



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

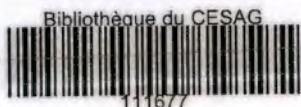
Pour l'obtention du  
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,  
OPTION GESTION DES PROJETS - M2PSG GP -

Promotion 3, Année académique 2009-2010

### THEME

**La Gestion Axée sur les Résultats :  
analyse de sa mise en œuvre dans les  
projets de l'UNOPS – cas du projet**

**WAP**



Préparé par :

Joyce FRANCISCO

Sous la direction de :

M. Ahmadou TRAORE,  
Enseignant permanent au CESAG

Octobre 2011

# TABLE DES MATIERES

Pages

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE SCHEMAS ET TABLEAUX.....	III
RESUME DE L'ETUDE.....	IV

## PRESENTATION DE L'ETUDE

1 - PREAMBULE .....	01
2 - OBJECT DE L'ETUDE .....	02
3 - PROBLEMATIQUE .....	02
4 - OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	04
5 - INTERET DE L'ETUDE.....	04
6 - DELIMITATION DU CHAMPS DE L'ETUDE .....	05
7 - DEMARCHE DE L'ETUDE.....	06
8 - PLAN DE L'ETUDE .....	06

## 1<sup>ère</sup> Partie: METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

<u>CHAPITRE I</u> : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	08
I - DEFINITION DES CONCEPTS CLES .....	08
I. 1 - Programme de développement .....	08
I. 2 - Projet de développement .....	10
I. 3 - Suivi .....	10
I. 4 - Domaines de suivi.....	11
I. 5 - L'évaluation.....	13
I. 6 - Types d'évaluation .....	13
I. 6 - 1 - La pré-évaluation .....	13
I. 6 - 2 - Evaluation ex ante.....	13
I. 6 - 3 - Evaluation continue.....	13
I. 6 - 4 - Evaluation à mi-parcours.....	14
I. 6 - 5 - Evaluation formative .....	14
I. 6 - 6 - Evaluation sommative .....	14

I. 6 - 7 - Evaluation terminale .....	14
I. 6 - 8 - Evaluation ex-post.....	14
I. 7 - Les outils de suivi-évaluation .....	15
I. 7. 1 - Le Réseau PERT .....	15
I. 7. 2 - Le Diagramme de GANTT .....	15
I. 7. 3 - Le cadre logique .....	15
I. 8 - Différence entre le suivi et l'évaluation .....	17
II. CYCLE DE VIE D'UN PROJET .....	19
III. PRESENTATION DE LA GAR.....	20
IV. MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION SUR LA GAR.....	24
V. MODELE D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UN SSE .....	25
V. 1 - Question de recherche .....	25
V. 2 - Hypothèse .....	25
V. 3 - Définitions des variables .....	25
V. 4 - Variable expliquée .....	25
V. 5 -Variable explicative .....	26
V. 6 - Schéma du modèle d'analyse de la performance .....	28
V. 7 - Opérationnalisation du modèle d'analyse .....	29
VI. DEFINITION ET JUSTIFICATION DE LA POPULATION CIBLE POUR L'ETUDE .....	32
VII. INSTRUMENT DE L'ETUDE ET METHODE D'ADMINISTRATION.....	32
<u>CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE</u> .....	28
I. DOMAINE DE L'ETUDE ET SON IMPORTANCE.....	34
II. PRESENTATION DU WAP.....	34
II. 1 - Émergence de communautés impliquées dans une gestion durable des aires protégées autour du Complexe WAP .....	34
II. 2 - Gestion et interrelations efficaces des aires protégées au niveau national ....	35
II. 3 - Efficacité d'un mécanisme de coordination durable à l'échelle régionale dans le système WAP .....	35
II. 4 - Le suivi, l'enseignement, la rétroaction adaptative et l'évaluation sont garantis .....	36
III. DISPOSITIFS DE GESTION.....	36
IV. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	38
IV. 1 - Le personnel du projet .....	38
IV. 2 - Identification des parties prenantes .....	38
V. ORGANISATION DU SUIVI-EVALUATION.....	49

## 2<sup>ème</sup> Partie : PRESENTATION DES RESULTATS ET PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS .....	51
I - METHODE DE TRAITEMENT DES DONNEES ET D'INTERPRETATION DES RESULTATS .....	51
I. 1 - Mesures des variables .....	52
I. 2 - Code d'appréciation .....	53
I. 3 - Mode d'interprétation des résultats .....	53
II. PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET INTERPRETATION .....	54
III. ANALYSE ET INTERPRETATION.....	58
III. 1 - Au niveau de la conception du système .....	58
III. 1 – 1 - Identification des objectifs .....	58
III. 1 – 2 - Identification des indicateurs .....	58
III. 1 – 3 - Méthode de collecte, traitement, analyse et stockage des données ..	59
III. 1 – 4 - Définitions des responsabilités .....	59
III. 1 – 5 - Définitions des ressources nécessaires .....	60
III. 2 - Le fonctionnement du système .....	61
III. 2 – 1 – Planification .....	61
III. 2 – 2 – Organisation .....	61
III. 2 – 3 - Direction .....	62
III. 2 – 4 - Contrôle .....	62
III. 2 – 5 - Gestion des interfaces (partenariat).....	62
III. 3 - La performance du système .....	63
III. 3 – 1 - Pertinence .....	63
III. 3 – 2 - L'efficacité .....	64
III. 3 – 3 - L'efficience .....	64
III. 3 – 4 - Le succès .....	64

<b>CHAPITRE II : PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>65</b>
<b>I. AMELIORATION DU CADRE CONCEPTUEL DU SSE .....</b>	<b>65</b>
I. 1 - Implication des partenaires à la conception des programmes adaptés aux réalités du terrain et aux besoins des groupes cibles .....	65
I. 2 - Définir les sources d'informations et la fréquence de collecte de données ....	67
<b>II. AMELIORATION DU CADRE FONCTIONNEL DU SSE .....</b>	<b>68</b>
II. 1 - Planification .....	68
II. 2 - Organisation .....	68
II. 3 - Direction .....	69
II. 4 - Contrôle .....	69
<b>III. AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU SSE .....</b>	<b>70</b>
III. 1 - La pertinence du système .....	70
III. 2 - L'efficacité du système .....	70
III. 3 - L'efficience du système .....	70
<b>IV. PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>71</b>
IV. 1 - A court terme .....	71
IV. 2 - A moyen terme .....	72
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAPHIES</b>	
<b>ANNEXES</b>	
<b>SOMMAIRE</b>	

# DÉDICACES

*Dans la vie, il y a des personnes qui, d'une manière ou d'une autre déterminent une part décisive de notre destin...Et les personnes ci-après sont intervenues efficacement à mon accomplissement :*

*Mon père Idelphonse Francisco qui me soutient inlassablement dans toutes mes entreprises. Trouve ici toute mon affection !*

*Ma mère, Ursule Francisco, dont je ne saurais étaler les bienfaits. Je te suis profondément reconnaissante !*

*Que Dieu vous accorde la grâce de voir et récolter le fruit de votre investissement!*

*Mes sœurs Loryse et Karène Francisco que j'aime tant et qui sont une source de motivation dans tous mes projets. Chaleureusement !*

*Mon cousin Wilfried Thiam et ma tante Chantal Kameni qui m'ont toujours prodigué des conseils pour ma réussite.*

*Recevez ici toute ma reconnaissance !*

# REMERCIEMENTS

*Ce mémoire ne serait pas réalisé sans l'aide incessante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur disponibilité et leurs conseils m'ont apporté tout leur soutien.*

*Ainsi, mes remerciements vont à :*

- ❖ *A tout le corps professoral du CESAG, pour votre enseignement de qualité et votre rigueur qui font de nous des étudiants/futurs managers ayant des compétences avérées ;*
- ❖ *Tous mes professeurs du CESAG pour les sacrifices consentis tout au long de ces deux années ;*
- ❖ *Mon encadreur, M. Ahmadou Traoré, sans qui je n'aurais achevé mon cursus dans les délais et qui m'a fourni des remarques et des directives pertinentes à l'enrichissement de mon expérience ;*
- ❖ *Le coordonnateur du projet WAP, M. Mahamadou Salifou, qui m'a fourni toutes les informations et explications nécessaires à une meilleure compréhension et un approfondissement de mes connaissances en gestion des projets ;*
- ❖ *Tout le staff WAP et mes supérieurs hiérarchiques de l'UNOES pour leur disponibilité et leur compréhension.*

*Je ne saurais terminer sans remercier le Seigneur Jésus Christ pour sa grâce, sa bienveillance et toutes les bénédictions qu'Il ne cesse de m'accorder.*

# LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX

SCHEMA 1 : Schéma domaine de suivi .....	11
SCHEMA 2 : Différence entre le suivi et l'évaluation .....	16
SCHEMA 3 : Matrice du cadre logique selon le modèle de l'ACDI.....	18
SCHEMA 4 : Cycle de vie d'un projet .....	19
SCHEMA 5 : Différence entre la conception et le fonctionnement .....	27
SCHEMA 6 : Modèle d'analyse de la performance .....	28
SCHEMA 7 : Opérationnalisation de la variable expliquée.....	29
SCHEMA 8 : Opérationnalisation de la variable explicative.....	30
TABLEAU 1 : Résultats de l'étude sur la conception .....	55
TABLEAU 2 : Résultats de l'étude sur le fonctionnement .....	56
TABLEAU 3 : Résultats de l'étude sur la performance .....	57



## RESUME

Le Projet dont l'objectif est de développer et d'appliquer des systèmes participatifs et reproductibles de gestion des ressources naturelles intervient dans 16 sites représentatifs des quatre écosystèmes. Au départ, le principal centre d'intérêt du Projet était de rechercher les causes profondes de perte de la biodiversité dans les écosystèmes retenus. Il s'est employé à améliorer les techniques de réhabilitation des écosystèmes naturels, en particulier celles susceptibles de générer des revenus à partir de l'exploitation des ressources naturelles.

En matière de réhabilitation des écosystèmes, le Projet s'est orienté vers la promotion d'un certain nombre de techniques en tenant compte de plusieurs préoccupations :

- 1) Adaptation de la technique aux caractéristiques des zones d'intervention ;
- 2) Facilité d'application sur le terrain ;
- 3) Capacité à produire des effets positifs avérés ;
- 4) Existence de perspectives d'appropriation par les bénéficiaires.

En conclusion, la mission considère que le Projet a mis en place les bases d'une pérennisation de son action en focalisant ses interventions sur :

- Le renforcement institutionnel des structures organisationnelles dans les sites (autonomisation croissante de ces structures qui sont détentrices d'un droit de gestion des sites, amélioration de leurs capacités en matière d'élaboration de plans et règles locales de gestion, diminution progressive des apports financiers du Projet) ;
- La vérification régulière de l'impact des techniques, des plans et des diverses interventions du Projet ;
- Une documentation plus fournie et surtout un approfondissement des connaissances scientifiques des milieux concernés.

Ces actions ont permis une véritable appropriation du Projet par les populations bénéficiaires. Des perspectives de pérennisation existent compte tenu d'une part de la volonté des populations et des pouvoirs publics de continuer les actions engagées, même si les moyens pour le faire ne sont pas disponibles en totalité et, d'autre part, des résultats appréciables obtenus grâce aux activités génératrices de revenus liées à la gestion durable des ressources naturelles.

## **Vue d'ensemble des aires protégées du Complexe WAP**

Le système W-Arly-Pendjari sera noté « Système WAP AP » s'étend sur 31 000 km<sup>2</sup> et comprend une partie importante du réseau national des AP des trois pays. Le système WAP englobe 100% du SNAP (par aire) du Bénin, 31% du SNAP du Burkina Faso et 7.5% du SNAP du Niger. Les trois principales composantes du système WAP sont décrites ci-dessous.

### **1) Le parc tri-national et la réserve de biosphère du W (superficie: 2.0 millions d'ha).**

Le parc du W<sup>1</sup> du Niger, dénommé « W », a été érigé en 1937 en aire protégée dans ce qui était à l'époque l'Afrique occidentale française. En 1954, peu avant les indépendances du Niger, du Burkina Faso et du Bénin, W a été divisé en trois parcs nationaux séparés. Depuis cette époque, les pays ont fait des efforts divers pour coordonner et/ou intégrer la gestion de ces aires. Ceux-ci comprennent la déclaration de La Tapoa du 12 mai 2000 qui affirme que les Ministères responsables des SNAP de chacun des pays se sont entendus pour mettre en place des outils législatifs et institutionnels adéquats au niveau national et sous régional pour faciliter une gestion concertée du complexe régional. Aussi, en 2002, les Parcs nationaux du Bénin, du Burkina Faso et du Niger, avec leurs réserves adjacentes, ont été définis comme la première Réserve Transfrontalière de Biosphère en Afrique. Les trois composantes nationales du W sont:

- W/Bénin: Le Parc National du W au Bénin couvre une zone de 563 280 ha. Sa zone tampon comprend les zones de chasse de la Mékrou (102 640 ha), de la Djona (115 200 ha) et de la Kompa (15 000 ha). La zone de transition comprend une ceinture de cinq kilomètres autour de la zone centrale et des zones tampon.
- W/Burkina Faso : Le Parc National du W du Burkina Faso recouvre une surface de 235 000 ha ; il est classé site RAMSAR.
- W/Niger : Le Parc National du W du Niger couvre une zone de 330 000 ha. Sa zone tampon comprend la Réserve intégrale de faune du Tamou (76 000 ha) et la réserve partielle de faune du Dosso (306 000 ha). Le W/Niger a reçu le titre de site du Patrimoine Mondial de l'UNESCO en 1996.

---

<sup>1</sup> Il doit son nom aux méandres en forme de W du fleuve Niger.

**Panorama des aires protégées composant le système WAP AP (ha)**

Typologie des Aires Protégées	Noms	W			Arly	Pendjari	Total
		Bénin	Burkina	Niger			
Parc National		563 280	235 000	330 000		275 000	<b>1 403 280</b>
Zones de chasse	Djona	115 000					<b>614 946</b>
	Mekrou	102 000					
	Kompa	15 000					
	Porga					76 300	
	Batia					75 500	
	Kondio		51 000				
	Konkombri					25 900	
	Koakrana				25 000		
	Ouamou/Ougarou				64 246		
	Pagou-Tandougou				35 000		
	Tapoa Djerma			30 000			
	<b>Total</b>		<b>232 000</b>	<b>30 000</b>	<b>0</b>	<b>175 246</b>	
Réserves intégrales	Tamou			76 000			<b>365 800</b>
	Arly				76 000		
	Madjoari				17 000		
	Singou				196 800		
	<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>76 000</b>	<b>289 800</b>	
Réserves partielles	Dosso			306 000			<b>710 000</b>
	Kourtiagou				51 000		
	Pama				223 000		
	Arly				130 000		
	<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>306 000</b>	<b>404 000</b>	
<b>Total</b>		<b>795 280</b>	<b>316 000</b>	<b>712 000</b>	<b>818 046</b>	<b>452 700</b>	<b>3 094 026</b>

## 2) Le Parc National et la Réserve de Biosphère de la Pendjari

Le Parc National de la Pendjari, localisé dans son entier au Bénin, a été érigé Réserve de Biosphère en 1986 et couvre une étendue de 275 000 ha.<sup>2</sup> Les zones tampon (348 000 ha) autour du parc de la Pendjari comprennent les zones cynégétiques de la Pendjari : Porga (76 000 ha), Batia (75 000 ha) et Konkombri (25 900 ha). L'UNESCO a ajouté le Parc National de la Pendjari et les zones cynégétiques contiguës de la Pendjari et de l'Atacora à la liste des Réserves de Biosphère en 1986. L'ensemble des AP de la réserve est géré de façon concertée avec des responsabilités spécifiques et précises pour le secteur privé, les AVIGREF et le CENAGREF. Toutefois, le CENAGREF gère principalement le Parc National tandis que le secteur privé a un rôle primordial dans la gestion des zones cynégétiques.

## 3) Le Parc National d'Arly et les zones tampon

Le Parc National d'Arly, situé au Burkina Faso, est en fait composé des Réserves intégrales de faune d'Arly (76 000 ha) et de la Madjoari (17 000 ha) ainsi que d'une partie de la Réserve partielle d'Arly (130 000 ha). Arly fonctionne comme un Parc National alors qu'il n'a pas encore reçu ce statut officiel. Mais les procédures ont été engagées afin qu'il devienne un Parc National. L'élargissement de la Réserve intégrale d'Arly (avec l'ajout de la réserve de Madjoari et une partie de la Réserve partielle d'Arly) et sa transformation en un Parc National est absolument nécessaire puisque celui-ci constitue la seule partie centrale pour les 612 046 ha de zones tampon contiguës. La zone centrale ainsi que les zones tampon sont gérées de façon concertée entre le gouvernement et le secteur privé, ce dernier jouant le rôle principal dans les contrats de concession.

Chacun des trois Etats a déployé des efforts importants pour sauvegarder la biodiversité à l'intérieur des frontières nationales. La mise en place et le renforcement des systèmes nationaux d'aires protégées ont été et demeurent un élément important dans l'ensemble des stratégies nationales pour la conservation. Cette sous-partie décrit les efforts entrepris récemment par les pays de même que le statut actuel de ces systèmes d'AP, y compris les politiques et les accords institutionnels relatifs aux AP.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Répertoire des Réserves de biosphère UNESCO-MAB <http://www2.unesco.org/mab/brdi/directory/biores.asp?code=BEN>, 24/03/05

<sup>3</sup> Une revue plus large des institutions et des politiques non reliées spécifiquement aux AP est présentée plus loin dans la section sur "Le contexte institutionnel, sectoriel et politique".

**Bénin.** Le système d'aires protégées au Bénin est composé de deux parcs nationaux (Le Parc National du W et de la Pendjari), de leurs zones tampon et des aires de transition, tous situés au nord du pays dans une zone dominée par la savane boisée. Ainsi, le système national d'aires protégées (SNAP), lequel représente 10% du territoire national, est complètement intégré dans le Complexe WAP.<sup>4</sup>

En 1994, le gouvernement du Bénin a ratifié un Plan stratégique pour la conservation et la gestion des aires protégées. Ce plan présente les orientations majeures et les principes directifs relatifs aux aspects institutionnels du SNAP. Il souligne particulièrement le besoin de décentraliser les responsabilités et les bénéfices afin d'encourager la participation effective des communautés locales dans la gestion des AP.

Tel que recommandé par le Plan stratégique, un Centre National de Gestion des Réserves de Faune (CENAGREF) a été créé en 1996. En 1998, le CENAGREF a rédigé un Plan d'action pour la conservation et la gestion des Parcs nationaux (y compris les zones tampon et les aires de transition). Le Plan d'action expose les actions nécessaires, les approches, les budgets et les dispositifs à mettre en œuvre.

Le CENAGREF coordonne actuellement la mise en œuvre du Programme de Conservation et de Gestion des Parcs Nationaux (PCGPN) qui a permis le renforcement d'une co-gestion avec les populations riveraines et la participation du secteur privé. Les anciennes Associations Villageoises de Chasse sont ainsi devenues les Associations Villageoises pour la Gestion des Réserves de Faune (AVIGREF). Les AVIGREF/Pendjari virent le jour en 1996 alors que celles du parc W au Bénin ont été constituées en 1999. Les AVIGREF participent aux décisions dans la gestion du parc et ont le droit d'organiser des activités de chasse du village dans des zones définies (des zones d'occupation contrôlée<sup>5</sup>). Elles reçoivent du CENAGREF la viande de brousse ainsi que 30% des recettes issues de la chasse sportive. La distribution de ces bénéfices est basée sur l'implication réelle de chaque AVIGREF dans les activités de chasse. Les fonds qu'encaissent les AVIGREF sont gérés par un conseil administratif et sont alloués à la gestion de l'association, à la gestion des AP (en payant 50% des honoraires et per diem des villageois dans leur lutte contre le braconnage) et à des activités de développement local telles que la

---

<sup>4</sup> Voir ci-dessous les paragraphes 23-27.

<sup>5</sup> Ce sont des aires adjacentes à une AP où les activités économiques sont fortement réglées afin de ne pas être en conflit avec la durabilité de l'AP (des activités autorisées comprennent la chasse villageoise et le pâturage du bétail).

construction d'infrastructures (écoles, routes et puits), le renforcement des capacités (formation et visites), la sensibilisation et une participation de 50% dans les salaires des gardes forestiers.

**Burkina Faso.** Le Système National d'Aires Protégées (SNAP) couvre au Burkina Faso une superficie d'environ 3.55 million d'hectares, soit environ 13% de la surface du pays.<sup>6</sup> La plus grande AP est une réserve partielle<sup>7</sup> située dans le Sahel le long de la frontière nord avec le Mali et le Niger, couvrant une superficie de 1,6 millions d'ha, soit 5% du pays. Le SNAP est composé de 27 aires au total ainsi réparties:

- Deux parcs nationaux (le parc national du W<sup>8</sup> et le parc national de Po),
- Quatre réserves intégrales de faune (Arly, Singou, Madjoari et Bontioli),
- Cinq réserves partielles de faune (Arly, Koutiagou, Pama, Bontioloi, Nabéré),
- La réserve sylvo-pastorale et partielle de faune du Sahel
- Une forêt classée et un Ranch de faune (Nazinga)
- Une forêt classée et une réserve partielle de faune (Comoé-Léraba)
- Une forêt classée et une réserve de biosphère (Mare aux hippopotames)<sup>9</sup>
- Douze (12) forêts classées gérées comme des réserves de faune.

Il existe par ailleurs cinq zones totalisant 200 000 ha qui sont actuellement gérées comme des zones de chasse mais sans statut légal en tant que tel. Ces zones sont actuellement des territoires villageois qui ne sont ni classées, ni dénombrées ; elles auraient pu être utilisées comme des terres agricoles si elles n'avaient été converties en zones de chasse par le gouvernement.

En réponse à un manque de ressources financières pour une gestion adéquate des aires protégées classées par le gouvernement, le Burkina Faso a lancé en 1995 une importante réforme politique et législative qui a permis une augmentation de l'implication du secteur privé et des communautés villageoises dans la gestion des aires protégées. Douze Unités de Conservation de la Faune (UCF) ont vu le jour en 1996<sup>10</sup> dans le territoire national et un Code forestier a été

<sup>6</sup> MECV, 2003. Programme National de Gestion de la Faune et des Aires Protégées du Burkina Faso (PNGFAP/BF).

<sup>7</sup> Une réserve partielle est une réserve de faune où certaines activités extractives sont permises comme la chasse, le ramassage de produits non ligneux et la pêche. Mis à part la pêche, aucune de ces activités n'est autorisée dans les réserves de faune intégrales et les parcs nationaux. La chasse traditionnelle et rituelle est permise dans certaines zones du Parc National de la Pendjari de même que la pêche commerciale dans les réserves intégrales du Burkina Faso.

<sup>8</sup> Le parc W-Burkina est aussi une composante de la Réserve de biosphère transfrontalière du W créée en 2002 (voir la description du système WAP ci-dessous) de même qu'un site Ramsar.

<sup>9</sup> La *Mare aux Hippopotames*, ou la mare de Bala, a reçu le titre de Réserve de biosphère en 1977 et de site Ramsar en 1990. Il couvre une surface de 186 000 ha comprenant une aire centrale de 68 000 ha, une zone tampon de 90 000 ha et des zones de transition de 28 000 ha.

<sup>10</sup> Décret ministériel numéro 96-002 MEE/CAB

adopté en 1997.<sup>11</sup> Le code forestier définit les conditions d'attribution de concession et fournit les bases juridiques d'une participation du secteur privé dans la gestion des AP. Chaque UCF comprend une ou plusieurs aires protégées contiguës. Alors que les UCF sont suivies et coordonnées par un conservateur désigné par le gouvernement, la gestion effective et l'exploitation commerciale des aires protégées individuelles sont déléguées à des « concessionnaires » privés qui payent un loyer et des frais d'exploitation au gouvernement et aux communautés riveraines.

Au Burkina Faso, ces réformes insistent aussi sur la participation efficace de tous les acteurs, en particulier le secteur privé et les populations locales selon un partage équitable des responsabilités et des bénéfices. En 2003, le Burkina Faso a rédigé un nouveau Programme National pour la Gestion de la Faune et des Aires protégées (PNGFAP) qui confirme la tendance pour un partenariat avec les communautés locales et le secteur privé. Le Plan sera mis en œuvre par la nouvelle Direction Générale de la Conservation de la Nature (DGCN) (1995) au sein du Ministère de l'environnement.

