



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS
(I.S.M.E.O)

**MAITRISE PROFESSIONNELLE EN GESTION
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS
(MPGEO)**

**OPTION : CREATION D'ENTREPRISE ET GESTION DES PROJETS
(Année académique 2009/2010)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**Analyse de la pratique du Suivi-Evaluation-Contrôle
des projets de développement : Cas du Projet de
Gestion Intégrée des Ecosystèmes dans quatre
paysages représentatifs du SENEGAL (PGIES).**

Rédigé par :

Monsieur Salif SIGNATE



Sous la direction de :

Dr. Marième NDOYE
Enseignante à la FASEG/UCAD
Enseignante associée au CESAG

DEDICACES

Je dédie le présent Mémoire de fin d'études à :

- mes défunts parents arrachés à notre affection depuis, que Dieu veille sur leur âme et qu'ils reposent en paix parmi les élus au Paradis (Amen !);
- mon épouse **GUIRASSY Mariame FOFANA** et mes enfants ;
- mon frère aîné **Bakary SIGNATE** et son épouse **Fayol SEME** ;
- ma sœur aînée **Bineta Diamba SIGNATE**.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- mes tontons **Tounko SIGNATE**, Colonel **Fodé SIGNATE**, **Balla Moussa SIGNATE**, **Diéguéré BAYO** et **Yaya DIABY** pour leurs prières et bénédictions;
- mon cousin le Ministre **Souty TOURE**, pour ses généreux et fraternels conseils ;
- mon grand et infatigable frère **Pascal Mbaye DIOP** pour son assistance continue ;
- mes tantes - oncles, sœurs - frères, cousines - cousins, nièces - neveux, amis (es), afin qu'ils trouvent ici l'expression la plus complète de ma gratitude ;
- l'équipe du PGIES à travers son Coordonnateur **M. Moussa DIOUF**, pour sa franche collaboration durant toute la période du stage (d'Août à Novembre 2010) ;
- l'équipe de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) à travers **M. Tidjane KOUNTA**, pour son appui technique sans faille;
- mon ami et tonton **Diamé SIGNATE**, Contrôleur des Impôts et Domaines, pour la considération qu'il a toujours portée en moi ;
- mes collègues instituteurs de l'Ecole Issa KANE - pour leur soutien moral - avec à sa tête le doyen **Ameth SY** pour les sages conseils qu'il n'a cessé de me prodiguer;
- Docteur **Marième NDOYE**, notre Directrice de Mémoire, à qui nous réitérons toute notre gratitude pour sa générosité, son étroite collaboration et surtout pour la qualité professionnelle de son encadrement pédagogique.

Enfin nous décernons une mention spéciale à l'administration et tout le personnel du CESAG, pour avoir mis à notre disposition sa bibliothèque de référence et ses salles informatiques très fonctionnelles ; ce qui a contribué à améliorer la qualité de nos recherches documentaires.

SIGLES & ABREVIATIONS

A.C.D.I :	Agence Canadienne pour le Développement International
A.F.D :	Agence Française de Développement
A.P :	Aires Protégées
A.T.E.F :	Agent Technique des Eaux et Forêts
B.I.T :	Bureau International du Travail
B.S.A.P :	Document de stratégie et de Plan national d'Action pour la conservation de la Biodiversité
C.A.P :	Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes
C.C.Q.F :	Conseil Consultatif pour les Questions de Fond
C.I.D :	Conservation Intégrée au Développement
C.L :	Communauté Locale
C.L.G :	Comité Local de Gestion
C.P.P :	Comité de Pilotage du Projet
C.S.E :	Centre de Suivi Ecologique
C.S.T :	Conseil Scientifique et Technique
D.A :	Direction de l'Agriculture
D.A.P :	Document d'Appui au Programme (document de projet)
D.A.T :	Direction de l'Aménagement du Territoire
D.C.E.F :	Direction de la Coopération Financière
D.E.E.C :	Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés
D.E.F.C.C.S :	Direction des Eaux, Forêts, Chasses et de la Conservation des Sols
DIR.EL :	Direction de l'Elevage
D.I.S.E.C :	Dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle
D.P :	Direction de la Planification
D.P.N :	Direction des Parcs Nationaux
D.P.V :	Direction de la Protection des Végétaux
D.S.R.P :	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
E.C.N :	Ecosystèmes Côtiers des Niayes
F.C :	Forêt Classée
F.F.E.M :	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
F.E.M :	Fonds pour l'Environnement Mondial
G.A.R :	Gestion Axée sur les Résultats
Gd.S :	Gouvernement du Sénégal
G.D.T :	Gestion Durable des Terres

G.I.E :	Gestion Intégrée des Ecosystèmes
G.I.R.Ma.C :	Gestion Intégrée des Ressources Marines et Côtières
G.T.D :	Gestion des Terres Dégradables
I.O.V :	Indicateurs Objectivement Vérifiables
M.E.F :	Ministère de l'Economie et des Finances
M.E.P.N :	Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature, des Bassins de rétention et des Lacs artificiels
N.E.X :	National Exécution (Modalité Exécution Nationale)
O.C.D.E :	Organisation de Coopération et de Développement Economique
O.M.D :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
O.N.G :	Organisation Non Gouvernementale
O.N.U :	Organisation des Nations Unies
P.D.F.B :	Assistance préparatoire pour le Financement de l'étude de Faisabilité d'un Projet
P.G.I.E.S :	Projet de Gestion Intégrée des Ecosystèmes du Sénégal dans 4 paysages représentatifs du Sénégal
P.N :	Parcs Nationaux
P.N.D.S :	Parc National du Delta du Saloum
P.N.N.K :	Parc National de Niokolo-Koba
P.N.U.D :	Programme des Nations Unies pour le Développement
P.S.I :	Programme Stratégique d'Investissement
P.T.A :	Plan / Programme de Travail Annuel
R.A.P :	Rapport Annuel de Projet
R.F :	Réserve de Faune
R.N.C :	Réserve Naturelle Communautaire
R.S.P :	Réserve Sylvopastorale
R.T.P :	Réunions Tripartites
S.E.C :	Suivi-Evaluation-Contrôle
S.N.U :	Système des Nations Unies
T.D.R :	Termes De Référence
T.V :	Terroirs Villageois
U.C.P :	Unité de Coordination du Projet
U.G.P :	Unité de Gestion de Projet
U.I.C.N :	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
U.L.P :	Unité Locale du Projet
U.N.D.A.F :	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
U.N.F.P.A :	Fonds des Nations Unies pour les Activités en matière de Population
U.S.A.I.D :	Agence des Etats Unis pour le Développement International
U.P :	Unité Pastorale
Z.T :	Zones Tests

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1</u> : Matrice du Cadre Logique.....	15
<u>Tableau 2</u> : Matrice intégrée S.E.C selon des paramètres.....	16
<u>Tableau 3</u> : Modèle d'analyse des variables explicatives.....	22
<u>Tableau 4</u> : Modèle d'analyse de la variable expliquée.....	23
<u>Tableau 5</u> : Résultats/variables explicatives.....	46
<u>Tableau 6</u> : Résultats/variable expliquée.....	50

LISTE DES FIGURES

FIGURE N°1 : Apport du projet en termes de changements.....9

FIGURE N°2 : Intervention du SEC dans le cycle du projet.....18

FIGURE N°3 : Carte des sites d'actions du projet choisis pour leur haute densité de biodiversité d'importance globale.....30

FIGURE N°4 : Graphique représentatif des variables explicatives.....46

FIGURE N°5 : Graphique représentatif de la variable expliquée.....50

LISTE DES ANNEXES

1. FICHE SYNOPTIQUE DE PRESENTATION DU PGIES (Phase II)
2. ACTE D'APPROBATION/CONTRAT DE FINANCEMENT DU PGIES
3. RAPPORT FINAL DE LA PHASE 1 DU PGIES (Phase I)
4. RAPPORT FINAL DE LA PHASE 2 DU PGIES (Phase II)
5. QUESTIONNAIRE/GUIDE D'ENTRETIEN
6. CADRE DES RESULTATS ET DES RESSOURCES
7. CADRE LOGIQUE ET INDICATEURS DE PRODUITS ET D'IMPACTS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES DE LA TRANCHE II
8. LISTE DES AGENTS TECHNIQUES DES EAUX ET FORETS
(Affectés au PGIES cumulativement avec leur fonction actuelle)
9. LISTE DES AGENTS TECHNIQUES DES PARCS NATIONAUX
(Attendus au PGIES cumulativement avec leur fonction actuelle)
10. PLAN INDICATIF DE SUIVI EVALUATION ET BUDGET CORRESPONDANT
11. ORGANIGRAMME DU PGIES

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PRESENTATION DE L'ETUDE.....	3
<u>1^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL.....</u>	8
Chapitre I: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre II: CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE.....	24
<u>2^{ème} PARTIE : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....</u>	45
Chapitre III: PRESENTATION DES RESULTATS.....	45
Chapitre IV: RECOMMANDATIONS.....	53
CONCLUSION GENERALE.....	58
Annexes	
Références bibliographiques	
Table des Matières	

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte de crise économique internationale aigue, caractérisée par la raréfaction des ressources, avec des répercussions particulièrement catastrophiques en Afrique, l'engagement dans une voie susceptible de reconstituer les grands agrégats semblait inévitable. C'est dans cette optique que les Etats africains ont entrepris des réformes volontaristes, aux fins de restructurer les équilibres macroéconomiques, l'assainissement des finances publiques avec à la clé la relance de la croissance économique.

Ainsi, la communauté internationale dans son ensemble, se mouvant dans un climat de globalisation avec son cortège de catastrophes naturelles dont le réchauffement climatique combiné à une pauvreté endémique, demeurait plus que jamais interpellée.

C'est la raison pour laquelle, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a su user de sa capacité d'anticipation qui a abouti à la convocation d'un sommet mondial, en septembre 2000 à New York (Etats-Unis d'Amérique). Une Déclaration en huit objectifs intégrant les préoccupations de l'ensemble de la planète, appelés Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), fut alors pondue dans le but de bâtir ensemble un monde meilleur pour tous à l'horizon 2015.

Le numéro sept de ces OMD justement, portant sur le développement viable et durable, est intéressant à maints égards d'autant plus qu'il est directement lié à nos conditions de vie.

Assurer donc un environnement viable et durable, signifie entre autres :

- exploiter intelligemment les richesses naturelles et protéger les écosystèmes complexes dont dépend la survie de l'humanité tout entière ;
- combattre spécifiquement cette dégradation insidieuse touchant certaines composantes telles que les sols et la végétation, mais aussi la baisse sensible de leur fertilité entraînant une nouvelle diminution des potentialités productives.

Cet objectif ne peut être atteint avec les schémas de consommation et d'exploitation actuels avec les terres qui se dégradent à un rythme alarmant ; les espèces animales et végétales qui disparaissent en nombre record ; les climats qui changent entraînant des risques de hausse du niveau des mers, d'aggravation des sécheresses et des inondations etc.

Ainsi, les Pays Moins Avancés (PMA) en particulier, se sont fait l'obligation d'intégrer impérativement cette nouvelle donne dans leur plan stratégique de développement, à l'image du Sénégal avec le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) comme cadre de référence de sa politique de développement, en étroite articulation avec les OMD.

Ce document cadre concerne les secteurs vitaux de développement, sur la base des politiques définies par les pouvoirs publics, à travers la conception de projets et programmes dont le pilotage invite à une réflexion beaucoup plus profonde. Aussi, faut-il rappeler que le nombre croissant d'acteurs, adossé à contexte international défavorable, a rendu la gestion des projets plus complexe, d'où la nécessité de mieux définir son champ d'action pour intervenir de manière professionnelle et efficace.

Gérer donc un projet exige une grande capacité de réaction et d'adaptation aux évolutions de la situation, par l'apport d'ajustements dans les activités ou des révisions stratégiques importantes pour être en mesure d'atteindre les résultats fixés. Ceci nous renvoie à la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) qui garantit que le projet est réaliste et durable, que les activités et tâches correspondent aux capacités et disponibilités réelles de ses acteurs qui tiennent compte des contraintes, des risques ou impondérables, et dont la durabilité des impacts et/ou la poursuite soi(en)t assuré(e)s.

Ce paramètre est clairement révélateur de toute la pertinence d'un dispositif, qui prenne véritablement en charge le Suivi-Evaluation-Contrôle (SEC) des programmes d'activités, au regard du caractère fondamental qu'il revêt. Sur la base de cette considération, la présente étude va s'intéresser au Projet de Gestion Intégrée des Ecosystèmes dans les quatre paysages représentatifs du Sénégal (PGIES) qui sont : *le Ferlo – les Niayes et Environs – le Parc National du Niokolo-Koba – le Parc National du Delta du Saloum.*

L'étude portera particulièrement sur l'analyse de la pratique du SEC du PGIES, fonction essentielle dans sa mise en œuvre, en ce sens qu'elle permet de collecter l'information juste sur le terrain, de comparer ces données réelles à ce qui est planifié dans le but de dégager des écarts pouvant être négatifs (retards), positifs (avances) ou nuls (comme prévu).

La première Partie de l'étude abordera le *Cadre Théorique et Contextuel* et la seconde Partie portera sur les *Résultats et Recommandations*. Enfin, la conclusion nous permettra de tirer un bilan, dans l'optique de créer les conditions aux fins d'atteindre au mieux les objectifs assignés au PGIES et améliorer du coup la performance du SEC de ses activités.

PRESENTATION DE L'ETUDE

Pour mener à bien cette étude, il faut des repères ou références qui constituent un gisement de connaissances générales et théoriques. Cela pourrait beaucoup éclairer dans la recherche des contre-performances et la proposition de solutions idoines, quand on sait que la théorie guide et perfectionne souvent la pratique.

1. PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

La mise en oeuvre des actions de développement, au delà des tendances idéologiques, soulève des questionnements relatifs aux résultats "tangibles/concrets", c'est-à-dire mesurables et reproductibles. Dans les PMA comme le Sénégal et eu égard à sa contribution à l'obtention de résultats de qualité dans les projets de développement, le SEC est un sujet sur lequel il serait intéressant de se pencher afin d'avoir un éclairage fiable sur l'orientation qu'il est entrain de prendre dans les organisations.

A chaque fois - que ce soit du côté des bénéficiaires, des organismes chargés de la mise en œuvre ou des bailleurs de fonds - la validité et la poursuite des projets sont liées à leurs impacts, à l'efficacité des actions menées et à la plus-value apportée.

Le SEC est donc un sujet d'actualité ; il serait le point d'achoppement du management des projets/programmes dans bon nombre de pays notamment africains. Le fait que le triptyque se situe au cœur des sciences et techniques du management moderne, son importance dans le cadre de la gestion de projet est encore plus marquée, du fait notamment des tensions intrinsèques qui font la spécificité du projet.

En effet, le SEC est essentiel pour juger la progression réalisée en direction des objectifs, des résultats et de l'impact ; il se compose essentiellement du suivi et de l'évaluation. Suivi et évaluation sont considérés comme les outils indiqués pour identifier les points forts et faibles ; pour prendre de bonnes et opportunes décisions et favoriser l'apprentissage dans le projet en cours de mise en œuvre ou ceux à venir.

C'est une fonction intégrée qui aide ainsi à la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et doit toujours porter sur ce qui est planifié, pour que les jugements soient plus objectifs et réalistes. De ce fait, il n'est point de doute qu'aujourd'hui, la fonction ou dimension SEC constitue le nœud gordien de la gestion des projets/programmes, au regard de son caractère vital.

Son enjeu dans les projets de développement n'est qu'un truisme et parmi tous les outils dont dispose le gestionnaire pour effectuer sa mission de changement et de transformation par une saine gestion, le SEC est celui qui suscite le plus de passions.

Il constitue une étape extrêmement importante qui se situe plus précisément au niveau de la phase d'exécution ou de mise en œuvre du cycle de vie d'un projet. Ainsi, la place et le rôle du PGIES dans le développement durable par le biais de la sauvegarde de l'environnement, la lutte contre la désertification, le maintien de la biodiversité, les modes de production et de consommation durables ne sont plus à démontrer. Dès lors, jeter un regard critique sur la conduite de ce projet d'envergure, notamment le SEC de ses activités, devient aussi bien une urgence qu'une pierre angulaire à l'édifice national voire mondial car il y va de la survie des êtres vivants sur Terre. Le SEC des activités du PGIES demeure donc essentiel pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs qui lui sont assignés et des résultats escomptés ou attendus.

La présente étude revêt un caractère opportun en ce sens qu'elle permettra aux acteurs de sortir des sentiers battus afin d'améliorer la pratique du SEC des activités de l'organisation. Cette pratique ne se crédibilise pour éclore des produits finis ou livrables de qualité que quand elle se réalise sur la base d'un système adéquat. C'est la seule condition qui vaille pour juger objectivement de l'avancement du projet.

2. OBJET DE L'ETUDE

L'objet de cette étude est donc d'apporter une contribution, aussi modeste qu'elle soit à travers une analyse qui se veut objective et sans complaisance, à l'amélioration de la pratique du Suivi Evaluation Contrôle (SEC) des activités du PGIES, en vue d'atteindre une meilleure performance du système.

3. OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif général poursuivi dans la présente étude est d'améliorer la pratique du SEC des activités du PGIES à travers un fonctionnement normal de son système de suivi évaluation contrôle. Les objectifs spécifiques de l'étude peuvent se résumer comme suit :

- analyser les résultats de l'enquête pour savoir quel est l'impact des variables explicatives (facteurs internes) sur la performance du SEC de l'Organisation ;
- analyser les résultats de l'enquête pour savoir quel est l'impact des indicateurs de performance (variable expliquée) sur le fonctionnement du SEC de l'Organisation et ;
- formuler des recommandations en vue d'améliorer la performance du système.

4. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Vu l'importance du rôle joué par le PGIES dans la sauvegarde de l'environnement, la lutte contre la désertification, le maintien de la biodiversité et les modes de production et de consommation durables, la présente étude ne pourrait couvrir tous les aspects de la gestion des projets qui est un domaine assez vaste, encore moins toutes les fonctions dudit projet. Elle se limitera simplement à la fonction du SEC au niveau de l'Unité de Coordination du Projet (UCP), logée au Parc zoologique de Hann à Dakar.

5. INTERETS DE L'ETUDE

Les intérêts de la présente étude pourraient résider à trois niveaux essentiels :

- pour nous-mêmes étudiants et autres auditeurs, elle permettra de consolider et d'enrichir nos connaissances aussi bien théoriques que pratiques, particulièrement dans le domaine du SEC des activités des projets/programmes ;
- pour le CESAG, Institution oeuvrant dans le renforcement des capacités par le biais d'une formation diversifiée et de haute qualité, elle servira de référence à d'éventuels travaux de recherches thématiques et contribuera aussi, dans une large mesure, à l'enrichissement de son patrimoine bibliographique qui constitue déjà une référence ;
- pour l'Organisation en l'occurrence le PGIES, elle contribuera incontestablement à l'amélioration de la pratique du SEC de ses activités.

6. DEMARCHE DE L'ETUDE

La démarche de la présente étude s'est inscrite autour des points suivants non moins essentiels mais qui demeurent importants:

- l'analyse documentaire référentielle appelé Cadre théorique (Revue de la littérature) comprenant des documents académiques et des documents de projet du PGIES ;
- la constitution d'un échantillon représentatif d'intervenants dans la mise en œuvre du projet, susceptibles d'apporter des solutions à nos préoccupations ;
- l'élaboration d'un questionnaire (ou guide d'entretien) permettant de recueillir les informations utiles pour satisfaire les exigences de l'étude ;
- le dépouillement et le traitement des informations ainsi obtenues des responsables et acteurs à la base, pour aboutir à leur traduction en résultats ;
- la présentation, l'analyse et l'interprétation de ces résultats obtenus ;
- la formulation de pistes de recommandations dans le souci d'améliorer nettement cette pratique du SEC et accroître ainsi les performances du système, conformément aux objectifs préalablement fixés et définis dans le DAP (ou document de projet).

7. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La procédure adoptée sera basée sur l'entretien indirect, à l'aide d'un questionnaire spécifique élaboré pour les besoins de l'étude (voir en Annexes) qui a été envoyé aux responsables et bénéficiaires du PGIES à la base et récupéré une quinzaine de jours plus tard.

L'élaboration de ce guide d'entretien a pris essentiellement en charge les préoccupations de la collecte d'informations relatives à la performance du SEC. Cette quête d'informations a été orientée vers les facteurs du SEC qui ont pu avoir une influence déterminante sur les résultats du système. Nous vérifierons les indicateurs relatifs aux variables explicatives qui sont : la Planification, l'Organisation, la Direction et le Contrôle.

Et l'on cherchera tout aussi à comprendre le comportement des indicateurs par rapport à la variable expliquée qui sont : la Pertinence, l'Efficacité, l'Effizienz et la Durabilité.

La méthodologie utilisée dans la présente étude repose sur les éléments suivants:

- l'interrogation/entretien indirect avec les responsables et acteurs du PGIES;
- l'investigation documentaire (analyse du DAP et autres documents académiques) et ;
- l'exploitation de la base de données hébergée sur site web du PGIES : www.pgies.net.

