



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

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



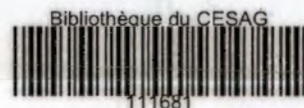
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS**
Promotion 3, Année académique 2009-2010

THEME

**Evaluation des Résultats à mi-parcours de la composante : Aménagement hydro agricole du
Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau pour le Développement des Usages à Buts
Multiples du Bassin du Fleuve Sénégal (PGIRE- DUBM) dans le Département de Dagana.**

Par :
M. Oumar DIALLO



Maître de Stage :

Monsieur Abdoulaye SALL
Expert en suivi-évaluation

Sous la direction de :

Monsieur Boubacar AW,
Chef de Département de ISMEO au CESAG

de l'OMVS (PGIRE)

Novembre 2011

ORGANISATION POUR LA MISE EN VALEUR DU FLEUVE SENEGAL

**Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau et de Développement
des Usages Multiples dans le bassin du fleuve Sénégal (PGIRE - DUMB)**

SUJET :

**ÉVALUATION DES RESULTATS A MI-PAROURS DE LA COMPOSANTE :
AMENAGEMENT HYDRO AGRICOLE DU PROJET DE GESTION INTEGREE DES
RESSOURCES EN EAU POUR LE DEVELOPPEMENT DES USAGES A BUTS
MULTIPLES DU BASSIN DU FLEUVE SENEGAL (PGIRE- DUBM) DANS LE
DEPARTEMENT DE DAGANA.**

Dédicaces

Je dédie ce mémoire:

- A ma mère, feue Aminata BA, pour son amour et sa bénédiction. Que son âme repose en paix. Amen!
- A mon père, Abdoulaye DIALLO, de son soutien indéfectible et de ses sages conseils. Que Dieu lui donne longue vie et une santé de fer ;
- A toute ma famille, frères, sœurs et nièce ainsi que mes amis, je n'ai que gratitude pour votre soutien et patience, vos prières et conseils!

Remerciements

Au terme de ma formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), dans le cadre du programme Master en Gestion de projet, je voudrais exprimer toute ma reconnaissance et adresser mes sincères remerciements à :

- **M. Le Haut Commissaire de l'OMVS ;**
- **Mr Mamadou Mactar SYLLA**, coordinateur du PGIRE pour m'avoir accordé ce stage ;
- **Tout le personnel du PGIRE** pour leur accueil, écoute, conseils ainsi que la disponibilité qu'ils ont manifestée à mon égard ;
- **M. Abdoulaye SALL**, Expert en Suivi Évaluation ;
- **M. Abdourahmane SOUMAGUEL** ; Expert Hydro-agricole du PGIRE
- **M. Ousmane DIA**, Conseiller Technique en Gestion de l'Eau, chargé de la Coopération avec l'OMVS Coordonateur du PGIRE à la SAED pour la clarté et la pertinence des remarques et conseils qu'ils n'ont jamais cessé de me prodiguer durant mon séjour au PGIRE et à SAED .
- **M. Mady CISSE**, Consultant de la Banque Mondiale, pour sa disponibilité sans faille, son sens de l'écoute et ses conseils ;
- **M. Boubacar AW**, Chef de département ISMEO au CESAG pour sa disponibilité, ses conseils, son encadrement sans faille et la qualité dont il nous a fait bénéficié tout au long de notre formation.
- Le corps enseignant, pour nous avoir façonnés à l'image des managers pouvant relever le défi du développement d'Afrique ;
- **La Direction du CESAG**, pour les conditions miss en place pour faciliter notre formation et apprentissage managériale ;
- **Au personnel Administratif du CESAG** dans son ensemble, pour l'hospitalité Africaine dont il a fait montre.

Sigles/Abréviations

AGR	: Activité Génératrice de Revenu
ACDI	: Agence Canadienne de Développement
AFITEP	: Association Francophone de Management de Projet
AFNOR	: Association Français de Normalisation
BFS	: Bassin du Fleuve Sénégal
CNCAS	: Crédit Nationale de Concertation Agricole du Sénégal
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DUBM	: Développement des Usages à Buts Multiples
DSRP	: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DAO	: Dossier d'Appel d'Offre
HC	: Haut Commissariat
HT/HD	: Hors Taxes/ Hors Dépense
ING	: Institute Géographique National
MOD	: Maitre d'ouvrage délégué
OMVS	: Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal
PGIRE	: Programme de Gestion Intégrée des Ressources en Eau
PDMAS	: Programme de Développement des Marchés Agricoles et Agroalimentaires du Sénégal.
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
UAI	: Unité Autonome d'Irrigation
SAED	: Société d'Aménagement et d'Exploitation du Delta du fleuve Sénégal
SDAGE	: Schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux du fleuve Sénégal

- SOGED** : Société de Gestion et d'Exploitation du Barrage de Diama
- SOGEM** : Société de Gestion de l'Energie de Manantali
- SONADER** : Société Nationale de Développement Rurale de la Mauritanie

Liste des Tableaux

Tableau 1 Les éléments de définition des termes management « de », « des » et « par » projets	20
Tableau 2 Exemple de matrice du cadre logique modèle de l'ACDI.....	22
Tableau 3 Les Variables explicatives.....	38
Tableau 4 La variable expliquée.....	39
Tableau 5 Cadre de Suivi et Evaluation révisé.....	48
Tableau 6 Calendrier de mise en oeuvre.....	52
Tableau 7 Indicateurs pour le Département de Dagana.....	53
Tableau 8 Devis récapitulatif du cadre des prestations.....	60
Tableau 9 Résumé financier des dépassements budgétaires.....	65

Liste des Figures

Figure 1 : Plan-Programme-Projet.....	18
Figure 2 : Schéma de l'organisation de PGIRE.....	45
Figure 3 : Evolution des superficies cultivées en période Hivernage de 2006 à 2010.....	69
Figure 4 : Evolution des superficies cultivées durant la saison froide de 2006 à 2010.....	70
Figure 5 : Evolution des superficies cultivées durant la saison chaude de 2006 à 2010.....	70

Sommaire

DEDICACE.....	2
REMERCIEMENTS.....	3
SIGLES/ABREVIATIONS	4
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES FIGURES	5
SOMMAIRE.....	6
PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE.....	7
PREMIERE PARTIE :	14
<i>CHAPITRE 1 : NOTIONS ESSENTIELLES SUR LA GESTION DES PROJETS.....</i>	15
<i>CHAPITRE2 : LES METHODES D'EVALUATION DE PROJET</i>	29
DEUXIEME PARTIE :	41
<i>CHAPITRE 1 : CONTEXTE DU PROJET.....</i>	42
<i>CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....</i>	53
CONCLUSION.....	74
ANNEXES.....	76
BIBLIOGRAPHIE	85

PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE

1. Introduction

Avec un revenu national brut par habitant estimé à \$770 en 2010¹ soit près de 385 000 Francs CFA², le Sénégal se retrouve dans la catégorie des Pays les Moins Avancés du monde. Dans le Rapport sur le développement humain des Nations Unies, le pays se situe au 144e rang mondial sur 169 pays³. Depuis son indépendance, le Sénégal, en partenariat avec les institutions internationales et à l'instar de nombreux pays en voie de développement, a mis en place de nombreux programmes de soutien à son essor. Malgré la mise en place de ces multiples stratégies d'appui à la croissance qui jouent un rôle non négligeable dans son expansion socio-économique, le Sénégal n'a pas encore réalisé pleinement les possibilités de développement. Le taux de croissance du produit intérieur brut réel, de 5 pour cent par an pour la période 1994-2006, a connu un plafonnement autour de 3 pour cent par an entre 2006 et 2010, du fait des différentes crises énergétiques, alimentaires, économiques et financières⁴. Ces chiffres démontrent que, malgré le déploiement de vastes programmes de lutte contre la pauvreté comme celui des Objectifs du Millénaire ou les plans d'ajustement structurel, les indicateurs macroéconomiques et budgétaires du Sénégal demeurent encore mitigés.

On peut ainsi voir que parvenir à des résultats de développement est loin d'être simple. Gouvernement et partenaires élaborent un certain nombre de plans, de stratégies, de programmes et de projets ayant pour objectif d'aboutir à des résultats de développement et des changements dans les conditions de vie des populations. Toutefois, les bonnes intentions, les programmes et les

¹ : Programme des Nations Unies pour le Développement, 2011, Programme de Pays pour le Sénégal 2012 – 2016

² : Revenu calculé sur le taux de change d'août 2010 soit \$1 = 500 Francs CFA

³ : Nations Unies, Indice sur le Développement Humain, Rapport Annuel, 2010

⁴ : Programme des Nations Unies pour le Développement, Programme de Pays pour le Sénégal 2012 – 2016, 2011

ressources financières ne suffisent pas à parvenir à des résultats de développement. Selon le PNUD « la qualité des plans, programmes et projets, et la bonne utilisation des ressources constituent des facteurs essentiels dans leur réussite. »⁵ Depuis quelques années, il est devenu primordial d'indiquer où et comment les gouvernements et les partenaires de développement apportent une contribution mesurable à la croissance socio-économique.

Pour le PNUD, le suivi et l'évaluation améliorent l'efficacité de l'aide en établissant des liens bien définis entre les interventions passées, actuelles et futures et les résultats⁶. Le suivi et l'évaluation peuvent ainsi aider à retirer des activités passées et en cours des renseignements utiles qui peuvent servir de base par la suite à affiner, réorienter et planifier les programmes. En l'absence de suivi et d'évaluation, il serait impossible de déterminer si les activités sont allées dans le bon sens, si des progrès et des succès ont été enregistrés, pas plus que la manière dont l'action future pourrait être améliorée.

Il ne s'agit donc pas de d'évaluer le bien fondé des programmes mais leur portée. En effet, selon une étude réalisée par l'Agence Française de Développement 70% des projets sont jugés satisfaisants de par leur conception (respect des différentes étapes de la conception d'un projet), mais ces projets correctement conçus se heurtent à des problèmes de gestion et d'évaluation⁷.

Le rapport d'évaluation rétrospective des opérations de la Banque portant sur un audit de 104 projets fournit les résultats suivants⁸:

- le suivi évaluation a obtenu de bons résultats dans 15% des projets ;
- le suivi évaluation a rencontré de sérieuses difficultés dans 39% des cas ;
- le suivi évaluation n'a pas du tout été mis en œuvre ou été mal appliqué dans 46% des cas.

⁵: Programme des Nations Unies pour le Développement, 2009, Guide de la Planification, du Suivi et de l'Evaluation Axés sur les Résultats du Développement, 2009.

⁶: Ibid.

⁷: Agence Française de Développement, Rapport Annuel, 1991

⁸: Banque Mondiale, Etude sur l'Evaluation Rétrospective des Operations de la Banque Mondiale 1985 – 1986 BM, Washington

2. Objet de l'étude

La présente étude porte sur l'évaluation à mi-parcours de la pertinence de la « composante : Aménagement hydro agricole du Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau pour le Développement des Usages à Buts Multiples du Bassin du Fleuve Sénégal (PGIRE-DUBM) dans le Département de Dagana » et des résultats obtenus.

3. Problématique

C'est en réponse à la sécheresse des années 1970 que l'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal (OMVS) – organisme de bassin dont la création en 1972 a aussi été largement motivé par les graves déficits pluviométrique et hydriques de l'époque – lança un ambitieux programme d'investissement dans des infrastructures de maîtrise de l'eau du fleuve Sénégal. Ce programme visait un triple objectif : garantir une production d'énergie hydroélectrique de 800 GWh/an; permettre l'irrigation de 375 000 ha et assurer la navigabilité du fleuve sur 800 km, de Kayes au Mali à l'embouchure à Saint-Louis (Sénégal)⁹. Les barrages de Diama (en aval) et de Manantali (en amont) sont les pivots de ce programme. Planifiés dans les années 1970, ces deux ouvrages seront construits à partir du début des années 1980. Ils seront mis en service en 1986 pour Diama et en 1988 pour Manantali.

Le barrage de Manantali et sa centrale hydroélectrique a pour objectifs essentiels :

- la maîtrise et le stockage d'une partie des apports du bassin ;
- l'augmentation des superficies irrigables;
- le soutien du débit d'étiage du fleuve ;
- la réduction de la salinisation des terres et des eaux de la basse vallée ;
- l'amélioration de la navigabilité du fleuve.

Le barrage de Diama est un barrage « anti-sel » situé dans la partie aval du bassin à l'embouchure et ayant pour fonction principale l'arrêt de la remontée de la langue saline dans le fleuve en période d'étiage fournissant ainsi de l'eau douce.

⁹ : FICATIER, Yves, NIASSE, Madiodio, *Volet Social et Environnemental du barrage de Manantali : Évaluation Retrospective*, Département de la Recherche, Division Evaluation et capitalisation, Agence Française de Développement, 2008.

Les économies des trois pays situés dans la zone du projet – le Mali, la Mauritanie et le Sénégal – sont fortement influencées par des sécheresses périodiques. La réalisation des deux barrages garantit l'intensification et la fiabilisation des productions agro-pastorales sahéliennes. Elle crée les conditions de désenclavement et de développement des activités minières, secondaires et tertiaires et favorise l'amélioration des conditions de vie des populations concernées. A long terme, elle permettra de résoudre des problèmes démographiques et alimentaires par la stabilisation des populations et le rétablissement de l'écosystème.¹⁰

La disponibilité de la ressource en eau souterraine et de surface ne met pas le Sénégal à l'abri de la pénurie. En effet, malgré le caractère souvent renouvelable de cette ressource, le Sénégal doit faire face à des besoins sans cesse croissants du fait de la pression démographique, des impératifs de développement notamment dans les domaines de l'agriculture, des mines, du tourisme et de l'industrie. Dès lors, il devient nécessaire de bien gérer les ressources du pays, vu l'importance de la demande et de fixer les règles du jeu en vue d'une utilisation plus rationnelle de celles-ci.

C'est ainsi que le gouvernement du Sénégal, à travers les Ministres hydrauliques des pays membres de l'OMVS et avec l'appui de la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement et l'Union Européenne a initié, dès 2009, la conférence sur la stratégie de gestion des ressources en eau qui aura pour objectif de réunir l'ensemble des acteurs concernés par la gestion des ressources afin de :

- Définir le cadre institutionnel et réglementaire approprié pour une gestion intégrée des ressources en eau ;
- Discuter de la problématique des grands projets d'aménagement hydraulique (Canal du Cayor, Vallées Fossiles, le Plan Directeur de Développement Intégré de la Rive Gauche, Projet de l'Anambé) ;
- Dégager les aspects économiques et financiers du développement et de la gestion des ressources en eau ;
- Identifier les outils complémentaires nécessaires pour une meilleure connaissance des ressources en eau.

¹⁰Banque Africaine de Développement, Fonds Africain de Développement, Rapport d'achèvement du Projet de Barrage de Manantali, OMVS, Juillet 1994.

Définition du problème central et question de recherche

Le PGIRE – DUBM a été initié avec comme mission principale de renforcer l'intégration des quatre pays riverains du Bassin du fleuve Sénégal en encourageant la mise en valeur à usages multiples des ressources en eau et impulser la croissance et l'amélioration des moyens d'existence des communautés afin d'éliminer la pauvreté. Trois ans après son lancement, où en le PGIRE – DUBM par rapport aux résultats qui lui étaient initialement fixés au plan départemental ? Et quel est son niveau de performance ? Ce sont les questions qui seront soulevées dans le cadre de cette étude.

4. Objectifs de l'étude

4.1. Objectif général

L'étude a pour objectif général d'effectuer une évaluation des Résultats à mi-parcours de la composante : Aménagement hydro agricole du Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau pour le Développement des Usages à Buts Multiples du Bassin du Fleuve Sénégal (PGIRE-DUBM) dans le Département de Dagana.

4.2. Objectifs spécifiques

La présente étude a pour objectif spécifiques de :

- examiner le niveau de réalisation des activités et des résultats du projet relatif aux critères de base et d'identifier les principaux facteurs qui ont favorisé ou entravé leurs mises en œuvre ;
- dresser un bilan des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et d'apprécier particulièrement :
 - l'efficacité du projet,
 - l'efficience,
 - la durabilité des acquis,
 - les aspects positifs du projet,
 - les principales faiblesses du projet.
- formuler toutes les recommandations utiles pour une meilleure amélioration de l'efficacité dans la mise en œuvre et/ou la suite du projet.

5. Intérêts de l'étude

- ❖ Pour le CESAG, il s'agit en tant qu'institution qui œuvre dans le renforcement des capacités par le biais des formations de haut niveau en management, de doter la sous-région de compétences pouvant apporter des réponses adéquates aux préoccupations des Entreprises et Organisations diverses dans le but de relever les défis de développement dans le contexte africain et Ouest Africain particulièrement.
- ❖ Pour le PGIRE – DUBM, d'avoir à sa disposition, après un état des lieux, les recommandations pour la réussite de sa mission d'une part et d'autre part avoir un retour d'information venant d'un regard extérieur.
- ❖ Pour nous stagiaires, d'acquérir une expérience qui nous permet de faire la confrontation entre les connaissances acquises dans le cadre de notre formation et les réalités pratiques du terrain.

6. Définition du champ de l'étude.

Cette étude n'a pas la prétention de procéder à une évaluation exhaustive du projet, mais de faire un essai d'évaluation à mi-parcours des résultats pour apporter une modeste contribution par des recommandations quant à l'atteinte de sa mission principale.

7. Démarche de l'étude

Afin de pouvoir réaliser la dite étude, la démarche adoptée s'articule autour des étapes suivantes :

- La revue de la littérature consistant en une étude documentaire au niveau de la bibliothèque du CESAG, du PGIRE – DUBM, des documents académiques, des sites Internet, etc. ;
- La détermination des objectifs et des attentes de l'étude de manière participative avec les responsables du PGIRE-DUBM ;
- L'élaboration de guides d'entretien pour la collecte des informations ;
- L'analyse des données collectées ;
- La formulation des mesures et/ou recommandations.