**Niger.** Le système national d'aires protégées du Niger comprend actuellement six réserves, lesquelles couvrent plus de 6.6% de la superficie du pays, en comptant seulement la zone centrale et les zones tampon. Ce système comprend :

- Le Parc National du « W » (voir ci-dessous) ;
- La Réserve intégrale de faune du Tamou, créée en 1962 pour former une zone tampon pour la réserve « W » ;
- La Réserve intégrale de faune et forêt classée de Gadabeji, créée en 1955 pour la conservation de l'oryx algazelle (maintenant disparu du pays) et des gazelles. C'est la seule réserve située dans la zone sahélo-saharienne du Niger ;
- La Réserve de Dosso, créée en 1962 ;
- La Réserve naturelle nationale de l'Aïr et du Ténéré, établie en 1988, et qui comprend une partie centrale nommée la Réserve naturelle Sanctuaire des Addax. L'Aïr et le Ténéré, qui est aussi Réserve de la biosphère et Patrimoine Mondial naturel, est la plus grande aire protégée activement gérée en Afrique et la plus importante réserve de la zone du Sahel. Elle couvre une superficie de 7 736 000 ha dans la partie centrale et les zones tampon et environ 20 millions d'hectares si on inclut l'aire de transition.

---

<sup>11</sup> Loi 006/97/ADP

Enfin, le Niger abrite 66 forêts classées sur une superficie totale de 205 308 hectares. Le Niger est le seul des trois pays qui ne possède ni une stratégie nationale ni un programme spécifique pour les aires protégées. La gestion des aires protégées est sous la responsabilité de la Direction de la faune, de la pêche et de la pisciculture (DFPP) au sein du Ministère de l'environnement, de l'hydraulique et de la lutte contre la désertification.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **PRESENTATION DE L'ETUDE**

### **1. PREAMBULE**

Le parc W-Arly-Pendjari (WAP) est un site d'une très grande importance pour la biodiversité. Il s'agit du plus grand et du plus important continuum d'écosystèmes terrestres, semi-aquatiques et aquatiques de la ceinture de savane d'Afrique de l'ouest, du territoire le plus significatif pour la conservation des éléphants dans toute la sous-région d'Afrique de l'ouest et du refuge naturel le plus viable disponible aux espèces d'animaux vulnérables et /ou menacées au Bénin, au Burkina Faso et au Niger. La biodiversité d'importance mondiale présente dans le WAP est menacée par divers facteurs, notamment les empiètements agricoles, la transhumance non contrôlée, le braconnage, les feux de brousse non contrôlés, l'envasement et la pollution des eaux de surface, les changements et variabilités climatiques et la récolte non durable des PFNL, du bois et du poisson. Le BD-1 *Catalyser la durabilité du système d'aire protégée* fournit un cadre rentable dans lequel le FEM pourrait aider à faire face à ces menaces. L'appui du FEM va catalyser la durabilité du Système d'aires protégées (AP) WAP en soutenant trois éléments interdépendants de la durabilité du Système: (i) Des communautés actives au sein des zones tampon et de transition ; (ii) Des AP efficaces et inter-reliées au niveau sous-national au sein du Complexe WAP ; (iii) De larges efforts coordonnés pour une conservation du système d'AP WAP. Ces éléments, bien que partiellement efficaces actuellement pour appuyer la conservation de la biodiversité du WAP, sont confrontés à de nombreux obstacles qui les empêchent, ainsi que le système dans son ensemble, d'opérer efficacement et durablement. Le soutien additionnel du FEM pour faire face à ces obstacles et ainsi catalyser la durabilité du Système constitue le principe directeur de ce projet.

Le projet travaillera de concert avec des initiatives connexes afin de construire les bases politique, institutionnelle, humaine et physique nécessaires à une conservation à long terme et à une utilisation durable des écosystèmes dans le Complexe WAP et ses zones d'influence. Des mécanismes de consultation, un dialogue et une coordination intergouvernementale seront mis en place pour assurer la cohérence entre les diverses politiques de conservation et approches tout en considérant les intérêts légitimes des citoyens des zones riveraines. Le projet va renforcer le partenariat entre d'une part les communautés qui dépendent du complexe et d'autre part le secteur privé, la société civile et les agences gouvernementales responsables des aires protégées. En tant qu'initiative sous régionale impliquant trois pays, le projet va renforcer spécifiquement la mise en œuvre d'accords internationaux sur la diversité biologique à l'échelle sous régionale.

## 2. OBJET DE L'ETUDE

L'objet de l'étude porte deux volets. D'une part, nous nous intéressons à la question de savoir comment est ce que l'UNOPS se sert de cette approche GAR pour rendre son organisation plus compétitive dans l'atteinte des résultats attendus d'elle par ses clients, bailleurs et partenaires ? Concrètement comment ces outils et mécanismes de l'approche Gestion Axée sur les Résultats sont-ils mis en œuvre ?

D'autre part, nous apporterons des recommandations pour une meilleure utilisation de cet outil.

## 3. PROBLEMATIQUE

Le plan stratégique du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets définit et énonce son rôle de prestataire de services de gestion qui contribuent sensiblement aux opérations menées par les Nations Unies en matière de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement. Son succès sera mesuré par sa capacité à être toujours un partenaire sûr et digne de confiance des organismes des Nations Unies, des institutions financières internationales, des gouvernements et des organisations non gouvernementales et, en fin de compte, par son aptitude à faire avancer les efforts de ses partenaires en faveur de l'amélioration de la vie des populations nécessiteuses. Conformément à l'esprit de cohérence du système des Nations Unies, le plan suppose l'existence d'un UNOPS n'ayant aucun mandat politique ou substantiel. L'UNOPS doit éviter les chevauchements ou les doubles emplois avec le Secrétariat de l'ONU et les fonds, programmes et institutions spécialisées. Au contraire, il sera un partenaire des autres membres du système des Nations Unies et suppléera à leur effort grâce à ses compétences en matière d'exécution. C'est dans ce sens là que Ban Ki-moon, Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies prononcera un discours lors de l'ouverture officielle du siège de l'UNOPS à Copenhague le 25 Mai 2009 : « Le Bureau des Nations Unies pour les Services d'appui aux Projets joue un rôle crucial dans nos opérations en matière de consolidation de la paix, d'aide humanitaire et de développement destinées à sauver des vies humaines. J'ai vu de nombreux exemples de la manière dont ses activités aident les populations dans les régions troublées du monde. L'UNOPS engage les pays sur la voie d'un avenir plus stable en les aidant à construire des routes, des écoles et des dispensaires, à éliminer les mines antipersonnel et à préparer des élections démocratiques, pour ne citer que quelques exemples. Je vous encourage à continuer à approfondir vos relations avec les autres membres de la famille des Nations Unies afin que nous puissions agir véritablement en parfaite harmonie. Je compte également sur vous pour continuer

votre collaboration fructueuse avec les gouvernements, les organisations non gouvernementales et des partenaires tels que les institutions financières internationales. Le monde fait face à de graves problèmes, et notre Organisation doit faire de son mieux si nous voulons aider ceux que nous sommes appelés à servir ».

C'est dans le souci d'harmoniser les différentes approches des agences du Système des Nations Unies que la GAR sera l'approche mise en vigueur dans toutes les agences pour aider les chargés de programmes et projets à focaliser davantage leur attention sur les résultats. Avec la GAR, il s'agit de dépasser le langage de l'action pour arriver au langage de changement. Qu'est-ce que cela veut dire ? Le Bureau des Evaluations et Division de la Politique et de la Planification (BEDPP) du Système des Nations Unies fournit trois éléments distinctifs de ses deux approches. Premièrement, le langage du changement de l'approche axée sur les résultats décrit les changements dans la condition des femmes et des enfants tandis que le langage de l'action propre à l'approche axée sur les produits exprime les résultats du point de vue du fournisseur. Deuxièmement le langage du changement de l'approche axée sur les résultats établit des critères de succès précis tandis que le langage de l'action propre à l'approche axée sur les produits peut souvent être interprété de beaucoup de façons différentes. Et troisièmement, le langage du changement de l'approche axée sur les résultats se focalise sur les résultats, et laisse ouvertes toutes les options sur les façons de les atteindre tandis que le langage de l'action de l'approche axée sur les produits se focalise sur la réalisation des activités.

Ces effets sont formulés dans le Cadre de Résultats Stratégiques (CRS) qui est un des outils fondamentaux de l'approche GAR et sert de référence à la formulation des programmes et projets de développement.

Notre préoccupation majeure ici est de savoir comment le SNOC met-il en œuvre la Gestion Axée sur les Résultats pour atteindre les effets de développement du Système des Nations Unies dans sa globalité. On peut relever d'ores et déjà que la mise en œuvre de l'approche GAR s'opérationnalise à travers la planification et la gestion stratégique ainsi que l'analyse de la performance des programmes et projets. Il est donc question de comprendre, d'une part, en quoi la planification du développement faite par l'UNOPS actuellement participe à la mise en œuvre de l'approche GAR ? ; En quoi est-elle axée sur les résultats ? D'autre part, nous aborderons sommairement la gestion stratégique qui est la dimension pratique en termes d'exécution des programmes et projets de développement planifiés en vue de faire la lumière sur les réalités de la mise en œuvre de l'approche. *In concreto*, il sera intéressant de savoir comment les différentes structures de mise en œuvre du programme et des projets participent à la mise en œuvre de la

Gestion Axée sur les Résultats. L'évaluation étant généralement considérée comme une fonction de la gestion, elle sera abordée dans cette partie pour comprendre l'analyse de la performance des projets.

## 4. OBJECTIFS DE L'ETUDE

### ⇒ Objectif général

Le Projet dont l'objectif est de développer et d'appliquer des systèmes participatifs et reproductibles de gestion des ressources naturelles intervient dans 16 sites représentatifs des quatre écosystèmes. Au départ, le principal centre d'intérêt du projet était de rechercher les causes profondes de perte de la biodiversité dans les écosystèmes retenus. Il s'est employé à améliorer les techniques de réhabilitation des écosystèmes naturels, en particulier celles susceptibles de générer des revenus à partir de l'exploitation des ressources naturelles.

### ⇒ Objectif spécifique

L'objet de cette étude est d'élaborer une matrice de suivi des projets UNOPS axée sur la GAR.

## 5. INTERET DE L'ETUDE

a) *Pour l'UNOPS au Sénégal*, l'intérêt de cette étude sera:

- D'assurer une meilleure gestion des ressources naturelles, en associant activement les différentes parties concernées à toutes les étapes (diagnostic, planification, exécution, suivi et évaluation des activités) ;
- De posséder et parfaire son dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de la GAR ;
- De réaliser les objectifs de son mandat et assurer de façon continue le développement durable de la population bénéficiaire de ses programmes d'assistance à travers la maîtrise des essentiels des outils de la GAR.

**b) Pour le CESAG**

- Cette étude sera utile pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour la documentation bibliographique dans le domaine des projets et plus particulièrement, l'évaluation de la maîtrise de la GAR dans les projets de développement et ceux du SNU (Système des Nations Unies).
- Cette recherche attirera les étudiants à consulter ce mémoire et les amènera à s'intéresser davantage à ce processus très stratégique et d'actualité dans les entreprises surtout au contexte africain.
- Elle sera aussi une base de réflexion pour ceux qui souhaitent faire une recherche sur la GAR.

**c) Pour nous**

- Elle nous permettra de mieux comprendre la vision et mission que s'assigne le SNU dans l'utilisation de la GAR dans l'exécution des programmes et projets d'organismes de développement international, les gouvernements, les organisations non gouvernementales et les partenaires tels que les institutions financières internationales où les bonnes pratiques semblent être appliquées.
- Elle nous permettra aussi d'identifier les dispositifs mis en place par les chargés de programmes et projets pour maîtriser l'atteinte des résultats.
- Enfin, elle nous servira à appliquer notre démarche référentielle théorique de la gestion axée sur les résultats.

## **6. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE**

Notre étude ne porte pas sur tout le système de suivi-évaluation de la GAR, elle concerne le suivi de l'exécution du WAP mis en œuvre dans les trois pays (Bénin, Burkina Faso et Niger).

## 7. DEMARCHE DE L'ETUDE

Les différents outils qui ont servi de base à cette réflexion sont essentiellement :

- Revue de la littérature sur le suivi évaluation des projets financés par la Banque Mondiale
- Analyse documentaire
- Recherche approfondie sur la GAR
- Entretiens multiples avec différents chargés de suivi-évaluation dans des institutions internationales
- Descente sur le terrain pour rencontrer les différents acteurs et responsables dudit projet
- Analyse, interprétation et présentation des résultats

## 8. ANNONCE DU PLAN

Le plan de ce mémoire se présente comme suit :

Une première partie, basée sur la méthodologie et cadre théorique de l'étude et le contexte de l'étude ;

Une deuxième partie, consacrée à la présentation, l'analyse des résultats, aux recommandations et propositions.

# Première Partie

# **METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

## **CHAPITRE I : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

### **I. DEFINITION DES CONCEPTS CLES**

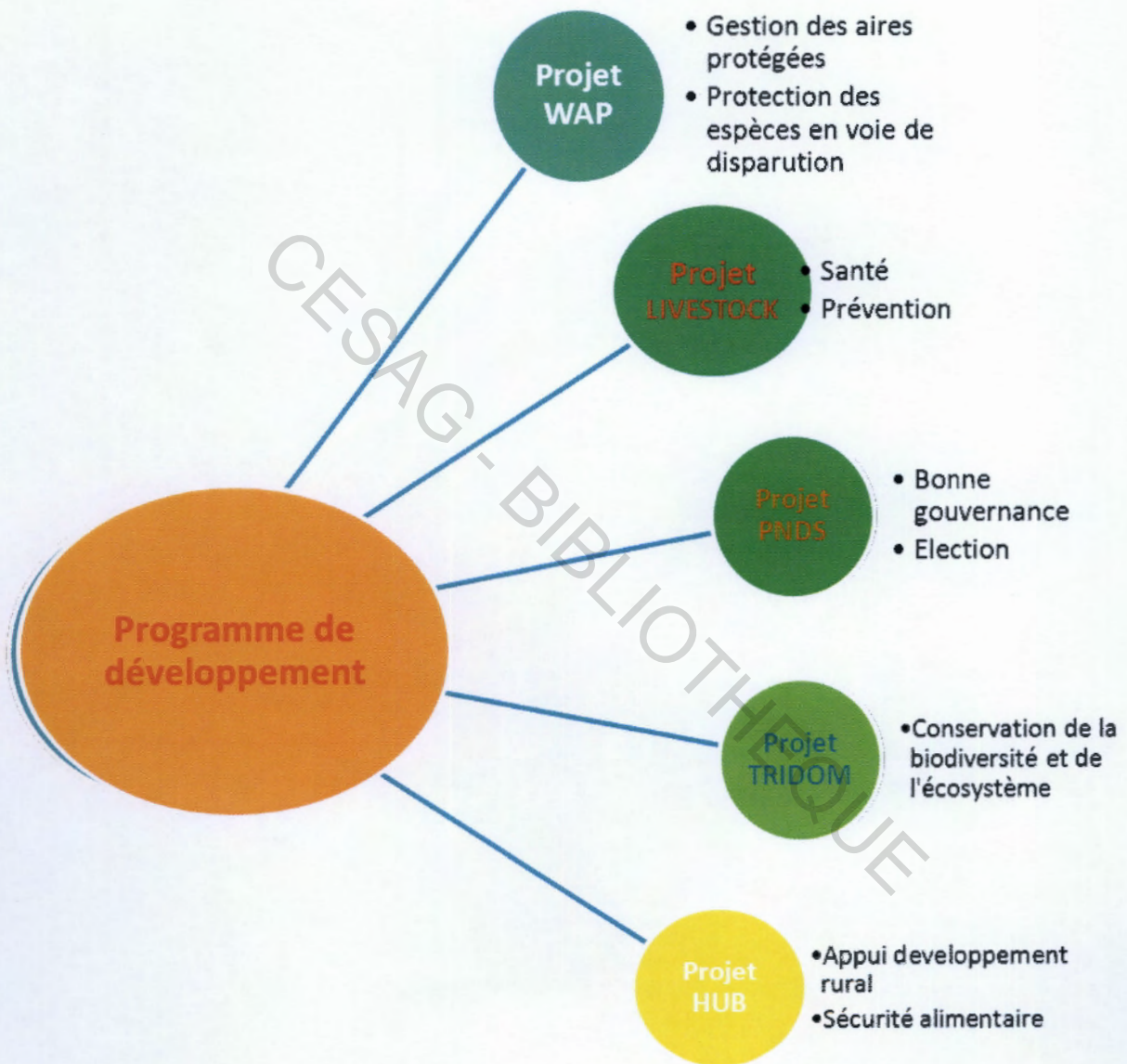
#### ***1. Programme de développement***

Le programme de développement se définit comme étant un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global.

La Commission Européenne (2001) définira le programme de développement comme une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international.

Il ressort de ces définitions que le programme est un grand axe de développement qui, pour sa réalisation, implique plus ou moins un grand nombre de secteurs distincts ; d'où la nécessité d'opter pour une stratégie consistant en un ensemble de petites interventions opérationnelles et cohérentes contribuant par leur finalité à la réalisation de l'objectif global : projet





## **2. Projet de développement**

Selon la Banque Mondiale, les projets de développement sont l'expression concrète des efforts déployés dans les pays pour lutter contre la pauvreté en cherchant à atteindre les objectifs fixés tout en élaborant des stratégies globales pour réduire la pauvreté et promouvoir le développement économique.

Nous définirons un projet de développement comme la mise en exécution ou le déploiement de toutes les volontés et les moyens nécessaires à la résorption d'un fléau qui pourrait être susceptible d'enranger la dégradation des conditions de vie de l'homme et son environnement.

## **3. Le suivi**

C'est un processus continu de collecte systématique et d'analyse des données pour fournir aux Gouvernements centraux et provinciaux et aux parties prenantes des éléments sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes et des programmes/projets, les objectifs atteints et l'utilisation des ressources allouées.

Selon la Banque Mondiale, le suivi de projet vise la collecte de données avant, pendant et après l'exécution des projets. Ces données, une fois analysées, permettent de repérer dès les tous premiers stades les progrès réalisés ou les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre des opérations. Les chefs de projets peuvent alors modifier en conséquence les activités prévues. Le suivi est un processus continu qui se déroule pendant toute la durée de la phase d'exécution des activités et se poursuit parfois au-delà de leur achèvement

#### 4. Domaines de suivi

SCHEMA DOMAINES DE SUIVI

STRUCTURATION DES OBJECTIFS ET EFFETS	INTÉRÊTS	DOMAINE DU SUIVI
Effets directs et indirects	Mesure des effets directs ou indirects importants	EFFETS
Objectifs de développement	Analyse du degré d'atteinte des objectifs de développement	Ces niveaux d'analyse touchent plus au domaine de l'évaluation qu'à celui du suivi
Objectifs spécifiques	Suivi du degré d'atteinte des objectifs spécifiques	PERFORMANCE
Résultats espérés	Surveillance des résultats obtenus	
Réalisation des activités	Surveillance de la réalisation des activités	GESTION
Moyens nécessaires à la mise en œuvre des activités	Surveillance de l'obtention et de l'utilisation des moyens (personnel, matériels, agents)	
Variables du milieu et autres facteurs externes influant sur la réalisation des activités	Suivi des variables extérieures à l'opération mais ayant une influence directe sur celle-ci	FACTEURS EXTERNES OU CONJONCTURE

##### ▪ Suivi de gestion

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

- des échanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT, fiches de budget) ;
- un système de comptabilité précis (de préférence comptabilité analytique par opération) ;
- des tableaux ou fiches d'information permettant de suivre :
  - l'obtention et l'utilisation des moyens en personnel et matériel du projet ;
  - la réalisation des activités (nombre d'animaux traités, nombre de séances de vulgarisation effectuées, longueur des tuyaux de drainage posés, nombre d'hectares emblavés, etc..) ;

### ▪ Suivi des performances (résultats)

Le suivi des performances doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés. Il s'agit de voir si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats escomptés et aux objectifs spécifiques et sont pertinentes.

Pour ce faire, on détermine des facteurs d'objectif et de pertinence. Il comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés :

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

Il est souhaitable aussi de suivre le degré de réalisation des objectifs spécifiques du projet :

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

### ▪ Suivi des effets

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

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

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

#### ▪ Suivi des facteurs externes

Le suivi des facteurs externes (ou de conjoncture) est un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes. Il comprend généralement des tableaux d'information permettant de suivre :

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

### 5. L'évaluation

Elle permet une appréciation systématique et objective des réformes et des programmes/projets en cours ou terminés, de leur conception, de leur mise en œuvre et de leurs résultats et impacts.

Tout d'abord, l'évaluation permet de soutenir l'acquisition des connaissances sur les programmes et aide à la re-conception et l'amélioration des programmes. Une comparaison faite par rapport aux programmes préalablement établis facilitera l'utilisation efficace des fonds. Ensuite, elle contribue à l'amélioration de la planification, des opérations et la budgétisation et donne une transparence dans allocation des fonds qui sont sous notre responsabilité.

### 6. Types d'évaluation

#### 1. La pré-évaluation :

La « pré-évaluation » est une évaluation critique qui s'effectue au préalable pour voir la pertinence, la faisabilité et l'efficacité potentielle d'un projet et intervient avant la décision d'entreprendre l'octroi d'une aide à son profit

#### 2. Evaluation Ex ante

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

#### 3. Evaluation continue :

L'évaluation continue consiste à analyser, au cours de l'exécution d'une activité ou d'une composante du projet quels sont et seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuels et/ou 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.

**4. Evaluation à mi-parcours :**

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

**5. Evaluation formative :**

- ⇒ Elle vise à améliorer le fonctionnement d'un programme existant
- ⇒ Elle est effectuée pendant la mise en œuvre du programme
- ⇒ Elle associe acteurs et opérateurs qui vont se former durant l'évaluation pour ensuite réorienter le cours du projet si nécessaire

**6. Evaluation sommative :**

- ⇒ Elle est effectuée pour évaluer les résultats du projet ou du programme (ses effets)
- ⇒ Elle est faite une fois le programme terminé
- ⇒ Elle permet d'appréhender l'ensemble des résultats (la somme)

**7. Evaluation terminale**

Elle a pour but de vérifier que les résultats attendus en termes de produits ou services du projet se sont effectivement produits. Elle a lieu de trois mois avant à six et douze mois après l'achèvement du projet, elle peut :

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

**8. Evaluation Ex-post**

- ⇒ Elle intervient deux à trois ans après la fin du projet.
- ⇒ Elle cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non.

## 7. Les outils de suivi-évaluation

Généralement les outils utilisés pour le suivi-évaluation sont :

### 1. Le réseau PERT

Le réseau PERT est basé sur l'ensemble des activités et ressources du projet. Il permet un agencement des activités du projet en déterminant les contraintes d'interdépendance entre celles-ci, permettant de déterminer le chemin critique du projet ou la durée normale. Il est aussi utile au gestionnaire de projet pour une collaboration optimale des ressources de projet.

### 2. Le diagramme de GANTT

Le diagramme de Gantt est un outil utilisé (souvent en complément d'un réseau PERT) en ordonnancement et gestion de projet, il permet de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet. Il permet aussi de représenter graphiquement l'avancement du projet. Cet outil répond à deux objectifs : planifier de façon optimale et communiquer sur le planning établi et les choix qu'il impose.

### 3. Le cadre logique

Grille d'analyse logique permettant de retenir les éléments clés du projet, son objectif principal demeure l'amélioration de la qualité des interventions dans le domaine du développement. Pour ce faire, elle permet d'établir le lien entre les ressources du projet, son objectif global (but), son objectif spécifique ainsi que les résultats escomptés tout en tenant compte des hypothèses, risques ou suppositions qui sont des facteurs externes au projet mais qui peuvent influencer l'échec ou la réussite des actions. Il est généralement schématisé par une matrice 4x4 ou 4x5 (4 lignes et 4 colonnes ou 5 lignes et 4 colonnes) comme suit :

	L.I	IOV	SMV	Hyp
O.G				
O.S				
Rts				
Act.		Mys	Cts	
				CP

Act. : Activités

Cts : Coût

CP : Conditions préalables

Hyp. : Hypothèses

IOV : Indicateurs objectivement vérifiables

L.I : Logique d'intervention

Mys : Moyens

OG : Objectif global

OS : Objectif spécifique

Rts : Résultats

SMV : Sources et moyens de vérification

Il 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.

**Matrice du cadre logique selon le modèle de l'ACDI**

<i>Présentation</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Moyens de vérification</i>	<i>Hypothèses</i>
<b>Finalités</b>			
<b>Objectif Principal</b>			
<b>Résultats opérationnels</b>			
<b>Composantes d'activités</b>	<b>Ressources</b>		

**Lecture de la matrice :**

- a. Si les moyens sont disponibles, on peut atteindre les activités ; grâce aux activités réalisées, on obtient les résultats ;
- b. Une fois les résultats obtenus, on cherche à réaliser l'objectif spécifique ;
- c. Une fois l'objectif spécifique atteint, on contribue à la réalisation des objectifs globaux.



