



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCE DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS
5^{ème} Promotion, Année académique 2011-2012

THEME

**L'ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION
ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION : CAS DE
L'ONG CERFLA**

Préparée par :
Aissatou WANE

Sous la direction de :

*Monsieur Malamine SAVANE,
Enseignant associé au CESAG*

NOVEMBRE 2012

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ mon père et ma mère pour leur amour, leur soutien et leurs prières sans cesse ;
- ✓ mon mari, pour tous les sacrifices consentis dans le cadre de ma formation ;
- ✓ ma famille, pour leur soutien indéfectible au plan moral ;
- ✓ mes camarades de promotion, mes sœurs et nièces, pour leur attachement profond à mon égard ;
- ✓ ma défunte petite sœur bien aimé Adjé Bineta WANE.

REMERCIEMENTS

Je rends grâce :

à Dieu, le Tout puissant et le Clément, le Miséricordieux et à son Prophète Mohamed(PSL)

je remercie très vivement :

mes parents, qui m'ont toujours apporté un soutien moral ;

mon mari qui m'a toujours soutenue sur tous les plans.

mes remerciements vont également à l'endroit de :

de la coordinatrice des projets de l'ONG qui a bien voulu m'accueillir dans sa structure ;

de monsieur Malamine SAVANE et Mamadou SANE pour la qualité de l'encadrement et la pertinence de leurs observations ;

de mes sœurs pour leur assistance et leurs soutiens qu'elles m'ont toujours apporté ;

de monsieur Boubacar AW, le chef de département Master et son équipe pour leur disponibilité maintes fois renouvelées ;

de tous les professeurs du CESAG pour la qualité de l'enseignement dispensé.

SIGLES ET ABREVIATIONS

Sigles ou abréviations	Signification
SE	Système d'évaluation
DSRP	Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernemental
CERFLA	Centre d'Etudes, de Recherche et de Formation en Langues Africaines
SSE	Système de Suivi Evaluation
OCB	Organisation Communautaire de Base
PAB	Plan Annuel et Budget
PERT	Réseau Program Evaluation and ReviewTechnie
SE	Système d'Evaluation
PSE	Performance du Système d'Evaluation
CSSE	Conception du Système de Suivi d'Evaluation
FSSE	Fonctionnement du Système de Suivi d'Evaluation
FE	Facteur Externe
PSSE	Performance de Système de suivi Evaluation
AF	Animateur /formateur
CS	Comité de suivi
RCA	Renforcement des capacités en alphabétisation
ASUFOR	Associations des Usagers des Forages
GPF	
PCA	Président conseil administration
RPP	Responsable programme projet
RFS	Responsable formation de suivi

AD	Assistante de direction
CL	Collectivité Locale
ADEPAL	l'Association pour le Développement Pastoral de Labgar
AVD	
ASC	Association sportive et culturelle

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : cycle de vie dynamique.....	10
Schéma 2 : organigramme de l'ONG.....	47
Schéma 3 : la remonté des informations.....	92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : différence entre suivi et évaluation.....	19
Tableau 2 : comparaison entre suivi des effets et suivi des évaluations.....	21
Tableau 3 : model d'analyse.....	35
Tableau 4 : model d'analyse avec les indicateurs et les critères des différentes étapes.....	36
Tableau 5: tableau de notation.....	41
Tableau 6 : les indicateurs et résultats attendus.....	54
Tableau 7: résultat d'indicateur de planification.....	80
Tableau 8 : résultat d'indicateur de contrôle.....	81
Tableau 9 : résultat de la variable CSSE.....	82
Tableau 10 : synthèse des notes chiffrées.....	87
Tableau 11 : suivi de gestion.....	91
Tableau 12 : suivi des activités.....	91

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	01
I. PROBLEMATIQUE.....	02
II. OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	04
III. OBJECTIFS EPECIFIQUES.....	04
IV. INTERET DE L'ETUDE.....	05
V. PERIMETRE DE L'ETUDE.....	05
VI. DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	05
PARTIE I	
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE.....	08
Chapitre 2 : CONTEXE DE L'ETUDE.....	45
PARTIE II	
Chapitre 3 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	81
Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS.....	90
CONCLUSION GENERALE.....	95

INTRODUCTION GENERALE

Le développement est un processus de changement social, technique, culturel et économique dont la finalité est d'améliorer les conditions de vie des populations. Il est une préoccupation majeure des institutions internationales, des Etats, des collectivités locales, de la société civile et des populations. Le développement vise à satisfaire les besoins de ses populations dans tous les secteurs. Et pour l'atteindre, il serait important de renforcer les capacités des acteurs du développement, mais aussi des bénéficiaires.

C'est pourquoi ces dernières années on assiste à une accélération du renforcement des capacités en suivi-évaluation dans le monde. Avant 1997¹, seule une demi- douzaine d'organisations nationales de suivi-évaluation existait dans les pays industrialisés.

En 2002, ce chiffre est passé à environ une trentaine dont la plupart sont situées en l'Europe de l'Ouest et de L'Amérique du Nord. Il faut noter aussi un intérêt général grandissant des bailleurs de fonds, des agences du système des Nations unies et des ONG pour le suivi évaluation pour une meilleure atteinte des résultats des projets qu'ils financent.

Le suivi évaluation (SE) est en effet un outil de gestion objectif qui permet au gouvernement et aux organisations d'améliorer la matière dont ils atteignent leurs résultats. Donc il est indispensable de posséder de bons systèmes capables de fournir une rétroaction sur leur performance ainsi que des systèmes de comptabilité et des ressources humaines et financières.

Selon la Banque mondiale le SE des activités de développement donne aux pouvoirs publics, aux gestionnaires du développement et à la société civile de meilleurs moyens de tirer les leçons de l'expérience, d'améliorer la prestation des services, de planifier et d'affecter les ressources, de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus. Cette étude montre aussi que les activités de SE suscitent de plus en plus d'intérêt et d'actualité parce que la communauté du développement fait une place

¹ Marco Segone, Mahesh Patel, Jean Charles Rouge, Craig, Russon « Faciliter le renforcement durable des capacités en suivi- évaluation » Julliet 2012

privilegiée à l'obtention de résultats. C'est pourquoi le domaine du SE a évolué, passant d'approche traditionnelle fondée sur la mise en œuvre à de nouvelles approches axées sur les résultats. Il est donc de plus en plus un facteur clé dans l'amélioration de la gestion du secteur public et des programmes et projet de développement. Qu'il s'agisse de demande pour une responsabilité et une transparence accrue, pour une plus grande efficacité des programmes de développement en échange d'une aide étrangère, ou pour des résultats concrets à la suite de promesses politiques, les gouvernements et les organisations doivent se sensibiliser davantage aux exigences des partenaires nationaux et internationaux qui souhaitent des résultats tangibles. De ce fait depuis novembre 2003, le programme d'appui au SE des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et des indicateurs du millénaire pour le développement a pour objectif de doter les pays concernés de systèmes d'information appropriés, cohérents, efficaces et efficients permettant de répondre aux besoins de production et d'analyse, à intervalles réguliers, d'indicateurs pertinents pour le SE des DSRP et des OMD. Et les ONG évoluant dans ces pays ne pourront pas ne pas s'insérer aux atteintes de ces objectifs. Beaucoup d'ONG pour être performant essaient de se conformer à l'évolution du contexte international caractérisé par l'adoption des objectifs du Millénaire pour le développement (2002), la table ronde internationale de Marrakech sur les gestions axées sur les résultats (2004) et la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005).

L'importance capitale et généralisée du SE a motivé notre présente étude sur l'analyse du SSE de CERFLA en utilisant son programme triennal.

C'est dans ce sillage que nous voulons contribuer de manière générale au développement du SSE et plus particulièrement à la réussite de ce programme en travaillant sur le thème « l'analyse du SSE et proposition d'amélioration ».

I. Problématique

Le développement économique durable va de pair avec l'efficacité de l'Etat. Depuis l'avènement de la mondialisation, les gouvernements et les organisations du monde tentent de répondre de façon adéquate aux exigences des partenaires internes et externes

qui réclament une gestion des affaires plus saine, davantage, de responsabilisé et de transparence, une plus grande efficacité au niveau du développement ainsi que l'obtention de résultat tangible. Ses partenaires comprennent : la société civile, l'Etat, les donateurs, les ONG et les organisations internationales. Une responsabilité et des résultats concrets exigés par la plus part des partenaires entraînent l'émergence des programmes et de projets fondés sur le suivi, l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. Et pour faire face à ces exigences, il faut utiliser un outil qui y répond. Cela s'avère être le système de suivi et évaluation qui est un outil de gestion des programmes/projets et permet aux responsables d'avoir régulièrement des informations sur le déroulement des activités en vue de prendre des décisions idoines pour l'orientation vers l'atteinte des objectifs visés. Il est important de voir comment utiliser cette fonction dans la conduite des activités. Toutes fois, malgré son importance, il est constaté que beaucoup de programmes/projet ont échoué en Afrique à cause de l'ignorance, de la négligence et de la mauvaise perception qu'on les responsables de la fonction SE ou tout simplement de sa mauvaise utilisation. Pour répondre à ces exigences l'ONG, CERFLA a mis en place un système qui se concentre sur le suivi des ressources, des activités, des plans de consolidation, sur la base de plans semestriels et mensuel et des suivis-supervisions semestriels qui se fond aussi sur les projets des organisations communautaires de base(OCBs) lors des rencontres périodiques avec les partenaires ou sous forme de réunion groupée. Il faut noter depuis quelques années des tentatives de suivis par zone sont initiées et des évaluations se font de façon évolutive pour mesurer les interventions et apprécier le niveau d'exécution des projets. Malgré ce dispositif mis en place l'ONG constate parfois des dysfonctionnements et la non-atteinte des résultats escomptés. C'est pourquoi on note une accentuation de la pauvreté des populations bénéficiaires et une répétition de certaines activités dans une même localité.

La non-réalisation des objectifs de ses programmes et projets peut avoir plusieurs causes dont les principales sont liées :

- Soit à la conception du projet : la non-participation des bénéficiaires à la conception des projets et/ou l'insuffisance de leur prise en compte de leur point de vue ;

- Soit à la conduite du projet : les managers des projets n'ont pas le plus souvent les compétences requises pour gérer ces projets ;
- Soit au SSE : l'absence ou la performance du SSE peut causer la non disponibilité d'information fiable à temps réel au gestionnaire pour les guider dans leur prise de décision et dans la réorientation possible du projet.

L'ONG a un programme qui a pour objectif général de consolider et de renforcer les initiatives de développement portées par les organisations communautaires de bases (OCBs) et des Collectivités locales dans les départements de Linguère et Ranérou. L'atteinte de cet objectif importante et vaste mérite la mise en place d'un SSE axé sur les résultats pour ces programmes et projets de développement.

C'est dans cette optique que notre présente étude analysera la performance du SSE de CERFLA pour une meilleure atteinte de ses résultats escomptés.

D'où notre questionnement quand aux respects des missions des ONG :

Quels sont les facteurs qui ont un impact sur la performance d'un SSE ?

Le SSE du CERFLA est-il performant en fonction de ces facteurs d'efficacité ?

II. **OBJECTIF DE L'ETUDE**

2.1.Objectif général

L'objectif général est d'analyser le SSE du CERFLA dans le but de contribuer à l'amélioration de ce système.

2.2.Objectifs spécifiques

Plus précisément, l'étude aura pour objectif de :

- décrire et analyser le SSE mis en place ;
- identifier les forces et faiblesses ;
- faire des recommandations dans le but de contribuer à l'amélioration du système mis en place

III. INTERET DE L'ETUDE

Cette étude revêt beaucoup d'intérêts au niveau académique, professionnel, politique, personnel et contribuera à apporter des éclaircissements sur les préoccupations du système de suivi-évaluation (SSE)

- **Pour CERFLA**

Notre étude portant sur l'analyse du SSE de CERFLA en vue d'apporter d'éventuelles recommandations.

- **Pour le CESAG**

Ce mémoire constitue une documentation pour l'institut. Il servira à l'école à faire une comparaison entre la qualité de ses cours dispensés et ce qui se passe dans les entreprises. Cette comparaison le permettra à l'évaluation de son programme d'enseignement.

- **Pour nous même**

Cette étude nous permet de mettre en pratique les connaissances acquises lors de la formation en vue d'acquérir une expérience professionnelle.

IV. PERIMETRE DE L'ETUDE

Notre étude se limitera à analyser le SSE de l'ONG en vue de proposer des améliorations. La population concernée par notre étude est essentiellement constituée des zones d'intervention du programme notamment la communauté rurale de Thiargny et Lagbar. Ce choix a été fait compte tenu du manque de temps pour sillonner toute la zone d'intervention à savoir tout le Ferlo. De plus notre étude concerne le suivi des programmes triennal. Notons aussi que notre étude fait référence au SSE axé sur les résultats.

V. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Notre séjour à l'ONG nous a permis de faire connaissance de son programme d'identifier les domaines d'intervention et de rencontrer respectivement la coordonnatrice, l'assistante de direction, les animateurs/formateurs, les bénéficiaires du programme et de réaliser les actions suivantes :

- la collecte d'information par le biais d'enquête sur le terrain ;
- le traitement, l'analyse des données et l'interprétation des résultats ;

- la restitution des résultats ;
- et enfin la formulation de recommandations.

Et nous avons utilisé comme outil, des questionnaires élaborés et administrés aux personnes concernées par l'enquête. L'administration du questionnaire s'est déroulé sur le terrain et dans l'ONG durant un mois et a ciblé les bénéficiaires et les utilisateurs du SSE.

VI. PLAN DE L'ETUDE

Pour présenter ce travail, notre mémoire sera subdivisé en deux grandes parties après l'introduction avant de terminer par une conclusion.

La première partie ayant deux chapitres (I et II), le premier chapitre traitera de la définition des concepts et le second abordera du contexte de l'étude.

La deuxième partie avec deux chapitres dont le premier qui traitera de la présentation et interprétation des résultats et le second qui portera sur les recommandations.

Après avoir présenté le plan de l'étude, nous passons directement au cadre théorique et contexte de l'étude. Cette partie avec deux chapitres dont l'un traitera les points suivant : Définition des concepts clés, définition et organisation des hypothèses de recherche (variables explicatives et expliquées dans le cadre d'un model), définition de la population de l'étude, définitions des outils et des méthodes d'administration. L'autre chapitre abordera de l'analyse de l'environnement de l'ONG et une présentation générale de son fonctionnement.

PREMIER PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Définition des concepts clés

Pour la définition des concepts clés, nous allons nous consacrer aux notions suivantes :

Plan - Programme — Projet, la gestion d'un projet, projet de développement, management des projets, suivi, évaluation, suivi-évaluation.

I. PLAN –PROJET – PROGRAMME

1.1- Plan

Un plan peut être fractionné en plusieurs programmes et matérialise une volonté politique de l'Etat pour apporter des solutions à un problème économique et/ou social d'une province, d'un pays ou d'une région. Il est composé de mesures gouvernementales ou intergouvernementales.

1.2- Programme

Un programme est « une intervention dans le temps, similaire à un projet, mais qui embrasse de nombreux secteurs, thèmes ou zones géographiques, utilise une approche multidisciplinaire, fait intervenir de multiples institutions et qui est parfois soutenue par plusieurs sources de financement » il intervient donc dans plusieurs zones géographiques et est constitué de plusieurs projets ayant pour objectifs communs l'atteinte des objectifs du programme.

1.3- Projet

1.3.1 Définition

la définition donnée par le Dictionnaire de management de projet est la suivante : « le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin ». Dans cette définition nous notons que les ressources à utiliser ne sont pas évoquées. Alors que nous ne pouvons pas parler de projets sans ressources. Nous pouvons aussi le définir comme étant une réponse apportée à une demande élaborée

pour satisfaire le besoin, exprimé par un décideur, souvent appelé entrepreneur, pour son usage propre ou au nom d'usagers tiers. Il implique :

- un objectif physique ou intellectuel,
- des actions à entreprendre avec des ressources données.

Il est caractérisé par :

- la satisfaction d'un besoin spécifique (singulier) et particulier,
- un objectif autonome, en ce sens qu'il a un début et une fin,
- une novation, du moins partielle (technique, dimensionnelle, financière, etc.).

En résumé, le projet apparaît, non seulement comme « un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et ressources limitées ».²

Mais aussi comme « un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié un début et une fin ».³ Nous notons que certains éléments ou notions reviennent le plus souvent dans la définition du mot « projet ». Il s'agit des termes : activités ou actions, ressources ou moyens, objectifs, délai ou temps et résultats. Mais quelques soit les termes utilisés l'objet et le contenu reste les mêmes. Donc pour se rapprocher davantage notre sujet, nous retiendrons une définition d'ordre générale donnée par **MM. B. CHADENET et John A. King** dans « qu'entend-on par projet de la Banque Mondiale ? ». Elle est la suivante :

« Un projet est un ensemble optimal d'actions à caractères d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. Les éléments doivent être définis avec précision quant à leur nature, leur emplacement et leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de fonds, de matières et de main d'œuvre, ainsi que les revenus escomptés tels que réduction de couts et revenus sont calculés en terme financier et économique ou – s'il n'est possible de les quantifier - défini avec une précision qui permette de formuler un jugement raisonné sur ce que doit être l'ensemble optimal de ces actions. ».⁴

² Source : note de cours de Traoré Amadou, professeur associé au CESAG

³ SOURCE : dictionnaire de management des projets-Paris : ed. AFNOR, 1996

⁴ MM. B. CHADENET et JOHN A. KING : « quand entend-on par projet de la Banque Mondiale ? »

1.3.2. Typologie

Les projets peuvent être classés suivant différents critères :

- selon la finalité : on parlera de projet productif, s'il s'agit de biens et de projet non productif s'il s'agit de service (y compris les projets d'infrastructures) ;
- selon le secteur d'activité : on parlera de projet économique ou projets sociaux, etc. ;
- selon l'initiateur : on parlera de projet ou public, projet privé ;
- selon l'articulation avec les autres projets : on traitera dans ce cas de projets techniquement comptables (réalisé en même temps) et de projets incompatibles dont la réalisation de l'un exclu celle de l'autre, de projets dépendants, des méga projets, et
- selon d'autres critères qui peuvent être définis selon les besoins spécifiques de chaque cas ou de chaque utilisateur.

Quelle que soit la classification utilisée avec différents critères, les projets présentent dans l'ensemble un caractère commun. Ils poursuivent tous un objectif bien précis qui peut être de développement ou pas.