8. Plan de l'étude

Notre étude s'articule essentiellement autour de deux parties :

- Une première partie, le cadre théorique qui porte sur la présentation des concepts et les méthodes d'évaluation ;
- Une deuxième partie, le cadre empirique qui met en exergue l'analyse des résultats et les recommandations

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
**CADRE THEORIQUE ET REVUE
DE LITERATURE**

CHAPITRE 1 : NOTIONS ESSENTIELLES SUR LA GESTION DES PROJETS

Section 1. Définition des concepts

La définition des concepts répond à la nécessité d'avoir une compréhension commune des principaux termes utilisés dans l'étude.

La définition des concepts, va s'articuler sur :

- les terminologies apprises au CESAG ;
- les terminologies fournies par le projet ;
- les terminologies identifiées dans la recherche documentaire.

1.1 LES NOTIONS DE PLAN, PROGRAMME, PROJET

Plan

Un plan de développement économique et social représente un ensemble de dispositions destinées à permettre à l'économie d'un pays ou d'une région d'atteindre, au cours d'un certain temps défini, des objectifs de croissance ou de développement.

Les objectifs s'établissent à l'échelle globale, c'est-à-dire ils intéressent l'ensemble de l'économie.

Mais ils peuvent également se fragmenter à l'échelle des secteurs d'activité ou de région géographiques.

Programme

Les plans de développement peuvent ainsi contenir des programmes d'investissement sectoriels ou régionaux ;

Un tel programme constitue un ensemble coordonné d'actions à entreprendre ou projets en vue d'accroître le potentiel de production du secteur économique intéressé, ou de la région, contribuant ainsi à atteindre les objectifs globaux du plan.

Projet

Chacune des actions contenues dans un programme constitue un projet spécifique d'investissement. Il est utile à ce point-ci de distinguer les concepts de projet et de programme.

Par exemple un programme de conquête de l'espace ou de développement urbain est un concept analogue à celui de projet mais il s'en distingue à certains égards :

- un programme est généralement constitué d'un ensemble de projets visant un objectif global commun
- un programme est davantage orienté vers l'atteinte d'un objectif que vers la réalisation d'un produit spécifique
- un programme est de plus longue durée et certains ont même un caractère quasi permanent

Il existe une gamme assez variée de définitions de la notion de Projet néanmoins ; nous en retenons quelques unes :

L'AFNOR (association française de Normalisation) et L'AFITEP (association Francophone de Management de Projets) définissent un projet comme étant une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir

Elles ajoutent que un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse aux besoins d'utilisateurs ; d'un client ou d'une clientèle et implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. Cette définition présente l'avantage d'être acceptée par un bon nombre de praticiens de gestion de projet

Par ailleurs, l'analyse des ouvrages spécialisés en management ou en gestion de projet présente une variété des définitions du mot PROJET .Nous allons en citer quelques unes dans le cadre de cette étude :

- Pour **Eddy Baptiste** un projet est un ensemble d'éléments intégrés dans le but d'atteindre un objectif selon un plan à l'avance ;
- **WILSONO 'SHAUGHNESSY** définit le projet comme un processus de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un output spécifique répondant à un ou à des objectifs précis ; à l'intérieur des contraintes budgétaires matérielles, humaines et temporaires ;
- Pour **Manuel BRIDIER et Serge MICHAILOFF** le projet peut être défini comme un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources rares et limitées (tel que la main d'œuvre .les devises etc.) et dont on attend des revenus ou autres avantages ou non monétaires

- Pour **B. CHADENET et John A. KING junior** : un projet est un ensemble optimal d'actions à caractère d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérence grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendrent un développement économique et social d'une valeur déterminée. Les éléments d'un projet doivent être définis avec précision quant à leur nature, leur emplacement et leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de fonds, de matières et de mains d'œuvre, ainsi que les revenus escomptés tels que la réduction des coûts, l'accroissement de production et le développement des institutions, sont estimés à l'avance. Les coûts et revenus sont calculés en termes financier et économique ou, s'il n'est pas possible de les quantifier, définis avec précision qui permettent de formuler un jugement raisonné sur ce qui doit être l'ensemble optimal de ces actions.

- Pour **Hubert WALLOT** : un projet est un processus ayant pour but de réaliser un produit spécifique, une œuvre concrète. Le projet suit un cycle de vie de durée limitée qui est constituée de phases et d'étapes typique, cependant, ses composantes varient selon le statut du cycle.

-Pour **Ahmadou TRAORE**, Professeur en Gestion de Projet au CESAG, Un projet¹¹ est un ensemble d'activités (complexes, non répétitives, nouvelles et fortement irréversible) et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population dans un temps donné

De ces différentes définitions ; on peut retenir qu'un projet est un ensemble d'activités inter reliées qui présente les caractéristiques suivantes

- Un objectif clairement défini
- Une durée déterminée qui comprend un début et une fin
- La participation de plusieurs acteurs et spécialistes
- Des exigences précises en terme de temps ;de Coûts et de résultats.¹²

Ainsi ; le Projet dans sa conception fait l'objet d'une planification dont l'un des outils les plus connus est le Cadre logique

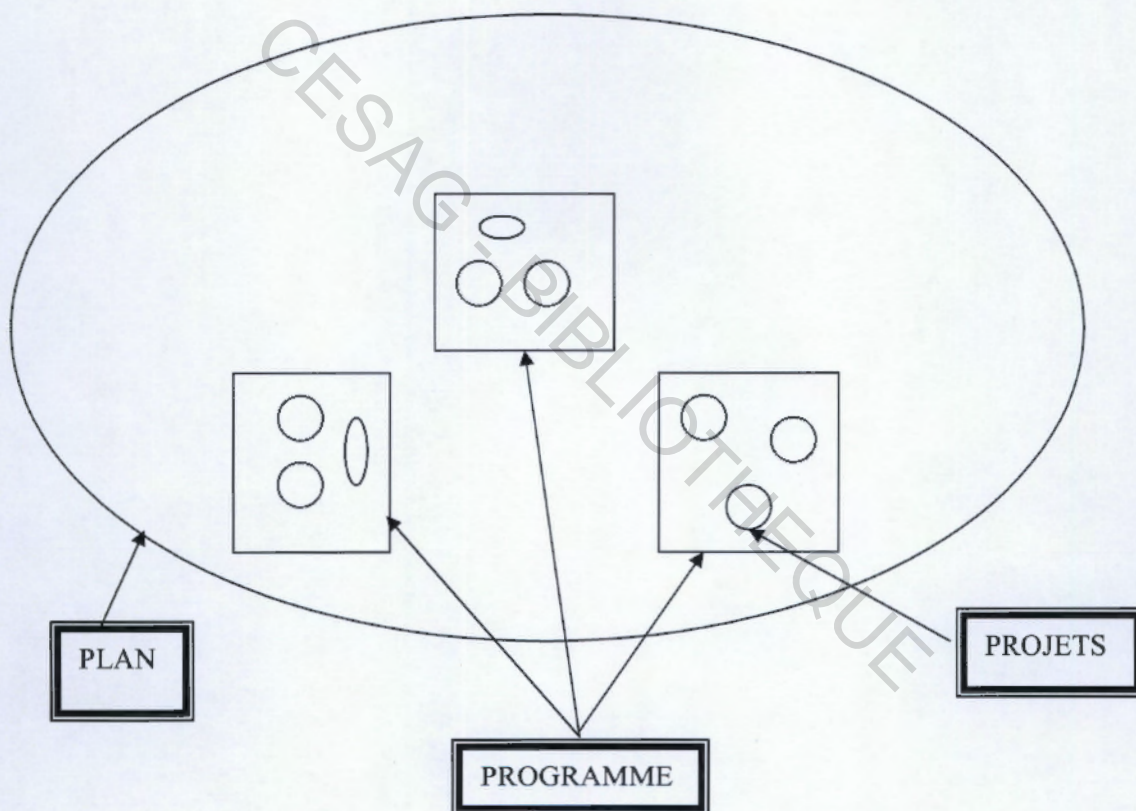
¹¹ : Ahmadou TRAORE – codex nature, caractéristiques, et contexte des projets 2008, page3

¹² : Définition issue de l'ouvrage Management de Projet de Clifford F. Gray ; Erik W. Larson ; Yves Langevin.

En résumé ; le plan désigne un ensemble de programme et dans un programme on retrouve plusieurs projets.

La différence de ces trois notions évoques ci-dessus est traduite dans le schéma ci-dessous

Figure 1 Plan-Programme-Projet



1.2 Notions de Gestion de Projet

Il existe plusieurs définitions du terme : management ou gestion de projet.

- Selon Christian NAVARRE, la gestion des projets désigne des acteurs interconnectés dans un système organisationnel et qui exécutent des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend des objectifs du projet à accomplir.
- Pour Ahmadou TRAORE, on entend par gestion de projet des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps et engageant des ressources rares et limitées.

La gestion de projet est devenue aujourd'hui un domaine professionnel et scientifique à part entière et distinct de la gestion traditionnelle. Ce nouveau paradigme est fondé sur deux hypothèses :

- La gestion d'un projet est différente de la gestion des activités continues en raison des caractéristiques particulières des projets.
- la même approche générale peut être utilisée pour tout projet quelque soit le domaine d'application.

Le développement de ce nouveau paradigme est étroitement associé à la naissance en 1969 du Projet Management Institut (PMI), association Internationale regroupant les professionnels et académiciens qui œuvrent dans le domaine de la gestion du projet.

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

- d'envergure du produit ou service ;
- de coûts ;
- de délais ;
- de qualités ;
- de satisfaction du client et des participants¹³.

C'est le degré d'atteinte de ces objectifs qui détermine le degré de succès de tout projet.

¹³ : Ahmadou Traoré, conception de projet, Cours Master, GP, CESAG 2009, page 34

Les termes de « Management » ou « gestion » et des prépositions « de » ; « des » et « par » qui signifient des notions de gestion de projet ; management de projet ; management des projets et management par projets sont dans certains ouvrages.

Le tableau suivant nous donne une idée des éléments de définition de ces différentes notions.

Tableau 1 Les éléments de définition des termes management « de », « des » et « par » projets

Notions utilisées	Eléments de définition
La gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Un corpus de connaissances, d'outils et de méthodes de gestion spécifiques (planification des tâches, anticipation et suivi de leur bon déroulement, affectation et contrôle des ressources, des coûts et des délais)
Le management de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte de la dimension humaine liée au management pour la mise en place d'un système d'animation, de motivation et d'utilisation optimale des compétences, - Associer à l'organisation et au bon déroulement des activités une dynamique humaine propice à l'expression des savoirs faire individuels
Le management des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer un portefeuille de projets par un arbitrage entre les opportunités et les ressources disponibles, - Etablir un minimum de cohérence entre des situations par nature très différents, - Organiser le retour d'expérience pour que chaque projet nouveau puisse bénéficier des enseignements de ses

	prédécesseurs.
Le management par projets	<ul style="list-style-type: none">- L'idée est que le mode de projet est le mode de fonctionnement normal d'une organisation,- Le management s'exerce au travers ou encore par l'intermédiation des projets,- Les projets détiennent des outils et des vecteurs de changement de l'organisation, du management et des comportements des hommes

Source : Monsieur Ahmadou TRAORE, Codex du cours conception des projets, CESAG 2009, page 33.

Les composantes de la gestion de projets sont :

- la planification : l'activité de la planification est centrée sur les résultats à atteindre ;
- l'organisation : l'activité d'organisation spécifie les moyens pour les atteindre ;
- le contrôle : l'activité de contrôle consiste à déterminer si les résultats sont atteints ou non ;
- la direction : l'activité de la direction coordonne les activités de planification d'organisation et de contrôle pour aboutir aux performances.

1.3 – Les notions du Cadre Logique

Le cadre logique est un outil de gestion de projet créé en 1970 par un bureau d'études sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International(USAID) pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation¹⁴ des projets.

Depuis 1975, il fait partie intégrante du système de gestion du cycle de projet de plusieurs Pays et organismes d'aide au développement.

¹⁴ Ahmadou Traoré, conduite et suivi de projets, cours Master, GP CESAG 2010, page 39

PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE :

Selon les Organismes d'Aide au Développement, le cadre logique est schématisé par une matrice 4x4 ou 5x4 (c'est-à-dire 4 lignes et 4 colonnes ou 5 lignes et 4 colonnes)

Tableau 2 Exemple de matrice du cadre logique modèle de l'ACDI

Résumé Narratif	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens de vérification	Conditions critiques
<u>Finalité</u>			
<u>But</u>			
<u>Extrants</u>			
<u>Intrants</u>			

Le cadre logique permet de :

- Clarifier les liens logiques entre les objectifs et sous objectifs d'un programme ou projet ;
- Identifier les indicateurs de réalisation de ces objectifs ;
- Identifier les conditions extérieures qui peuvent influencer l'atteinte des résultats attendus

LA HIERARCHIE DES OBJECTIF

La technique de la hiérarchisation des objectifs consiste à construire la chaîne FIN- MOYENS ou EFFET – CAUSES en liant les objectifs d'un projet ou programme qui ont une relation de causalité.

Selon Anthony et Deboeck, dans la planification stratégique, il y a 3 niveaux d'objectif :

- Les objectifs politiques :
 - Niveau national

Impact du projet sur la collectivité (changement du niveau de vie de la population)

- Les objectifs stratégiques :
 - Niveau sectoriel
 - Effets du projet sur un secteur ou sous secteur
- Les objectifs opérationnels :
 - Niveau d'exécution du projet
 - Résultats physiques obtenus (grâce aux activités et ressources mises en œuvre)

La clarification des objectifs au niveau national, sectoriel ou projet permet à tous les acteurs d'avoir la même compréhension des résultats à l'atteindre et de se mettre d'accord la dessus.

LA LOGIQUE VERTICALE

Logique verticale=colonne du résumé narratif +colonne des conditions critiques

La colonne du résumé narratif (ou colonne de la logique d'intervention) : décrit les relations de causalité entre différents niveaux d'objectifs.

La colonne des conditions critiques (ou hypothèses) : identifie les conditions externes qui peuvent empêcher la réussite du projet.

Les éléments de la logique verticale décrivent la logique d'intervention du programme ou du projet (lecture de bas en haut)

Les éléments de la logique d'intervention (résumé narratif) :

Les éléments du résumé narratif, qui traduisent la logique d'intervention, se lisent comme suit :

1. Si les moyens sont disponibles, on peut entreprendre les activités ; grâce aux activités réalisées, on obtient les résultats.
2. Une fois les résultats obtenus, on cherche à réaliser l'objectif spécifique.
3. Une fois l'objectif spécifique atteint, il contribuera à la réalisation des objectifs globaux

Finalité ou objectifs globaux :

Elle traduit ce vers quoi sont orientés les efforts déployés du projet (ou ceux d'autres projets complémentaires ou du même secteur).

Le projet seul ne permet pas d'atteindre ces objectifs globaux qui sont généralement définis dans les programmes et plan des pays.

But ou objectif spécifique :

C'est le problème que le projet est sensé résoudre à terme (ou le besoin à satisfaire).

C'est, en d'autres termes, la situation de la fin de projet.

Extrants ou résultats :

Ce sont les réalisations concrètes en terme de bien ou services attendues du projet grâce aux activités entreprises et aux ressources fournies.

Ils sont toujours nécessaires et suffisants pour atteindre l'objectif spécifique.

Intrants ou activités

Ils traduisent tout ce qui est nécessaire pour produire les résultats escomptés (ressources et activités) (modèle ACDI), ou les opérations à entreprendre pour obtenir les résultats (modèle CCE)

Les conditions critiques dans la logique verticale :

- Elles décrivent les conditions, événements ou éléments sur lesquels l'équipe de projet n'a aucune emprise et qui sont nécessaires pour assurer la réussite du projet.
- Elles sont évaluées en fonction de leur probabilité de réalisation.
- Elles ne doivent pas inclure les facteurs dépendant du gestionnaire de projet (exemples : que le personnel viennent à l'heure) ; les calamités (inondations, sécheresse, épidémie, etc.)
- Elle permet de déterminer le niveau de risque du projet

LA LOGIQUE HORIZINALE :

Logique horizontale = colonne des IOV + colonne des Moyens de Vérification
--

Elle permet d'identifier pour chaque niveau de la logique verticale les résultats précis à obtenir ainsi que les moyens nécessaires grâce auxquels on peut obtenir les données.

Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) et les moyens de vérification (MV) servent à clarifier quantitativement et qualitativement les objectifs à atteindre selon un horizon temporel et tels que décrits dans la colonne du résumé narratif. Ils permettent aussi de mesurer pour chaque pallier le niveau de réalisation des objectifs.

LES IOV :

- Les énoncent et définissent clairement l'objectif exprimé en clarifiant les résultats à obtenir.
- Ils sont souvent qualitatifs au niveau de l'objectif global et plus quantitatifs au niveau de l'objectif spécifique et des résultats.
- Ils renseignent sur la réalisation d'un objectif en terme de quantité, qualité, temps, et lieu.

Les caractéristiques d'un bon indicateur :

- Objectivement vérifiable (quantifiable ou observable) : quelque soit la personne qui utilise la méthode, les résultats doivent être les mêmes.
- Pertinent : doit permettre de mesurer les résultats qui de l'avis de différents spécialistes représentent une description appropriée du projet/programme.
- Explicite : chaque niveau de réalisation d'un objectif doit être spécifiquement défini en termes de quantité, qualité et temps.
- Indépendant : chaque IOV doit être rapporté à un objectif donné

LES MV :

Ils permettent d'identifier les sources ainsi que les moyens à utiliser pour obtenir les données significatives et nécessaires pour l'évaluation future du projet.

Les sources de vérification doivent fournir des données fiables et accessibles à des coûts raisonnables. Elles peuvent être internes ou externes au projet.

Pour les IOV dont on n'a pas trouver de sources de vérification convenables, les remplacer par d'autres indicateurs plus accessibles.

LES INTERET ET UTILISATION DU CADRE LOGIQUE :

Le cadre logique est indispensable à toutes les étapes du cycle de projet :

- A l'étape de planification, le cadre logique :
 - ❖ Permet de voir si le projet a inclus tout ce qui est nécessaire pour l'atteindre l'objectif global
 - ❖ Présente les objectifs de façon explicite et compréhensible
- A l'étape d'exécution, il :
 - ❖ Permet à l'équipe de se mettre d'accord sur les objectifs et résultats à atteindre.
 - ❖ Permet de suivre et de mesurer l'état d'avancement des réalisations.