8. PLAN DE L'ETUDE

Pour aborder cette étude sur l'analyse de la pratique du SEC des activités du Projet de Gestion Intégrée des Ecosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal (PGIES), le présent document se composera de deux grandes parties essentielles intitulées comme suit :

- ✓ **La première partie** portant sur le *Cadre Théorique et Contextuel*, abordera dans un premier point la définition conceptuelle et dans un second point le domaine de la fonction pure du SEC ;
- ✓ **La deuxième partie** portant sur la *Présentation des Résultats et les Recommandations*, abordera tout d'abord la présentation et l'analyse des résultats pour ensuite esquisser des pistes de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE & CONTEXTUEL DE L'ETUDE

Cette première partie de la présente étude portera tout d'abord sur le Cadre théorique ou Revue de la littérature dans son Chapitre I qui s'étend lui-même sur la Définition conceptuelle en sa Section 1, et le Suivi évaluation contrôle (SEC) en sa Section 2. Dans son Chapitre II, l'étude traitera du Cadre contextuel avec en sa Section 1 la Présentation de l'Organisation en l'occurrence le PGIES et la Description de ses sites en sa Section 2.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Ce Chapitre traitera du Cadre théorique ou Revue de la littérature, à travers sa Section 1 sur la Définition conceptuelle ayant son importance et sa fonction dans la réalisation de l'étude. La Section 2 abordera le domaine de la fonction pure du Suivi Evaluation Contrôle (SEC) et son importance dans le cycle de vie des projets/programmes.

SECTION 1 : DEFINITION CONCEPTUELLE

Le domaine de la gestion des projets étant assez riche et vaste, il convient ici, de donner entre autres, une esquisse de définition de quelques concepts clés. Ceux-ci qui revêtent, aux yeux des acteurs avertis parmi lesquels nous figurons, une importance capitale eu égard au sens qu'ils recouvrent non seulement mais surtout à la vitalité de leur fonction dans le cycle de vie même du projet (de l'émergence du besoin jusqu'à sa réalisation).

1.1.1 Projet et Programme

Ces deux termes dont l'un vient du grec et l'autre du latin, sont effectivement proches car tous deux ils désignent une description d'un réel à venir. Mais en même temps il y a des usages devant permettre de proposer une distinction qui échappe à l'arbitraire de la convention.

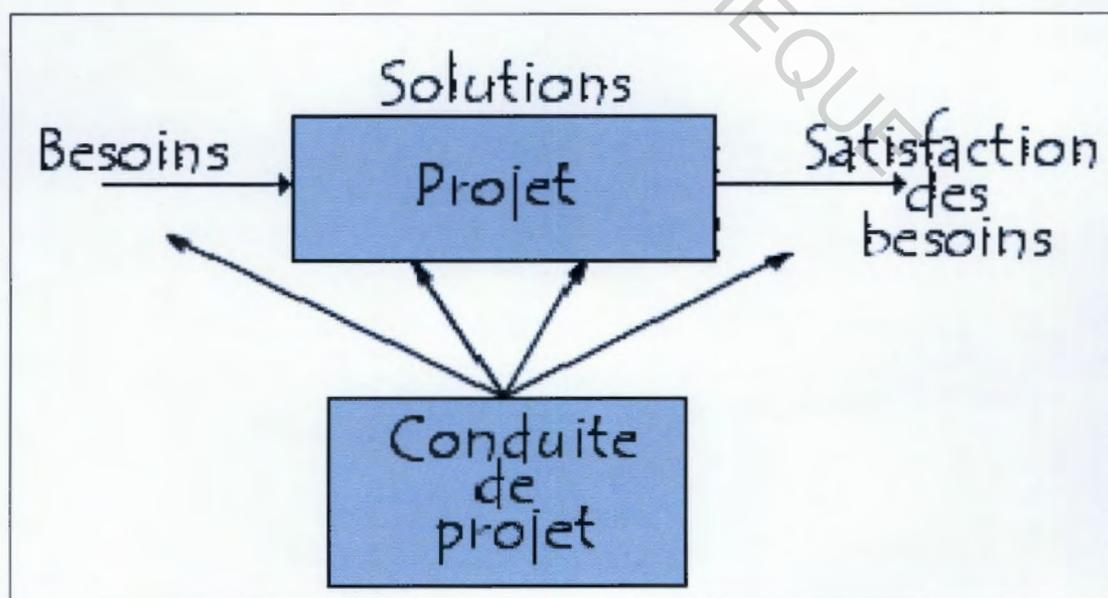
1.1.1.1 Le Projet

Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. Il est défini par les spécialistes en la matière comme « *un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service appelé extrant ou livrable clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limités* ». Quant à J.P.GITTINGER, un projet est « *un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires* »¹.

Selon le critère de finalité, on distingue principalement deux types de projets :

- *les Projets productifs* appelés projets à but lucratif dont l'objet est de fournir un bien ou service marchand, destiné à la commercialisation (les projets industriels) et
- *les Projets non directement productifs* appelés projets sociaux ou projets de développement ou encore projets à but non lucratif dont l'objet est de fournir un bien ou service non marchand dont on attend un rendement dans le long terme (les projets d'infrastructures, de développement rural, d'éducation, de santé, de service, etc.).

FIGURE N°1 : Apport du projet en termes de changements



¹ Analyse économique des projets agricoles. J.P. GITTINGER - Ed. Economica, 1985.

1.1.1.2 Le Programme

Le Programme est un portefeuille de projets, composé de personnes ou d'organisations dont les buts convergent vers un objectif global commun. Lorsque la gestion des projets porte sur un paquet de composantes interdépendantes dans la poursuite d'une finalité commune, on parle alors de gestion de programme.

Et selon le B.I.T, « *un programme est un cadre cohérent d'actions visant à atteindre un objectif global, comprenant des ensembles d'activités groupées sous différentes composantes et orientées vers la réalisation d'objectifs spécifiques. Par conséquent, un programme consiste à intervenir sur une grande échelle, il peut donc inclure plusieurs projets dont les objectifs spécifiques sont liés à la réalisation d'objectifs communs supérieurs* »². En général, un programme est conçu comme un plan pour obtenir des résultats de développement efficaces à travers un nombre déterminé de projets secondaires.

1.1.2 Le Suivi – L'Evaluation – Le Contrôle

Si les trois concepts suivi, évaluation et contrôle appartiennent à un même champ sémantique, il y a nécessité de les distinguer en situant chacun de manière spécifique dans la théorie et la pratique du projet.

1.1.2.1 Le Suivi

Le Suivi est défini par le Petit Larousse (2006 : 608) comme « une opération permettant de surveiller la mise en œuvre d'un processus ». C'est une fonction de veille permanente qui accompagne le projet sur l'ensemble de son cycle et ayant vocation à repérer et diagnostiquer les écarts, en plus ou en moins, par rapport aux normes projetées. Il s'effectue par la collecte, le stockage, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information (données réelles recueillies sur le terrain) dans le but de faciliter en temps utile la prise de décision, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. Le suivi fait partie du système d'information en matière de gestion de projet et constitue une activité interne qui fournit aux gestionnaires et participants un retour d'information régulier (feedback) susceptible d'aider à déterminer si l'avancement est conforme à la programmation.

² BIT, la Conception, le Suivi et l'Evaluation des programmes et projets de coopération technique, 1996

Le suivi s'appuie sur des indicateurs ou instruments spécifiques qui permettent à des moments précis de vérifier les écarts. Il se focalise en général sur deux grands types de contraintes : la réalisation des objectifs et la consommation des ressources.

1.1.2.2 L'Evaluation

L'évaluation est une appréciation systématique et objective d'un projet, programme ou encore politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. En tant qu'investigation strictement ponctuelle, elle a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques et de porter un jugement d'ensemble sur une opération puis d'en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures.

L'évaluation met en perspective les cohérences globales du projet, travaille sur les dynamiques significatives ; elle permet d'estimer à un moment donné dans le temps l'impact d'un projet, et à quel point les objectifs ont été atteints.

C'est un jugement porté sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la pérennité des efforts de développement, basé sur des critères et références convenus entre les partenaires clés et les parties prenantes. Elle implique un processus rigoureux, systématique et objectif dans la conception, l'analyse et l'interprétation des informations afin de répondre à des questions spécifiques.

1.1.2.3 Le Contrôle

Le vocable « Contrôle » peut être synonyme d'examen, de vérification, de maîtrise ou de surveillance ; l'aptitude à diriger ou supprimer le changement avec principalement trois grandes dimensions :

- une dimension informative qui consiste à s'informer de l'état du système ou d'un élément du système pour bien vérifier s'il correspond à certains critères voulus,
- le contrôle "négatif" qui est le fait d'empêcher de se produire les possibilités ne correspondant pas au but ou méthode voulue et
- le contrôle "positif" qui est le fait de favoriser les possibilités voulues.

Le contrôle de projet est l'utilisation des données du suivi ; il s'agit de comparer ce qui est planifié avec ce qui est réalisé, de construire des tableaux de bord qui vont aider le chef de projet à prendre à temps les bonnes décisions et les actions correctives.

Le contrôle a notamment pour objectif d'éviter les retards, de diminuer les coûts, d'améliorer la performance et vise généralement à réduire le poids de l'incertitude sur un système ou un élément d'un système.

1.1.3 Résultats – Effets – Impacts

Ces trois concepts sont intimement liés dès lors qu'on se trouve dans le domaine de la gestion des projets/programmes. Et pour mieux les comprendre, il convient ici, d'en faire une distinction même s'ils appartiennent au même champ d'action.

1.1.3.1 Les Résultats

Les résultats sont des changements descriptibles ou mesurables induits par une relation de cause à effet dans le milieu d'intervention. Ce sont les réalisations concrètes (biens et/ou services) attendues du projet et à fournir aux bénéficiaires grâce aux activités développées et aux ressources consommées. Cette définition comporte deux éléments clés :

- l'importance de la mesure du changement qui implique une transformation visible dans la communauté ou dans le pays où l'on intervient et
- l'importance de la causalité comme base logique du changement qui illustre le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

1.1.3.2 Les Effets

Les effets sont une somme de changements escomptés ou non, attribuables directement ou indirectement à une action. Ils sont constitués par les résultats de l'utilisation des produits obtenus ; autrement dit l'ensemble des incidences de l'action sur le milieu physique et humain environnant. Les effets conjuguent résultats de l'action et autres dynamiques ou contraintes provenant du milieu dans lequel se déroule l'action.

1.1.3.3 Les Impacts

L'impact est la nouvelle situation issue de l'ensemble des effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. Il est l'expression des résultats effectivement obtenus et qui se sont manifestés généralement au niveau des objectifs plus larges à long terme.

On peut aussi le percevoir comme étant le changement final de la situation des bénéficiaires grâce, en partie, à un projet. L'analyse d'impact doit être effectuée sur la base de la situation additionnelle qui correspond à la différence entre la situation "sans projet" et la situation "avec projet". Cette différence correspond à l'apport réel du projet/programme.

Prévoir l'impact présente encore plus de difficultés qu'anticiper les effets car de nombreux facteurs indépendants du projet peuvent se combiner avec les résultats et les effets de l'action.

1.1.4 Les Indicateurs

On peut définir l'indicateur comme étant un instrument qui permet de montrer, d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, la performance atteinte par une ou plusieurs actions, à un moment déterminé. C'est un élément qui sert à donner la preuve du changement intervenu et précise la mesure dans laquelle les objectifs du projet sont entrain d'être atteints ou l'ont déjà été.

L'Organisation pour le Commerce et le Développement Economique (OCDE) définit l'indicateur comme un « *facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer ou d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur de développement ou la plus-value qu'il apporte* »³

En qualité d'indice, l'indicateur mesure la réalité de manière objective, il sert à suivre et évaluer les résultats d'un projet. C'est ainsi qu'un bon indicateur doit être :

- **Mesurable** : on doit pouvoir l'enregistrer et l'analyser qualitativement ou quantitativement ;
- **statistiquement fiable** : le suivi quantitatif doit indiquer les changements statistiquement significatifs ;
- **précis et vérifiable** : être défini et mesuré de la même manière par tout le monde ;
- **uniforme** : ne pas changer dans le temps ;

³ Définition reprise par la DGCD du Ministère des Affaires Etrangères de Belgique

- **sensible** : changer de manière proportionnée en réponse à des changements observés dans les conditions ou éléments mesurés et
- **utile** : utilisable par un large éventail de participants, y compris au niveau communautaire.

Exemple: L'indicateur « Santé des communautés rurales améliorées » ne devient un bon indicateur que lorsqu'il est précisé en termes de *qualité* (taux de malnutrition des enfants) ; *quantité* (passer de 20% de la population enfantine à 5%) et *temps* (en 5ans).

1.1.5 Le Cadre logique

Le Cadre logique est un outil de gestion des projets créé vers les années 1970 par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets. Et depuis, il fait partie intégrante du système de gestion du cycle des projets de plusieurs pays, organismes et partenaires au développement. Cette méthode fait appel à trois étapes essentielles à savoir : l'analyse des problèmes (*l'arbre des problèmes*); l'analyse des objectifs (*l'arbre des objectifs*) et l'analyse des stratégies (*logique d'intervention*).

Cet instrument s'applique plus précisément au processus de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation d'une intervention. Il ne peut être complété qu'au fur et à mesure que les informations sur le contexte, les objectifs, les résultats, les perspectives de viabilité et d'intervention sont disponibles. En tant que tel, le cadre logique permet de bien structurer l'action de développement et d'organiser convenablement la logique d'intervention qui est :

- **verticale** pour identifier ce que le projet vise ; clarifier les liens de causalité et spécifier les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle du Chef du projet et
- **horizontale** pour mesurer ses effets et les ressources qu'il a mobilisées, en identifiant les indicateurs clés, mais aussi les sources et moyens permettant de les vérifier.

Cet outil est donc important dans le SEC du projet en ce sens qu'il constitue un document unique renfermant des informations clés, des points de référence nécessaires tout au long du déroulement de l'action et lorsqu'on portera un regard critique sur le processus. Il doit être considéré comme flexible et adaptable, ce qui permet de réviser en continu les objectifs opérationnels et les indicateurs. Il est indispensable à toutes les phases du projet :

- *pendant la planification*, il permet de voir si le projet a inclus tout ce qui est nécessaire pour atteindre l'objectif global et présente les objectifs de façon explicite ;
- *pendant l'exécution*, il permet à l'équipe de se mettre d'accord sur les objectifs et les résultats à atteindre; de suivre et de mesurer l'état d'avancement des réalisations et ;
- *pendant l'évaluation*, il permet de dresser les bases d'une évaluation, tester la validité des hypothèses et faire des recommandations aux décideurs.

Tableau 1: Matrice du Cadre Logique

DESCRIPTION SOMMAIRE	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	SOURCES & MOYENS DE VERIFICATION (SMV)	HYPOTHESES (OU SUPPOSITIONS)
Objectifs globaux			
Objectif du projet			
Résultats			
Activités			

Source : Présentation du cadre logique (UE, 2001)

SECTION 2 : LE SUIVI-EVALUATION-CONTROLE (SEC)

L'apparition récente de cette discipline (ou fonction) dans le cadre du développement durable, a fait que le SEC fait désormais partie intégrante du management des projets /programmes. Dès lors, le triptyque Suivi-Evaluation-Contrôle se situe au cœur des sciences et techniques du management moderne et son importance dans la gestion des projets/programmes est encore beaucoup plus marquée, du fait notamment des tensions intrinsèques qui font la spécificité du projet ou du programme. Cependant, il est tout à fait avéré que ces fonctions entretiennent des rapports non moins étroits, dans le cadre de la gestion des projets.

2.2.1 Rapports Suivi – Evaluation – Contrôle (SEC)

Au plan des principes, ces concepts diffèrent dans leur objet, par les méthodes qu'ils requièrent et les compétences professionnelles attendues de ceux qui les utilisent. Le suivi vérifie la bonne gestion des interventions et produit une analyse régulière sur l'état d'avancement des réalisations. L'évaluation, pour sa part, sort de la sphère de mise en œuvre du projet/programme pour juger celui-ci sur la base des résultats et des impacts qu'il a produits dans la communauté. Le contrôle quant à lui, il vérifie la légalité et la régularité de la mise en œuvre des ressources. Comme le contrôle, l'évaluation sert le suivi, soit en contribuant à donner des contenus de performance à ses indicateurs (évaluation avant terme), soit en le sanctionnant (évaluation de fin de cycle). Elle diffère du suivi en tant qu'investigation strictement ponctuelle.

Comme le suivi, cependant, l'évaluation tend à embrasser l'ensemble des composantes du projet et montre à cet effet une dimension intégrative. Ces distinctions font que ces trois opérations ne font que mobiliser des méthodes différentes. Le contrôle juge en fonction des critères connus et clarifiés à l'avance (enveloppe budgétaire, textes règlementaires, normes professionnelles). Le suivi juge en fonction d'objectifs opérationnels à réaliser. Au contraire, l'évaluation doit le plus souvent commencer par choisir ses critères de jugement ; ceux-ci sont formulés à partir des objectifs de l'action publique évaluée. Il s'en suit que les qualités professionnelles et les compétences requises ne sont pas les mêmes ; elles sont spécifiques à chaque fonction.

Au total, il convient de retenir que le suivi, l'évaluation et le contrôle s'intègrent dans le même champ sémantique, en présentant toutefois des nuances plus ou moins marquées comme le fait ressortir aisément la matrice intégrée ci-dessous :

Tableau 2 : Matrice intégrée S.E.C selon des paramètres

	SUIVI	CONTROLE	EVALUATION
Envergure	Projet	Segment du projet	Projet
Extension-temps	Permanent	Ponctuel	Ponctuel
Outils	Indicateurs	Indicateurs	Indicateurs
Acteurs²	Internes ³	Internes/externes	Internes/externes
Orientation	Participatif/directif	Directif	Directif/participatif

Source : Nous-mêmes

1. Il faut toutefois préciser que l'évaluation va au-delà des indicateurs pour embrasser le milieu et les logiques qui en déterminent les seuils de performance.
2. Au sens de ceux qui conduisent les opérations.
3. Certes, il peut arriver que, dans le cadre de cette fonction, des tâches de collecte d'information ou d'analyse soient déléguées à des opérateurs externes. Le suivi reste, cependant, un processus à vocation interne.

2.2.2 Place et utilité du Suivi Evaluation Contrôle (SEC)

Les termes de suivi, évaluation et contrôle (SEC) dans un projet/programme sont souvent utilisés ensemble mais ne désignent pas pour autant un même processus. Si les trois concepts appartiennent à un même champ sémantique, il y a nécessité de bien les distinguer en les situant de manière spécifique dans la théorie et la pratique de projet. C'est ainsi que la place et l'utilité du SEC dans les projets sont perceptibles à différents niveaux tels que :

- *la stratégie du projet*: comprendre les objectifs et affecter les ressources; guider les relations entre parties prenantes pour maximiser l'impact du projet ;
- *l'environnement d'apprentissage*: réfléchir de façon critique sur les réalisations, résultats; tirer les leçons des erreurs et proposer des améliorations ;
- *la conduite d'opérations efficaces*: planifier, organiser, contrôler les inputs (intrants) du projet (équipes, relations contractuelles, ressources financières, programmes d'activités, diffusion des informations) et ;
- *le développement et l'utilisation d'un dispositif de SEC*: définir, collecter, analyser l'information en vue d'améliorer les opérations et les orientations stratégiques du projet/programme.

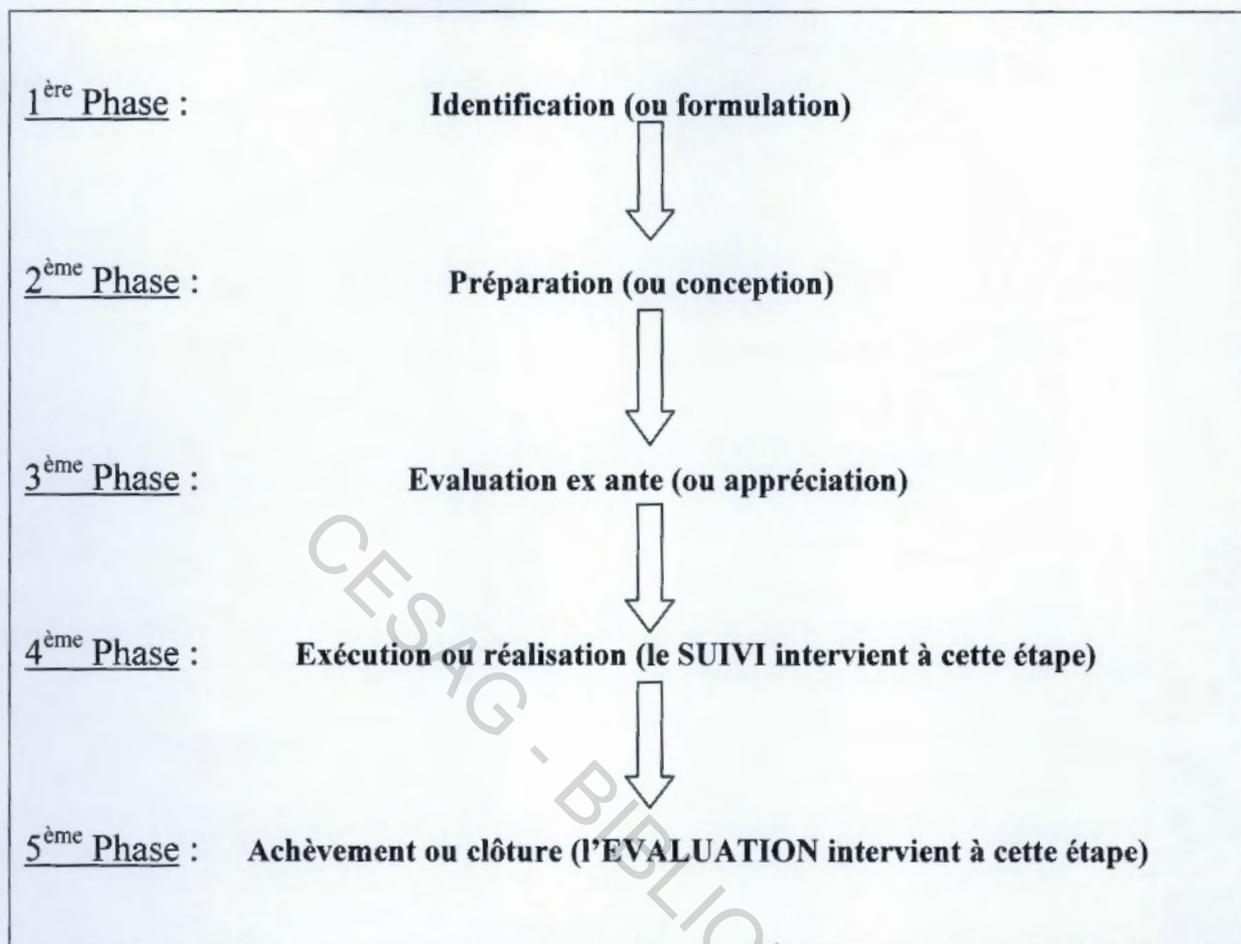
Le SEC sert essentiellement à mieux gérer le projet/programme, informer régulièrement les parties prenantes sur l'avancement, contrôler la réalisation des activités et ajuster la logique d'intervention à l'évolution même du contexte.