1.3.3. Caractéristiques

Les principales caractéristiques d'un projet sont :

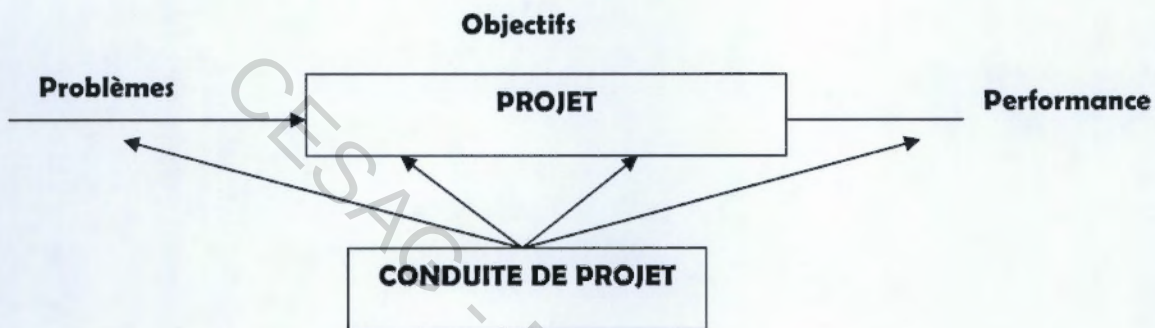
- **la nouveauté, l'unicité** : un projet implique généralement de faire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas été fait de la même façon ou dans le même contexte auparavant. Il est évident que le degré de nouveauté ou de l'unicité peut varier considérablement d'un projet à un autre. Par exemple le projet de construction d'une autoroute à péage ; même s'il n'est pas nouveau pour l'entrepreneur, il l'est pour cette zone géographique et elle ne pourra être qu'unique pour la même voie.

Ce caractère de nouveauté distingue le projet de nombreuses autres activités de nature répétitive ou continue et qui sont soumises à un programme détaillé et préétabli, par exemple la production par chaîne.

- **la durée limitée** : un projet est par nature temporaire, car soumis à une date de début et à une date de fin prédéterminée. La durée peut être courte ou longue selon sa nature.
- **Un cycle de vie dynamique** : On appelle « **cycle de vie du projet** » l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit ou service. Le « **cycle de vie de l'ouvrage** » correspond aux étapes et aux livrables

nécessaires à la réalisation de l'ouvrage. En résumé, tous les projets se caractérisent par un cycle de vie qui prend naissance dans l'émergence d'un désir ou d'un besoin d'un demandeur et qui, si tout va bien, se termine après la livraison à ce demandeur d'un produit / service perçu satisfaisant ce besoin. Nous pouvons le schématiser ainsi.

Schéma 1 : cycle de vie dynamique



Le projet a un cycle de vie qui se présente comme suit :

- ✓ de trois phases : identification, formulation et évaluation ;
- ✓ des cycles de vie de quatre phases : identification, définition, réalisation et terminaison (management de projet AFNORD 1998) ;
- ✓ des cycles de vie de six phases : identification, préparation, évaluation ex ante, négociation et approbation, exécution et évaluation ex post.
- **Son assujettissement à des contraintes de délai, de qualité, et de cout** qui sont les plus favorisés dans les projets, mais il peut diverger suivant le type de projet. Il est évident que la plus part des clients souhaitent au départ maximiser le plus – value de leur produit ou service à l'égard de toutes les contraintes simultanément. Il est toutefois fréquent de constater en cours de route qu'il faille adoucir l'une des contraintes pour assurer le respect des autres.
- **Un contexte d'incertitude** : incertitude de l'environnement, incertitude technologique, incertitude liée aux ressources.
- **sa complexité** : un projet ne se limite pas à une seule activité. Il conduit une multitude de tâches

- programmées et combine nécessairement différentes ressources matérielles, humaines et financières. Mais malgré cette complexité, il doit rester un tout homogène directement utilisable ;
- **sa finalité** : tout projet a une finalité qui consiste à résoudre un problème innovant ou en changeant ;
- **une implication de nombre intervenant** d'intérêts divergents, d'organisations différentes (Etats, bailleurs, gestionnaires, bénéficiaires...).

En conclusion, nous pouvons dire qu'un projet « est une image d'une situation, d'un état que l'on souhaite atteindre »

C'est un ensemble d'objectifs à réaliser par des acteurs, dans un contexte précis dans un délai donné avec des moyens définis nécessitant l'utilisation d'outils appropriés.

Tous les projets ont deux points communs : ils doivent respecter un cheminement donné et un certain nombre de règles de base et ils sont confrontés à des événements aléatoires qu'ils doivent gérer.

1.4. La gestion d'un projet

On désigne par gestion de projet des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activité temporaire fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps en engageant des ressources rares et limitées. D'après Traoré(2012) et tirée du « Project Management Institute », la gestion du projet est l'art de diriger et coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie du projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriés pour atteindre les objectifs prédéterminés.

1.5. ETAPE DU CYCLE DE VIE

1.5.1. L'identification

Il s'agit de déceler les idées du projet en se référant aux plans de développement, à l'analyse de l'environnement interne et externe du pays, aux problèmes vécus par les populations

1.5.2. La préparation

Elle réunit les études de marché, techniques, sociales, organisationnelles et institutionnelles, financières et économiques pour apprécier la préfaisabilité et la faisabilité du projet. Le document de projet est rédigé durant cette phase.

1.5.3. La sélection –négociation –approbation

Le projet est évalué par les décideurs pour son financement.

1.5.4. la réalisation ou exécution

C'est le déroulement du projet.

1.5.5. La fermeture du projet

Cette phase est à relativiser, car différentes formes peuvent exister et se résument par l'arrêt ou la continuation du projet, l'institutionnalisation ou l'intégration dans les services existants.

1.5.6. L'évaluation

Elle peut être préalable ou ex-ante, continue, terminale, ex post ou d'impact pour apprécier l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la durabilité et identifier les leçons apprises pour leur prise en compte dans les projets futurs.

II. LE SUIVI — EVALUATION

2.1. Le suivi

Le suivi est la supervision périodique de la mise en œuvre d'une activité, d'une intervention, d'un projet ou d'un programme. Il vise à établir si les intrants (les ressources investies), les processus (les activités entreprises et leur qualité) et les résultats (les réalisations attendues immédiates) se déroulent suivant le plan prévu. Il inclut la collecte et l'analyse régulière de données pour aider à prendre des décisions opportunes, garantir la responsabilisation et fournir la base des évaluations et de l'apprentissage⁵.

⁵Élaboré par International HIV/AIDS Alliance. « www.hivcode.org »

Il est aussi l'examen et l'observation continue ou périodique exercées par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'un projet afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les produits et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan.

Il fait donc partie du système d'information en matière de gestion d'un projet et constitue une activité interne.

Ce pendant il doit être assuré par ceux qui, à tous les niveaux de la gestion, ont à charge l'exécution d'un projet ou d'un programme.

Enfin, le suivi est un moyen de gestion : toute information doit stimuler une réflexion de la part des acteurs de l'action.

Il permet des corrections et des adaptations au cours de la réalisation de l'activité en se référant toujours à la planification initiale⁶.

Le but du suivi est d'assurer une mise en œuvre effective et efficace du projet en fournissant à tous les niveaux de la direction du projet des informations remontantes qui permettront aux responsables du projet d'améliorer les plans d'opérations et de faire au besoin le nécessaire pour remédier aux insuffisances et aux contraintes qui se présentent dans l'exécution. Il a lieu surtout en cours d'exécution d'une activité/d'un projet.

La périodicité varie selon le besoin et selon les acteurs :

- à la base, au niveau des communautés, le suivi par les bénéficiaires (les acteurs à la base) est beaucoup plus rapproché, voire, quotidien ;
- au niveau du projet, le suivi est plus espacé : il peut être mensuel, trimestriel ou semestriel ;
- au niveau des partenaires financiers, des missions de supervision (ou des revues) sont organisées une ou deux fois dans l'année pour s'assurer de l'état d'avancement du projet. Cependant, les bailleurs de fonds exigent aussi de leurs partenaires des rapports périodiques d'avancement (trimestriels, semestriels chaque élément ou de l'ensemble du projet).

⁶ Boubacar AW « codex suivi-évaluation »

Le suivi est nécessaire à tous les acteurs qui ont une responsabilité dans la bonne exécution d'une action.

A chacun des niveaux d'intervention correspond un acteur particulier de suivi :

- au niveau de l'action : les bénéficiaires et les réalisateurs directs (agents du projet);
- au niveau de l'appui : les structures d'encadrement technique ou de formation services agricoles, de l'environnement, d'alphabétisation...);
- au niveau du financement : les partenaires financiers.

Le suivi s'applique par conséquent dans plusieurs domaines et on a ainsi :

- le suivi de gestion : qui est un système de collecte d'information portant sur des échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT...);
- le suivi des performances : il est la collecte d'information dans le souci de permettre la réorientation des activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés ;
- le Suivi des effets doit permettre la réorientation des activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes différentes des objectifs visés que le projet pourra déclencher : conséquences sociales, conséquences économiques et politiques et conséquence sur l'environnement ;
- le suivi des facteurs externes qui permet d'appuyer la gestion des moyens et de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes.

2.1.L'évaluation

C'est l'appréciation ponctuelle ou périodique des actions ou activités en cours de réalisation ou des changements produits par l'action par rapport à l'activité dans le temps et dans l'espace en rapport avec les ressources humaines, matérielles et financières et par rapport à une situation de référence au démarrage des résultats obtenus. L'évaluation est une attitude critique et dynamique d'analyse :

- elle est par conséquent une opération qui peut se dérouler avant, pendant ou après l'exécution d'une action ou d'un projet de développement ;
- elle établit les liens de causalité entre les activités, les moyens prévus et les résultats attendus ;

- l'évaluation cherche à expliquer pourquoi les résultats se sont produits ou non par suite des activités du projet et autres intrants ;
- évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision.

Ce jugement peut résulter de l'application de critères et de normes (évaluation normative) ou s'élaborer à partir d'une démarche scientifique (recherche évaluative).

L'évaluation est une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. C'est un processus d'organisation qui vise à améliorer les activités en cours et à aider la direction dans ses activités futures de planification, de programmation et de prise de décisions. Dans le contexte des projets de développement rural qui ont par définition vocation de combattre la pauvreté, l'évaluation a pour but d'apprécier :

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

Il s'agit de déterminer :

- qui ou quel groupe a bénéficié de l'activité (ou a été désavantagé par elle),
- dans quelle proportion (par rapport à la situation existant auparavant),
- de quelle façon (directe ou indirecte) ;
- et pourquoi (c'est-à-dire établir autant que possible les relations de cause à effet entre les activités et leurs résultats)?

De façon générale, l'évaluation permet :

- de tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une action ou d'un projet ;
- d'apprécier les retombées sur divers plans : économique, social, environnemental, institutionnel, etc....

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

- il existe l'évaluation dite externe qui est animée par des évaluateurs extérieurs à l'action et choisis par le partenaire financier ou par le partenaire technique. Elle peut être destinée à remplir les fonctions de contrôle ou de réflexion du partenaire, de prendre des décisions sur la suite à donner au projet du point de vue de l'orientation, de la stratégie d'intervention, etc.
- L'évaluation dite interne est réalisée de manière autonome (par les bénéficiaires et les agents du projet) avec parfois un appui méthodologique externe.

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

Néanmoins, il existe plusieurs types d'évaluation :

La pré évaluation

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

L'évaluation ex ante

C'est une évaluation qui a pour but de recenser les données de la situation de référence

(Situation sans projet) de la zone d'intervention du projet. Cette situation sera comparée plus tard à la situation d'arrivée (situation avec projet) en vue de dégager l'impact du projet.

L'évaluation à mi parcours

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

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

L'évaluation continue

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

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

L'évaluation finale

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

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

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

L'évaluation ex post

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

L'évaluation rétrospective

Elle a lieu durant la phase d'exploitation, c'est-à-dire quelques années après l'achèvement du projet, lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés. Elle vise à effectuer le bilan (comptabilité) des actions du projet en vue de déterminer les effets et l'impact du projet, les dépenses, les réussites et les échecs, etc.

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

L'évaluation d'impact

L'évaluation de l'impact prend en compte la complexité des interactions entre l'action de développement et l'ensemble de la population concernée par l'action. La complexité des situations conduit obligatoirement à faire des choix permettant de retenir ce qui est significatif et de porter un jugement à partir d'un système de repérage des changements et de pondération de leur importance.

Elle est aussi un jugement porté sur les dynamiques de changement au sein de la population concernée par l'action⁷.

Elle mesure les effets à long terme du projet ou la synthèse des effets sur les bénéficiaires. Elle observe les changements durables et s'inscrit dans la durabilité. Elle peut se faire cinq (05) ans après le projet, mais il importe de souligner que ce type d'évaluation se fait très rarement.

⁷ « Codex Mr AW 2011-2012 »

2.2. Différence entre suivi et évaluation

Tableau 1

SUIVI	EVALUATION
Accepte la planification Vise à mesurer : - l'efficacité - la fidélité aux démarches - les écarts prévus-réalisés - l'atteinte des extrants Fournit un « feed-back » : - Continu/ permanent - à partir des activités et résultats intermédiaires - à partir d'un cadre court-terme Soutient des décisions sur : - la gestion régulière du projet - les ajustements au plan d'opération - la conformité aux procédures légales - la programmation des intrants Réalisé par l'équipe de projet Suivi est un film Il part de ce qui a été prévu au début du projet Champ d'études : - efficacité - exécution - conformité - activités - résultats - certaines données relatives au but Rétroaction	Mets en cause la planification Vise à déterminer : - les liens causes-effets - les imprévus et non planifiés - les politiques correctes - l'atteinte du but et objectif Fournit un « feed-back » : - périodique, pour jalons importants/ ponctuels - à partir des résultats finals - à partir d'un cadre temporel long - terme Soutient des décisions sur : - Une re-planification majeure du projet - la réussite du projet - la validité des hypothèses de développement du projet - les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux Réalisée par une équipe externe ou mixte Evaluation est une photo Elle met en question ce qui a été prévu Champ d'études - cause et effet - changements - résultats pour atteindre le but et

continue	l'objectif
principalement les activités	coûts par rapport aux résultats
certaines résultats préliminaires	Rétroaction
courts terme	étapes importantes
Réajustement	résultats du projet
conception d'ajustements	calendrier plus long
planification à terme	Planification
	conception considérable
	leçons pour d'autres projets

Le suivi des effets tout comme l'évaluation des effets visent la collecte et l'analyse systématique de renseignements afin de suivre les changements depuis la situation de référence jusqu'aux effets recherchés et de comprendre pourquoi il y a changement ou pas. Ces deux fonctions sont étroitement liées aux mécanismes de prise de décisions au niveau des programmes et des politiques. Elles fournissent toutes deux aux responsables de programme/ projet et parties prenantes des renseignements cohérents afin d'améliorer les interventions et stratégies. En outre, elles peuvent l'une et l'autre établir la preuve de la responsabilité. Toutefois, elles diffèrent quant à leurs objectifs, aux centres d'intérêt et aux méthodes, ainsi qu'à la manière dont elles sont exécutées et exploitées, comme on peut le voir au tableau⁸ 2.

⁸Source : Adapté de l'UNICEF, du FNUAP et de la Banque mondiale

Tableau 2 : comparaison entre le suivi des effets et l'évaluation des effets

	SUIVI DES EFFETS	EVALUATION DE L'EFFET
OBJECTIF	Suivre les changements depuis la situation de référence jusqu'à l'effet recherché.	Établir quels résultats ont été atteints et comment et pourquoi ils ont été réalisés ou pas.
CENTRE D'INTERET	Axés sur les produits des projets, programmes, partenariats et activités « d'appui-conseil » ainsi que sur leur apport aux résultats.	Établit une comparaison entre la réalisation de l'effet prévu et escompté. Se concentre sur la manière dont les produits et stratégies ont contribué à la réalisation des résultats et sur le pourquoi de cette contribution. Est axé sur les questions de pertinence, d'efficacité, de viabilité et d'impact.
METHODE	Décèle et évalue la performance (progrès dans la réalisation des effets) par l'étude et la comparaison	Évalue la réalisation des effets en comparant les indicateurs avant et après l'intervention. Part du suivi de données relatives aux renseignements provenant de sources extérieures.

	des indicateurs.	
EXECUTION	Continue et systématique, par les responsables de programme et de projet et les partenaires principaux.	Ponctuelle, périodique, approfondie. Évaluateurs extérieurs et partenaires.
UTILITE	Avertit les responsables de l'existence de problèmes de performance, offre des variantes de mesures correctives et aide à démontrer les responsabilités	Offre aux responsables des options en matière de stratégie et de politiques, fournit la base de l'apprentissage et démontre la responsabilité

2.3. ÉVALUATION DE L'EFFET

L'évaluation des effets est plus difficile, car ceux-ci dépendent à la fois de l'opérateur et du milieu où s'exerce l'action. Leur prévision s'établit à partir de l'expérience acquise lors de la conduite d'actions similaires. Les documents de projet décrivent donc les effets attendus avec beaucoup moins de précision que les résultats.

L'évaluation devra prendre en compte que :

- le public concerné par les effets est plus large que le public cible de l'action ;
- les stratégies menées par les populations sont souvent opaques et difficiles à cerner avec précision ;
- des actions conduites par d'autres opérateurs ont pu interférer avec l'action à évaluer.

L'évaluation des effets est un regard porté sur l'interaction entre l'action et la population.

2.4.L'évaluation des résultats

L'évaluation des résultats consiste à comparer les résultats atteints et les résultats définis par les objectifs initiaux de l'action. Elle prend en compte :

- la mesure de l'écart entre le prévu et le réalisé, au plan quantitatif ;
- la différence de nature entre les réalisations prévues et celles réalisées, au plan qualitatif.

L'évaluation des résultats est donc un regard porté sur l'action elle-même.

III. ROLE DU SUIVI - EVALUATION DANS LES PROGRAMMES- PROJETS

Le suivi et l'évaluation sont différents, mais liés. Ils s'entre chevauchent et concourent tous les deux à aider à une gestion efficace d'un projet par une prise de bonne décision.

Le suivi est une fonction permanente qui utilise la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires d'un projet et/ou d'un programme en cours des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués.

Et l'évaluation est l'examen systématique et objectif d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou complété, incluant sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la viabilité du développement⁹.

IV. LE SYSTEME DE SUIVI - EVALUATION

La notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions du projet de développement. C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs de développement qui permet de prendre des décisions. De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés. En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses. Le suivi-évaluation concerne la mise en évidence et l'analyse des écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement du programme. Il peut être caractérisé comme un passage de la « statique » à un suivi plus « actif » comme processus continu d'évaluation, de réflexion, d'études et d'adaptation d'outils et de méthodes. Le système de suivi-évaluation peut être interne et/ou externe. Le suivi-évaluation interne est réalisé par une structure interne au projet (ex. : équipe d'animation) en collaboration avec les partenaires techniques et les populations bénéficiaires. Le suivi-évaluation externe est exécuté par les structures centrales et les bailleurs de fonds ou institutions coopérants.

4.1. Les domaines de suivi

Suivi de gestion

Le suivi de gestion doit permettre, à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités il porte sur les éléments suivants :

— des échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT, fiches de budgets) ;

⁹ Vers une culture du résultat de JdyZallKusek, Ray C. Rist

- un système de comptabilité précis (de préférence comptabilité analytique par opération) ;
- des tableaux ou fiches d'information permettant de suivre : et d'éviter les gaspillages

Suivi des performances (résultats)

Le suivi des performances doit permettre de réorienter les activités réalisées en fonction des objectifs visés.