- A l'étape d'évaluation, il permet de :
 - ❖ Dresser les bases d'une évaluation
 - ❖ Tester la validité des hypothèses
 - ❖ Faire des recommandations aux décideurs

LIMITES DU CADRE LOGIQUE :

Le cadre logique ne peut pas garantir seul la réussite du projet. Celle-ci dépend de la capacité technique de l'équipe et du sérieux mis dans l'application de la méthode conçu à un moment donné du cycle du projet, le cadre logique reflète les préoccupations et les connaissances de cette période. Il faudra donc l'adapter en fonction de l'évolution de la situation.

DEMARCHE DE CONSTRUCTION D'UN CADRE LOGIQUE :

Il n'a pas une seule méthode valable pour élaborer un cadre logique. Cependant, voici une façon pratique de construire le cadre logique selon un processus en 8 étapes :

1. Identifier l'objectif spécifique du projet
2. Définir les résultats permettant d'atteindre cet objectif
3. Identifier les activités nécessaires pour obtenir les résultats
4. Formuler les objectifs globaux auxquels le projet doit contribuer
5. Définir les conditions critiques pour chaque niveau en commençant par les activités
6. Identifier les IOV pour chaque niveau
7. Identifier pour chaque IOV les moyens de vérification
8. Valider le cadre logique.

Section 2 : Le Cycle de Vie du Projet

Tout projet s'inscrit dans un cycle dynamique de vie. Ce cycle de vie est une succession des phases de vie d'un projet depuis le cadre de programmation d'où émerge les prémices de l'idée initiale jusqu'aux activités d'évaluation qui suit son exécution¹⁵

Le Cycle de vie du projet permet d'identifier les différents organes responsables, les tâches qui leurs seront normalement assignées et d'identifier à chaque fois, les éléments sur lesquels ils devront normalement faire un jugement. Il fournit également une structure visant à garantir la

¹⁵ J.P. Ledant, l'approche cadre logique dans l'identification de projets de développement- Comment y intégrer l'environnement ? ADG et HDE, Janvier 2005.

mise à disposition des informations pertinentes, afin de faciliter la prise de décision éclairée à chaque étape de la vie d'un projet.

Le nombre d'étape ou et la dénomination des différentes phases varie selon les partenaires techniques et financiers. Il peut aller de 4 à 7 étapes mais une constante demeure c'est que ce cycle de vie du projet est généralement présenté comme étant constitué de quatre phases que sont :

- L'Identification ;
- La Préparation ;
- L'Exécution ;
- L'évaluation.

2.1 L'Identification

La phase d'identification consiste à trouver des projets qui doivent contribuer à l'effort de développement du pays mais qui seront aussi que possible rentables financièrement et économiquement. Il faut dans cette étape ne pas identifier des projets que l'on devra abandonner plus tard, ni manquer d'identifier des projets qui auraient été des plus utiles à l'économie. Pour obtenir une certaine efficacité, il convient de s'assurer autant que possible qu'un processus administratif existe, sinon les décideurs et leurs analystes ne font que réagir à des propositions qui leurs sont faites.

2.2 La Préparation

La préparation ou étude de faisabilité est la phase qui se situe entre l'identification du projet et son évaluation. Elle consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la viabilité commerciale, technique et financière du projet d'une part et de montrer que compte tenue des circonstances, le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on recherche à résoudre d'autre part.

Menée correctement, la préparation limite les risques de difficultés au cours de la mise en œuvre du projet, puisqu'elle permet d'anticiper les problèmes éventuels et de concevoir les solutions à y apporter.

La préparation d'un projet comprend un ensemble d'études :

- Etude du marché de des besoins
- Etude sociale
- Etude technique
- Etude organisation et institutionnelle
- Etude économique et financière.¹⁶

2.3 L'Exécution

Elle consiste en la mise en œuvre, la réalisation de la phase investissement, la réalisation de la phase production, le contrôle et rééquilibre du projet.

- La mise en œuvre consiste à faire la mobilisation des ressources qui seront Utilisées, les amener à un niveau adéquat de qualité et créer les pré-conditions qui ont déjà identifiées pour que ces mêmes ressources soient utilisées efficacement.

- La réalisation de la phase d'investissement :

La plus part des projets comporte une phase d'investissement avant qu'ils puissent produire ce pour quoi ils ont été conçus. Cette phase formalise la décision de commencer le projet.

- La réalisation de la phase de production :

Elle consiste à mettre en place le lien entre les acheteurs et le système de production. Dans cette phase une attention particulière doit être accordée au système administratif interne afin de le corriger au plutôt s'il s'avère inadéquat pour aider à une gestion efficace des ressources.

- Le contrôle et le rééquilibrage du projet :

A intervalles réguliers, le projet doit être contrôlé à l'aide d'un système de suivi et d'évaluation mis en place.

2.4 L'évaluation

L'évaluation¹⁷ concerne les effets et l'impact des activités et des produits. L'évaluation analyse les effets et l'impact des programmes ou des projets, soit à un moment donné pendant la mise en œuvre (évaluations intérimaires et évaluation finale), soit après l'achèvement des activités (évaluations rétrospectives).

Il existe plusieurs types d'évaluations :

¹⁶ Codex Ahmadou TRAORE ; Nature, Caractéristiques et Contexte des projets année académique 2008-2009

¹⁷ Manuel de formation de la conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique. Unité d'évaluation (PROG /EVAL) Bureau international du Travail Genève

La pré-évaluation

L'évaluation ex ante

Evaluation continue

Evaluation à mi-parcours

Evaluation terminale

Evaluation ex post

Evaluation rétrospective

L'évaluation normative

Dans le cas de notre étude, l'évaluation à mi-parcours fera une étude plus approfondit.

CHAPITRE2 : LES METHODES D'EVALUATION DE PROJET

Section 1 : les Techniques d'évaluation

L'évaluation est une appréciation ponctuelle ou périodique en rapport avec les ressources humaines, matérielle et financières :

- des actions ou activités en cours de réalisation ;
- des changements produits par l'action /l'activité dans le temps et dans l'espace par rapport à une situation de référence au démarrage de celle-ci ;
- des résultats obtenus.

L'évaluation est une attitude critique et dynamique d'analyse. Elle est par conséquent une opération qui peut se dérouler avant, pendant ou après l'exécution d'une action ou d'un projet de développement. Elle établit les liens de causalité entre les activités, les moyens prévus et les résultats attendus. L'évaluation cherche à expliquer pourquoi les résultats sont produits ou non par suite des activités du projet et autres intrants.

Son but est de tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une action ou d'un projet ;

D'apprécier les retombées sur divers plans (économique, social, environnemental, institutionnel).

De prendre des décisions sur la suite à donner à l'action ou au projet du point de vue de l'orientation, de la stratégie d'intervention.

Typologie de l'évaluation

On distingue trois formes d'évaluation selon les acteurs qui y participe :

- Evaluation participative ou conjointe : elle est réalisée par la participation de représentants du pays bénéficiaire et ou de l'organisation qui exécute le projet. elle permet de confronter les points de vue interne et externe au projet pour les biais de position.
- Evaluation interne : Elle est réalisée de manière autonome (par les bénéficiaires et les agents du projet) avec parfois un appui méthodologique externe.
- Evaluation externe : Elle est animée par des évaluateurs extérieurs à l'action et choisis par le partenaire financier ou par le partenaire technique. Elle peut être destinée à remplir les fonctions de contrôle ou de réflexion du partenaire financier.

Dans le cas de notre étude nous allons essayer d'identifier les différents types des méthodes d'évaluation qui peuvent exister.

1.1 La Pré-évaluation

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

1.2 L'évaluation ex ante

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

1.3 L'évaluation continue

Elle consiste à analyser, au cours de l'exécution d'une activité ou d'une composante du projet, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont et seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables.

Elle peut aider les décideurs en les informant de tous les ajustements qu'il pourrait être nécessaire d'apporter aux objectifs, politiques, stratégies d'exécution ou autres éléments du projet et en leur fournissant des renseignements en vue de leurs activités futures de planification.

1.4 L'évaluation a mi-parcours

Elle intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante a été réalisée.

Elle peut déboucher sur la remise en cause de certains objectifs, hypothèse et activités du projet, et nécessiter une réorientation du projet.

1.5 L'évaluation terminale

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

- Soit remplacer l'évaluation rétrospective des projets à courte période de gestion (Comme les projets de crédit rural ou de vulgarisation agricole),
- Soit intervenir avant de passer à la phase suivante.

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

1.6 L'évaluation ex post

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

1.7 L'évaluation rétrospective

- Elle a lieu durant la phase d'exploitation, c'est-à-dire quelques années après l'achèvement du projet, lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés.

- Elle vise à effectuer le bilan (comptabilité) des actions du projet en vue de Déterminer les effets et l'impact du projet, les dépenses, les réussites et les échecs, etc.

- Elle vise également à titre des enseignements pour les activités futures de Planification, c'est-à-dire la conception ou la formulation, la pré-évaluation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des futures activités de développement.

1.8 L'évaluation nominative

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

Section 2 : Le modèle d'analyse

L'analyse du cadre théorique nous a permis de passer en revue les éléments qui nous permettront de mener à bien notre évaluation à mi-parcours de la composante hydro agricole du projet. Elle nous permettra de vérifier le niveau de réalisation du projet et son niveau de performance.

Le degré de performance de la composante hydro agricole du projet est évalué grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. D'où au préalable, la nécessité d'identifier certaines variables. Le choix de ces variables consiste à identifier les principaux indicateurs qui nous permettront de mesurer le degré d'atteinte des résultats du projet. Ces variables une fois identifiées nous permettront d'établir un lien de causalité pour avoir d'un côté une variable à expliquer et de l'autre côté une ou plusieurs variables.

2.1 La Variable à Expliquer

L'objet de notre étude s'articule autour de l'évaluation à mi-parcours du projet, il ressort de cela que la variable à expliquer est : « le degré de performance du projet »

Quels sont les indicateurs qui nous permettent de fournir une telle information :

- Efficacité ;
- Efficience ;
- Délai ;
- Effet ;

Efficacité

Ce critère permet de mettre en relation les activités réalisées et les objectifs du projet. Il permet, surtout de faire la comparaison entre les objectifs et les résultats fixés au départ, et ceux atteints au moment de l'évaluation.

Efficienne

Ce critère permet d'apprécier l'utilisation optimale des ressources financières allouées dans le cadre d'un projet. Il permet surtout de faire la comparaison entre les moyens humains, matériels, financiers et technique mise à la disposition et les résultats obtenus.

Délai

Ce critère permet d'apprécier l'écart entre la durée planifié et la durée réel de l'exécution

Des objectifs du projet au moment de l'évaluation.

Effet

Ce critère permet d'apprécier les incidences de l'action sur le milieu physique et humaine environnant du projet.

2.2 Les variables explicatives

Les variables explicatives sont les variables d'action qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la performance du projet. Dans le cadre de ce projet nous en distinguons deux types : Une variable explicative interne liée au management du projet. Pour cette variable nous retenons les indicateurs de mesure : Planification de l'Organisation de la Direction et du Contrôle. Une variable explicative externe liée à l'environnement du projet. Pour cette dernière nous retenons : l'environnement politique et l'environnement économique.

✓ La variable explicative interne

La planification

Elle consiste essentiellement à :

- Identifier des besoins à satisfaire dans un horizon temporel plus ou moins éloigné ;
- Préciser les résultats à atteindre par la définition, la sélection et la classification des objectifs ;
- Définir des critères d'évaluation permettant de juger de la performance du projet tant sur le plan des résultats atteints qu'en terme d'utilisation des ressources allouées ;
- Préparer de façon logique et systématique les différentes actions à mener pour réaliser dans des conditions optimales les objectifs retenus ;
- Evaluer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'exécution des activités ;

- Définir les responsabilités des personnes et/ou des unités structurelles chargées de la réalisation des activités.

Tout système de planification doit comporter des indications sur :

- Les besoins ;
- Les objectifs ;
- Les critères d'évaluation ;
- Les programmes d'activités ;
- Les ressources ;
- Le processus de planification ;
- Le système d'information.

En réalité, nous distinguons plusieurs types de planification qui sont :

- La planification stratégique qui définit les objectifs, les résultats attendus, les actions à mener et les moyens nécessaires ;
- La planification structurelle, elle cherche à assurer un agencement rationnel des moyens et des ressources dans le but de "BIEN FAIRE FAIRE LA CHOSE" elle s'intéresse à l'agencement de l'ensemble technique et humain dont on dispose pour atteindre les objectifs ;
- La planification opérationnelle qui vise plutôt à définir l'élaboration des objectifs annuels et leurs critères d'évaluation, la détermination des activités à mener par unité structurelle, l'établissement des calendriers d'activités définissant l'enchaînement logique des tâches ainsi que leur durée d'exécution, l'évaluation et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation des programmes annuels, la définition des responsabilités en terme de réalisation des activités.

Dans notre cas nous nous intéresserons beaucoup plus à la planification opérationnelle que les autres formes de planification.

L'Organisation

Quelle que soit une bonne planification que nous opérerons dans un programme, un projet ou une firme si elle n'est pas accompagnée d'une bonne organisation, ce sera l'échec assuré. Une bonne planification ne pourra pas réaliser nos attentes sans l'instauration et la mise en œuvre d'une organisation efficace. L'organisation devient alors une grande fonction de gestion reposant sur un organigramme de travail qui définit et clarifie les rôles et les responsabilités, les tâches à exécuter

avec délai, les niveaux de prise de décision et précise le circuit de l'information au niveau du système.

L'organisation repose sur des ressources humaines sans lesquelles la performance du système ne saurait être atteinte. Ainsi, elle doit disposer des effectifs et des compétences nécessaires pour l'animation et le fonctionnement du système.

La Direction

La fonction de direction revêt une importance capitale dans la gestion d'un système. En effet, elle a trait à l'ensemble des règles communes pouvant contraindre le personnel composant le système à suivre ou ne pas suivre certaines actions. Dès lors, on parle du pouvoir qui est nécessaire au sein de l'organisation. ce pouvoir est l'art de diriger et de coordonner les actions.

Dans le souci de rendre efficace la fonction de direction dans une organisation, les responsables du projet ou du programme doivent disposer d'un dispositif de mobilisation et de motivation au sein de l'organisation. Le style de management que le responsable doit de projet ou de programme adaptera au sein de son équipe aura des répercussions sur la performance du système tout entier. Le responsable doit adopter un style de direction afin de mener son équipe vers l'atteinte des résultats attendus dans la planification.

Le Contrôle

C'est une fonction essentielle dans la gestion du système de suivi-évaluation. A la phase de conception du système, il ya des objectifs fixés et des résultats attendus. La fonction de contrôle au sein du système doit réaliser conformément à la planification initiale. Le contrôle doit permettre d'instaurer un dispositif d'identification des écarts entre les prévisions et les réalisations du projet ou du programme.

Cette fonction d'éclaire les acteurs du projet ou programme sur le niveau exacte d'exécution.

Par le mécanisme d'identification des écarts par rapport aux prévisions, le contrôle permet aux acteurs du projet ou du programme de procéder à des régularisations en cas de déviations constatées. Le contrôle assure et garantit d'avantage le responsable de suivi – évaluation et les autres parties prenantes de l'exécution efficace du projet ou du programme.

Après la définition du cadre théorique, nous nous proposons de mesurer à bien l'évaluation des résultats à mi-parcours de la composante hydro-Agricole. Le modèle d'analyse de l'évaluation nous permettra de vérifier le niveau de réalisation de la composante et sont niveau de performance.

L'atteinte des résultats où contre performance est évaluée grâce à des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs d'où la nécessité d'identifier certaines variables.

Le choix des variables consiste à identifier les principaux paramètres qui déterminent l'atteinte ou pas des résultats du projet. Une fois cela est fait, il faut établir un lien de cause à effet entre la variable à expliquer et la ou les variables explicatives.

✓ Variables explicatives externes

L'environnement politique

Tout projet, en particulier de développement s'inscrit dans un environnement politique du pays dans le lequel il évolue et qui influence directement ou indirectement sur sa gestion quotidienne. Le Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau pour le Développement des usages à buts multiples du bassin du fleuve Sénégal dont la composante Hydro agricole fait l'objet de notre étude n'en échappe guère.

L'environnement économique

Il s'agit des facteurs qui affectent directement ou indirectement le projet. On parle de facteurs « macroéconomiques ». Ces facteurs entre autres sont les suivants :

Les facteurs sociaux : par exemple la démographie, la culture, le niveau de chômage, et les habitudes de consommation des populations.