2.2.3 Intervention du SEC dans le Cycle de vie du projet

Dans la terminologie de la Banque Mondiale, le cycle de vie du projet/programme se présente comme le montre le schéma suivant, qui n'est qu'un résumé indicatif pouvant donner un aperçu sur l'enchaînement des différentes phases ou étapes, en même temps que l'intervention du suivi et de l'évaluation.

Cependant, on peut retenir que le **suivi** a véritablement lieu pendant la phase 4 (ou étape de l'Exécution) et l'**évaluation** pendant la phase 5 (ou étape de l'Achèvement). Néanmoins, il est difficile d'établir dans la pratique, une ligne distincte de séparation entre ces deux fonctions. Le **contrôle** étant en général une fonction ou un processus qui traverse le projet de long en large ; autrement dit ; il intervient sur la quasi-totalité des différentes phases ou étapes de son cycle de vie.

FIGURE N°2 : Intervention du SEC dans le cycle du projet



Source : Nous-mêmes

2.2.4 Analyse du Cadre Général du SEC

L'analyse du cadre général du SEC nous amènera à le décomposer en ses éléments de manière à le définir, le disséquer, le classer, l'expliquer, le comprendre, etc. Une définition claire du SEC est indissociablement adossée à un Dispositif de SEC (DISEC) qui permet de prendre facilement des décisions sur des questions telles que le budget, le nombre d'indicateurs à suivre, le niveau d'exécution physique le type de communication nécessaire, etc.

Il est difficile de mesurer des réalisations et une performance dans le vide ; un SEC efficace repose d'abord sur une planification efficace. Avant d'amorcer une telle initiative, il faut travailler avec les acteurs pour déterminer et préciser le cadre de mesure de leurs réalisations et performance. Le DISEC constitue justement cet élément fondamental dans la vie d'un projet tant il constitue non seulement la boussole pour orienter les gestionnaires, le bailleur et les partenaires mais demeure aussi en quelque sorte le phare qui éclaire le chemin à parcourir.

Aucun dispositif de suivi d'impact n'est possible sans dispositif de suivi d'activité, c'est la raison pour laquelle la formule courante du management moderne a adopté l'appellation de DISEC dont la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets/Programmes (CAP) en a fait sienne et qui se définit comme étant « *un ensemble construit et articulé de méthodes, procédures, techniques et règles destiné à la collecte, au stockage, au traitement, à l'analyse et à la diffusion et/ou communication des informations relatives aux activités menées sur le terrain* »⁴.

Les responsables des projets/programmes sous la modalité de l'Exécution Nationale (NEX) doivent envisager le SEC comme une partie intégrante et principale de l'exécution correcte des projets. En effet, un DISEC qui fonctionne bien doit réussir à intégrer d'abord les aspects formels axés sur les données que l'on associe communément au travail de SEC, et ensuite les éléments informels de suivi et communication, comme le recueil d'avis dans la presse, les impressions du personnel de terrain, des partenaires et acteurs du projet. Le défi consisterait donc à avoir un DISEC cohérent et opérationnel, harmonisé et adapté sur lequel sera adossée une meilleure prise de décision.

Cet instrument de projet devrait être très simple même s'il est constitué de deux volets distincts (le Suivi et l'évaluation) mais essentiels pour mesurer de la performance. Ce qui est donc sans doute révélateur de la pertinence d'un DISEC « participatif », préalable indispensable dont l'importance au sein des projets n'est plus à démontrer dans la mesure où les activités ont un lien ombilical avec les conséquences (bénéfiques ou négatives) subies par les populations. L'outil de gestion fournit les bases d'appréciation de la performance des projets, en dehors des éléments de décision pertinente pour corriger d'éventuelles lacunes et/ou écarts. Cependant, il n'existe pas de format type de présentation de DISEC ; la définition de ses fonctions en constitue la charpente principale ; elle répond de manière indirecte à la question : *Que faut-il suivre du dispositif ?*

D'une manière générale, le DISEC des projets/programmes sous NEX devra comprendre les fonctions de planification, de SEC des activités, de suivi des résultats, des risques et de l'environnement du projet. Sa description doit permettre de présenter :

- l'organisation administrative interne au projet pour une prise en charge correcte de cette fonction (acteurs principaux et leurs rôles respectifs, etc.) ;
- les supports techniques logiciels ou non permettant de collecter, traiter et restituer les informations selon différents formats préalablement définis ;

⁴ Canevas de définition d'un DISEC des projets/programmes sous NEX, Manuel de la CAP, Août 2010

- les principaux produits (fréquence de production, mode et format de présentation).

Le DISEC s'entend donc comme une combinaison d'acteurs impliqués dans son élaboration et son utilisation, il doit être participatif et met en relation quatre éléments fondamentaux :

- des données et informations relatives aux activités menées ;
- des acteurs (ceux qui produisent et/ou utilisent l'information) ;
- des procédures qui déterminent les relations entre les acteurs et les données ;
- des outils pour l'analyse, l'évaluation et la diffusion de ces données.

Ces éléments sont adossés à des moyens et compétences nécessaires à la fonctionnalité du système, en vue d'améliorer le pilotage des actions la base de la prise de décision finale dans le cadre de la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation des expériences.

Cependant, la mise en marche du DISEC nécessite des rappels, des notes de service, une supervision permanente du Chef de projet pour le rendre opérationnel et proactif. Sa réussite n'est pas fonction uniquement de la qualité de sa conception ; il faut aussi et surtout, la volonté et l'engagement des acteurs d'animation durant sa mise en œuvre où il est possible de se doter d'instruments pour analyser régulièrement le chemin parcouru et ajuster la direction choisie. Sa conception comporte 08 phases principales, selon le Guide spécifique de la CAP⁵ :

- la définition de l'objectif et du champ d'action du dispositif: « pourquoi avons-nous besoin d'un dispositif SEC et quels domaines doit-il couvrir ? »
- l'identification des questions liées à la performance, aux données et indicateurs: « qu'avons-nous besoin de savoir pour bien suivre et évaluer le projet ? » ;
- l'identification des parties prenantes et leurs responsabilités: « qui fait quoi ? » ;
- la définition des différentes fonctions du SEC et de ses instruments/procédures: « avec quels outils et procédures suivre les activités et les résultats ? » ;
- la planification de la collecte et de l'organisation de l'information : « comment seront organisés la collecte, le traitement et la diffusion de l'information ? » ;
- la planification des mécanismes et activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique: « comment tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ? » ;
- la planification pour une bonne communication et des rapports de qualité : « comment et à qui présenter les résultats et performances du projet ? » ;

⁵ Canevas de définition d'un DISEC des projets/programmes sous NEX, Manuel de la CAP, Août 2010

2.2.5 Performance du système de SEC

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ». Elle mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent. La stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. L'évaluation de la performance implique donc des objectifs quantifiables et des résultats chiffrés pour être comparés. La performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'organisation car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques.

Dans le cadre de la présente étude, la performance du SEC sera définie comme étant fonction de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité. Et la mise en place donc d'un dispositif de SEC performant vise deux objectifs majeurs:

- assurer la bonne réalisation du projet et garantir l'atteinte de l'impact attendu et
- permettre la capitalisation des expériences pour assurer une plus grande efficacité dans la conception et la gestion de projets similaires ou futurs.

2.2.6 Modèle d'analyse de la fonction du SEC

Après tout ce qui précède, nous nous proposons d'analyser la pratique du SEC des activités au niveau de l'Unité de Coordination du PGIES ; le but recherché est de savoir : ***Comment améliorer la pratique du Suivi Evaluation Contrôle des activités du PGIES ?***

La réponse à ce questionnement nous invite à poser à notre tour les interrogations suivantes :

- quel est l'état de la pratique actuelle du SEC des activités au niveau des ULP ?
- quels sont les facteurs qui influent sur la performance du SEC ?
- comment améliorer l'état actuel du système au niveau de l'UCP ?

Ces interrogations nous amènent à concevoir la grille du modèle d'analyse qui suit, sur la base de l'hypothèse suivante : ***la performance du SEC de l'Unité de Coordination du projet est soumise à l'influence des facteurs internes liés à sa gestion.***

Afin de pouvoir appliquer les variables choisies au système de SEC pour les opérationnaliser, il convient de préciser exactement la nature de la mesure à rechercher sur le terrain.

Tableau 3: Modèle d'analyse des Variables explicatives

CHAMP D'APPLICATION	VARIABLES	INDICATEURS
FACTEURS INTERNES	Planification	<ul style="list-style-type: none"> - les objectifs à atteindre sont précisés ; - les besoins sont identifiés ; les résultats à atteindre sont indiqués ; - les rôles et critères d'évaluation sont définis ; - les ressources nécessaires à l'exécution des activités sont évaluées.
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - les effectifs et les compétences existent ; - le partage des tâches entre les personnes et les services est effectué ; - les circuits d'information existent et sont de bonne qualité ; - le type d'organisation structurelle est en adéquation avec la fonction du SEC.
	Direction	<ul style="list-style-type: none"> - l'existence d'un dispositif de motivation; - l'existence d'un processus de prise de décision.
	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - un dispositif d'identification des écarts existe ; - les facteurs de blocage sont identifiés ; - un système de contrôle est précisé ; - les outils de vérification sont utilisés et sont efficaces.

Source : Nous-mêmes

Tableau 4: Modèle d'analyse de la Variable expliquée

VARIABLE EXPLIQUEE	VARIABLES	INDICATEURS
LA PERFORMANCE	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - l'information est fournie à temps ou les délais sont respectés ; - l'information est fiable ; - l'information est accessible ; - l'information facilite la prise de décision.
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - les informations permettent d'atteindre les objectifs préalablement fixés ; - les écarts entre les résultats et les objectifs sont identifiés.
	Efficience	<ul style="list-style-type: none"> - les intrants sont utilisés de façon optimale pour atteindre les résultats fixés (les écarts les coûts réels et les coûts prévus).
	Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - les activités pérennes identifiées ; - la capacité du système à continuer de façon autonome après l'assistance;

Source : Nous-mêmes

2.2.7 Population à l'étude

Pour déterminer la population mise à contribution pour la présente étude, les critères précis qui ont présidé à cela sont : les responsabilités au niveau de l'UCP, les expériences et responsabilités au niveau des ULP, les responsabilités au niveau des bénéficiaires, enfin la disponibilité des uns et des autres.

C'est ainsi que pour recueillir la bonne information, la population à l'étude sera composée de responsables et d'acteurs du projet, soit 35 personnes, à qui sera administré le questionnaire:

- Lieutenant Colonel Moussa DIOUF, Coordonnateur National du PGIES ;
- Monsieur Mamadou SOUMARE, Responsable Administratif et Financier ;
- Capitaine Moussa FALL, Assistant Suivi-Evaluation ;
- Commandant Malick NDIAYE, Environnementaliste (Site du Niokolo koba) ;
- Monsieur Mamadou Eugène DIONE, Expert en Pastoralisme (Site du Ferlo) ;
- Commandant Ibrahima SAMBE, Expert en Agroforesterie (Sites des Niayes) ;
- Les 13 Agents Techniques des Eaux et Forêts (voir liste en Annexes) ;
- Les 04 Agents Techniques des Parcs Nationaux (voir liste en Annexes) ;
- Les Assistants Techniques selon l'Approche participative (04 personnes au total) ;
- Les responsables au niveau des populations bénéficiaires (08 personnes dont 02 dans chaque Unité Locale du projet).

Sur donc un échantillon représentatif de 35 individus interrogés, 29 ont pu exprimer valablement à date échue leur opinion sur les questions consignées dans le guide d'entretien. Nous avons pu ainsi récolter une masse d'informations prenant en charge nos principales préoccupations ; soit un pourcentage valablement exprimé de 82, 86 %.

Conclusion du Chapitre I

A travers ce Chapitre I nous avons abordé le Cadre théorique de notre étude et avons pu ainsi planter le décor à travers la définition conceptuelle et le domaine même du suivi évaluation contrôle. Autrement dit, le chemin est maintenant déblayé pour nous permettre d'aborder naturellement le Chapitre II qui portera sur le Cadre contextuel.

CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE

Ce chapitre II a traitera du Cadre contextuel de l'étude à travers laquelle nous allons procéder successivement à la Présentation du PGIES en sa Section 1, à la Description des quatre sites et aires protégées en sa Section 2. La Section 3 traitera de la Pratique du SEC et la Section 4 du Plan de Suivi Evaluation et Budget.

SECTION 1 : PRESENTATION DU PGIES

Le PGIES s'étend sur une durée de 10 ans et en trois phases/tranches (3 ans – 4 ans – 3 ans) depuis 2002 avec une révision faite en 2007, début du démarrage de la seconde phase qui se termine en 2011. La présentation ira de l'Organigramme au Cadre institutionnel, en passant par la Description succincte du projet et son Contexte, justification et raison d'être.

1.1.1 Description succincte du PGIES

La Tranche 1 du PGIES a permis la mise en place d'un environnement globalement favorable pour une canalisation des actions de conservation de la biodiversité et de la gestion durable des terres, dans les systèmes de production rurale à travers la levée de barrières institutionnelles, techniques et organisationnelles.

La Tranche 2, à mi-chemin entre les Tranches 1 et 3 sera un marche-pied crucial pour une atteinte globale des résultats et impacts du projet dans l'utilisation durable des ressources biologiques et la lutte contre la pauvreté. Le financement de la Tranche 2, permettra de consolider et de garantir la durabilité de la coopération des parties prenantes et leurs actions en faveur de la conservation des écosystèmes.

En outre, le financement de la Tranche 2 renforcera la conservation des corridors biologiques de migration saisonnière de la faune et la transhumance du bétail à travers le maintien des connexions écosystémiques servant de zones tampons adjacentes autour des Aires Protégées (AP) et de gestion communautaire de réserves de biosphère pour la première fois au Sahel, de manière à prévenir et réduire l'impact de la dégradation des terres sur les fonctions et services des écosystèmes.

La Tranche 2 démontrera des 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 co-gestion sera également testée. Cette Tranche 2 se concentrera 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.

Quant à la Tranche 3, elle mettra en œuvre toute mesure corrective nécessaire pour raffiner le modèle dans les quatre paysages représentatifs à savoir: le FERLO, le PARC NATIONAL DE

NIOKOLO-KOBA (PNNK), les MILIEUX COTIERS DES NIAYES & ENVIRONS et le PARC NATIONAL DU DELTA DU SALOUM (PNDS).

Ceci permettrait d'assurer la durabilité, de lever toute autre barrière encore subsistante et de disséminer le modèle dans d'autres AP et TV avec le cofinancement des populations bénéficiaires, les Services Etatiques, les projets en cours, ONG et le Programme Stratégique d'Investissement (PSI) de TerrAfrica pour générer des profits globaux, une durabilité à la fois socioéconomique et des bénéfices environnementaux globaux au niveau national, et bien au-delà de la durée de vie du projet et de ses sites de démonstration retenus.

1.1.2 Contexte – Justification et Raison d'être

Le Sénégal, bien que pays sahélien relativement plat, regorge cependant de richesses floristiques et fauniques d'importance mondiale. Pour la conservation des écosystèmes abritant ces richesses, le pays a érigé un système d'A.P comprenant 06 parcs nationaux, 03 réserves de faune, 20 réserves sylvopastorales et 213 forêts classées. Ce réseau d'A.P couvre une superficie totale de 11.934.663 ha (MEPN; 1993), soit plus de 40% de la superficie nationale et compte quatre réserves de biosphère, deux sites du patrimoine mondial de l'UNESCO et quatre 04 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 :

- la perte de la biodiversité endémique ;
- la fragmentation et l'augmentation de la pression sur les ressources dans le système des Aires Protégées (A.P) ;
- la dégradation des terres dans les écosystèmes considérés ; et
- 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 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 cette Convention sur la diversité biologique, le Sénégal a élaboré sa stratégie et son plan national d'actions desquels découlent deux programmes complémentaires :

- la conservation des écosystèmes terrestres à travers le PGIES avec une assistance du PNUD et du FEM ;
- la conservation des écosystèmes marins et côtiers à travers le GIRMaC avec l'assistance de la BM et du FEM.

Conformément aux exigences de gestion durable des ressources de l'environnement sur une période de temps assez conséquente, le Sénégal, le FEM et le PNUD ont engagé un partenariat permettant de conduire le PGIES sur une période de dix ans et ceci en 03 tranches.

1.1.3 Cadre Institutionnel

A l'entame de ce volet, il n'est pas superflu de revenir sur l'Exécution Nationale (NEX) qui régit la mise en œuvre de tout le portefeuille du Système des Nations Unies (S.N.U) et de présenter la Cellule d'Appui à la Mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP), au regard du caractère central de son intervention qui couvre tout le processus du cycle des projets et programmes financés par le S.N.U dans notre pays.

Le NEX est définie par le Conseil Consultatif pour les Questions de Fonds (CCQF) comme : *« un Accord au niveau opérationnel en vertu duquel, le pays bénéficiaire assume la responsabilité générale de la formulation et de la gestion des projets/programmes ainsi que l'utilisation des ressources mises à sa disposition »*⁶, avec toutefois une obligation de rendre compte. Dans un tel système, le MEPN, Agence gouvernementale d'exécution technique du projet, à ce titre, fournira les services techniques par le biais de la DPN et de la DEFCCS pour la réalisation des résultats. Le choix de cette modalité repose sur la prémisse selon laquelle un projet est d'abord et avant tout une entreprise d'un Gouvernement, et que l'appui financier apporté par le partenaire au développement n'affecte nullement la responsabilité de base de ce Gouvernement ; celle de mener à bien le projet/programme en question.

La CAP est donc cette structure d'appui - conseil – supervision et de renforcement de capacités. Elle a pour objectif principal de contribuer à l'amélioration du niveau (taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures) et de la qualité (respect des règles et procédures en vigueur) d'exécution des Projets/Programmes.

⁶ Conseil (ou Organe) Consultatif pour les Questions de Fonds, ONU.

Les objectifs spécifiques qu'elle poursuit sont les suivants: - promouvoir la modalité NEX comme stratégie de mise en oeuvre de la Déclaration de Paris (O.S1); assurer la systématisation des exercices d'audit (O.S2); renforcer les capacités nationales de mise en oeuvre des projets/programmes de développement (O.S3) et assurer une gestion réussie des activités de la CAP (O.S4).

Le PGIES est donc exécuté selon la modalité NEX, sous la supervision technique et financière de la CAP, organe du ministère de l'Economie et des Finances (MEF) qui est l'Agence gouvernementale de coordination. Il est mis en oeuvre par une Unité de Coordination du Projet (UCP) basée à Dakar, placée sous la tutelle technique directe du Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature (MEPN) et sous la supervision du PNUD-FEM, PNUD/Sénégal, et du MEF.

L'UCP est responsable de la conception, de l'organisation, du contrôle, de l'évaluation et de l'adaptation du projet aux nouvelles visions des parties, pour une production, dans les délais, des rendements escomptés (voir Cadre des Résultats et des Ressources).

Ainsi, les organes de décision, d'orientation et de suivi du PGIES sont constitués par :

- *la Réunion Tripartite présidée par le MEF responsable de l'authentification et de l'évaluation des dépenses comme le lui autorise le programme de travail annuel (PTA);*
- *le Comité de Pilotage du Projet (CPP) présidé par le Ministère en charge de l'Environnement ;*
- *le Comité Scientifique et Technique (CST) présidé de façon ad hoc par la structure compétente selon la thématique de l'ordre du jour.*

Ce CST, mis en place et incluant des membres éminents des milieux universitaires et de la recherche au Sénégal, est chargé d'évaluer l'impact du projet et de fournir des informations sur les données techniques, notamment en proposant à l'équipe du projet des innovations pertinentes qui pourraient être testées ou reproduites dans les sites du projet.

Le Secrétariat de ces organes est assuré par l'Unité de Coordination du Projet (UCP). Concernant la planification des activités, le document de projet est assorti d'un plan d'action qui couvre les quatre années de la deuxième phase à savoir 2007 / 2011.