Il s'agit de voir si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats espérés et aux objectifs spécifiques et sont pertinentes par rapport à eux. Pour ce faire, on détermine des facteurs d'objectif et de pertinence. Il comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés :

- rendements obtenus, accroissement de la production agricole, pertes de stockage ;
- nombre d'emplois créés, amélioration des horaires ou conditions de travail des agriculteurs ;
- nombre de nouveaux agriculteurs ayant adopté une meilleure technologie, etc. ;
- il est souhaitable aussi de suivre le degré de réalisation des objectifs spécifiques du projet :
- soit par des indicateurs simples quand cela est possible : augmentation globale de production, augmentation des ventes d'animaux ;
- soit par une batterie d'indicateurs quand l'approche directe est plus difficile : par exemple, on peut avoir une idée de l'amélioration de conditions de vie des agriculteurs en suivant l'état de santé, le taux de scolarisation et le nombre de mariages nouveaux dans les villages, etc..

Suivi des effets

Le suivi des effets doit permettre de réorienter les activités réalisées 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.

4.2.la supervision

Le "suivi" d'un projet effectué par un donateur extérieur par l'intermédiaire de son équipe de consultants ou ses agents prend le nom de "supervision" dans le contexte des principes directeurs.

Il faut donc faire la distinction entre le suivi d'un projet effectué par une autorité nationale à ses propres fins et la supervision entreprise périodiquement par un organisme donateur extérieur qui envoie ses propres missions examiner ou superviser l'exécution d'un projet qu'il finance.

4.3.La formation

La formation est continue et permet l'actualisation des connaissances suite aux besoins nés de l'évaluation du personnel. Elle participe à rendre les agents à renforcer leur capacité pour leur rendre plus performants. Force est de reconnaître actuellement la rapidité de la production des connaissances avec l'avènement des technologies de l'information et de la

communication (TIC) et la nécessité de s'adapter à ces nouvelles réalités dans un mode qui repose de plus en plus sur les critères d'expertise et de vitesse

4.4. Les caractéristiques du système de suivi évaluation

Le dispositif d'un bon système de SE doit :

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

Le feed-back et les échanges autour des données autorise à considérer le SE comme un outil d'autoévaluation et de capitalisation systématique des procédures, des savoir-faire et des pratiques.

4.5. Les outils du système de suivi évaluation

Outil 1 : le plan stratégique (PS)

Il est le document de référence du SSE. Cette feuille de route donne la vision d'une organisation durant les cinq ou dix prochaines années. Ainsi, il y est consigné, entre autres, les objectifs, les lignes d'action, les résultats attendus et les indicateurs pour chaque axe stratégique et les stratégies d'appui. De manière opérationnelle, le PS va servir de cadre aux interventions et alimenter le SSE dans l'identification des besoins d'information, le choix des indicateurs et la collecte.

Outil 2 : le Plan Annuel et Budget (PAB)

Il est l'outil de planification et de mise en œuvre des activités d'une institution. Le PAB consigne les stratégies programmatiques et celles d'appui et définit les indicateurs, les résultats attendus, affecte les responsabilités, précise le chronogramme et évalue le budget ou le coût de chaque activité. Il constitue aussi les plans opérationnels du PS. Si le suivi a pour rôle de confronter la planification initiale aux réalisations effectuées, il s'avère indispensable d'utiliser le PAB dans le SSE.

Outil 3 : le Réseau Program Evaluation and Review Technique (PERT)

Il est un outil de planification opérationnelle ou court terme. PERT construit un réseau pour mettre en ordre plusieurs tâches selon leur durée, leur antériorité, leur dépendance, afin de déterminer un chemin critique et des marges de liberté dans leur réalisation. Il alerte l'équipe de projet sur les retards, les possibilités de glissement des tâches, l'utilisation rationnelle des ressources et peut être réalisé avec le logiciel MS-Projet. Cet outil sera utilisé dans le cadre de suivi de gestion des projets.

Outils 4: le Diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt¹⁰ est une visualisation graphique des activités d'un projet matérialisé par des barres horizontales qui représentent la durée d'une tâche avec son début et sa fin. Il est un outil de planification des activités et facilite le suivi des échéanciers et des calendriers et permet de calculer la durée totale du projet. Il sera utilisé dans le suivi de gestion des projets.

Outil 5: le graphe des responsabilités

Il permet de normer la structure par une bonne définition et répartition des rôles et responsabilités de chacun des acteurs du SSE. Il s'agit pour chaque activité, de voir les intervenants, le détenteur de la responsabilité, les conflits au sein du SSE et est un outil de supervision.

¹⁰ DG a été inventé par Henri Gantt qui lui a donné son nom pour la planification du matériel lors de la Première Guerre mondiale.

Outil 6 : le tableau de bord

Il est composé d'indicateurs traceurs choisis pour suivre les performances des activités d'une institution sur le plan technique et financier. Ainsi, le triangle cout, délai et qualité sera suivi pour l'efficacité et l'efficience des interventions.

Outil 7 : Plan de SE(PSE)

Ce plan est l'outil de base de SSE. Il renferme les axes stratégiques, l'objectif général, les objectifs spécifiques, les activités, la périodicité, les valeurs cibles ou « baseline », les résultats attendus, les moyens de vérification à livrer, le niveau d'agrégation des données ainsi que la ventilation des informations aux différents utilisateurs. Il est le surcircuit et l'organigramme du SSE.

Outil 8 : le schéma de remontée des données

Le schéma de remontée des données est un outil indispensable du SSE, car il hiérarchise les flux d'information et situe à chaque palier les acteurs, les responsabilités, le type d'information à livrer, le niveau d'agrégation des données ainsi que la ventilation des informations aux différents utilisateurs. Il est le circuit et l'organigramme du SSE.

Outil 9 : les outils ou supports de collecte

Ils servent à enregistrer et archiver les informations collectées. Différents types de supports peuvent être utilisés (les rapports, les rapports d'étude, les fiches de suivi des ressources...).

Outil 10 : le cadre logique

C'est un « ensemble de concepts reliés les uns après les autres et qui doivent être utilisés concurremment de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu en terme d'objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats. »

Il a pour objectif :

- de clarifier les liens logiques entre les objectifs et sous objectifs d'un programme ou projet ;

- d'identifier les indicateurs de réalisation de ces objectifs ;
- d'identifier les conditions extérieures qui peuvent influencer l'atteinte des résultats attendus.

V. Etapes pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats

ETAPE 1 : Déterminer les données de référence

Les données de référence sont collectées à partir d'une étude documentaire et/ou d'une analyse ex ante.

Etape 2 : définition de l'organisation et du champ d'action du SSE

Il s'agit d'identifier les utilisateurs et le chargé de SS et clarifier la position des parties prenantes (acteurs, projets, zones).

ETAPE 3: Définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet

Analyser le cadre logique du projet, et en dégager le but, les résultats, les activités, les ressources et les suppositions. Préciser la logique d'intervention du projet

ETAPE 4: Elaboration des questions relatives à la performance et aux besoins d'information

Qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?

Définition précise de l'ensemble des questions relatives à la performance, des indicateurs et des besoins d'information à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs.

Evaluation des besoins d'information et des intérêts des acteurs clés.

ETAPE 5: Définition des indicateurs

Un indicateur est un outil de mesure de la performance, des effets et des impacts d'une action ou d'un projet.

C'est un signe que l'on peut facilement observer : exemples : existence de pâturages, absence d'arbres ;

ou mesurer : profondeur de la nappe phréatique, nombre de tonnes de riz produit cette année.

Les indicateurs sont des variables utilisés pour mesurer le changement (ou évolution) d'un phénomène ou processus dans le temps et dans l'espace.

Définir pour chaque niveau de la hiérarchie des objectifs et chaque question clé, des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs.

Tenir compte des indicateurs concernant les facteurs exogènes et les hypothèses (par ex, données météorologiques, prix, attaques parasitaires et sanitaires, situation économique, mesures de politique générale)

Analyser les indicateurs du point de vue de leur pertinence et de leur utilisation finale, ainsi que de leur faisabilité en termes techniques et de moyens disponibles

ETAPE6: Déterminer les méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données

Pour faire la collecte des données, il faut répondre à un certain nombre de questions :

Quelles données collecter ? Par qui ? Et avec quels outils ?

Les données à collecter peuvent concerner : l'état d'avancement de l'exécution de l'action : l'exécution physique/technique ; l'exécution financière ; le respect du calendrier ; les partenaires impliqués/respect des engagements ; les difficultés et contraintes rencontrées ; etc.

Les données à collecter peuvent concerner : les résultats de l'action ; les objectifs ont-ils été atteints ? Les effets produits ; la satisfaction des bénéficiaires ; la stratégie d'exécution ; etc.

Il faut définir le flux d'information :

1. Où seront collectées les données ?

2. Avec quelles méthodes ?
3. Comment informer les acteurs ?
4. Quand informer ?
5. Pourquoi informer ?

Définir pour chaque donnée les responsabilités correspondantes :

1. Qui collectera les données ?
2. Qui traitera les données
3. Qui transmettra les informations au décideur ?

il faut choisir les méthodes de collecte des données :

1. Diagnostic rural participatif
 2. Enquêtes de ménages et d'exploitation
 3. Suivi participatif de l'impact
 4. Groupes de discussion des acteurs concernés
 5. Statistiques du gouvernement
 6. Observations de terrain
 7. Etudes spéciales (évolution de la structure de l'économie rurale, par ex)
- Etc.

Méthodes de traitement des données :

Le dépouillement et le traitement des données (synthèse et calcul des indications selon des formules prédéfinies) peuvent être faits soit manuellement soit automatiquement par l'informatique.

- le traitement manuel

Il concerne en général un faible volume d'information ; dans ce cas de figure, les informations sont lues et classées par rubrique dans des tableaux tracés sur papier.

- le traitement informatique

L'information est codifiée et saisie en général dans une base de données et le traitement est automatisé par le biais de logiciels spécialisés.

ETAPE 7 : définir les responsabilités

Pour chaque donnée, définir les responsabilités :

Qui collectera les données ?

Qui traitera les données ?

Qui transmettra les informations aux décideurs ?

ETAPE 8 : moyens et coûts

Définir les besoins en terme d'équipement, de personnel qualifié, de formation et les coûts qui en découlent : environ 3% du coût du projet est généralement admis.

ETAPE 9 : mise en place et fonctionnement

A cette phase, il faut essentiellement tester le dispositif, identifier les goulots d'étranglement, réviser et adapter le système en fonction du budget disponible, du poids du travail supplémentaire.

Il est conseillé de respecter toutes les étapes pour aboutir à une bonne conception du SSE et son efficacité est garantie par son bon fonctionnement dépendant de quelques indicateurs que nous définirons au niveau de notre model d'analyse.

VI. DEFINITION DU MODEL D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

6.1. Choix des variables

Pour une meilleure analyse et une bonne compréhension de notre étude, il est indispensable de spécifier le choix des variables.

6.2. Hypothèse de l'étude

Sur la base des phases du SSE, les facteurs qui influencent la performance d'un système de suivi évaluation sont : la conception du système, son fonctionnement et les facteurs externes.

Ainsi, dans notre model, l'hypothèse de base est que la performance du SSE dépend de :

- la conception du SSE(CSSE) qui définit les aspects techniques ;
- le fonctionnement du SSE(FSSE) qui définit les aspects managériaux ;

- et les facteurs externes(FE) qui sont des éléments indépendants de la volonté du SSE et qui peuvent influencer son fonctionnement correct.

Variables expliquées

Elle est représentée par la performance du système de suivi évaluation (PSSE) et pour l'apprécier, nous avons choisi comme critères : la pertinence, efficacité, l'efficience et la cohérence.

Variable explicative

Ce sont les variables qui ont une influence sur la performance du SSE que sont : la conception du système de suivi évaluation(CSSE), le fonctionnement du système de suivi évaluation(FSSE), et les facteurs externes(FE). Leur appréciation se fera sur la base des critères qui seront présentés dans le tableau.

Présentation du modèle d'analyse

Le model est basé sur l'hypothèse que toute chose égale par ailleurs, la performance du SSE(PSSE) dépend de la CSSE, de la FSSE et du FE.

Donc notre modèle se présente ainsi :

la performance du système de suivi évaluation est fonction de la conception du système de suivi évaluation (CSSE), du fonctionnement du système de suivi évaluation (FSSE) et du facteur externe (FE)

$$PSSE = f(CSSE, FSSE, FE)$$

Ce modèle peut être schématisé comme suit :

Tableau 3 : modèle d'analyse

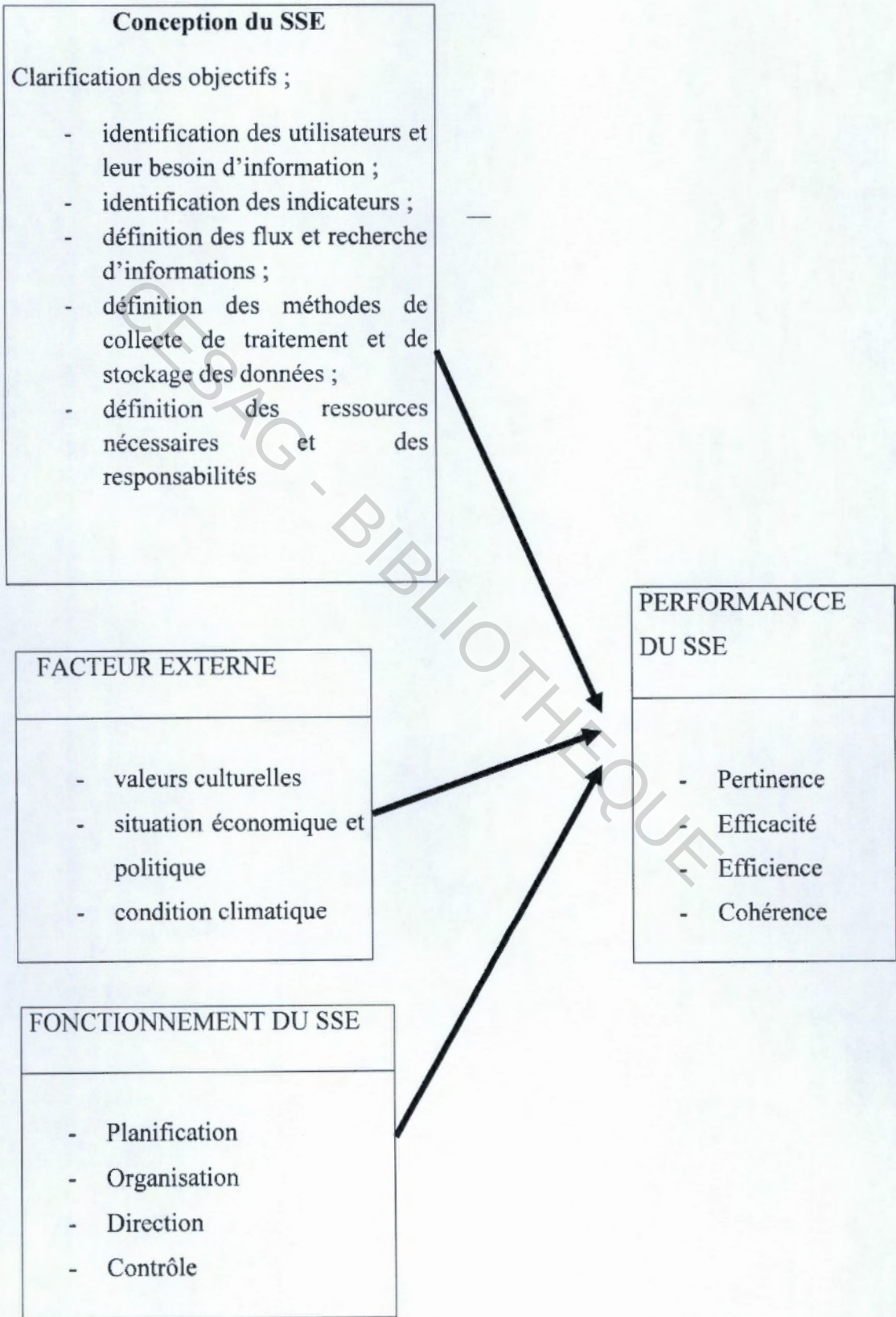


Tableau 4 : modèle d'analyse avec les indicateurs et les critères des différentes étapes

(variables explicatives)		
ETAPES	INDICATEURS	CRITERES DE MESURE
Conception du SSE	clarification des objectifs;(01)	- Identification des objectifs du SSE ; — Participation de tous les acteurs à l'élaboration des objectifs
	Identification des utilisateurs et leur besoin d'information ;(02)	— identification des utilisateurs ; — identification des besoins d'information
	Identification des indicateurs ;(03)	- choix des indicateurs ; — pertinence des indicateurs
	Définition des flux et recherche d'informations ;(04)	— définition des types d'information ; — identification des types d'information

Tableau 4 : modèle d'analyse avec les indicateurs et les critères des différentes étapes

	définition des méthodes de collecte de traitement et de stockage des données ;(05)	— collecte participative des données ; — définition des outils de collecte ; — définition des sources de donnée ; — définition des fréquences de collecte ; — définition des méthodes de traitement, d'analyse et des modes de stockage des données
	définition des ressources nécessaires et des responsabilités (06)	— définition des responsabilités ; — définition des sources nécessaires

Tableau 4 : modèle d'analyse avec les indicateurs et les critères des différentes étapes

Fonctionnement du SSE	Planification (07)	—existence d'un programme de travail ; —évaluation des ressources nécessaires ; —utilisation des outils de planification —respect de la périodicité des rapports
	Organisation (08)	— définition des responsabilités ; Existence d'un système de diffusion d'information
	Direction (09)	—existence d'un bon climat de travail ; —existence d'un programme de formation
	Contrôle (10)	— existence d'un manuel de procédures ; — suivi de l'état d'avancement des activités ; — analyse des éventuels écarts ; — application des recommandations

PERFORMANCE DU SSE	Pertinence (11)	— information opportune disponible ; — Données fiables
	Efficacité (12)	—écart entre les informations produites et celles attendues ; -contribution du SSE au pilotage du programme
	Efficiéce (13)	—écart entre les coûts réels et ceux prévus ; — écart entre information fournie et coût de production de l'information
	Cohérence (14)	— niveau d'adéquation entre les informations collectées et celles attendues ; — concordance des données collectées par des sources différentes
Facteurs externes	— valeurs culturelles (15) — situation économique et politique (16) — condition climatique (17)	-adéquation entre activités du projet et les valeurs culturelles ; — financement disponible et situation sociale politique stable ; — les catastrophes naturelles prises en compte.

Un barème de notation de 0 à 10 est proposé pour apprécier les différents indicateurs figurant dans le modèle d'analyse ci — dessus. Chaque étape est notée sur dix (10) et ce sont les critères qui détermineront cette note. Nous considérons que le score efficace est celui qui est compris entre 40 et 60 pour la CSSE, 30 et 40 pour le FSSE, 30 et 40 aussi pour la PSSE et 10 et 20 pour les FE.

Le choix des critères de mesure des variables constitue la base de l'opérationnalisation de ses variables. Les notes maximales ont été attribuées en fonction de l'importance de chaque critère.

