie, ENA, Meknes

➤ Ouvrages

- Commission européenne, 19 mars 2001-**guide des procédures et structures d'évaluation actuellement en vigueur dans les programmes de coopération externes à la commission, Bruxelles**
- R.KAPLAN and D.P. NORTON-**The Balanced Scorecard- Troisième. S.l.: ORGANISATION, 2005.**

- Project Management Institute. 2000- **Guide référentiel des connaissances en gestion de projet-Guide PMBOK** -Newtown Square, Pennsylvania, Etats-Unis : s.n.
- **Sandra Descroix et Claire Leloup**, COTA 2002-**Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le sud : guide pour les ONG du Nord**
- Papa Ibra Kébé, Groupe ESC Clermont, 2006. **Les méthodes d'évaluation des projets de R&D à la croisée des chemins**
- Banque Mondiale, Washington 2002- **Suivi et Evaluation. Quelques outils, méthodes et approches**
[worldbank-2002-outils-methodes-approches.pdf](#)
- Commission des Communautés Européennes, Bruxelles 2001 **Manuel - Gestion du Cycle de Projet ue-2001-manual-gestion-cycle-projet.pdf**
- PNUD, New York 2002-**Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats [pnud-guide-suivi.pdf](#)**
- OECD, 2002**Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats [oecd-2002-evaluation-glossary.pdf](#)**

Table des matières

Sommaire	i
Dédicaces	ii
Remerciements	iii
Liste des sigles et abréviations	iv
Tableaux et figures	vii
□ Tableaux	vii
Liste des annexes.....	viii
Résumé.....	1
Présentation de l'étude	4
Introduction générale.....	5
I. Objet de l'étude	9
II. Problématique de l'étude.....	9
III. Objectif global de l'étude.....	12
IV. Objectifs spécifiques de l'étude	12
V. Intérêt de l'étude.....	13
VI. Limite de l'étude	15
VII. Démarche de l'étude.....	15
VIII. Annonce du plan.....	19
Première Partie : Cadre théorique et choix du modèle.....	19
Chapitre I : Définition de quelques concepts.....	20
Section 1 : Le projet.....	20
1.1 Définition.....	20
1.2 Typologie des projets.....	21
1.3 Notion de cycle de projet.....	22
1.4 Spécificités des projets publics de développement.....	23
1.5 Le cadre logique d'un projet.....	24
Section 2 : Le concept de l'évaluation.....	25

2.1 : Définition	25
2.2 : Typologie de l'évaluation	26
2.3 : Les différents types d'évaluation et leurs rôles.....	27
2.4 Evaluation finale	30
2.5 Performance	30
2.6 Mesure de la performance	30
2.7 Indicateur.....	31
2.8 Indicateurs de performances.....	31
2.9 Les critères d'évaluation des projets de développement.....	31
2.10 Le but de l'évaluation des projets de développement	33
Chapitre II : Le choix du modèle d'analyse	33
Section 1 : Choix des variables et conception du modèle d'analyse	33
Section 2 : La méthodologie	38
2.1 Population de l'étude.....	38
2.2.1 Phase de contact et d'échange avec le commanditaire, le comité de pilotage	38
2.2.2 Phase de recherche, d'exploitation de la documentation accessible et de production du rapport documentaire.....	38
2.2.3 Phase de conception et d'élaboration des outils de collecte de données ..	39
2.2.4 Phase d'échantillonnage/ciblage et de programmation des entretiens et discussions avec les différents acteurs cibles	39
2.2.5 Entretiens et discussions avec les différentes parties prenantes, visites des zones, exploitation des données et de rédaction du rapport provisoire	39
a) Ministère de l'économie et des Finances, Ministère de l'environnement, Direction des Parcs Nationaux, Direction des Eaux et Forêts, structures techniques et administratives impliquées.....	39
b) Equipe de gestion du PGIES	40
c) Visites des réalisations et entretiens avec les bénéficiaires des actions du PGIES	41
d) Prestations et approches	41
2.2.6 Analyse des données et élaboration des rapports	42

2.2.7 Réunion de débriefing et finalisation du rapport.....	43
2.2.8 Chronogramme de conduite de l'étude d'évaluation.....	43
Deuxième Partie : Analyse des résultats et recommandations.....	44
Chapitre I : Présentation du contexte de l'étude.....	45
1. La conception du projet.....	45
2. Le cadre institutionnel.....	46
Chapitre II : Analyse des résultats et recommandations.....	48
2.1 Pertinence du projet.....	48
2.2 Efficience du projet.....	49
2.3 L'élaboration des plans de travail annuels et trimestriels.....	51
2.4 La mobilisation des ressources.....	51
2.5 L'efficacité à travers la mise en œuvre des activités et les résultats obtenus.....	51
2.6 Les partenariats établis.....	65
2.7 L'exécution financière.....	68
2.8 Le système de rapportage du projet.....	69
2.9 Les mécanismes d'orientation, de conseil et de suivi/coordination.....	70
2.10 la valeur ajoutée du projet par rapport à l'environnement mondial.....	71
2.11 Les atouts.....	73
2.12 La durabilité.....	74
2.13 La communication/visibilité du projet.....	75
2.14 La prise en compte des questions liées au genre et à la réduction de la pauvreté.....	76
2.15 Potentiel de répétition du projet.....	77
2.16 Recommandations.....	79
Conclusion.....	81
Annexes.....	84
Bibliographie.....	96
Table des matières.....	98