A chaque fin année, un Plan de Travail Annuel (PTA) de l'exercice suivant est élaboré et s'articule harmonieusement à celui du Ministère en charge de l'Environnement.

La réalisation des activités sur le terrain se fait à travers 04 Unités Locales du Projet (ULP), au niveau de chacun des sites. Les actions du projet entrent ainsi donc en droite ligne dans le cadre de résultat du Ministère de tutelle, en entière phase aussi bien avec les OMD qu'avec les objectifs de lutte contre la pauvreté clairement définis dans le DSRP.

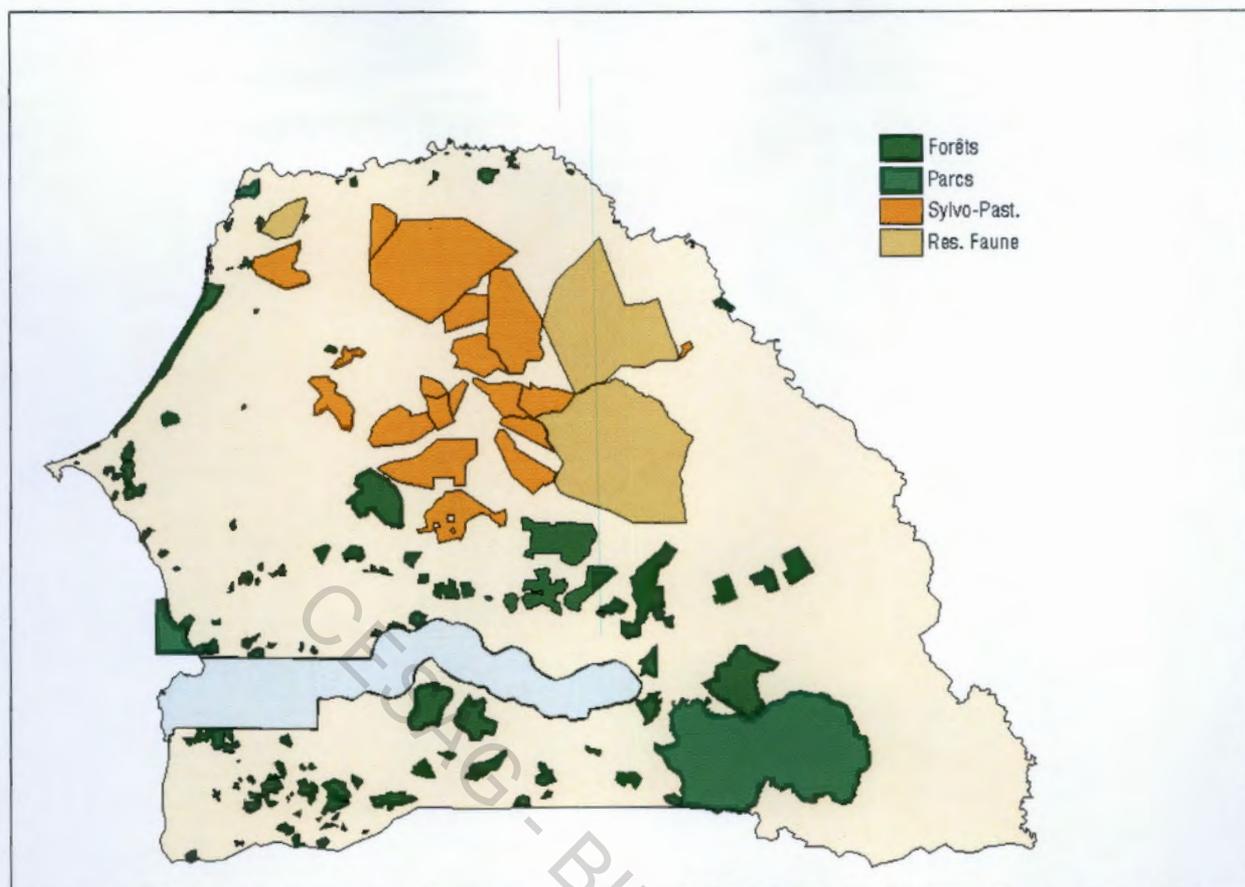
C'est ainsi qu'une jonction harmonieuse est faite entre les objectifs des bailleurs de fonds et ceux du gouvernement du Sénégal visant tous deux l'amélioration des conditions de vie des populations dans le cadre du rude combat pour la réduction de la pauvreté. L'unité du SEC des activités du PGIES, managée par l'Assistant SEC, assure le bon fonctionnement du plan de suivi évaluation et budget qui se présentera sous deux principaux aspects liés d'une part à la planification des activités et d'autre part au SEC de ces mêmes activités.

SECTION 2 : DESCRIPTION DES SITES & AIRES PROTEGEES

La description sera axée, à travers les paragraphes suivants, sur les quatre principaux sites ou paysages représentatifs, choisis pour la qualité de leur potentiel en écosystèmes (voir fiches synoptiques en Annexes). Les quatre zones sélectionnées pour l'intervention du projet renferment la grande mangrove vierge et permanente qui reste en Afrique de l'Ouest; un site RAMSAR d'une importance internationale pour l'hibernation des oiseaux migrateurs et paléarctiques et deux sites du Patrimoine Mondial.

Ces sites sont représentatifs des quatre principales régions écologiques relativement préservées du Sénégal, et renferment des espèces menacées et charismatiques comme l'éléphant, la panthère et le lycaon (loup d'Afrique). Ils sont (ces sites) sous la pression de plusieurs grandes menaces identifiées durant les préparations du PDF B comme: l'aménagement des terres; la déforestation; le braconnage; le surpâturage; la surexploitation des ressources halieutiques et forestières non ligneuses et les feux de brousse.

FIGURE N°3 : Carte des sites d'actions du projet choisis pour leur haute densité de biodiversité d'importance globale



Source : Document de projet du PGIES

2.2.1 Le Ferlo

Le site du Ferlo oriental a un total de 84 zones protégées couvrant une superficie de 4 156 680 ha de savane couverte de plantes rabougries. Les Zones-Tests (ZT) choisies au niveau de ce site sont : a) la Réserve de Faune du Ferlo nord (487 000 ha), qui est sous administration de la Direction des Parcs Nationaux (DPN) ; b) la Réserve de Faune du Ferlo sud (663 700 ha); c) deux forêts classées adjacentes (54 980 ha); d) et les réserves sylvo-pastorales qui s'étendent sur plus de 1 514 000 ha.

Le Ferlo occidental compte 14 autres réserves sylvo-pastorales. Selon la nature du sol et du relief, des espèces comme l'Acacia senegal, le Commiphora africana et le Combretum glutinosum apparaissent dans la zone et peuvent même y prédominer.

Les graminées les plus fréquentes sont le Cenchrus biflorus, le Schoenefeldia gracilis et le Dactyloctenium aegyptium. La région du Ferlo latéritique a une strate arborée relativement dense, où prédomine le Pterocarpus lucens, qui apparaît souvent en formations relativement pures.

On y trouve également d'autres espèces telles que l'Acacia seyal, le Combretum micranthum et le Combretum nigricans, selon la nature des sols et du relief. Sur l'ensemble de la région, les sols sont essentiellement de type ferrugineux entrecoupés de vallées sablonneuses et de dépressions sablo-argileuse au voisinage desquelles s'établissent généralement les villages et les campements.

Le couvert végétal inférieur est dominé par le Loudetia togoensis qui pousse sur les sols contenant des gravillonnaires. Dans des conditions de pluviométrie normale, ce type de végétation sert de pâturage répondant aux besoins alimentaires du bétail, mais les feux de brousse détruisent, cependant, une bonne partie de la biomasse herbacée. La production de biomasse sèche va d'un maximum de 1 280 kg de matière sèche à l'hectare, au niveau de l'unité pastorale de Tiel, à 837 kg de matière sèche à l'hectare, au niveau de Tessékéré. La production moyenne tourne autour de 0,58 UBT à l'hectare, tandis que la quantité réelle moyenne est d'environ 0,37 UBT à l'hectare (PRODAM, 2000).

La végétation des vallées fossiles indique, dans un passé relativement récent, la présence d'importantes forêts-galeries. Ces vastes écosystèmes sont les seuls sites au Sénégal, où l'on trouve des autruches sauvages, une espèce fortement menacée. Les Réserves du Ferlo figurent également parmi les 12 sites du monde abritant la gazelle Dama-Mhorr. La région sert aussi d'habitat et de zones de migration hivernale à plusieurs espèces d'oiseaux du paléarctique.

Les Réserves du Ferlo constituent la zone de prédilection des pasteurs transhumants ou sédentaires, généralement concentrés autour des points d'eau.

Le site du Ferlo comprend 4 Communautés Rurales (CR), avec 112 villages et une population totale d'environ de 87 400 habitants environ. Les feux de brousse sont fréquents dans le Ferlo. Beaucoup d'espèces animales ont disparu du Ferlo, comme Damaliscus lutanus, Gazella dama, Hippotragus equinus, Panthera pardus, Giraffa camelopardus, Crocodilus niloticus et Orycteropus afer. Le Ferlo servait jadis de zones de repli hivernal à de vastes troupeaux d'animaux sauvages se déplaçant du Parc national du Niokolo-Koba (PNNK) vers le nord.

Ces migrations étaient observées pendant l'hiver et se poursuivaient jusqu'à la fin de la saison des pluies. Les obstacles à la migration animale du PNNK vers la zone du Ferlo sont liées à un élevage extensif pratiqué par les bergers qui n'hésitent pas à tuer les carnivores pour protéger leur bétail ou à tuer les herbivores pour se nourrir ; une intrusion dans les milieux sauvages de puits et forages aux pannes fréquentes entraînant ainsi une concentration du bétail et un surpâturage sur des dizaines de km² ; un assèchement rapide des mares qui aboutit à une concentration du bétail autour des points d'eau restants ; une implantation de nouveaux villages qui morcellent ainsi le milieu naturel destiné aux migrations ; un ramassage des œufs

d'autruche et de pintade avec capture des petits ; et les feux de brousse tardifs qui détruisent le fourrage (PDF, 2000). Les espèces de plantes endémiques du Ferlo sont : *Abutilon macropodum*, *Digitaria aristulata* et *Neseca dodecandra*. Les espèces menacées figurant sur la liste rouge de l'UICN sont : *Justicia niokolo-kobae* et *Digitaria aristulata*. Parmi les espèces animales menacées du Ferlo, figurent : *Lycaon pictus* (loup d'Afrique) ; *Felix leo* (lion) ; *Taurotragus derbianus* (éland de Derby) ; *Syncerus caffer* (buffle) ; *Hippotragus equinus* (antilope Rouane) ; *Hippopotamus amphibious* (hippopotame) ; *Loxodonta africana* (éléphant) ; *Pan troglodyte* (chimpanzé) ; *Neotis cafra denhami* (outarde de Denham) ; *Bucorvus abyssinicus* (grand calao) ; *Terthopius ecaudatus* (aigle bateleur) ; *Dendrocygma viduata* (dendrocygne veuf) et *Polemaetus bellicosus* (aigle martial).

2.2.2 Le Parc National de Niokolo-Koba (PNNK)

Situé dans le sud-est du Sénégal, la zone du Niokolo-Koba comprend six zones tests (ZT) qui occupent une superficie totale de 2 981 250 ha, dont le PNNK avec sa superficie de 913000 ha et qui est entouré de 04 Forêts Classées (FC) couvrant 132 250 ha, et la Zone d'Intérêt Cynégétique (ZIC) de la Falémé qui couvre une surface de 1 936 000 ha.

Le Parc National de Niokolo-Koba (PNNK) a été déclaré Patrimoine mondial et Réserve de biosphère. Il jouxte le Parc National de Badiar, en Guinée, avec une superficie totale de 194 000 ha, formant avec ce dernier un vaste complexe écologique figurant parmi les grandes zones de conservation en Afrique de l'Ouest. Du côté sénégalais de la frontière, ce complexe écologique est entouré de neuf Communautés Rurales (CR) comprenant 304 villages d'une population d'environ 92 000 habitants.

Les ZT choisies pour cette zone de projet sont : le PNNK et les Forêts Classées. Le Niokolo-Koba a de vastes étendues d'habitats de savane qui sont caractéristiques du pays ; et elles sont essentiellement constituées de pâturages (dominés par *Andropogon* et *Penisetum* spp.), des arbustes (dominés par *Combretum glutinosum* et *Combretum nigricans*), des forêts claires (dominées par *Bombax*, *Azalia*, *Pterocarpus*, *Xerroderris* pour les espèces ligneuses et par *Diteropogon* pour les espèces de graminées) et des savanes fermées (dominées par les arbres suivants : *Pterocarpus*, *Terminalia*, *Erythrophleum*) et des savanes ouvertes (dominées par *Pterocarpus*, *Anogeissus* et *Piliostigma*) et des forêts-galeries fermées, représentant jusqu'à 78 % des forêts-galeries du Sénégal.

Le Niokolo-Koba abrite 1 500 des 2 100 espèces de plantes à fleur connues du Sénégal. On y trouve également 80 espèces de mammifères (sur les 192 que compte le Sénégal), 330 espèces d'oiseaux, 36 espèces de reptiles, 2 espèces d'amphibiens, 60 espèces de poisson et une kyrielle d'espèces d'invertébrées. Le Niokolo-Koba est le dernier refuge des éléphants du Sénégal ; on y trouve les espèces végétales endémiques ou menacées suivantes: *Acalypha senensis*, *Bauhinia senegalensis*, *Cyperus laberiticus*, *Ilysambles cangesta*, *Indigofera leptoclada*, *Lauvembergia villosa* et *Nasaea dodecandra*.

Les espèces de plantes menacées du PNNK figurant sur la liste rouge de l'UICN sont : *Justicia niokolo-kobae*, *Cyperus calocarpum*, *Indigofera leptoclada*, *Berhautia senegalensis*, *Measa nuda*, *Pavetta cinereifolia* et *Striga bilabiaba*. Les espèces fortement menacées du Niokolo-Koba sont: (pour les mammifères) *Lycaon pictus* (loup sauvage), *Felis leo* (lion), *Tauratragus derbianus* (éland de Derby), *Syncerus caffer* (buffle) ; *Hippotragus equines* (antilope) ; *Hippopotamus amphibious* (hippopotame), *Loxodonta africana* (éléphant), et *Pan troglodyte* (chimpanzé), et (pour les oiseaux) *Neotis cafra denhami* (outarde de Denham), *Bucorvus abyssinicus* (grand calao), *Terthopius ecaudatus* (aigle bateleur), *Dendrocygma viduata* (dendrocygne veuf), et *Palemaetus bellicosus* (aigle martial).

2.2.3 Les Milieux Côtiers des Niayes & environs

Les Niayes se trouvent le long de la frange côtière nord du Sénégal. Elles sont constituées d'un ensemble de dépressions entourées de dunes de sable côtières et continentales, avec un climat subguinéen qui n'intervient qu'au nord du 13ème parallèle. Le projet du site des Niayes comporte 8 Zones tests (ZT) couvrant une superficie de 29 411 ha de forêts subguinéennes au cœur du Sahel et comprend six Forêts Classées (FC) d'une superficie de 25 880 ha, 2 Parcs Nationaux (PN) de 2 720 ha et une réserve botanique qui s'étend sur 16 ha.

La zone du projet s'étend sur quelque 135 km sur la côte atlantique. Avec leur climat humide de type subguinéen, les Niayes se caractérisent par une flore complexe, unique au Sahel, avec une des plus forte apparition d'espèces endémiques en Afrique de l'Ouest (Sambou, B. 2000). Elles couvrent le littoral de Dakar à Saint-Louis. Les Niayes s'étendent pratiquement sur plus de 180 km et ont une largeur réduite variant entre 30 et 35 km. Elles comprennent huit 8 Communautés Rurales (CR) et 449 villages avec une population totale de 200 500 habitants. La zone test choisie au niveau du site du projet des Niayes comprend quatre 4 FC et une réserve de faune et de flore située dans des milieux terrestres caractérisés par une succession

de dunes et des dépressions comportant souvent des mares apparaissant avec la remontée du niveau hydrostatique. Les Niayes se distinguent du reste du pays par leur climat humide de type marin et leurs vents forts mais relativement constants. Le climat est du type subcanarien, dominé par les alizés marins et la mousson.

Les températures moyennes annuelles varient entre 23,7° et 27° C. La pluviométrie moyenne varie entre 300 et 500 mm, enregistrés pendant la saison des pluies qui dure généralement trois mois. Les Niayes n'ont pas de régime hydrographique particulier. La profondeur de la nappe phréatique varie entre 0 et 60 mètres, même si, par endroits, l'eau est saumâtre ou salée. D'anciens bras de mer ont été transformés en lacs ou en dépressions à l'image des lacs Retba, Tamna, Notto, Meckhé et Loumpoul-Kayar. Des dépressions humides alternent avec des dunes de sable, soit en tant que espaces entourés de dunes, soit en tant que vestiges d'anciens réseaux hydrographiques. Ces bas-fonds sont inondés par la remontée de la nappe phréatique pendant la saison des pluies. Par la suite, elles s'assèchent de façon plus ou moins rapide selon leur emplacement. Dans les Niayes, le régime hydrographique varie souvent d'une zone à une autre, mais elles ont toutes un taux d'humidité particulièrement élevé.

De ce fait, la région des Niayes constitue un site unique en son genre, étant la plus riche en termes de biodiversité au nord du 13ème parallèle.

Les dunes, stériles et actives le long du littoral (dunes blanches), se stabilisent progressivement au fur et à mesure que l'on avance vers le continent (dunes rouges) avec l'apparition d'un couvert végétal très fragile. Au niveau des dépressions, le sol est riche et apte à la culture maraîchère et fruitière, qui constitue la base du système de production.

Les Niayes sont le jardin potager du Sénégal et leur environnement productif intègre la pêche continentale, l'élevage et la culture sous pluie qui, pendant la saison des pluies, revêtent une grande importance pour les zones situées hors des dépressions inondées.

La végétation est de type subguinéen, avec une prédominance de *Elaeis guineensis* dans la partie sud des Niayes. Toutefois, cette végétation a été fortement dégradée par les activités humaines et les sécheresses, entraînant une baisse du niveau de la nappe phréatique, une salinisation progressive et une accélération des attaques contre la richesse des dunes en biodiversité par les cultures maraîchères pratiquées au niveau des bas-fonds. En dépit des mesures mises en œuvre pour protéger la zone, la viabilité de ces milieux uniques en leur genre reste incertaine. Auparavant, les habitats des Niayes étaient riches et diversifiées, mais leur végétation est en régression, aussi bien en termes d'étendue que du nombre d'espèces.

La flore des Niayes comprend plus de trente (30) familles, avec un total d'environ quarante-vingt (80) espèces ligneuses largement répandues.

Les habitats des Niayes contiennent près de 20% de l'ensemble de la flore du Sénégal, un niveau de diversité que l'on ne rencontre nulle part ailleurs au Sénégal, au nord du 13ème parallèle. Parmi les 31 plantes endémiques du Sénégal, 13 ont été trouvées dans les Niayes, dont 10 menacées. Les espèces menacées sont : *Ceropegia praetemissa*, *Ceropegia senegalensis*, *Polycarpeae linearifolia*, *Salicornia senegalensis*, *Lipocarpa priuriana* var. *crassifolia*, *Scirpus grandipiscus*, *Scleria chevalieri*, *Eriocaulon inundatum*, *Rhynchosia albaepauli*. Les trois espèces endémiques non encore en danger sont : *Crotalaria sphaerocarpa*, *Urginea salmonea* et *Ficus dicranostyla*. Les espèces du genre *Ceropegia* font également partie de la liste CITES de 1996. Deux autres espèces non-endémiques (*Pluchea lanceolata* et *Digitaria aristulata*) sont considérées comme menacées au Sénégal, d'après l'UICN (Liste rouge 1997). Les Niayes sont pauvres en faune principalement en raison du fait que, ces milieux ont déjà été fortement dégradés, en particulier dans la partie nord de la zone.

Toutefois, la diversité animale est remarquable au niveau de la Réserve de Faune de Gueumbeul et du Parc National de la Langue de Barbarie. La Réserve de Gueumbeul est située près de la côte, dans l'arrondissement de Rao, à quelque 12 km de Saint-Louis. Les Niayes ont une importance mondiale, étant une zone de migration hivernale pour des milliers d'oiseaux, des échassiers pour l'essentiel.

Parmi les espèces importantes rencontrées au niveau de cette réserve figurent l'avocette (*Pluvialis squatarola*), la spatule européenne (*Platalea leucorodia*) et le grand pluvier (*Charadrius hiaticula*). Le Parc national de la Langue de Barbarie est situé à l'embouchure du fleuve Sénégal, à 25 km au sud de Saint-Louis. On y trouve beaucoup d'oiseaux aquatiques marins, comme les pélicans gris (*Pelicanus rufescens*), des pélicans blancs (*P. onorcolatus*) 3 000 paires de mouettes à tête grise (*Larus cirrhocephalus*), l'hirondelle Caspienne (*Hydropogone caspii*), l'hirondelle royale (*Thalasseus maximus*), 2000 individus de mouettes à bec fin (*Larus genei*), l'hirondelle de Hansel (*Geolochelodon nilotica*) à la bordure nord de ses zones de nidification, l'hirondelle noire (*Sterna fuscata*) et la petite hirondelle (*Sterna albifrons*). Le parc sert également de réserve aux canards et aux échassiers migrateurs. La faune marine des Niayes comprend la tortue de mer verte (*Chelonia mydas*), la tortue luth (*Dermochelys coriacea*), le caret (*Caretta caretta*) et le dauphin ordinaire (*Delphinus delphis*). Ces espèces sont menacées et protégées à l'échelle mondiale, et dont les trophées sont vendues sur les marchés de la place et du Delta du Saloum.