Tableau 5 : Tableau de notation

ETAPES	INDICATEURS	NOTES	TOTAL POINT
CSS	01	10/10	60/60
	02	10/10	
	03	10/10	
	04	10/10	
	05	10/10	
	06	10/10	
FSSE	07	10/10	40/40
	08	10/10	
	09	10/10	
	10	10/10	
PSSE	11	10/10	40/40
	12	10/10	
	13	10/10	
	14	10/10	
FE	15	10/10	30/30
	16	10/10	
	17	10/10	
SCORE TOTAL			170/170

Définition des indicateurs des variables

Planification : c'est une activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre

Organisation : « selon Mintzberg, c'est la somme totale des moyens pour diviser le travail entre des tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

Direction : diriger consiste à pouvoir exercer sur les autres une influence qui leur fera prendre une orientation donnée, et leur fera réaliser, dans le cadre dans le cadre de cette orientation, un certain nombre d'activités dans le but d'atteindre, collectivement, un résultat précis.

Contrôle : «le contrôle est une activité qui consiste à suivre, à vérifier et à évaluer le degré de conformité des actions entreprises ou réalisées par rapport aux prévisions et aux programmes, en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires.»

L'analyse d'un fonctionnement d'un SSE est conditionnée par les indicateurs suivants :

- **l'efficacité** : c'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ ;
- **l'efficience** : mesurer l'efficience, c'est comparer les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour aboutir à ces résultats. L'efficience est l'appréciation du résultat et de la démarche choisie par rapport aux ressources mobilisées. Une mesure de l'efficience est le cout unitaire, c'est-à-dire la dépense mobilisée pour donner un résultat donné, mais l'efficience s'évalue aussi de façon qualitative ;
- **la pertinence** : c'est l'analyse de l'adéquation de la solution apportée par le projet pour résoudre le problème posé ;
- **la cohérence** : la cohérence d'un SSE s'apprécie à l'égard de la complémentarité des objectifs. Il permet d'apprécier l'adéquation entre les informations collectées et celles attendues par les utilisateurs du système.

VII. METHODOLOGIE

7.1. Méthode de recherche

Les catégories d'instruments que nous avons utilisés sont : un guide d'entretien et un questionnaire.

Le guide d'entretien a été élaboré pour les partenaires financiers, la coordonnatrice de l'ONG, le responsable de projet/programme. Il avait pour but de recenser à partir d'entretien en profondeur les données sur les critères d'appréciation de différentes étapes du SSE. Quant au questionnaire, il a servi à recueillir des informations auprès des bénéficiaires sur le terrain.

7.2. Population cible

Notre échantillon d'étude est précisément constitué d'acteurs dans le département de Linguère qui sont directement ou indirectement impliqués dans le fonctionnement du SSE.

Cette collecte s'est effectuée avec les agents de l'ONG ; au sein du programme notamment auprès de quelques membres ou bénéficiaires du programme.

Nous avons administré aussi des entretiens avec les responsables du programme et les responsables des partenaires

7.3. Instrument de collecte et mode de traitement des données

Les données ont été recueillies de façon manuelle en administrant un questionnaire et un guide d'entretien. Les données recueillies ont été traitées et analysées avec le logiciel d'analyse Sphinx en vue de ressortir les grandes tendances explicatives des différentes variables de notre modèle d'analyse.

7.4. Limites de l'étude

L'étude n'a pas le souci d'épuiser le thème de l'analyse de tous les étapes du SSE. Elle se limite à voir son bon fonctionnement.

CHAPITRE 2 : contextes de l'étude

Dans ce chapitre, nous présenterons l'ONG à travers sa carte d'identité, ses activités, ses performances, ses partenaires, etc.

VIII. PRESENTATION DE CERFLA

8.1. Historique

Créé en février 1997, le CERFLA est le résultat d'une réflexion et d'une pratique commune d'acteurs ayant une longue expérience dans la formation, la recherche et la conduite d'actions de développement à la base.

La volonté d'unir les efforts, afin d'appuyer les acteurs communautaires dans leurs initiatives et dans la recherche des voies et moyens permettant d'assurer un développement socio-économique et culturel durable des individus et de la communauté, constitue le point de jonction des membres fondateurs du CERFLA. A cela, s'ajoute un certain nombre de facteurs qui ont été déterminants dans la création du CERFLA :

- La convergence de vues, sur la nécessité d'impulser des actions de lutte contre la pauvreté, la promotion de l'équité et la justice, dans la promotion d'un développement local concerté et durable et la conviction que la recherche du bien-être des femmes et des hommes doit être au centre de tout projet de développement ;
- La volonté de trouver des solutions aux besoins exprimés par les populations, à travers diverses associations à la base, pour un renforcement de leurs compétences et capacités afin qu'elles puissent valoriser leur culture, leurs savoirs et savoir-faire et être des acteurs actifs et avertis dans la gestion de leurs activités ;
- Le souhait de rechercher les voies et moyens pouvant permettre un échange d'expériences, une collaboration et un renforcement mutuel entre associations aux niveaux local, national et régional.

8.2. vision

La vision du CERFLA est de voir émerger des organisations communautaires de base (OCB) et des collectivités décentralisées fortes, conscientes de leurs droits et devoirs,

capables de prendre en charge les préoccupations des populations et l'impulsion de dynamiques et d'actions favorisant un développement local durable.

Le but recherché est d'élargir les voies d'accès à l'information et à la connaissance à des personnes et des structures communautaires, qui ne peuvent y parvenir en grande partie que par le biais des langues nationales afin qu'elles puissent en toute connaissance de cause et en toute liberté, décider de ce qu'il y a lieu de faire, comment le faire, avec qui et par quels moyens.

Les programmes mis en œuvre par le CERFLA, ambitionnent de renforcer les acteurs communautaires pour qu'entre autres qu'ils puissent disposer de capacités permettant de :

- renforcer les pouvoirs de décision des populations sur toutes les questions les concernant ;
- assurer leur autopromotion ;
- lutter contre toutes formes d'inégalité et de discrimination et particulièrement celles qui touchent les femmes, prévenir les conflits, cultiver un esprit de paix, une pratique démocratique et rechercher l'équité dans les prises de décisions ;
- avoir une bonne connaissance des droits et devoirs des personnes et des groupes pour un plein exercice de leur citoyenneté ;
- promouvoir le dialogue, les échanges, la concertation et la complémentarité entre acteurs de développement (associations, élus locaux, structures étatiques, ONG, etc.).

8. 3. Partenariat

HECKS est le partenaire financier de l'ONG et les agents de l'Etat se trouvant sur le terrain constituent des partenaires techniques.

8.4. Organisation

Association à but non lucratif, le CERFLA fonctionne sur la base des règles et principes qui régissent les associations au Sénégal.

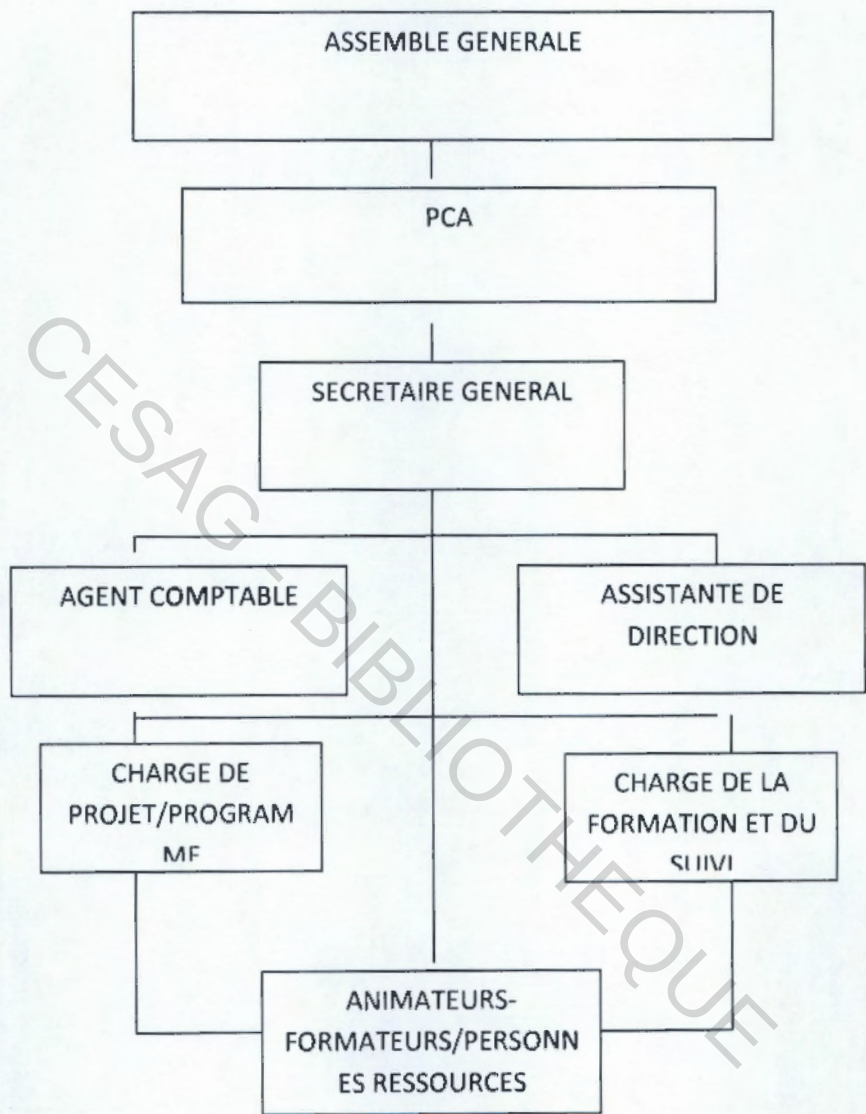
Le CERFLA dispose :

- d'une **Assemblée Générale** qui définit les grandes orientations, approuve les programmes d'activités et procède à l'élection des membres du conseil

d'administration. Elle demeure l'instance de décision où chaque membre peut faire valoir ses points de vue et ses droits ;

- d'un **conseil d'administration** qui veille au respect des orientations et des programmes approuvés par l'assemblée générale et en cas de besoin, met en place des commissions de travail qui assure le suivi régulier des activités, recrute le personnel et définit ses tâches, soumet à l'assemblée générale les rapports d'activités et les bilans financiers annuels ;
- d'une **équipe légère** composée d'un Secrétaire général, d'un responsable des programmes, d'une responsable de la formation et du Suivi, d'une assistante de direction et d'une équipe d'Animateurs formateurs (dont le nombre peut varier selon le programme) qui assure l'exécution des activités. Par ailleurs, le CERFLA est appuyé par des personnes ressources sur la base du bénévolat ou d'une rémunération ponctuelle. Son organigramme se présente comme suit :

SHEMA 2¹¹ : organigramme de l'ONG



¹¹ Schématisé par l'ONG cerfla

8.5. Stratégique d'intervention

La stratégie s'articule autour des actions suivantes :

- connaissance du milieu d'intervention ;
- formation et renforcement des capacités des acteurs à la base ;
- animation ;
- information sensibilisation ;
- échanges ;
- suivi-évaluation des activités ;
- appui-conseil dans la mise en œuvre de projets/programmes communautaires ;
- mise en relation (promotion du partenariat).

8.6. Les sessions de renforcements des capacités

A travers les sessions de formation, le CERFLA vise la mise à la disposition des Organisations communautaires de Base et des Collectivités locales des ressources humaines outillées et capables d'impulser des dynamiques favorisant un développement local durable. Il s'agit de formations pouvant renforcer les capacités d'intervention des OCBs, des CL ou les groupes en charge de la conduite et de la gestion d'activités collectives.

Les sessions de formation sont aussi axées sur des thèmes identifiés comme des besoins pratiques contribuant au renforcement des compétences techniques des populations :

Les formations sur **la citoyenneté et le développement local** sont destinées en particulier aux rôles et responsabilités (textes et lois sur la décentralisation, gestion d'une collectivité locale, ...). Elles mettent l'accent sur la gouvernance locale et offrent aux leaders et élus l'occasion d'être outillés dans les mécanismes de gestion efficace des affaires locales et d'interpellation des décideurs (budgétisation participative, plaidoyer et lobbying, contrôle citoyen, ...) afin de renforcer la démocratie, la bonne gouvernance, de promouvoir les droits humains pour une participation citoyenne dans la prise de décision et dans le suivi-contrôle des actions conduites.

Les formations sur les **règles et principes de gestion** sont axées sur les outils et textes de base d'une organisation communautaire pour une meilleure compréhension des rôles et responsabilités et sur les fondements juridiques et réglementaires d'une organisation (Gestion administrative, financière et organisationnelle). Ce type de formation permet aux organisations communautaires de disposer d'un potentiel de membres capables de gérer, en toute autonomie, les affaires et biens de leurs structures et de rendre compte de leurs actions.

Les sessions de formation sur la **conception et la gestion de projets** mettent les partenaires à la base dans des processus d'apprentissage pour l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de microprojets communautaires. Ces sessions débouchent, la plupart du temps, sur des ébauches de projets communautaires élaborés par les participants.

Les formations sur **l'organisation et la gestion des biens communautaires** (forages) concernent davantage les membres des organes de gestion des forages (Bureau, Comité de Gestion) implantés dans la zone d'intervention du CERFLA. Elles visent une amélioration dans la gestion des biens communautaires à travers un système d'organisation, de planification des activités et de recouvrement des redevances mis en place par les Associations des Usagers des Forages (ASUFOR) ou les Groupements de Promotions Féminine (GPF) pour les activités génératrices de revenus (embouche, jardins maraîchers, laiteries...).

Les sessions de **renforcement des capacités en alphabétisation** (RCA) permettent aux acteurs de consolider leurs acquis en écriture, lecture et calcul, pour une meilleure participation à la conduite des actions de développement et à la gestion d'initiatives collectives ou individuelles.

Les **formations qualifiantes** (facilitateurs, matrones, auxiliaires en santé animale ...) ont un double objectif : technique et professionnelle. Elles visent principalement des acteurs déjà alphabétisés. Pour ce type de formation, le choix se fait à partir des besoins exprimés par les populations, l'utilité de la demande pour la majorité et des possibilités locales de sa réalisation.

L'animation : elle est perçue comme une communication sociale et éducative susceptible de renforcer les capacités des communautés par le partage des expériences et des informations. Elle est un maillon utile dans la prise de conscience et dans l'impulsion d'actions concertées. L'animation vise une meilleure connaissance des réalités socio-économiques et culturelles d'un terroir et de ses potentialités, une prise d'initiatives et un large partage des informations utiles (enjeux locaux, politiques publiques...).

Les actions d'animation sont parfois couplées aux sessions de formation et pourraient être conduites, dans certains cas, avec les techniciens des services déconcentrés de l'Etat ou par des personnes ressources.

Cet axe participe aussi au soutien et au renforcement de la collaboration qui existe déjà entre les OCBs les CL, les structures techniques de l'Etat.

8.7. L'information et la sensibilisation

Dans un contexte caractérisé par une sous-information du fait de la très faible disponibilité de médias en langues nationales et la faible couverture du réseau de communication, de l'enclavement de la zone d'intervention du CERFLA, l'accès à l'information constitue un élément indispensable permettant de saisir des opportunités et d'acquérir des connaissances nouvelles. Cet axe d'intervention permet de fournir aux populations toute information susceptible de contribuer à leur pleine participation au processus de développement de leurs zones respectives, utiles dans la motivation de certaines décisions et nécessaire dans les actions d'interpellations des autorités publiques.

Bien qu'elle puisse favoriser la réflexion et susciter une prise de conscience, l'information se distingue de la sensibilisation en ce sens qu'elle ne suggère pas de solutions par rapport aux problèmes identifiés. En effet, l'action de sensibilisation, en plus de favoriser la réflexion et de susciter une prise de conscience à un problème social ou un besoin commun, propose ou suggère des solutions alternatives ou des idées nouvelles afin de transformer une situation jugée problématique ou de répondre à un besoin. A ce titre, la sensibilisation poursuit un objectif de changement collectif ou individuel.

8.8. Stratégie programmatique

A travers les programmes du CERFLA, les actions concernant l'information et la sensibilisation visent :

- à augmenter la prise de conscience, l'engagement et le développement d'attitudes favorables au changement de situations défavorables à la collectivité ou à une partie de celle-ci ;
- à mobiliser les personnes directement touchées par un problème afin qu'elles se regroupent pour agir afin de trouver une solution au problème identifié ;
- à influencer les décideurs afin de les rendre plus sensibles aux difficultés ou aux besoins d'une population et les amener à prendre les dispositions adéquates ;
- à obtenir l'adhésion et l'appui de l'opinion publique au niveau local, régional, national afin de créer un rapport de forces favorables aux changements souhaités.

8.9. LES ECHANGES

Les échanges favorisent l'apprentissage par les pairs. En cela ils facilitent un partage des expériences et la promotion de cadres de concertation et d'échanges entre plusieurs acteurs (Organisations communautaires de base, Collectivités décentralisées, ONG, Services techniques de l'Etat). Ils se déroulent sous la forme d'ateliers thématiques, de forums, de réunions de concertation qui sont susceptibles de promouvoir un dialogue constructif, de faciliter la complémentarité, la solidarité et la synergie des actions entre les différents acteurs concernés, autour de problématiques identifiées.

8.10. LE SUIVI ET L'APPUI-CONSEIL

Dans un contexte d'appui visant un renforcement des capacités, le suivi permet de faire un diagnostic d'étape et de poursuivre les actions en tenant compte des leçons apprises. Il constitue un axe important dans le dispositif de mise en œuvre des programmes du CERFLA, en ce sens qu'il permet d'apprécier le niveau d'exécution des activités par rapport aux résultats attendus, mais aussi le degré d'appropriation des actions de renforcement des capacités (performances individuelles et institutionnelles).

Le suivi est assuré à plusieurs niveaux:

- au niveau de l'équipe opérationnelle du CERFLA, par le Responsable de la formation et du suivi et par les Animateurs-Formateurs ;
- au niveau de la base, par les partenaires du CERFLA (OCB, Collectivités locales, Services techniques de l'Etat, personnes ressources).

Les actions de suivi s'appuient sur des outils participatifs et font l'objet d'une planification et d'une production de rapports spécifiques.

L'appui-conseil constitue un axe important dans la consolidation des acquis. Il consiste en une aide ponctuelle, pratique et orientée visant :

- la résolution d'un problème, la levée d'un blocage ;
- l'accompagnement dans la conduite et la gestion des activités ;
- la formulation de conseils pertinents dans le fonctionnement des instances et dans la mise en œuvre des activités.

8.11. LA MISE EN RELATION

Cet axe permet d'accompagner et de connecter les acteurs locaux avec des partenaires institutionnels, financiers et techniques.

Il s'appuie sur un processus pédagogique de renforcement de capacités basé sur un ensemble d'activités qui permettent aux différents acteurs d'avoir des capacités de planification, de gestion des opportunités, de négociation avec d'éventuels partenaires, de conduite d'actions de plaidoyer et de lobbying... .

La facilitation à travers la mise en relation directe entreprise par le CERFLA, à la fin d'un processus d'apprentissage, permet d'entamer un désengagement progressif tout en s'assurant de la continuité des actions développées par les CL et les OCBs.

La stratégie de responsabilisation progressive des OCBs est un levier dans le transfert des capacités techniques et organisationnelles aux acteurs locaux.

8.12. L'EVALUATION

A la fin de chaque année, un bilan des réalisations permet d'identifier les forces et les faiblesses des actions réalisées et d'apporter si nécessaire les correctifs utiles pour une bonne exécution du programme.