## 8. Différence entre le suivi et l'évaluation

Suivi	Évaluation
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continu ou périodique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Épisodique, ad hoc</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs du programme pris tel qu'indiqué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs du programme sont évalués en relation avec les objectifs de haut niveau ou avec le problème de développement à résoudre</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ On suppose que les indicateurs de progrès prédéfinis sont appropriés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validité et pertinence des indicateurs prédéfinis</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivi des progrès à partir d'un petit nombre d'indicateurs prédéfinis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivi des progrès à partir d'un nombre important d'indicateurs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Focus sur les résultats espérés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification des résultats attendus et inattendus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Méthodes qualitatives ou quantitatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Méthodes qualitatives et quantitatives</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données recueillies de manière routinière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sources de données multiples</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ne répond pas aux questions causales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répond aux questions causales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habituellement une fonction de gestion interne</li> </ul> <p>Accepte la planification Vise à mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'efficacité</li> <li>- la fidélité aux démarches</li> <li>- les écarts prévus-réalisés</li> <li>- l'atteinte des extrants</li> </ul> <p>Fournit un « feed-back » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continu/ permanent</li> <li>- à partir des activités et résultats intermédiaires</li> <li>- à partir d'un cadre court-terme</li> </ul> <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestion régulière du projet</li> <li>- les ajustements au plan d'opération</li> <li>- la conformité aux procédures légales</li> <li>- la programmation des intrants</li> </ul> <p>Réalisé par l'équipe de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Souvent effectué par les évaluateurs externes et souvent initié par des agents externes</li> </ul> <p>Met en cause la planification Vise à déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les liens causes-effets</li> <li>- les imprévus et non planifiés</li> <li>- les politiques correctes</li> <li>- l'atteinte du but et objectif</li> </ul> <p>Fournit un « feed-back » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- périodique, pour jalons importants/ ponctuel</li> <li>- à partir des résultats finals</li> <li>- à partir d'un cadre temporel long - terme</li> </ul> <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une re-planification majeure du projet</li> <li>- la réussite du projet</li> <li>- la validité des hypothèses de développement du projet</li> <li>- les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux</li> </ul> <p>Réalisée par une équipe externe ou mixte</p>

UN FILM	UNE PHOTO
<p data-bbox="217 183 662 246">Il part de ce qui a été prévu au début du projet</p> <p data-bbox="217 251 405 283">Champ d'étude</p> <ul data-bbox="263 289 719 463" style="list-style-type: none"> <li>- efficacité</li> <li>- exécution</li> <li>- conformité</li> <li>- activités - résultats</li> <li>- certaines données relatives au but</li> </ul> <p data-bbox="217 506 359 538">Rétroaction</p> <ul data-bbox="263 544 677 683" style="list-style-type: none"> <li>- continue</li> <li>- principalement les activités</li> <li>- certains résultats préliminaires</li> <li>- court terme</li> </ul> <p data-bbox="217 725 384 757">Réajustement</p> <ul data-bbox="263 763 616 832" style="list-style-type: none"> <li>- conception d'ajustements</li> <li>- planification à terme</li> </ul>	<p data-bbox="787 183 1188 246">Elle met en question ce qui a été prévu</p> <p data-bbox="787 251 975 283">Champ d'étude</p> <ul data-bbox="833 289 1267 470" style="list-style-type: none"> <li>- cause et effet</li> <li>- changements</li> <li>- résultats pour atteindre le but et l'objectif</li> <li>- coûts par rapport aux résultats</li> </ul> <p data-bbox="787 512 929 544">Rétroaction</p> <ul data-bbox="833 551 1120 651" style="list-style-type: none"> <li>- étapes importantes</li> <li>- résultats du projet</li> <li>- calendrier plus long</li> </ul> <p data-bbox="787 715 945 746">Planification</p> <ul data-bbox="833 753 1221 821" style="list-style-type: none"> <li>- conception considérable</li> <li>- leçons pour d'autres projets.</li> </ul>

## II. CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Etapes	Objectifs	Documents	Acteurs
1. Identification	Trouver des projets prioritaires qui doivent contribuer au développement du pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche d'idées de projets</li> <li>- TDR étude de pré faisabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mission permanente</li> <li>- Ministères techniques</li> <li>- Populations locales</li> <li>- OCB, Entreprises</li> <li>- Consultants, ONG</li> </ul>
2. Préparation	Amener un projet au stade où il sera reconnu faisable du point de vue commercial, technique, organisationnel, financier, économique et social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude de pré faisabilité et de faisabilité ;</li> <li>- Sous dossiers commercial, technique, organisationnel, financier, économique et social, administratif...</li> <li>- Document de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultants</li> <li>- Sociétés d'ingénierie</li> <li>- Equipe technique locale, ONG</li> </ul>
3. Evaluation ex ante	Etudier si les objectifs du projet sont compatibles à ceux du secteur économique et s'ils s'inscrivent dans la stratégie nationale de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document de projet</li> <li>- Rapport d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismes chargés du financement,</li> <li>- Bailleurs de fonds</li> <li>- Consultants</li> </ul>
4. Sélection Négociation Approvation	Négocier le projet Obtenir l'approbation officielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'évaluation</li> <li>- Accord de crédit</li> <li>- Accord de prêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismes de financement</li> <li>- Décideurs</li> </ul>
5. Exécution	Réaliser le projet : études complémentaires ; schéma de financement ; lancement AO ; négociation avec Acteurs concernés ; supervision et contrôle ; choix du mode de réalisation ; terminaison	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet final,</li> <li>- Budgets</li> <li>- Calendriers d'activités</li> <li>- Rapports de réalisation</li> <li>- Rapport de suivi financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe de projet</li> <li>- Comité de pilotage</li> <li>- Organismes étatiques</li> <li>- Assistance technique</li> <li>- Consultants</li> <li>- Bailleurs de fonds</li> </ul>
6. Evaluation terminale, ex-post, et d'impact	Vérifier l'efficacité et l'efficience des projets  Tirer des leçons pour les projets futurs	Documents d'évaluation Finale ou rétrospective.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultants</li> <li>- Bureaux d'études et de conseil</li> </ul>

### III. GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)

Plusieurs documentations consacrées à la Gestion Axée sur les Résultats font état de plusieurs concepts pour désigner cette approche. Le Bureau du Vérificateur Général du Canada utilise de façon interchangeable plusieurs expressions : « **Gestion Axée sur les Résultats** » (GAR), « **Gestion par les Résultats** » (GR) et « **Gestion du Rendement** » (GR). En anglais, on retrouve l'approche sous les concepts « **Results-Based Management (RBM)** », « **Managing for Results (MFR)** »...Mais en général, les appellations varient selon les institutions qui utilisent la Gestion Axée sur les Résultats. Et même au sein d'une même institution on utilise parfois deux ou trois des appellations ci-dessus en même temps. Ces termes désignent normalement tous la même chose, c'est-à-dire la Gestion Axée sur les Résultats. En revanche, des nuances existent sans doute lorsqu'on considère la dimension pratique de l'approche dans différents organismes.

Toutefois, pour saisir globalement le sens de ces différentes appellations, nous choisissons d'en définir une. Nous adoptons dans ce travail l'appellation « **Gestion Axée sur les Résultats** » qui apparaît d'ailleurs dès l'énoncé de notre thème d'étude. Qu'est-ce donc la Gestion Axée sur les Résultats ? Nous identifions deux sortes de définitions de la gestion axée sur les résultats : une définition théorique et une définition pratique ou, disons-le, opérationnelle de l'approche.

Théoriquement, l'ACDI présente la GAR comme « *une approche à la gestion qui est à la fois globale et basée sur le cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Cette approche intègre la stratégie d'ensemble, les gens, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision ainsi que pour influencer le changement. Elle se concentre sur l'acquisition d'un bon plan, tôt dans le processus, la mise en œuvre des mesures de rendement, l'apprentissage et l'adaptation ainsi que le rapport sur le rendement* » (ACDI ; S.D :3). L'accent est mis ici sur la prise de décision et l'influence du changement pour lequel une politique ou un programme est mis en œuvre. Ceci révèle que l'approche se caractérise par la concentration de tous les intrants - « *... les gens, les processus et les mesures ...* » - sur le changement qui est le résultat ultime sous-entendu dans cette définition. Le lien soupçonné entre « résultat » et « changement » est plus évident dans la définition que l'ACDI fournit du terme « résultat » lorsqu'elle écrit qu'« *un résultat est un changement descriptible ou mesurable occasionné par une relation de cause à effet* » (ACDI ; S.D :4). Cette définition est celle utilisée par les agences onusiennes qui d'ailleurs ont adopté une terminologie commune de la GAR. Il n'en demeure pas moins que dans le Système des Nations Unies, la définition de la GAR reste complexe. Le Programme Alimentaire Mondial (PAM ; 2003 : 5) par exemple cite dans sa définition de

résultats les concepts « **Extrant** », « **Effet direct** », « **Impact** » qui sont non seulement des « **résultats** » mais qu'il faut considérer globalement, tous ensemble pour former une « **chaîne de résultats** ». Dans son Guide d'orientation de la Gestion Axée sur les Résultats, le PAM (2003 :4-5) rapporte les définitions suivantes qui sont conformes à celles utilisées dans toutes les agences de développement onusiennes :

- les « **Extrants** » sont « *les résultats les plus immédiats du travail ; c'est-à-dire les résultats qui dépendent le plus directement de votre volonté. Les extrants peuvent revêtir la forme aussi bien de biens, de services, que de résultats quantifiables* » ;

- les « **Effets directs** » sont « *les changements attendus à moyen terme de la réalisation des extrants [...] ils représentent les changements concrets que [l'on essaie] d'obtenir aux moyens des activités* » ;

- l' « **Impact** » enfin « *est un tableau d'ensemble des changements visés qui ne pourra cependant pas être concrétisé uniquement au moyen de votre travail. L'impact reflète le but ultime de votre travail et explique pourquoi celui-ci est important. La définition de l'impact encourage chacun à œuvrer en faveur d'un certain avenir auquel contribue son travail.* »

A l'ACDI, ces concepts sont les éléments de définition de son concept de « **résultats développemental** » qui est vraisemblablement synonymique de l'impact selon les agences onusiennes. En effet, « *l'extrant, l'effet ou l'impact d'une activité de l'ACDI dans un pays en développement* » est un **résultat développemental** constituant les éléments d'une chaîne de résultats.

Comme on peut le constater, la démarche ici est cyclique. C'est-à-dire celle du « **cycle des résultats** ». Au début, il y a les *intrants* (ressources humaines, matérielles, financières, etc.) utilisées pour exécuter des *activités*, pour produire des *extrants* qui concourent à l'obtention des *résultats escomptés*.

Du point de vue pratique donc, la Gestion Axée sur les Résultats est une approche de gestion qui permet :

- De définir des résultats escomptés réalistes fondés sur les analyses appropriées ;
- D'identifier avec précision les bénéficiaires des programmes et d'élaborer des programmes qui correspondent à leurs besoins ;

- De faire le suivi à partir d'indicateurs appropriés, des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisés ;
- D'identifier et de gérer les risques tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises ;
- D'accroître les connaissances en tirant les leçons de l'expérience et en les intégrant au processus de décisions et ;
- Enfin d'établir des rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Ces définitions montrent que la Gestion Axée sur les Résultats est une approche qui met effectivement l'accent sur les résultats mais aussi sur les bénéficiaires de ces résultats de développement. Ce qui permet de la classer parmi les approches participatives de développement de programme/projets. Trois moments essentiels caractérisent la GAR. Il s'agit de la planification ; de la mise en œuvre et du suivi évaluation.

### **Planification axée sur les résultats**

La planification dans la perspective de la Gestion Axée sur les Résultats comprend la formulation de choix stratégiques à la lumière du rendement passé et l'identification des moyens que l'organisation entend prendre afin de respecter ses priorités et de produire les résultats escomptés. Elle comprend également une architecture des activités de programmes qui est formulée de manière assez concrète pour montrer comment l'organisation alloue et gère les ressources sur lesquelles elle exerce un contrôle pour atteindre les résultats visés, et qui, entre autre :

- a) regroupe des activités de programmes connexes et établit des liens logiques entre elles et les résultats stratégiques qu'elles soutiennent;
- b) sert de cadre permettant d'établir un lien entre les allocations prévues et chaque activité à tous les niveaux par rapport auxquels les résultats financiers sont déclarés;
- c) sert de cadre permettant d'établir un lien entre les résultats attendus, les mesures de rendement et chaque activité à tous les niveaux et par rapport auxquels les résultats réels sont déclarés;
- d) fournit le cadre dans les limites duquel les personnes responsables des activités à chaque niveau peuvent préciser les résultats qu'elles comptent atteindre avec les ressources dont elles disposent et par rapport auquel elles peuvent rendre compte au sein de l'organisation;
- e) établit la structure de présentation des prévisions budgétaires.

### **Mise en œuvre et suivi des activités**

La caractéristique de l'approche qui apparaît lors de la mise en œuvre est essentiellement la mesure continue du rendement et les évaluations périodiques qui sont des outils clés permettant de suivre les progrès. Ce sont des occasions d'apprendre et de s'adapter pour garantir l'atteinte des résultats escomptés.

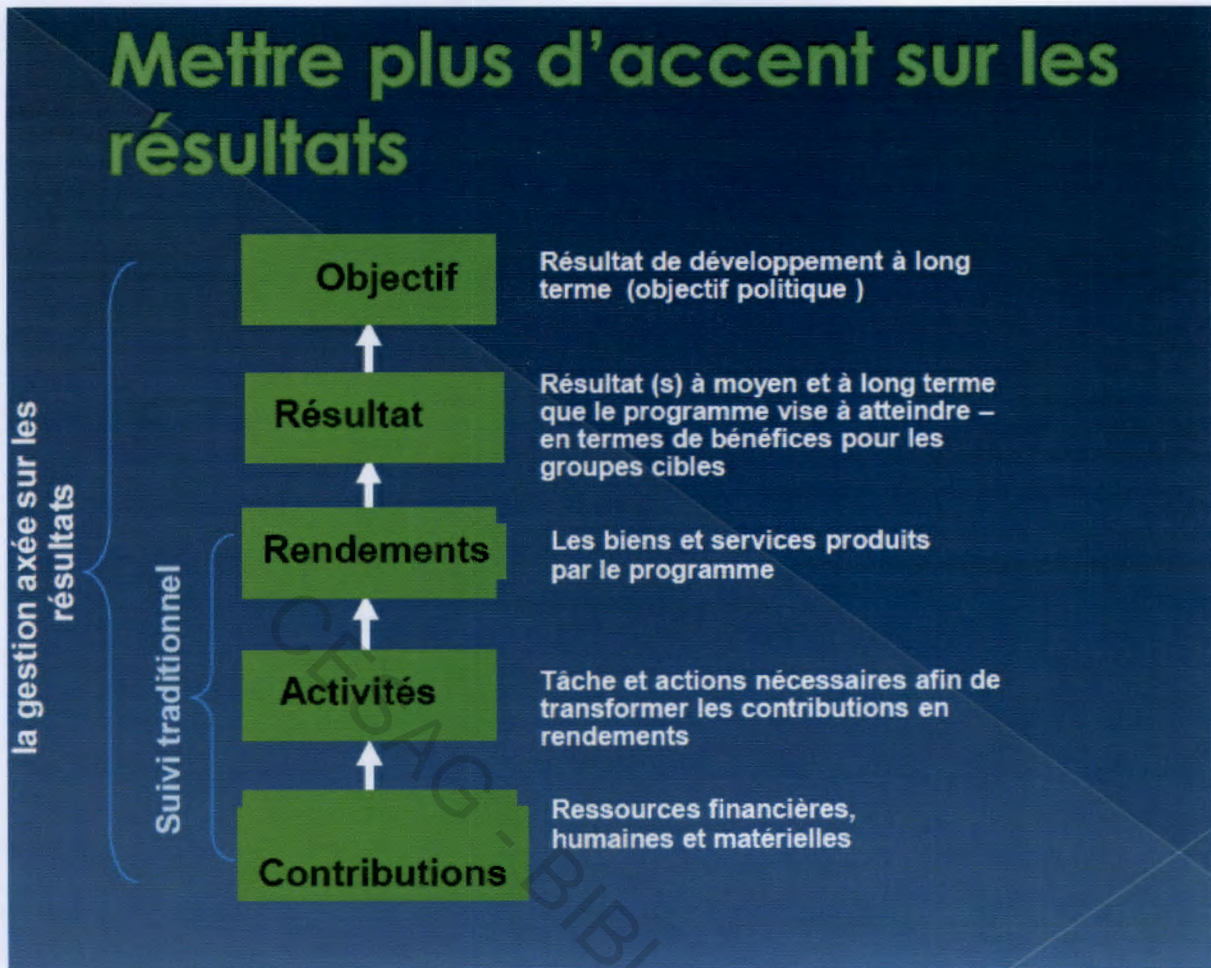
### **Rapports**

La dernière phase du cycle de gestion selon la GAR est celle des rapports, c'est-à-dire la production de données financières et non financières intégrées sur les résultats. Cette information sert à la gestion interne. Les rapports sont aussi, pour les gestionnaires et autres intéressés, l'occasion de considérer ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, en d'autres mots d'apprendre et de s'adapter -- de manière à mettre à disposition des informations qui alimentent le prochain cycle de planification.

Ce qui fait la particularité de l'approche de la gestion axée sur les résultats par rapport aux autres approches de gestion, est que l'accent est davantage mis sur les résultats que sur les processus de transformation des apports à travers la réalisation des activités. Tout est mis en œuvre pour atteindre les résultats escomptés que l'on a en principe fixés de façon participative (avec le concours de tous les intervenants).

### **Exigence de la GAR**

1. Articulation cohérente entre la planification stratégique et planification opérationnelle : définition d'un cadre logique axé sur l'obtention de résultats et conception d'interventions avec une logique claire et des liens bien définis de cause à effet entre les divers niveaux de résultats ;
2. Appropriation et implication continue du Gouvernement et de toutes les parties prenantes
3. Leadership politique continu et soutenu : Assurer le pilotage stratégique ;
4. Décentralisation financière horizontale et verticale (responsabilisation à la base) ;
5. Cadre de suivi et évaluation solide ayant des missions et des objectifs clairement définis ;
6. Souplesse d'exécution : chaîne de décisions, chaîne de la dépense ;
7. Une culture de gestion de performance basée sur le dialogue (l'ouverture) avec les parties prenantes ainsi que l'apprentissage sur les réussites et les échecs (groupes thématiques) : flexibilité
8. Prise en compte des facteurs externes (risques).



#### IV. MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE SUIVI - EVALUATION SUR LA GAR

Le suivi-évaluation axé sur les résultats permet donc de répondre aux questions stratégiques suivantes :

- ⇒ **Pertinence:** les activités menées contribuent-elles aux objectifs fixés au niveau national, provincial, sectoriel et du programme ?
- ⇒ **Efficacité:** les résultats attendus ont-ils été atteints ?
- ⇒ **Efficience:** les ressources sont-elles utilisées au mieux ?
- ⇒ **Impact:** dans quelle mesure le programme/projet a contribué aux impacts attendus ? tout en sachant que « Impact » n'est pas égal à « résultat ».
- ⇒ **Durabilité:** est-ce les réformes et les programmes/projets continueront-ils à avoir des impacts même après leur mise en œuvre?



La mise en place d'un système de suivi évaluation sur la GAR nécessite des étapes suivantes :

- ❖ Participation des partenaires et conception des programmes adaptés à la réalité du terrain et aux besoins des groupes cibles
- ❖ Définir les objectifs du système de manière opérationnel
- ❖ Définir des résultats anticipés en fonction d'analyses appropriées
- ❖ Suivre les résultats à l'aide d'indicateurs appropriés SMART

## V. MODELE D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU SSE

La performance d'un système de suivi évaluation nécessite que nous nous posions la question de savoir :

### 1. Question de recherche:

Comment faire pour améliorer la performance du SSE au WAP ?

### 2. Hypothèse:

La performance du système de suivi évaluation dépend de deux paramètres :

- ⇒ La conception du système
- ⇒ Le fonctionnement du système

La performance est fonction de la conception et du fonctionnement du système

### 3. Définitions des variables

Il s'agit de voir les relations de causes à effet entre les variables les plus déterminent sur la performance du système de sorte qu'on ait d'une part une variable à expliquer dépendante et d'autre part des variables indépendantes.

### 4. Variable expliquée

Etant définie comme le niveau de conformité des objectifs d'un programme ou projet avec les besoins de l'ensemble des intervenants (bénéficiaires, pays, partenaires...), elle se mesure à travers les critères suivants :

**La pertinence:** c'est l'importance des problèmes que le système de suivi-évaluation pourrait aborder.

*Un système est pertinent s'il fournit des informations permettant de prendre de bonnes décisions*

**L'efficacité:** c'est le degré d'atteinte de l'objectif assigné au système de suivi-évaluation et à l'adéquation entre la mission assignée et les activités au moment de l'évaluation.

*Un système de suivi-évaluation est efficace si les objectifs sont atteints*

**L'efficience:** c'est le degré de minimisation des coûts de productions des informations par rapport aux moyens mis à la disposition du système de suivi-évaluation.

*Un système de suivi-évaluation est efficient si la qualité des informations rapportées aux ressources consommées est satisfaisante*

**Le succès:** c'est le degré de satisfaction des usagers du système de suivi-évaluation par rapport aux informations dont ils ont besoin pour leur travail et la durabilité du système de suivi-évaluation.

##### **5. Variable explicative**

Deux composantes permettent une bonne compréhension du système de suivi-évaluation : c'est la conception et le fonctionnement.

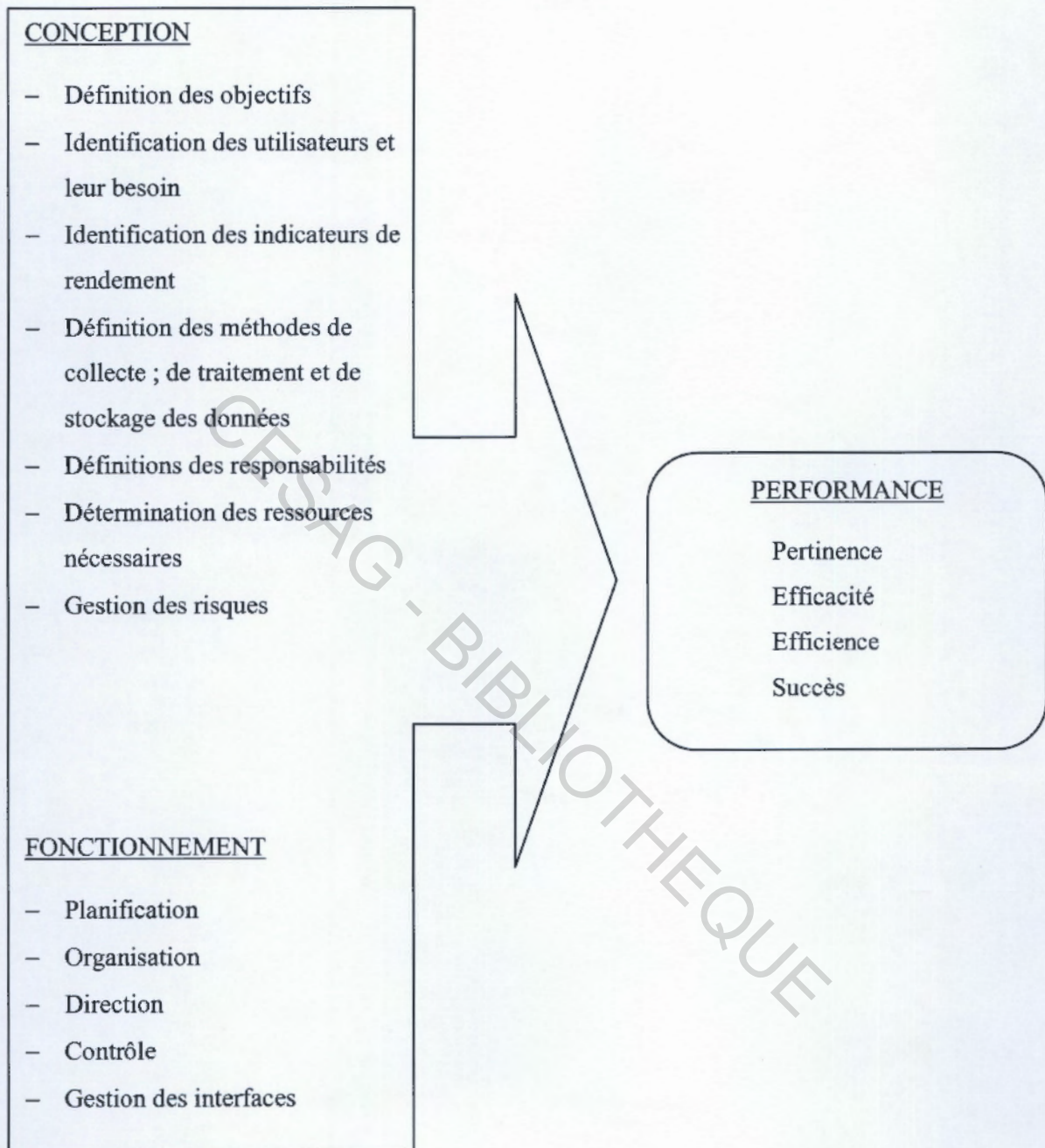
**La conception :** c'est définir le processus qui sera suivi, y compris les décisions sur comment les parties prenantes seront impliquées dans la conception du projet, de quelle expertise a-t-on besoin, et comment est-ce que le processus sera documenté.

**Le fonctionnement :** c'est le mode de gestion du projet qui va de la planification en passant par l'organisation, la direction et le contrôle.

**Schéma récapitulatif de différenciation entre la conception et le fonctionnement**

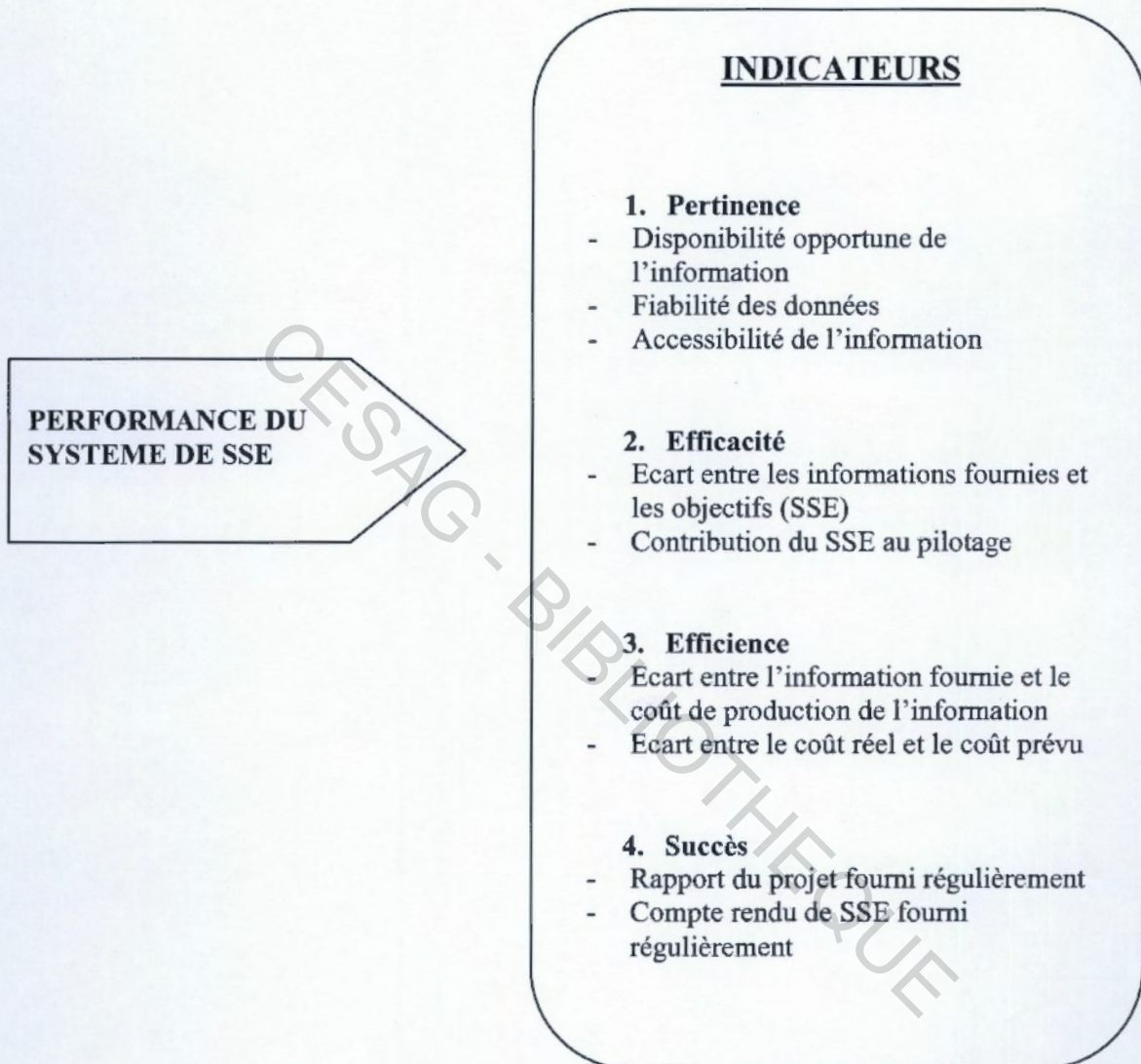
La conception	Le fonctionnement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des objectifs</li> <li>- Identification des utilisateurs et leur besoin</li> <li>- Identification des indicateurs de rendement</li> <li>- Définition des méthodes de collecte ; de traitement et de stockage des données</li> <li>- Définitions des responsabilités</li> <li>- Détermination des ressources nécessaires</li> <li>- Gestion des risques</li> </ul>	Elle comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification</li> <li>- Organisation</li> <li>- Direction</li> <li>- Contrôle</li> <li>- Gestion des interfaces</li> </ul>

## 6. Schéma du modèle d'analyse de la performance



## 7. Opérationnalisation du modèle d'analyse

### Opérationnalisation de la variable expliquée



Opérationnalisation de la variable explicative**INDICATEURS****1. Objectifs**

- Objectifs réalistes et cohérents
- Objectifs clairs et précis

**2. Identification des utilisateurs et de leurs besoins**

- Utilisateurs bien identifiés
- Besoins primaires bien définis

**3. Identifications des indicateurs**

- SMART
- Consensuels
- Fiables, utiles

**4. Méthode de collecte, traitement, analyse et stockage des données**

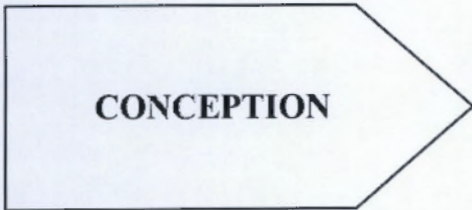
- Collecte des données participatives
- Outils de collecte définis
- Sources de données définies
- Outils de traitement, d'analyse et de stockage de données bien définis
- Fréquence de collecte des données bien définies

**5. Définition des responsabilités**

- Responsables définis
- Cahier de charge existant

**6. Définition des ressources nécessaires**

- Humaines, matérielles, financières



**CONCEPTION**


**FONCTIONNEMENT**

## INDICATEURS

### 1. Planification

- Existence de planning de réalisation des tâches
- Existence de planning des ressources
- Planning des tâches et ressources partagées
- Suivi régulier des plannings
- Ressources humaine, matérielle, financière biens définies
- Outils de base de la planification :
  - ✓ GANTT
  - ✓ PERT
  - ✓ Cadre logique
  - ✓ Autres : préciser...

### 2. Organisation

- Organigramme de la structure du SSE
- Tâches bien décrites
- Affectations des tâches aux individus
- Moyens humains suffisants et disponibles
- Moyens matériels suffisants et disponibles
- Moyens financiers suffisants et disponibles

### 3. Direction

- Climat de travail propice
- Existence de dispositif de motivation (prime convenable)
- Existence de programme de formation

### 4. Contrôle

- Existence d'un manuel de procédures pour le SSE
- Bilan des activités du système prévu
- Recommandations du SSE appliquées

### 5. Gestion des interfaces (partenariat)

- Partenaires biens identifiés
- Objectifs du projet partagés avec les partenaires

## VI. DEFINITION ET JUSTIFICATION DE LA POPULATION CIBLE POUR L'ETUDE

Une fois le modèle d'analyse présenté, nous allons définir la population destinée à l'étude. Celle-ci est définie en fonction des responsables et utilisateurs du système de suivi-évaluation du WAP. Un échantillon de douze acteurs a été retenu en fonction des divisions qui suivent :

- **Au niveau du projet** : le coordinateur régional de projet et le socio-économiste régional
- **Au niveau du bureau régional de l'UNOPS** : le chargé de portefeuille
- **Au niveau des cellules de suivi-évaluation des trois pays (Niger – Benin – Burkina)** :
  - Les 3 experts nationaux en communication et mobilisation sociale
  - Les 3 coordinateurs de chaque pays
  - Les 3 experts en biodiversité

L'échantillonnage est l'opération qui consiste à prélever un certain nombre d'éléments dans l'ensemble à observer ou à traiter (population).

Pour notre part, l'échantillon est un petit nombre d'individus appartenant à l'univers de l'enquête et choisi de telle manière que l'on puisse affirmer que les caractères observés sur cet échantillon sont une représentation exhaustive de l'ensemble de la population.

## VII. INSTRUMENT DE L'ETUDE ET METHODE D'ADMINISTRATION

La collecte d'informations se fera par un guide d'entretien (ANNEXE 1) qui sera administré aux dix individus. Ce guide nous servira d'outil pilote pour répondre à nos différentes préoccupations et apprécier les critères.

### ▪ Grille d'appréciation

Nous avons estimé une échelle à 5 niveaux de satisfaction afin de pouvoir mesurer de manière très clairs et précis les indicateurs de performance tant au niveau de la conception que du fonctionnement. Ainsi se présente comme suit notre grille d'appréciation :

Grille	En pourcentage	Appréciation
5	[100% - 80%]	Très performant
4	[80% - 60%]	Performant
3	50%	Moyen
2	[30% - 50%]	Moins performant
1	[0% - 30%]	Mauvais



▪ **Collecte de données**

La collecte des données a été faite sous forme d'entretien direct, indirecte à travers le questionnaire élaboré sur la performance du SSE.

Entretien direct : le questionnaire est administré de façon directe et individuelle

Entretien indirect : il concerne les échanges via Skype et l'exploitation de données de façons informelles

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE**

### **I. DOMAINE DE L'ETUDE ET SON IMPORTANCE**

Le complexe WAP intégrant les Parcs W, Arly et Pendjari représente un système d'Aires Protégées (AP) situé à cheval sur trois pays d'Afrique de l'Ouest: le Niger, le Bénin et le Burkina Faso. On trouve dans cette zone une diversité biologique de grand intérêt. L'objectif de ce projet est d'augmenter de façon importante l'efficacité et la durabilité au long terme du système WAP AP en ciblant les faiblesses au sein de sa gestion et en éliminant les obstacles importants qui favorisent actuellement les pertes en diversité biologique. Dans un premier temps, il aidera à l'établissement de mécanismes de planification de développement intégré qui impliqueront des initiatives de développement dans les aires riveraines, un aménagement des AP et une gestion pour faire face aux contradictions existantes et créer ainsi un environnement plus respectueux de la diversité biologique. Puis dans un deuxième temps, il tirera les enseignements de l'intervention ECOPAS/UE sur la réserve régionale de la biosphère du W, et de ceux du projet Pendjari sous financement allemand sur la réserve de la biosphère du Pendjari, afin d'instaurer un système de gestion plus efficace dans les sections les plus fragiles du système. Puis dans un troisième temps, il mettra en place des mécanismes de consultation entre les pays qui aideront à promouvoir une cohérence au niveau du système et à une coordination régionale plus efficace.

### **II. PRESENTATION DU WAP**

L'objectif du projet est d'amélioration des perspectives pour la conservation à long terme de la biodiversité dans le Complexe WAP selon une progression significative et mesurable des indicateurs de durabilité du système des aires protégées. Les résultats attendus :

- I. Émergence de communautés impliquées dans une gestion durable des aires protégées autour du Complexe WAP**

#### **Réalisations prévues:**

- ⇒ Amélioration de la cohérence entre les initiatives de développement local et celles axées sur la conservation
- ⇒ Une planification plus efficace de l'utilisation des terres

- ⇒ Adoption de mécanismes de prévention des conflits au niveau local dans chaque pays
- ⇒ Promotion des petites activités économiques respectueuses de la biodiversité
- ⇒ Un programme d'éducation et de communication relatif à l'environnement (EEC)

## II. Gestion et interrelations efficaces des aires protégées au niveau national

### Réalisations prévues :

- ⇒ L'ensemble des réserves du Complexe WAP est développé et géré d'une façon durable
- ⇒ Des organes/corps permanents de consultation et de gestion
- ⇒ Examen et mise à jour du cadre institutionnel pour la gestion des AP dans chaque pays
- ⇒ Négociation et mise en œuvre d'un mécanisme pour une répartition équitable des coûts et bénéfices
- ⇒ Renforcement de la capacité des parties prenantes à promouvoir la conservation de la biodiversité dans le Complexe WAP

## III. Efficacité d'un mécanisme de coordination durable à l'échelle régionale dans le système WAP AP

### Réalisations prévues :

- ⇒ Un protocole d'accord matérialisant la volonté des trois pays de gérer en collaboration le Complexe WAP
- ⇒ Des organes régionaux assurant la supervision et l'orientation des décisions prises au sujet du Complexe WAP
- ⇒ Un schéma directeur pour l'ensemble du Complexe
- ⇒ Planification et gestion concertées entre le trois blocs
- ⇒ Un mécanisme destiné à promouvoir la communication et le partage de l'information
- ⇒ Une législation permettant une gestion cohérente et une utilisation durable du Complexe
- ⇒ Élaboration et mise en œuvre d'un plan destiné à appuyer le financement durable du Complexe
- ⇒ Partage d'une base de données géo-référencées

IV. Le suivi, l'enseignement, la rétroaction adaptative et l'évaluation sont garantis

**Réalisations prévues :**

- ⇒ Gestion et évaluation adaptative du projet
- ⇒ Diffusion des leçons apprises

### III. DISPOSITIFS DE GESTION

*Mise en œuvre du projet*

L'unité de coordination régionale (UCR) du PNUD/FEM pour l'Afrique de l'ouest et du centre, en étroite coordination avec les bureaux de pays (BP) du PNUD au Burkina Faso, au Niger et au Bénin va suivre étroitement et surveiller la mise en œuvre du projet conformément aux rôles et responsabilités d'une Agence de mise en œuvre du FEM. Elle sera responsable du suivi de l'utilisation des ressources financières du FEM par le projet. Le bureau de pays du PNUD au Burkina Faso fournira un soutien technique et administratif à l'Unité de Coordination du Projet pour assurer une gestion axée sur les résultats et une administration adéquate des fonds.

L'UCR et les bureaux de pays du PNUD assureront le suivi global et la surveillance technique du projet, en étroite collaboration avec l'UNOPS, par des visites périodiques aux unités de mise en œuvre du projet, y compris l'UCP (Unité de coordination de projet), des compte-rendu de mise en œuvre du projet pour le Secrétariat du FEM, et à travers des appuis techniques aux évaluations à mi-parcours et finales du projet.

L'UCR et les bureaux de pays du PNUD participeront aux réunions du Comité de Pilotage du Projet (CPP) et aux réunions tripartites. Le bureau présentera et sensibilisera l'équipe du projet et les consultants à la planification du travail au PNUD, à la gestion adaptative ainsi qu'aux exigences, aux formats et aux procédures des rapports financiers, en particulier lors de la phase de démarrage du projet. Le PNUD peut fournir une assistance supplémentaire à la demande du gouvernement, grâce à des Lettres d'accord pour la fourniture de services d'appui (voir le Manuel de programmation du PNUD).

Les bureaux de pays du PNUD au Niger et au Bénin vont appuyer la mise en œuvre des activités dans ces pays.

L'UCR du PNUD/FEM pour l'Afrique de l'ouest et du centre, et en particulier sa Coordinatrice Régionale pour la biodiversité en Afrique de l'ouest, est chargé de la surveillance du projet, de s'assurer que le projet satisfait aux principes d'additionnalité tout en réalisant des bénéfices environnementaux mondiaux. La Coordinatrice Régionale du PNUD/FEM a un rôle important dans le suivi de la mise en œuvre du projet et dans la vérification que les fonds FEM sont utilisés en conformité avec les règles d'éligibilité, les politiques et les normes du FEM. La Coordinatrice Régionale va servir de liaison entre le PNUD/ Burkina Faso et le FEM ; elle conseillera ce premier sur les responsabilités du PNUD en tant qu'« Agence de mise en œuvre » officiellement nommée par le FEM, et sur les moyens adéquats pour les remplir. Finalement, le coordinateur exécutif du PNUD/FEM à New York rendra compte régulièrement au secrétariat et au Conseil du FEM de l'exécution du projet.

### *Exécution du projet*

L'UNOPS sera engagé par le PNUD pour superviser la mise en œuvre du programme au nom des trois pays. L'UNOPS va ensuite sous-traiter l'UICN<sup>1</sup> pour qu'il fournisse l'assistance technique aux équipes exécutives régionales et nationales du projet.

Les responsabilités de l'UNOPS en tant qu'agence d'exécution (ou « l'institution désignée » selon la terminologie du PNUD) et protagoniste clé du projet seront les suivantes<sup>2</sup>:

- La sélection conjointe, en coopération avec le PNUD/Burkina Faso et le PNUD/FEM, de l'équipe de l'Unité de Coordination du Projet (UCP) ;
- La planification et le suivi des aspects techniques du projet, y compris les visites régulières sur le terrain, le suivi des critères de références en matière d'avancement du projet et le contrôle des réalisations ;
- Une participation active, lorsque cela est approprié, dans toutes les activités pertinentes ;
- L'adoption, durant le déroulement du projet, des systèmes, des programmes et des outils développés par le projet pour assurer la durabilité de ses réalisations ;
- Un rôle actif de coordination avec les autres protagonistes tout au long du projet ;
- La préparation et la soumission des rapports périodiques d'avancement et des consultations régulières avec les bénéficiaires et les contractants ;
- Assurer le secrétariat des réunions du Comité de Pilotage du Projet (CPP)
- Présider les réunions annuelles de l'examen tripartite du projet (TPR) ;

<sup>1</sup> L'exécution par l'UNOPS a été confirmée lors du Comité d'examen des projets (CEP).

<sup>2</sup> Certaines de ces fonctions, dont celles en rapport avec la gestion des budgets du projet, etc., seront accomplies avec l'appui de l'équipe de l'Unité de Coordination du Projet. Toutefois, la responsabilité d'ensemble restera avec l'UICN comme agence d'exécution.

- Le maintien d'un compte séparé pour le projet dans le cadre de la comptabilité des fonds du projet ;
- S'assurer que les fonds avancés sont utilisés en accord avec les plans de travail et le budget du projet ;
- La préparation, l'autorisation et l'ajustement des engagements et des dépenses; assurer les décaissements à temps, et les enregistrements et les rapports dans le domaine financier en comparaison avec les budgets et les plans de travail ;
- La gestion et le maintien des budgets, y compris le suivi des engagements, des dépenses et des dépenses planifiées par rapport au budget et au plan de travail;
- Le maintien d'une communication productive, régulière et professionnelle avec le PNUD et les autres protagonistes du projet afin d'assurer le bon avancement de la mise en œuvre du projet.

## **IV. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT**

### **1. Le personnel du projet**

Coordinateur Régional de Projet

Expert Régional en biodiversité

Socio-Economiste Régional

Spécialiste Régional en Aires Protégées

### **2. Identification des parties prenantes**

Les groupes de protagonistes suivants sont impliqués dans la gestion du Complexe WAP :

- Agences gouvernementales,
- Institutions publiques décentralisées,
- Institutions et organisations communautaires de base,
- Producteurs à petite échelle,
- Le secteur privé formel,
- Universités et centres de Recherche,
- Organisations nationales non -gouvernementales,
- Organisations sous-régionales
- Institutions internationales

### ***Agences gouvernementales***

Les agences gouvernementales comprennent toutes les directions et les bureaux mis en place par les ministères en charge de la gestion des AP dans les trois pays. Ils incluent:

Les directions de surveillance centrale: (i) Le CENAGREF au Bénin, (ii) la direction pour la Faune et la Chasse (DFC), une des trois directions de la Direction Générale pour la Conservation de la Nature (DGCN) au Burkina Faso et (iii) la Division des Aires Protégées (DAP), sous la Direction de la Faune, la Pêche et la Pisciculture (DFPP) au Niger. Ces agences sont les agences d'exécution pour les différents projets et programmes en cours (cf Tableau 1). Il est important de noter que le CENAGREF, qui est le bureau national en charge de la gestion des AP au Bénin, a une autonomie financière, permettant l'utilisation directe des bénéfices générés par la gestion des AP. Les directions des deux autres pays cherchent à gagner plus d'autonomie sur la base des enseignements tirés du CENAGREF.

Les administrations décentralisées des forêts: (i) la direction pour l'environnement de la région Est (DRECV/EST), elle-même organisée en trois divisions (une pour chaque province: Tapoa, Gourma et Kompienga) au Burkina Faso; (ii) le Bureau Régional de l'Environnement de Tilabery (SRET) organisé en trois divisions (une pour chacune des 3 unités administratives: Boboye, Saye et Kollo) au Niger; au Bénin les administrations décentralisées sont celles du CENAGREF (voir ci-dessous).

Les bureaux au niveau du site: La direction du Parc National pour le W/Niger, les deux directions de Parcs Nationaux (pour le W et la Pendjari) au Bénin, les quatre Unités de Conservation de la Faune (UCF) au Burkina Faso<sup>3</sup> (une pour le Parc W, une pour Arly, une pour Pama et une pour Wamou). Ces bureaux au niveau du site ont un personnel composé actuellement de 89 membres permanents (49 dans le W, 35 dans Arly et 5 dans la Pendjari) et de 327 membres sous contrat temporaire (152 dans le W, 135 dans Arly et 40 dans la Pendjari). Leur responsabilité première est la sauvegarde des aires protégées. Ceci inclut les patrouilles, le suivi écologique, le respect de la loi ainsi que la rédaction et la mise en œuvre des plans de gestion.

<sup>3</sup> La partie Burkinabé du Complexe WAP est divisée en quatre unités de Conservation de la Faune (UCF): l'UCF du W, l'UCF d' Arly, l'UCF de Pâma et l'UCF de Wamou.

### ***Institutions publiques décentralisées***

Les processus de décentralisation en cours dans les trois pays ont entraîné la création d'unités territoriales ou communes. L'aire qui entoure le complexe WAP est organisée en 22 communes (9 au Bénin, 9 au Burkina Faso<sup>4</sup> et 4 au Niger), chacune d'entre elles est administrée par une assemblée de conseillers élue démocratiquement. Dans les trois pays, des plans de décentralisation indiquent clairement que les gouvernements délègueront à ces nouveaux acteurs le droit de gérer les ressources naturelles de leur propre territoire qui correspond en fait aux aires de transition du complexe. Ceci est prévu de se passer dans le courant du projet actuel. Le défi va être de trouver des stratégies appropriées pour élaborer un partenariat efficace entre ces nouveaux acteurs et les protagonistes déjà actifs dans la gestion de l'AP. Ceci anticipera sur les comportements conflictuels et les activités parfois superposées parmi les protagonistes. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne les relations avec les organisations communautaires de base (AVIGREF, COFO et CVGF). Ceci favorisera également une utilisation rationnelle des rares ressources et augmentera l'efficacité de la surveillance du complexe.

### ***Les organisations et les institutions communautaires de base***

Il existe cinq types d'organe gouvernemental local au niveau de la communauté:

- (i) les chefs de village
- (ii) les chefs de terre
- (iii) les organisations communautaires de base (OCB)
- (iv) le représentant administratif du village, et
- (v) les associations professionnelles

Les deux premiers organes possèdent les droits traditionnels liés à la terre et à la gestion des ressources naturelles. Cependant, ces droits ne sont pas reconnus par une législation officielle ce qui fait qu'actuellement les chefs ne jouent pas de rôle spécifique dans la gestion des AP. Ces chefs continuent à régler le bail des terres et l'utilisation des ressources naturelles dans les différents villages. Ce sont eux qui peuvent: (i) donner des terres aux nouveaux arrivants (bien que ceci contredise la loi officielle qui attribue à l'Etat la responsabilité d'octroyer les droits à la terre), (ii) fixer les périodes d'utilisation de certaines ressources (produits non-ligneux, chasse traditionnelle) et (iii) contrôler les terres sacrées et les aires protégées des communautés. Ceci peut expliquer les difficultés que rencontrent en permanence les directeurs des AP dans le

<sup>4</sup> Il faut noter qu'au Burkina Faso les communes rurales ne sont pas encore mises en place; celles mentionnées ici sont des départements territoriaux ou des districts



contrôle de la plupart des menaces d'origine humaine envers la biodiversité des parcs (empiètement agricole, braconnages, surexploitation du bois et produits non-ligneux, etc.)

Quatre cents organisations communautaires de base (OCB) visant à promouvoir le développement local et la conservation ont été identifiées<sup>5</sup> dans les villages riverains du complexe WAP. Certaines ont été établies à l'aide de projets/programmes alors que d'autres ont surgi de façon indépendante. Un certain nombre de ces OCB, y compris les AVIGREF au Bénin, les CVGF au Burkina Faso et les COFO au Niger, sont impliquées directement dans la gestion du complexe. Des organisations syndicales émergent déjà de ces associations ; les AVIGREF ont fusionné pour former un Syndicat AVIGREF de la Pendjari et un Syndicat AVIGREF du WAP au Bénin; au Burkina Faso le CVGF a formé plusieurs groupes inter-villages (CIVGF). Basées sur des accords avec les agences du gouvernement, ces organisations ont des responsabilités liées à: (i) la sensibilisation parmi les communautés locales, (ii) la participation dans la surveillance des AP, y compris dans l'application de la loi et (iii) la promotion d'une gestion durable des aires tampon et de transition. Ces responsabilités aident à justifier les bénéfices financiers générés par le complexe WAP, qui sont utilisés pour le développement du village (voir § 35 plus haut). Ces sommes proviennent des loyers annuels<sup>6</sup> payés pour la location des zones de chasse, des ventes légales<sup>7</sup> de viande de gibier, des revenus générés par la chasse sportive et par le travail des villageois en tant que moniteurs ou guides pour les touristes. Ces bénéfices incitent les populations riveraines à s'impliquer efficacement dans les activités de sauvegarde du complexe. La participation de ces organisations dans la gestion de l'AP est plus visible au Bénin, plus spécifiquement dans le sous-complexe de la Pendjari. La Pendjari, malgré certains défauts, est donc considérée comme un modèle à reproduire par les autres sous-complexes. Les organisations de femmes et de bergers n'ont pas été jusqu'à présent très bien représentées dans les mises en place de la gestion de l'AP bien qu'elles interagissent toutes deux avec les AP. Des efforts particuliers seront donc faits pour inclure ces groupes dans tous les processus enclenchés par ce projet.

<sup>5</sup> IUCN, 2003 UICN, 2003

<sup>6</sup> Au Burkina Faso par exemple les concessionnaires privés payent 50 à 100 CFA/ha chaque année pour l'aire qu'ils utilisent comme zone de chasse; 50% en sont reversés aux communautés et le reste au Trésor Public

<sup>7</sup> Pour chaque mammifère tué par des chasseurs sportifs, le 3/4 de la carcasse est donné aux villages riverains pour la revente.

### ***Des producteurs à petite échelle***

L'économie des foyers rencontrés autour du complexe est essentiellement basée sur la culture et la production du bétail dans les petites fermes familiales ; cependant les ressources naturelles récoltées soit dans les territoires du village soit dans les aires protégées jouent aussi un rôle significatif dans leur système de ressources. Ces ménages ainsi que les bergers transhumants représentent le secteur privé informel qui a des liens avec la gestion du complexe. Les intérêts de ce secteur informel résident dans le fait (i) qu'il faut trouver suffisamment de terres arables pour pratiquer une agriculture de subsistance et de rente, (ii) qu'il faut avoir l'accès à l'eau et à une bonne qualité de fourrage pour le bétail, (iii) qu'il faut entretenir un accès aux ressources naturelles au sein des AP (iv) qu'il faut empêcher les animaux sauvages de saccager les récoltes, et (v) qu'il faut éviter les conflits avec les autres protagonistes. La participation formelle des foyers à la gestion des AP est réalisée par les OCB mentionnées plus haut.

### ***Le secteur privé formel***

Le secteur privé a joué un rôle significatif croissant dans le développement du potentiel touristique des aires sauvages. Au Burkina Faso, les zones de chasse du Complexe sont exploitées par des individus (en possession d'autorisations formelles) sous contrats établis avec le département administratif de surveillance. La situation est similaire au Bénin, où de telles zones sont exploitées par des personnes privées sous licence. Ces acteurs ont le droit d'évaluer et d'exploiter les ressources de la faune de la zone concédée et ont une responsabilité de sauvegarde de la biodiversité selon les spécifications du contrat. Ils mènent les activités de tourisme, comme l'établissement et la gestion des infrastructures, la surveillance, la gestion des touristes, etc. Les concessionnaires privés du Burkina Faso ont créé une association nationale et il y a des pourparlers pour une association nationale similaire au Bénin ainsi que pour une fédération sous régionale. La préservation de la biodiversité dans les parcs dépend fortement de ces partenaires clés ainsi que de l'efficacité des partenariats entre le secteur privé, la communauté et l'Etat.

La production de coton a augmenté au cours des 10 dernières années, au point que l'industrie du coton est un employeur majeur dans les trois pays, en particulier au Burkina Faso. Avec une production prévue de plus de 600 000 tonnes au cours de la saison 2004-2005, le Burkina Faso se vante d'être le premier producteur de coton en Afrique. Ceci est dû à une industrie rendue solide par les profits qu'elle génère pour (i) les fermiers, (ii) les institutions financières (qui octroient régulièrement des prêts à la compagnie), (iii) les fournisseurs de biens et de services (pesticides et engrais, équipement agricole, transport du coton depuis les champs jusqu'aux

unités de transformation, etc.) et (iv) le gouvernement (par le biais de taxes locales directes et indirectes et la rentrée de devises en raison des exportations de coton), et par une stratégie efficace de promotion du coton. Au Bénin et au Burkina Faso, les compagnies privées fournissent aux fermiers presque tous les services nécessaires: des services de communication qui proposent une information sur les profits potentiels dans le but d'attirer vers l'industrie les nouveaux venus, des services de vulgarisation agricole qui aident les fermiers intéressés par des technologies plus avancées, des facilités de crédit pour permettre l'approvisionnement en engrais, pesticides et semences améliorées, des services commerciaux qui aident les fermiers à rassembler leurs nouvelles récoltes et à recouvrir leurs prêts, des unités de transformation pour la production de fibre de coton, pour la production d'huile à partir des graines de coton, pour la production de farines et de galettes alimentaires à partir de graines de coton pour le bétail, des graines traitées, et des services d'exportation pour la commercialisation du coton sur les marchés internationaux. L'impact potentiel de la culture du coton dans l'AP réside dans l'utilisation importante d'engrais et de pesticides et dans l'incitation qu'elle provoque au débroussaillage de nouvelles terres.

#### ***Universités et centres de recherche***

Avec la possibilité de découvrir de nouvelles espèces, comme l'ont récemment démontré des chercheurs du Projet ECOPAS<sup>8</sup>, le complexe WAP est appréhendé comme un site de recherche scientifique pour les chercheurs. Des universités et des centres de recherche des trois pays sont impliqués dans des études variées au sein des AP (études sur les espèces animales et végétales et inventaires des populations, description et contrôle, études archéologiques, interactions bétail-animaux sauvages, la socio-économie des communautés riveraines, etc.); celles-ci sont effectuées par le biais d'équipes de recherche organisées. Cependant, on peut encore améliorer la coordination entre les équipes pour que les études menées soient davantage liées directement à des besoins de gestion prioritaires.

---

<sup>8</sup> De nouvelles espèces de papillons ont été découvertes récemment dans le parc régional du W et décrits par des chercheurs financés par le programme ECOPAS/UE.

### ***Institutions sous- régionales***

Les trois pays sont membres de la CEDEAO, de l'UEMOA et de l'Autorité du Bassin du Niger (ABN) et par conséquent se sont engagés à mettre en œuvre des politiques spécifiques agréées au sein de ces institutions. Cette situation facilite le développement de la coopération régionale sur des questions transfrontalières telles que la transhumance, le contrôle du braconnage et les règlements de la chasse. Ces questions sont sur l'agenda du cadre ministériel tripartite (Conseil d'Orientation) sous l'égide de l'UEMOA. La CEDEAO traite spécifiquement la question de la transhumance et l'ABN la question de la dégradation du Bassin du Fleuve Niger. De plus, le Burkina Faso et le Niger sont des membres du CILSS, qui centre ses actions sur le contrôle de la dégradation des terres.

### ***Institutions Internationales***

Les trois pays sont aidés dans leurs efforts par des organisations internationales impliquées dans la conservation, telles que:

*L'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN)*. Les trois pays concernés par ce Programme sont membres de l'UICN. Cette initiative intervient dans le cadre de la vision et de la mission de l'UICN. Elle correspond au mandat accordé à l'UICN par plusieurs pays de la sous-région en relation avec la coordination transfrontalière des efforts de conservation sur les zones écologiques communes au Sénégal et à la Mauritanie (les Parcs Nationaux du Djoudj et de Diawling), au Mali et au Burkina Faso (Ecosystème du Gourma Malien-Sahel Burkina), au Ghana et au Burkina Faso (Ecosystème de la Blanche Volta), à la Côte d'Ivoire et au Burkina Faso (Ecosystème de la Haute Comoé). Les trois derniers exemples forment un programme appelé *Planification de la Gestion des Ecosystèmes Transfrontaliers (PGET)* qui est déjà opérationnel au Burkina Faso et sur le point de débuter au Mali et au Ghana, et dont l'objectif est de faciliter la consultation entre les pays voisins en vue d'une meilleure coordination des activités de sauvegarde dans les zones transfrontalières. L'UICN est aussi impliquée dans le Complexe WAP par sa participation au projet du CENAGREF pour l'écodéveloppement et la Gestion des Zones d'Influence (PEGEI)<sup>9</sup> des parcs Nationaux du Bénin et par le projet soutenu par les USA pour la Sauvegarde de la biodiversité qui est actif dans la zone Arly (pour plus de détails, voir tableau 3 sur les activités de sauvegarde de la situation de référence).

---

<sup>9</sup> PEGEI est une composante du PCGPN du Bénin

- *Le Programme Mike* aide les gouvernements dans la mise en œuvre des conventions du CITES; ce programme a été l'instigateur de l'enquête aérienne menée dans le complexe WAP en 2003
- *Le Groupe Spécialiste de l'Eléphant Africain (UICN/SSC/GSEAf)* est un membre de la Commission Mondiale pour la Survie des Espèces (SSC) de l'UICN qui met en œuvre un programme pour la "Conservation des Eléphants d'Afrique"; il a aussi aidé à développer une stratégie et un plan d'action pour une gestion en collaboration des corridors migratoires transfrontaliers des éléphants.
- *Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)* a contribué au développement de la connaissance du Complexe, notamment par l'inventaire des espèces sauvages et par la description de l'écosystème grâce au soutien financier du PNUD et de la FAO. Le PNUD est aussi l'agence gestionnaire des fonds FEM pour cette proposition.

Des informations supplémentaires sont présentées dans la section sur les activités de la situation de référence.

#### **Comités intérimaires**

Deux comités ont été établis pendant la phase PDF-B pour encourager une participation équitable, utile et efficace de toutes les catégories de protagonistes:

- *Le Comité de Pilotage Régional* composé de représentants des agences gouvernementales, de partenaires techniques et financiers actifs au niveau du complexe, du secteur privé, des organisations communautaires, des organisations internationales et sous-régionales (UEMOA, PNUD, UICN), des centres de recherche et des universités. Sept (7) réunions du CPR ont été organisées pendant la phase PDF-B pour valider les rapports<sup>10</sup> sur les études conduites durant la phase PDF-B, et pour revoir et finaliser la conception du projet, ainsi que ses objectifs, ses activités et ses stratégies.
- *Le comité de pilotage national (CPN) de chaque pays.* Les CPN ont une composition similaire à celle du CPR. Dans chaque pays, six réunions de CPN ont été organisées pour améliorer le contenu des rapports provisoires d'étude PDF-B, pour en analyser les dangers et les obstacles et pour identifier des solutions possibles (objectifs des projets, actions et réalisations) durant la phase PDF-B.

<sup>10</sup> Voir annexe H du document FEM approuvé par le Conseil.

**Résumé des consultations entre protagonistes tenues pendant la préparation du projet**

Des consultations actives se sont déroulées entre les différents protagonistes pendant la phase PDF-B. En voici les principaux aboutissements:

- La mise en place des comités de pilotage: Chaque pays a créé par décret un comité de pilotage spécifique au projet, composé de représentants de l'administration des Aires Protégées (CENAGREF au Bénin, DGCN au Burkina Faso, DFPP au Niger), de comités de populations riveraines, de communautés territoriales, d'éleveurs de bétail transhumants, des systèmes de recherche nationaux, du secteur privé, des projets/programmes en cours et du bureau national du PNUD. Un comité de pilotage régional de composition analogue a aussi été établi, sous l'égide de l'UEMOA, avec un système de rotation à sa tête entre les trois administrations en charge des aires protégées. Un total de 18 réunions et ateliers de travail au niveau national et 8 au niveau régional ont été organisés pour valider les documents de référence, pour analyser les menaces et les causes profondes de la perte en biodiversité du complexe WAP, pour définir le cadre logique du projet et les dispositions pour sa mise en œuvre, et pour finaliser les documents du projet. Une réunion spéciale a été organisée dans chaque pays avec les principaux bailleurs de fonds pour présenter le document rédigé du projet.
- Un total de 7 études a été conduit selon un plan de travail approuvé, chacune validée au niveau national et régional par les comités de pilotage. Les principaux documents de référence sont:
  - ❖ L'analyse de la situation de la zone du complexe WAP et ses zones d'influence
  - ❖ Une stratégie globale pour la gestion du complexe WAP
  - ❖ Un Plan d'Information, d'Education et de Communication sur l'Environnement (PIECE)
  - ❖ Une stratégie pour la capitalisation, le suivi et l'évaluation, la diffusion des expériences
  - ❖ Des cartes du complexe WAP
  - ❖ Une stratégie pour l'établissement d'un fonds régional pour la conservation de la biodiversité
  - ❖ La coédition du livre "les grands mammifères du complexe WAP" avec le programme ECOPAS régional.

Des rencontres thématiques, des réunions spécifiquement régionales pour les administrateurs du Parc du WAP ont été co-organisées avec le projet financé par les USA intitulé : “La conservation de la Biodiversité dans les sous-complexes Arly-Pama-Wamou”. Une réunion d’administrateurs du sous-complexe Arly-Pama-Wamou avec ceux du Parc National de la Pendjari à l’initiative de la coopération américaine (USAID) et allemande a aussi été organisée pour instaurer un plan conjoint de surveillance des activités.

### ***Participation planifiée des protagonistes dans le projet complet***

La participation de tous les acteurs constitue la ligne de conduite du Projet actuel. Cela a commencé pendant la phase préparatoire avec la mise en place des comités de pilotage. Toutes les catégories d’acteurs impliqués dans le complexe WAP et dans ses zones d’influence sont des acteurs-clés. En voici les principaux:

- *Les communautés riveraines* représentées par les Associations Villageoises pour la Gestion des Réserves de Faune (AVIGREF) et les Comités Villageois de Développement (CVD) au Bénin, les Comités Villageois de Gestion de la Faune (CVGF) et de la Gestion du Territoire (CVGT) au Burkina Faso, la commission foncière (COFO), et les associations socioprofessionnelles (associations de guides, de pêcheurs, d’apiculteurs, d’éleveurs, d’organisations rurales, d’associations de femmes).
- *Administrations de Surveillance des Aires Protégées :*
  - Ministère de l’Agriculture, de l’Elevage et de la Pêche représenté par le Centre National de Gestion des Réserves de Faune (CENAGREF)
  - Ministère de l’Environnement (Burkina Faso), représenté par la Direction Générale de la Conservation de la Nature (DGCN)
  - Ministère de l’Hydraulique, de l’Environnement et du Contrôle de la Désertification (Niger) représenté par la Direction de la Faune, de la Pêche et de la Pisciculture (DFPP)
- *Conservateurs et administrateurs de parc :*
  - Bénin : Direction Nationale des Parcs du W et de la Pendjari
  - Burkina Faso : Direction des Parcs Nationaux, de la Faune et des réserves de Chasse (DFC), Direction Régionale de l’Environnement et du Cadre de Vie (DRECV), Directions Provinciales de l’Environnement et du Cadre de Vie

(DPECV) de Gourma, Tapoa et Kompienga, Unités de Conservation de la Faune (UCF) de Arly, Ouamou, Pama et W

- Niger : Division des Aires Protégées (DPA), Unité Girafe, Service d'Arrondissement d'Environnement (SAE) de Boboye, Kollo et Say.

- *Secteur Privé*

- Bénin : Deux administrateurs privés des zones de chasse
- Burkina Faso : 9 administrateurs de concessions
- Niger: plusieurs agences de voyages

- *Partenaires techniques et financiers*

- *Projets et Programmes* (voir initiatives en cours)

- *ONG et associations locales*

- *Universités et centres de recherche des trois pays*

- *Institutions sous régionales et internationales* (UICN, UEMOA, MIKE, BOAD, ABN, GSEAF...) intervenant dans la zone du complexe ou dotées d'un mandat compétent.

Les six (6) outils principaux ont été mis en place pour assurer une conservation communautaire de base de la diversité biologique du complexe et de sa périphérie :

- Adoption d'une approche participative basée sur la recherche, l'analyse et la planification concertée des actions parmi les protagonistes
- Représentativité de tous les acteurs, en particulier ceux des communautés riveraines et du secteur privé dans les organes de gouvernance du programme
- Des mécanismes de consultation thématique (voir mécanisme de mise en œuvre)
- Mise en œuvre du plan d'Information-Education-Communication dans les zones périphériques (voir activités de la composante 5)
- Mise en œuvre de la stratégie pour la capitalisation et la diffusion des expériences (voir activités de la composante 4)
- Développement de partenariat avec d'autres initiatives en cours.



## V. ORGANISATION DU SUIVI-EVALUATION

Le suivi et l'évaluation seront conduits en accord avec des procédures établies du PNUD et du FEM et seront menés par l'équipe du projet et par les Bureaux de Pays du PNUD avec un soutien du Coordinateur Régional du PNUD-FEM. La Matrice du Cadre Logique fournit des indicateurs de *performance* et d'*impact* pour la mise en œuvre du projet ainsi que les *moyens de vérification* correspondants. Ceux-ci formeront la base sur laquelle sera construit le système de Surveillance et d'Evaluation du projet. Le plan de Surveillance et d'Evaluation du projet sera présenté et finalisé lors du Rapport de Démarrage du Projet qui suit un réglage collectif minutieux des indicateurs, des moyens de vérification, et la délimitation complète des responsabilités de S&E de l'équipe du projet.

Le projet sera évalué selon le système de suivi-évaluation conçu durant la phase PDF-B et sera en accord avec les procédures PNUD et les exigences des Etats. La planification indiquée dans le cadre logique sera mise à jour au cours des premières étapes du programme. Un plan détaillé pour le suivi de chaque composant sera rédigé au démarrage du programme. Les indicateurs ainsi que les moyens de vérification seront clarifiés ultérieurement dans le même sens. Des rapports trimestriels et annuels seront préparés et diffusés à toutes les parties prenantes.

Des bilans annuels seront organisés avec les protagonistes, en particulier par le biais des organes de supervision, en vue d'évaluer l'exécution du programme par l'Etat et de formuler les recommandations requises.

Deux évaluations techniques externes sont prévues. Le premier bilan à mi-parcours (3ème année) et le second à la fin du programme.

Le suivi et l'évaluation du projet seront conduits en accord avec des procédures établies du PNUD et du FEM et seront menés par l'équipe du projet et par le Bureau de pays du PNUD (PNUD-BP) avec un soutien du PNUD-FEM. L'Analyse du Cadre Logique dans Annexe B du Résumé Exécutif fournit des indicateurs de *performance* et d'*impact* pour la mise en œuvre du projet ainsi que les *moyens de vérification* correspondants. Ceux-ci formeront la base sur laquelle sera construit le système de Suivi et d'Evaluation du projet.

# Deuxième Partie

# **PRESENTATION DES RESULTATS & PROPOSITIONS RECOMMANDATIONS**

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS**

### **I. METHODE DE TRAITEMENT DES DONNEES ET D'INTERPRETATION DES RESULTATS**

Il paraît important voir judicieux de présenter la méthode de traitement des données pour aboutir à des résultats escomptés et permettre une analyse et des recommandations comme mentionnées dans le présent mémoire. L'échantillon retenu est constitué essentiellement par des :

Experts nationaux en communication et mobilisation sociale

- Abdoulaye Altine
- Boubacar Seynou
- Souleymane Ashanti

Coordinateurs nationaux

- Benoit Doamba
- Comlan Aristide
- Moussa Barmou

Experts en biodiversité

- Halilou Malam Garba
- Lamoussa Hebie
- Isidore Amahowe

Expert régional en biodiversité : Alassane Makadassou

Expert régional en socio-économie : Pascal Lahamy

International portfolio specialist : Donato Serena

## 1. Mesure des variables

Pour mesurer des variables, il nous faut mesurer les critères et par la même les indicateurs pour définir par les variables.

### ❖ Mesure des critères

La note totale est obtenue par le critère pour l'ensemble des enquêtés. Ils sont évalués en terme de pourcentage par rapport à la note maximale que peut avoir le critère (le nombre d'enquêtés x 4). Le critère est donc apprécié en pourcentage.

- Soit NC la note pour chaque critère variant de 0 à 5
- Soit n le nombre d'enquêtés

$$\text{Résultat} = \frac{\text{Somme (NC)}}{5 \times n} \times 100\%$$

### ❖ Mesure de l'indicateur

La note pour chaque indicateur est le rapport de la somme des notes de l'ensemble des critères de l'indicateur divisée par la note maximale que peut avoir l'indicateur. L'indicateur est donc apprécié en pourcentage.

- Soit « NCI », la note de l'ensemble des critères de l'indicateur
- Et « p » : le nombre de critère de l'indicateur

$$\text{Résultat} = \frac{\text{Somme (NCI)}}{5 \times n \times p} \times 100\% \quad \text{avec NCI} = \text{Somme des NC}$$

### ❖ Mesure de la variable

La note pour chaque variable est le rapport de la somme des notes de l'ensemble des indicateurs de la variable divisée par la note maximale que peut avoir la variable. L'indicateur est donc apprécié en pourcentage.

- Soit « NIV », la note de l'ensemble des indicateurs de la variable
- Soit « k », le nombre d'indicateurs de la variable
- Et « NI », la note de l'indicateur

$$\text{Résultat} = \frac{\text{Somme (NCI)}}{5 \times n \times k} \times 100\% \quad \text{avec NIV} = \text{Somme des NI}$$

## 2. Code d'appréciation

Les indicateurs et les variables ayant obtenus un taux de réalisation situé entre les différentes échelles de valeur est apprécié comme suit :

Grille	En pourcentage	Appréciation
5	[100% - 80%]	Très performant
4	[80% - 60%]	Performant
3	50%	Moyen
2	[30% - 50%]	Moins performant
1	[0% - 30%]	Mauvais

## 3. Mode d'interprétation des résultats

En fonction des résultats obtenus à partir des formules ci-dessous et notre code d'appréciation, la variable est interprétée. Par la suite, on identifie les indicateurs facteurs de dépréciation de la variable et on étudie leurs faiblesses.

## II. PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET INTERPRETATION

Après la conception de notre modèle d'analyse dans le chapitre deux de la première partie et la description du contexte dans lequel évolue le SSE du WAP, l'administration du questionnaire nous a permis la collecte des informations relatives à la performance du système et aux facteurs explicatifs.

La présentation des résultats est faite comme suit :

- ✓ Chaque *variable* sera représentée par ses notes, son taux d'appréciation selon la formule susmentionnée (cf page 46)
- ✓ Chaque *indicateur* sera représenté par ses notes, son taux d'appréciation selon la formule susmentionnée (cf page 46)
- ✓ Chaque *critère* sera représenté par son poids, ses notes et son taux d'appréciation selon la formule susmentionnée (cf page 47)

Variables	Indicateurs	Critères	Note /critère	Appré. /critère	Note /Indicateur	En %	Note /variable	En %
Conception du système	Objectifs	Objectifs réalistes et cohérents	60/75	80	115/150	76.67	655/975	67.18
		Objectifs clairs et précis	55/75	73.33				
	Identifications des indicateurs	SMART	60/75	80	135/225	60		
		Consensuels	25/75	33.33				
		Fiables, utiles	50/75	66.67				
	Méthode de collecte, traitement, analyse et stockage des données	Collecte des données participatives	55/75	73.33	240/375	64		
		Outils de collecte définis	45/75	60				
		Sources de données définies	45/75	60				
		Outils de traitement, d'analyse et de stockage de données bien définis	50/75	66.67				
	Définition des responsabilités	Fréquence de collecte des données bien définies	45/75	45	115/150	76.67		
		Responsables définis	65/75	86.67				
	Définition des res. nécessaires	Cahier de charge existant	50/75	66.67	50/75	66.67		
		Humaines, matérielles, financières disponibles	50/75	66.67				

**TABLEAU N°1 : Résultats de l'étude sur la conception du système**

Variables	Indicateurs	Critères	Note /critère	Appré. /critère %	Note /Indicateur	En %	Note /variable	En %
Fonctionnement du système	Planification	Existence de planning de réalisation des tâches	55/75	73.33	230.5/450	51.22	785.5/1500	52.37
		Existence de planning des ressources	55/75	73.33				
		Planning des tâches et des ressources partagées	50/75	66.67				
		Suivi régulier des plannings	17.5/75	23.33				
		Ressources humaine, matérielle, financière bien définies	45/75	60				
		Outils de base de la planification : GANTT, PERT, Cadre logique etc....	8/75	10.67				
	Organisation	Organigramme de la structure du SSE	30/75	40	185/450	41.11		
		Tâches bien décrites	35/75	46.67				
		Affectations des tâches aux individus	35/75	46.67				
		Moyens humains suffisants et disponibles	35/75	46.67				
		Moyens matériels suffisants et disponibles	25/75	33.33				
		Moyens financiers suffisants et disponibles	25/75	33.33				
	Direction	Climat de travail propice	55/75	73.33	110/225	48.89		
		Existence de dispositif de motivation (prime convenable)	10/75	13.33				
		Existence de programme de formation	45/75	60				
	Contrôle	Existence d'un manuel de procédure pour le SSE	35/75	46.67	125/225	55.56		
		Bilan des activités du système prévu	50/75	66.67				
		Recommandations du SSE appliquées	40/75	53.33				
	Gestion des interfaces (partenariat)	Partenaires bien identifiés	65/75	86.67	135/150	90		
		Objectifs du projet partagés avec les partenaires	70/75	93.33				

**TABLEAU N°2 : Résultats de l'étude du fonctionnement du système**



Variables	Indicateurs	Critères	Note /critère	Appré. /critère %	Note /Indicateur	En %	Note /variable	En %
Performance du système	Pertinence	Disponibilité opportune de l'information	55/75	73.33	155/225	68.89	425/675	62.96
		Fiabilité des données	50/75	66.67				
		Accessibilité de l'information	50/75	66.67				
	Efficacité	Ecart entre les informations fournies et les objectifs du SSE	25/75	33.33	80/150	53.33		
		Contribution du SSE au pilotage	55/75	73.33				
	Efficience	Ecart entre l'information fournie et le coût de production de l'information	35/75	46.67	65/150	43.33		
		Ecart entre le coût réel et le coût prévu	30/75	40				
	Succès	Rapport du projet fourni régulièrement	65/75	86.67	125/150	83.33		
		Compte rendu du SSE fourni régulièrement	60/75	80				

**TABLEAU N°3 : Résultats de l'étude sur la performance du système**

### III. ANALYSE ET INTERPRETATION

#### Analyse et interprétation des variables explicatives

Les deux variables de cette catégorie ont enregistré un score de **67.18%** pour la conception et **52.37%** pour le fonctionnement du système. Cela témoigne déjà d'une bonne performance par rapport à notre grille d'appréciation.

#### A. Au niveau de la conception du système

##### *1. Identification des objectifs*

Avec un taux d'appréciation globale des objectifs de **76.67%**, l'identification des objectifs du système de SSE est performante. En effet, les objectifs du SSE sont bien définis dans le manuel de procédures de l'UNOPS et le processus de planification du comité de pilotage du WAP. Rappelons que ce document donne une description bien détaillée des objectifs tant au niveau régional que national.

##### *2. Identification des indicateurs*

Au niveau de l'indicateur « Identification des indicateurs » le critère en cause est la définition des indicateurs de façon consensuelle avec 25 points soit **33.33%** ce qui selon notre grille d'appréciation est moins performant.

Au WAP, les indicateurs ont préalablement été définis au niveau du cadre logique en conformité avec les objectifs de la priorité stratégique du FEM qui est de « catalyser la durabilité des systèmes d'aires protégées », définir les orientations de la Convention sur la Diversité Biologique (CBD) et les différentes décisions de la Conférence des Parties (CdP).

Depuis leur définition, aucun changement par rapport aux attentes n'a eu lieu à notre connaissance pour la sous composante du WAP. De ce fait, ils sont non adaptés à l'évolution du contexte, par conséquent non sensible au changement des résultats et ne demeurant pas cohérent dans le temps.

### **3. Méthode de collecte, traitement, analyse et stockage des données**

En ce qui concerne cet indicateur nous noterons les critères suivants : la collecte des données participatives (**73,33%**), les outils de collecte définis (**60%**), les sources de données définies (**60%**), les outils de traitement, d'analyse et de stockage des données bien définis (**66.67%**) et la fréquence de collecte des données bien définis avec (**45%**).

La fréquence d'utilisation des outils pour la collecte et le traitement des données est performante avec un pourcentage de **64%** qui s'explique par le fait que les membres de chaque bureau national utilisent à bon escient les outils de collecte de données lors des visites sur le terrain (fiche) et pour la rédaction des rapports (canevas de rapport de suivi). Ils se sont tous approprié au mieux les instruments de collecte, de traitement et de diffusion de données qui sont à leur disposition. Cela est en partie lié au fait que ces agents ont bénéficié, au besoin exprimé, des sessions de formation dans le but de vite assimiler ces outils.

Le seul critère de cet indicateur le plus faible est « la fréquence de collecte des données bien définis » qui malgré le fait qu'il présente le moins en contribution par rapport aux autres critères n'en demeure pas moins qu'il contribue à **45%** à l'aboutissement des objectifs du projet.

### **4. Définition des responsabilités**

L'indicateur « définition des responsabilités » présente deux critères qui affichent les taux d'appréciation performants avec **86.67%** pour le critère « responsables définis » et **66.67%** pour le critère « cahier de charge existant ». Ce qui nous donne un total de **76.67%** pour cet indicateur.

Cette performance est liée au fait que dès le départ les tâches et les responsabilités ont été bien situées et réparties en fonction du niveau de compétence et des qualifications que requiert chaque responsable.

## **5. Définitions des ressources nécessaires (Humaines – Matérielles – Financières)**

Le critère «disponibilités des ressources humaines » est satisfaisant avec un pourcentage de **66.67%** qui rend le système performant. Il s'explique par le fait que l'UNOPS en collaboration avec l'unité régionale du projet et les pays bénéficiaires a pris toutes les dispositions nécessaires pour avoir toute l'expertise afin de pouvoir au mieux atteindre les résultats escomptés.

S'agissant du critère «disponibilités des ressources financières », les AP sont actuellement financées par de nombreuses parties prenantes. Les gouvernements octroient les fonds nécessaires pour payer les salaires et les coûts opérationnels des forestiers et des agents de la faune situés à l'intérieur et autour des AP. Les bailleurs de fonds internationaux contribuent par le biais de projets de conservation convenus par les gouvernements ou les ONG et destinés à fournir des ressources humaines, de l'assistance technique et des ressources financières (pour l'équipement, la construction des infrastructures et les opérations quotidiennes). Au Bénin et au Burkina Faso, le secteur privé octroie de l'argent pour l'aménagement et la gestion des parcs de même que pour la commercialisation. Les communautés riveraines contribuent en nature en donnant une partie de leurs territoires ancestraux pour la conservation, en fournissant des guides et des gardes forestiers et en contribuant en espèces (seulement au Bénin) aux salaires de ces derniers.

Cependant, l'analyse de la situation a montré que la contribution des gouvernements est en général trop faible pour couvrir les frais courants de l'entretien des AP ; l'appui des bailleurs de fonds est essentiellement stratégique car il est de durée définie et destiné à approvisionner les AP avec de l'équipement et des infrastructures adaptés et à favoriser le renforcement des capacités institutionnelles nécessaires pour une durabilité des AP. Alors que le secteur privé (les chasseurs, le tourisme de vision) s'enrichit grâce aux AP.

## **B. Le fonctionnement du système**

Selon les résultats de notre enquête, le taux d'appréciation de cette variable est de **52.37%** légèrement au-dessus de la performance moyenne de **50%** qu'indique note code d'appréciation. Tous les indicateurs de la variable fonctionnement du système sont relativement en cause excepté la gestion des interfaces avec un score de **90%** dépassant de très loin la moyenne du moment que tous les partenaires sont parfaitement bien identifiés **86.67%** et les objectifs du projet sont bien partagés avec l'ensemble des partenaires **93.33%**.

Les principaux indicateurs en cause sont l'organisation avec un taux de **41.11%** et relativement la direction avec un taux de **48.89%**.

### **1. Planification**

Les critères en cause pour l'indicateur planification du système sont : le suivi régulier des plannings et les outils de base de la planification. Ces critères ont enregistré respectivement les notes suivantes : **23.33%** et **10.67%**.

Il n'existe pas de plannings formels de réalisation des tâches et des ressources encore moins un suivi des plannings. Aucun outil de base de planification n'existe sauf le cadre logique du programme qui n'est pas spécifique aux besoins des trois pays. C'est l'absence de ces outils et plannings qui rendent difficile le système de suivi-évaluation.

### **2. Organisation**

En ce qui concerne l'organisation, pratiquement tous les critères sont en cause à savoir : l'organigramme de la structure du SSE avec **40%**, les tâches bien décrites (**46.67%**), l'affectation des tâches aux responsables (**46.67%**), les moyens suffisants et disponibles (**33.33%**).

Ces taux sont essentiellement liés à :

- L'insuffisance des moyens logistiques qui favorisent des efforts supplémentaires des responsables qui vont en mission de supervision
- L'insuffisance des moyens humains hautement qualifiés et compétents pour l'exécution des activités de suivi,

- La limitation du personnel qui pour la plupart n'a pas reçu de formation appropriée en suivi-évaluation des projets surtout au niveau national.

### **3. Direction**

Le critère en cause « direction » du système fonctionnement est l'existence d'un dispositif de motivation avec un code d'appréciation de **13.33%**. Pour le WAP, l'impératif n'est pas d'allouer un montant pour les missions mais de créer des conditions pour pallier aux facteurs de démotivation.

Il est très important de réunir les moyens nécessaires permettant à un cadre de s'acquitter correctement de son devoir et ainsi inciter le personnel à une meilleure source de motivation et d'implication.

### **4. Contrôle**

Tous les critères de cet indicateur sont relativement mis en cause puisque dépassant à peine le niveau de performance moyen selon notre code d'appréciation. Ces critères sont l'existence d'un manuel de procédure de suivi-évaluation (**46.67%**), le bilan des activités (**66.67%**) et les recommandations du SSE appliquées (**53.33%**).

Bien vrai que le critère « existence d'un manuel de procédure » ait atteint un taux de (**46.67%**), il faut comprendre par-là que ce manuel n'est pas à la portée de toutes les parties prenantes au projet particulièrement ceux du SSE et depuis le début du projet jusqu'à nos jours ce manuel n'a pas été mis à jour en fonction des changements/reorganisation du système.

### **5. Gestion des interfaces (partenariat)**

Les meilleurs résultats obtenus pour le fonctionnement du système se retrouvent au niveau de l'indicateur « gestion des interfaces » avec un total de **90%** soit **86.67%** pour le critère « partenaires bien identifiés » et **93.33%** pour les « objectifs du projet sont partagés avec les partenaires ».

### ***C. La performance du système***

La seule variable expliquée de notre étude est la performance du système. Au regard de notre code d'appréciation, elle a enregistré un score de **62.96%**. Ce taux s'explique par le fait que la conception du système et son fonctionnement ont atteint le seuil moyen de performance.

Les indicateurs de la contre-performance du SSE sont essentiellement : l'efficacité et l'efficience. Elles ont enregistré respectivement **53.33%** et **43.33%**.

#### ***1. La pertinence***

Rappelons que le projet WAP couvre partiellement ou totalement dix (10) pays en Afrique de l'ouest: le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Ghana, la Guinée, le Mali, le Niger, le Nigeria, le Sénégal et le Togo. Au vu de la pluviométrie moyenne, la savane fait la transition entre le Sahel (<500 mm de pluviométrie annuelle) et la forêt (>1200 mm) et représente une des trois principales zones écologiques de la région. L'essentiel de la biodiversité la plus intéressante qui subsiste dans la ceinture de savane d'Afrique de l'ouest se retrouve au sein de trois zones majeures : Le Parc National de la Comoé en Côte d'Ivoire (11 492 km<sup>2</sup>), le Complexe du Niokolo-Badiar (15 000 km<sup>2</sup>) et le Complexe du W-Arly-Pendjari au Bénin, au Burkina Faso et au Niger (presque 31 000 km<sup>2</sup>).

Le Complexe du W-Arly-Pendjari (WAP), sur lequel porte ce projet, est le plus grand et le plus important ensemble d'écosystèmes terrestre, semi-aquatique et aquatique s'étirant le long de la ceinture de savane d'Afrique de l'ouest. Ce complexe représente une superficie de 31 000 km<sup>2</sup> ou de 50 000 km<sup>2</sup> en incluant les aires riveraines. Il se partage entre le Bénin (43%), le Burkina Faso (36%) et le Niger (21%). Le complexe du WAP est aussi le seul refuge disponible pour la plupart des espèces animales vulnérables ou menacées au Bénin, au Burkina Faso et au Niger. Il abrite 378 espèces d'oiseaux sédentaires ou d'origine paléo-arctique, 94 espèces d'entomofaune, plus de 80 espèces de poissons de même que de nombreuses espèces de reptiles et d'amphibiens, dont certaines n'existent plus aujourd'hui que dans des aires protégées. Ce complexe est aussi primordial pour les dernières populations de mammifères appartenant au domaine sahélien et soudanien. Le Complexe offre une protection *in situ* pour au moins 515 espèces ligneuses identifiées et regroupées en 84 familles.

## **2. L'efficacité**

Au regard des quelques failles du fonctionnement du système, tout porte à croire qu'il n'est pas efficace et cela se justifie par l'écart entre les informations fournies et les objectifs du SSE qui a obtenu un score de 25 points soient **33.33%**. Les missions de suivi n'étant pas systématiques, cela ne permet pas au système de suivi en place de contribuer objectivement à l'atteinte des buts et d'informer à temps les décideurs sur les dérives de réalisation pour des réajustements éventuels.

## **3. L'efficience**

L'irrégularité des missions de suivi-évaluation et la non maîtrise des budgets alloués aux missions par les chargés et utilisateurs du système ne permettent pas de déterminer le rapport qualité de l'information produite et le coût de production de ces informations. Raison pour laquelle les critères d'appréciation de l'efficience ont enregistré les scores de **46.67%** pour le critère « écart entre l'information fournie et le coût de production de l'information » et **40%** pour « écart entre le coût réel et le coût prévu ».

## **4. Le succès**

Le succès s'explique par le fait qu'un plan bien détaillé pour le suivi de chaque composant a été rédigé au démarrage du programme. Les indicateurs ainsi que les moyens de vérification sont clarifiés dans le même sens. Des rapports trimestriels et annuels sont préparés et diffusés à toutes les parties prenantes.

Des bilans annuels sont organisés avec les protagonistes, en particulier par le biais des organes de supervision, en vue d'évaluer l'exécution du programme par l'Etat et de formuler les recommandations requises. Aussi, deux évaluations techniques externes sont prévues. Le premier bilan à mi-parcours (3ème année) et le second à la fin du Programme. Ce qui justifie les taux de **86.67%** pour le rapport projet fourni régulièrement et **80%** pour le compte rendu de suivi-évaluation fourni régulièrement.

En somme nous pouvons dire que dans l'ensemble le SSE du WAP doit être revu dans ses aspects fonctionnels. D'où l'intérêt de formuler un certain nombre de recommandations en vue d'une amélioration future du système.



## **CHAPITRE II : PROPOSITION RECOMMANDATIONS**

Au regard de notre modèle d'analyse et des résultats, le fonctionnement constitue le véritable goulot d'étranglement de la performance d'un système de suivi-évaluation. Ce qui nous a conduit à bâtir nos propositions et ou recommandations autour de l'amélioration du cadre fonctionnel et quelques recommandations au niveau conceptuel afin de rendre performant le système de SE.

### **I. AMELIORATION DU CADRE CONCEPTUEL DU SSE**

Cette amélioration sera basée sur la démarche de mise en place d'un cadre de suivi-évaluation axée sur les résultats (GAR). Comme indiqué dans la démarche conceptuelle d'un système de suivi sur la GAR, cette élaboration consiste en plusieurs étapes suivantes :

#### ***1. Implication des partenaires à la conception des programmes adaptés aux réalités du terrain et aux besoins des groupes cibles***

Il s'agit d'identifier l'ensemble des partenaires ou utilisateurs du SSE puis de déterminer les besoins des groupes ciblés.

L'un des premiers principes de l'approche GAR est le partenariat, c'est-à-dire une collaboration entre les différents intervenants : les groupes ou institutions qui bénéficieront directement ou qui seront affectés par les résultats du projet ; donc directement considérés comme utilisateur du SSE. Ce sont : les décideurs, les responsables, les exécutants et les bénéficiaires.

Au niveau des décideurs, nous avons : le maître d'ouvrage, le maître d'ouvrage délégué et les bailleurs de fonds.

##### **– Le maître d'ouvrage**

Le ministère de l'agriculture en tant qu'autorité hiérarchique la plus élevée, doit être régulièrement informé par le maître d'ouvrage délégué de l'état d'exécution des objectifs du WAP.

Ses besoins portent sur les informations relatives à l'atteinte des objectifs de la politique sectorielle du gouvernement à savoir : la contribution à la conservation de la biodiversité à long terme du complexe WAP a considérablement rehaussé selon des améliorations significatives et mesurables des indicateurs clés de la durabilité du système des AP.

Par exemple, pour la fin de la deuxième année un protocole d'accord couvrant une planification a-t-il été élaboré ? Un protocole de gestion et d'utilisation du complexe WAP a été signé et mis en œuvre par les trois pays ?

– **Le maître d'ouvrage : le ministère de l'environnement**

Le ministère de l'environnement doit transmettre régulièrement des informations relatives à l'atteinte des objectifs de la politique sectorielle. Il a surtout besoin des informations pertinentes sur l'état d'exécution afin de tirer les enseignements sur les écarts de réalisation et de faire des réajustements à temps opportun.

– **Les bailleurs de fonds**

Ils ont besoin d'informations sur :

- ✓ L'utilisation des fonds
- ✓ La transparence des informations
- ✓ Les bénéficiaires réels
- ✓ L'état d'avancement

Au niveau des responsables, ce niveau de suivi-évaluation concerne : l'organe de contrôle constitué du :

– **Bureau régional**

Le coordonnateur régional joue un rôle de supervision étant donné que le suivi porte sur le degré des performances individuelles et institutionnelles par rapport aux objectifs fixés, aux activités prévues, aux calendriers d'exécution et aux stratégies de mise en œuvre.

Le coordonnateur régional aura besoin des informations pertinentes sur l'état d'exécution des différentes activités surtout les écarts et les recommandations formulés afin de suivre la prise en charge de ces recommandations au niveau de l'exécution.

### – Bureaux nationaux

Les coordonnateurs nationaux ont besoin d'informations sur le niveau opérationnel, c'est-à-dire savoir quotidiennement ce qui a été fait par rapport à ce qui devrait être fait afin d'apporter des ajustements nécessaires au fur et à mesure pour la performance des résultats. Ils auront besoin d'informations sur les recommandations formulées lors des missions de suivi, de contrôle et de supervision en de les intégrer dans leur processus opérationnel.

### – Le portfolio analyst et les agents de suivi-évaluation

Sous leur autorité sont les activités du complexe WAP. De ce fait, ils sont de droit investis par leurs mission de suivi de mise en œuvre de la dite politique dans leur ressort, de recevoir ou accueillir toutes les informations sur les intervenants dans le domaine de la petite irrigation en vue d'un appui-conseil conforme aux principes de gestion.

Au niveau des bénéficiaires, pour favoriser une plus grande adhésion aux objectifs prédéfinis et par conséquent une plus grande participation à la gestion des réalisations, les populations cibles ont besoin des informations sur l'état de mise en œuvre des aménagements les concernant. Ces informations que doit produire le système de suivi-évaluation instaurent une confiance entre les populations cibles, les agents d'exécution, les responsables et les décideurs.

## 2. Définir les sources d'informations et la fréquence de collecte de données

La détermination de la source d'information est importante avant de lancer la collecte de données. Les types d'informations internes du WAP sont pris en compte dans le dispositif de suivi-évaluation. Cependant un accent doit être mis sur la qualité des sources d'informations telles que les rapports de suivi des managers de projets. Ces rapports doivent utiliser les indicateurs bien définis permettant de mesurer l'atteinte des résultats et apprécier plus facilement les écarts observés.

De plus, les sources d'information externes doivent être précisées et analysées en fonction du contexte régional. Ces informations permettront de juger si les conditions sont favorables : à l'amélioration de la cohérence entre les initiatives de développement local et celles axées sur la conservation mise en place autour du complexe : une planification de l'utilisation des terres en vigueur à tous les niveaux territoriaux autour du complexe, une promotion des petites activités économiques respectueuses de la diversité biologique, un programme d'éducation et de

communication relative à l'environnement pour la promotion des changements positifs dans les attitudes et les comportements envers les systèmes AP.

## II. AMELIORATION DU CADRE FONCTIONNEL DU SSE

### 1. *Planification*

La planification assure une mesure correcte, efficiente et rationnelle des ressources tant humaines que matérielles lors de l'exécution d'une activité, d'un projet ou d'un programme. C'est donc le moment où s'élaborent les contrats, les budgets, les plannings, le staffing, les notes d'organisation, la logistique et l'infrastructure, des cahiers des charges, des plans de management, des dossiers de lancement... La planification doit donc se faire avec tous les acteurs du projet afin de voir ou revoir la description complète des travaux (**plan stratégique**) à réaliser pour produire le résultat final du projet (**plan opérationnel**) tout en respectant les contraintes imposées telles que : les coûts, les délais etc.

Pour que la planification puisse être efficace, un processus de planification doit être mis en place pour un suivi de la régularité des plannings et des outils de base à la planification.

### 2. *Organisation*

En ce qui concerne l'organisation les mesures suivantes pourront parer aux multiples difficultés rencontrées :

- ⇒ Faire appel à de nouvelles compétences
- ⇒ Bien définir les rôles de chacun
- ⇒ Bien évaluer les coûts nécessaires à l'exécution

Pour ce qui est de l'insuffisance des moyens humains, nous pouvons procéder au renforcement des capacités par la formation.

### 3. Direction

Le principal et unique facteur mis en cause dans le système de direction est la motivation du personnel. La dynamisation d'un groupe ou d'une équipe s'effectue en plusieurs étapes en commençant:

- **L'évaluation des compétences** : elle consiste à évaluer d'un point de vue stratégique les compétences dont vous disposez et celles dont vous avez besoin ; ce qui sous-entend votre capacité à atteindre ou dépasser les objectifs que vous vous êtes fixés.
- **La recherche des facteurs de démotivation** : avoir l'esprit en veille, savoir observer et identifier les signes d'une baisse de motivation chez les employés dans le but de vite réagir.
- **Le développement du leadership** : pour construire efficacement un vivier de dirigeants à la fois vaste et varié, il faut continuellement identifier, développer, entretenir et retenir les employés dans le cadre d'une stratégie d'identification des potentiels.
- **La délégation d'autorité** : pour donner le meilleur d'eux-mêmes les salariés doivent savoir qu'ils sont parties prenantes dans la réussite de la structure. L'engagement des collaborateurs résulte en partie de la capacité à comprendre l'orientation prise par l'entreprise et d'identifier précisément leur rôle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- **La motivation par la restructuration et le reclassement** : Il s'agit de mobiliser et de dimensionner votre effectif de façon stratégique afin de satisfaire les besoins de votre entreprise, de minimiser le turnover, de maintenir la productivité des salariés et de se placer sur la voie de l'amélioration des performances.

### 4. Contrôle

Tous les critères de cet indicateur sont relativement mis en cause et le critère le plus faible est « l'existence d'un manuel de procédure de suivi-évaluation » avec un score de 46.67%. Le manuel de procédures de suivi-évaluation décrit le fonctionnement du système de fonctionnement, de collecte et d'analyse des informations sur l'exécution des activités en vue d'une meilleure prise de décision pour l'atteinte des objectifs du programme. Il est donc important que toutes les parties prenantes au projet aient à leur portée ce document qui sert de guide ou référentiel au travail. Aussi, ce manuel doit être actualisé en fonction des nouvelles directives qui s'imposent et cela avec tous les acteurs et partenaires.

### III. AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU SSE

#### 1. La pertinence du système

La pertinence est directement liée à l'analyse des objectifs du projet. Nous avons pu montrer que les priorités des bénéficiaires répondent aux objectifs du WAP à travers la bonne pratique de l'approche participative.

#### 2. L'efficacité du système

L'amélioration de l'efficacité du SSE dépend pour une grande partie du degré d'atteinte des objectifs. Cela passe par l'identification des informations nécessaires et l'amélioration du processus d'exécution par l'utilisation des données collectées.

#### 3. L'efficience du système

La mesure de l'écart entre les coûts réels et les coûts prévus dans le cadre de la réalisation du fonctionnement du système de suivi-évaluation, montre une grande différence. La principale recommandation est de mettre en place en sein du WAP un dispositif de suivi financier.

La condition préalable au financement durable est de déterminer plus précisément la situation de base actuelle. Une étude sera entreprise pour estimer précisément les coûts de gestion directs et indirects des AP de même que les contributions réelles provenant du budget alloué par le gouvernement, les bailleurs de fonds, les communautés, les concessionnaires et les autres protagonistes privés. Il faudra analyser les facteurs tels que les mesures incitatives, les impôts et les réformes politiques qui agissent sur les coûts de gestion et sur les contributions des protagonistes.

Les études menées durant la phase 2 ont identifié les étapes additionnelles suivantes propres à renforcer la durabilité financière du Complexe WAP:

- Identifier et mettre en œuvre des approches plus rentables de gestion des AP. Ceci sera possible grâce à l'élaboration et la mise en œuvre des PAG; l'amélioration du suivi, en facilitant l'identification des facteurs de dégradation persistants, va aussi fournir de l'information utile pour des décisions de gestion plus efficaces; finalement, le renforcement des capacités sera aussi utile.

- Promouvoir des réformes politiques propres à permettre aux revenus issus du Complexe AP d'être reversés au Niger et au Burkina Faso, comme c'est déjà le cas au Bénin avec le CENAGREF. Les réformes politiques seront également utilisées pour supprimer les barrières fiscales et mettre en place des mesures incitatives positives qui encourageront les investissements privés dans la gestion des AP.
- Accélérer le processus qui engage le secteur privé dans la gestion des AP au Niger.<sup>11</sup>
- Réduire les incitations à la corruption dans ce domaine ; la participation des communautés et d'autres protagonistes dans les organes directeurs permettra également de favoriser la transparence.
- Aider à renforcer la capacité du secteur privé pour une qualité des services améliorée et une commercialisation plus efficace.
- Négocier des durées de concession avec le secteur privé qui vont:
  - (i) favoriser un engagement financier important de la part des concessionnaires et
  - (ii) permettre un suivi efficace des fonds réellement investis dans la gestion des AP

#### IV. PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Pour une amélioration du SSE au WAP, nous préconiserons certaines recommandations à court et à moyen terme afin de pallier aux difficultés et défaillances soulevées:

##### *1. A court terme*

- Les approches participatives seront utilisées de façon à assurer une pleine participation de la population locale dans les prises de décisions au sujet de la gestion du système WAP AP.
- Inclure le développement d'actions et d'activités habilitantes (renforcement des capacités, sensibilisation du public, mesures incitatives, création d'un environnement politique, institutionnel et socio-économique favorable) pour une cogestion efficace.

<sup>11</sup> Le Niger travaille sur la question mais il n'y a pas jusqu'à présent d'AP gérée par le secteur privé.

- Mettre en place des outils requis pour le suivi et l'évaluation qui vont permettre une gestion adaptative et une large diffusion des connaissances et des bonnes pratiques afin d'aider à l'évaluation des progrès vers l'atteinte des objectifs de 2013.

## **2. A moyen terme**

- A partir des résultats ci-dessus, il va être mis en place un mécanisme régional de financement pour des activités visant à conserver la biodiversité et à gérer les ressources du Complexe. Ce fond devra être déposé dans une institution bancaire sous régionale comme la Banque Ouest-Africaine de développement (BOAD) et son secrétariat sera d'abord rattaché à la Coordination Régionale du Programme. Ce fond devrait permettre notamment le financement des activités communautaires visant à gérer les ressources naturelles en général et la biodiversité en particulier.
- Finalement, on mettra en place un système visant à suivre étroitement à la fois les coûts de gestion, les montants et la nature des fonds (origine, montant et utilisation) investis dans l'aménagement et la gestion des AP afin de documenter la conformité avec les mécanismes convenus et les progrès entrepris dans le sens d'une durabilité financière.
- Identifier d'une part les types de partenariat qui sont établis avec les communes riveraines (ou les organisations villageoises qui servent actuellement de gouvernement villageois) et d'autre part les associations villageoises spécialisées.
- Dispenser des formations participatives en langue locale et à des visites d'études sur des sites bien identifiés afin de s'engager dans des activités génératrices de revenus tels que le tourisme culturel, la chasse au petit gibier, la transformation et la commercialisation de produits forestiers non-ligneux et l'élevage d'animaux sauvages. Les formateurs potentiels se composeront de forestiers (gestion de la zone de chasse villageoise), de concessionnaires privés (gestion de la zone de chasse villageoise), d'organisations de femmes sélectionnées (transformation des PFNL) et des consultants spécialisés.
- Suite à une meilleure coordination avec d'autres interventions tel que proposé par des consultations conduites lors de la phase préparatoire, le projet va assurer la liaison avec



des initiatives participatives (ADELE, PNGTII<sup>12</sup>, PROGEREF et CMB au Burkina Faso et PAMRAD au Bénin) déjà impliquées dans le développement de petites entreprises rurales afin d'organiser un mécanisme commun de financement pour celles respectueuses de la biodiversité. Les projets participants vont s'entendre sur un mécanisme opératoire pour les fonds communs et sur celui qui permettrait de capitaliser des fonds pour la durabilité du système.

- Des fonds FEM d'un montant d'environ 200 000 \$US vont être octroyés à ce mécanisme pour être déboursés sous forme de petites subventions. Le fond va appuyer des projets qui font la promotion d'une utilisation durable de la biodiversité (i.e. la promotion et le développement des zones cynégétiques villageoises, la transformation et la commercialisation de PFNL éligibles), contribuant directement (comme la construction de points d'eau accessibles aux bétails transhumants), ou indirectement (comme des projets qui font la promotion de cultures de rente alternatives à la culture du coton industriel) à la réduction de la pression sur les AP.
- Mettre en place des comités techniques au niveau national et régional pour présélectionner les micro-projets proposés. L'appui sera octroyé sous la forme de petites subventions pour les projets soumis par des individus et sous la forme de subventions cofinancées pour des projets qui intéressent toute la communauté dans une aire riveraine donnée.

---

<sup>12</sup> Au Burkina Faso, le PNGT II (or CBRDP II) avait mis de côté des sommes spécifiques pour appuyer les activités de développement au niveau du village (9100 \$US pour les mille premiers habitants et 550 \$US par personne additionnelle) et au niveau provincial (640 000 \$US par province). Avec l'approbation de sa troisième phase, il est aussi attendu que le PNGT s'engagera de manière similaire.

## CONCLUSION GENERALE

Bien avant de mettre un terme au présent travail, il nous paraît convenable de faire un briefing de ce projet, lequel a suscité le désir de se pencher sur l'analyse du SSE mis en place dans un projet d'une telle envergure. Ce mémoire consiste à contribuer à l'amélioration de la performance du SSE du WAP.

L'analyse de la situation présentée dans la partie I ci-dessus constitue les solides fondations sur lesquelles ce projet d'intervention a été construit. Les conclusions centrales résultant de cette analyse peuvent être résumées comme suit :

Le WAP est un site présentant une biodiversité d'une très grande importance en raison des facteurs suivants :

- Le WAP est le plus grand et le plus important continuum d'écosystèmes terrestres, semi-aquatiques et aquatiques de la ceinture de savane d'Afrique de l'ouest ;
- Il s'agit du territoire le plus significatif pour la conservation des éléphants dans toute la sous-région d'Afrique de l'ouest. ;
- Il s'agit du refuge naturel le plus viable disponible aux espèces d'animaux vulnérables et /ou menacés au Bénin, au Burkina Faso et au Niger ;
- Il est doté d'un réseau de terres humides d'une grande importance relié au grand réseau hydrographique lesquels abritent des espèces végétales et animales aquatiques et dépendantes de l'eau, y compris les oiseaux migrateurs.

La biodiversité d'importance mondiale présente dans le WAP est menacée par divers facteurs, y compris les empiètements agricoles, la transhumance non contrôlée, le braconnage, les feux de brousse non contrôlés, l'envasement et la pollution des eaux de surface, le changement et la variabilité du climat et la récolte non durable des PFNL, du bois et du poisson.

La durabilité du système WAP AP dépend de trois éléments interdépendants:

- Des communautés actives au sein des zones tampon et de transition
- Des AP efficaces et inter reliées au niveau sous-national au sein du Complexe
- De larges efforts coordonnés pour une conservation du système WAP AP

Les éléments décrits ci-dessus, bien que partiellement efficaces pour appuyer la conservation de la biodiversité du WAP, sont confrontés à de nombreux obstacles qui les empêchent, ainsi que le système dans son ensemble, d'opérer efficacement et durablement.

Pour arriver à nos fins, nous avons opté pour une démarche méthodologique axée sur une revue de la littérature dans un premier temps afin de comprendre les concepts et outils d'une telle méthode de suivi-évaluation.

Ensuite, nous avons élaboré un modèle d'analyse permettant d'apprécier la performance du SSE à travers quatre indicateurs :

- La pertinence
- L'efficacité
- L'efficience
- Le succès

Des enquêtes ont été également menées afin d'analyser l'influence de la conception et le fonctionnement dudit système sur la performance.

Les résultats obtenus sont principalement de deux ordres :

- Un pour les variables explicatives
- Un pour la variable expliquée

Ce qui nous a conduits à proposer des recommandations selon une démarche de SSE sur la GAR sur la conception et le fonctionnement du SSE du WAP.

# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

- TEARFUND, « Les différentes étapes d'une évaluation »
- ACDI, « Les outils de la GAR : Guide pratique (96.55) »
- ACDI, « Le développement axé sur les résultats 2009-2010 »

## Mémoires

- M. Kadéoua Yaloho Ivès Adolphe : « Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation des projets de la pauvreté : cas du projet FLCD-RPS au Sénégal »
- M. Abdourahmane Keita : « Amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation par la GAR – cas de la sous composante petite irrigation du PNIR-Mali »

## Notes de cours

- M. Traoré, Codex du cours conception des projets, CESAG 2010
- M. Traoré, Codex du suivi des projets, CESAG 2010
- M. Traoré, Notes de cours en gestion des projets et de suivi évaluation, CESAG 2010

## Documents du projet

- Plan stratégique UNOPS 2010-2013
- Présentation mise en œuvre projet WAP
- Rapport mise en œuvre 2010 et PTA 2011

## **Webmagazine**

- <http://www.ifad.org/evaluation/oe/process/guide/index.htm>
- [http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/Content/FIAS\\_MonitoringandEvaluation](http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/Content/FIAS_MonitoringandEvaluation)
- <http://www.acdi-cida.gc.ca/accueil>

## **Autres**

- Module vue d'ensemble de la GAR
- Module Processus de planification
- Module suivi évaluation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES

**ANNEXE 1 : Guide d'entretien du SSE**

**ANNEXE 2 : Vue d'ensemble du complexe WAP**

**ANNEXE 3 : Cadre logique du projet**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 1 : Guide d'entretien du SSE**

**GUIDE D'ENTRETIEN : QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION**

Date : le        /        / 2011

Lieu : .....

Nom et prénom de l'enquêté : .....

Titre et fonction de l'enquêté : .....

**I. CONCEPTION DU SYSTEME**

**A1**

<b>CONCEPTION DU SYSTEME</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. Objectifs</b>	<b>Score:</b>				
- Objectifs sont réalistes et cohérents					
- Objectifs sont clairs et précis					
<b>2. Identifications des indicateurs</b>	<b>Score:</b>				
- SMART (en termes de quantité, qualité et temps)					
- Consensuels					
- Fiables, utiles					
<b>3. Méthode de collecte, traitement, analyse et stockage des données</b>	<b>Score:</b>				
- Collecte des données participatives					
- Outils de collecte définis					
- Sources de données définies					
- Outils de traitement, d'analyse et de stockage de données sont bien définis					
- Fréquence de collecte des données est bien définie					
<b>4. Définition des responsabilités</b>	<b>Score:</b>				
- Responsables définis					
- Cahier de charge existant					
<b>5. Définition des ressources nécessaires</b>	<b>Score:</b>				
- Humaines					
- Matérielles					
- Financières					

<b>FONCTIONNEMENT DU SYSTEME</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. Planification</b>	<b>Score:</b>				
- Existence de planning de réalisation des taches					
- Existence de planning des ressources					
- Planning des taches et ressources partagées					
- Suivi régulier des plannings					
- Ressources humaine, matérielle, financière biens définies					
- Outils de base de la planification :					
✓ GANTT					
✓ PERT					
✓ Cadre logique					
✓ Autres : préciser...					
<b>2. Organisation</b>	<b>Score:</b>				
- Organigramme de la structure du SSE					
- Taches biens décrites					
- Affectations des taches aux individus					
- Moyens humains suffisants et disponibles					
- Moyens matériels suffisants et disponibles					
- Moyens financiers suffisants et disponibles					
<b>3. Direction</b>	<b>Score:</b>				
- Climat de travail propice					
- Existence de dispositif de motivation (prime convenable)					
- Existence de programme de formation					
<b>4. Contrôle</b>	<b>Score:</b>				
- Existence d'un manuel de procédure pour le SSE					
- Bilan des activités du système prévu					
- Recommandations du SSE appliquées					
<b>5. Gestion des interfaces (partenariat)</b>	<b>Score:</b>				
- Partenaires biens identifiés					
- Objectifs du projet partagés avec les partenaires					



PERFORMANCE DU SYSTEME	1	2	3	4	5
<b>1. Pertinence</b>	<b>Score:</b>				
- Disponibilité opportune de l'information					
- Fiabilité des données					
- Accessibilité de l'information					
<b>2. Efficacité</b>	<b>Score:</b>				
- Ecart entre les informations fournies et les objectifs (SSE)					
- Contribution du SSE au pilotage					
<b>3. Efficience</b>	<b>Score:</b>				
- Ecart entre l'information fournie et le coût de production de l'information					
- Ecart entre le cout réel et le cout prévu					
<b>4. Succès</b>	<b>Score:</b>				
- Rapport du projet fourni régulièrement					
- Compte rendu du SSE fourni régulièrement					

Le SSE du WAP permet-il d'évaluer les activités, les résultats, les effets et l'impact du projet ?

.....  
 .....  
 .....

Quelles sont les forces que vous décelez dans le SSE du WAP ?

.....  
 .....  
 .....

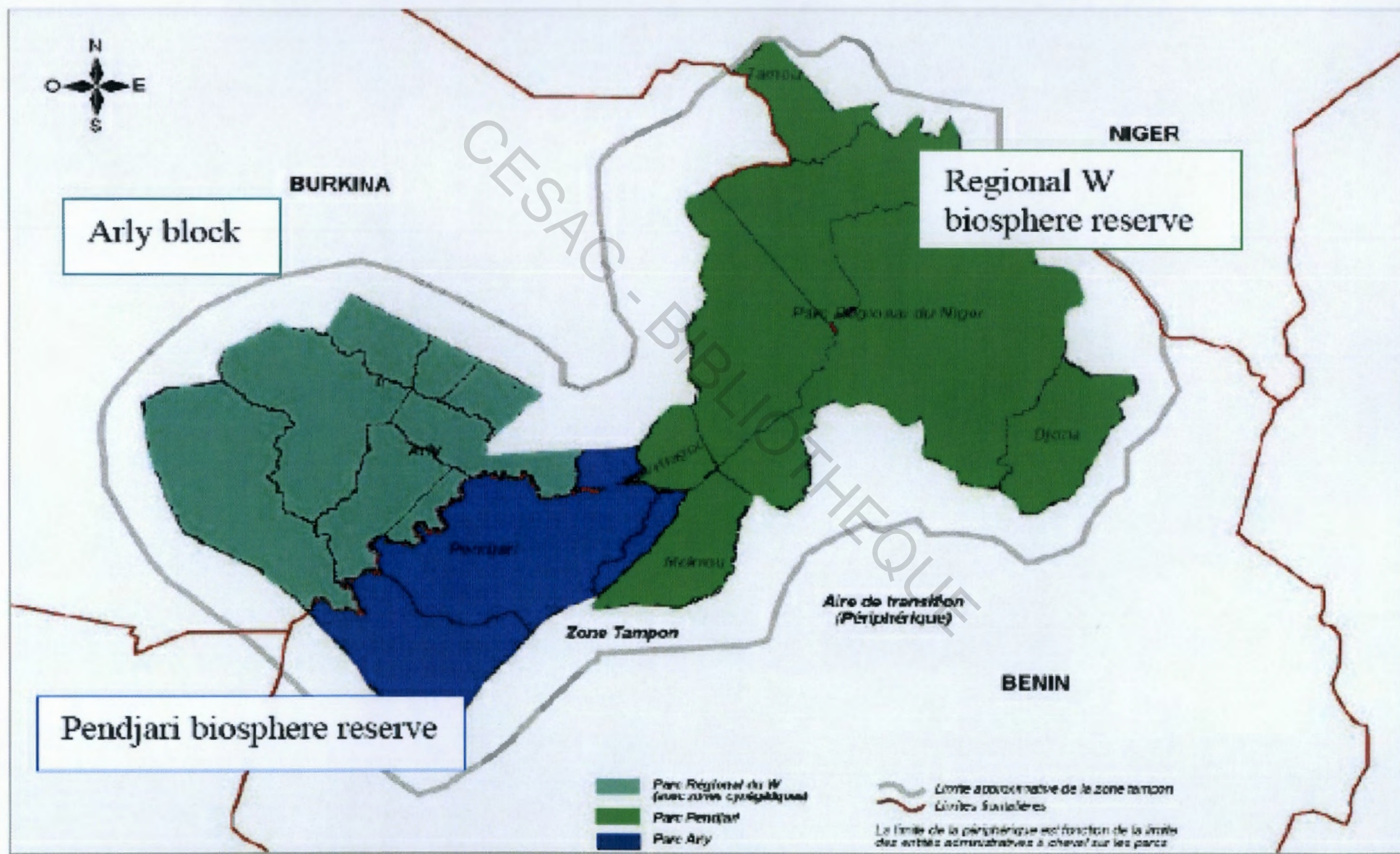
Quelles sont les faiblesses que vous décelez dans le SSE du WAP ?

.....  
 .....  
 .....

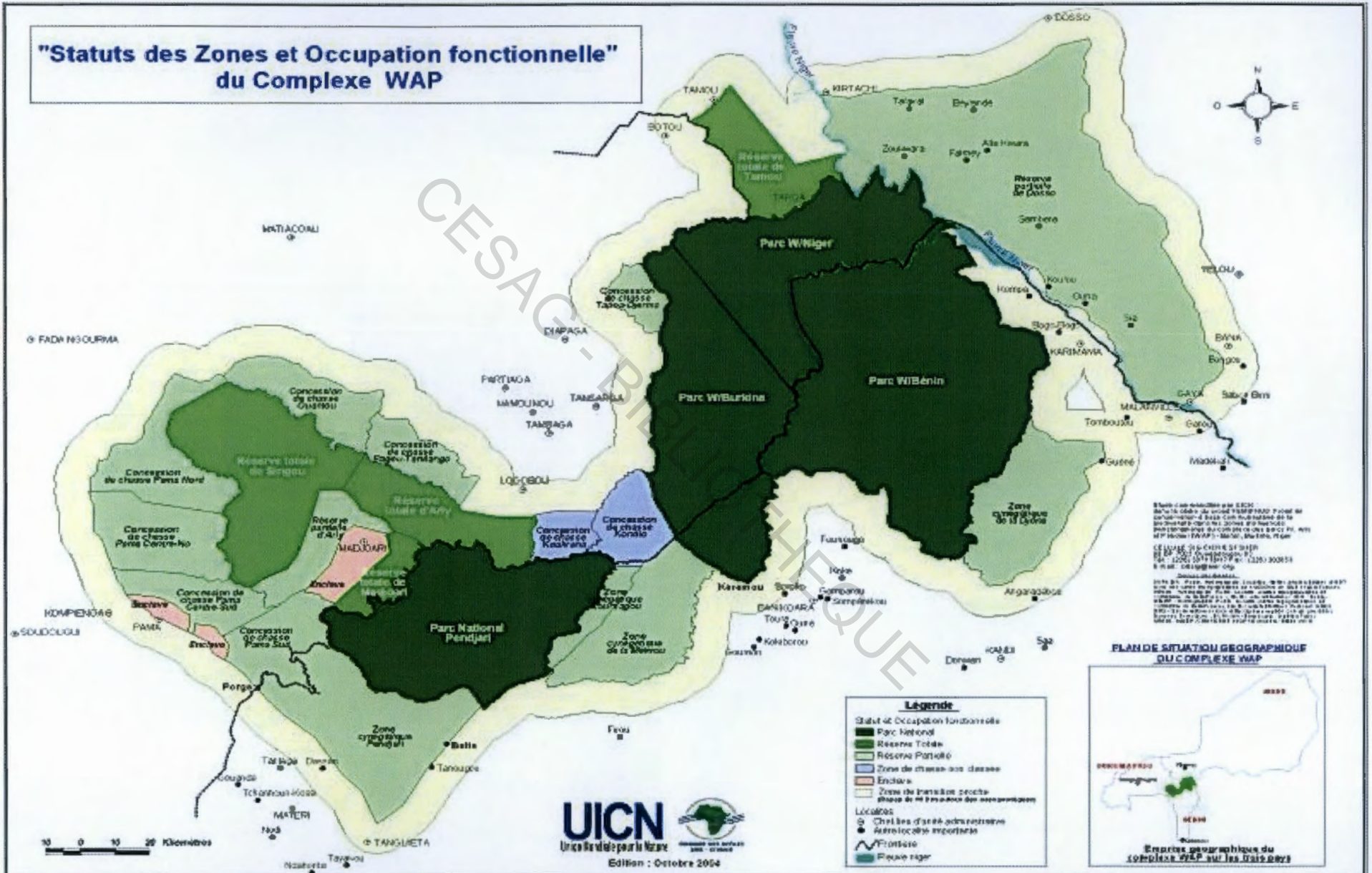
Que proposez-vous pour améliorer le SSE du WAP ?

.....  
 .....  
 .....

ANNEXE 2 : Vue d'ensemble du complexe WAP



# "Statuts des Zones et Occupation fonctionnelle" du Complexe WAP



### ANNEXE 3 : Analyse du cadre logique

**OBJECTIF: La conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique au sein du Complexe de Parcs W, Arly, et Pendjari (WAP)**

	Indicateurs <sup>66</sup>	Situation de référence	Objectif (quantifié et mesurable)	Sources de vérification	Risques et hypothèses
<b>Objectif du projet:</b> <b>Les perspectives pour la conservation de la biodiversité à long terme du Complexe WAP ont été considérablement rehaussées selon des améliorations significatives et mesurables des indicateurs -clés de la durabilité du système des AP</b>	<u>Durabilité politique</u> Des accords sont signés et mis en oeuvre par les trois pays qui ont instauré le Complexe WAP en tant qu'institution régionale permanente où le dialogue est l'outil majeur dans la prise de décision	La Déclaration de la Tapoa, l'accord tripartite de lutte contre le braconnage et la mise en oeuvre du Programme commun pour le parc W	Pour la fin de l'année 2 , un protocole d'accord couvrant une planification, une gestion et une utilisation en collaboration du Complexe WAP doit être signé et mis en oeuvre par les 3 pays. Pour la fin de l'année 3, un schéma directeur pour toute la zone WAP a été endossé au niveau ministériel, mis en oeuvre dans chaque pays et accompagné d'un financement pour une durabilité socio-économique, financière et écologique	Les accords signés. Des rapports spécifiques et périodiques	Risques: La collaboration entre les protagonistes est ébranlée par des disputes frontalières imprévues
	<u>Durabilité financière</u> Un processus à long terme convenu et des outils (e.g, un financement régional), comprenant une série mesurable d'étapes pragmatiques vers une durabilité financière du système WAP AP	Alors que le Parc W reste dépendant essentiellement du financement extérieur, la réserve de la Biosphère Pendjari parvient à contribuer à hauteur de 20% sur ses coûts de gestion. Le bloc Arly contribue à son propre financement mais les données ne sont pas disponibles	A la fin du projet, chaque composante du Complexe WAP bénéficiera de moyens financiers réguliers équivalents à au moins 20% (parc régional W), 30% (le bloc Arly) et 50% (Bénin) de ses coûts de gestion. De plus, une stratégie pour atteindre une durabilité financière totale vers 2020 a été décidée et endossée comme partie inhérente du Schéma directeur du WAP	Des business plans du Complexe et de ses composantes principales; Des rapports spécifiques et périodiques	

<sup>66</sup> Les indicateurs sont quantifiés sur un temps défini dans la colonne « objectif »

	Indicateurs <sup>66</sup>	Situation de référence	Objectif (quantifié et mesurable)	Sources de vérification	Risques et hypothèses
	Durabilité écologique: Réduction de l'ensemble de l'empreinte écologique humaine et de l'index des menaces au sein du WAP- ceci devra être développé en tant qu'élément du Programme de suivi de la diversité biologique. Toutes les menaces décrites dans l'analyse des menaces auront été pesées et prises en compte dans l'index	Les indicateurs des composantes devront être spécifiés et des mesures initiales prises durant l'année 1.	40% de réduction pour l'année 3 et 80% pour la fin du projet avec des résultats largement généralisés	Le système de contrôle de la diversité biologique du WAP (données, rapports de synthèse)	Hypothèse: La relation entre les niveaux de menace et les niveaux de durabilité de la diversité biologique peut être mesurée de façon adéquate
	Durabilité socio-économique Les décisions relatives à la gestion du complexe WAP et de sa périphérie sont prises en accord avec les communautés riveraines	Une approche de gestion concertée impliquant tous les protagonistes concernés dans la prise de décision au sujet de la gestion de l'AP n'est pas encore en vigueur au niveau du complexe WAP	Pour la fin de l'année 3, toutes les AP au sein du complexe WAP sont co-gérées efficacement, avec 80% des décisions concernant la gestion du Complexe et de sa périphérie prises en participation avec les communautés riveraines	Rapports d'avancement	
<b>Résultat 1: Emergence de communautés soutenant une gestion durable des AP autour du complexe WAP</b>	Des canaux de communication permanents et des organes de coordination établis entre le développement local et les initiatives de sauvegarde dans les trois pays pour la fin de l'année 1	Des réunions de coordination entre les initiatives variées (axées sur le développement local ou la conservation) restent occasionnelles	Un atelier de travail bi - annuel impliquant des initiatives de développement local et de conservation permet un échange d'information et une planification concertée dans chacune des provinces adjacentes du Complexe pour la fin de l'année 1	Des IDMP (plans intégrés de gestion et de développement), des rapports périodiques, des rapports d'évaluation de l'impact	Hypothèse: Des programmes de réduction de la pauvreté sont efficaces et efficaces dans les trois pays Hypothèse: La volonté politique exprimée continuera à se traduire par des décisions efficaces et conséquentes sur le terrain dans les trois pays