Les Niayes servent d'habitat tant à un certain nombre d'espèces endémiques qu'à des espèces menacées à l'échelle mondiale figurant sur la Liste rouge de l'UICN.

Les espèces menacées sont : *Ceropegia praetemissa*, *Ceropegia senegalensis*, *Polycarpeae linearifolia*, *Salicornia senegalensis*, *Lipocarpa prieuriana* var. *crassifolia*, *Scirpus grandipiscus*, *Scleria chevalieri*, *Eriocaulon inundatum*, *Rhynchosia albae-pauli*. Les trois espèces endémiques non encore en danger sont: *Crotalaria sphaerocarpa*, *Urginea salmonea* et *Ficus dicranostyla*. Deux autres espèces non-endémiques (*Pluchea lanceolata* et *Digitaria aristulata*) sont considérées comme menacées au Sénégal, d'après l'UICN (Liste rouge 1997). Parmi les espèces importantes rencontrées au niveau de la zone protégée des Niayes figurent l'avocette (*Pluvialis squatorala*), la spatule européenne (*Platalea leucorodia*) et le grand pluvier (*Charadrius hiaticula*). Les espèces végétales endémiques rencontrées dans les Niayes sont : *Ceropegia praetemissa*, *Crotalaria sphaerocarpa*, *Ficus dicranostyla*, *Laumbergia villosa*, *Lipocarpa priemiana*, *Polycarpeae linearifolia*, *Rhynchosia alba-pauli*, *Salicornia senegalensis*, *Scirpus grandipiscus*, *Urginea salnidea* et *Vernonia bambilarcusis*.

Les espèces d'oiseaux menacées rencontrées dans les Niayes sont : l'avocette (*Pluvialis squatorala*), la spatule européenne (*Platalea leucorodia*) et le grand pluvier (*Charadrius hiaticulata*), le pélican gris (*Pelecanus rufescens*), le pélican blanc (*P. onocrotalus*), la mouette à tête grise (*Larus cirrhocephalus*), l'hirondelle Caspienne (*Hydropogone caspii*), l'hirondelle royale (*Thalasseus maxiumus*), la mouette à bec fin (*Larus genei*), l'hirondelle de Hansel (*Geolochelodon nilotica*), l'hirondelle noire (*Sterna fuscata*) et la petite hirondelle (*Sterna albifrons*). Les tortues menacées des Niayes sont : la tortue de mer verte (*Chelonias mydas*), la tortue luth (*Dermochelys coriacea*) et le caret (*Caretta caretta*). En outre, le dauphin ordinaire (*Delphinus delphis*), rencontré dans les Niayes, est menacé.

Sur la base d'une recommandation de l'Etat du Sénégal, le présent projet se focalisera autour des zones continentales (les dunes rouges) comme autour de la Réserve Spéciale de Faune de Gueumbeul, alors que les autres zones côtières vont faire partie du projet FEM/BM avec le Projet Gestion des Zones Côtières.

2.2.4 Le Parc National du Delta du Saloum (PNDS)

Le Parc national du Delta du Saloum (PNDS) s'étend sur une superficie totale de 180 000 ha constituée de trois types de milieux majeurs : la mangrove et les zones humides, les forêts sèches et les savanes et l'océan, le delta et les îles de bancs de sable.

Le Parc fait partie de la Réserve de Biosphère du Delta du Saloum. Les deux tiers de sa superficie sont recouverts par ce qui constitue la plus vaste mangrove d'Afrique.

Cette mangrove sert à la régulation des inondations et des marais mais également de lieu de reproduction à de nombreuses espèces de poissons, de dauphins, de sirènes, d'oiseaux aquatiques et migrateurs du paléarctique.

Le parc a été déclaré site Ramsar. Non loin du Parc National du Delta du Saloum, se trouve la Réserve de Biosphère de Keur Samba Dia (800 ha). En outre, quatre Forêts Classées (FC) jouxtent le PNDS, couvrant une superficie de 53 140 ha, en plus des zones côtières et insulaires contiguës au parc. Le système agricole est caractérisé par un régime de polycultures du sud, avec une progression des activités pastorales, de pêche et de chasse du fait de terres arables favorables et d'une meilleure pluviométrie que dans le reste du pays. Le complexe est formé de trois Communautés Rurales (CR) avec 99 villages entourant le Parc National du Delta du Saloum, dont la population fait 45 800 habitants. Malgré de multiples et fortes pressions anthropiques, le site contient encore un certain nombre d'espèces endémiques et d'espèces menacées au plan mondial. On y trouve trois (3) des 31 espèces endémiques du Sénégal. Il s'agit de *Lipocarpa prierana*, *Scleria chevalieri* et *Ficus dicranostila*. Les espèces rares et menacées sont (liste UICN 1999) : *Eriocaulon inundatum*, *Hydrophila micrantha*, *Uvaria thomasi*, *Kigelia africana*, *Albizia ferruginea*, *Treculia africana*, *Pouchetia africana*, *Fagara rubescens*, *Parinari excelsa*, *Diospyros frea*, *Mesneuron benthamianum*, *Tetrapleura tetraptera*, *Malacantha alnifolia* et *Bridelia micrantha*.

La mangrove s'étend sur plus de 75% de la superficie du Parc National du Delta du Saloum (PNDS). La mangrove occupe une partie de l'estuaire (terres boueuses sous l'influence quotidienne des marées) et pousse sur la zone intertidale, en particulier dans les parties basses et boueuses des chenaux. Sa flore est essentiellement constituée de *Rhizophora racemosa* et de *Rhizophora harisonii* (grands arbres en bordures des bolongs), *R. mangle*, *R. racemosa*, *Avicennia africana* et *A. nitida*. *Laguncularia racemosa* et *Conocarpus erectus* sont beaucoup moins représentés et occupent une zone exceptionnellement inondée par les marées. On trouve également une végétation qui tolère très bien la salinité (*Sesuvium portucalstrum* et *Philoxerus vermicularis*). La partie méridionale de la mangrove est luxuriante, particulièrement bien protégée et contient de hauts arbres.

Elle sert de lieu de repos et de sommeil à de multiples espèces d'oiseaux et de refuge à de nombreux animaux comme les hyènes, mais aussi zone de frayère et de lieu d'alimentation aux poissons. Les forêts sèches claires et les savanes du PNDS se distinguent par la présence d'espèces guinéennes dans une zone biogéographique de type soudanien.

Ces milieux sont constitués, pour l'essentiel, de forêts-galeries, de forêts claires, de savanes arborées et arbustives.

La Forêt Classée de Fathala est la formation forestière la plus importante. Les espèces les plus communes dans les plateaux sont : *Daniellia olivieri*, *Pterocarpus erinaceus*, *Prosopis africana*, *Terminalia macroptera*, *Lanea acida*, *Cordyla pinnata*, *Bombax costatum*, *Khaya senegalensis*, *Parkia biglobosa* et *Sclerocaria birrea*. Il y a également *Azelia africana* et *Ceiba pentandra*. Les îlots des bancs de sable et les terrasses contiennent une flore diversifiée, avec des espèces guinéennes sur la frange nord de leur aire de distribution. Les groupes de *Phoenix reclinata*, *Lophira lanceolata* et de *Prosopis africana* font certainement partie des derniers dans le pays et dans la sous région. Selon Likke (1996), il existe, dans la forêt de Fatbala, au moins 400 espèces de plantes, 160 espèces d'arbres appartenant à 39 familles. Les familles les plus diversifiées sont les moracées (13 espèces), les césalpiniacées (12 espèces), les mimosacées (11 espèces), les combrétacées (11 espèces), les anacardiées (8 espèces), les rubiacées (6 espèces), les euphorbiacées (6 espèces) et les méliacées (5 espèces). Il existe également des espèces de la faune dépendant des formations de plantes terrestres, sauf la loutre sans pinces (*Aonyx capensis*), la mangouste des marais (*Herpestes paludinosus*), le singe vert africain (*Cercopithecus aethiops*) et, bien entendu, le lamantin, toutes espèces adaptées aux formations de mangrove (A. Dupuy, 1982). Dans les eaux des trois bras de delta/de mer du Delta du Saloum, la population de poissons est dominée, tant en nombre qu'en biomasse, par un nombre restreint d'espèces appartenant aux familles des clupéiformes, des Pristigasteridées, des Gerreiées et des Carrangidées.

Il s'agit essentiellement de variétés deltaïques, des espèces de poissons marins et deltaïques (d'après la définition d'Albaret et Diouf, 1994). L'abondance des espèces est relativement forte dans le Delta du Saloum, comme le prouve la comparaison entre le nombre d'espèces observées dans le PNDS et les chiffres enregistrés au niveau de 60 sites d'environnements deltaïques et lagunaires à travers le monde, avec seulement six de ces zones dépassant le PNDS en abondance d'espèces (Diouf, 1996). Les familles de poissons les plus diversifiées rencontrées au niveau des estuaires du delta sont les Carrangidées (11 espèces), les mugilidées (7 espèces), les bémulidées (6 espèces), les cichilidées et les clupéiformes (4 espèces chacune), suivies des ariidées, cynoglossidées, dasyatidées, éhipidées, polynémidées, soléidées, et sparidées (3 espèces chacune). Un autre facteur pouvant expliquer cette richesse du delta en espèces est la grande diversité du milieu (bras principaux, des bolongs de toutes tailles, présence de mangrove sur certains rivages et son absence sur d'autres, divers types de limons et une variété de facteurs physico-chimiques en fonction du temps et de l'espace). Parmi les ressources halieutiques du milieu, on trouve des invertébrés marins, dont des poissons (cartilagineux et osseux) et des mammifères.

Les poissons cartilagineux (requins et raies) y sont représentés par 80 espèces appartenant à 30 familles. Les poissons osseux (téléostéens) font presque 470 espèces de 1 110 familles. Les mammifères marins répertoriés comprennent des baleines (*Balaenoptera*), des dauphins (*Delphinus tursiops*) et des lamantins (*Trichechus senegalensis*). On a observé aussi d'autres espèces de mammifères (dans ce delta déclaré par le Sénégal zone économique exclusive), comme les marsouins, les dauphins pilotes (*Globicephales*) et les phoques.

Les invertébrés marins (mollusques et crustacés) y sont représentés par des espèces de bivalves, de gastéropodes et de céphalopodes. Chez les crustacés, on dénombre une cinquantaine d'espèces de homards, d'écrevisses, de homards à sandales, de crevettes grises, de crabes et de stomatopodes. Beaucoup d'espèces restent, cependant, peu connues principalement à cause de leur manque d'intérêt économique pour l'instant. Les espèces peuplant le fond des océans (la partie inférieure de la pente continentale et les vastes plaines des profondeurs) n'ont pas été répertoriées dans la mesure où l'on pense que ces profondeurs sont pauvres en ressources biologiques.

La zone de la frange côtière contient également beaucoup de groupes d'invertébrés marins n'ayant fait l'objet que de peu d'inventaires (éponges, concombres de mer, oursins, étoiles de mer, coraux, mollusques et divers coelentérés). Trois espèces ou groupes d'espèces de poissons ont disparu ou sont devenus extrêmement rares : tarpon (*Tarpon atlanticus*), poisson-scie (*Pristis spp*) et le poisson-paille (*Rhynchobatus lubberti*).

Cela est certainement lié aux fortes pressions exercées par les activités de pêche, surtout si l'on sait que les deux dernières espèces ont une faible fertilité et de très longues périodes de gestation. Certaines espèces sont devenues rares, comme les lamantins, décimés par les populations humaines, mais ayant également subi l'impact de la disparition des remontées d'eau douce ; les lisa *bandialis*, jadis très abondants, à en croire les pêcheurs, mais limités actuellement à quelques 02 ou 03 bolongs seulement, le plus important étant celui de Baguadadji. Cette espèce dépend grandement des dépôts de sable fin et serait endémique dans le Sine Saloum ; les carpes rouges (ou yaakh) et les mérours (*Epinephelus aenus*) ou Thiof, très prisés des consommateurs sénégalais et presque autant de *Lutjanus spp*, également en forte régression. Beaucoup d'espèces des littoraux vivant dans le Delta du Saloum ont diminué en nombre. Cela est particulièrement vrai pour les requins (*Caranx hipos*), les *Tilapia guineensis* et les tortues de mer. La diminution du nombre de tortues marines est liée à la déstabilisation de lieu de nidification, mais aussi à la surexploitation.

Il convient également de noter que cette espèce est protégée au niveau du PNDS, mais qu'elle est malgré tout capturée, puis vendue et consommée par les populations locales.

Les requins et les raies, dont les nageoires ont une grande valeur commerciale, font l'objet de fortes pressions des pêcheurs. Les plantes endémiques du Delta du Saloum sont : *Alechva basserei*, *Crotalaria sphaerocarpa*, *Ficus*

dicranostyla, *Eriocanlan inudatum*, *Laumbergia villosa*, *Lipocarpa prieuriana*, *Polycarpeae linearifolia* et *Scirpus grandspiscus*. Les plantes menacées ou figurant sur la liste rouge de l'UICN sont, pour ce site : *Hygrophyla chevalieri*, *Livaria thomasi*, *Scleria chevalieri* et *Lipocarpa prieuriana*. Les espèces animales fortement menacées sont : *Caranx hipos* (requin), *Trichechus senegalensis* (lamantin), *Souza teuzsii* (dauphin bossu), *Delphinus delphis* (dauphin ordinaire), *Balaenoptera* (baleine), la loutre sans pinces (*Aonyx capensis*), la mangouste des marais (*Herpestes paludinosus*), le singe vert africain (*Cercopithecus aethiops*). Les espèces de poissons en danger sont les *Tilapia guineensis* (tilapia), le tarpon (*Tarpon atlanticus*), le poisson-scie (*Pristis spp*), le poisson-paille (*Rhynchobatus lubberti*), *Lisa bandialensis* et le mérrou *Epinephelus aenus*, *Lutjanus spp*.

Sur proposition de l'Etat du Sénégal, le présent projet a choisi des villages et des sites uniquement dans les milieux de savane sèche et de mangrove, laissant le reste au projet FEM/BM pour la gestion des zones côtières.

SECTION 3 : LES ACTIVITES DE SEC (Suivi-Evaluation-Contrôle)

Dans le volet du SEC du PGIES, les équipes des ULP rédigent, de concert avec l'assistance technique de l'approche participative, un Rapport trimestriel qu'ils envoient à l'UCP communément appelée Direction du projet. Et ce, sur la base des informations récoltées sur le terrain durant la période récurrente de trois mois.

Ces Rapports des quatre ULP sont ensuite imputés à l'Assistant manager du SEC qui met en commun les différents contenus pour en faire une synthèse appelée **Rapport Trimestriel**.

C'est seulement après ce travail que la Direction du projet envoie copies à la CAP en tant que représentante de la partie gouvernementale, et au PNUD en tant que bailleur.

Quant au F.E.M, c'est le **Quarterly Operational Report (Q.O.R)** un condensé de dix lignes exactement très synthétique du Rapport Trimestriel, qui lui est envoyé, dans le strict respect de ses exigences en tant que bailleur de fonds ayant cofinancé le projet.

En outre, un autre Rapport appelé *Project Intern Review* (P.I.R) est rédigé au milieu de chaque année, représentant le cumul de l'ensemble des résultats obtenus jusqu'ici, c'est-à-dire depuis le début de la phase concernée, et qui a valeur de revue interne. Copies de ce P.I.R sont donc envoyées à la suite de sa rédaction à la CAP et au PNUD.

L'Assistant Manager de l'Unité du SEC peut effectuer une descente sur le terrain, si besoin en était, pour vérification ou recherche personnelle d'informations, fussent-elles complémentaires.

Les outils du SEC retenus dans le PTA sont donc les suivants: les Rapports trimestriels, le Project Intern Review (P.I.R), le Quarterly Operational Report (Q.O.R), le Rapport annuel ou Bilan et la base des données du projet qui est disponible depuis le début du projet. Ces données ont trait à la présentation des différents sites, les Aires Protégées et à leur richesse en terme de biodiversité (faune et flore). A l'occasion des évaluations, la DPN qui accompagne les évaluateurs à travers un de ses représentants, élaborent ensemble les Termes de Référence (TDR) de concert avec l'UCP. L'organisation, les termes et la période de l'Evaluation à Mi-parcours seront décidés après consultation avec les parties prenantes au document de projet. Elle se concentrera sur l'efficacité, l'efficience et sur les délais tout en soulignant les questions méritant une décision et des actions et présentera les leçons d'expériences initiales du projet en termes de formulation, de mise en œuvre et de gestion. L'Evaluation Finale est celle qui sanctionne la fin du projet dans sa phase ou tranche en cours. Elle est réalisée de la même manière et dans les mêmes conditions que l'évaluation à mi-parcours mais de façon externe, donc avec un consultant indépendant.

L'Evaluation Finale devra également fournir des recommandations sur les activités de suivi. Les TR de cette évaluation seront préparés par le Bureau Pays du PNUD sur la base des orientations de l'Unité Régionale de Coordination et du PNUD-FEM.

A propos du contrôle, c'est une vérification de légalité, de régularité et de conformité qui s'effectue sur la base de pièces justificatives. Si un contrôle statutaire récurrent est inséré dans l'organisation du projet, il rentre dans le concept global du suivi. C'est ainsi que les différentes dépenses qui ont été effectuées, sont passées à l'examen pour authentifier leur éligibilité mais également entre autres. Le PGIES procède en outre à un contrôle technique sur le terrain pour confronter ce qui a été planifié et ce qui a été concrètement réalisé ou fait, afin d'en établir la nette concordance.

SECTION 4 : PLAN INDICATIF DE SUIVI EVALUATION & BUDGET

Le Suivi et l'Evaluation déjà démarrés en Tranche 1 seront poursuivis et renforcés en Tranche 2. En particulier, ils seront réalisés à divers niveaux du projet. Le suivi du statut de la biodiversité et de la séquestration du carbone (potentiel et réel) sera effectué de manière formelle (inventaires, recherches orientées, enquêtes, etc.) à travers des contrats de sous-traitance avec des organisations sénégalaises compétentes, des enquêtes et dénombrements continus de la DPN, avec l'aide des agents des AP et des éco gardes villageois.

Le suivi des résultats du projet se fera à travers des événements formels (3 évaluations, une à la fin de chacune des 03 phases), mais aussi à travers des méthodes de suivi et évaluation participatifs menés à des périodes régulières. Les capacités des populations à la base et des autorités seront renforcées afin de permettre d'intégrer des techniques de suivi évaluation pour une gestion et une mise en œuvre adaptatives.

L'UCP présentera des rapports techniques et financiers trimestriels faisant l'évaluation du degré de réussite en termes d'atteinte des résultats et des objectifs, sur la base des IOV et tels que indiqués dans le cadre logique. Elle indiquera les potentialités, les succès et les faiblesses du projet et, au besoin, donnera des recommandations pour des améliorations. Les activités du projet en matière de sensibilisation et de vulgarisation des résultats constituent d'importants outils servant à assurer la diffusion de l'expérience acquise à travers le Sénégal. En plus des ONG, le personnel du projet sera encouragé à diffuser les informations par le canal des réseaux existants et des revues scientifiques.

Des missions de supervision PNUD-FEM, des évaluations techniques du CST et d'autres évaluations officielles FEMSEC seront mises en œuvre au besoin pour rassembler et diffuser les expériences. Le projet sera conforme à la fois aux exigences de suivi et d'évaluation du PNUD-FEM. En droite ligne avec la gestion axée sur les résultats, il est devenu obligatoire pour tous les projets FEM d'élaborer un plan détaillé de suivi et d'évaluation au tout début des activités.

Le plan de suivi évaluation couvrira la biodiversité, la séquestration du carbone et les indicateurs sur le niveau de vie. Ce plan de travail permettra une évaluation critique des mesures de performance du projet en détaillant le plan d'actions, les coûts de ces activités, les résultats attendus, leur obtention et leur évaluation en fonction des repères établis. Le plan d'actions sera l'outil principal d'évaluation des performances du projet.

Bien que strictement distincts, le suivi et l'évaluation sont cependant interactifs et se supportent mutuellement en termes d'activités.

La mesure des indicateurs d'impacts relatifs aux bénéfices globaux interviendra suivant le calendrier établi par l'atelier de lancement et sera tentativement dressée à la fin, dans le format de l'annexe de la mesure des indicateurs d'impacts.

Leurs mesures seront entreprises 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 inventaire des espèces) 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 d'un échantillonnage périodique comme sur la sédimentation.

Le Suivi Périodique sera conduit par le Bureau Pays du PNUD à travers des réunions trimestrielles avec les partenaires du projet ou plus fréquemment ou si nécessaire. Ces réunions permettront aux parties concernées de prendre action à temps réel pour assurer une mise en œuvre en douceur des activités du projet. Le Bureau Pays du PNUD et la Coordination Régionale du PNUD-FEM de manière appropriée, conduiront des visites annuelles de terrain ou plus fréquemment sur la base d'un calendrier concerté qui sera finalisé lors de la réunion de lancement. Tout membre du Comité de Pilotage (CP) peut prendre part à cette visite sur la base d'une décision de ce comité. Un compte rendu de mission sera préparé par le Bureau Pays du PNUD et circulé à l'équipe du projet, aux membres du (CP) et à l'équipe du PNUD-FEM au plus, un mois après la visite.