Une évaluation externe est prévue dans la dernière année de chaque programme triennal. Les résultats de cette évaluation externe sont partagés avec les différents partenaires et sont pris en compte dans l'élaboration du nouveau programme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

8.13. Des indicateurs et résultats attendus

Tableau 6¹² : Les indicateurs sont résumés dans le tableau suivant :

OBJECTIFS	RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES
OBJECTIF GENERAL : Consolider et renforcer les initiatives de développement portées par les Organisations Communautaires de Base et des Collectivités locales dans les départements de Linguère et de Ranérou.			-Nombre d'organisations communautaires de base et de collectivités locales renforcées. -Nombre de ressources humaines qualifiées
OBJECTIF SPECIFIQUE 1 : Contribuer au développement local par la consolidation et le renforcement des capacités des Organisations Communautaires de Base dans la prise en charge des besoins essentiels des populations.	R1.1 Les capacités institutionnelles et techniques des 14 OCB partenaires du CERFLA ont été renforcées dans la conduite d'initiatives locales de développement.	A1.1.1 : Cent vingt (120) leaders et membres d'OCB renforcés sur la gestion organisationnelle, administrative et financière d'une OCB.	Nombre de sessions réalisées Nombre d'acteurs locaux formés

¹² Elaboré par l'ONG cerfla

Tableau 6 : Les indicateurs sont résumés dans le tableau suivant :

		A1.1.2 : Cent (100)acteurs locaux (membres d'OCB) renforcées sur la décentralisation et ses enjeux pour la promotion d'un développement local durable.	Nombre de sessions réalisées Nombre d'acteurs locaux formés
		A1.1.3 : Cent (100) personnes renforcées dans la maîtrise de l'écriture ; de la lecture et du calcul (RCA PULAAR & WOLOF)	Nombre de sessions réalisées Nombre d'auditeurs renforcés
		A1.1.4 : Soixante (60) membres d'OCB partenaires renforcées sur les techniques de plaidoyer et de lobbying.	Nombre de sessions réalisées Nombre d'acteurs locaux formés

Tableau 6 : Les indicateurs sont résumés dans le tableau suivant :

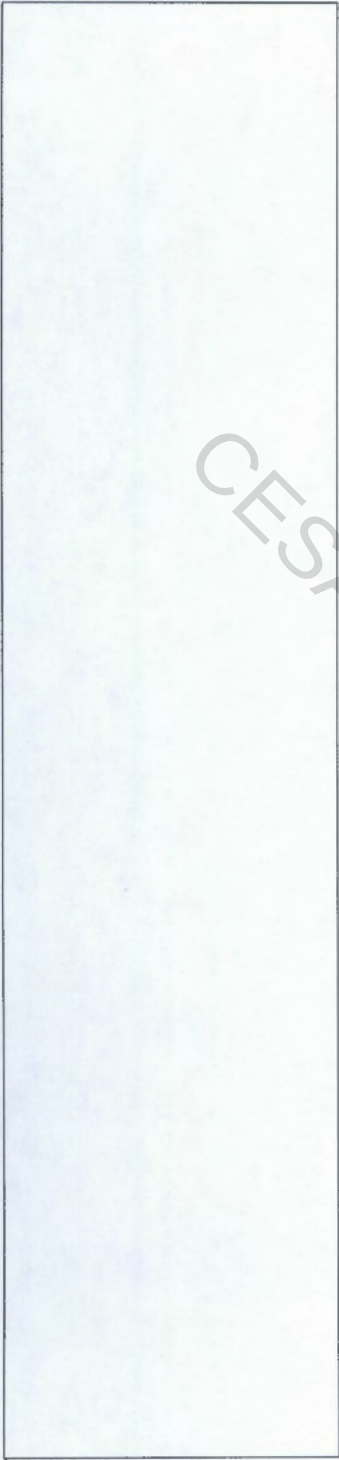
		A1.1.5 : Trente (30) membres d'OCB sont formés comme facilitateurs de classes d'alphabétisation.	Nombre de facilitateurs Nombre d'attestations / certificats délivrés
		A1.1.6 : Dix (10) personnes sont formés comme formateurs en Gestion des organisations et en renforcement de capacités en alphabétisation.	Nombre de formateurs de formateurs formés Nombre de modules maîtrisés Nombre d'attestations / certificats délivrés
		A1.1.7 : Cent (100) membres des comités de gestion d'ASUFOR sur les techniques de gestion des forages.	Nombre de sessions réalisées Nombre d'acteurs locaux formés
		A1.1.8 : Quarante (40) personnes membres d'OCB sont renforcées sur l'élaboration de projets communautaires.	Nombre de sessions réalisées Nombre d'acteurs locaux formés
		A1.1.9 : Quarante (40) personnes renforcées sur la gestion d'un projet communautaire.	Nombre de sessions réalisées Nombre d'acteurs locaux formés

Tableau 6 : Les indicateurs sont résumés dans le tableau suivant :

		A1.1.10 : Quarante (40) femmes élues et leaders associatifs renforcés sur le leadership et la communication.	Nombre de sessions réalisées Nombre d'acteurs locaux formés
		A1.1.11 : Quarante (40) leaders d'association renforcés sur le suivi et l'auto-évaluation.	Nombre de sessions réalisées Nombre d'acteurs locaux formés
		A1.1.12 : Tenue de 08 séances d'animation sur des thématiques liées à des questions d'enjeux.	Nombre de séances réalisées Nombre de thèmes développés Nombre de participants dont nombre de femmes
		A1.1.13 : Facilitation de 03 actions d'information et de sensibilisation sur des problématiques locales.	Nombre d'actions réalisées Nombre de thèmes développés Nombre de participants dont nombre de femmes
		A1.1.14 : Organisation de 02 visites d'échanges d'expériences entre des OCB.	Nombre de visites d'échanges effectuées Nombre de participants

Tableau 6 : Les indicateurs sont résumés dans le tableau suivant :

		A1.1.15 : Réalisation de 10 actions d'appui-conseil sur les différentes initiatives prises par les acteurs locaux.	Nombre de missions réalisées Nombre de plans d'actions élaborés Nombre d'activités réalisées
	R1.2 Les OCB et leurs membres ont amélioré leurs capacités de conduite et de gestion d'activités économiques qui génèrent des revenus et améliorent la sécurité alimentaire des populations.	A1.2.1 : Cent (100) actrices /acteur et acteurs formés dans les techniques de pasteurisation et de conservation du lait.	Nombre de sessions réalisées Nombre de facilitateurs qualifiés dont nombre de femmes
		A1.2.2 : Cent (100) actrices/acteurs et acteurs formés dans l'embouche ovine / bovine.	Nombre de séances s'application réalisées Nombre d'acteurs locaux formés
		A1.2.3 : Soixante (60) actrices formées dans les techniques de maraîchage.	Nombre de femmes qualifiées Nombre d'attestations - certificats délivrés



A1.2.4 : 5 actions d'Information et de sensibilisation sur des questions liées aux activités économiques.	Nombre d'activités d'information et de sensibilisation réalisées Nombre de thèmes développés Nombre de radios communautaires ayant traité les thèmes
A1.2.5 : Organisation de quatre (04) visites d'échanges d'expériences et de co-apprentissages entre les organisations féminines.	Nombre de visites d'échanges effectuées Nombre de participantes
A1.2.6 : Suivi des activités productives.	Nombre de missions réalisées Nombre de plans d'actions élaborés Nombre d'activités réalisées
A1.2.7 : Accompagnement des organisations partenaires dans l'élaboration de trois (03) micro-projets.	Nombre de micro projets élaborés Nombre de GIE ou PME créés

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 : Renforcer les capacités des élus dans la prise en charge d'un développement local participatif.	R2.1 Les capacités de planification et de gestion des élus de la zone d'intervention sont renforcées.	A1.2.8 : Accompagnement dans l'identification des sources de financement accessibles aux acteurs locaux.	Nombre de micro-projets financés
		A1.2.9 : Appui dans l'organisation d'ateliers annuels d'échange sur les filières de production	Nombre d'ateliers, nombre filières touchées ;
		A2.1.1 : Cent (100) élus (conseillers/conseillers et chefs de village) renforcés sur la décentralisation et les enjeux du développement local.	Nombre de sessions réalisées Nombre d'élus locaux formés dont nombre de femmes
		A2.1.2 : Quarante (40) conseillers ruraux sont renforcés sur les règles, principes et techniques de gestion d'une collectivité locale.	Nombre de sessions réalisées Nombre d'élus locaux formés dont nombre de femmes
		A2.1.3 : Soixante (60) conseillers ruraux sont renforcés sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un budget participatif.	Nombre de sessions réalisées Nombre d'élus locaux formés dont nombre de femmes



A2.1.4 : Quarante (40) femmes élues et leaders associatifs sont renforcés sur le leadership et la communication.	Nombre de sessions réalisées Nombre de femmes renforcés
A2.1.5 : Animation de 06 thématiques axées sur la gestion foncière, la démocratie participative et la gouvernance locale, la mobilisation des ressources locales, la prévention et gestion des conflits	Nombre de séances réalisées Nombre de thèmes développés Nombre de participants
A2.1.6 : Appui dans l'organisation de 03 activités d'information et de sensibilisation axées sur des thématiques liées à la bonne gouvernance(participation citoyenne des femmes au développement local	Nombre de thèmes développés Nombre de participants Nombre de participants dont nombre de femmes

		A2.1.7 : Facilitation dans l'organisation de 06 actions d'échanges entre les organisations féminines partenaires du CERFLA et les Conseils ruraux axés sur des questions liées au développement local.	Nombre d'actions d'échanges réalisées Nombre d'acteurs ayant participé aux échanges dont nombre de structures/organisations représentées Nombre de thèmes développés
		A2.1.8 : Tenue de 03 actions d'échanges entre les conseils ruraux sur des préoccupations communes.	Nombre d'actions d'échanges réalisées Nombre de participants
		A2.1.9 : Organisation de 03 actions d'échanges entre les partenaires à la base du CERFLA (Conseils ruraux et OCB) sur des thématiques locales et nationales.	Nombre d'actions d'échanges réalisées Nombre d'organisations/structures ayant participé
	R2.2 Accompagner les conseils ruraux pour la mise en place de stratégies de promotion de l'économie locale.	A2.2.1 : Soixante (60) élus renforcés sur les stratégies de mobilisation de ressources financières (fundraising).	Nombre de sessions réalisées Nombre de conseillers ruraux formés dont nombre de femmes
		A2.2.2 : Quarante (40) élus sont renforcés sur le	Nombre de sessions réalisées

		plaidoyer lobbying	Nombre de conseillers ruraux formés dont nombre de femmes
		A2.2.3 : Quarante (40) élus sont formés sur le suivi-évaluation des projets et des activités.	Nombre de sessions réalisées Nombre de conseillers ruraux formés dont nombre de femmes
		A2.2.4 : Réalisation d'une étude d'identification des potentialités économiques locales.	Types de ressources identifiées
		A2.2.5 : Appui dans l'accompagnement du groupement d'intérêt communautaire (GIC) des Collectivités locales.	Nombre d'appui réalisés Nombre de collectivités représentées
	R3.1	A3.1.1 : Etablissement d'une situation de référence sur les filières porteuses localement.	Document d'étude validé Nombre de jeunes et de femmes retenus Nombre de filières identifiées
	Les capacités techniques et professionnelles des jeunes et des femmes néo alphabètes ont été renforcées.	A3.1.2 : Formation technique de 20 jeunes sur la maintenance et l'entretien des équipements hydrauliques.	Nombre de jeunes qualifiés Nombre de jeunes qualifiés Nombre d'attestations / certificats délivrés

		A3.1.3 : Formation de 14 agents de santé communautaire (ASC) sur la santé de la reproduction et les soins de santé primaires.	Nombre de matrones et d'ASC formés Nombre d'attestations / certificats délivrés Nombre de villages touchés
		A3.1.4 : Formation de 10 jeunes sur la santé animale (auxiliaires vétérinaires).	Nombre d'auxiliaires vétérinaires formés Nombre d'attestations / certificats délivrés Nombre de villages touchés
		A3.1.5 : Suivi des activités et appui-conseil	Nombre de missions réalisées Nombre de personnes appuyées
		A4.1.1 : Appui-conseil dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions concertées portant sur des préoccupations des femmes et sur des questions d'enjeux locaux	Nombre de pans d'actions élaborés
		A4.1.2 : Réalisation de 03 appui-conseil dans l'organisation d'une rencontre annuelle d'échanges et d'élaboration d'un plan d'action annuel.	Nombre d'appui réalisés Nombre de rencontres tenues

		R4.1 Le cadre de concertation et d'échanges des organisations de femmes partenaires du CERFLA s'est amélioré.		
			A4.2.1 : Organisation de 04 activités d'information et de sensibilisation pour la mise en place de cadres de concertation et d'échanges	Nombre d'activités d'information et de sensibilisation réalisées Nombre de thèmes développés Nombre de radios communautaires ayant traité les thèmes
			A4.2.2 : Appui aux cadres de concertation par l'animation de 04 thèmes liés aux enjeux du développement dans la zone de ferlo	Nombre de cadres ayant développé des activités d'animation Nombre de séances réalisées Nombre de thèmes développés Nombre de participantes dont
	R4.2 Au moins 02 initiatives fonctionnelles de concertation et d'échanges entre différents conseils ruraux et entre celles-ci et d'autres acteurs sont réalisées.			

			nombre de conseils ruraux et d'OCB
		A4.2.3 : Organisation d'une (01) visite d'échange et de partage de l'expérience sur la mise en œuvre du budget participatif entre les conseils ruraux	Au moins 01 visite réalisé Nombre d'élus locaux ayant participé dont nombre de conseils ruraux
		A4.2.4 : Appui-conseil dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions annuelles axées sur des préoccupations communes aux différentes collectivités locales	Nombre de missions d'appui effectuées Nombre de plans d'actions élaborés Nombre de conseils ruraux touchés

8.14. Durée et phase d'exécution

Le programme est mis en œuvre sur une période de fois (ans) et est réparti en deux phases :

- La première année du programme prévoit une situation de référence pour un meilleur ciblage des métiers et filières porteuses et la sélection dans les villages des néo-alphabètes, mais aussi, l'identification de personnes ressources locales aux compétences reconnues (savoirs faire) et dont les ateliers serviront de lieu de formation. Il est aussi prévu durant cette période la conception de programmes et supports adaptés aux besoins en formation de la cible. Ce travail se fera en étroite collaboration avec des structures spécialisées dans les différentes filières ciblées et les partenaires à la base ;

- La deuxième et la troisième année du programme seront consacrées à la formation des jeunes dans les filières retenues et à leur insertion socio-économique. L'insertion sera directe ou indirecte et se fera progressivement à l'issue des cycles de formation de chaque groupe. L'insertion directe se fera par le biais de structures et intervenants (centre de santé, comité de gestion des forages, postes de vétérinaires privés). L'insertion indirecte se réalisera par la création de Groupement d'Intérêt Economique (GIE) (unités de transformation laitière, GIE pour l'entretien des infrastructures hydrauliques...);

La conception du présent programme a été participative avec l'implication et la prise en compte des besoins des partenaires à la base. La démarche s'est appuyée sur les principes directeurs du CERFLA à savoir la concertation et la responsabilisation des partenaires. Les activités à développer sont aussi portées par les organisations et institutions locales. Il s'y ajoute que ce programme vise une consolidation et un renforcement des capacités et compétences acquises pour certains lors d'une phase précédente d'accompagnement. Cette stratégie d'intervention et les expériences capitalisées par les partenaires locaux sont autant d'éléments qui permettent de s'assurer de la continuité du travail par les acteurs à la base, après le désengagement du CERFLA.

8.15. Couverture du programme

Le programme couvre les départements de Linguère et de Ranérou essentiellement en milieu rural dans les 462 villages pour 10 communautés rurales. Ils interviennent aussi dans les OCBs de ces villages au nombre de quatorze (14).

8.16. Gestion du programme

La gestion du programme va s'effectuer à deux niveaux : au niveau de la coordination et au niveau des animateurs formateurs.

L'équipe de coordination composée du Secrétaire général, de la Responsable de la formation et du suivi et du Responsable des projets et programmes a entre autres comme missions :

- planification semestrielle des activités ;

- suivi de la mise en œuvre du programme sur le terrain ;
- renforcement des capacités des Animateurs formateurs ;
- utilisation optimale du personnel ;
- rapportage technique et financier des activités du programme ;
- recherche de personnes ressources pour l'exécution d'activités spécifiques ;
- préparation des évaluations et des audits ;
- capitalisation ;
- mobilisation de ressources additionnelles ;
- gestion du partenariat.

L'équipe des Animateurs formateurs dont les missions sont les suivantes :

- participation à la planification semestrielle des activités ;
- conception d'outils et de supports de travail ;
- exécution des activités de terrain ;
- appui aux partenaires à la base ;
- suivi des activités sur le terrain ;
- rapportage
- renforcement du partenariat à la base.

9. Méthodologie de mise en œuvre du programme

La démarche d'intervention du CERFLA est **séquentielle et dégressive**. Elle dépend du niveau de maturation organisationnelle des partenaires de base. Cette démarche a pour objet, à la fin des processus d'accompagnement, de permettre aux communautés de base de disposer de potentialités en ressources humaines capables de conduire et de gérer les initiatives de développement local.

L'étape 1 est une phase d'immersion qui consiste à mener des activités qui renforcent la confiance et la connaissance de la zone en vue d'une adaptation de l'appui au contexte et aux besoins de la cible.

L'étape 2 consiste, dans une zone considérée, à faciliter le renforcement des capacités institutionnelles des organisations communautaires de base. A cet effet, un ensemble d'actions est planifié pour les besoins en renforcements identifiés.

Ces actions sont généralement circonscrites autour de la formation dans divers domaines (alphabétisation, formation qualifiante, gestion, décentralisation, conception de projets, techniques d'animation et de communication, planification et recherche-action communautaire, élaboration et mise en œuvre d'un budget participatif, etc.); de l'information et de la sensibilisation sur diverses thématiques, l'animation sur des problématiques locales, l'appui-conseil et les échanges.

L'étape 3 permet d'inscrire l'intervention dans un processus de capacitation à la conduite de projet. Après les deux premiers niveaux d'accompagnement qui permettent aux OCB de renforcer leur assise institutionnelle, il est ensuite envisagé une troisième étape où les actrices et acteurs associatifs sont mis dans des processus d'apprentissage pour l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de microprojets communautaires. Ce niveau est une étape qui consiste à renforcer la participation et la responsabilisation des acteurs communautaires dans la définition et la mise en œuvre de projets qui concernent leur devenir. Cette étape est une opportunité pour les acteurs locaux de partager un projet collectif, de mettre en pratique leurs connaissances, d'évaluer leurs performances et leurs contre-performances et dégager des perspectives.

L'étape 4 est un processus de responsabilisation et de transfert dégressif dans la conduite de projet de terroir. Cette étape qui participe de l'autonomie des OCB est celle de la mise en relation directe avec des partenaires financiers et techniques. Cette étape constitue également un moment d'apprentissage pour les acteurs locaux, car ils vont consolider leurs capacités dans la conduite, la gestion et le suivi évaluation de leur processus de développement. Cette dernière étape doit déboucher sur un désengagement du CERFLA.