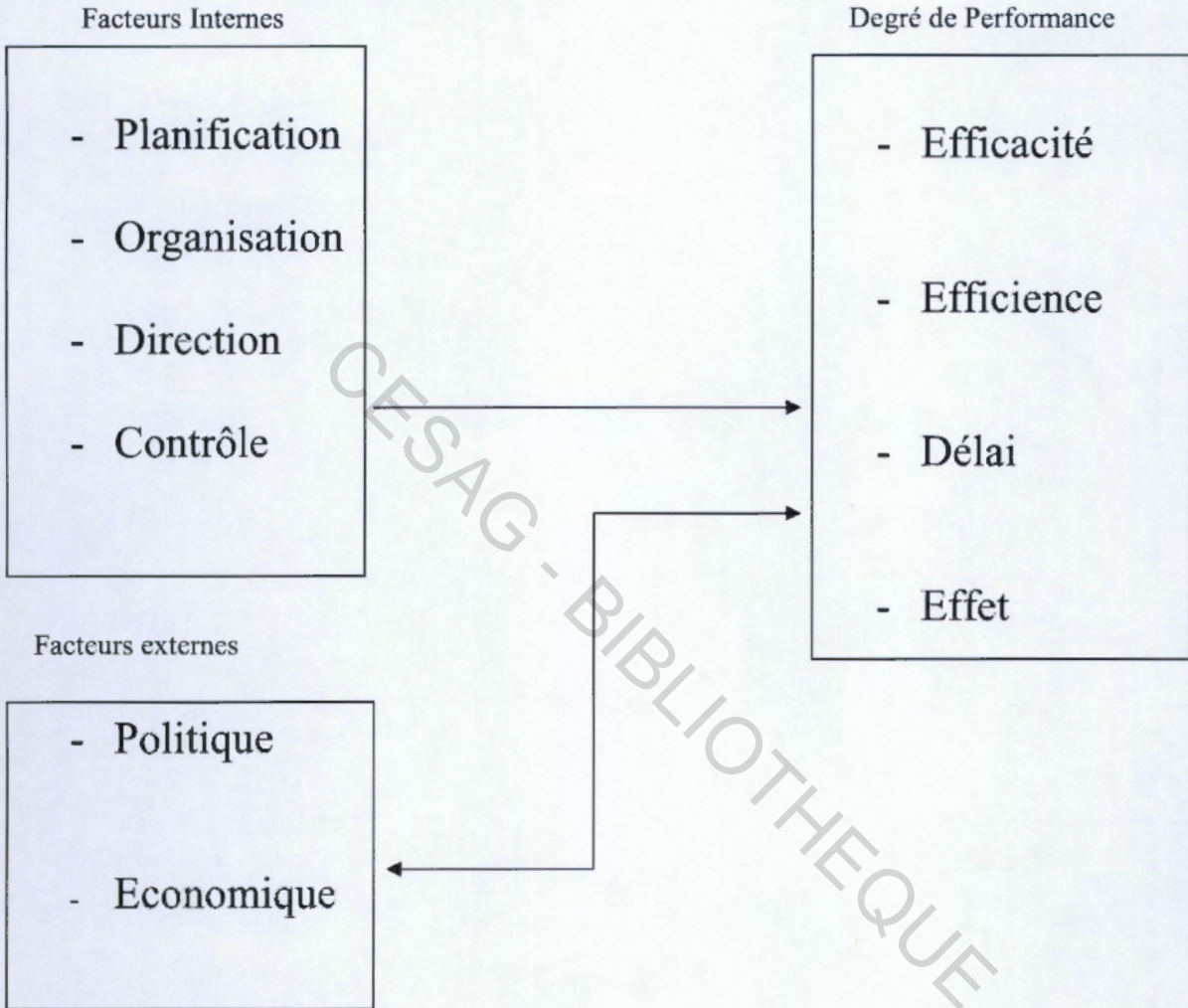
Les facteurs politiques et légaux : Il s'agit le cadre légal régissant les activités économiques, les décisions politiques qui influent sur le fonctionnement du projet de développement.

Les facteurs économiques : Il s'agit ici de l'impact du projet sur l'accroissement ou non du revenu des populations concernées par le projet.

Les facteurs technologiques : Ceux - ci sont liés essentiellement à la fréquence des Changements technologiques pouvant avoir un impact sur le projet.

2.3 Présentation schématique du modèle :

Variables explicatives Variable Expliquée



Description des éléments du modèle type de l'étude

Tableau 3 Les Variables explicatives

Variables explicatives	Indicateurs	Critères d'analyse
Facteurs Internes	Planification	Les objectifs à atteindre sont précisés ; Les critères d'évaluation sont définis ; Les activités à mener sont déterminées ; Les calendriers d'activités sont établis ; Les ressources nécessaires sont affectées à la réalisation des activités ; Les responsabilités sont définies dans la réalisation des activités.
	Organisation	Les effectifs et les compétences nécessaires existent ; Les rôles et les responsabilités dans la réalisation des actions sont clarifiés ;
	Direction	Un processus de prise de décision existe.
	Contrôle	Un dispositif d'identification des écarts existe ; Les facteurs de blocages sont identifiés ; Un système de contrôle existe ; Les outils de vérification sont utilisés et sont efficaces.
Facteurs Externes	Politique	Lien des objectifs du projet avec le DSRP du Sénégal
	Economique	Mesure des écarts d'indicateurs macroéconomiques (niveau du revenu des populations...)

Tableau 4 La variable expliquée

Variable expliquée	Indicateurs	Critères d'analyse
Degré de Performance	Efficacité	Les écarts entre les objectifs et les résultats fixés et ceux réalisés.
	Efficience	Les écarts entre les coûts réels et les coûts prévus.
	Délai	Les écarts entre la durée réelle et la durée prévus.
	Effet	Les changements portés sur l'interaction entre l'action et la population.

Population de l'étude

Dans le but d'arriver aux résultats de notre analyse, nous avons identifié sur la base de certains critères précis :

- Responsabilités (dans le projet) ;
- L'agence commanditaire (PGIRE) ;
- L'agence d'exécution (SAED) ;
- Les Organisations Professionnelles ;

Les personnes ci-après :

- M. Abdoulaye SALL, Expert en suivi-évaluation de PGIRE ;
- M. Abdourahmane SOUMAGUEL, Expert en Hydraulique de PGIRE ;
- M. Cheikh DIAGANA Expert en environnemental de PEGIR ;
- M. Ousmane DIA, Conseiller Technique en Gestion de l'eau, Coordonnateur du PGIRE à la SAED ;
- M. Kassim SARR, Expert en suivi-évaluation de la SAED
- M. FOFANA, Responsable de la Promotion des Organisations professionnelle ;
- l'organisation professionnelle de cuvette et de pont gendarme.

Instrument de l'étude et méthode d'administration

Nous avons procédé des séries d'entretien, sur la base de guides d'entretien élaboré et des focus groupes organisés pour les besoins de notre étude (voir en annexe du présent document).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :

**ANALYSE DES RESULTATS DE L'EVALUATION A MI
PARCOURS DE LA COMPOSANTE: AMENAGEMENT
HYDROAGRICOLE (PGIRE-DUBM)**

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS DE LA COMPOSANTE : AMENAGEMENT HYDROAGRICOLE (PGIRE-DUBM)

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DU PROJET

Section1 : Historique et Mission de l'OMVS

L'OMVS est l'aboutissement d'un long processus de tentatives pour la maîtrise et l'exploitation rationnelle des ressources du fleuve Sénégal et de sa vallée. Cette institution remonte à la période Coloniale avec, notamment :

- La création, en 1934, de la Mission d'Etudes et d'Aménagement du fleuve Sénégal (MEAF) ;
- La création, en 1938, de la Mission d'Aménagement du fleuve Sénégal (MAS) ;
- En 1959 la MAS devient un organe commun de mise en valeur du fleuve au service des trois Etats autonomes ;
- La création, en 1963, du Comité Inter-états qui regroupait la Guinée, le Mali, la Mauritanie et le Sénégal ;
- La création de l'Organisation des États Riverains du fleuve Sénégal en mars 1968 à Labé (République de Guinée).

Le cadre Institutionnel de l'Organisation qui est aujourd'hui l'OMVS a connu des mutations avant 1972, date de sa création et au cours de ses trois décennies d'existence. En effet, avec la sécheresse qui s'est installée entre 1972 et 1973 et conscients du fait qu'aucune entité de la sous - région considérée séparément ne peut réussir un développement viable et durable, les solutions optimales dépassent, dans certains secteurs, le cadre national car regorgeant une potentialité commune à plusieurs Etats. L'exploitation de ces potentialités dépasse largement la capacité de ces pays pris individuellement. C'est dans ce contexte de rareté des ressources que les Etats riverains du fleuve Sénégal ont décidé de réunir leurs forces pour amorcer le développement sous régional d'où la naissance de (l'OMVS) le 11 mars 1972. A sa création, (l'OMVS) s'est assigné la lourde mission du développement durable qui est formulée autour des cinq éléments suivants.

- Réaliser l'objectif d'autosuffisance alimentaire pour les populations du bassin et, partant, de la sous-région,
- Sécuriser et améliorer les revenus des populations de la vallée,
- Préserver l'équilibre des écosystèmes dans la sous-région et plus particulièrement dans le bassin.
- Réduire la vulnérabilité des économies des Etats-Membres de l'Organisation face aux aléas climatiques ainsi qu'aux facteurs externes.
- Accélérer le développement économique des États-membres.

La réalisation de cette mission impliquera sans nul doute une politique efficace reposant sur des stratégies transversale et évolutive. C'est cette préoccupation qui justifie entre autres la création de la Société pour la Gestion et l'Exploitation de Diama (SOGED) et la Société pour la Gestion et l'Exploitation du Manantali (SOGEM).

Le Programme de Gestion Intégrée des Ressources en Eau (PGIRE) est une des stratégies mises sur pied par l'OMVS pour bien accomplir la mission qu'elle s'est assignée. Ce vaste programme regroupe d'importants éléments qui concourent d'une part, au renforcement institutionnel de l'OMVS, d'autre part à l'intégration sous régionale. Il s'y ajoute l'amélioration des conditions de vie des populations par le biais de la mise en œuvre d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) et l'offre de services sanitaires. Ce programme est parti d'importants constats à savoir :

- la pauvreté qui sévit dans les pays membres de l'organisation ;
- le déficit énergétique remarquable qui s'accompagne d'une demande de plus en plus croissante en consommation d'énergie et qui accentue davantage le gap énergétique des pays du bassin du fleuve.

Section 2 : Description et Contenu du PGIRE

Le Programme de Gestion Intégrée des Ressources en Eau et de Développement des Usages à Buts Multiples (PGIRE DUBM) dans le Bassin du fleuve Sénégal (BFS) est une intervention à vocation régionale qui concerne les quatre Etats riverains du fleuve Sénégal : la Guinée, le Mali, la Mauritanie, et le Sénégal. Il vise à promouvoir le développement économique et social de ces Etats, conformément aux missions de l'OMVS et en accord avec les stratégies de la Banque Mondiale en matière d'intégration régionale, dans le secteur de l'eau et d'assistance aux pays.

Globalement, le programme est conçu pour appuyer l'OMVS à développer la gestion intégrée des ressources en eau du bassin du fleuve Sénégal avec des impacts significatifs à court, à moyen et à longs termes. Le programme s'étend sur une période de dix ans, scindée en deux phases de 5 ans chacune. Dans sa première phase, le programme cible une population de bénéficiaires de deux millions de personnes vivant dans la zone d'intervention.

Objectif à long terme

Le Programme de Gestion Intégrée des Ressources en Eau et de Développement des Usages à Buts Multiples vise à promouvoir la croissance et à améliorer, de manière significative, les conditions de vie des populations dans le Bassin du fleuve Sénégal où le niveau de pauvreté sera réduit.

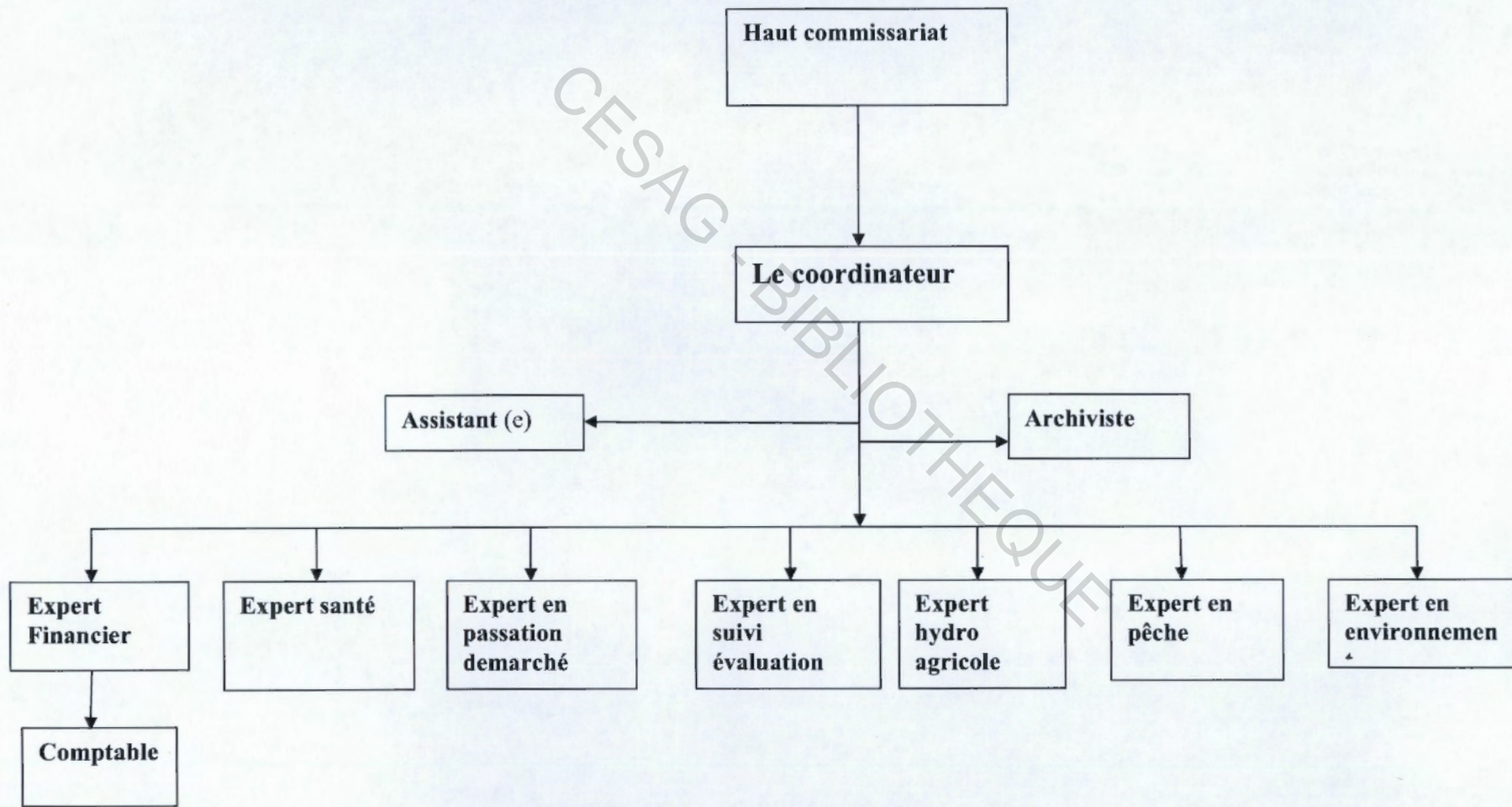
Objectifs spécifiques du Programme GIRE -DUBM

L'atteinte de l'objectif à long terme du PGIRE passera par: (i) la consolidation et la modernisation du cadre institutionnel, juridique et technique de gestion du BFS pour mieux servir les quatre Etats riverains ; (ii) le développement local à travers la promotion d'activités de valorisation des ressources en eau qui puissent générer des revenus significatifs et aider ainsi à réduire la pauvreté et (iii) la définition et la préparation de nouvelles infrastructures à buts multiples pour valoriser le potentiel hydroélectrique identifié dans le bassin. Dans cette perspective, le programme mettra l'accent sur des zones prioritaires dans chacun des quatre Etats.

Organisation et fonctionnement de l'OMVS/PGIRE

L'organisation et le fonctionnement de l'OMVS reposent sur un organigramme bien définie qui est hiérarchisé, de la conférence des chefs d'Etat jusqu'au niveau le plus bas d'exécution des actions de l'OMVS. Dans le cadre de ce travail, l'organigramme qui sera présenté ci-après est celui du PGIRE. La raison fondamentale de ce choix est le désir d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement du PGIRE. Pour bien comprendre l'organisation de l'OMVS, nous allons présenter son organigramme en annexe du document

Figure 2 Schéma de l'organisation de PGIRE



Cependant nous allons nous intéresser en première lieu sur le cadre logique dans son ensemble, pour la réussite projet et en deuxième lieu, sur la composante Hydro Agricole (**Le développement local à travers la promotion d'activités de valorisation des ressources en eau qui puissent générer des revenus significatifs et aider ainsi à réduire la pauvreté**).

A travers l'objectif Global du Programme, qui est de renforcer l'intégration régionale par le billet de l'OMVS, pour un développement des usages multiples de l'eau. Qui favorise l'amélioration des conditions de vie des populations locales. Cela implique tout les Etats membres du Bassin du fleuve Sénégal, pour faire face aux problèmes nationaux de manière intégrée et cohérente. C'est ainsi que des efforts ont été consentis pour la réussite de l'adhésion de la Guinée qui devient aujourd'hui un état membre à part entière de l'OMVS, dont sa participation dans la préparation et la mise en œuvre du programme est effective. **Le développement local à travers la promotion d'activités de valorisation des ressources en eau qui puissent générer des revenus significatifs et aider ainsi à réduire la pauvreté**

Dans le but de promouvoir des activités génératrices de revenus à la base, et de s'assurer que les retombées rejaillissent sur l'ensemble du bassin, la présente composante comprend un certain nombre d'activités fondamentales se rapportant à la mise en valeur des ressources en eau dans quelques sous-bassins. Cette approche permet aussi de s'assurer de l'appropriation et de l'engagement à part entière de la population riveraine afin de protéger les investissements déjà consentis et ceux à venir. Les activités prévues seront entreprises dans des zones ciblées et propices à l'obtention rapide de résultats sur le terrain. Elles sont conçues de manière à assurer une bonne répartition des responsabilités assignées aux organismes techniques pertinents et leur obligation de rendre des comptes, tout en veillant à la participation et à l'implication des parties prenantes dans la prise de décision.

L'OMVS et les États riverains ont utilisé trois principales catégories de critères, techniques, sociaux et politiques, pour identifier les zones qui ont été sélectionnées. Les critères techniques se rapportaient aux besoins nationaux d'infrastructure en adéquation avec ces zones. Les critères sociaux avaient principalement trait au niveau de pauvreté et au nombre de groupes vulnérables dans l'ensemble du bassin. Enfin, les critères politiques étaient liés à l'objectif visé par les États de rééquilibrer les

activités de développement à travers le bassin. C'est au moyen d'une démarche participative que s'est fait le choix des zones et des activités s'y rapportant afin de constituer le premier ensemble d'interventions dans le bassin. L'intensification de ces interventions sera traitée dans le *Schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux du fleuve Sénégal* qui fait l'objet de la composante 3. Les zones prioritaires retenues pour la conduite des actions sont : le haut-bassin en Guinée (régions de Mamou et de Labé) ; le haut-bassin au Mali (les cercles de Bafoulabé et de Kayes) ; la moyenne-vallée au Sénégal (les départements de Matam et de Dagana) et la moyenne-vallée et le delta en Mauritanie (les wilayas de Gorgol et de Trarza). Les activités retenues au niveau local figurent ci-après.