Un Suivi Annuel interviendra à travers les Revues Tripartites (RTP) qui constituent le plus haut niveau sur le plan politique, des parties concernées directement impliquées dans la mise en œuvre d'un projet. Le projet sera soumis à une RTP au moins une fois par an.

La première de ces réunions sera tenue dans les premiers 12 mois de mise en œuvre du projet. L'équipe du projet élaborera un Rapport Annuel du Projet (RAP) qu'elle soumettra au Bureau Pays du PNUD et au PNUD-FEM au moins 02 semaines avant la RTP pour revue et commentaires. Le RAP sera utilisé comme l'un des documents fondamentaux de discussion lors de la réunion de RTP. L'UCP présentera à cette réunion de RTP, le RAP soulignant les questions d'ordre politique, et les recommandations pour la décision des participants. Le projet informera également les participants de tout accord obtenu par les parties prenantes durant la préparation du RAP sur la manière de résoudre des questions opérationnelles ; des revues séparées des composantes du projet peuvent également être conduites si nécessaire.

Conclusion du Chapitre II

Ce chapitre II a traité du cadre contextuel de l'étude à travers laquelle nous avons procédé successivement à la Présentation du PGIES en Section 1, à la Description des quatre sites et aires protégées en Section 2. La Section 3 a traité de la Pratique du SEC et la Section 4 le Plan de Suivi Evaluation et Budget. Ce Chapitre nous a permis de mettre la lumière sur l'Organisation en question, par le biais de cette photographie.

CONCLUSION PARTIELLE :

Cette première Partie de la présente étude se compose de deux Chapitres à travers lesquels le Cadre théorique et contextuel a été exposé principalement comme suit :

- le Chapitre I a abordé le Cadre théorique de notre étude nous avons pu ainsi planter le décor à travers la définition conceptuelle et le domaine même du suivi-évaluation-contrôle ;
- le Chapitre II a traité du cadre contextuel de l'étude à travers laquelle nous avons procédé successivement à la Présentation du PGIES en Section 1, à la Description des quatre sites et aires protégées en Section 2. La Section 3 a traité de la Pratique du SEC et la Section 4 le Plan de Suivi Evaluation et Budget.

Après cette première Partie non moins importante sur le Cadre théorique et contextuel, la Présentation des résultats et les recommandations en deuxième Partie en constituent le prolongement et la suite logique.

2^{ème} PARTIE: PRESENTATION DES RESULTATS & RECOMMANDATIONS

Dans cette seconde partie, les résultats seront présentés et analysés au Chapitre I, et des recommandations faites au Chapitre II. Mention sera faite des recommandations essentielles aussi bien par rapport aux Variables explicatives que par rapport à la Variable expliquée, susceptibles d'améliorer la performance du DISEC au niveau du PGIES.

CHAPITRE III: PRESENTATION DES RESULTATS

La présente étude revêt une importance capitale et un caractère opportun au regard du dispositif de SEC du PGIES qui n'est ni opérationnel, ni validé, encore moins formalisé.

La présentation et l'analyse de façons objective des résultats que nous aborderons dans ce Chapitre, s'articuleront tout d'abord autour :

- ✓ *des Variables Explicatives* (Facteurs internes) à savoir les indicateurs que sont la Planification, l'Organisation, la Direction, le Contrôle et ensuite ;
- ✓ *de la Variable Expliquée* (Performance) dont les indicateurs sont : la Pertinence, l'efficacité, l'efficience et la Durabilité.

SECTION 1 : RESULTATS PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES (Facteurs internes)

Les Variables explicatives constituent des facteurs internes à l'entité ; elles sont susceptibles d'être les plus pertinentes pour apporter une meilleure explication à notre préoccupation ; à savoir comment améliorer la performance du SEC des activités du PGIES. Ces résultats chiffrés, fruits d'un dépouillement objectif, seront présentés puis analysés.

1.1.1 Tableau des résultats par rapport aux variables explicatives

Tableau 5: Résultats / Variables explicatives

INDICATEURS	MOYENNE OBTENUE	POURCENTAGE (%)
Planification	8	80 %
Organisation	8,5	85 %
Direction	9	90 %
Contrôle	8	80%
SCORE GLOBAL	33,5	67 %

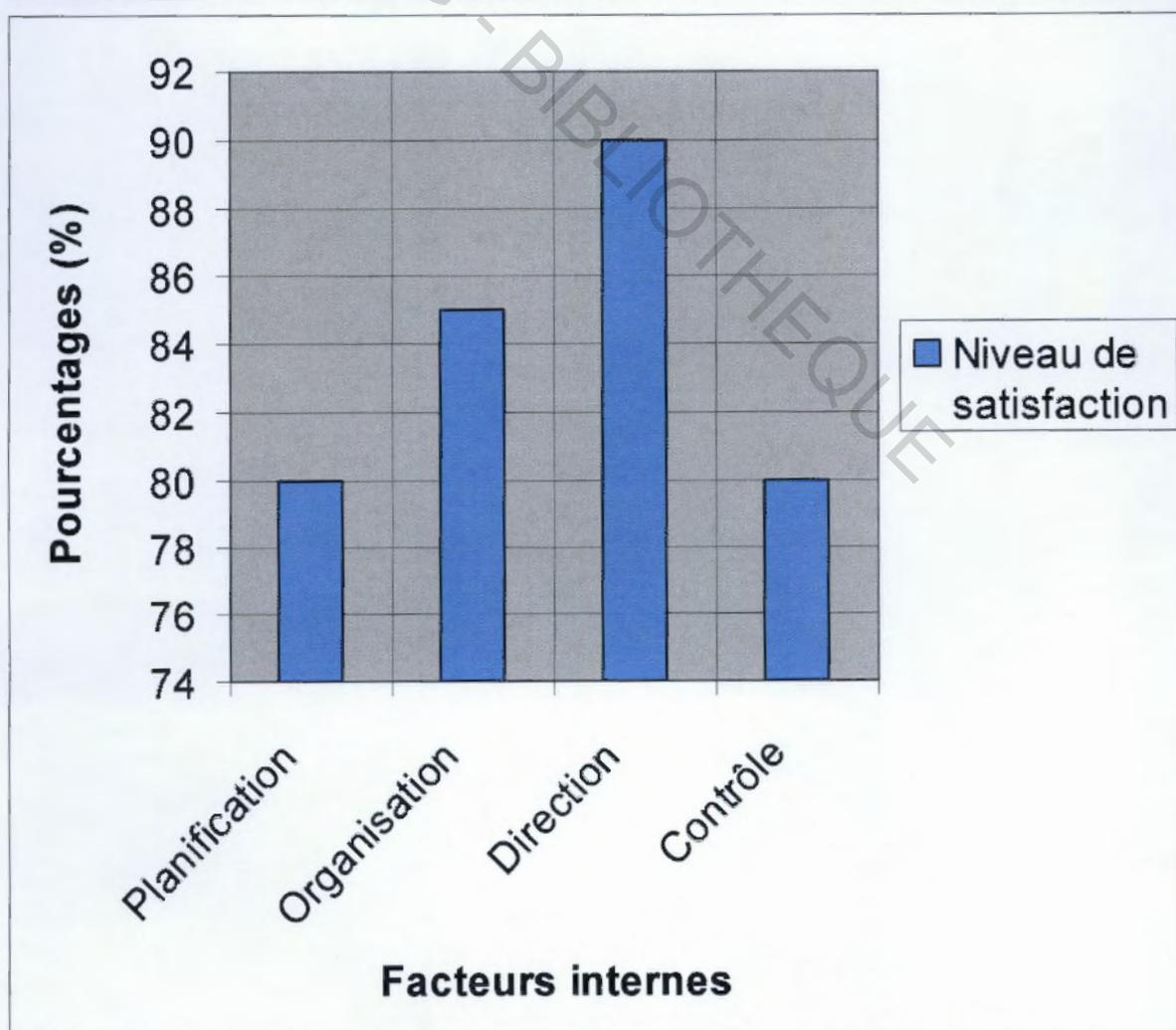
Source : Nous-mêmes (nos enquêtes)

NB : Le barème est de 1 à 10 selon le niveau de satisfaction.

Les facteurs internes sont notés de 1 à 10 comme suit: 1 : Pas satisfaisant / 2, 5 : Faiblement satisfaisant / 5 : Moyennement satisfaisant / 7, 5 : Assez satisfaisant / 10 : Très satisfaisant.

La note finale pour chaque indicateur est obtenue en faisant la moyenne arithmétique.

FIGURE N°4 : Graphique représentatif des Variables explicatives



Source : Nous-mêmes (nos enquêtes)

1.1.2 Analyse des résultats par rapport aux facteurs internes

L'analyse des résultats ci-dessus se présentera objectivement par rapport aux Variables explicatives ou facteurs internes à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle sur la base des différents scores enregistrés.

1.1.2.1 La Planification

Ce facteur interne est satisfait à 80% ; c'est dire que le PGIES ne dispose que du Cadre logique et du Cadre des résultats et ressources (voir en Annexes) comme outils de planification sur lesquels sont bâtis les PTA. C'est dans ce contexte que l'équipe de projet déroule son plan d'activités et de tâches prévues pour parvenir à un taux d'exécution globalement satisfaisant, même si ce dernier gagnerait beaucoup mieux avec un DISEC formalisé et validé par les parties concernées. Des aspects positifs résident au niveau :

- des objectifs du projet à atteindre qui sont établis et précisés et les résultats fixés;
- des responsabilités et différents critères d'évaluation qui sont définis ;
- des ressources nécessaires qui sont affectées à la réalisation des activités retenues.

Par contre, les outils de planification comme le PERT, le GANTT ne sont pas mis à contribution ; encore moins le Graphique des responsabilités. Pourtant ces méthodes sont fiables sur le plan professionnel, afin de surveiller les tâches critiques mais aussi gérer convenablement les risques qui pourraient exister.

Cet état de fait au niveau du PGIES a attiré l'attention non seulement de la CAP qui en est l'organe de supervision et d'appui-conseil, mais aussi des bailleurs de fonds.

Cette situation pourrait affecter incontestablement la performance du dispositif qui n'est que théorique, et, pouvant à long terme causer des impairs ou désagréments se manifestant par :

- les points de contrôle qui restent à être clarifiés ;
- des insuffisances liées à la qualité des données ;
- des lenteurs dans la mise à disposition des fonds, dues au retard d'exécution;
- des difficultés liées à la rédaction et/ou transmission correcte des documents périodiques (Rapport trimestriel, Q.O.R, P.I.R, Rapport annuel ou Bilan).

1.1.2.2 L'Organisation

Ce facteur interne, satisfait à 85%, rime avec la structuration ou la mise en ordre des ressources du projet en fonction des objectifs qui lui sont assignés. Ainsi, on peut noter que le type d'organisation du PGIES relève de la structure fonctionnelle qui est tout à fait en adéquation avec le fonctionnement du SEC. D'autres aspects positifs se greffent à cela:

- les effectifs et les qualifications requises existent pour chaque poste ;
- les attributions ou parcelles d'autorité et relations hiérarchiques sont définies ; même si les responsabilités définies pour la réalisation des activités restent à être affinées ;
- la décision d'affectation des ressources nécessaires est prise pour réaliser les activités.

Le Responsable Manager de l'Unité de SEC se base sur ses principaux leviers que sont les ULP à la base, pour assurer un suivi régulier avec des fiches techniques appropriées. Il n'en demeure pas moins de manquements au niveau de l'organisation pouvant impacter négativement sur la performance du système :

- les capacités limitées des acteurs à la base (populations bénéficiaires) en termes d'implication correcte pour la maîtrise du processus de SEC participatif ;
- les circuits d'information restent à être précisés et affinés davantage;
- la non actualisation du site web du projet qui doit être mis à jour régulièrement.

1.1.2.3 La Direction

Ce facteur interne est satisfait à 90%; il est fonction de l'orientation de l'action des subordonnés et l'écoute des besoins et met en articulation l'ensemble des ressources de l'organisation en vue de réaliser la mission qui lui est assignée.

A l'issue de cette étude, il convient de noter que le style de management appliqué à l'équipe tient compte de l'attitude des collaborateurs de qui il tire le meilleur parti, comme toute équipe éprise de cohésion et de dynamisme. Ainsi, il existe un dispositif de mobilisation et de motivation instauré au sein de l'équipe qui définit un processus de prise de décision qui doit être reformaté. Il devra aller de *la Prise de conscience du problème* au *Contrôle* en passant par *l'Identification du problème*, *la Recherche de solutions*, *les Choix de la solution*, *la Communication des choix* et *la Mise en œuvre*.

1.1.2.4 Le Contrôle

Ce facteur interne est satisfait à 80% ; il consiste essentiellement à mesurer et vérifier si l'action se déroule conformément aux programmes arrêtés, aux instructions/tâches données et aux principes admis. A ce niveau, il faut noter :

- qu'un dispositif d'identification des écarts existe (voir IOV dans le cadre logique) ;
- que des facteurs de blocage sont identifiables par les acteurs ;
- que des outils de vérification sont utilisés, même si le système gagnerait à être amélioré.

En revanche, la méthode de contrôle est biaisée : le retour d'information (feed-back) sur la qualité du « reporting » garantissant ainsi la fiabilité des données réelles recueillies sur le terrain, n'est pas systématique. Il doit être préparé à l'avance et appuyé par la production d'outils permettant la vérification des résultats déclarés.

Donc le DISEC n'étant pas fonctionnel, la fonction de contrôle qui devrait s'y incorporer, gagnerait à être renforcée pour systématiser l'identification des écarts et les réduire au cas échéant. Ce contrôle est capital il doit être constant, vigilant et mis en place dès le début.

SECTION 2 : RESULTATS PAR RAPPORT A LA VARIABLE EXPLIQUEE (Performance)

Pour une organisation, la performance équivaut à un résultat chiffré que l'on mesure périodiquement ; elle est jugée exceptionnelle, satisfaisante ou décevante selon les objectifs que l'on souhaitait atteindre. C'est une variable à expliquer soumise à l'influence des indicateurs de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité. Elle comporte donc des indicateurs susceptibles d'être les plus indiqués pour apporter une meilleure explication à notre préoccupation ; à savoir comment améliorer la performance du dispositif de SEC des activités du PGIES. Les résultats chiffrés ci-après, fruits d'un dépouillement objectif, seront présentés dans le tableau, puis suivra l'analyse par rapport à ces mêmes variables.

2.2.1 Tableau des résultats par rapport à la Variable expliquée

Le tableau des résultats par rapport à la Variable expliquée (performance) son graphique représentatif se présente comme suit :

Tableau 6: Résultats / Variable expliquée

INDICATEURS	MOYENNE OBTENUE	POURCENTAGE (%)
Pertinence	8	80 %
Efficacité	8,5	85 %
Effizienz	6	60 %
Durabilité	9,5	95 %
SCORE GLOBAL	32	64 %

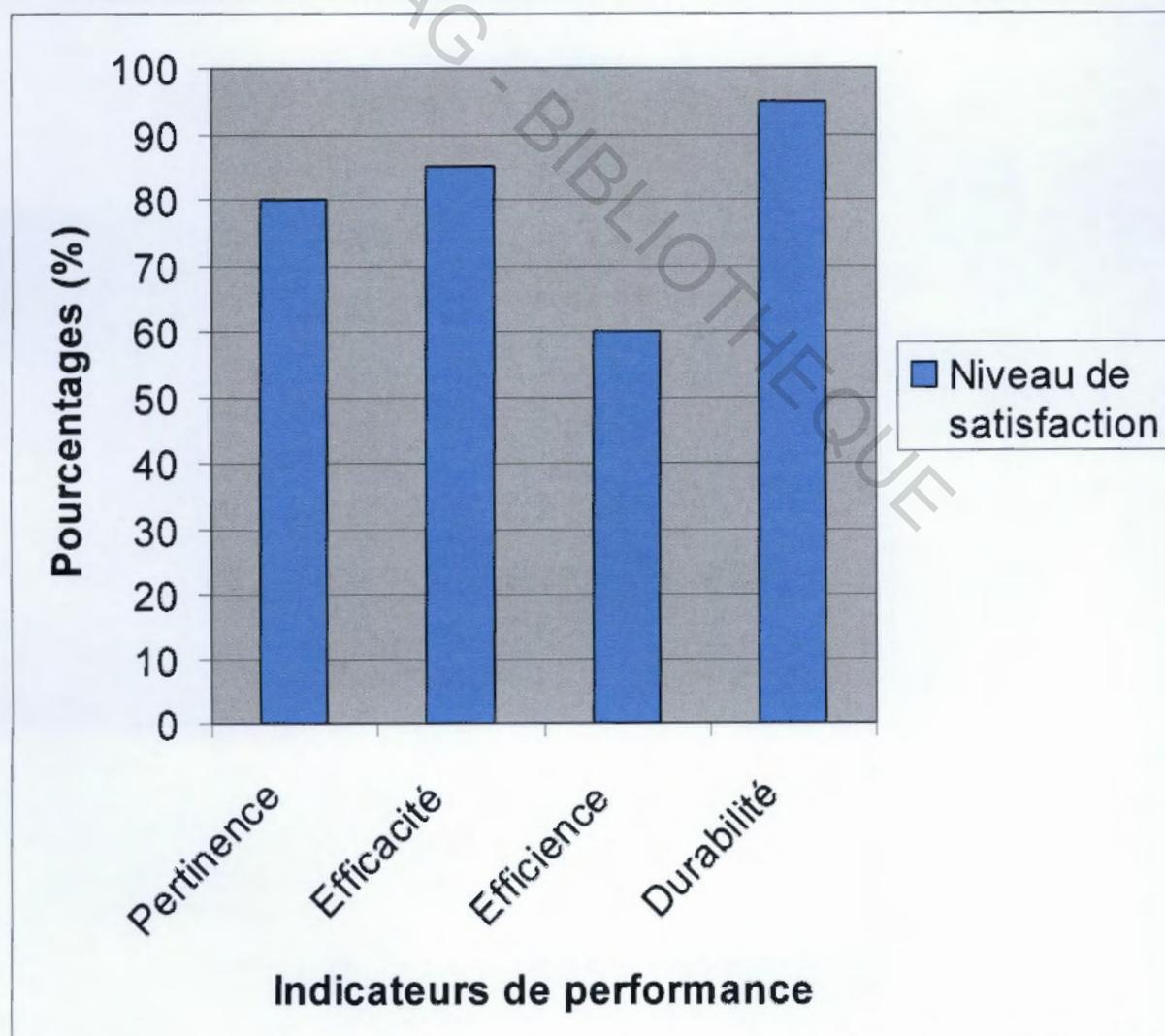
Source : Nous-mêmes (nos enquêtes)

NB : Le barème est de 1 à 10 selon le niveau de satisfaction.

Les indicateurs de performance sont notés de 1 à 10 comme suit: 1 : Pas satisfaisant / 2, 5 : Faiblement satisfaisant / 5 : Moyennement satisfaisant / 7, 5 : Assez satisfaisant / 10 : Très satisfaisant.

La note finale pour chaque indicateur est obtenue en faisant la moyenne arithmétique.

FIGURE N°5 : Graphique représentatif de la Variable expliquée



Source : Nous-mêmes (nos enquêtes)

2.2.2 Analyse des résultats par rapport à la performance

La performance du SEC, comme évoqué dans le modèle d'analyse et sur la base des résultats chiffrés, va donc naturellement se fonder sur les quatre indicateurs cités plus haut.

2.2.2.1 La Pertinence

Les informations recueillies par rapport à la pertinence représentent un taux de pourcentage relatif de 80% ; ce qui démontre que l'information n'est pas toujours fournie à temps ou les délais ne sont pas toujours respectés. Cependant, il est avéré que l'information facilite la prise de décision. En revanche, notons tout de même que l'accessibilité à l'information reste à être améliorée et sa fiabilité devrait l'être également d'où l'écart de 20%.

2.2.2.2 L'Efficacité

Le degré de réalisation des objectifs du projet en sa phase 1; est appréciable par comparaison entre les résultats obtenus (produits, effets directs, impacts) et les résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Il n'en demeure pas moins que la réalisation de certaines activités n'est pas encore arrivée à son terme ; la phase 2 prendra en compte leur parachèvement.

C'est d'ailleurs ce qui explique le taux de 85% sur le niveau de la prise en compte de l'indicateur d'efficacité par la performance du SEC. Il existe donc un écart de 15% entre le niveau de réalisation et les objectifs fixés au départ.

2.2.2.3 L'Efficience

Pour certaines activités de la Phase 1, les ressources (humaines, matérielles, techniques et financières) ont été utilisées de façon optimale. Et si l'on doit formuler une appréciation globale, le tableau des résultats révèle des chiffres qui dénotent un niveau d'efficience relativement satisfaisant.

Le score de 60% montre le niveau de satisfaction de cet indicateur pour l'ensemble des activités. Il faut souligner que si certaines activités sont menées de façon optimale, il n'en est pas ainsi pour d'autres, comme le révèle l'écart de 40% entre le niveau des prévisions et celui des réalisations en termes de consommation de ressources. Cependant, des efforts restent encore à faire, même si le rêve est permis d'y arriver un jour à la fin de la Phase 2 ou 3, à condition que la tendance connue en Phase 1 évolue positivement.

2.2.2.4 La Durabilité

Cet indicateur de performance du SEC est relativement satisfait à 95% ; ce qui explique que divers éléments de conception ont été pris en compte afin de garantir la pérennité des actions du projet : la jouissance continue des mêmes avantages assurés par le projet, aux mêmes groupes cibles. Le grand attachement de l'Etat du Sénégal à ce projet, comme le prouvent sa forte participation budgétaire, sa paternité directe du processus PDF B et son rôle de leader dans la mise en place de relations de partenariat avec les bailleurs bilatéraux, constituent un élément majeur et nécessaire pour garantir cette viabilité du projet dans le long terme.

Conclusion du Chapitre III

Ce Chapitre III a porté essentiellement d'abord sur la Présentation des résultats et leur analyse critique aussi bien par rapport aux Variables explicatives que par rapport à la Variable expliquée respectivement en ses Sections 1 et 2.

Au regard du niveau de satisfaction des indicateurs opérationnalisés plus haut, l'on peut entrevoir dès lors, sans risque de se tromper, que l'espoir est permis pour que l'Organisation se porte encore mieux.

C'est sur cette base qu'il nous revient de formuler quelques recommandations objectives par rapport à ces différents types de Variables (explicatives et expliquée), pour ajuster un peu le chemin déjà parcouru vers de nouvelles performances de la fonction SEC.

CHAPITRE IV : RECOMMANDATIONS

Au terme de la présente étude, nous formulerons des recommandations aussi bien par rapport aux variables explicatives que par rapport à la variable expliquée. Si ces recommandations étaient prises en compte, elles pourraient contribuer à une nette amélioration de la performance du SEC à la seule condition de mettre en place un dispositif dynamique et opérationnel.

SECTION 1 : PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES **(Facteurs internes)**

Si l'on considère globalement les résultats de l'analyse des variables explicatives (67%) à savoir la Planification, l'Organisation, la Direction et le Contrôle, le SEC des activités du PGIES comporte des manquements susceptibles à long terme, d'affecter sa performance.

1.1.1 La planification

En terme de planification et dans le souci de renforcer les acquis en réduisant les contre-performances, l'équipe de l'Unité de Coordination du PGIES doit mettre en place un DISEC fonctionnel qui devrait être bâti sur un support technique avec des fonctions spécifiques adéquates. Pour répondre à ce besoin, M.S Project constitue une formidable opportunité pour la gestion des projets/programmes, même de grande envergure ; il permet d'en réaliser :

- le diagramme de GANTT, un outil de communication avec les acteurs du projet permettant de planifier et rendre plus simple le suivi de l'avancement ; il doit servir à atteindre les objectifs initialement fixés mais prévenir aussi bien la gestion des conflits de ressources et éventuels retards que leur impact sur celui-ci ;
- et d'autre part le réseau PERT, dont le but est de trouver la meilleure organisation possible pour qu'un projet soit terminé dans les meilleurs délais, d'identifier les tâches critiques en les surveillant afin qu'elles ne souffrent d'aucun retard sous peine de retarder l'ensemble du projet.

1.1.2 L'organisation

En terme d'organisation, l'Unité de SEC des activités du PGIES doit systématiquement améliorer le plan retour des informations (feed-back), avec des observations et/ou recommandations idoines sur le niveau de qualité des données réelles recueillies.

Les activités de SEC procurent une quantité significative d'informations, l'assurance que ces informations sont correctement organisées et diffusées auprès des utilisateurs avisés que sont les gestionnaires de projet comme base décisionnelle, constitue sans doute un apport capital au bon fonctionnement du dispositif. L'Unité de Coordination du projet doit :

- renforcer l'effectif et les capacités des acteurs à la base, en assoyant un système de formation et d'information continue, pour rendre ainsi au concept de gestion participative toutes ses lettres de noblesse ;
- réviser/perfectionner le système d'archivage, pour une bonne sécurisation des données dont le stockage simple et transparent (banque de données électronique, tableur ou classement manuel) est une véritable mémoire indispensable à l'équipe de projet.

1.1.3 La direction

Les dirigeants exercent leur pouvoir avec un certain style qui résulte d'une combinaison de leur personnalité, de leurs orientations et des facteurs organisationnels qui déterminent le contexte de leurs actions. Le statut des dirigeants leur confère un pouvoir de décision.

En ce qui concerne le mode de direction, l'Unité de SEC doit veiller les faits et gestes de ses acteurs, sans pour autant que cela ne soit une surveillance policière. Elle doit améliorer en continu, les facteurs de motivation pour tout le personnel pour sortir des sentiers battus et faire en sorte que les lenteurs décelées dans la gestion du projet en question, n'entravent pas le fonctionnement correct du SEC des activités.

1.1.4 Le Contrôle

L'importance du contrôle n'est plus à démontrer dans la fonction du SEC, eu égard à son caractère déterminant pour détecter d'éventuels écarts entre les prévisions et les réalisations.

Etant donné le niveau satisfaisant de cet indicateur, la fréquence de la supervision sur le terrain devrait être renforcée et rester le meilleur moyen de contrôle.

Le Responsable du SEC doit passer la moitié de son temps à superviser les activités programmées et exécutées à la base par les ULP, et lever au besoin les facteurs de blocage identifiés. Il saura ainsi si le travail est satisfaisant ou s'il doit être amélioré et, le corriger au besoin. Le niveau de satisfaction de ce critère gagnerait donc être amélioré pour éviter qu'il affecte les éléments de prise de décisions conséquentes, véritable base d'appréciation de la performance du DISEC.

SECTION 2 : PAR RAPPORT A LA VARIABLE EXPLIQUEE **(Performance)**

Si l'on considère globalement les résultats de l'analyse de la variable à expliquer (64%) par les indicateurs de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, la pratique du SEC comporte des manquements susceptibles à long terme, d'affecter sa performance.

2.2.1 La Pertinence

L'indicateur de pertinence ayant un niveau satisfaisant, il revient à l'UCP de maintenir le cap et faire en sorte que le DISEC qui sera mis en place fasse remonter davantage la barre. Il s'agira pour le Manager responsable de l'Unité de SEC du projet d'œuvrer dans le sens du renforcement de l'accessibilité et aussi de la fiabilité de l'information.

2.2.2 L'efficacité

L'Unité de SEC du PGIES doit effort concernant la réalisation des activités prévues, dans les délais prescrits. Avec un DISEC fonctionnel comme préconisé plus haut, le manager responsable de l'unité de SEC doit être bien outillé, donc enclin à faire en sorte que le système ne souffre d'aucun dysfonctionnement pouvant affecter sa performance. Mais dans le cas d'espèce, pour améliorer l'efficacité, les administrateurs se doivent de mettre en place cet instrument professionnel qu'est le DISEC.

2.2.3 L'efficience

Un effort supplémentaire reste à faire au niveau de l'efficience pour que, concrètement, les activités de SEC soient toujours réalisées comme prévu. Elle doit, dans la mesure du possible, toujours établir la relation entre les moyens et les activités en terme d'utilisation de fonds. Ceci revient à adopter les procédures de mise en œuvre des activités permettant la production de données et informations à temps et à moindre coût.

2.2.4 La Durabilité

En terme de pérennité des activités, les perspectives du PGIES prévoient que :

- la viabilité socio-économique du projet sera renforcée grâce à la promotion de techniques et technologies appropriées susceptibles de générer des revenus durables et d'établir des règles de GRN durables. Le projet fera une démonstration des mécanismes adéquats de concertation, de collaboration et de partage équitable des profits tirés de la conservation des ressources dans les RNC et dans les AP ;
- la sélection participative des éco gardes, l'élaboration de plans de gestion et la conception de mécanismes de résolution des conflits aideront à garantir une adhésion des autochtones et des étrangers aux règles de bonne gestion ; ils contrôleront ainsi l'exploitation illégale.

Conclusion du Chapitre IV

Sur la base de nos résultats au Chapitre précédent, les recommandations ci-dessus formulées sont adressées aux administrateurs du PGIES et particulièrement au Responsable de l'Unité de Suivi. Nous croyons objectivement que si ces principales recommandations formulées en Section 1 par rapport aux Variables explicatives et en Section 2 par rapport à la Variable expliquée étaient prises en compte, la performance du système de SEC se bonifierait encore davantage à la satisfaction de toutes les parties prenantes.

CONCLUSION PARTIELLE :

Chercher et obtenir la bonne information pour prendre la meilleure décision ! Voilà toute la signification et le bien fondé d'un véritable DISEC.

La présente étude revêt une importance capitale et un caractère opportun au regard du dispositif de SEC du PGIES qui n'est ni opérationnel, ni validé, encore moins formalisé.

Ainsi, pour fournir à la hiérarchie les éléments d'une prise de décisions conformes, la mise en place d'un tel outil s'impose à la Direction du PGIES et particulièrement à son Unité de SEC.

La présentation et l'analyse de façon objective des résultats abordés au Chapitre III se sont articulées tout d'abord autour :

- des Variables explicatives à savoir les indicateurs que sont la Planification, l'Organisation, la Direction, le Contrôle et ensuite ;
- de la Variable expliquée dont les indicateurs sont : la Pertinence, l'efficacité, l'efficience et la Durabilité.

Au Chapitre IV, nous avons formulé des recommandations aussi bien par rapport aux Variables explicatives que par rapport à la Variable expliquée. Elles pourraient largement contribuer à améliorer la performance du SEC à la seule condition de mettre en place un dispositif dynamique et opérationnel.

CONCLUSION GENERALE

Le domaine des projets suscite en général beaucoup d'intérêt de la part des décideurs du fait de sa forte propension à créer des richesses capables de contribuer au bien être des populations bénéficiaires dans une perspective de développement durable. Les projets étant des interventions destinées à provoquer des changements ou transformations, ils comportent inévitablement des risques puisque les résultats futurs sont par nature incertains. Au-delà de leurs résultats directs, ils ont aussi fréquemment des effets induits dans l'économie, l'environnement naturel, les relations sociales, institutionnelles ou politiques. Dans cette optique, les éléments précités en recommandations, devraient permettre à l'instrument qu'est le DISEC, de jouer convenablement le rôle central qui lui incombe.

Il ressort donc de cette étude que le niveau de qualité de la fonction SEC du PGIES, bien qu'appréciable dans son ensemble, gagnerait beaucoup plus avec un dispositif adéquat et formalisé. Ainsi, après une première phase marquée par la levée de barrières institutionnelles, techniques, financières et méthodologiques, le PGIES a déjà entamé depuis le premier septembre 2007, sa deuxième génération. Une période allant jusqu'en 2011 et dont l'ambition est, entre autres, de mettre sur pied 25 réserves naturelles communautaires servant de zones tampons autour des aires protégées et couvrant au moins 300 000 hectares aménagés. Ce qui justifie d'ailleurs le grand attachement de l'Etat du Sénégal à ce projet, comme le prouvent son niveau de participation budgétaire et son rôle de leader dans la mise en place de relations de partenariat avec les bailleurs bilatéraux, élément majeur et garant de la viabilité du projet dans le long terme (c'est la durabilité ou la pérennité).

La présente étude, bien que réalisée sur la base d'un échantillon représentatif de responsables du projet et des bénéficiaires, n'a point la prétention d'être complète ou exhaustive, elle pourrait donc comporter certes des limites. En revanche, les principales recommandations formulées plus haut, devraient être sérieusement prises en considération de la part des responsables ou administrateurs du PGIES. Ce qui contribuerait nettement à l'amélioration de la pratique du SEC de ses activités, et, au-delà, une performance encore plus appréciable du SEC, à la satisfaction des communautés bénéficiaires mais aussi des autres parties prenantes (Gouvernement et Bailleurs de fonds).

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Ministère de l'environnement, de la protection de la nature, des bassins de rétention et des lacs artificiels



PROJET DU GOUVERNEMENT DU SENEGAL :



PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD):

FONDS MONDIAL POUR
L'ENVIRONNEMENT (FEM):

FICHE SYNOPTIQUE DE PRESENTATION DU PGIES 2



I. INFORMATIONS DE BASE :

1.1 Titre : Projet de Gestion Intégrée des Ecosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal/Tranche II (PGIES 2)

1.2 Sites du Projet : Coordination Nationale basée à Dakar (www.pgies.net)-Tel : (221) 33 832 13 86

E-mail : mdiouf@refer.sn

- Unité Locale du Projet (ULP) Ferlo basée à Ourossogui Te-Tel : (221) 33 966 16 41

E-mail : mdione@pgies.net

- Unité Locale du Projet (ULP) Parc National du Niokolo Koba- Tel : (221) 33 981 60 51

E-mail : mndiaye@refer.sn

- Unité Locale du Projet (ULP) du Parc National du Delta du Saloum-Tel : (221)

E-mail : amba@refer.sn

- Unité Locale du Projet (ULP) des Niayes- Tel : (221) 33 952 31 11

E-mail : isambe@pgies.net et sarad@refer.sn

1.3 Durée : 42 mois

1.4 Budget :

FEM:	3, 640,000 \$ EU
PNUD:	1, 251,000 \$ EU
Gouvernement : (Cash) :	350,000 \$ EU
(Nature) :	2, 088,000 \$ EU

1.5 Date effective de démarrage : 01 septembre 2007

**RAPPORT FINAL DE LA PHASE 1 DU PROJET DE GESTION INTEGREE
DES ECOSYSTEMES DANS QUATRE PAYSAGES REPRESENTATIFS DU
SENEGAL (PGIES Phase I)**

INFORMATIONS DE BASE :

Code et titre du projet :	SEN/01/G31-SEN/02/006 PROJET DE GESTION INTEGREE DES ECOSYSTEMES DANS QUATRE PAYSAGES REPRESENTATIFS DU SENEGAL (PGIES 1)
Institution désignée: Agence gouvernementale de coopération	Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature
Date de démarrage du projet Initialement prévue :	01 octobre 2002
Effective :	01 octobre 2002
Date d'achèvement du projet Initialement prévue :	30 septembre 2005
Révisée :	31 août 2007
Montant total du budget (en dollars E.U.) Au départ :	FEM : 4,000,000 \$US PNUD : 1,650,000 \$US Government : 350,000 \$US
Dernière révision signée : décembre 2006	FEM : 4,000,000 \$US PNUD : 1,650,000 \$US Government : 350,000 \$US
Période couverte par le rapport:	01 octobre 2002 au 31 août 2007

**RAPPORT FINAL DE LA PHASE 2 DU PROJET DE GESTION INTEGREE
DES ECOSYSTEMES DANS QUATRE PAYSAGES REPRESENTATIFS DU
SENEGAL (PGIES Phase II)**

Numéro du Projet :	00054515
Intitulé :	Projet de Gestion Intégrée des Ecosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal/Tranche II (PGIES 2)
OMD visé :	Assurer un développement durable
Axes DSRP :	Accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base/Domaine : Ressources naturelles et environnement La création et le développement des micros, petites et moyennes entreprises apportent une contribution à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU.
EFFET UNDAF :	
Effet Programme de Pays :	Durabilité des moyens d'existence et protection de l'environnement
Domaines d'intervention :	Sauvegarde de l'environnement, lutte contre la désertification, maintien de la biodiversité, modes de production et de consommation durables
Composante du Programme :	Réduction de la pauvreté humaine et développement durable
Durée du Projet :	42 mois à partir du 01 septembre 2007
Modalité d'exécution :	NEX
Agence gouvernementale de coopération :	Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature, des Bassins de Rétention et des lacs Artificiels
Budget total :	7,329,000 \$ EU
Partenaires du Projet :	FEM : 3,640,000 \$ EU PNUD : 1,251,000 \$ EU Gouvernement : 350,000 \$ EU (Cash) / 2,088,000 \$ EU (Nature)
Coordonnateur du projet :	Adama LY (remplacé par Moussa DIOUF depuis avril 2009) Arona FALL (aronafall@undp.org)

Point focal PNUD :

Adresse du projet : Coordination Nationale basée à Dakar - Parc Zoologique de Hann
www.pgies.net - Tel : (221) 832 13 86 - Email :
adama@refer.sn

La tranche 2 doit permettre de tester le modèle de gestion de la Conservation Intégrée au Développement de même que la gestion durable des terres et la Conservation de la Biodiversité. La réorientation politique et le renforcement des capacités démarré en Tranche 1 seront également poursuivis et consolidés. L'accent sera également mis sur la formulation des mesures d'accompagnement économiques et la mise en œuvre de mécanismes de promotion de moyens d'existence durables.

Au terme de la première tranche, le travail de base préliminaire au niveau social et institutionnel accompli a permis :

Principales Réalisations :

1. la constitution légale de 19 RNC/UP couvrant 279.263 hectares pour 175 villages pilotes abritant 66.934 habitants dont 13 disposent de plans locaux de gestion et de chartes locales validés et en cours de mise en œuvre ;
2. l'identification de 17 espèces végétales reconnues endémiques qui ont fait l'objet d'un herbier classique et numérique dont la gestion sera confiée durant la Tranche 2 à la structure pérenne de l'Etat la plus appropriée ;
3. la mise en place dans les terroirs villageois de 116 micro projets de promotion des moyens d'existence durable dans 109 villages au profit direct de 6 639 bénéficiaires dont 53,48% pour les femmes. Ceci a permis la constitution de 9 Mutuelles d'épargne et de crédit agréées ;
4. la plantation de 706 ha de mangrove, de 968 ha de bois villageois, l'ouverture de 485 km de pare-feu, la récupération de 311ha de terres salées, la formation de 140 éco gardes villageois.

QUESTIONNAIRE/GUIDE D'ENTRETIEN ADMINISTRATEUR AUX RESPONSABLES ET ACTEURS DU PGIES

- a) Pouvez- vous citer les objectifs du PGIES ?
- b) Quelle est la démarche que vous adoptez pour la prise en compte des objectifs du projet par le système de SEC ?
- c) Pouvez – vous citer les critères d'évaluation des objectifs ?
- d) Comment déterminez – vous les activités à mener ?
- e) Comment établissez – vous les calendriers des activités ?
- f) Quelles sont les ressources nécessaires affectées à la réalisation des activités ?
- g) Comment définissez – vous les responsabilités dans la réalisation des activités ?
- h) Comment êtes – vous organisés en termes d'effectifs et de compétences ?
- i) Recourez – vous à des méthodes spécifiques de collecte et d'analyse des données ?
- j) Comment clarifiez – vous les rôles et les responsabilités dans la collecte, le traitement et l'analyse des données ?
- k) Comment s'opère la circulation des informations ? Et à quelle périodes sont – elles produites?
- l) Que pensez – vous de l'adéquation du type d'organisation de la structure avec le fonctionnement du SEC de l'UCP ?
- m) Comment procédez – vous pour la motivation au sein de votre équipe ?
- n) Comment s'opère le processus de prise de décision de votre équipe ?

- o) Recourez- vous à un système de contrôle ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- p) Existe – t – il un dispositif d'identification des écarts ? Si oui, lequel ? Si non, pourquoi ?
- q) Quels sont les facteurs de blocage identifiés ?
- r) Comment procédez – vous pour la vérification des activités déclarées réalisées ? Quels sont les outils utilisés ?
- s) Existe-t-il un Dispositif de Suivi Evaluation Contrôle (DISEC) ? A quelles périodes les informations produites vous parviennent – elles ?
- t) Selon vous, comment les informations produites par le système de SEC facilitent la prise de décision ?
- u) Comment vérifiez – vous que les informations produites sont conformes aux objectifs visés par le projet ?
- v) Selon vous, comment le système de SEC de l'UCP pourra continuer après la cessation des activités du projet ?
- w) Quel est l'état de préparation du PGIES pour la mise en œuvre d'un DISEC ?
 Evaluez le projet sur chacun des critères suivants et expliquez votre classement :

1 - Encouragements (sélectionner un des classements suivants)

<u>Beaucoup</u> :	<u>Peu</u> :	<u>Plusieurs découragements</u> :
<u>Commentaire</u> :		
<u>Stratégie d'amélioration</u> :		

2. Rôles et responsabilités (sélectionner un des classements suivants) :

<u>Très clair</u> :	<u>Peu clair</u> :	<u>Très ambiguë</u> :
<u>Commentaire</u> :		
<u>Stratégie d'amélioration</u> :		

3. Capacité de l'Organisation (sélectionner un des classements suivants) :

<u>Excellente</u> :	<u>Adéquate</u> :	<u>Faible</u> :
<u>Commentaire</u> :		
<u>Stratégie d'amélioration</u> :		

4. Obstacles (sélectionner un des classements suivants) :

<u>Très peu</u> :	<u>Pas graves</u> :	<u>Graves</u> :
<u>Commentaire</u> :		
<u>Stratégie d'amélioration</u> :		

CADRE DES RESULTATS ET DES RESSOURCES

Produits visés	Cibles Tranche 2	Ressources (SEU)
N°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 sert de zones tampons au profit de la migration saisonnière de la faune, de la mobilité du bétail et de la conservation des écosystèmes.	91,044
N°2 Développement durable et gestion communautaire des ressources naturelles effectifs dans les Terroirs Villageois	Une série de 175 Plans d'Occupation et de Gestion de l'espace dans 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).	1, 668,715
N° 3 Conservation et gestion durable des Réserves Naturelles Communautaire/t Unités Pastorales réalisées	La Gestion Participative Intégrée en cours de mise en oeuvre 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	1, 273,337
N°4 Conservation durable et co-gestion des ressources naturelles dans les Aires Protégées	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 la Tranche 2 et de 30% d'ici la fin du projet	892,386
N°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 flexibilité.	406,547
N°6 Apprentissage, Evaluation et Gestion adaptative accrue	L'apprentissage par l'action du projet ainsi que la gestion adaptative sont démontrés aux Communautés Locales à travers de bonnes connaissances, des capacités de gestion impliquant tous les acteurs concernés.	558,971
TOTAL		4, 891,000

CADRE LOGIQUE ET INDICATEURS DE PRODUITS ET D'IMPACTS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES DE LA TRANCHE 2

Stratégie du Projet	Indicateurs Objectivement Vérifiables
But	Contribution à une Gestion Intégrée des Ecosystèmes pour la conservation de la biodiversité, la lutte contre la dégradation des Terres pour un Développement durable.

	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 de 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 de 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); 	
	<p>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.</p>	<p>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 inadéquates d'utilisation des ressources naturelles.</p>	<p>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.</p>	<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. 	

	Indicateurs	Ligne de Base	Cibles	Sources de Vérification	Risques et Hypothèses
			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 juridique adapté à une gestion participative intégrée des écosystèmes.	L'accès égal des systèmes de production à la terre acquis en 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.	L'accès égal des systèmes de production à la terre acquis en 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.	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 sert 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Archives délibérations affectations de terres par le Conseil Rural; • Archives Sous-préfectures; • Banque de Données PGIES; • Archives Ministère Chargé des Collectivités Locales ; • Archives DEFCCS. 	Les amodiations autour des AP des sites d'actions du projet et le long des corridors biologiques sont toujours en cours.

Produit 2: <i>Développement durable et gestion communautaire des ressources naturelles effectifs dans les Terroirs Villageois.</i>	Un total de 175 villages pilotes autour des AP des 4 sites d'actions du projet dispose d'un plan local communautaire d'occupation et de gestion de l'espace adopté et en cours de mise en oeuvre à travers les techniques et technologies environnementales capitalisées les plus appropriées issues des connaissances locales d'ici fin	Les acquis du projet en planification d'occupation et de gestion de l'espace en 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	Une série de 175 Plans d'Occupation et de Gestion de l'espace dans 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	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la Direction de l'Agriculture, de la Direction des Statistiques, Analyses et Prévisions; • Rapport des Directions Régionales de Développement Rural (DRDR); • Rapports de la Direction de l'Elevage; • Banque de Données du PGIES. 	Déficit pluviométrique
--	--	---	--	--	------------------------

<p>Produit 3: <i>Conservation et gestion durable des Réserves Naturelles Communautaires et Unités Pastorales légalement établies autour des AP.</i></p>	<p>A7. 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 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.</p>	<p>braconnage dans les AP. 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 AP.</p>	<p>(AP). La Gestion Participative Intégrée en cours de mise en oeuvre 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Banque de Données du PGIES ; • Rapports annuels de la DPN ; • Rapports annuels de la DEFCCS ; • Rapports annuels de l'UICN, Wetlands et WWF 	<p>Les amodiations autour des AP des sites d'actions du projet et le long des corridors biologiques sont toujours en cours.</p>
--	---	--	---	--	---

<p>Produit 4: <i>Cogestion durable pour une conservation de la biodiversité est démontrée dans les AP.</i></p>	<p>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.</p>	<p>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 avec une réduction de l'écotourisme.</p>	<p>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 de 30% d'ici la fin de A10.</p>	<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 ; • Rapports annuels de la DPN ; • Rapports de la Direction de l'Investissement et de la Promotion du Tourisme. 	
<p>Produit 5: <i>Ecosystèmes régulièrement suivis et évalués.</i></p>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>Un Forum Communautaire Annuel dans chacun des 4 sites d'actions fournit régulièrement des données et des inputs pour la gestion adaptative de flexibilité.</p>	<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 	

	et d'évaluation.	contre la dégradation des terres n'est entreprise.		Evaluation; <ul style="list-style-type: none"> • Rapports Annuels du PGIES; • Rapports annuels de la DPN; • Rapports Annuels de la DEFCCS. 	
Produit 6: <i>Apprentissage, Evaluation et Gestion adaptative accrue.</i>	Renforcement des capacités des Communautés Locales effective à travers 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.	Les projets mènent une compétition sur le terrain sans aucune harmonisation des approches en direction des mêmes acteurs concernés, des populations rurales avec double emplois et superpositions.	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"> • Rapports annuels des Institutions Locales; • Banque de données du PGIES; • Rapports annuels des Communautés Rurales. 	La Tranche 2 du Projet est toujours retardée.

SAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES AGENTS TECHNIQUES DES EAUX ET FORETS (ATEF)
AFFECTES AU PGIES CUMULATIVEMENT A LEUR FONCTION
ACTUELLE**

Site	Prénoms et Nom	Matricule de solde	Lieu d'affectation actuelle à la DEFCCS	RNC/UP d'affectation au PGIES
Ferlo	Oumar GAYE	618 803/B	Chef du triage forestier de Oudalaye	UP Loumbol Samba Abdoul
	Mamadou Moustapha GUEYE	510 883/A	Chef de la brigade forestière de Sinthiou Bamambé	UP Malandou
	Ousmane Diaby GASSAMA	502 517/D	Chef de la brigade forestière de Kanel	UP Windé Diohi
PNDS	Omar SONKO	504 215/C	Chef de la brigade forestière de Sokone	RNC de Néma Bah, Missirah, Massarinko et Saroudia
	Djibril TRAORE	388 666/C	Chef de la brigade forestière de Karang Poste	RNC de Ndenderling et Bowène
Niayes	Ibrahima MAR	502 121/G	Chef du poste forestier de Notto Gouye Diama	RNC Notto Gouye Diama
	Yousoupha dit Samba TRAORE	618 805/Z	Chef de la brigade forestière de Mboro	RNC darou Khoudoss
	Paul Waly NDIAYE	388 658/F	Chef du triage forestier de Lompoul	RNC Diokoul Diawrigne
	Mbaye Sedikh DIOP	510 882/B	Chef de la brigade forestière de RAO	RNC GANDON
PNNK	Souleymane SANE	372 062 / I	Chef du triage forestier de Wassadou	RNC de Dar Salam
	Mamadou DIENG	502 130 / I	Chef de la brigade forestière de Bandafassi	RNC de Thiabédji
	Mamadou DIOP	613 025 / E	Brigade forestière de Salémata	RNC de Oubadji
	Serigne SARR	379 584 / C	Chef du triage forestier de Kalifourou	RNC de Linkéring

**LISTE DES AGENTS TECHNIQUES DES PARCS NATIONAUX (AT)
ATTENDUS AU PGIES CUMULATIVEMENT A LEUR FONCTION
ACTUELLE**

Site	Prénoms et Nom	Matricule de solde	Lieu d'affectation actuelle à la DEFCCS	RNC/UP d'affectation au PGIES
PNNK	Ndiogou DIALLO	618 558 / E	Chef du poste de garde de Missirah Gounass	RNC de Médina Gounass
	Augustin SADIO	618 571 / N	Chef du poste de garde de Bira	RNC de Koar
	Elhadji KANDJI	613 295 / J	Chef du poste de garde de Gamon	RNC de Mansadala
	Abdoulaye NDIAYE	613 294 / K	Chef du poste de garde de Mako	RNC de Niéméniké

1. précédente puissent être reprogrammées pour l'année suivante

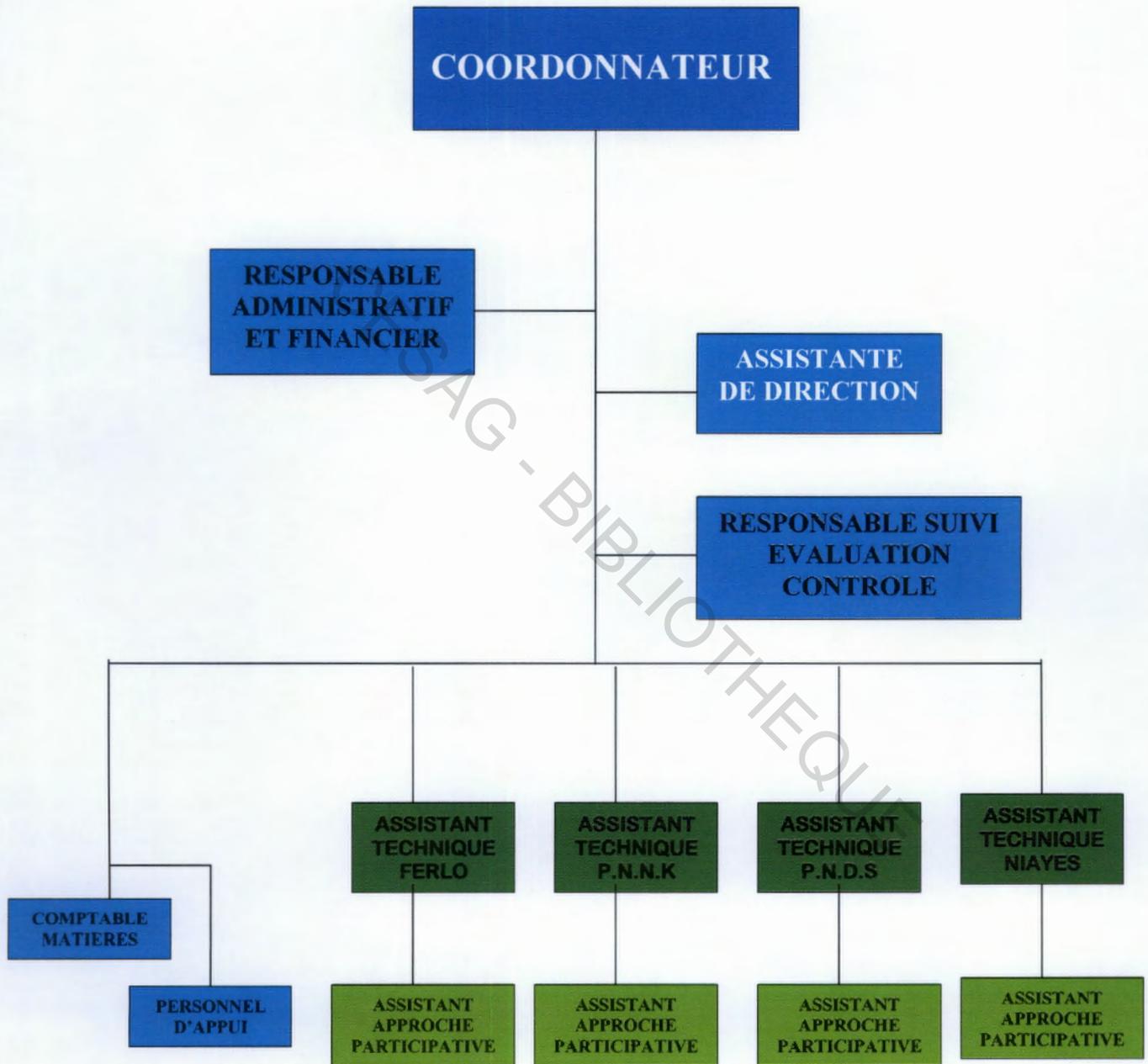
PLAN INDICATIF DE SUIVI ET EVALUATION ET BUDGET CORRESPONDANT

Type d'Activité de S&E	Parties Responsables	Budget US\$ Excluant le temps de l'équipe du projet	Cadre temporel
Atelier de Lancement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordonnateur du Project ▪ Bureau PNUD du Pays ▪ PNUD-FEM 	Néant	Dans les deux premiers mois de démarrage du projet.
Rapport de Lancement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe du Projet ▪ Bureau PNUD du Pays 	Néant	Immédiatement après l'Atelier de Lancement
Mesures des Moyens de Vérification pour les Indicateurs de But du Projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Coordonnateur du Projet supervisera le recrutement d'études spécifiques et institutions et délèguera des responsabilités aux membres appropriés de l'équipe 	A finaliser lors de l'Atelier de Lancement avec une indication du coût 2,000.00US\$	Démarrage, Mi Parcours, et Fin de Projet.
Mesures des Moyens de Vérification pour les Indicateurs de Progression et de Performances (mesurés sur une base annuelle)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervision par le Conseiller Technique FEM du Projet et par le Coordonnateur du Projet ▪ Mesures par les Officiers de Terrain et les Agents Locaux de Réalisation 	A déterminer comme faisant partie de la préparation du Programme Annuel de Travail Coût Indicatif 1,500.00US\$	Annuellement avant le Rapport Annuel du Projet (RAP) et la Revue de Mise en Œuvre du Projet (PIR) et à l'élaboration des Programmes Annuels de Travail
RAP et PIR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe du Projet ▪ Bureau PNUD du Pays ▪ PNUD-FEM 	Néant	Annuellement
RTP et Rapport de RTP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contreparties Gouvernement ▪ Equipe du Projet ▪ Bureau PNUD du Pays ▪ Unité de Coordination Régionale du PNUD-FEM 	2,000 US\$	Chaque année après réception du rapport annuel
Réunions du Comité de Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe du Projet ▪ Bureau PNUD du Pays 	Néant	A la suite de l'Atelier de Lancement et en outre au moins une fois par an.
Rapports d'Avancement Périodiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe du Projet 	2,000	A déterminer par l'équipe du projet et le Bureau Pays du PNUD
Rapports Techniques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe du Projet ▪ Consultants recrutés au besoin 	Néant	A déterminer par l'équipe du projet et le Bureau Pays du PNUD
Evaluation Externe à Mi-Parcours	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe du Projet ▪ Bureau PNUD du Pays ▪ Unité Régionale de Coordination du PNUD-FEM ▪ Consultants Externes (Ex. équipe d'évaluation) 	25,000	A Mi-Parcours dans la mise en œuvre du projet.

Evaluation Externe Finale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe du Projet ▪ Bureau PNUD du Pays ▪ Unité Régionale de Coordination du PNUD-FEM ▪ Consultants Externes (Ex. équipe d'évaluation) 	30,000	A la fin de la mise en œuvre du projet.
Rapport Final	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe du Projet ▪ Bureau PNUD du Pays ▪ Consultant Externe 	Néant	Au moins à un mois avant la fin du projet
Leçons d'Expériences Apprises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe du Projet ▪ Unité Régionale de Coordination du PNUD-FEM (formats suggérés pour la documentation des meilleures pratiques, etc.) 	12,000 (en moyenne 3,000 par an)	Annuellement
Audit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bureau PNUD du Pays ▪ Equipe du Projet 	Gouvernement	Annuellement
Visites des sites du projet (Coûts de l'Equipe PNUD à imputer sur les coûts d'appui)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bureau PNUD du Pays ▪ Unité Régionale de Coordination du PNUD-FEM (comme approprié) ▪ Représentants du Gouvernement 	12,000 (en moyenne une visite par an)	Annuellement
COUT TOTAL INDICATIF <i>Excluant le temps de l'équipe du Projet et les Frais de Missions de l'Equipe du PNUD</i>		US\$ 86,500	

Résultats Repères, Indicateurs et Coûts des Missions d'Evaluation.

ORGANIGRAMME DU PGIES



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

✓ MEMOIRES DE FIN D'ETUDES

1- ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT : **Cas de la Cellule de coordination du Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Agricoles (PASAOP) au MALI** - Monsieur Hammadoun Amadou DIALL, CESAG, DESS-GP, Août 2005.

2- ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DU P.N.L.S AU TCHAD - Monsieur Mahamat Hamid KOUA, CESAG, DESS-GP, Novembre 2007.

3- ANALYSE D'UN SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DE PROJET DE DEVELOPPEMENT AU SENEGAL : **Cas du Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP) dans le District sanitaire de Tivaouane dans le cadre du projet « ABCD »** - Madame Magatte SY GAYE, CESAG, MPGEO-GP, Décembre 2007.

4- CONTRIBUTION A L'ELABORATION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION : **cas des Projets du Fonds d'impulsion de la Microfinance** - Madame Siré DABO, CESAG, DESS-GP, Mai 2006.

5- DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT : **Cas de l'Antenne du PAREP de Saint-Louis** - Tania C. Ismère ATTIBA, CESAG, MPGEO, 2004 / 2005.

6- EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE L'UNFPA : **Cas du projet santé de la reproduction des adolescents et des jeunes** - Monsieur Ferdinand Kouamé NGUESSAN, CESAG, DESS-ACG, Octobre 2009.

✓ **AUTRES DOCUMENTS**

- 7- **Analyse économique des projets agricoles. J.P. GITTINGER - Ed. Economica, 1985.**
- 8- **Canevas de définition d'un DISEC des projets & programmes sous Exécution Nationale (NEX)**
- 9- **La Gestion par projet, Pierre BEAUDOIN ; Agences d'ARC Inc. (Les Editions)**
- 10- **Glossaire de la Gestion des projets/programmes sous « Exécution Nationale » (NEX)**
- 11- **Guide des procédures de mise en œuvre des projets et programmes (Modalité NEX de la C.A.P)**
- 12- **Rapport National sur le Développement Humain au SENEGAL, 2005**
- 13- **Supports de Cours Contexte du Management & Planification structurelle, M. Amadou TRAORE, Enseignant associé au CESAG**
- 14- **Support de Cours Managements des Organisations, M. Ibrahima Mboulé FALL, Enseignant permanent à l'ISMEO-CESAG, Chef du département Licence - ISMEO**
- 15- **Supports de Cours Etude de Faisabilité & Planification opérationnelle, M. Boubacar AW, Enseignant permanent à l'ISMEO-CESAG, Chef du département Master**
- 16- **Support de Cours Suivi-évaluation-contrôle, M.Cheikh FAYE, Enseignant associé**

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
SIGLES & ABREVIATIONS.....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Liste des annexes.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PRESENTATION DE L'ETUDE.....	3
1. Problématique de l'étude.....	3
2. Objet de l'étude.....	4
3. Objectifs de l'étude.....	4
4. Délimitation de l'étude.....	5
5. Intérêts de l'étude.....	5
6. Démarche de l'étude.....	6
7. Méthodologie de l'étude.....	6
8. Plan de l'étude.....	7
<u>1ère Partie</u> : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL.....	8
<u>CHAPITRE 1</u> : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
<u>SECTION 1</u> : Définition conceptuelle.....	8
1.1.1 Projet et Programme.....	8

1.1.1.1 Le Projet.....	9
1.1.1.2 Le Programme.....	10
1.1.2 Suivi – Evaluation – Contrôle.....	10
1.1.2.1 Le Suivi.....	10
1.1.2.2 L’Evaluation.....	11
1.1.2.3 Le Contrôle.....	11
1.1.3 Résultats - Effets – Impacts.	12
1.1.3.1 Les Résultats.....	12
1.1.3.2 Les Effets.....	12
1.1.3.3 Les Impacts.....	13
1.1.4 Les Indicateurs.....	13
1.1.5 Le Cadre logique.....	14
<u>SECTION 2</u> : Le Suivi Evaluation Contrôle (SEC).....	15
2.2.1 Rapport Suivi Evaluation Contrôle (SEC).....	16
2.2.2 Place et utilité du S&E dans les projets.....	17
2.2.3 Intervention du SEC dans le cycle de vie du projet.....	17
2.2.4 Analyse du Cadre Général du SEC.....	18
2.2.5 Performance du SEC.....	21
2.2.6 Modèle d’analyse de la fonction du SEC.....	21
2.2.7 Population à l’étude.....	23
Conclusion du Chapitre I.....	24
<u>CHAPITRE II</u> : CADRE CONTEXTUEL DE L’ETUDE.....	24
<u>SECTION 1</u> : Présentation du PGIES.....	25

1.1.1 Description succincte du PGIES.....	25
1.1.2 Contexte, justification et raison d'être.....	26
1.1.3 Cadre Institutionnel.....	27
SECTION 2 : Description des Sites & Aires protégées.....	29
2.2.1 Le Ferlo.....	30
2.2.2 Le Parc National du Niokolo-Koba.....	32
2.2.3 Les Milieux Côtiers des Niayes & Environs.....	33
2.2.4 Le Parc National du Delta du Saloum.....	36
SECTION 3 : Les activités de suivi évaluation contrôle (SEC).....	40
SECTION 4 : Plan indicatif de Suivi Evaluation et Budget.....	42
Conclusion du Chapitre II.....	44
CONCLUSION PARTIELLE.....	44
2ème Partie : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	45
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS.....	45
SECTION 1 : Résultats par rapport aux Variables explicatives (facteurs internes).....	45
1.1.1 Tableau des résultats par rapport aux facteurs internes.....	46
1.1.2 Analyse des résultats par rapport aux facteurs internes.....	47
1.1.2.1 La Planification.....	47
1.1.2.2 L'Organisation.....	48
1.1.2.3 La Direction.....	48
1.1.2.4 Le Contrôle.....	49

SECTION 2 : Résultats par rapport à la Variable expliquée (performance).....	49
2.2.1 Tableau des résultats par rapport à la performance.....	49
2.2.2 Analyse des résultats par rapport à la performance.....	51
2.2.2.1 La Pertinence.....	51
2.2.2.2 L'Efficacité.....	51
2.2.2.3 L'Efficiency.....	51
2.2.2.4 La Durabilité.....	52
Conclusion du Chapitre III.....	52
CHAPITRE IV : RECOMMANDATIONS.....	53
SECTION 1 : Par rapport aux Variables explicatives (facteurs internes).....	53
1.1.1 Planification.....	53
1.1.2 Organisation.....	54
1.1.3 Direction.....	54
1.1.4 Contrôle.....	54
SECTION 2 : Par rapport à la Variable expliquée (performance).....	55
2.2.1 Pertinence.....	55
2.2.2 Efficacité.....	55
2.2.3 Efficience.....	56
2.2.4 Durabilité.....	56
Conclusion du Chapitre IV.....	56
CONCLUSION PARTIELLE.....	57
CONCLUSION GENERALE.....	58