	Indicateurs <sup>66</sup>	Situation de référence	Objectif (quantifié et mesurable)	Sources de vérification	Risques et hypothèses
	Des plans intégrés de gestion et de développement (IDMP) respectueux de la diversité biologique conçus de façon participative sont expérimentés efficacement dans au moins 60% des unités territoriales (provinces, communes rurales) pour la fin du Programme	Des plans de développement local existent dans certains villages du Burkina Faso et au Bénin mais pas à des niveaux supérieurs de planification (communes et provinces)	Des IDMP aux niveaux de la commune et de la province respectueux de la diversité biologique conçus et adoptés de façon participative sont efficacement mis en oeuvre, contrôlés et évalués dans au moins 60% des aires de transition pour la fin du Programme	Comptes-rendus des réunions des protagonistes- Rapports d'évaluation à mi-parcours	Hypothèse: Le processus de décentralisation en cours dans les pays, facilite les transferts de ressources et la responsabilité escomptés dans des délais acceptables pour les communautés rurales Hypothèse: Les programmes de réduction de la pauvreté sont efficaces et efficaces dans les 3 pays. Hypothèse: Dans les 3 pays, la volonté politique exprimée continuera à se traduire par des décisions conséquentes et efficaces sur le terrain
<b>Réalisation 1.1: Amélioration de la cohérence entre les initiatives de développement local et celles axées sur la conservation mises en place autour du complexe</b>	Un mécanisme permanent facilitant l'interaction et permettant une planification concertée dans les initiatives de développement et de conservation négocié et mis en oeuvre dans toutes les provinces adjacentes au Complexe dès l'année I. L'existence d'IDMP respectueux de la diversité biologique en phase de mise en oeuvre dans au moins 80% des communes et provinces adjacentes au Complexe WAP pour la fin du projet	Au Burkina Faso et au Bénin, chaque province a un organe de planification conçu pour promouvoir le partage des informations et pour faciliter au niveau de la province l'adoption de règlements et de plans spécifiques. Cependant les réunions sont occasionnelles. La plupart des villages ont un plan de développement (PDV) mais ces plans ne font pas vraiment cas de la conservation de la diversité biologique	Deux ateliers de travail sur à la fois le développement et la conservation organisés chaque année par des organes permanents pour réaliser une coordination et une planification en collaboration dès l'année I La mise en oeuvre des IDMP respectueux de la diversité biologique est encouragée dans au moins 80% des communes et provinces adjacentes au Complexe WAP à l'achèvement du projet	Des rapports d'ateliers de travail, des plans de travail annuels des projets participants, des plans intégrés de gestion et de développement (IDMP) des communes et des provinces autour du Complexe	
<b>Réalisation 1.2-une planification de l'utilisation des terres en vigueur à tous les niveaux territoriaux autour du complexe</b>	Des mécanismes de planification concertée intègrent une planification de l'utilisation des terres pour encourager un accès équitable à la terre et aux ressources par les communautés mobiles et sédentaires autour du Complexe dès la fin de l'année II	Actuellement on peut rencontrer occasionnellement une planification de l'utilisation des terres dans certains villages autour du Complexe	Une planification de l'utilisation des terres, intégrée dans des processus de planification du développement au niveau du village, de la commune, et de la province autour de la zone du WAP dès l'année II	Des rapports annuels de la part des projets participants, des résultats d'évaluations spécifiques	Risques: une augmentation continue de la pression humaine due à un accroissement de la population et à la migration

	Indicateurs <sup>66</sup>	Situation de référence	Objectif (quantifié et mesurable)	Sources de vérification	Risques et hypothèses
<b>Réalisation 1.3- Adoption de mécanismes de prévention des conflits par les protagonistes au niveau de la commune et de la province dans chaque pays</b>	Des stratégies pour la gestion des conflits sont adoptées par les protagonistes et mises en oeuvre dès la fin de l'année II	Des conflits entre les hommes et la faune sauvage et des conflits agriculteurs -éleveurs sont courants dans les trois pays	Le nombre de conflits liés à un partage de l'utilisation des ressources naturelles est réduit par au moins 10% chaque année dès l'année III	Des IDMP, des résultats d'évaluations spécifiques	Risque: pression croissante due aux transhumances transfrontalières Hypothèse : les vues et intérêts des nombreux protagonistes concernés peuvent vraiment être conciliés
<b>Réalisation 1.4 Promotion des petites activités économiques respectueuses de la diversité biologique</b>	On vise pour la fin du projet au moins 10% d'augmentation des bénéfices sur les initiatives respectueuses de la diversité biologique autour du complexe (aires de chasse du village, élevage de l'aulacode, transformation des PFNL, apiculture, tourisme éco-culturel)	Promotion de certaines petites activités économiques respectueuses de la diversité biologique, sans bénéfices visibles. Evaluation de la situation de référence dès la phase de démarrage	Au moins 200 000 \$ investis pour promouvoir les petites activités économiques respectueuses de la diversité biologique dans chaque pays et autour du complexe à la fin du projet	Des rapports de projets annuels, des résultats d'évaluations spécifiques	
<b>Réalisation 1.5 Un programme d'éducation et de communication relative à l'environnement (EEC) pour la promotion des changements positifs dans les attitudes et comportements envers le système des AP</b>	Un plan de communication et d'éducation relatif à l'environnement atteint au moins 50% des enseignants, des éducateurs et des écoles chaque année dès l'année II	Certaines activités de EEC sont conduites par des composantes nationales d'ECOPAS et par le projet Pendjari; de telles activités n'ont pas été enregistrées pour le bloc Arly	Un plan adapté de EEC et les outils nécessaires à la mise en oeuvre disponibles dès la fin de l'année I; au moins 25% des personnes-clés ciblées (formateurs d'enseignants, chefs religieux et traditionnels, maires...) sont formées à enseigner chaque année dès l'année II. Plus de 50% des écoles autour du WAP ont inclus des composantes EEC dans leur Programme dès la fin de l'année V	Des Programmes de EEC, des rapports annuels et spécifiques	
<b>Résultat 2: les AP sont gérées efficacement et liées au niveau national</b>	Au terme du projet: la capacité du Système National des AP (SNAP) à faire face aux obstacles institutionnels et à gérer l'efficacité de la gestion individuelle de l'AP est renforcée de façon significative	Seul le Bénin a une chance de mettre en oeuvre sa stratégie et son plan d'action du SNAP, puisque le Niger n'en a pas et le Burkina l'a juste esquissé	Les SNAP des trois pays ont mis en oeuvre un Plan d'Action et une Stratégie Nationale actualisés pour la gestion des AP sur une durée d'au moins 2 ans dès la fin du projet	Des rapports annuels, des rapports spécifiques	

	Indicateurs <sup>66</sup>	Situation de référence	Objectif (quantifié et mesurable)	Sources de vérification	Risques et hypothèses
	Le niveau d'auto-financement des AP au sein du Complexe a augmenté de façon significative pour atteindre 30%(Niger et Burkina Faso) jusqu'à 50%(Bénin) au terme du projet	Actuellement la contribution des AP aux coûts de leur propre gestion va d'un niveau inconnu (Niger et Burkina) à environ 15% (Bénin)	Chaque composante du Complexe WAP peut couvrir directement au moins 30%(Niger et Burkina Faso) jusqu'à 50% (Bénin) de ses propres coûts de gestion dès la fin de l'année V	Des rapports annuels des composantes et projets participants, des rapports spécifiques	Hypothèse: les vues et intérêts des nombreux protagonistes concernés peuvent vraiment être conciliés
<b>Réalisation 2.1: Toutes les réserves composant le Complexe WAP sont développées et gérées de façon durable</b>	Les composantes du Complexe expérimenteront un PAG actualisé et un business plan officiellement approuvés dès la fin de l'année III	Le PAG et le business plan du bloc Pendjari ont été expérimentés; la mise en oeuvre du PAG du bloc W vient d'être lancée, et le bloc Arly n'a pas de PAG. Il n'y a pas de schéma directeur ni de directives pour tout le Complexe	Toutes les réserves de faune et les blocs d'AP ont mis en oeuvre les PAG et les business plan qui sont compatibles avec le schéma directeur régional pour au moins 2 ans au terme du projet	Des rapports annuels des composants et projets participants, le PAG en phase de mise en oeuvre	
<b>Réalisation 2.2 : Des corps /organes de consultation et de gestion permanents qui impliquent les communautés résidentes, les bergers transhumants et le secteur privé de chaque pays</b>	Des comités de gestion fonctionnels au niveau des AP individuelles et du bloc d'AP dès la fin de l'année II	Des comités de gestion existent dans tous les pays mais ils ne fonctionnent qu'occasionnellement	Des comités de gestion fonctionnels impliquant tous les protagonistes concernés au niveau des AP individuelles dès la fin de l'année I et au niveau du bloc AP dès la fin de l'année II	Des rapports de réunions des organes de consultation, des rapports annuels des composants et projets participants	Hypothèse: Le processus de décentralisation qui est en cours dans les pays facilite les transferts de ressources et de responsabilité espérés dans des délais acceptables pour les communautés rurales
<b>Réalisation 2.3 Révision et mise à jour du cadre institutionnel pour la gestion de l'AP dans chaque pays</b>	L'existence d'institutions modernes possédant une réelle capacité de faire fonctionner le Système National des AP dans chaque pays dès la fin de l'année III	Le seul pays avec une institution autonome spécialisée, en charge du Système National des AP est le Bénin, et même là, la mise en place n'est pas considérée comme étant suffisamment durable	Dans chaque pays le cadre légal et institutionnel est revu et mis à jour – Révision et mise à jour d'une institution autonome et adaptée créée au Niger et au Burkina pour gérer le Système National des AP et de l'opération du CENAGREF, tout cela dès la fin de l'année III	Des documents de cadre de travail pertinents, des rapports annuels de la part des composants et projets participants	



	Indicateurs <sup>66</sup>	Situation de référence	Objectif (quantifié et mesurable)	Sources de vérification	Risques et hypothèses
<b>Réalisation 2.4</b> <b>Négociation d'un mécanisme pour partager des coûts et des bénéfices parmi les principaux actionnaires (secteur privé, communautés, Etats) ceci dans chaque pays</b>	Une charte négociée pour un partage des coûts et des bénéfices de l'AP en phase de mise en oeuvre dans tous les pays dès la fin de l'année II	Le partage actuel des coûts et bénéfices parmi les actionnaires est variable et disproportionné selon les pays; au Bénin le CENAGREF reçoit la plus grande part des revenus et en reverse 30% aux communautés; au Burkina Faso le secteur privé reçoit environ 75% des recettes issues de la chasse, le Trésor Public 23% et les communautés 2-3%. Le niveau de partage des coûts n'a pas été évalué	Un mécanisme de partage des coûts et bénéfices négocié parmi les actionnaires des AP dans chaque pays et expérimenté depuis au moins 2 ans au terme du projet	Des rapports et des accords des réunions d'actionnaires, des rapports spécifiques, des rapports de projet annuels	
<b>Réalisation 2.5</b> <b>Amélioration significative dans chaque pays de la capacité des secteurs privés et publics</b>	Un plan efficace de renforcement de capacité mis en oeuvre dans chaque pays	La situation de référence sera définie à la fin de l'année I	Des activités liées à la surveillance et à la valorisation des parcs sont effectives dans chaque pays	Des rapports de suivi de gestion des AP	
<b>Réalisation 3:</b> <b>Efficacité d'un mécanisme durable de coordination au niveau régional au sein du système WAP AP</b>	Un système de gouvernance encourageant une cohérence et une efficacité régionale pour le plus grand complexe WAP est opérationnel dès la fin de l'année I	Il existe un seul comité de pilotage régional pour le parc W	Un comité de pilotage régional (CPR) dans lequel les agences du gouvernement en charge des 3 blocs, le secteur privé et les communautés sont représentés et se réunissent deux fois par an dès la fin de l'année I. Un protocole d'accord régional encourageant une planification accomplie en collaboration au terme de l'année II et un schéma directeur pour le plus grand complexe WAP endossé au terme de l'année III	Des documents approuvés, les Termes de références (TdR) des organes gouvernants régionaux, comptes-rendus des réunions	Risques : La collaboration entre les protagonistes est ébranlée par des conflits frontaliers imprévus
	Existence d'un forum régional pour promouvoir le partage de la communication et de l'information parmi les protagonistes du Développement et de la Conservation	Des campagnes d'information et de communication sont occasionnellement organisées par des initiatives de conservation individuelles	Des réunions d'un forum régional de protagonistes sont programmées tous les 2 ans à partir de l'année II	Comptes-rendus de réunions du comité de Pilotage Régional, rapports annuels	

	Indicateurs <sup>66</sup>	Situation de référence	Objectif (quantifié et mesurable)	Sources de vérification	Risques et hypothèses
<b>Réalisation 3.1 Un protocole d'accord matérialisant la volonté des 3 pays de gérer le Complexe en collaboration</b>	Les trois Etats ont signé un protocole d'accord matérialisant leur volonté de gérer en collaboration le Complexe dès la fin de l'année II	Des accords inter états sur la gestion du parc régional W existent actuellement mais ne sont pas matérialisés par un document légal. Un accord tripartite existe pour une surveillance concertée contre le braconnage	Un protocole d'accord signé par les 3 pays au terme de l'année II pour une planification, une gestion et un usage en collaboration du Complexe WAP	Des documents agréés, des Termes de références, des organes gouvernants régionaux, des comptes-rendus de réunions	Hypothèse: La volonté politique déjà exprimée par les 3 pays n'est finalement pas affaiblie par des disputes frontalières ou autres altercations.
<b>Réalisation 3.2 Des organes régionaux qui fournissent une supervision et une orientation pour les décisions concernant le complexe WAP</b>	Le Conseil d'Orientation (CO) Ministériel est soutenu et un Comité Régional de Pilotage (RSC) est établi au terme de l'année I	Le CO a été établi par le Programme ECOPAS et il y a un CPR (Comité de pilotage régional) pour le parc W seul	Le CO continue à se réunir au moins tous les 18 mois; un comité de Pilotage Régional (CPR) au sein duquel les agences de gouvernement en charge des 3 blocs, le secteur privé et les communautés sont représentés, se réunit 2 fois par an dès la fin de l'année I	Les termes de référence du CO, du CPR du Conseil des administrateurs du Parc, comptes-rendus des réunions et les rapports de projet annuels	Hypothèse: La volonté politique déjà exprimée par les 3 pays n'est finalement pas affaiblie par des disputes frontalières ou autres altercations.
<b>Réalisation 3.3 Un schéma directeur opérationnel pour tout le complexe</b>	L'existence d'un schéma directeur opérationnel fournissant des directives pour les décisions importantes concernant le développement, la gestion et l'utilisation de tout le complexe WAP au terme de l'année III	Il y a un PAG pour les blocs W et Pendjari mais pas pour le bloc Arly	Un schéma directeur est adopté par les trois pays dès la fin de l'année III et mis en oeuvre l'année IV	Comptes-rendus des réunions des comités de Pilotage Régional	
<b>Réalisation 3.4 Réalisation d'une gestion et d'une planification concertées au sein des 3 blocs au niveau régional</b>	Des mécanismes de planification régionale, accomplis en collaboration, mis en place au terme de l'année I	Les premiers plans d'actions des gestionnaires du parc au niveau régional ont été ébauchés durant les PDF	Un plan d'actions en collaboration adopté, mis en oeuvre et évalué par un atelier de travail régional annuel composé des administrateurs de parc à partir de l'année II	Des plans d'action, des rapports d'avancement, des rapports d'ateliers de travail	
<b>Réalisation 3.5 Un mécanisme favorisant la communication et le partage d'information parmi les protagonistes et opérationnel au niveau régional</b>	Existence d'un forum régional encourageant la communication et le partage d'information et parmi les protagonistes impliqués dans la conservation et le développement au terme de l'année II	Des campagnes de communication et d'information sont occasionnellement organisées par des initiatives individuelles de sauvegarde	Des comités thématiques régionaux (conservateurs de parcs, communes riveraines, le système national de recherche dans les trois pays, conseils de concessionnaires privés) en place et opérationnels au terme de l'année I. Des réunions d'un forum régional de protagonistes sont effectifs tous les 2 ans dès l'année II	RP de Cadre Stratégique régional (RSF Regional Strategic framework), comptes-rendus de réunions de protagonistes, rapports de projets annuels	Hypothèse: tous les protagonistes font une priorité de leur participation dans de telles consultations régionales

	Indicateurs <sup>66</sup>	Situation de référence	Objectif (quantifié et mesurable)	Sources de vérification	Risques et hypothèses
<b>Réalisation 3.6 Une législation concertée et mise à jour permettant une gestion cohérente et un usage durable du complexe</b>	Existence de documents législatifs cohérents et mis à jour, au terme du projet	Existence d'incohérences entre les pays en ce qui concerne l'exploitation légale de certaines ressources (hippopotames, lions, espèces de poissons)	Révision et adoption d'une législation cohérente relative à l'exploitation des ressources pour le système WAP AP au terme du projet	Comptes-rendus des réunions du Comité de Pilotage Régional et du CO; des documents légaux pertinents (décrets, etc.)	
<b>Réalisation 3.7 Mise en oeuvre d'un plan conçu pour promouvoir un financement durable du développement et de la gestion de l'AP</b>	L'existence d'un ordre du jour effectif pour un financement durable de l'AP	Actuellement la contribution des AP à leur propre coût de gestion va de 0% (Niger et Burkina) à environ 15% (Bénin) - la part de revenus que le secteur privé investit dans le développement et la gestion de L'AP n'a pas été évaluée de façon indépendante	Un ordre du jour conçu pour mener un financement durable de l'AP aura été expérimenté pour au moins 2 ans au terme du projet - Chaque composante du Complexe WAP peut couvrir directement au moins 30% (Niger et Burkina Faso) et 50% (Bénin) de ses propres coûts de gestion au terme de l'année V	Des rapports spécifiques, un ordre du jour pour une durabilité financière	Hypothèse: les vues et les intérêts parmi les nombreux protagonistes concernés peuvent vraiment être conciliés
<b>Réalisation 4: Apprentissage, feedback et gestion adaptative sont assurés</b>	Au terme du projet : Le nombre d'outils de communication (publications, rapports et recommandations) spécifiquement destinés à la communauté scientifique, aux administrateurs de parcs, aux décideurs et aux communautés qui sont produits chaque année dès l'année II	Chacun des blocs a son propre système de contrôle et de capitalisation (W et Pendjari)	Au moins quatre outils de communication effectifs, spécifiquement à destination de la communauté scientifique, des administrateurs de parc, des décideurs et des communautés sont produits chaque année dès l'année II	Des rapports périodiques, des rapports d'évaluation d'impact	Les processus politiques et sociaux ne gênent pas la collaboration entre les protagonistes
	La mise en oeuvre suit l'ordre du jour du projet et les réalisations techniques sont cohérentes avec les fonds investis	La situation de référence doit être établie pendant le 1er quart de l'année I	Des rapports annuels reflètent une planification technique et financière adéquate dans tous les cas	Comptes-rendus des réunions de protagonistes Rapports d'évaluation	
<b>Réalisation 4.1 Une base commune de données géo-référencées</b>	Une base de données fonctionnelle avec une antenne dans chaque bloc	Les sous- complexes W et Pendjari ont des bases de données compatibles mais il y a peu de partage d'information entre eux; le bloc Arly n'a pas de base de données	Les trois blocs ont des bases de données fonctionnelles compatibles les unes avec les autres et ont établi une routine satisfaisante de partage de données	Un manuel de procédures approuvé	

	Indicateurs <sup>66</sup>	Situation de référence	Objectif (quantifié et mesurable)	Sources de vérification	Risques et hypothèses
<b>Réalisation 4-2- Des ressources humaines bien formées pour conduire efficacement les activités du projet</b>	Nombre, expérience du personnel en charge des activités du projet, nombre et contenu des stages de formation, qualité des stagiaires	Chaque réserve et chaque bloc ont du personnel permanent et contractuel, plusieurs des ressources humaines en place n'ont pas l'expérience nécessaire à la gestion de l'AP	Les équipes de gestion du projet au niveau local, régional et national sont opérationnelles durant le premier quart de la mise en oeuvre du projet. Au moins 90% des besoins identifiés de formation sont mis en place ponctuellement au terme du projet	Les rapports annuels, Termes de références et CV du personnel du projet	
<b>Réalisation 4.3 – Mise en place d'un système efficace de gestion financière</b>	Existence d'un registre opérationnel sur les procédures administratives, financières et comptables	L'ébauche de procédures financières et administratives a été préparée mais nécessitera une remise à jour et une adoption formelle	Des versions opérationnelles finales du manuel de procédures financières et administratives disponibles au terme de l'année I	Les manuels de procédures de gestion appropriés, des rapports annuels	
<b>Réalisation 4.4- Equipement adapté à la mise en oeuvre du Programme en place</b>	Tous les équipements prévus seront en place et opérationnels au terme de l'année I	Les blocs Pendjari et W sont bien mieux équipés que le bloc Arly, mais l'équipement existant est soit insuffisant, soit inadapté dans les trois blocs	Equipement de projet supplémentaire (véhicules 4X4, ordinateurs, équipement de communication, équipement de bureaux) en place au terme des six premiers mois de la mise en oeuvre du projet	Rapports annuels	
<b>Réalisation 4.5- Résultats et leçons tirées du projet rassemblés et diffusés de façon efficace</b>	Le nombre et le contenu des publications et des cartes thématiques produites et leur distribution effective, le nombre et les termes de références des ateliers de travail et des conférences organisées	Des outils variés sont produits à différents niveaux mais leur diffusion est très limitée et il y a peu d'efforts concertés entre les pays	Au moins quatre outils de communication effectifs ciblant spécifiquement la communauté scientifique, les administrateurs de parc, les décideurs et les communautés sont produits chaque année dès l'année II	Les publications de projet, les termes de références et les comptes rendus des ateliers de travail et des conférences, les résultats d'évaluations spécifiques	

Note : le Résultat 4, tel que présenté dans ce cadre logique, comprend aussi les coûts liés au fonctionnement propre du Projet. Dans le Budget Total et le Plan de travail révisés, ces coûts seront distingués de ceux liés au « Suivi, apprentissage, feedback adaptatif et évaluation », sous forme de deux résultats séparés.

# SOMMAIRE

Pages

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE SCHEMAS ET TABLEAUX.....	iii
RESUME DE L'ETUDE.....	iv

## PRESENTATION DE L'ETUDE

I. PREAMBULE .....	01
II. OBJECT DE L'ETUDE.....	02
III. PROBLEMATIQUE.....	03
IV. OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	04
V. INTERET DE L'ETUDE.....	04
VI. DELIMITATION DU CHAMPS DE L'ETUDE .....	05
VII. DEMARCHE DE L'ETUDE.....	06
VIII. PLAN DE L'ETUDE.....	06

### **1<sup>ère</sup> Partie: METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

<u>CHAPITRE I : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</u>	08
I. DEFINITION DES CONCEPTS CLES .....	08
II. CYCLE DE VIE D'UN PROJET.....	19
III. PRESENTATION DE LA GAR.....	20
IV. MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION SUR LA GAR .....	24
V. MODELE D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UN SSE .....	25
VI. DEFINITION ET JUSTIFICATION DE LA POPULATION CIBLE POUR L'ETUDE ....	32
VII. INSTRUMENT DE L'ETUDE ET METHODE D'ADMINISTRATION.....	32

<b>CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE</b> .....	28
I. DOMAINE DE L'ETUDE ET SON IMPORTANCE.....	34
II. PRESENTATION DU WAP .....	34
III. DISPOSITIFS DE GESTION .....	36
IV. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	38
V. ORGANISATION DU SUIVI-EVALUATION.....	49

<b>2<sup>ème</sup> Partie : PRESENTATION DES RESULTATS ET PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS</b>
--

<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS</b> .....	51
I. METHODE DE TRAITEMENT DES DONNEES ET D'INTERPRETATION DES RESULTATS.....	51
II. PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET INTERPRETATION.....	54
III. ANALYSE ET INTERPRETATION.....	58
 <b>CHAPITRE II : PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS</b> .....	 65
I. AMELIORATION DU CADRE CONCEPTUEL DU SSE.....	65
II. AMELIORATION DU CADRE FONCTIONNEL DU SSE.....	68
III. AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU SSE .....	70
IV. PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....	71
 <b>CONCLUSION</b> .....	 74
<b>BIBLIOGRAPHIES</b>	
<b>ANNEXES</b>	