La démarche d'appui est différente suivant les types de zones où intervient le CERFLA.

Dans les **zones dites de concentration**, le CERFLA opte pour une démarche d'appui de proximité. A ce niveau, deux groupes de partenaires sont ciblés :

Les organisations communautaires de base : associations villageoises de développement, les organisations de femmes, les comités de gestion des activités ou des infrastructures, etc. ;

les collectivités décentralisées : les élus des conseils ruraux, les chefs de village.

Dans ce présent programme avec chaque type de partenaire de ces zones de concentration, il sera procédé à l'établissement d'une situation de référence qui permet de déterminer son niveau de développement institutionnel et de définir un plan d'accompagnement négocié.

La situation de référence sera articulée autour des éléments suivant : le statut juridique, la structuration, le fonctionnement, les activités réalisées, les initiatives en cours, les compétences humaines disponibles, les ressources matérielles et financières, le système de communication, le réseau des partenaires.

Cette situation de référence fera l'objet d'une analyse avec le partenaire pour mieux cerner les besoins en appui qui vont constituer les composantes du plan d'accompagnement. Le plan d'accompagnement sera inscrit dans un échéancier qui définit le processus d'accompagnement (horizon court, moyen ou long terme) du CERFLA.

Le plan d'accompagnement sera structuré autour des éléments suivants : les objectifs fixés ; les résultats attendus ; les actions d'appui à réaliser ; les bénéficiaires (hommes – femmes)

10. Axes d'intervention du programme triennal 2012-2014

Le constat fait à la suite de l'intervention du CERFLA dans la zone du Ferlo (départements de Linguère et de Ranérou) est que des résultats avérés sont obtenus dans le renforcement des capacités des partenaires à la base (OCB – collectivités locales) et dans l'amélioration des conditions de vie des populations. Ces résultats ont produit un impact perceptible à plusieurs niveaux selon divers rapports d'évaluation.

Malgré ces résultats avérés, l'évaluation externe du programme triennal 2012-2014 et les constatations faites par différents partenaires ont révélé qu'un certain nombre de faiblesses mériteraient d'être prises en compte dans ce présent programme à travers les axes suivants :

- la poursuite du renforcement institutionnel des organisations communautaires de base ;
- la consolidation des compétences des acteurs locaux (expertise locale) capables d'accompagner les processus de développement local ;

- l'appui dans le réseautage des structures de base et la complémentarité des actions entre les conseils ruraux et les autres acteurs intervenant pour la promotion d'un développement local durable ;
- le renforcement de la démocratie et de la gouvernance locale pour une bonne gestion des affaires publiques ;
- la formation qualifiante et l'appui à l'insertion des jeunes ;
- l'amélioration de la prise en charge de la santé communautaire ;
- l'appui au développement de filières axées sur les potentialités de la zone et porteuses de revenus pour une amélioration des conditions de vie des populations (élevage, agroforesterie, ...).

➤ **RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DES OCB**

Il s'agit dans le cadre du présent programme de poursuivre l'appui dans les nouvelles zones d'intervention où les partenaires sont encore faibles au plan institutionnel et organisationnel et dans leurs capacités à répondre aux préoccupations des populations. A l'instar du processus ayant conduit à l'autonomisation des partenaires dans les anciennes zones d'intervention, le CERFLA compte aussi accompagner ses nouveaux partenaires en suivant la même dynamique pour faire émerger des leaders locaux et des structures de base capables de porter les initiatives de changements durables.

➤ **CONSOLIDATION ET RENFORCEMENT DES COMPETENCES DES RESSOURCES HUMAINES LOCALES.**

Le processus de renforcement des capacités des acteurs locaux, entamé depuis 2009 et visant à mettre à la disponibilité des collectivités locales et des OCB des ressources humaines capables de conduire et de gérer les activités communautaires, doit se poursuivre pour mieux faciliter le futur désengagement du CERFLA de cette nouvelle zone d'intervention. C'est dans cette logique que s'inscrit cet axe du programme triennal 2012-2014 qui prendra aussi en compte l'accompagnement pour la formation de formateurs dans le anciennes zones.

➤ **MUTUALISATION DES ACTIONS ET MISE EN RESEAU DES PARTENAIRES A LA BASE.**

L'un des objectifs du CERFLA dans son appui aux acteurs à la base est de veiller à une responsabilisation des populations afin de les rendre autonomes dans la conduite et la gestion de leurs activités. C'est ainsi que le CERFLA privilégie le renforcement des capacités de ses partenaires et le développement d'actions d'échanges et de partage entre acteurs locaux.

C'est dans ce cadre que la mise en réseau des partenaires à la base a constitué un des axes d'appui du programme triennal 2009-2011 à travers lequel plusieurs initiatives ont été développées. En effet, la mise en place de cadres de concertations entre OCB et conseils ruraux a permis de renforcer les initiatives de mutualisation des capacités des uns et des autres.

Ces résultats méritent d'être consolidés dans un souci de pérennisation des actions d'appui enclenchées par le CERFLA dans une partie du Ferlo.

➤ **RENFORCEMENT DE LA DEMOCRATIE(ON) ET DE LA BONNE GOUVERNANCE LOCALE.**

Une des faiblesses de l'application des politiques de décentralisation dans plusieurs régions du Sénégal est la participation et l'adhésion des citoyens au processus décisionnel. Dans la zone du Ferlo, la faible représentativité des femmes dans les instances de décision, la lourdeur de leurs tâches domestiques, l'analphabétisme de la majorité des élus locaux (Conseillers et chefs de villages), et leur connaissance limitée des politiques de décentralisation et des règles qui régissent la gestion d'une communauté rurale justifient en grande partie la nécessité de conduire des actions de renforcement de la démocratie et de la bonne gouvernance.

Pour assurer une gestion transparente des projets et biens communautaires, il faut offrir à tous les citoyens des possibilités de s'impliquer activement à la mise en œuvre et à la gestion des affaires locales. C'est pourquoi des cadres de concertation fonctionnels doivent constituer des espaces d'expression démocratique permettant un suivi-contrôle de la gouvernance locale. L'expérimentation du budget participatif dans quelques communautés rurales s'inscrit dans cette dynamique.

Notons aussi que la participation des citoyens au développement n'est pas seulement un droit. Elle doit s'accompagner de l'accomplissement d'un certain nombre de devoirs; d'où l'importance de la sensibilisation sur la participation citoyenne.

➤ FORMATION QUALIFIANTE DES JEUNES ET DES FEMMES

Les formations qualifiantes des néo-alphabètes issus des programmes d'alphabétisation porte sur l'apprentissage de métiers au profit de populations laissées en rade par le système formel au niveau des dix (10) communautés rurales des départements de Linguère et de Ranérou où le CERFLA concentre ses interventions. Ces formations visent à contribuer au développement de qualifications utiles au terroir et pouvant contribuer à l'insertion de jeunes laissés à eux-mêmes. Il s'agit de formations théoriques et pratiques confiées à des compétences locales (techniciens, maîtres artisans, ...) et caractérisées par :

- une valorisation de l'apprentissage traditionnel exploitant les possibilités offertes par l'alphabétisation fonctionnelle en langues nationales ;
- la promotion de formations qualifiantes basées sur les besoins et potentialités du milieu ;
- l'ouverture de corps de métiers traditionnellement réservés aux hommes à des femmes aussi ;
- l'établissement d'un système participatif de gestion de formations qualifiantes adaptées et impliquant les associations d'artisans, les maîtres artisans et les techniciens locaux.

Les différentes sessions seront orientées vers le renforcement des capacités des personnes ciblées dans des qualifications répondant aux besoins locaux et offrant de meilleures perspectives d'insertion. Les filières choisies en concertation avec les partenaires sont articulées aux réalités locales. Ainsi, il s'agit à partir de session modulaire et de pratique dans les ateliers des artisans de donner les compétences opérationnelles nécessaires pour exercer un métier. Dans le cadre du présent programme, trois (03) secteurs sont ciblés pour les formations qualifiantes :

- l'élevage à travers la formation sur la pasteurisation et la conservation des produits laitiers et la santé animale par la formation d'auxiliaires ;

- la santé de la reproduction et les droits sexuels par la formation de matrones et d'agents de santé communautaire ;
- l'hydraulique rurale à travers des sessions sur la maintenance, la réparation et le suivi des forages.

11. Zone d'intervention

Le CERFLA intervient dans le département de Linguère qui couvre une superficie de 15 375 km² pour une population estimée à 185 928 habitants (sur une population totale de la région de Louga évaluée à 668 865 habitants) et le département de Ranérou, vaste de 15 208 km² avec une population d'environ 52 623 habitants, en 2009 (population de la région de Matam estimée à 436 128 habitants en 2009) (ANSD¹³, Enquêtes de 2009 sur l'accès aux services sociaux de base, Edition 2009), suivant deux axes, de part et d'autre de la route Linguère-Matam.

Sur l'**axe Nord** (aire géographique de concentration formée par les territoires de Diagaly, Dodji et Labgar) qui concerne les Communautés rurales de Dodji, Barkédji et Labgar, le CERFLA va privilégier, dans son intervention, les Conseils Ruraux de Dodji, de Barkédji et de Labgar et les OCB suivantes :

- l'Association LewlewalPinal de Diagaly ;
- le GPF de Diagaly ;
- l'Association Kawtal Pelle de Dodji ;
- La Fédération des groupements féminins de Dodji;
- Le groupement féminin de Labgar;
- l'Association pour le Développement Pastoral de Labgar (ADEPAL).

Sur l'**axe Sud** (aire géographique de concentration formée par les territoires de Dolly, de Thiargny, de Thièl et de Boulal) le CERFLA va concentrer son appui dans les Communautés Rurales de Thiargny, de Thièl et de Boulal où les Conseils Ruraux, l'Association Nanondiral de Dolly, le GPF de Dolly, le CLCOP de Thièl, le GPF de BèlèlNelby, le GPF de Boulal, les Directoires des femmes en Elevage (DIRFEL) de Thiargny et de Boulal constituent les partenaires prioritaires¹⁴.

¹ ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

¹⁴ Source : document du programme triennal

La Communauté Rurale de Vélingara pourrait également bénéficier d'appuis ponctuels à travers son Conseil Rural, déjà partenaire du CERFLA.

Néanmoins, dans ces zones considérées (Nord et Sud) et dans la communauté rurale de Gassane, certaines OCB à l'exemple de la Fédération des Groupements Féminins (FGPF), qui travaillent depuis quelques années avec le CERFLA pourraient bénéficier d'actions ponctuelles d'accompagnement.

12. Acteurs du programme

Les groupes cibles sont principalement constitués par les populations, les actrices et acteurs communautaires qui évoluent dans des structures organisées (AVD, GPF, ASC, Comités de Gestion des activités, Fédérations, Unions d'associations, Élus des Collectivités Locales). Cependant, il faut noter que plus de 50% des actions d'appui du CERFLA seront destinées aux femmes et aux jeunes eu égard aux handicaps de ces groupes cibles (analphabétisme, manque de formation qualifiante, marginalisation dans les centres de décision, ...).

Le présent programme triennal va cibler une vingtaine de villages dans chaque axe (Nord et Sud).

Le CERFLA a su tisser durant plus de dix (10) d'intervention dans l'appui au développement local un partenariat sincère et fécond à plusieurs niveaux : les OCB, les Collectivités locales des départements de Linguère et de Ranérou, l'administration et les services techniques, les organisations de la société civile, les partenaires techniques et financiers.

Les OCB et les Collectivités locales qui constituent la cible principale des programmes mis en œuvre par le CERFLA occupent une place importante dans ce partenariat empreint d'un respect mutuel et d'une confiance réciproque.

Le CERFLA collabore aussi avec diverses entités administratives et techniques décentralisées de l'Etat en faisant recours à leurs compétences ou en les associant aux

rencontres d'échanges et de concertation réalisées sur des problématiques de développement au niveau local.

Une concertation permanente et des échanges soutenus sont également entretenus avec plusieurs Organisations de la Société civile (OSC) et le CONGAD dont le CERFLA est membre et les acteurs du PMA, un programme commun à plusieurs ONG intervenant au Sénégal.

Avec ses partenaires du Nord, principalement HEKS et ICCO, le CERFLA a su tisser une collaboration basée sur la confiance et le respect et qui se traduit par une concertation et des échanges permanents sur l'exécution des programmes mis en œuvre.

Le présent programme devra renforcer ce cadre partenarial et contribuer à l'élargir à de potentiels acteurs pouvant apporter une plus value aux divers efforts de développement mis en œuvre dans les départements de Linguère et de Ranérou.

13. Dispositif suivi évaluation du programme

13.1. SYSTEME DE SUIVI

Le programme fera l'objet d'un suivi régulier durant les missions de l'équipe du NCERFLA. Des missions ponctuelles seront aussi programmées pour apprécier les performances du programme, collecter des données et apporter, au besoin, les correctifs nécessaires au bon déroulement des activités. Ces missions seront consacrées exclusivement au suivi et à l'appui-conseil.

Le système de suivi de type participatif sera mené à différents niveaux :

- Un **suivi rapproché**, visant un processus d'apprentissage continu, est assuré par les OCB et les Collectivités locales. Pour ce faire, ces partenaires à la base devront mettre en place des équipes légères, composées de trois (03) à quatre (04) personnes, pour veiller à la mise en œuvre des plans de consolidation et fournir toutes les informations sur les activités déroulées. Ce travail à la base vise un double objectif : faciliter le recueil des données et apporter à temps les correctifs nécessaires.

- Un **suivi périodique** est à réaliser durant les missions d'appui. Ainsi, après chaque mission, les équipes, en charge des activités de terrain, élaborent, avec les populations bénéficiaires, un plan de suivi ou de consolidation articulé autour des axes suivants :
 - la définition des indicateurs de suivi ;
 - la spécification des actions à consolider et/ou à renforcer ;
 - la répartition des tâches et des responsabilités entre les bénéficiaires et le CERFLA.

Sur la base de ces plans de consolidation et en collaboration avec les partenaires à la base, un suivi est réalisé et un rapport produit. Un suivi des activités déjà réalisées se fera aussi durant chaque mission de formation et façon ponctuelle par l'équipe des animateurs-formateurs et par les responsables de l'équipe pour collecter les données au niveau des partenaires à la base et apporter un appui-conseil, en cas de besoin ;

Un **suivi trimestriel** sera assuré par la responsable de la Formation et du suivi, dans les zones d'intervention ;

- Un **suivi des effets, changements** et évolutions dans les zones sera assuré par semestre en vue de capter les changements en cours au niveau des OCB, des collectivités locales, de la gestion des infrastructures (forages), des activités de promotion du développement local et de l'environnement socio-économique et culturel ;
 - la mise en place d'un système de **suivi axé sur les résultats** reposant sur des évaluations régulières des activités du programme. La méthodologie à utiliser prendra en considération les critères de pertinence, d'efficience, d'efficacité, d'impact et de viabilité durable ;
 - la définition et la mise en place de **processus d'auto-évaluation** avec les partenaires de base l'objectif recherché étant un apprentissage, mais aussi une mesure du degré d'appropriation des activités par les communautés ;
 - une **capitalisation des expériences** dans la conduite de projets, les domaines du budget participatif et du soutien au processus de décentralisation pour connaître les bonnes pratiques afin de les partager et/ou les diffuser.

13.2. Evaluation

- A la fin de chaque année, un bilan des réalisations permet, avec les partenaires à la base, d'identifier les forces et les faiblesses des actions d'appui réalisées et d'apporter les correctifs et orientations nécessaires pour améliorer le déroulement du programme.
- Une évaluation externe est prévue dans la dernière année d'exécution du programme triennal.
- Identifier les performances en termes de capacités acquises, de changements opérés,
- identifier les contre-performances et procéder aux réajustements nécessaires,
- mesurer la prise en compte de la dimension genre dans la réalisation des activités.

14. Risques

- le CERFLA intervient dans une zone caractérisée par le phénomène de la transhumance à cause des conditions géographiques et climatiques difficiles. Cette situation pourrait obliger une partie de la population à se déplacer sur plusieurs mois et rendre indisponible la cible à certaines périodes d'une année ;
- un risque potentiel externe est la détérioration du climat politique avec l'organisation des élections présidentielles en février 2012. Des troubles sociopolitiques pourraient effectivement compromettre le démarrage du programme ;
- la non-disponibilité du financement pourrait aussi entraver l'exécution correcte du présent programme.

**DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES
RESULTATS ET PROPOSITIONS/
RECOMMANDATIONS**

Après avoir fait la revue littéraire et l'exploitation du questionnaire administré au sein de la population ciblée, nous passons à la présentation des résultats puis les exploiter et en fin en tirer d'éventuelles recommandations. En effet, nous aborderons au premier le chapitre 3 qui présentera successivement : les résultats par rapport à la variable expliquée et les résultats par rapport aux variables explicatives. Et au second le chapitre 4 qui traitera les recommandations tirées des résultats.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS

IX. La méthode de traitement des données

Les résultats présentés sont obtenus à travers l'exploitation des documents du CERFLA, l'administration des questions et les entretiens avec le responsable de programme ;le chef de programme/projet et l'assistante de direction. Nous avons utilisé le logiciel SPHINX pour l'exploitation des résultats. Il nous permet d'apprécier les critères et les indicateurs en utilisant le taux de fréquence des réponses.

Les indicateurs sont appréciés de la façon suivante :

[80% -100%] = très performants ;

[60% - 80%] = performant ;

[40% - 60%] = passable ;

Nous nous baserons sur ces taux et des notes attribuées aux variables pour les interprétations en vue de pouvoir donner des recommandations.

1.1. Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée

La performance du SSE est analysée à travers les indicateurs suivants : l'efficacité, l'efficience ; la cohérence et la pertinence.

A la suite d'un questionnaire administré aux bénéficiaires du programme (responsable des OCBs et des CL) et aux agents de l'ONG.

Pour une population de 45 individus 45 ont affirmé qu'ils mesurent la performance du SSE par la pertinence soit 100% ; 11 soit 16% par l'efficacité et 23 soit 50% par la bonne concordance des données collectées.

En résumé, nous pouvons conclure que même si le système est pertinent, il reste d'être efficace et efficience. Cela est dû à la non-maitrise des couts utilisés et du non-respect de la planification des activités de suivi

1.2. Présentation des résultats par rapport à la variable explicative

Nous présentons les résultats dans les tableaux suivants :

- Résultat de la variable explicative : fonctionnement du SSE

Tableau 7 : INDICATEURPLANIFICATION

Critères de mesures	Nombre de réponses	Fréquence
Un plan de travail	16	
Les ressources nécessaires sont évaluées	11	
Les délais de rédaction des rapports sont respectés	15	
Total		

INDICATEURS : direction et organisation

Pour en ce qui concerne le fonctionnement du SSE concernant la variable direction, toute la population ont affirmé qu'ils existent un bon climat de travail et l'absence d'un programme de formation.

Pour la variable organisation 50% ont avoué que les responsabilités sont définies et 50% autres ont affirmé que les informations sont diffusées.