Développement de la petite infrastructure hydraulique et des activités connexes. Cette sous-composante facilitera la culture de décrue, l'expansion et la réhabilitation des ouvrages d'irrigation et de drainage dans les zones appropriées. Les activités principales s'y rapportant consisteront à : i) concevoir et construire des infrastructures permettant d'améliorer l'accès à l'eau d'irrigation (ouvrages de vidange et de remplissage, stations de pompage, voies d'eau, etc.) et à sa fourniture ; ii) dispenser des formations relatives aux méthodes d'irrigation appropriées et aux techniques de diversification et d'amélioration des cultures s'y rapportant pour permettre aux agriculteurs d'opérer des choix judicieux de pratiques agricoles viables, iii) identifier des options adéquates aussi bien pour les produits agricoles que pour leur transformation et leur commercialisation.

Tableau 5 : Cadre de Suivi et Evaluation révisé

Objectif de développement du projet/Résultat	Indicateurs de résultats
<p>L'objectif de développement du programme:</p> <p><i>Renforcer l'intégration régionale à travers l'OMVS pour que le développement des usages multiples de l'eau favorise l'amélioration des conditions de vie des populations locales.</i></p> <p>L'objectif de développement du projet, phase 1 :</p> <p><i>Améliorer la gestion et l'usage de ressources d'eau dans le Bassin du fleuve de Sénégal.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Le cadre de pré-investissement (technique, environnemental, social, etc.) est en place pour construire le barrage choisi. 2 La Guinée est intégrée dans les structures de prise de décisions de l'OMVS. 3 Au moins 80 % des enfants de moins de 5 ans vivant dans la zone de couverture dorment sous moustiquaires imprégnées de longue durée d'action. 1 Une décision a été prise à l'effet de construire au moins un barrage pour renforcer la capacité hydroélectrique des États membres. 2 Les débits d'eau transitant au niveau des principaux ouvrages de prises d'eau et axes hydrauliques (Laouéja, prise du Gorom aval et Dioulol) ont augmenté d'au moins de 100%. 3 4400 hectares de périmètres sont réhabilités ou aménagés ou sécurisé en eau. 4 15 000 bénéficiaires directs des périmètres irrigués dont 5% sont des femmes.
Résultats Intermédiaires	Indicateurs Intermédiaires
<p>Composante 1 : Développement des structures institutionnelles régionales relatives aux ressources en</p>	<p>Application de pratiques de gestion internationalement reconnues (au triple plan juridique, financier et des ressources humaines)</p>

<p>eau</p> <p>Résultat général : L'OMVS et les organismes apparentés disposent de capacités et d'un système de gestion favorable à une gestion intégrée et coordonnée de la ressource.</p> <p>Résultats spécifiques : Les capacités et l'efficacité de gestion de l'OMVS et des différentes institutions et réseaux nationaux sont renforcées</p> <p>La Guinée est admise à l'OMVS.</p> <p>Le centre de documentation de l'OMVS est entièrement opérationnel.</p>	<p>C1.1 Nouveau cadre institutionnel de l'OMVS adopté.</p> <p>C1.2 Le nombre des usagers du centre de documentation a augmenté de 35%.</p>
<p>Composante 2 : Gestion intégrée des ressources en eau au niveau local</p> <p>Résultat général : Les conditions de vie des populations vivant à l'intérieur du bassin du fleuve Sénégal se sont considérablement améliorées grâce aux activités de gestion intégrée de la ressource.</p> <p>Résultats spécifiques : La disponibilité des ressources en eau s'est améliorée</p> <p>La gestion des terres et des ressources en eau s'est améliorée.</p>	<p>Des activités concrètes sont menées avec un réel impact socioéconomique sur les populations du bassin du fleuve Sénégal</p> <p>C2.1 3 ouvrages de prise d'eau sont construits et 2 ouvrages de prise d'eau réhabilités dans la zone de couverture.</p> <p>C2.2 50 km de canaux d'irrigation sont construits et réhabilités dans la zone de couverture.</p> <p>C2.3 10 stations de pompage (6 stations et 4 GMP/GEP) sont installées ou réhabilitées et rendues entièrement opérationnelles dans la zone de couverture.</p> <p>C2.4 900 ha des superficies des bas-fonds sont aménagées et protégées dans la zone du projet.</p> <p>C2.5 Le nombre de coopératives féminines ayant accès aux zones irriguées a augmenté de 5 %.</p>

<p>Les pratiques agro-forestières se sont améliorées.</p> <p>La pêche est mieux développée.</p> <p>L'accès aux interventions de lutte contre le paludisme et la schistosomiase est amélioré.</p>	<p>C2.6 2500 ha de forêts et versants sont traités par des techniques d'agroforesterie.</p> <p>C2.7 Les quantités de poissons frais vendues sur les principaux marchés et sites de débarquement ont augmenté d'au moins de 15%.</p> <p>C2.8 Au moins 60 % des enfants d'âge scolaire ciblés par les études de base et vivant dans la zone de couverture ont reçu le traitement de la schistosomiase.</p> <p>C2.9 3 000 000 de moustiquaires imprégnées de longue durée d'action distribuées.</p>
<p>Composante 3 : Élaboration du Schémas régional intégrée et multisectoriel</p> <p>Résultat général : Il existe un cadre général pour une gestion optimale des ressources en eau du bassin du fleuve Sénégal et de la croissance induite.</p> <p>Résultats spécifiques : Les études de faisabilité sur la production d'énergie hydroélectrique sont achevées.</p>	<p>La ressource est efficacement gérée pour la production agricole et énergétique.</p> <p>C3.0 Le SDAGE est élaboré et adopté comme outil de planification pour la gestion optimale des ressources en eau.</p>

Les actions prévues au Sénégal

Les réhabilitations de petits périmètres irrigués rizicoles concernent les zones de Dagana et Matam. Pour la zone de Dagana, il s'agit des 13 petits périmètres villageois de NDomboThiago réalisés en 1982 le long du marigot de Taoueye et totalisant 630 ha. Dans la zone de Matam, les petits périmètres concernés sont ceux d'Orkadiéré (9 UAI) et de Hamady Ounaré (16 UAI) aménagés à la fin des années 80 et qui représentent 700 ha.

A NDomboThiago, la réhabilitation des périmètres permettra de réaliser des fonctions vitales qui sont l'alimentation en eau par le renouvellement des groupes motopompes pour cela,

- il faut le calibrage et l'endiguement du Gorom aval sur 8Km entre l'ouvrage G et la jonction du nouveau canal de Krankaye
- la création du canal de Krankaye qui relie le Gorom aval et le Lampsar
- la mise en place de trois vannes supplémentaires sur l'ouvrage G pour porter sa capacité de 5 à 20m³/S

La distribution et le drainage (le milieu étant salé) par le rééquilibrage des canaux (en terre compactée) et des drains.

A Orkadiéré et Hamady Ounaré, la pratique d'avant projet consistait à pomper dans le Dioulol pour refouler l'eau dans des chenaux puis de reprendre l'eau par pompage des chenaux pour alimenter les périmètres, soient deux niveaux de pompage. Il s'agira de supprimer le pompage de relais (chenaux –périmètres) en construisant deux canaux en remblai à partir du Dioulol qui domineront hydrauliquement les périmètres.

Les anciens chenaux seront conservés et remis au gabarit pour servir de collecteurs de drainage. Pour le reste, il sera conçu un renforcement des deux situations de pompage et une amélioration du réseau de distribution et de la conduite de l'eau à l'intérieur des parcelles.

Lors de la mission d'évaluation, les groupements villageois retenus sont réputés éligibles au crédit CNCAS et acceptent de participer au financement des travaux de réhabilitations à concurrence de 10%

Modalités de mise en œuvre

La maîtrise d'ouvrage est assurée par la Société d'Aménagement et d'Exploitation S.A.E.D qui procède à la préparation des dossiers d'appel d'offres pour la réalisation des études avant-projet détaillé et d'exécution et qui supervise les études et les travaux de réhabilitations des aménagements selon les procédures figurant à sa lettre de mission. Les organismes bénéficiaires doivent être associés étroitement au processus, avec l'objectif d'une appropriation par elles de ce processus qui permettra de garantir la pérennité des investissements à travers une gestion appropriée.

La S.A.E.D assurera l'appui à la mise en valeur agricole des petits périmètres, la formation et la gestion hydraulique pour optimiser l'utilisation de l'eau, ainsi que la formation à l'organisation de l'entretien des réseaux, ouvrages et équipements.

Un contrat lie la S.A.E.D à l'unité de coordination du PGIRE et précise les objectifs d'aménagement des petits périmètres et d'accompagnement des organisations bénéficiaires, les résultats attendus, les obligations de la S.A.E.D et les moyens à mettre à sa disposition.

Calendrier de mise en œuvre

Il était attendu que la mise en place des réhabilitations et extensions soit étalée sur 3 ans de façon à ce que les derniers périmètres puissent connaître deux années complètes de mise en valeur avant la fin de la première phase de programme. Le tableau ci-dessous décrit le plan de réalisation attendu.

Tableau 6 : Calendrier de mise en œuvre

Zone	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4 et 5	Total (ha)
Dagana	100	250	250	-	630
Matam	100	300	300	-	700
Total	100	550	550		1330

A quelques mois de la fin de la troisième année d'exécution du projet, il nous semble intéressant de procéder à une évaluation des réalisations à la lumière des objectifs que le PGIRE et la SAED se sont fixés. En d'autres termes nous allons nous interroger sur

le niveau des performances atteintes à mi-parcours. Qu'est-ce qui explique le niveau de performance de la SAED ? C'est à cette question que nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse en recherchant des facteurs favorisant et des limites à la réussite des interventions mises en œuvre. A terme, nous tirerons de cette analyse des enseignements qui vont servir dans la réalisation optimale des prochaines étapes du PGIRE et de son partenaire dans le cadre de la promotion des activités hydro-agricoles dans le bassin du fleuve Sénégal.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce présent travail, nous allons limiter notre intervention à l'analyse des performances du PGIRE dans la partie sénégalaise du bassin du fleuve Sénégal et, plus précisément, dans le département de Dagana.

2.1 Délimitation du champ de l'étude

Nous limiterons notre étude dans la partie sénégalaise du Bassin du Fleuve Sénégal et plus précisément dans le département de Dagana. Le tableau qui suit donne un aperçu sur les trois (3) indicateurs qui constitueront la trame de notre travail.

Tableau 7 : Indicateurs pour le Département de Dagana

Indicateurs de performance	Activités à mesurer	Sources de données/moyen de collecte
Calibrage et endiguement de l'axe Gorom Aval sur 8km et réhabilitation de l'ouvrage G pour augmenter le débit de 5 à 20m ³ /S.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niveau de réalisation des travaux de terrassement et de génie civil. 2. Niveau de réalisation des travaux d'entretien et de maintenance de la passe vannée. 3. Niveau de réalisation des travaux d'ouverture et d'équipement des 3 passes fermées. 4. Niveau de réalisation des travaux relatif à la mesure d'atténuation d'impact environnementale 5. Nombre de Kilomètre sur l'axe Gorom Aval qui ont fait l'objet de Calibrage et d'endiguement. 6. Niveau de réhabilitation de l'ouvrage G 	<p>Rapports d'évaluation</p> <p>Entretiens avec les acteurs de mise en œuvre</p>
Construction du	1. Nombre de Kilomètre construits le canal de	Rapports d'évaluation

canal de Krankaye sur 9km et de ses ouvrages connexes	Krankaye. 2. Niveau de Réalisation des ouvrages connexes.	Entretiens avec les acteurs de mise en œuvre
Réhabiliter le laboratoire de pédologie de Rosse-Bethio	1. Niveau de réalisation des travaux de réfections et d'entretien. 2. Niveau de disponibilité et d'installation des équipements (plomberie, électricité, menuiserie) 3. Niveau de réalisation des travaux construction sanitaire. 4. Niveaux de disponibilité et d'installation d'équipement hydrométrique. 5. Réalisation de la formation des utilisateurs. 6. Niveau de disponibilité et d'installation du matériel de laboratoire.	Rapports d'évaluation Entretiens avec les acteurs de mise en œuvre

Après avoir fait les entretiens sur le terrain avec les responsables de l'exécution des travaux (la SAED), nous avons constaté que les deux premiers indicateurs étaient divisés en trois lots pour des raisons techniques et de coûts d'une part et d'autre part la réalisation des chenaux et conduites secondaire pour alimenter les **2500 ha** d'exploitation privées(PDMAS) est pris en compte par le troisième lot.

Lot 1 : il concerne les travaux de terrassement et de génie civil suivants :

- Le curage, le recalibrage et l'endiguement sur les deux rives du Lampsar entre l'Ouvrage de Ross Béthio et l'Ouvrage de Ndiol sur une longueur de **25Km** ;
- La réhabilitation des ouvrages de Ross-Béthio et Ndiol ;
- La fourniture et la pose de vannes murales pour ces ouvrages.

Lot 2 : il s'agit des travaux de terrassement et de génie civil ci-après :

- Le curage, le recalibrage et l'endiguement sur les deux rives du Gorom Aval entre l'Ouvrage **G** et la jonction du Canal de KranKaye sur une longueur de **8Km** ;
- La réalisation du Canal de Krankaye et de son endiguement sur **9Km** ;
- La construction des ouvrages de prise, de franchissement et de raccordement sur le Canal de Krankaye ;
- La fourniture et la pose de vannes murales pour l'Ouvrage **G** sur le Gorom Aval et l'Ouvrage de prise du Canal de Krankaye.

Lot 3: il concerne les travaux de viabilisation des zones de production :

- La création des chenaux secondaires sur une longueur d'environ 30Km pour l'alimentation des périmètres de Ndialir Guèye, Gandiaye, Diagambal, Polo et Massara Gabou.
- La fourniture et la pose de conduites et accessoires sur une longueur d'environ **200m** pour l'alimentation en eau du périmètre de Massara Gabou ;
- La construction des ouvrages de prise, de franchissement et de raccordement ;
- La fourniture et la pose des vannes et grilles anti-débris flottant pour les ouvrages ;
- La construction de plateformes de pompage structurantes ;
- Le curage et le recalibrage des canaux existants de Socas et de Thilène ;
- La réalisation de pistes de production pour les desserts et l'écoulement des produits agricoles.

Tous les trois los, leurs études de faisabilité et de contrôle ont été faites par la SAED dans le cadre du projet PDEMAS, mais le financement a été réalisé par PEGIR.

Au démarrage, les études étaient prêtes et les DAO se qui a permis de passer le marché le 17 Décembre 2007 et un mois après les travaux devraient démarrer (17 janvier 2008).

Le **Lot1**, le montant du marché était de 1 787 757 475 F CFA HT/HD, soit 2 122 212 129 F CFA TTC.

La durée des travaux étaient prévue 16 mois dont 14 mois pour la réalisation et deux(2) mois d'arrêt pour la saison des pluies.

Le **Lot 2**, le montant du marché était de 2 544 856 297 F CFA HT/HD, soit 3 056 696 800 F CFA TTC.

La durée des travaux étaient prévue 19 mois dont 17 mois pour la réalisation et deux mois (2) mois d'arrêt pour la saison des pluies.

Le **Lot 3**, le montant du marché était de 2 542 563 160 F CFA HT/HD, soit 3 025 964 872 F CFA TTC.

La durée des travaux étaient prévue 18 mois dont 16 mois pour la réalisation et deux mois d'arrêt pour la saison des pluies.

Mais il s'est trouvé que, l'étude d'Impact Environnemental et social n'était pas réalisé. Alors la Banque Mondiale a demandé que l'étude se fasse avant démarrage de tous travaux.

Après cela, il ya eu le premier Avenant (N°1) Administrative du 28janvier 2008, pour le changement de nom d'EIFFAG SENEGAL en lieu et place de FOUGEROLLES dont le montant est de 61000 000F CFA HT/HD soit 71 980 000F CFA. Mais ça n'en rien entraver au déroulement du projet, car tout les frais ont été prisent par l'entreprise.

Par compte, le rapport de l'étude d'Impact Environnemental et social, a révélé quelle que mesures environnementales à prendre en compte dans chacune des lots, ceux qui a amené un deuxième Avenant (N°2) dont le montant Total est de : 430 125 125F CFA HT/HD soit

507 547 648F CFA TTC.

Lot 1 : les travaux à réaliser concernent les ouvrages suivants :

- Cinq (05) lavoirs le long du Lampsar ;
- Un mur de soutènement long de **90ml** en lieu et place de l'endiguement rive gauche du Lampsar au niveau de l'Auberge de Ndiaye ;
- La station de captage de la SAED à détruire et reconstruire à l'identique à Ndiaye.

Lot 2 : les travaux à réaliser concernent les ouvrages suivants :

- Un mur de soutènement long de 500ml à la place de la digue au niveau de la station biologique et de l'hôtel Djoudj sur le Gorom Aval ;
- Trois (03) prises permettant de maintenir l'inondation des dépressions identifiées le long du Gorom Aval ;
- Un siphon inversé au travers du Canal de Krankaye pour l'irrigation de périmètres privés.

Lot 3 : les travaux à réaliser concernent les ouvrages suivants :

- Sept (07) abreuvoirs dont deux (02) sur le Canal de Ndialir Guèye, un (01) à savoigne sur le Canal Socas, et quatre (04) complémentaires dans les périmètres de Massara Gabou, Polo, Gandiaye et Diagambal ;
- Un ouvrage de traversée pour le bétail sur le Canal de Ndialir Guèye ;
- Une clôture grillagée en face du canal de Ndialir Guèye à hauteur de Rosse Béthio et mise en place de signalisation préventive (pictogramme) ;
- Un lavoir à Savoigne sur le Canal Socas ;
- Une passerelle au travers du nouveau canal à hauteur de Polo ;
- Vingt (20) latrines à construire dans les villages de la zone du projet ;

- Une passerelle au travers du Canal de Krankaye pour l'accès au périmètre rizicole de Polo.

Pour le troisième indicateur : Réhabiliter le laboratoire de pédologie de Ross Béthio. Les travaux ont été réalisés par la société GABSA pour un montant de 12 097 300 F CFA, et ils ont été terminés, d'où la réception provisoire a eu lieu le 22 octobre 2009. Lors de la mission de supervision de la Banque Mondiale du 05 au 15 janvier 2010, a estimé insuffisant le niveau de finition des travaux et la Banque a souhaité son amélioration.

C'est ainsi que la SAED a passé un avenant de 3 611 131 F CFA portant le montant du marché après avenant à 15 708 431 F CFA avec l'entreprise pour améliorer la finition des travaux. Pour ce qui concerne, le contrat de fourniture, livraison et installation sur sites de matériels d'hydrométrie, il a été signé avec SOFIDIS pour un montant de 75 426 820 FCFA. Le délai de livraison était de 90 jours à compter de la date de notification du contrat (1^{er} Février 2010). Suite à des problèmes de procédure pour les formalités douanières, la réception n'a pas eu encore lieu

2.2 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX ACTIVITÉS ET DES TÂCHES

REALISÉES DANS CHAQUE INDICATEURS.

Pour les deux premiers indicateurs :

Lot1 : Curage, recalibrage et endiguement de l'adducteur Lampsar à la côte 2.00m ING sur 25 km dont 23,6 km en Rive Droite et 26,061 km en Rive Gauche.

- **Réhabilitation Ouvrages** Ndiol et Ross Béthio : Réhabilitation du Génie Civil des Ouvrages existants, rehaussement des murs de tête, réparation de béton sur les différents éléments, remplacement des passerelles et garde-corps, vérification et réparation ou remplacement des équipements mécaniques(vannes murales).

Lot 2 : Création du Canal de Krankaye sur 8,700 km permettant un renforcement du débit sur le Lampsar d'environ 12 m³/s avec les caractéristiques suivantes : largeur plafond 15ml, ouverture en gueule 23ml avec 4ml de risbermes en rives droite et gauche pour faciliter l'entretien cavalier à 2,50 ING.

- **Génie civil :** Construction d'un ouvrage de prise, d'un pont sur la piste entre Ross Béthio et le Djoudj, de 2 siphons sur le canal face à Polo, d'une traversée de drain, et de l'ouvrage de fermeture à l'entrée de l'adducteur Lampsar
- **Recalibrage du Gorom Aval(Adducteur)** sur 7,880 km avec endiguement des deux rives à 2,50 IGN
- **Réhabilitation Ouvrage G** pour délivrer un débit de 20m³/s : rehaussement des murs de tête, réparation des dégradations, remplacement d'éléments de garde-corps, Vérification et remplacement des équipements mécaniques.

Lot 3 : CREATION DE CHANAUX : PDMAS

- Diagambal 10,909 km
- Gandiaye 9,717 km
- Massara Gabou 2,209 km
- Ndialir Gueye 5,139 km
- Polo 4,490 km
- Socas 16,883 km
- Thilène 2,590 km

TOTAL CHENAUX : 51,937 km

CREATION DE PISTE : AFD

Piste TOUNDOU BISSETTE : 21, 395 km

PASSAGES BETAIL : 11 unités :

dont (2 à Ndiilir Gueye, 3 à Gandiaye, 3 à Diagambal, 2 à Polo et 1 à Massara Gabou).

Pour le troisième indicateur :

Le contrat de fourniture, livraison et installation sur le site des matériels d'hydrométrie, était signé avec la société SOFIDIS pour un montant de 75 426 820 F CFA.

Le délai de livraison était de 90 jours à compter de la date de notification du contrat (1^{er} Février 2010). Suit à des problèmes de procédure pour les formalités douanières, la réception du matériel n'a pas encore eu lieu. Pour ce qui concerne la formation du personnel, elle n'est pas faite à cause de non réception du matériel.

MODIFICATION TECHNIQUES – JUSTIFICATIONS

Les deux premiers indicateurs,

Lot 1 :

Les côtes ING d'endiguement (crête de digues) ont été ramenées, avec l'accord du MOD de 2,50 m à 2,00 m pour entrer dans le Budget contractuel.

Cette décision a permis de passer de 284.452 m³ pour les deux rives à 149.108m³.

Il faut néanmoins souligner que le marché prévoit une cubature totale de remblai de 136.007m³.

De plus les purges de terres instables, au niveau des endiguements, ont provoqué une plus value.

Lot2 :

Pour le Canal du Krankaye, nous avons une cubature au poste déblai sec de grande masse de 337.436 m³, alors que le dossier d'exécution prévoit 374.959 m³, malgré le relèvement du plafond de -1,00 m à 0,80 m avec l'accord du MOD.

Lot 3 :

Les travaux de terrassements du Chenal de Thilène ont été supprimés.

De plus, le tracé du Chenal de Ndiilir Guèye a été modifié du Profil P29 au Profil P57 pour éviter une dépression constituée par un marigot.

Le tracé des Chenaux de Gandiaye de Diagambal a été déporté pour échapper à la zone du Noar (dépression inondable).

Pour le troisième indicateur, il ya eu une amélioration sur la finition de travaux des bâtiments (la peinture, les portes, les fenêtres, et les cirures)

DEPASSEMENT DE QUANTITES - JUSTIFICATIONS

- **Contrat 17/2007 – Avenant 1** : Contrôle des Travaux.

Pour la Mission de Contrôle, les dépassements sont évalués à 61323150 FCFA HTHD soit 15,14% du montant du Contrat 17/2007 (405 057 860 FCFA HTHD), imputables notamment

- (i) – aux travaux complémentaires des mesures de sauvegarde environnementale ;
- (ii) – à la prolongation des délais d'exécution ;
- (iii) – au décalage de la reprise des travaux initialement fixée pour le 05 Octobre 2009 mais reprogrammée au 27 Octobre 2009

PRESENTATION DE SUPERVISION ET DE CONTROLE DES 3 LOTS :

Du 1^{er} Janvier 2010 au Mars 2010

Tableau 8 Devis récapitulatif du cadre des prestations

N°	Désignation	Unité	Qté	Prix unitaire F CFA HT- HD	Prix Total FCFA HT- HD
101	Série100 : Personnel de l'Ingénieur Conseils Coordonnateur Général Chef de mission	Mois	3	9050000	27150000
102	Experts en mission d'appui	Jour	0	300000	0
103	Surveillant des travaux Terrassement	mois	5,0	1312500	6562500
104	Surveillant des Travaux Génie Civil	Mois	2,5	1312500	3281250
105	Brigade topographique	Mois	5,0	1575000	7875000

106	Laborantin	mois	2,5	1260000	3150000
	Sous Total Série 100				48018750
	Série 200 : Logistique				
201	Fourniture et divers	Mois	3	524800	1574400
202	Perdiem Experts Mission appui	Jour	0	60000	0
203	Logement Chef de Mission	Mois	3	660000	1980000
204	Equipement Bureautique	FF	0	6600000	0
205	Voyage AR Siège – Sénégal	U	1	850000	850000
206	Suppléments bagages	FF	1	600000	600000
207	Edition des Rapports	FF	0,2	3500000	700000
	Sous Total Série 200				5704400
	Série 300 : Transport				
301	Véhicules Surveillants Travaux	mois	5	950000	4750000
302	Véhicule Chef de Mission	mois	3	950000	2850000
	Sous total Série 300				7600000
	TOTAL GENERAL HT- HD				61323150
	MONTANT TVA18%				11038167
	MONTANT TATAL TTC				72361317

Marché N° 18/2007- Avenant 3- Lot 1

Pour le **Décapage, Poste 202**, une augmentation de 7 435m²a été constatée (quantité initiale de 307 565m², quantité finale 315 000m²),soit une plus value de 1434955FCFA, au prix unitaire de 193 FCFA.

Il était prévu d'un Marche au **Poste 204** une quantité de **106000m³**, de remblai en provenance de déblai. La qualité des terres extraites n'a pas été utilisée, de sorte que ce poste n'a subi aucun volume, ce qui entraîne une économie de **325420000 FCFA**.

Par contre, le Remblai en provenance d'emprunt (**poste 205**) a été utilisé au prix unitaire de **3500FCFA**. La quantité mise en œuvre étant de **129432 m²**, le coût est de **453012000 FCFA**.

De même que, pour le **poste 212** (Faucardage à partir d'une barge) le prix unitaire est de **1070 FCFA**. La quantité prévue dans le marché est de **28572m³** mais la quantité réalise est de **64572m³**. Il ya eu une augmentation de **36000m³**, se qui a fait une plus value de **38520000 FCFA**.

Enfin le **Poste 213**(Purge) a connu une évolution significative puisqu'il passe de **45 839 m³** à **84539m³** soit une augmentation de **38 700m³**, ce qui entraîne une plus value **110 628 000 FCFA** au prix unitaire de **2860 FCFA**.

Pour l'ensemble du lot 1, le coût supplémentaire total est de 278 228 955 FCFA HTHD en tenant compte des plus et moins values.

Marché N° 19/2007- Avenant 3- Lot 2

Pour ce lot, le **débroussaillage** (poste 201) le prix unitaire est de **185 FCFA le m²** mais il tient compte que la partie du Gorom Aval et non de celle du Canal de Krankaye.

Raison pour là quelle il ya eu une augmentation substantielle du poste, qui passe de 189 000 m² à 330 844 m² se qui a entraîné une plus value de 26 241 140 FCFA.

Le poste 203 (Abattage d'arbres, le prix unitaire est de 86 900 FCFA), le nombre passe de 50 à 63 ; cette augmentation s'est produite sur les rives du Gorom Aval.

Le poste de Remblai en provenance d'emprunt (poste 205), le prix unitaire est de **3740 FCFA**, et subit une grande augmentation car il n'ya aucun matériau de déblai utilisable ou réutilisable.

Ce poste passe ainsi de **10057m³** à **57743 m³**, entraînant un surcoût de **215 958 820 FCFA**.

Le poste de Remblai en provenance de déblai, le prix unitaire est de 3270, a été utilisé

que sur la partie du Canal de Krankaye. Ce qui a entraîné une diminution de la quantité, qui passe à 91211 m³ au lieu de 154 291 m³, ce qui se traduit par une économie de 206 271 600 FCFA.

Le poste de Déblai de grande masse, le prix unitaire est de 1360 FCFA ; il ya eu une augmentation de 39481m³. La quantité initiale étais de 337436m³ et la quantité finale, est de 376917m³, se qui entraînent un dépassement de 53694 FCFA.

La poste de Purge passe de 27720 m³ à 69284 m³ car la zone des berges à purger est plus conséquente que prévue ; de plus la qualité des terres nous a obligé les extraire et à amener des matériaux provenant de la zones d'emprunt.

L'incidence financière se traduit par un dépassement de 126 770 200 FCFA avec un prix unitaire de 3050FCFA.

Pour protéger les parois du Canal de Krankaye, notamment sur des courbes en esse, nous avons dû mettre en place des gabions et matelas gabionnés ainsi que des perrés maçonnés en quantité plus importante.

Désignation	Unité	Quantité initiale	Quantité exécutée	Prix Unitaire
Gabion et matelas gabionnés	M3	894	1100	115000
Perrés maçonnés	M2	1376	2656	27900
Géotextile	M2	3272	3780	3720

D'où un surcoût global pour ces protections de 34 061 360 FCFA

Par ailleurs, il a été réalisé des batardeaux pour la mise en place des perrés maçonnés aux niveaux de la prise du Canal de Krankaye ainsi qu'à la restitution sur le Lampsar.

Ces travaux ont nécessité : des Remblais en provenance de Déblai (1084 m³ au prix unitaire de 3270 FCFA) avec une incidence financière de 3 544 680 FCFA.

Des plus Values de Déblais de fouilles en présence d'eau pour un montant de 5 075 640 FCFA (1226 m³ au prix unitaire de 4140 FCFA).

Enfin, le Mur de protection de l'Hôtel du Djoudj initialement prévu sur 500 ml a été rallongé de 50 ml pour un coût de 14276150 FCFA (au prix unitaire de 285 523

FCFA par ml).

L'ensemble de la plus value nette pour ce lot est de 292 701 496 FCFA HTHD.

Marché N0 20/2007- Avenant 3 – Lot 3

Le Poste Débroussaillage (201) a été très largement sous estimé, se qui a entraîné une plus value quantitative de 350207 m² (la quantité initiale du contrat est de 131142 m² ; et la quantité finale est de 481 349 m², Le prix unitaire est de 162 FCFA). Le dépassement est dû à une sous estimation des zones d'emprise des chenaux et risbermes qui n'ont pas été prises en compte dans leur totalité. L'incidence financière se traduit par un surcoût de 56 733 647 FCFA.

Par contre nous constatons une moins value quantitative sur le poste (202) Décapage de 31024 m². Dans le marché il est prévu 343 582 m², alors qu'il n'a été réalisé que 312557 m² au prix unitaire de 183 FCFA, d'où une économie de 5 677 494 FCFA.

Les autres moins values constatées sur ce lot concernent :

Le Poste (206) Déblai à sec de grande masse a fait une diminution des quantités de 82 855 m³, entraînant des économies de 111 025 700 FCFA au prix unitaire de 1340 FCFA.

Le Poste (208) Déblai pour marigot en eau de portée <15 m a fait une diminution de 5 008 m³ pour une économie de 6 610 560 FCFA au prix unitaire de 1 320 FCFA

Le Poste (205) Remblai en provenance d'emprunt a subi une augmentation de 43043 m³, la quantité initiale est de 171 232 m³ et la quantité finale est de 214 275 m³, au prix unitaire de 4500 FCFA. L'incidence financière est une plus value de 193 693 500 FCFA.

Le Poste (209) Faucardage depuis la berge, du Canal de SOCAS sur une longueur de plus de 7 Kilomètres, un quantitatif de 11898 m² était prévu dans le contrat, ce qui ne correspond en rien à la réalité, car nous avons 119 200 m² pour les trois chenaux de ce lot. Au prix unitaire de 1330 FCFA, le dépassement est de 142 712 192 FCFA. De même que le 210 Purge a connu une petite augmentation 137 m³, entraînant une plus value de 978 593 FCFA au prix unitaire de 7130 FCFA. Enfin pour la Génie Civil, un linéaire de 3m supplémentaires a été mis en place pour le poste 324 Buse béton armé diamètre 1000 mm, pour un coût de 669 000 FCFA au prix unitaire de 223 000FCFA. Pour l'ensemble de se lot la plus value totale nette est de 271473177 FCFA HTHD.

Pour le troisième indicateur un avenant de 3 611 131 FCFA a été mis à la disposition

de l'entreprise pour améliorer la finition des travaux. Ce qui a porté le montant du marché, après avenant à 15 708 431 F CFA.

Situation financière résumée du projet.

Tableau 9 : Résumé financier des dépassements budgétaires

Indicateurs	Marché	Montant FCFA HTHD	% Dépassement	% Dépassement sans les mesures environnementales
Indicateur 1 Calibrage et endiguement sur l'axe Gorom Aval sur 8km et réhabilitation de l'ouvrage G pour augmenter le débit de 5 à 20 m ³	Lot 1	1 787 757 475		
	Avenant 2	44 911 959		
	Avenant 3	278 228 955		
	Cumul Avenants	323 140 914	18,08%	15,55%
Indicateur 2 Construction du canal de Krankaye sur 9 km et ses ouvrages	Lot 2	2 544 856 297		
	Avenant 2	196 528 590		
	Avenant 3	292 701 496		
	Cumul Avenants	489 230 086	19,22%	11,50%
Indicateur 2 Construction du canal de Krankaye sur 9 km et ses ouvrages	Lot 3	2 542 563 160		
	Avenant 2	188 684 576		
	Avenant 3	271 473 177		
	Cumul Avenants	460 157 753	18,10%	10,68%

connexes				
Indicateur 3	Initiale	12 097300		
Réhabiliter le laboratoire de pédologie de Rosse-Béthio.	Avenant 1	3 611 131	29,85%	
	fourniture, livraison et installation	75 426 820		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3 INTERPRETATION DES INDICATEURS DE FACTEURS INTERNES

La planification

La planification consiste pour l'évaluation mi – parcours à définir des critères d'évaluation permettant de juger de la performance du projet tant sur le plan des résultats atteints qu'en termes d'utilisation des ressources allouées.

Elle prépare de façon logique et systématique les différentes actions à mener pour réaliser dans des conditions optimales les objectifs retenus.

Elle définit les responsabilités des personnes et/ou des unités structurelles chargées de la réalisation des activités. Dans le cas de notre étude, toute la chaîne de la planification est respectée, sauf au moment de l'exécution des activités sur le terrain qui est due à une procédure administrative.

Organisation

En terme d'effectifs et de compétences il n'y'a qu'un seul Expert responsable du suivi/ évaluation au niveau du projet. Celui-ci est également le responsable de suivi/évaluation de tout le programme de PGIRE dans les quatre pays qui compose le programme.

L'organisation, telle que le suivi/évaluation est littéralement absorbé par les fonctions de gestion administrative du programme ; Ceci est insuffisant, vu l'ampleur du programme et des activités à mener.

Notre étude explique ce déficit par :

- l'absorption du suivi/évaluation par les fonctions de gestion administrative du programme ;
- le non perception de l'importance du suivi/évaluation dans le déroulement du programme.

La Direction

Le mode de direction dans un projet est très important, en effet il permet de pouvoir tirer le meilleur rendement possible des agents au sein d'une équipe de projet. Elle met en exergue le type de motivation instaurée par le leader et définit le processus de prise de décision au niveau du projet.

Lors de l'étude, nous avons constaté que le style de management appliqué est celui des pratiques lourdes de l'administration de l'OMVS. D'où un système de management trop centralisé.

Le Contrôle

Le contrôle qui est une fonction de gestion très importante et déterminante pour le

suiwi-évaluation, consiste à identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations. Il vise aussi à prévenir les écarts et les risques inhérents à l'exécution du projet. Cette fonction doit être préparée à l'avance et appuyée par la production d'outils permettant la vérification des réalisations déclarées. D'où un contrôle à priori

C'est pour cela, au niveau de la SAED, une cellule composée de plusieurs experts étaient mis en place pour suivre le bon le déroulement des travaux.