L'organisation étant un élément essentiel pour un fonctionnement correct d'un SSE et évite l'anarchie et la dispersion des efforts, norme les procédures et définit les rôles et responsabilités des différents acteurs tout en identifiant les ressources humaines, financières et matérielles pour l'atteinte des objectifs. La situation de référence révèle qu'il n'y a pas de personnel chargé de gérer les activités de SE. Tout repose sur la responsable de programme et cela alourdit leurs charges de travail. Il faut souligner que les animateurs sont désignés pour la production des rapports et des délais de dépôts précisés.

Quant à la direction, elle porte sur le leadership, les aspects communicationnels et le climat organisationnel. Le leadership et le climat organisationnel ne manque pas dans l'ONG mais par contre il y a une absence notoire des aspects communicationnels. Cependant, il faut noter que l'équipe de management organise des réunions de coordinations et à chaque fois que de besoin pour identifier les problèmes et trouver des solutions. L'absence de certains documents comme le manuel de procédures contribue au retard observé dans la diffusion des informations.

Tableau 8 : INDICATEUR CONTRÔLE

Critères de mesures	Nombre de réponses	Fréquence
L'existence d'un manuel de procédures pour SSE	12	
Le suivi des activités	14	
L'analyse des éventuels écarts	13	
Les recommandations sont appliquées	12	
Total		

Le contrôle permet de vérifier si les procédures et protocoles sont respectés comme convenu. Elle participe à la qualité des prestations et analyse les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations. Les entretiens ont montré que la supervision est quasi absente. La majorité des agents déclare ne pas être supervisée dans le cadre de leurs activités. Les prestataires de service ont l'impression d'être laissés à eux-mêmes. Ce pilotage à vue ne permet pas le suivi des écarts et entraîne une gestion monotone et il sera difficile dans ces conditions de prendre des décisions pour corriger les erreurs.

Tableau 9 : RESULTAT DE LA VARIABLE EXPLICATIVE : CONCEPTION DU SSE

Nous présentons les résultats dans le tableau suivant :

Indicateurs	Appréciation des critères	Nombre de réponses	Fréquence
Clarification des objectifs	OUI	14	
	NON	12	
les utilisateurs sont identifiés	Pas d'accord du tout	12	
	Plutôt pas d'accort	14	
	D'accord	0	
Identification des besoins d'information	Non-réponse	5	
	Pas d'accord du tout	11	
	Plutôt pas d'accord	11	
	D'accord	14	
Les indicateurs sont choisis	Oui	24	
	Non	22	
Les sources d'information sont définies	Oui	11	
	Non	34	
Les types d'information sont définis	Pas d'accort du tout	18	
	Plutôt d'accord	20	
	D'accord	0	
La collecte des données est Participative	Oui	31	
	Non	14	
Les sources de données sont définies	Oui	23	
	Non	22	
Les méthodes de collectes ont-elles participatives	Oui	22	
	Non	23	
Les responsabilités sont définies	Oui	22	

	Non	23	
--	-----	----	--

Les acteurs du système sont les personnels techniques ; les animateurs/formateurs ; le responsable programme et le chef de projet/programme.

L'outil de collecte existant est le rapport dont la fréquence est mensuelle et le rapport annuel.

La définition des objectifs étant le préalable et le point de départ du SSE, leur manque de clarification pourrai entrainer des difficultés dan le suivi. Et par conséquent, cela conduit à un pilotage à vue de l'ONG et à un tâtonnement. Il existe aussi une absence de structure et de personnel chargé de les définir, d'un tableau de bord pour suivre les performances et le feed-back pour corriger les erreurs.

Pour la sélection, des indicateurs qui sont des éléments de mesure des activités pour évaluer leur performance vers l'atteinte des objectifs ne sont pas classés selon qu'ils sont de processus ou de résultats. Ces difficultés posent les contraintes suivantes pour une bonne sélection des indicateurs :

- Une absence de communication interne et une ignorance de certains partenaires sur l'importance du programme triennal 2009-2014 ;
- L'estimation des indicateurs qui ne reflète pas la performance de l'ONG ;

En plus de ces problèmes, il faut reconnaître l'inexistence d'une banque d'indicateurs disponibles qui informent sur les progrès réalisés. Les problèmes rencontrés pour la formulation des indicateurs ne manquent pas de perturber la collecte des données.

Il est constaté une pléthore d'indicateurs à renseigner.

RESULTAT DE LA VARIABLE EXPLICATIVE : FACTEUR EXTERNE

Les valeurs culturelles sont des critères déterminants pour une efficacité et une effectivité des politiques et programmes en SSE axé sur les résultats. Des constats ont montré que toutes les actions de développement destinées aux populations sans leur implication ont connu des échecs. La cause principale se trouve surtout dans l'inappropriation par les bénéficiaires de ces politiques de programmes. De ce fait pour la réussite de tout projet dans ce milieu, il faut l'intégration de cet indicateur d'où l'exigence d'utiliser l'approche participative à la base.

La situation économique et politique donne des opportunités en matière de SSE. En effet, le Sénégal a le souci de la bonne gouvernance et a ratifié des lois et conventions internationales pour promouvoir le bien-être des populations. Le SSE ne peut fonctionner que si les conditions préalables sont posées, notamment le cadre juridique et politique.

Les conditions climatiques dans ce milieu d'intervention de l'ONG constituent un véritable risque pour le SSE. Le phénomène de la transhumance perturbe les activités programmées ce qui rend difficile l'application du SSE. Car ce qui rend trop compliqué l'obtention d'une situation de référence.

X. Analyse et interprétation des variables des résultats

10.1.analyse et interprétation des variables explicatives

Il s'agit d'analyser la contribution des indicateurs retenus pour l'explication de la performance de chaque variable.

Conception du SSE

Selon cette variable, si elle est trop performante elle doit capitaliser un score de 60/60. Pour une bonne appréciation, il sera important de voir la contribution des indicateurs qui le composent. Compte tenu des réponses obtenues de l'enquête, nous pouvons lui attribuer une note égale à 30/60. Cela se justifie en effet par le fait que :

- même si les objectifs du SSE sont compris par les agents de l'ONG, ils ne sont pas définis dans un manuel de procédure. Ce qui rend difficile à vérifier leur existence à tous les niveaux d'exécution. Il faut noter aussi que peu d'acteurs ont participé à leur élaboration ;

- l'identification des utilisateurs est bien faite, mais ces dernières n'arrivent pas à s'approprier du système. Les différents utilisateurs sont en effet : les animateurs/formateurs ; les collectivités locales ; les OCBs ; les bailleurs de fonds et le chef de programme /projet ;
- la majorité des interrogés affirment que l'identification des informations est bien faite. Ces informations sont celles du suivi technique et financier ; le suivi des effets et de l'impact du programme ; le suivi de l'évolution du profil des élus locaux et de la performance des acteurs formés ;
- le fait que la moitié des interrogés affirment que les indicateurs sont identifiés montre leur existence. Ils sont en effet des indicateurs d'effet et ils sont en cohérence avec les objectifs du programme et permettent de suivre les effets et impacts du programme ;
- le véritable problème se trouve à l'identification des sources d'information, car la seule source fiable disponible est le rapport. Les autres acteurs choisis comme étant des sources d'information n'arrivent pas à les produire compte tenu de leur analphabétisme. Malgré ce fait la collecte des données est participative, car en plus des animateurs/formateurs, le responsable du programme, l'assistant du programme, il existe des comités de suivi constitué des agents techniques dans les zones d'interventions qui sont en chargé du suivi des plans d'action élaborés ;
- les sources de données étant les rapports d'activité des différents exécutants du programme et ces rapports doivent être transmises au chef de projet après chaque mission. Et ces missions se font en moyenne par mois ;
- le mode de stockage, de traitement et d'analyse des données n'existe pas de, il existe que la classification des rapports et ils ne sont pas traités, car il peut avoir parfois des activités qui se répètent. Ce qui explique qu'aucune ressource n'est défini pour le traitement et l'analyse des données.

En conclusion la variable explicative est appréciée à 30/60 par ces indicateurs d'analyse. Ce qui montre que ces indicateurs retenus contribuent à sa réalisation. Cela montre que la conception du SSE n'est pas bien conçue.

Fonctionnement du SSE

Tous les indicateurs de cette variable sont bien appréciés à l'exception de l'existence du manuel de procédures qui n'existe pas. Un plan de travail est élaboré chaque année et les ressources nécessaires sont évaluées. La périodicité des rapports est respectée, mais l'utilisation des outils de planification (GANTT, Réseau PERT...) fond défaut bien vrais que les responsabilités sont définies. Le programme dispose d'un site internet, mais le site devra être actualisé pour une meilleure diffusion des informations.

Selon l'indicateur direction, il existe un bon climat de travail ce qui contribue au bon déroulement des activités de suivi évaluation. Il sera important de disposer d'un programme de formation des acteurs du dit SSE.

Concernant l'indicateur contrôle, les trois quarts des critères sont appliqués à savoir : l'état d'avancement des activités, l'analyse des éventuels écarts et l'application des recommandations. Le véritable problème est l'inexistence du manuel de procédures ou devait figurer le dispositif du SE du programme.

En définitive, le suivi de toutes les composantes du programme et l'analyse des éventuels écarts se fond pour la réorientation des activités dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Cela aboutit à des recommandations qui sont parfois appliquées. D'où son score de 27/30.

10.2. Analyse et interprétation de la variable expliquée « performance du SSE »

Cette variable est plutôt appréciée que par le critère pertinence ce que signifie que les autres critères ne sont pas appliqués.

Nous pouvons le justifier par le fait que le SSE met à la disposition des utilisateurs des informations opportunes et fiables. Pour en ce qui concerne l'indicateur efficience, l'appréciation est faible du fait que les écarts entre couts réels et couts prévus et écart entre informations fournies et cout de production de l'information ne sont pas fournies.

La variable manque aussi de cohérence, car même si le niveau d'adéquation entre les informations collectées et celles attendues, il manque la concordance des données collectées par des sources différentes. Vu l'analyse faite pour cette dimension nous pouvons lui affecter la note 20/40.

A l'issu de l'analyse de nos résultats nous avons noté des forces et des faiblesses concernant le SSE :

- concernant les forces, nous pouvons dire que les indicateurs et les besoins en information ont été choisis. Le suivi des activités est bien planifié, organisé et dirigé dans son ensemble. Les délais de rédaction des rapports sont respectés ;
- pour les faiblesses, nous signalons que même si le système existe pour certains il faut noter dans ce cas qu'il est mal conçu, car il ne respecte pas toutes les étapes de conception d'un SSE. Au niveau du fonctionnement, le manque de manuel de procédures formalisé de suivi évaluation entrave son contrôle. des problèmes aussi sont notés au niveau du système de diffusion d'information. Le fait de ne pas actualiser le site internet du programme entrave un peu la circulation de l'information. Il est pertinent de noter parmi les faiblesses la zone d'intervention compte tenu de son enclavement et des conditions climatiques.

Tableau 10 : synthèse des notes chiffrées

VARIABLES	SCORES
PSSE	20/40
FSSE	27/30
CSSE	30/60
FE	15/30
TOTAL	92/170

Nous pouvions parler de bons résultats que si le score serait compris entre 100 et 120. De ce fait, cela nous amène à formuler des recommandations.

CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS

Nous avons constaté au cours de notre analyse que même si le SSE a été conçu, nous pouvons affirmer qu'il n'a pas respectée tous les étapes. Cela explique les failles notées dans son fonctionnement bien qu'il n'existe pas un système parfait. C'est pourquoi nos recommandations porteront sur les difficultés notées en vue de maintenir les acquis et d'améliorer la performance. Nous aurons ainsi des recommandations relatives à nos variables.

XI. Présentation des recommandations par rapport aux variables explicatives

- dans cette étude l'ONG gagnerai à revoir la conception du système de suivi évaluation en :
- clarifiant d'avantage les objectifs du SSE et faire participer tous les acteurs à leur élaboration pour que la transmission des informations puissent se faire dans les règles de l'art. Une fois que les objectifs sont élaborés de façon participative, il sera important de les diffuser largement pour une meilleure appropriation de ces objectifs et un bon fonctionnement du système ;
- diffusant largement les besoins d'information aux utilisateurs pour une bonne prise de décision ;
- en revoyant la formulation des indicateurs pour qu'ils puissent répondre aux questions liées à la performance ;
- en informatisant le système pour faciliter la collecte et la transmission des informations.

Pour le fonctionnement du système, l'ONG gagnerai :

- Pour la planification en plus de l'existence de travail, l'utilisation des outils de planification (GANTT, PERT et cadre logique) et le respect de la périodicité des rapports serait bénéfique pour le dispositif du SSE. Pour le personnel, l'ONG recrutera un chargé de SE qui aura la responsabilité de gérer la base des données et la centralisation des informations et consacrer largement à l'analyse approfondie des résultats. La définition des rôles et responsabilités utilisera le graphique des responsabilités afin de prévoir les conflits et structurer le SSE de sorte que chaque

- intervenant sache ce qu'il devra faire. Il facilitera aussi la supervision par l'identification claire des niveaux de responsabilité;
- En faisant de telle sorte que les informations seront diffusées à la base et doter les utilisateurs des moyens de l'utiliser ;
- Pour la direction il faut intégrer des programmes de formation et insister d'avantage sur le leadership participatif et démocratique tout en combattant les résistances au changement. Il faut un changement adapté à chaque type de situation et promouvoir le changement de comportement;
- Et en fin concernant le contrôle, le principal problème est la disponibilité d'un manuel de procédures pour le SSE. De ce fait, nous recommandons la codification des bonnes pratiques de suivi dans un manuel de procédures et faire une diffusion élargie de cette dernière à tous les acteurs du système. Et c'est par le biais du contrôle qu'on pourra détecter les écarts entre les prévisions et les réalisations pour la prise rapide des décisions enfin de corriger les erreurs et contre-performances.

Variable explicative : facteurs externes

Les facteurs externes sont le dispositif qui sera conçu pour suivre la mise en place de la situation socioéconomique et les valeurs culturelles.

La situation socioéconomique : il faut initier les bénéficiaires aux activités économiques génératrices de revenus. L'ONG devra davantage aux autres intervenants et développer avec eux des activités pour une réduction significative de la pauvreté. A cet effet, il est important pour l'ONG de redynamiser ses partenaires pour l'octroi de nouvelles ressources.

Les valeurs culturelles : les facteurs socio culturels sont des déterminants de l'acceptation des politiques en matière de SSE.

La réalité a montré qu'en Afrique, et particulièrement au Sénégal, toute politique qui ignore la culture est vouée à l'échec. Il faut constater la survivance des valeurs culturelles et traditionnelles. Il convient de remarquer que les sociétés sénégalaises

XII. Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée

- Dans cette variable, nous recommandons de maintenir les acquis pour rendre le SSE plus performant car la qualité de l'information étant la base de la pertinence du SSE ;
- Il faut utiliser aussi les rapports produits pour la prise de décision à tous les niveaux requis pour une bonne efficacité;
- Pour une meilleure efficience du système, nous suggérons une meilleure évaluation des coûts pour minimiser les écarts d'une part entre les coûts réels et ceux prévus, d'autre part entre information fournie et coût de production de l'information ;
- Nous recommandons pour la cohérence un maintien des acquis contribuant toujours à la bonne performance du SSE.

L'ONG pourrai gagner davantage en utilisant le logiciel MS-PROJECT qui est multifonctionnel pour non seulement u bon suivi des activités, mais on peut l'utiliser pour faire de la planification des activités et des ressources, de l'élaboration des rapports et du contrôle.

Quelque modèle de tableau pour le suivi¹⁵

Tableau 11 : Suivi de gestion

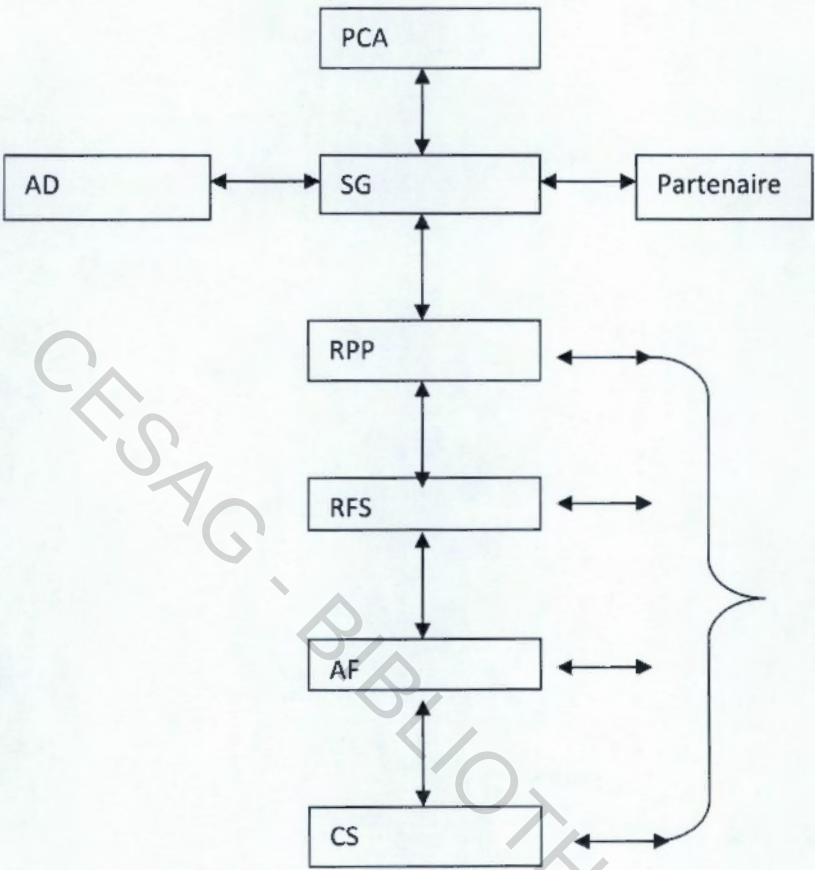
	Ressource 1	Ressource 2	Ressource 3	Ressource4
Quantité prévue				
Quantité utilisée				
Ecart				
Justifications				
Recommandations				
Responsable				
Suivi des recommandations				

Tableau12 : Suivi des activités

	Activité 1	Activité 2	Activité 3	Activité 4
Indicateur prévu				
Réalisations				
Ecart				
Justification				
Recommandations				
Responsable				
Suivi des recommandations				

¹⁵ Elaboré par Aissatou WANE

Schéma3 : la remontée des informations¹⁶



Les méthodes de collecte quantitative et qualitative seront utilisées pour alimenter le SSE. Il s'agira de donner un sens aux chiffres pour éclairer la prise de décision. Une bonne collecte pourra se faire qu'avec une bonne formation en SE des différents responsables.

¹⁶ Schématisé par Aissatou WANE

CONCLUSION GENERALE

Le SSE est devenu de nos jours incontournables pour la gestion efficace et efficiente des projets. Il devient de plus en plus une exigence des bailleurs de fonds pour l'octroi des crédits et un acte de bonne gestion. De ce fait, son existence et sa performance sont presque indispensables pour l'atteinte des objectifs des ces projets et programmes. Ceci leur permet d'atteindre au mieux leurs objectifs de développement par la disponibilité d'informations opportunes nécessaires à la prise de décision par les gestionnaires de projets. Notre étude qui consistait en analyse du SSE de CERFLA avait pour objectif de décrire le SSE existant et d'apporter quelques d'améliorations pour contribuer à sa performance.