2.4 INTERPRETATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

2.4.1. Analyse selon l'indicateur d'Efficacité

Les écarts entre les objectifs et les résultats fixés préalablement ont été respectés. Malgré le dépassement budgétaire, certains résultats du PGIRE ont pu être atteints notamment par :

- le recalibrage et de l'axe Gorom Aval sur 8km ;
- la réhabilitation de l'ouvrage G pour augmenter le débit de 5 à 20m³/s ;
- La construction du canal de krankaye sur 9 km ;
- La création des chanaux pour amener l'eau dans le Delta ;
- la réhabilitation du laboratoire de pédologie de Ross Béthio.

2.4.2. Analyse selon l'indicateur d'Efficiéce

Par contre, quel que soit l'indicateur de performance individuellement considéré, il ressort de notre étude que le projet a consenti des dépenses supplémentaires pour la réalisation des activités programmées. En ce sens, le caractère efficient du projet n'est pas évident.

2.4.3. Analyse selon l'indicateur de Délai

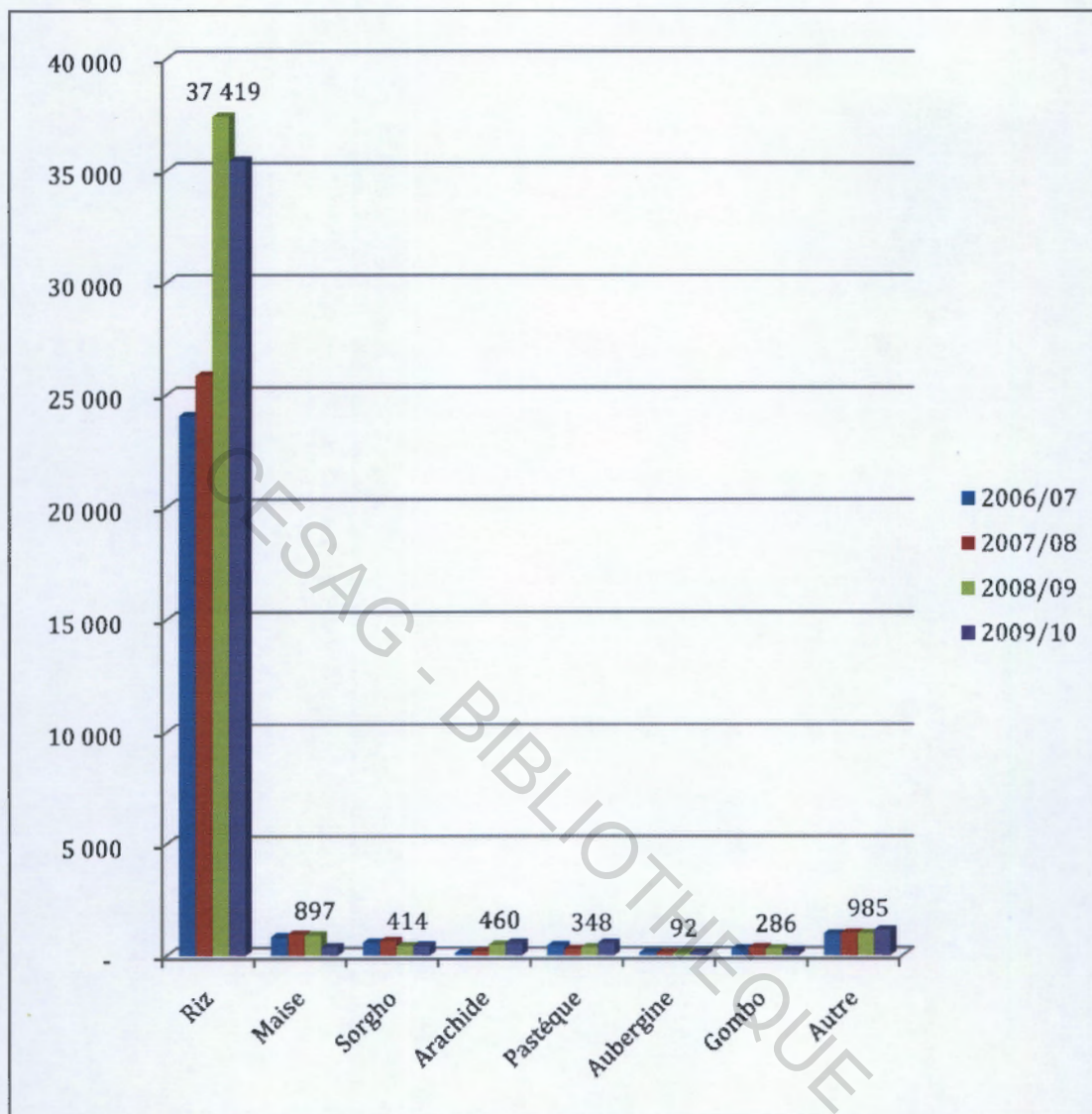
Les délais n'ont pas été respectés. Cette situation a été essentiellement due à l'étude environnementale préalable exigée par le Partenaire Technique et financier en l'occurrence la Banque Mondiale avant le début de l'exécution du projet. Cf. Résumé financier des dépassements budgétaires (tableau 9).

2.4.4. Analyse selon l'indicateur de l'Effet

✓ Effet direct du programme dans la zone

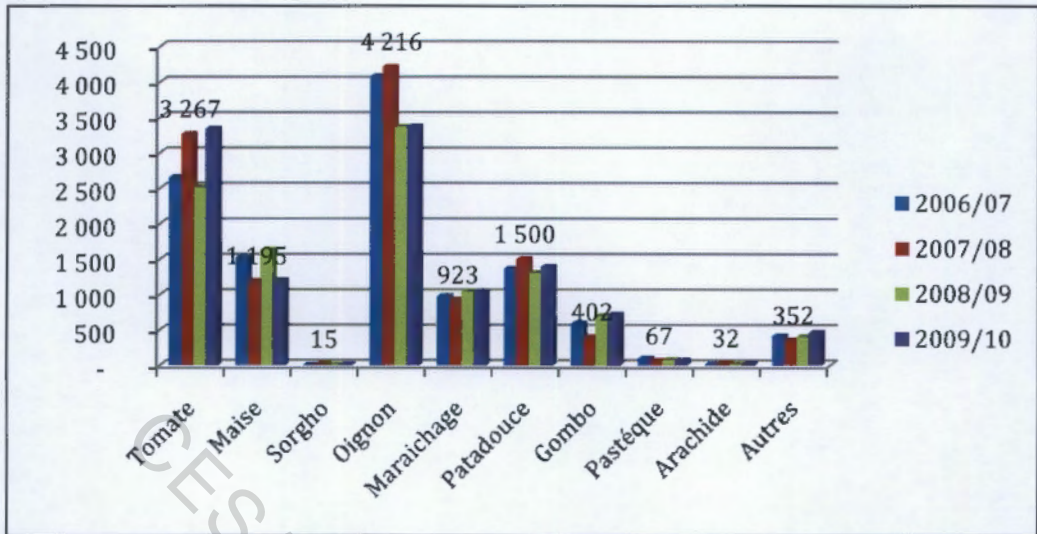
Après deux (2) ans le projet montre plusieurs effets positifs comme le présentent les graphes ci-dessous :

Figure 3 : Evolution des superficies cultivées en période Hivernage de 2006 à 2010



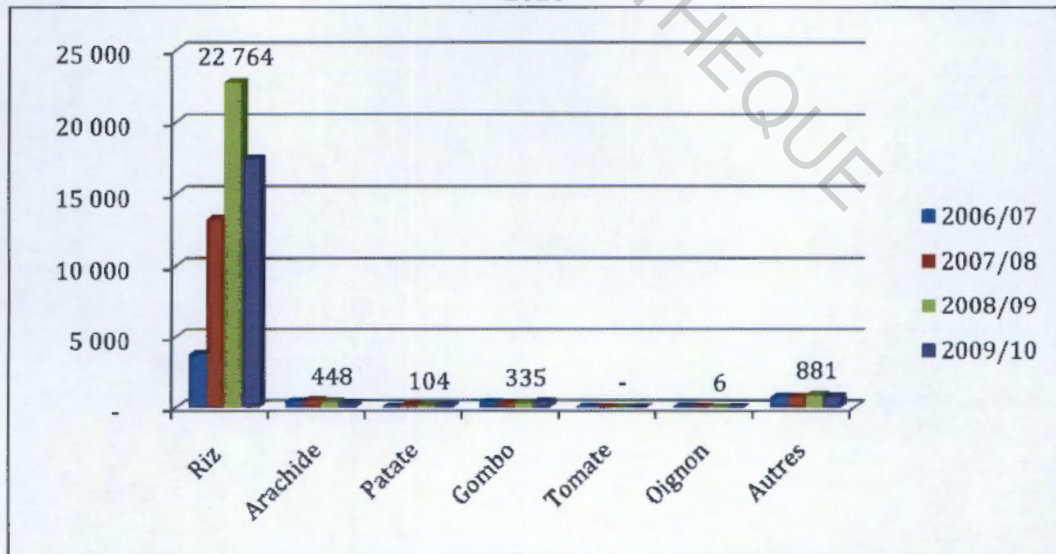
Si nous nous referons à la situation avant projet, on constate que pour la filière Riz, les surfaces emblavées ont augmentées pour atteindre un niveau de 37 419 ha en 2008 /2009.Cette situation est due par extasions de l'axe Gorom Aval, la réhabilitation de l'ouvrage G et la construction du canal de Krankaye et ses ouvrages connexes.

Figure 4 : Evolution des superficies cultivées durant la saison froide de 2006 à 2010



Si nous nous referons à la situation avant projet, on constate que pour la filière Oignon, les surfaces emblavées ont atteins un niveau de 4 216 ha en 2007 /2008.Cette situation est due à une utilisation rationnelle de l'eau dans la zone.

Figure 5 : Evolution des superficies cultivées durant la saison chaude de 2006 à 2010



Si nous nous referons à la situation avant projet, on constate que pour la filière Riz, les surfaces emblavées ont augmentées pour atteindre un niveau de 22 764 ha en 2008 /2009.Cette situation est due par extasions de l'axe Gorom Aval, la

réhabilitation de l'ouvrage G et la construction du canal de Krankaye et ses ouvrages connexes.

✓ **Effet indirect du projet**

Le PDMAS s'est fixé un objectif d'aménagement 2500 ha dans la zone du Delta. La réalisation de cet objectif passe par la disponibilité de l'eau dans cette partie de la vallée du fleuve Sénégal.

En intervenant dans cette même zone, le PGIRE a œuvré à apporter de l'eau en quantité et en qualité jusqu'au niveau du Delta. Grâce aux 8 Km du canal de Krankaye réalisés par le PGIRE, l'eau est amenée jusqu'au niveau du Delta.

Il ne reste plus au PDMAS qu'à viabiliser les 2500 ha, ouvrir des sillons et permettre à chaque bloc de périmètre irrigué à exploiter. De ce fait le PGIRE contribuera aux objectifs spécifiques que le PDMAS s'est fixés à savoir :

- l'amélioration de la compétitivité des produits horticoles et d'élevage par une politique de promotion de la qualité et d'amélioration des conditions de mise en marché (consolidation / modernisation des chaînes d'approvisionnement horticoles et d'élevage) ;
- l'a diversification des systèmes de production, notamment dans le bassin arachidier pour le développement de nouvelles activités ;
- l'accroissement notable des exportations horticoles à travers la consolidation des investissements structurants communautaires pour l'exportation ;
- l'extension des zones de polycultures vers d'autres écosystèmes moins fragiles que la zone des Niayes notamment la région du Fleuve ;
- le développement de l'irrigation privée afin de relancer durablement l'offre de produits agricoles notamment d'exportation et d'import substitution ;
- la professionnalisation des acteurs pour améliorer leur accès à l'information ;
- l'augmentation des revenus des producteurs.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations de l'étude s'articulent autour de plusieurs points qui sont les suivantes.

- Faciliter l'exécution des activités sur le terrain par les différents services qui participe au bon déroulement du projet.
- Développer de petites infrastructures hydrauliques et des activités connexes, pour faciliter la culture de décrue, l'expansion et la réhabilitation des ouvrages d'irrigation et de drainage dans les zones appropriées, d'où les activités principales s'y rapportant à : concevoir et construire des infrastructures permettant d'améliorer l'accès à l'eau d'irrigation (ouvrage de vidange et de remplissage, station de pompage, voies d'eau, etc.) et à sa fourniture ; dispenser des formations relatives aux méthodes d'irrigation appropriées et aux techniques de diversification et d'amélioration des cultures s'y rapportant pour permettre aux agriculteurs d'opérer des choix judicieux de pratiques agricoles viables ; identifier des options adéquates aussi bien pour les produits agricoles que pour leur transformation et leur commercialisation.
- Protéger les ressources en eau, pour appuyer la planification et la gestion des terres et de l'eau à l'échelon communautaire et des sous bassins dans le but d'assurer une mise en valeur durable des ressources et de fournir aux populations locales des outils et des mécanismes pour un développement approprié. Les activités principales s'y rapportant consisteront à : recenser des zones clés et élaborer des plans en vue d'instaurer des activités génératrices de revenus qui reposeront sur le potentiel en terres et en ressources en eau ; lancer des programmes de reconstitution et d'entretien des berges du fleuve ; aménager des bas-fonds pour y entreprendre des activités génératrices de revenus ; et soutenir le développement de l'agroforesterie à travers l'établissement d'une carte et d'un programme de reboisement, ainsi que des formations s'y rapportant.
- Lutter contre les maladies d'origine hydrique. La lutte contre les maladies d'origine hydrique permet de soutenir les efforts qui visent à réduire la morbidité liée au paludisme et à la schistosomiase au sein des populations locales. Fondées sur une interprétation stricte de la notion d'activités

régionales, elle se limite aux activités ayant une justification régionale qui est évidente et laisse le programme national, les activités particulières jugées adéquates et spécifiques du pays. Le recours à des partenaires d'exécution au moyen de la sous-traitance jouera un rôle crucial dans l'exécution efficace du travail. Les activités principales de cette entité sera : à assurer la distribution à grande échelle de moustiquaires imprégnées d'insecticide à effet durable et à vulgariser d'autres mesures appropriées de lutte contre les vecteurs (par exemple la pulvérisation d'insecticides dans les maisons et l'épandage de larvicides) ; instaurer des mesures de lutte contre les effets sanitaires et d'atténuation se rapportant à des activités de mise en valeur des ressources en eau telles que le désengorgement des canaux d'irrigation et de drainage ; appliquer le praziquantel et l'Albendazole contre la schistosomiase en traitement de masse ; et entreprendre la surveillance des maladies et la recherche opérationnelle dans le cadre d'activités conjointes de lutte contre le paludisme et la schistosomiase.

- Simplifier la procédure administrative de l'OMVS pour la prise de décision concernant le projet.
- Recruter d'autres experts en suivi-évaluation pour renforcer l'équipe du système de suivi-évaluation du programme.

CONCLUSION

L'objectif général de notre étude était d'analyser le degré de performance de la composante hydro-Agricole dans le département de Dagana par une évaluation à mi-parcours, et de formuler toutes les recommandations utiles pour l'amélioration de l'efficacité dans la mise en œuvre et/ou la suite du projet.

Pour y parvenir nous avons procédé à une recherche documentaire qui nous a permis de cerner les concepts clés d'élaboration d'analyse avec les variables explicatives et une variable à expliquer ; ensuite nous avons élaboré des guides d'entretien pour collecter certaines données afin de compléter les revues documentaires et les données obtenues pour enfin les traiter, analyser et interpréter.

L'analyse et le traitement de ces données ont permis de constater que le projet a un niveau de performance satisfaisant dans le but de promouvoir des activités génératrices de revenus à la base, et de s'assurer que les retombées rejaillissent sur l'ensemble du bassin ; la présente composante comprend un certain nombre d'activités fondamentales se rapportant à la mise en valeur des ressources en eau dans quelques sous-bassins.

Cette approche permet aussi de s'assurer de l'appropriation et de l'engagement à part entière de la production riveraine afin de protéger les investissements déjà consentis et ceux à venir. Les activités prévues seront entreprises dans des zones ciblées et propices à l'obtention rapide de résultats sur le terrain.

Elles sont conçues de manière à assurer une bonne répartition des responsabilités assignées aux organisations techniques pertinentes et leur obligation de rendre des comptes, tout en veillant à la participation et à l'implication des parties prenantes dans la prise de décision.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	2
REMERCIEMENTS	3
SIGLES/ABREVIATIONS	4
LISTE DES TABLEAUX.....	5
LISTE DES FIGURES	5
SOMMAIRE.....	6
PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE	7
1. INTRODUCTION	7
2. OBJET DE L'ETUDE	9
3. PROBLEMATIQUE	9
4. OBJECTIFS DE L'ETUDE	11
5. INTERETS DE L'ETUDE	12
6. DEFINITION DU CHAMP DE L'ETUDE	12
7. DEMARCHE DE L'ETUDE	12
8. PLAN DE L'ETUDE	13
PREMIERE PARTIE	14
<i>CHAPITRE 1 : NOTIONS ESSENTIELLES SUR LA GESTION DES PROJETS.....</i>	<i>15</i>
Section 1. Définition des concepts.....	15
1.1 LES NOTIONS DE PLAN, PROGRAMME, PROJET	15
1.2 Notions de Gestion de Projet.....	19
1.3 – Les notions du Cadre Logique.....	21
Section 2 : Le Cycle de Vie du Projet.....	26
2.1 L'Identification.....	27
2.2 La Préparation	27
2.3 L'Exécution	28
2.4 L'évaluation.....	28
<i>CHAPITRE 2 : LES METHODES D'EVALUATION DE PROJET.....</i>	<i>29</i>
Section 1 : les Techniques d'évaluation	29
1.1 La Pré-évaluation.....	30
1.2 L'évaluation ex ante.....	30
1.3 L'évaluation continue.....	30
1.4 L'évaluation a mi-parcours	31
1.5 L'évaluation terminale	31
1.6 L'évaluation ex post.....	31
1.7 L'évaluation rétrospective.....	31
1.8 L'évaluation nominative.....	32
Section 2 : Le modèle d'analyse	32
2.1 La Variable à Expliquer.....	32
2.2 Les variables explicatives.....	33
2.3 Présentation schématique du modèle :.....	37
DEUXIEME PARTIE :	41
<i>CHAPITRE 1 : CONTEXTE DU PROJET</i>	<i>42</i>
Section1 : Historique et Mission de l'OMVS	42
Section 2 : Description et Contenu du PGIRE	43
ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'OMVS/PGIRE	44
<i>CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....</i>	<i>53</i>
CONCLUSION	74
ANNEXES	76
BIBLIOGRAPHIE.....	85

ANNEXES



OMVS

ORGANISATION POUR
LA MISE EN VALEUR
DU FLEUVE SÉNÉGAL

Le Secrétaire Général

MMS/bd

HAUT COMMISSARIAT

N° 0 0 5 5 1 / ER / HC

Dakar, le 31 MAR 2011

/-) **Monsieur le Directeur Général
de la SAED
Saint-Louis/Sénégal**

Objet : Données sur les aménagements hydro agricoles

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre de sa formation, Monsieur Oumar DIALLO, étudiant en Master II « Gestion de Projets en création d'entreprise » au CESAG (Dakar) et stagiaire au PGIRE, travaille pour les besoins de son mémoire sur le thème portant sur « l'analyse des résultats de l'évaluation des aménagements hydro agricoles ».

A cet effet, il aura à collecter des données sur les aménagements hydro agricoles dans le département de Dagana durant la période du 06 au 15 avril 2011.

Afin de lui faciliter son travail, nous vous saurions gré des dispositions qu'il vous plaira de faire prendre en vue de son accueil et de son encadrement.

Veillez agréer, **Monsieur le Directeur**, l'expression de notre franche collaboration

Reçu ce 06/04/2011
par M. Diallo, BCC

P/le Haut Commissaire et P.o
Le Secrétaire Général



Guide d'entretien- Cible = PGIRE

Evaluation des Résultats à mi-parcours de la composante : Aménagement hydro agricole du Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau pour le Développement des Usages à Buts Multiples du Bassin du Fleuve Sénégal (PGIRE- DUBM) dans le Département de Dagana.

1. Calibrage et endiguement de l'axe Gorom Aval sur 8 km et réhabilitation de l'ouvrage G pour augmenter le débit de 5 à 20m3.

Quel est le nombre de Kilomètre effectivement Calibré et endigué à ce jour sur l'axe Gorom Aval ?

Quel est le niveau réel de l'ouvrage G réhabilité à ce jour ?

Comment appréciez-vous cette performance après 2 ans et demi de mise en œuvre du projet ?

- (Si bonne performance) : quels sont, selon vous les facteurs, qui ont contribué (ou qui ont permis) à cette bonne performance ?
- (ii) (Si performance jugée pas bonne) : les activités préliminaires qui étaient à réaliser dans ce sens sont au nombre de 5 : (i) réalisation des travaux de Génie civil et de terrassement ; (ii) Réalisations des travaux d'ouverture et d'équipement des 3 passes fermés ;
- (iii) Réalisations des travaux relatifs à la mesure d'atténuation d'impact environnementale ;
- (iv) Nombre de kilomètre sur l'axe Gorom Aval qui ont fait l'objet de calibrage et d'endiguement ;
- (v) Réhabilitation de l'ouvrage G;
- A quel niveau pensez-vous que les choses n'ont pas marché comme attendu ?
- (Pour chaque faiblesse mentionnée) : Pensez-vous qu'il y a une autre manière de procéder qui serait plus pertinente pour l'atteinte de l'objectif ? si oui, c'est laquelle ?
- Pensez vous qu'il y a des aspects sur lesquels l'agence de mise en œuvre (la SAED) devrait faire mieux pour l'atteinte de l'objectif contractuel ? Si oui lesquels ?

2. Construction du canal de Krankaye sur 9Km et de ses ouvrages connexes.

Quel est le nombre de Kilomètre effectivement construit à ce jour sur le canal de Krankaye ?

Comment appréciez-vous cette performance après 2ans et demi de mise en œuvre du projet ?

- (Si bonne performance) : quels sont, selon vous les facteurs, qui ont contribué (ou qui ont permis) à cette bonne performance

(ii) (Si performance jugée pas bonne) : les activités préliminaires qui étaient à réaliser dans ce sens sont au nombre de 2 :(i) Nombre de kilomètre construits sur le canal de Krankaye et ses ouvrages de connexes ; (ii) Réalisation des ouvrages connexes;

- A quel niveau pensez-vous que les choses n'ont pas marché comme attendu ?
- (Pour chaque faiblesse mentionnée) : Pensez-vous qu'il y a une autre manière de procéder qui serait plus pertinente pour l'atteinte de l'objectif ? si oui, c'est laquelle ?
- Pensez vous qu'il y a des aspects sur lesquels l'agence de mise en œuvre (la SAED) devrait faire mieux pour l'atteinte de l'objectif contractuel ? Si oui lesquels ?

3. Réhabiliter le laboratoire de pédologie de Rosse-Bethio.

Quel est le niveau réel du laboratoire de pédologie de Rosse-Bethio réhabilité à ce jour ?

Comment appréciez-vous cette performance après 2 ans et demi de mise en œuvre du projet ?

- (Si bonne performance) : quels sont, selon vous les facteurs, qui ont contribué (ou qui ont permis) à cette bonne performance

(ii) (Si performance jugée pas bonne) : les activités préliminaires qui étaient à réaliser dans ce sens sont au nombre de 6 :(i)

Réalisation des travaux de réfection et d'entretien ;(ii) Niveau de disponibilité et d'installation des équipements (plomberie, électricité, menuiserie) ; (iii) Réalisation des travaux de construction sanitaire ; (iv) Niveau de disponibilité et d'installation d'équipement hydrométrique ;(v) Réalisation de la formations des utilisateurs ;(vi) Niveau de disponibilité et d'installation d'équipement de laboratoire ;

- A quel niveau pensez-vous que les choses n'ont pas marché comme attendu ?
- (Pour chaque faiblesse mentionnée) : Pensez-vous qu'il y a une autre manière de procéder qui serait plus pertinente pour l'atteinte de l'objectif ? si oui, c'est laquelle ?
- Pensez vous qu'il y a des aspects sur lesquels l'agence de mise en œuvre (la SAED) devrait faire mieux pour l'atteinte de l'objectif contractuel ? Si oui lesquels ?

Guide d'entretien- Cible = SAED

Evaluation des Résultats à mi-parcours de la composante : Aménagement hydro agricole du Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau pour le Développement des Usages à Buts Multiples du Bassin du Fleuve Sénégal (PGIRE- DUBM) dans le Département de Dagana.

4. Calibrage et endiguement de l'axe Gorom Aval sur 8 km et réhabilitation de l'ouvrage G pour augmenter le débit de 5 à 20m3.

- Quel est le nombre de Kilomètre effectivement calibré et endigué à ce jour sur l'axe Gorom Aval ?
- Quel est le niveau réel de l'ouvrage G réhabilité à ce jour ?
- Comment appréciez-vous cette performance après 2 ans et demi de mise en œuvre du projet ?
 - (Si bonne performance) : quels sont, selon vous les facteurs, qui ont contribué (ou qui ont permis) à cette bonne performance ?
 - (vi) (Si performance jugée pas bonne) : les activités préliminaires qui étaient à réaliser dans ce sens sont au nombre de 4 : (i) réalisation des travaux de Génie civil et de terrassement ; (ii) réalisation des travaux d'ouverture et d'équipement des 3 passes fermées ; (iii) réalisation des travaux relatifs à la mesure d'atténuation d'impact environnementale ;

A quel niveau pensez-vous que les choses n'ont pas marché comme attendu ?

(Pour chaque faiblesse mentionnée) : Pensez-vous qu'il y a une autre manière de procéder qui serait plus pertinente pour l'atteinte de l'objectif ? si oui, c'est laquelle ?

Pensez vous qu'il y a des aspects sur lesquels l'agence de commanditaire (PGIRE) devrait faire mieux pour l'atteinte de l'objectif contractuel ? Si oui lesquels ?

5. Construction du canal de Krankaye sur 9Km et de ses ouvrages connexes.

- Quel est le nombre de kilomètres effectivement réalisés à ce jour sur le canal de Krankaye ?
- Comment appréciez-vous cette performance après 2 ans et demi de mise en œuvre (d'exécution) du projet ?
 - ✓ (Si bonne performance) : quels sont, selon vous les facteurs, qui ont contribué (ou qui ont permis) à cette bonne performance
 - ✓ (Si performance jugée pas bonne) : à quel niveau pensez-vous que les choses n'ont pas marché comme attendu ?

- (Pour chaque faiblesse mentionnée) : Pensez-vous qu'il y a une autre manière de procéder qui serait plus pertinente pour l'atteinte de l'objectif ? si oui, c'est laquelle ?
- Pensez vous qu'il y a des aspects sur lesquels l'agence commanditaire (PGIRE) devrait faire mieux pour l'atteinte de l'objectif contractuel ? Si oui lesquels ?

6. Réhabiliter le laboratoire de pédologie de Ross-Béthio.

- Quel est le niveau réel de réhabilitation du laboratoire de pédologie de Ross-Béthio à ce jour ?
- Comment appréciez-vous cette performance après 2 ans et demi de mise en œuvre du projet ?
- (Si bonne performance) : quels sont, selon vous les facteurs, qui ont contribué (ou qui ont permis) à cette bonne performance
- (Si performance jugée pas bonne) : les activités préliminaires qui étaient à réaliser dans ce sens sont au nombre de 5 :(i) réaliser des travaux de réfection et d'entretien ;(ii) disposer et installer les équipements (plomberie, électricité, menuiserie) ; (iii) réaliser des travaux de construction sanitaire ; (iv) disposer et installer des équipements hydrométriques ; (v) former les utilisateurs

A quel niveau pensez-vous que les choses n'ont pas marché comme attendu ?

(Pour chaque faiblesse mentionnée) : Pensez-vous qu'il y a une autre manière de procéder qui serait plus pertinente pour l'atteinte de l'objectif ? si oui, c'est laquelle ?

Pensez vous qu'il y a des aspects sur lesquels l'agence commanditaire (PGIRE) devrait faire mieux pour l'atteinte de l'objectif contractuel ? Si oui lesquels ?

Guide de *focus group*- Cible = L'AXE GOROM AVAL

Evaluation des Résultats à mi-parcours de la composante : Aménagement hydro agricole du Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau pour le Développement des Usages à Buts Multiples du Bassin du Fleuve Sénégal (PGIRE- DUBM) dans le Département de Dagana.

7. Calibrage et endiguement de l'axe Gorom Aval sur 8 km et réhabilitation de l'ouvrage G pour augmenter le débit de 5 à 20m3.

- Est-ce que vous avez été informés de cette perspective (c'est – à-dire la réalisation de l'objectif) ? quand, comment, par qui ?
- Réalisation sur le terrain : à votre connaissance qu'est-ce qui est fait depuis lors sur le terrain ? par qui ?
- Est-ce que vous avez eu à participer, d'une façon ou d'une autre, à ces réalisations ? si oui, qui ? en quelle qualité ?
- Actuellement tirez-vous un bénéfice quelconque des réalisations ?
 - si oui, quels bénéfices ?
 - si non pensez-vous que les populations en tireront bénéfice au terme des travaux ?

Avez-vous des suggestions ou recommandations dans le sens d'une appropriation optimale de l'ouvrage par les populations ? si oui, lesquels

8. Construction du canal de Krankave sur 9Km et de ses ouvrages connexes.

- Est-ce que vous avez été informés de cette perspective (c'est – à-dire la réalisation de l'objectif) ? quand, comment, par qui ?
- Réalisation sur le terrain : à votre connaissance qu'est-ce qui est fait depuis lors sur le terrain ? par qui ?
- Est-ce que vous avez eu à participer, d'une façon ou d'une autre, à ces réalisations ? si oui, qui ? en quelle qualité ?
- Actuellement tirez-vous un bénéfice quelconque des réalisations ?
 - si oui, quels bénéfices ?
 - si non pensez-vous que les populations en tireront bénéfice au terme des travaux ?

Avez-vous des suggestions ou recommandations dans le sens d'une appropriation optimale de l'ouvrage par les populations ? si oui, lesquels

9. Réhabiliter le laboratoire de pédologie de Rosse-Bethio.

- Est-ce que vous avez été informés de cette perspective (c'est – à-dire la réalisation de l'objectif) ? quand, comment, par qui ?
- Réalisation sur le terrain : à votre connaissance qu'est-ce qui est fait depuis lors sur le terrain ? par qui ?
- Est-ce que vous avez eu à participer, d'une façon ou d'une autre, à ces réalisations ? si oui, qui ? en quelle qualité ?
- Actuellement tirez-vous un bénéfice quelconque des réalisations ?
 - si oui, quels bénéfices ?
 - si non pensez-vous que les populations en tireront bénéfice au terme des travaux ?

Avez-vous des suggestions ou recommandations dans le sens d'une appropriation optimale de l'ouvrage par les populations ? Si oui, lesquels

Guide de *focus group*- Cible = NDOMBO

Evaluation des Résultats à mi-parcours de la composante : Aménagement hydro agricole du Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau pour le Développement des Usages à Buts Multiples du Bassin du Fleuve Sénégal (PGIRE- DUBM) dans le Département de Dagana.

10. Calibrage et endiguement de l'axe Gorom Aval sur 8 km et réhabilitation de l'ouvrage G pour augmenter le débit de 5 à 20m3.

- Est-ce que vous avez été informés de cette perspective (c'est – à-dire la réalisation de l'objectif) ? quand, comment, par qui ?
- Réalisation sur le terrain : à votre connaissance qu'est-ce qui est fait depuis lors sur le terrain ? par qui ?
- Est-ce que vous avez eu à participer, d'une façon ou d'une autre, à ces réalisations ? si oui, qui ? en quelle qualité ?
- Actuellement tirez-vous un bénéfice quelconque des réalisations ?
 - si oui, quels bénéfices ?
 - si non pensez-vous que les populations en tireront bénéfice au terme des travaux ?

Avez-vous des suggestions ou recommandations dans le sens d'une appropriation optimale de l'ouvrage par les populations ? si oui, lesquels

11. Construction du canal de Krankaye sur 9Km et de ses ouvrages connexes.

- Est-ce que vous avez été informés de cette perspective (c'est – à-dire la réalisation de l'objectif) ? quand, comment, par qui ?
- Réalisation sur le terrain : à votre connaissance qu'est-ce qui est fait depuis lors sur le terrain ? par qui ?
- Est-ce que vous avez eu à participer, d'une façon ou d'une autre, à ces réalisations ? si oui, qui ? en quelle qualité ?
- Actuellement tirez-vous un bénéfice quelconque des réalisations ?
 - si oui, quels bénéfices ?
 - si non pensez-vous que les populations en tireront bénéfice au terme des travaux ?

Avez-vous des suggestions ou recommandations dans le sens d'une appropriation optimale de l'ouvrage par les populations ? si oui, lesquels

12. Réhabiliter le laboratoire de pédologie de Rosse-Béthio.

- Est-ce que vous avez été informés de cette perspective (c'est – à-dire la réalisation de l'objectif) ? quand, comment, par qui ?
- Réalisation sur le terrain : à votre connaissance qu'est-ce qui est fait depuis lors sur le terrain ? par qui ?
- Est-ce que vous avez eu à participer, d'une façon ou d'une autre, à ces réalisations ? si oui, qui ? en quelle qualité ?
- Actuellement tirez-vous un bénéfice quelconque des réalisations ?
 - si oui, quels bénéfices ?
 - si non pensez-vous que les populations en tireront bénéfice au terme des travaux ?

Avez-vous des suggestions ou recommandations dans le sens d'une appropriation optimale de l'ouvrage par les populations ? si oui, lesquels

BIBLIOGRAPHIE

- Programme des Nations Unies pour le Développement, 2011, Programme de Pays pour le Sénégal 2012 – 2016
- Revenu calculer sur le taux de change d'Août 2010 soit \$1 = 500 Francs CFA
- Nations Unies, Indice sur le Développement Humain, Rapport Annuel, 2010
- Programme des Nations Unies pour le Développement, Programme de Pays pour le Sénégal 2012 – 2016, 2011
- Programme des Nations Unies pour le Développement, 2009, Guide de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation Axé sur les Résultats du Développement, 2009.
- Agence Française de Développement, Rapport Annuel, 1991
- Banque Mondiale, Etude sur l'Évaluation Rétrospective des Opérations de la Banque Mondiale 1985 – 1986 BM, Washington
- FICATIER, Yves, NIASSE, Madiodio, *Volet Social et Environnemental du barrage de Manantali : Évaluation Rétrospective*, Département de la Recherche, Division Evaluation et capitalisation, Agence Française de Développement, 2008.
- Banque Africaine de Développement, Fonds Africain de Développement, Rapport d'Achèvement du Projet de Barrage de Manantali, OMVS, Juillet 1994.
- Ahmadou TRAORE – codex nature, caractéristiques, et contexte des projets 2008,
- Définition issue de l'ouvrage Management de Projet de Clifford F. Gray ; Erik W. Larson ; Yves Langevin.
- W.OSHAUGNESSY, la faisabilité de projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité, Edition SMG, Québec, 1992.
- Ahmadou Traoré, conduite et suivi de projets, cours Master, GP CESAG 2010,
- J.P. Ledant, l'approche cadre logique dans l'identification de projets de développement- Comment y intégrer l'environnement ? ADG et HDE, Janvier 2005.

- Manuel de formation de la conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique. Unité d'évaluation (PROG /EVAL) Bureau international du Travail Genève.
- Manuel de mise en œuvre du projet juillet 2006
- Rapport d'évaluation de la Banque mondiale 2010
- Analyse du fonctionnement du système de suivi / Evaluation d'un projet de Développement : Cas de la Cellule de Coordination du Programme D'appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes (PSAOP) au mali. Hammadoun Amadou DIALL.
- Evaluation à mi-parcours des résultats du projet d'appui au programme National de Prévention de Réduction des risques Majeurs et de Gestion des Catastrophes Naturelles dans le Contexte de Réduction de la pauvreté au Sénégal