Notre analyse montre que selon le processus du SSE, sa performance dépend de la combinaison des AT, des AM et des FE. Chaque composante est maillon de la chaîne qui ne peut être occultée. Notre résultat a révélé des manquements de plusieurs ordres du point de vue technique et managérial. Et pour à ce niveau, nous avons procédé à une revue de littérature afin de comprendre les concepts et les méthodes en suivi évaluation. Pour une meilleure analyse et une bonne compréhension des concepts et méthodes de suivi évaluation, nous avons élaboré un modèle d'analyse permettant d'apprécier la performance à travers des indicateurs (pertinence, efficacité, efficience, et cohérence).

Nous avons également administré des guides d'entretien et questionnaire aux acteurs de l'ONG et des partenaires. Les résultats ont montré que le système est loin d'être bien conçu. Des manquements ont été notés à différent niveau c'est pourquoi des recommandations ont été formulées pou mieux fonctionner et d'améliorer la performance.

Compte tenu du temps très limité de notre stage et de la large couverture du programme et de son enclavement, notre étude a été limitée. Par conséquent, l'étude comporte certes des limites, mais est perfectible et ce veut performante. C'est pourquoi d'autres études pourront être menées dans ce sens pour approfondir nos résultats et conclusions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DOCUMENTATION

A. OUVRAGES

- 1.1. Technique de suivi des projets – Gilles Vallet 2ème édition 197p ;
- 1.2. Faciliter le renforcement durable des capacités en suivi- évaluation- Julliet 2012 Marco Segone, Mahesh Patel, Jean Charles Rouge, Craig, Russon ;
- 1.3. Quand entend-on par projet de la Banque Mondiale ? MM. B. CHAENET et JOHN A. KING;
- 1.4. Dictionnaire du Management de projet, Principes et Pratiques- Paris: éd AFNOR, 1998.
- 1.5. Vers une culture du résultat de JdyZallkused, Ray C. Rist ;
- 1.6. AFITED – le Management des projets, Principes et pratiques – Paris : éd Afnord, 1998 ;

B. BROCHURE/ REVUES/ ARTICLES

1. Rapport annuel des activités de CERFLA 2010/2011 ;
2. Document de programme triennal de CERFLA

C. WEBOGRAPHE

1. www.hivcode.org Elaboré par International HIV/AIDS Alliance.

D. SUPPORT DE COURS

1. Traoré (Amadou) – support de court sur la conception, la gestion, le suivi et l'évaluation des projets- Dakar- CESAG ;
2. AW (Boubacar) « codex suivi –évaluation » 2012- Dakar- Sénégal.

E. MEMOIRES

1. Aminata Nathalie OUATRA : analyse du système- de suivi –évaluation de programme de développement : cas du PNDL au Sénégal.

QUESTIONNAIRE

- 1 FU Clarification des objectifs Les objectifs du SSE sont définis oui ; non ;
- 2 OT clarification des objectifs Quels sont les acteurs de votre SSE
- 3 FU identification des utilisateurs² Les utilisateurs sont-ils identifiés? pas d'accord du tout ; plutôt pas d'accord ; d'accord ;
- 4 FU identification des utilisateurs leurs besoins d'information sont identifiés pas d'accord du tout ; plutôt pas d'accord ; d'accord ;
- 5 FU identification des utilisateurs³ Les utilisateurs sont-ils identifiés Pas d'accord du tout ; plutôt pas d'accord ; d'accord ;
- 6 FU identification des utilisateurs¹ Les indicateurs sont choisis oui ; non ;
- 7 FU définition des flux et sources Les sources d'information sont-ils définies? oui ; non ;
- 8 FU définition des flux et sources Les types d'information sont définis pas d'accord du tout ; plutôt d'accord ; d'accord ;
- 9 FU définition des méthodes de collectes La collecte des données est-elle participative? oui ; non ;
- 10 OT définition des méthodes de collecte Quels sont les outils de collectes?
- 11 FU définition des méthodes de collectes Les sources de données sont-elles définies? oui ; non ;
- 12 FU définition des méthodes de collectes¹ quelle est la fréquence de collecte des données? un mois ; deux mois ; trois mois ; six mois ; plus de six mois ;
- 13 FU définition des méthodes de collectes² Les méthodes de traitement, d'analyse et des modes de stockages des données sont-elles définies? oui ; non ;
- 14 FU définition des responsabilités Les responsabilités sont-elles définies? oui ; non ;

- 15 FM fonctionnement du SSE Planification un plan de travail existe ; les ressources nécessaires sont évaluées ; les délais de rédaction des rapports sont respectés ; 2
- 16 FM fonctionnement du SSE1 Organisation les responsabilités sont définies ; les informations sont diffusées ; 2
- 17 FM fonctionnement du SSE2 Direction un bon climat de travail ; un programme de formation ; 2
- 18 FM fonctionnement du SSE3 Contrôle l'existence d'un manuel de procédure pour SSE ; le suivi des activités se fait ; l'analyse des éventuels écarts se fait ; les recommandations sont appliqués ; 2
- 19 FM performance du SSE comment mesurez-vous la performance du SSE pertinence ; efficacité ; efficience ; cohérence ; bonne concordance des données collectées par des sources différentes ; 5

ENTRETIEN ADMINISTRE AU PERSONNEL DE CERFLA

1. Perception à l'égard de CERFLA.
2. Objectifs du CERFLA ;
3. Organisation du CERFLA ;
4. Relation entre le plan stratégique, le plan annuel, et le budget, les objectifs de CERFLA.
5. Besoin d'information de CERFLA ;
6. Choix des indicateurs ;
7. La collecte des informations
8. Le traitement des informations ;
9. La transmission des informations ;
10. Problèmes rencontrés dans la production et la diffusion de l'information ;
11. Climat organisationnel de travail ;
12. Processus de décision ;
13. Définition des rôles et des responsabilités ;
14. Activités de supervision ;
15. Attentes par rapport au SSE ;
16. Proposition de solution.

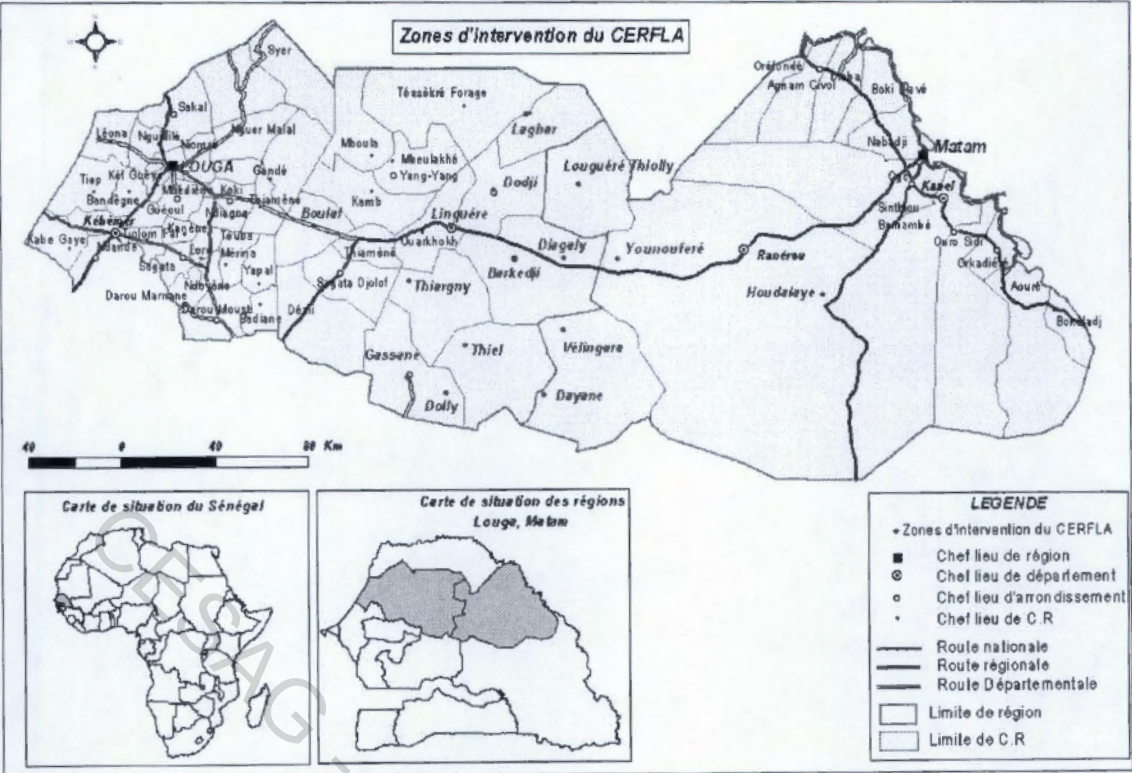


TABLEAU DE REPARTITION ANNUELLE DES ACTIVITES

FORMATIONS :

ACTIONS DE FORMATIONS	Calendrier des réalisations			Nombre de jours/session	Nombre de Participants
	2012	2013	2014		
Objectif spécifique 1					
<u>Résultat 1.1.</u>					
• Session de renforcement des capacités en gestion organisationnelle administrative et financière	02	02	02	10	20
• Session de formation sur la décentralisation et le développement local	02	02	01	05	20
• Session de renforcement des capacités en alphabétisation (RCA)	06	06	03	10	20
• Session de formation le plaidoyer/Lobbying	01	01	01	05	20
• Session de formation de facilitateurs	01	01	01	10	10
• Session de formation de formateurs en gestion des organisations et en RCA	01	01	01	10	10
• Session de formation sur la gestion d'un forage/ASUFOR	02	02	01	05	20
• Session de formation en élaboration de projets	01	01	-	05	20
• Session de formation en gestion de projets	-	01	01	05	20
• Session de formation sur leadership et communication	-	01	01	05	20
• Former les actrices et les acteurs locaux en suivi et auto-évaluation	-	01	01	05	20
<u>Sous total Résultat 1.1</u>	16	19	13		
<u>Résultat 1.2.</u>					
• Sessions sur les techniques de pasteurisation et de conservation du lait.	-	03	02	04	20

• Sessions sur Embouche ovine / bovine.	02	02	01	05	20
• Sessions sur les techniques de maraîchage.	02	01	-	05	20
Sous total Résultat 1.2	4	6	3		
Objectif spécifique 2					
Résultat 2.1.					
• Sessions de renforcement en décentralisation et ses enjeux du développement local	02	01	02	05	20
• Sessions de formation des élus sur les règles, principes et techniques de gestion d'une collectivité locale.	01	01	-	05	20
• Sessions de formation des élus sur le budget participatif	01	01	01	07	20
• Sessions sur leadership et la communication.	—	01	01	05	20
Sous total Résultat 2.1	4	4	4		
Résultat 2.2.					
• Sessions sur les stratégies de mobilisation de ressources financières (fundraising).	01	01	01	05	20
• Session de formation sur Plaidoyer lobbying	-	01	01		
• Sessions sur le suivi-évaluation des projets et des activités.	-	01	01	05	20
Sous total Résultat 2.2	1	3	3		
Objectif spécifique 3					
Résultat 3. 1.					
• Sessions sur la maintenance et l'entretien des équipements hydrauliques.	01	01	01	03	10
• Sessions sur la santé de la reproduction et les soins de santé primaire	01	01	01	-	05
• Sessions sur la santé animale (auxiliaires vétérinaires).	-	01	01	05	10
Sous total Résultat 3.1	2	3	3		
Sous total Résultat 3.1	27	35	26		
TOTAL DES SESSIONS DE FORMATION	88				

ANIMATIONS

<u>OBJECTIF/RESULTATS/ACTIVITES</u>	2012	2013	2014	TOTAL
Objectif spécifique 1				
R.1.1				
A.1.1.10	02	04	02	08
Sous total OS1	02	04	02	08
Objectif spécifique 2				
R.2.1				
A.2.1.5	02	02	02	
Sous total OS2	02	02	02	06
Objectif spécifique 4				
R.4.2				
A.4.2.2	01	01	02	
Sous total OS4	01	01	02	04
TOTAL	04	07	05	16

INFORMATION SENSIBILISATION

<u>OBJECTIF/RESULTATS/ACTIVITES</u>	2012	2013	2014	TOTAL
Objectif spécifique 1				
R.1.1				
A.1.1.11	01	01	01	03
R.1.2				
A.1.2.4	02	02	01	05
Sous total OS1	03	03	02	08
Objectif spécifique 2				

R.2.1				
A.2.1.6	01	01	01	03
Sous total OS2	01	01	01	03
Objectif spécifique 4				
R.4.2				
A.4.2.1	01	02	01	04
Sous Total OS4	01	02	01	04
TOTAL	05	06	04	15

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ECHANGES

<u>OBJECTIF/RESULTATS/ACTIVITES</u>	2012	2013	2014	TOTAL
Objectif spécifique 1				
R.1.1				
A.1.1.12	01	01	—	02
R.1.2				
A.1.2.5	01	02	01	04
A.1.2.9	01	01	01	03
Sous total OS1	03	04	02	09
Objectif Spécifique 2				
R.2.1				
A.2.1.7	02	02	02	06
A.2.1.8	01	01	01	03
A.2.1.9	01	01	01	03
Sous total OS2	04	04	04	12
Objectif spécifique 4				
R.4.2				
A.4.2.3	—	—	01	
Sous total OS4	—	—	01	01
TOTAL	07	08	07	22

APPUI-CONSEIL

<u>OBJECTIF/RESULTATS/ACTIVITES</u>	2012	2013	2014	TOTAL
Objectif spécifique 1				
R.1.1				
A.1.1.14	04	04	02	10
Sous total OS1	04	04	02	10
Objectif spécifique 3				
R.3.1				
A.3.1.3	01	01	01	03
Sous total OS3	01	01	01	03
Objectif spécifique 4				
R.4.1				
A.4.1.1	02	02	02	06
A.4.1.2	01	01	01	03
R.4.2				
A.4.2.4	01	01	01	03
Sous Total OS4	04	04	04	12
TOTAL	09	09	07	25

4.5. DONNEES SUR LA POPULATION DANS LA ZONE D'INTERVENTION ET OCB PARTENAIRES

N°	Zones	Nombre de villages officiels	Population totale (habitants)
01	Communauté rurale de Thièl	43	11 528
02	Communauté rurale de Thiargny	49	8 038
03	Communauté rurale de Boulal	60	11 936
04	Communauté rurale de Gassane	42	17 933
05	Communauté rurale de Labgar	25	7 118
06	Communauté rurale de Vélingara	71	16 781
07	Communauté rurale de Louguéré –Thiolly	25	5 202
08	Communauté rurale de Dodji	51	13 872
09	Communauté rurale de Barkédji	38	15 052
10	Communauté rurale de Houdalaye	58	30 640
	TOTAL	462	138 100

(Source : ANSD, Enquêtes de 2009 sur l'accès aux services sociaux de base, décembre 2009)

Les OCB partenaires du CERFLA dans le cadre du PT 2012-2014

Nombres	Communautés rurales	Villages	OCB
01	Thièl	Thièl	CLCOP
02	Thièl	BélelNélbi	GPF Bélelnelbi
03	Thièl	Dolly	Nanondiral
04	Thièl	Dolly	GPF
05	Thiargny	Thiargny	DIRFEL
06	Labgar	Labgar	ADEPAL
07	Labgar	Labgar	GPF
08	Boulal	Boulal	GPF
09	Boulal	Boulal	DIRFEL
10	Diagaly	Diagaly	LewlewalPinal
11	Diagaly	Diagaly	DialalPinal
12	Dodji	Dodji	Kawtal Pelle
13	Dodji	Dodji	FGPF
14	Gassane	Gassane	FGPF

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

I.	Problématique	02
II.	OBJECTIF DE L'ETUDE.....	04
2.1.	Objectif général	04
2.2.	Objectifs spécifiques.....	04
III.	INTERET DE L'ETUDE.....	05
IV.	PERIMETRE DE L'ETUDE.....	05
V.	DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	05
VI.	PLAN DE L'ETUDE.....	06
VII.	CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	
VIII.	PLAN –PROJET – PROGRAMME.....	07
1.1-	Plan	07
1.2-	Programme.....	07
1.3-	Projet.....	07
1.3.2	Définition.....	07
1.3.2.	Typologie.....	09
1.3.3.	Caractéristiques.....	09
1.4.	La gestion d'un projet.....	11
1.5.	ETAPE DU CYCLE DE VIE.....	11
1.5.1.	L'identification.....	11
1.5.2.	La préparation.....	12

1.5.3. La sélection –négociation –approbation.....	12
1.5.4. la réalisation ou exécution.....	12
1.5.5. La fermeture du projet.....	12
1.5.6. L'évaluation.....	12
II. II. LE SUIVI- EVALUATION.....	12
2.1. Le suivi.....	12
2.1. L'évaluation.....	14
2.2. Différence entre suivi et évaluation	19
2.3. ÉVALUATION DE L'EFFET.....	23
2.4. L'évaluation des résultats.....	23
III. ROLE DU SUIVI- EVALUATION DANS LES DES PROGRAMMES- PROJETS....	24
IV. LE SYSTEME DE SUIVI- EVALUATION.....	24
4.1. Les domaines de suivi.....	24
4.2. la supervision.....	26
4.3. La formation.....	26
4.4. Les caractéristiques du système de suivi évaluation.....	27
4.5. Les outils du système de suivi évaluation.....	28
V. Etapes pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sue les résultats.....	31
VI. DEFINITION DU MODEL D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	33
VII. METHODOLOGIE.....	43

7.1. Méthode de recherche.....	43
7.2. Population cible.....	43
7.3. Instrument de collecte et mode de traitement des données.....	43
7.4. Limites de l'étude.....	43
CHAPITRE 2. PRESENTATION DE CERFLA.....	44
8.1. Historique.....	44
8.2. vision.....	44
8.3. Partenariat.....	45
8.4. Organisation.....	45
8.5. Stratégique d'intervention.....	48
8.6. Les sessions de renforcements des capacités	48
8.7. L'information et la sensibilisation	50
8.8. Stratégique programmatique.....	50
8.9. LES ECHANGES	51
8.10. LE SUIVI ET L'APPUI-CONSEIL	51
8.11. LA MISE EN RELATION	52
8.12. L'EVALUATION.....	52
8.13. Des indicateurs et résultats attendus.....	54
8.14. Durée et phase d'exécution.....	66
8.15. Couverture du programme.....	67
8.16. Gestion du programme.....	67
9. Méthodologie de mise en œuvre du programme.....	68

10. Axes d'intervention du programme triennal 2012-2014.....	70
11. Zone d'intervention.....	74
12. Acteurs du programme.....	74
13. Dispositif suivi évaluation du programme.....	76
13.1. SYSTEME DE SUIVI.....	76
13.2. Evaluation.....	77
14. Risques.....	78

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS

IX. La méthode de traitement des données.....	79
1.1. Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée.....	80
1.2. Présentation des résultats par rapport à la variable explicative.....	80
X. Analyse et interprétation des variables des résultats.....	81
10.1. analyse et interprétation des variables explicatives.....	84
10.2. Analyse et interprétation de la variable expliquée « performance du SSE »	86

CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS.....88

XI. Présentation des recommandations par rapport aux variables explicatives	90
XII. Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée.....	90

CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE