



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS (ISMEO)**



## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Pour l'obtention du  
**MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,**  
**OPTION GESTION DES PROJETS**  
Promotion 4, Année académique 2010-2011

### **THEME**

**ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION D'UN  
PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT : CAS DU PROGRAMME  
D'ACTIONS COMMUNAUTAIRES, PHASE II AU NIGER**

Préparé par :

Hassane LAOUALI

Sous la direction de :

Monsieur HILY Appotan Armand  
Enseignant associé au CESAG

Avril 2012

## DEDICACES

A notre père pour l'énorme sacrifice qu'il a fait afin que nous puissions faire nos études supérieures dans d'excellentes conditions. Il s'est aussi proposé de lire notre mémoire et d'y apporter des corrections malgré son emploi de temps assez chargé.

A notre maman, nos frères, sœur, cousins, tantes et oncles pour leur soutien tant matériel que moral tout au long de ces années d'études loin du bercail.

A tonton Ousmane Gueye et son épouse Ginette qui nous ont grandement ouvert les portes de leur maison et nous faire découvrir la parfaite illustration de la « terranga » sénégalaise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Qu'il nous soit permis d'adresser des remerciements à un certain nombre de personnes qui nous ont permis de réaliser le présent travail.

- Une mention spéciale à monsieur Hily Appotan Armand, notre directeur de mémoire pour ses conseils et les documents qu'il a mis à notre disposition et qui nous ont été d'un précieux appoint.
- Nos remerciements à notre maître de stage, Ibrahim Mahaman dit Hafizou qui s'est montré très disponible pour répondre à nos questions. Il a aussi mis à notre disposition des documents de base du PAC 2 et nous a permis d'aller à l'intérieur du pays pour recueillir des données pour notre travail.
- Au Dr Abdoulaye Alio, coordinateur régional du PAC 2 à Dosso grâce à qui nous avons pu effectuer notre stage au sein du service national de suivi-évaluation du programme.
- A Elhadj Souleymane Hamidou, assistant en suivi-évaluation et tout le personnel du PAC 2 pour leur obligeance et leurs encouragements.
- A notre promotionnaire Nadège Ronel qui a bien voulu remplir la fiche d'encadrement pour le mémoire à notre place alors que nous nous trouvions au Niger.
- A nos enseignants du CESAG et de manière générale tout le personnel de ce centre qui nous ont appris à donner le meilleur de nous-mêmes.
- Aux nombreux amis que nous nous sommes fait au CESAG et à Dakar auprès de qui nous avons tant appris, aussi bien sur le plan intellectuel que sur le plan humain.
- A nos voisins d'appartement dont la fraternité et l'éternelle bonne humeur ont rendu notre séjour à Dakar des plus agréables.
- Enfin, à tous ceux qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Qu'ils trouvent ici l'expression de toute notre gratitude.

## ABREVIATIONS

- AFITEP** : association Francophone de management de projet
- CDAP** : comité départemental d'acceptation des micro-projets
- CESAG** : centre africain d'études supérieures en gestion
- CNC** : cellule nationale de coordination
- COGES** : comité de gestion
- CRC** : cellule régionale de coordination
- FEM** : fonds de l'environnement mondial
- FIDA** : fonds international pour le développement agricole
- FIL** : fonds d'investissement local
- IDA** : international development agency
- IDH** : indice de développement humain
- ONG** : organisation non gouvernementale
- PAC** : programme d'actions communautaires
- PAM** : programme alimentaire mondial
- PDC** : plan de développement communal
- PIA** : plan d'investissement annuel
- PME** : petite et moyenne entreprise
- PNUD** : programme des nations unies pour le développement
- SDR** : stratégie de développement rural
- SDRP** : stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté
- SE** : suivi-évaluation
- SSE** : système de suivi-évaluation

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 .....	17
Tableau 2 .....	28
Tableau 3 .....	29
Tableau 4 .....	31
Tableau 5 .....	49

**LISTE DES FIGURES**

Figure1 .....	10
Figure 2 .....	13
Figure 3 .....	30
Figure 4 .....	44

**LISTE DES CARTES**

Carte 1 .....	34
---------------	----

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SOMMAIRE

<b>Avant-propos.....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>I. Objet.....</b>	<b>3</b>
<b>II. Problématique.....</b>	<b>3</b>
<b>III. Objectif global.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. Objectifs spécifiques.....</b>	<b>4</b>
<b>V. Délimitations de l'étude.....</b>	<b>4</b>
<b>VI. Démarche de l'étude.....</b>	<b>4</b>
<b>VII. Intérêt de l'étude.....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE I : Cadre théorique et contexte de l'étude.....</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre 1 : Cadre théorique.....</b>	<b>7</b>
<b>Section I : Concepts théoriques et définitions.....</b>	<b>7</b>
<b>Section II : Méthodologie de l'étude.....</b>	<b>32</b>
<b>Chapitre 2 : Contexte de l'étude.....</b>	<b>34</b>
<b>Section I : Présentation du PAC 2 et de sa zone d'étude.....</b>	<b>34</b>
<b>Section II : Présentation du mécanisme de suivi-évaluation du PAC 2.....</b>	<b>42</b>
<b>PARTIE II : Présentation des résultats et recommandations.....</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats.....</b>	<b>48</b>
<b>Section I : Présentation et analyse des résultats par rapport à la variable expliquée.....</b>	<b>48</b>
<b>Section II : Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives .....</b>	<b>50</b>
<b>Chapitre 2 : Recommandations.....</b>	<b>54</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>56</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>57</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>58</b>

## AVANT-PROPOS

Le centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG) dispense des formations dans différentes disciplines du management, dont la gestion des projets. A la fin de la formation de master en gestion des projets, les étudiants sont appelés à rédiger un mémoire dans l'une des fonctions des projets. En ce qui nous concerne, notre choix s'est porté sur le suivi-évaluation.

S'assurer de l'efficacité des projets ou programmes qu'ils financent est devenu une préoccupation pour les pays du nord comme du sud, mais aussi les organismes internationaux de développement. D'où l'importance de plus en plus grande accordée au suivi-évaluation. Ceci est dû au constat de l'échec de nombreux projets et programmes de développement initiés qui n'ont que très peu amélioré la situation des populations bénéficiaires, malgré des sommes importantes d'argent qui ont été investies. Aussi, nous avons voulu nous pencher sur cette thématique en proposant l'analyse du système de suivi-évaluation d'un programme de développement au Niger, à savoir le Programme d'Actions Communautaires, phase II (PAC 2) qui a une envergure nationale.

Un aussi vaste programme, dans un pays tout aussi vaste où les indicateurs de développement sont au plus bas, demande un dispositif de suivi-évaluation performant permettant de juger de l'efficacité des actions entreprises et de les réajuster au besoin. Nous avons essayé à travers cette étude d'analyser la performance dudit système chargé de collecter des données sur les réalisations du programme, de les traiter et de diffuser les informations qui en ressortent aux parties prenantes du PAC 2, que sont l'équipe du projet, les partenaires techniques et financiers, les services de l'Etat en charge du développement rural, ainsi que les communes bénéficiaires des appuis du programme.

Ce travail reste encore perfectible, mais pourrait être utile pour l'institution qui nous a accueilli et tous ceux qui s'intéressent au suivi-évaluation des projets ou programmes de développement.

## INTRODUCTION GENERALE

Le Niger s'est engagé dans la voie de la décentralisation depuis les années 1960 avec notamment les premières réformes administratives initiées en 1961 et 1964. Mais la décentralisation ne s'est véritablement matérialisée qu'au début du 21<sup>ème</sup> siècle avec la loi 2001-023 du 10 août 2001 portant création des circonscriptions administratives et de collectivités territoriales, complétée par d'autres lois, entre autres, celles du 11 juin 2002 déterminant les principes fondamentaux de la libre administration des régions, départements et communes ainsi que leurs compétences et leurs ressources. Ces textes statuent également sur le régime financier des circonscriptions administratives et de collectivités territoriales. On assista ainsi à la création de 265 communes. Depuis 2011 année des dernières élections municipales, le nombre des communes du pays est passé à 269.

Ces communes se sont vues assignées la tâche de conduire: (i) la planification des activités de développement local, (ii) la gestion des ressources naturelles, (iii) la gestion des terres, (iv) les services sociaux, (v) l'agriculture et l'élevage.

Les moyens mobilisables à l'échelle de certaines communes sont très insuffisants pour l'ampleur de la mission à elles confiée. Il s'est avéré nécessaire d'épauler ces jeunes communes dans la réalisation des différentes activités relevant de leur mandat. C'est ainsi que l'Etat nigérien avec le soutien des partenaires comme la Banque Mondiale a créé le programme d'actions communautaires, dont la première phase s'est déroulée de 2003 à 2007. La seconde phase de ce programme a démarré en 2009 et a pour principaux objectifs de promouvoir :

- le développement local par le renforcement des capacités des communautés et collectivités en matière de gouvernance locale et de gestion des ressources naturelles ;
- le rehaussement du niveau de la santé, de l'éducation, de la sécurité alimentaire et de l'accès aux opportunités économiques.

Le programme d'actions communautaires est donc né de la politique de décentralisation entreprise par l'Etat nigérien et vise à accompagner les communautés locales afin qu'elles s'autonomisent et soient en mesure de gérer leur propre développement. Le PAC constitue un instrument d'appréciation de la politique de décentralisation et de développement rural entreprise au Niger et suscite en cela beaucoup d'espoir.

## **I. Objet**

L'étude porte sur l'analyse du système de suivi-évaluation du PAC 2 et vise à renforcer sa performance. Il s'agira d'étudier le fonctionnement de ce système, d'identifier les problèmes qu'il rencontre et proposer des solutions adéquates.

## **II. Problématique**

La première phase du programme d'actions communautaires s'est étalée de 2003 à 2007 et s'est soldée par une satisfaction des parties prenantes notamment pour ce qui est du renforcement de compétences des acteurs communaux et de la gestion des ressources naturelles. Cette réussite a motivé la mise en place de la seconde phase mais avec un élargissement des objectifs et de la zone d'intervention. On est ainsi passé de 54 communes à 164 partenaires.

La seconde phase du PAC se caractérise et se différencie de la première par un niveau d'engagement et de responsabilité très élevé. Mais, peut-on continuer à croire que les résultats obtenus dans la première phase garantissent sans condition le succès de PAC 2 ?

A son lancement, le PAC a mis en place un système de suivi-évaluation s'appuyant sur les services décentralisés de l'Etat et ceux des communes où il intervient. A partir de l'année 2006 le programme a initié la gestion axée sur les résultats et son dispositif de suivi-évaluation a été aligné sur les principes de la gestion axée sur les résultats qui permet de mieux mesurer l'impact des activités de développement. A l'issue la phase 1, le niveau de performance du système de suivi-évaluation a été jugé satisfaisant par les acteurs du programme, notamment les bailleurs qui ont apprécié le pourcentage élevé de communes et de grappes de villages qui ont fourni régulièrement des données sur leurs micro-projets.

De l'avis de certains acteurs, des difficultés subsisteraient, comme celui de la remontée des données de suivi à partir des communes. Ce problème a été souligné dans le rapport du bilan à mi-parcours de 2011 qui a, par ailleurs, relevé le risque de fournir aux responsables de suivi-évaluation une information de mauvaise qualité du fait de la participation d'intervenants assez nombreux dans la collecte et le traitement des données.

Nous pensons pour notre part, vu le nouveau contexte du programme d'actions communautaires, que les succès enregistrés en suivi-évaluation par le PAC 1 ne peuvent pas être systématiquement transposables au PAC 2. Il apparaît indispensable, compte tenu des nouveaux objectifs, de renforcer la performance du système de suivi-évaluation. Ainsi, il pourrait rendre largement compte du pilotage du programme. Autrement dit, il faudrait procéder à une analyse profonde du système de suivi-évaluation afin d'identifier ses atouts et ses faiblesses au regard de la dimension du PAC2. C'est d'ailleurs l'objet de notre étude qui a pour thème : « **Analyse d'un système de suivi-évaluation d'un programme de développement : cas du programme d'actions communautaires** ».

Notre mémoire est scindé en deux parties. Hormis l'introduction et la conclusion qui se trouvent respectivement au début et à la fin ce mémoire, il y aura une première partie traitant du cadre théorique et du contexte de l'étude, c'est-à-dire une description de l'institution dans laquelle nous avons effectué notre stage et de son système de suivi-évaluation. Elle est suivie d'une seconde et dernière partie consacrée à la présentation des résultats et des recommandations que nous aurons formulées.

### **III. Objectif global**

L'objectif global est d'analyser le système de suivi-évaluation du PAC 2 afin d'en révéler les forces et faiblesses.

### **IV. Objectifs spécifiques**

- Diagnostiquer le système de suivi-évaluation du PAC 2 à travers la revue de littérature et les entretiens avec les responsables de suivi-évaluation du programme ;
- Confronter le système à un modèle ;
- Relever les difficultés du système ;
- Faire des recommandations en vue d'améliorer la performance du système de suivi-évaluation.

### **V. Délimitations de l'étude**

Notre étude porte uniquement sur le suivi interne des réalisations physiques du Programme d'Actions Communautaires, phase 2.

Aussi, nous n'avons pas pu nous rendre dans toutes les régions où intervient le PAC 2 et nous dûmes nous limiter aux seules régions de Niamey et de Dosso. Cela constitue la limite de cette étude qui a été faite sur la base de données collectées au niveau de la cellule nationale de coordination et les cellules des deux régions citées plus haut. Aussi, même au niveau de ces régions nous n'avons pas pu rencontrer certains acteurs du système de suivi-évaluation local avec qui nous aurions voulu nous entretenir.

### **VI. Démarche de l'étude**

Pour la réalisation du présent travail nous avons effectué un stage au service national de suivi-évaluation du programme d'actions communautaires, phase 2. Nous avons d'abord procédé à une exploitation des documents de base du PAC 2 que sont le manuel de procédures de suivi-évaluation, le manuel d'exécution, le cadre de gestion environnementale et sociale, le plan de travail et budget annuel 2010, le bilan d'activités 2010. Nous avons par la suite mené des entretiens avec des responsables du suivi-évaluation au niveau de la cellule nationale de coordination et de deux cellules régionales.

## **VII. Intérêt de l'étude**

L'intérêt de cette étude pourrait se situer à quatre niveaux :

- **Pour le CESAG**

Le CESAG ambitionne de forger un destin pour l'Afrique et à travers ce travail nous espérons apportons notre pierre à cet édifice. Il sera un outil de plus pour les stagiaires, en particulier ceux qui étudient le management des projets qui pourront l'exploiter notamment pour la rédaction de leur mémoire.

- **Pour le PAC 2**

Ce présent travail pourra être exploité par le programme en vue d'améliorer son système de suivi-évaluation notamment si le PAC 2 devait connaître une suite. Il pourrait être utilisé aussi pour les formations dispensées aux acteurs de suivi-évaluation du programme.

- **Pour le Niger**

En dehors du PAC2, d'autres projets ou programmes du Niger, notamment ceux intervenant dans le développement rural pourront se servir de notre modeste travail pour améliorer la conduite de leurs activités de suivi et évaluation.

- **Pour nous**

La réalisation de cette étude nous a permis d'avoir une expérience enrichissante en suivi-évaluation. Elle pourra nous permettre de lancer notre future carrière en management des projets.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : Cadre théorique**

La bonne compréhension de ce document demande à définir certains concepts fréquemment utilisés dans le domaine du suivi-évaluation des projets de développement et du management des projets en général.

### **Section I : Concepts théoriques et définitions**

#### **I. Notion de Projet-Programme-Plan**

##### **A. Le projet**

Plusieurs définitions sont données au mot projet. Ainsi, selon la définition donnée par l'AFITEP dans le *Dictionnaire de management de projet*, «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 ».

« Un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (telles que la main d'œuvre, devises etc.) et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires ».

**(Manuel Bridier et Serge Michailof)<sup>1</sup>**

« Un projet est objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis, nécessitant l'utilisation d'une marche et d'outils appropriés ».

**(Henri-Pierre Maders et Etienne Clet)<sup>2</sup>**

On retrouve aussi dans la littérature des projets le terme micro-projet dont la définition ne diffère pas tellement de celle du projet. La distinction réside dans le fait qu'un micro-projet se caractérise par des objectifs dont la portée est réduite, un nombre de bénéficiaires restreint et des besoins modestes en ressources humaines et matérielles.

De ces définitions on peut retenir qu'un projet se caractérise par :

##### **1. La nouveauté, l'unicité**

Un projet implique généralement de faire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas été fait exactement de la même façon ou dans le même contexte auparavant. 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 de montage.

##### **2. La durée limitée**

La caractéristique de durée limitée signifie qu'un projet est par nature temporaire, qu'il est soumis à une date de début et à une date de fin prédéterminées.

---

<sup>1</sup> BRIDIER, M., MICHAÏLOF, S., Guide pratique d'analyse de projets d'investissements, 5<sup>e</sup> édition, 1995.

<sup>2</sup> MADERS, H-P., CLET, E., Comment manager un projet, 2<sup>e</sup> édition, 2007.

### **3. L'assujettissement à des contraintes rigoureuses**

Un projet suppose généralement une relation client-réalisateur et doit être réalisé suivant les exigences du client. Or ces exigences sont généralement formulées en termes de quatre types de contraintes :

- les normes de performance reliées au fonctionnement du produit ou du service ;
- les normes de qualité du produit ou service ;
- les échéances de livraison et
- les coûts du projet.

### **4. Un cycle de vie dynamique**

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 comme satisfaisant ce besoin.

### **5. L'implication de nombreux intervenants d'origine diverse**

On retrouve en effet très souvent parmi les intervenants d'un projet des personnes provenant de plusieurs unités d'une même organisation ou d'organisations différentes. Dans plusieurs projets les intervenants sont de disciplines professionnelles ou de spécialités variées, de nationalités et de cultures diverses.

### **6. Un contexte d'incertitude**

Tout projet est par définition soumis à un contexte d'incertitude qui le transforme en une aventure risquée. Cette incertitude est généralement de trois ordres :

- incertitude de l'environnement ;
- incertitude technologique ;
- incertitude reliée aux ressources<sup>3</sup>.

De par ces caractéristiques citées ci-haut, on comprend qu'un projet appelle un type de management spécifique. Ainsi, le Project Management Institute (PMI) définit la **gestion de projet** comme : « l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés :

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

## **B. Programme**

Le PMI définit un programme comme : « un groupe de projets en rapport les uns avec les autres, gérés de manière coordonnée afin d'obtenir des gains et un contrôle supérieurs à ce qu'on aurait en les gérant indépendamment les uns des autres ».

---

<sup>3</sup> TRAORE, A., Codex gestion de projet, master 2 en gestion des projets, CESAG, 2011.

Un programme est donc généralement constitué d'un ensemble de projets visant un objectif global commun. Il est davantage orienté vers l'atteinte d'un objectif que vers la réalisation d'un produit spécifique. A la différence d'un projet, le programme est de plus longue durée, et certains ont même un caractère quasi permanent<sup>4</sup>.

### C. Le plan

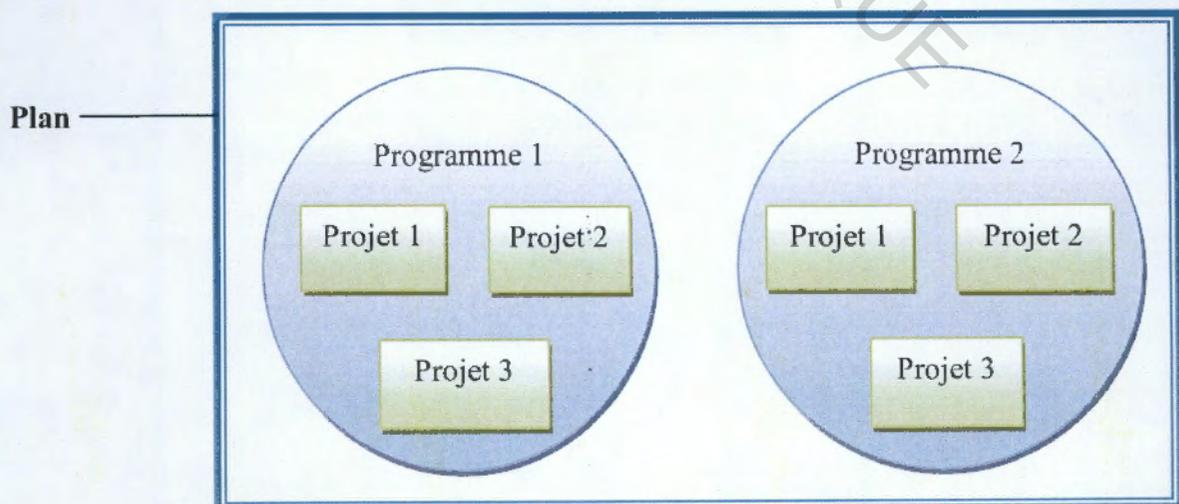
C'est un ensemble de projets, de mesures, de stratégies, de programmes exprimés implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs. Les plans peuvent avoir une envergure nationale, régionale ou locale et sont classés selon leur durée en plans à court terme, à moyen terme et à long terme.

### D. Rapport Projet-Programme-Plan

Un plan est un ensemble des mesures gouvernementales ou intergouvernementales ayant pour objectif la solution d'un problème économique d'une province, d'un pays ou d'une région. Le plan est détaillé en plusieurs programmes. Le programme est donc un ensemble d'activités organisées, ayant un objectif précis, limitées dans le temps et dans l'espace. Le programme est à son tour détaillé en projets qui consistent à produire un bien ou un service en combinant des activités et des ressources rares.

Prenons l'exemple d'un plan de développement économique d'une région. Ce plan pourrait comprendre un programme d'appui à l'éducation, un programme d'amélioration du niveau sanitaire et un programme de développement agricole. Ce dernier programme pourrait comprendre un projet de promotion de nouvelles pratiques culturales, un projet de construction d'aménagements hydro-agricoles et un projet de lutte contre les ennemis des cultures. Ce rapport entre projet, programme et plan est schématisé dans la figure suivante :

**Figure 1 : Rapport projet-programme-plan**



Source : Nous-mêmes

<sup>4</sup> Idem

## **E. Cycle de vie de projet**

Le cycle de vie d'un projet est divisé en étapes dont le nombre varie selon les auteurs. Nous retiendrons dans ce travail l'approche de la Banque mondiale où le cycle de vie d'un projet est scindé en huit étapes que sont :

### **1. La stratégie d'aide pays**

A ce niveau, la Banque prépare les opérations de prêt et les services de conseil en sachant se montrer sélective et tenir compte des domaines où elle dispose d'un avantage comparatif, l'objectif étant d'appuyer les efforts déployés par les pays pour faire reculer la pauvreté.

### **2. L'identification des projets**

La Banque veille à ce que les projets identifiés soutiennent les stratégies et reposent sur des bases financières, économiques, sociales et environnementales solides.

C'est à ce stade que l'on analyse la pertinence des stratégies de développement sur lesquelles reposent les projets.

L'identification consiste à choisir des projets ou programmes qui sont efficaces pour le développement, mais qui sont autant que possible rentable économiquement et financièrement. L'identification s'appuie pour cela sur les analyses macroéconomiques consistant à se faire une idée sur les éléments nationaux et mondiaux de conjoncture économique et sur une étude sectorielle qui est une analyse des besoins et de la demande effective ainsi qu'une analyse de la structure, du comportement et de la performance du secteur dans lequel va s'insérer le projet.

L'étape d'identification correspond à la première maturation de l'idée de projet et consiste en l'analyse des besoins ou du marché, le diagnostic d'une situation qui pose le ou les problèmes dominants ainsi que les facteurs limitants.

Elle dégage les premières esquisses de solution et l'un de ses objectifs est de susciter le financement de l'étude de faisabilité ou préparation.

### **3. La préparation des projets**

Lors de la préparation, la Banque fournit des conseils sur la politique à suivre et sur les projets, ainsi qu'une assistance technique. Les clients effectuent des études et préparent le dossier final du projet.

Cette étape qui consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la faisabilité technique, économique et sociale du projet d'une part et de montrer, étant donné les circonstances, que le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre après analyse de toutes les variantes d'autre part. Elle permet d'anticiper les problèmes éventuels et de concevoir les solutions à y apporter.

Dans un projet de développement, l'étape de la préparation doit englober l'ensemble des aspects commerciaux, techniques, organisationnels, institutionnels, sociaux, économiques et financiers nécessaires à la réalisation des objectifs.

Il importe également d'étudier et de comparer les différentes solutions possibles qui s'offrent sur le plan technique principalement, pour atteindre les objectifs.

Il importe, durant cette étape d'obtenir l'adhésion des intervenants et de s'assurer qu'il y a entente entre les divers participants sur les objectifs.

#### **4. L'évaluation des projets**

La Banque évalue à ce niveau, les aspects techniques, économiques, institutionnels, financiers, environnementaux, et sociaux du projet. Le document d'évaluation et les projets de documents juridiques concernant le projet sont préparés.

- Cette troisième étape constitue la plus critique au niveau de la planification. En effet, elle dépend de la qualité de travail effectué durant les premières étapes.

Les quelques éléments de jugement sont : la pertinence du projet, son avantage pour la société et le bailleur de fonds, la validité des données utilisées dans l'étape de préparation, la capacité administrative de l'organisation chargée de mettre en œuvre le projet, le réalisme, la pertinence et la cohérence des objectifs du projet.

#### **5. La négociation et l'approbation du conseil**

A ce stade, la banque et l'emprunteur arrêtent les dispositions de l'accord de prêt ou de crédit, et le projet est soumis au conseil pour approbation.

La banque sur la base de l'évaluation ex ante, peut choisir le projet ou une variante du projet, elle peut le refuser ou demander des études complémentaires.

Si le projet est sélectionné, s'ouvre une phase de négociation qui au cas où elle serait favorable aboutit à la signature d'une convention de financement. Il est important à ce que le personnel qui a préparé le projet y soit associé et de bien préparer cette étape pour assurer l'approbation.

#### **6. L'exécution et la supervision**

L'emprunteur exécute le projet et la banque veille à ce que les fonds empruntés soient utilisés aux fins prévues et à ce que les critères d'économie, d'efficacité et d'efficience soient respectés.

Cette étape correspond à la mise en œuvre des moyens prévus dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats escomptés et l'objectif spécifique du projet. Elle comprend donc la confection des plans d'exécution et la rédaction des rapports de suivi.

La mise en œuvre incombe à l'organe d'exécution du projet, le bailleur de fonds n'intervenant que pour superviser le déroulement des opérations.

La réalisation d'un projet se fait sous les formes suivantes : la mise en œuvre, la réalisation de la phase d'investissement, la réalisation de la phase de production, les périodes de contrôle et rééquilibrage.

### **7. L'exécution et l'achèvement**

A la fin de l'exécution du projet, un rapport de clôture est rédigé dans le but d'évaluer la performance de la banque et celle de l'emprunteur.

On peut fermer un projet pour deux raisons : la première, c'est que de par sa nature même le projet est terminé ; la deuxième, c'est que le projet n'est pas un succès et que l'avis du décideur est qu'il sera impossible d'obtenir une réussite.

Dans le premier cas, l'on doit examiner s'il devrait y avoir un élément de suite au projet afin de mieux assurer la réalisation de l'objectif final pour lequel le projet avait été créé. Dans le deuxième cas, si on vient à la conclusion que le projet sera un insuccès, on doit le fermer aussitôt et utiliser les ressources à d'autres fins. En pratique ceci s'avère difficile car les bénéficiaires du projet acceptent rarement la fermeture et font tout ce qui est possible pour l'empêcher.

### **8. L'évaluation rétrospective des projets**

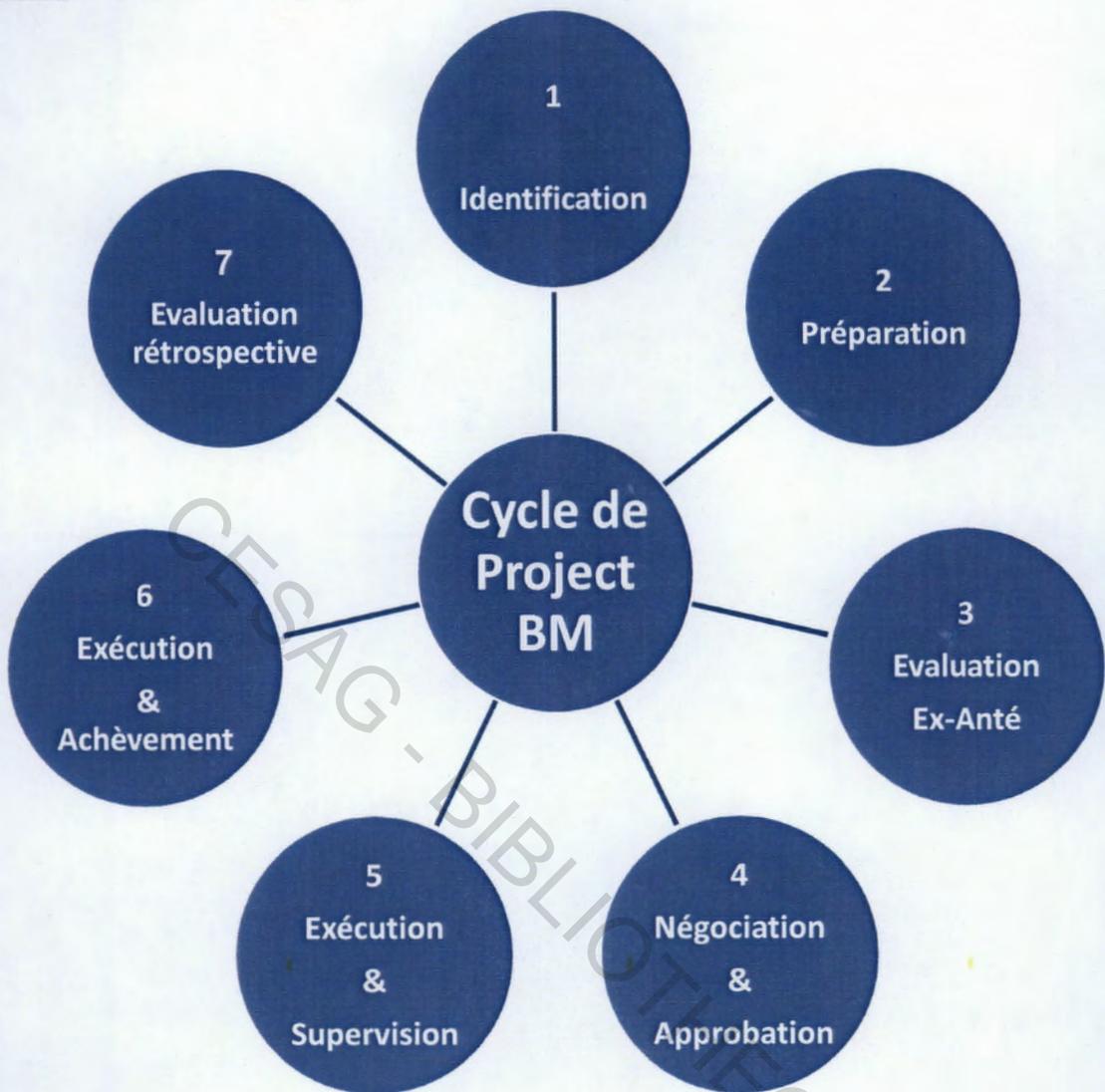
Le département de l'évaluation des opérations de la banque, qui est une entité indépendante, prépare un rapport d'audit et évalue le projet. L'analyse est utilisée pour la conception de projets ultérieurs.

Cette étape intervient après l'exécution du projet. Six à douze mois après l'exécution intervient l'évaluation terminale. Quant à l'évaluation rétrospective, elle a lieu quelques années après (3 à 5 ans). L'objectif visé à travers cette étape est de déterminer dans quelles mesures les objectifs globaux du projet ont été atteints, en termes d'impact, d'effets et de produits.

L'analyse des résultats obtenus conduit, en outre, à la formulation des recommandations pour l'orientation de projets semblables futurs.

Ces huit étapes peuvent être résumées en sept principales étapes. Ainsi nous avons le schéma ci-dessous :

**Figure 2** : Cycle de vie de projet



Source: HILY, A.A.

#### F. Place du suivi dans le cycle de vie de projet

Les aspects de suivi ne sont pas abordés pendant l'identification. Ce n'est que dans la phase de préparation qu'on décrit la stratégie de suivi proposée. On y définit également les bases du système et la méthode de suivi de manière globale.

Au démarrage, l'équipe chargée de mettre en œuvre le projet est constituée et une formation en suivi-évaluation est souvent dispensée aux acteurs. Puis l'équipe du projet décrit en détail les mécanismes de suivi et d'évaluation.

C'est pendant l'étape d'exécution que le projet tire d'avantages profit de son système de suivi-évaluation. Il est à noter qu'il y a deux principaux types de suivi pratiqués par les projets. Ce sont : le suivi d'exécution et le suivi des résultats.

### 1. Le suivi d'exécution

Le suivi d'exécution consiste à vérifier le niveau des réalisations d'un projet en comparaison avec les prévisions consignées notamment dans le plan de travail et budget annuel et s'apparente ainsi au contrôle. L'exécution des activités se mesure à travers trois indicateurs d'ordre technique, financier et de la durée. Le suivi d'exécution peut ainsi être subdivisé en trois catégories que sont : le suivi technique, le suivi financier et le suivi des délais.

- **Le suivi technique** : il porte sur le respect des normes et règles de l'art applicables au domaine d'intervention. Il vise à garantir la qualité des réalisations du projet.
- **Le suivi financier** : il consiste à vérifier si l'exécution des activités du projet se fait suivant la ligne budgétaire établie.
- **Le suivi des délais** : son but est de vérifier si les activités s'exécutent selon les temps impartis et le calendrier prévu.

### 2. Le suivi des résultats

Le suivi des résultats consiste à collecter des données afin de mesurer l'efficacité des interventions d'un projet. Contrairement au suivi d'exécution qui se fait continuellement, le suivi des résultats ne peut se faire que de manière périodique, de façon que les changements attendus soient perceptibles.

Le suivi des résultats se fait en choisissant quelques indicateurs de résultats et à les comparer aux niveaux de résultats attendus sur la zone d'intervention. Ainsi, à la fin du projet on met en lumière les principaux changements dans les conditions de vie des populations. En clair il s'agira de collecter des données qui seront traitées et comparées aux données de référence qui décrivent la situation avant l'intervention du projet. Il appartient au service de suivi-évaluation de capitaliser les enseignements tirés de l'expérience pour la prochaine phase et/ou pour d'autres projets.

## II. Projet et programme de développement

### A. Définition et caractéristiques du projet de développement

Dans les pays ou les régions accusant un retard de développement, les autorités mettent souvent en place des projets dits de développement. Ils visent à stimuler l'activité économique et de manière générale améliorer les conditions de vie des populations.

**Le développement** est selon François Perroux (1961)<sup>5</sup>, l'ensemble des changements mentaux et sociaux qu'une population connaît et qui la rendent apte à faire croître de manière

<sup>5</sup> PERROUX, F., L'économie au XXe siècle, 1961.

cumulative et durable son produit par tête. Cette définition est l'une des plus utilisées pour expliquer le sens du mot développement.

Mais la réalisation d'un objectif global de développement ne se fait le plus souvent qu'avec plusieurs projets. On parle ainsi d'un programme de développement. Les projets et les programmes de développement ont les mêmes principes, mais se différencient au niveau d'un certain nombre de points comme le temps ou les objectifs.

On peut retenir que le programme de développement est un grand axe de développement dont la réalisation implique plus ou moins un grand nombre de secteurs distincts. Ces secteurs peuvent être : l'éducation, la santé, l'agriculture, les infrastructures....

L'autre grande caractéristique des projets et programmes de développement est qu'ils ne sont pas forcément à but lucratif. Ils ne produisent leurs fruits qu'au bout d'un certain temps. Dans les pays africains, ces projets de développement sont financés en grande partie par l'aide publique au développement accordés par les pays développés d'Amérique du nord, d'Europe ou d'Asie dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale. Les institutions spécialisées du système des nations unies, dont fait partie la Banque Mondiale sont parmi les plus grands organismes de financement du développement dans le monde et en Afrique en particulier.

## **B. Acteurs du projet de développement**

On entend par **parties prenantes** les individus ou institutions susceptibles d'affecter ou d'être affectés directement ou indirectement par un projet ou un programme. On a ainsi :

### **1. Les bénéficiaires**

Ce sont ceux qui bénéficient d'une manière ou d'une autre de la mise en œuvre du projet. On peut faire une distinction entre:

- **Partenaires du projet/ bénéficiaires directs**

Ce sont ceux qui bénéficient d'un financement communautaire en vue de gérer la conception et la mise en œuvre d'un projet. Il s'agit généralement des ministères, des organismes chargés de la mise en œuvre, etc.

- **Bénéficiaires indirects**

Ce sont ceux qui bénéficient d'un appui dans le cadre du projet en vue de mieux fournir les services au(x) groupe(s) cible(s). Il s'agit, par exemple, du personnel de vulgarisation agricole, qui bénéficie de mesures de formation pour mieux conseiller les femmes et les hommes des ménages d'exploitations agricoles.

- **Groupes cibles**

Groupe ou entité qui sera affecté(e) de manière positive par le projet au niveau de l'objectif spécifique et qui travaillera en étroite collaboration avec le projet, et inversement. Dans le cas

du projet de vulgarisation agricole, nous avons par exemple : des femmes et des hommes des ménages d'exploitations agricoles.

- **Bénéficiaires finaux**

Ceux qui, au-delà des groupes cibles, bénéficient du projet à long terme au niveau de la société ou du secteur au sens large. Par exemple : les enfants grâce aux dépenses accrues dans les domaines de la santé et de l'éducation, les consommateurs grâce à l'amélioration de la production et la commercialisation agricoles, ou encore l'état en tant que tel dû aux revenus accrus de l'exportation générés par l'amélioration de la production et la commercialisation agricoles<sup>6</sup>.

## **2. Les bailleurs de fonds**

La définition la plus simple de cette expression est celle de personne apportant des capitaux. Dans le cas des projets de développement en Afrique, il s'agit le plus souvent d'organismes internationaux de développement ou d'agences nationales de développement originaires d'Europe, d'Amérique du nord ou d'Asie qui apportent leur contribution financière ou matérielle. On les désigne aussi sous l'appellation partenaires techniques et financiers, PTF en abrégé.

### **III. La notion de suivi-évaluation**

#### **A. Définition des concepts**

##### **1. Le suivi**

Les projets/programmes de développement pratiquent un suivi de leurs activités. Le suivi relève de manière systématique et régulière les ressources utilisées (matérielles, humaines, financières) en fonction des prévisions, d'une part ; les activités et les résultats du projet (produits, effets et impact) atteints par rapport aux résultats escomptés et au calendrier, d'autre part. Il repose sur l'élaboration de programmes d'activités et est sanctionné par des rapports comptables, financiers et d'activités.

##### **2. L'évaluation**

Les données du suivi doivent servir à faire l'évaluation qui est un examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficience, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation. Elle doit fournir des informations crédibles et utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs décisions<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Commission Européenne, Manuel gestion de cycle de projet, 2001.

<sup>7</sup> FIDA, Guide pratique de suivi-évaluation des projets, 2002.

Il existe plusieurs types d'évaluations parmi lesquelles on peut citer :

- **L'évaluation préalable ou pré-évaluation**

L'évaluation préalable ou pré-évaluation est une évaluation critique avant financement de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielle d'une activité et intervient avant la décision d'entreprendre cette activité ou d'approuver l'octroi d'une aide à son profit.

- **L'évaluation continue**

L'évaluation continue consiste à analyser, au cours de l'exécution d'une activité, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont ou seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables. Elle peut aider les décideurs en les informant de tous les ajustements qu'il pourrait être nécessaire d'apporter aux objectifs, politiques, stratégies d'exécution ou autres éléments du projet et en leur fournissant des renseignements en vue de leurs activités futures de planification.

- **L'évaluation à mi-parcours**

C'est une évaluation qui consiste en un examen de l'avancement du projet par rapport à la situation de référence et des propositions de modifications dans la conception du projet pour la période restante. Quelques éléments d'évaluation d'impact peuvent être également rassemblés.

- **L'évaluation finale**

C'est une évaluation réalisée à la fin du projet afin de relever les performances, les résultats et l'impact du projet par rapport à la situation de référence. L'objectif visé est de tirer des leçons du projet qui pourront servir à améliorer les interventions futures dans le domaine.

- **L'évaluation rétrospective**

Elle intervient dans la phase exploitation du projet, 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 des actions du projet en vue de déterminer les effets et l'impact du projet, les dépenses, les réussites et les échecs, etc.<sup>8</sup>

On a souvent tendance à les confondre, mais le suivi et l'évaluation se différencient sur bien de plan. Le tableau suivant nous permet de voir les différences qui existent entre les deux concepts.

---

<sup>8</sup> TRAORE, A., Cours de suivi-évaluation DESS-Master 2 en gestion des projets, CESAG, 2011.

**Tableau 1 : différence entre le suivi et l'évaluation**

Suivi	Evaluation
Fait de la supervision	Donne une appréciation
Porte sur le moment présent	Est réalisée avant, pendant, après l'action
Accepte la planification	Peut remettre en cause la planification
Vise à mesurer :	Vise à déterminer :
<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'efficacité</li> <li>- la fidélité aux démarches</li> <li>- les écarts prévus-réalisés</li> <li>- l'atteinte des extrants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les liens causes-effets</li> <li>- les imprévus et non planifiés</li> <li>- les politiques correctes</li> </ul>
Fournit un « feed-back » :	- l'atteinte des résultats et objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continu/ permanent/ régulier</li> <li>- à partir des activités et résultats intermédiaires</li> <li>- À court-terme</li> </ul>	Fournit un « feed-back » :
Soutient des décisions sur :	- ponctuel, pour jalons importants
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestion régulière du projet</li> <li>- les ajustements au plan d'opération</li> <li>- la conformité aux procédures légales</li> <li>- la programmation des intrants</li> </ul>	- à partir des résultats atteints
Réalisé par l'équipe du projet	- à partir d'un cadre temporel long - terme
	Soutient des décisions sur :
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une ré-planification majeure du projet</li> <li>- la réussite du projet</li> <li>- la validité des hypothèses de développement du projet</li> <li>- les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux</li> </ul>
	Réalisée par une équipe externe ou mixte

Source : TRAORE<sup>9</sup>(2011)

### 3. Le suivi-évaluation

C'est une combinaison du suivi et de l'évaluation rapprochée qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire un questionnement et une analyse des données, des observations, des théories, des convictions et/ou hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action<sup>10</sup>.

### 4. L'objectif

Il traduit un état souhaité que le projet se propose d'atteindre dans un délai déterminé. On distingue l'objectif général, qui se situe au plus haut niveau de l'état souhaité auquel le

<sup>9</sup> TRAORE A., Cours de suivi-évaluation DESS-Master 2 en gestion des projets, CESAG, 2011

<sup>10</sup> Idem.

projet cherche à contribuer, et l'objectif spécifique qui traduit de manière pratique l'état souhaité que le projet est censé atteindre.

### **5. L'indicateur**

L'atteinte d'un objectif se vérifie au moyen d'un ou de plusieurs indicateurs. On peut définir un indicateur comme un paramètre quantitatif/qualitatif et borné dans le temps, qui permet d'apprécier dans quelle mesure les actions menées se rapprochent ou s'écartent de l'objectif fixé et dans les délais prévus.

### **6. Les réalisations**

Ce sont les états physiques ou non physiques qui matérialisent la mise en œuvre des activités du projet. Elles contribuent à l'atteinte des résultats et par conséquent des objectifs spécifiques.

### **7. Le résultat**

Le résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Il est formulé en termes d'amélioration, d'augmentation, d'optimisation, d'accroissement, de renforcement, de hausse et de réduction. On recense trois types de résultats :

- **Les produits ou extrants**

Ce sont les conséquences immédiates, visibles, concrètes des activités du projet. Ce sont les résultats à court terme qui sont générés par l'action de développement. Les extrants peuvent être des biens, équipements ou services obtenus au moyen des ressources fournies et dans la limite de temps impartie.

- **Les effets**

Ils sont constatés généralement au niveau des bénéficiaires, changement réel qui est la conséquence du projet.

- **L'impact**

C'est le résultat à long terme, plus général et plus important. Il est lié à l'objectif global et concerne les retombées sur le plan du développement ou de l'environnement, les changements positifs ou négatifs, voulus ou imprévus, dans les conditions de vie des bénéficiaires ou dans la zone d'action du Programme, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation. Il est ainsi de tout changement durable dans leur environnement auquel le Programme a contribué.

### **8. La performance**

Mesure selon laquelle l'action de développement ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés<sup>11</sup>.

## **9. La situation de référence ou situation de départ**

C'est la description de l'état dans lequel se trouvent, préalablement à l'intervention, la zone d'action du projet, les bénéficiaires, les principaux acteurs à la base, ainsi que l'ensemble des principaux paramètres pour les indicateurs de réalisation et de résultats. L'ensemble de ces informations servira de point de comparaison pour la mesure des progrès accomplis.

## **10. L'enquête de base ou étude de base**

C'est une enquête ou étude réalisée au début d'un projet afin de relever les données permettant d'établir la situation de référence.

## **B. Généralités sur le suivi-évaluation axé sur les résultats**

La gestion axée sur les résultats est une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La gestion axée sur les résultats fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégiques en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit également d'une large stratégie de gestion visant à changer profondément le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats réalistes. Une telle approche vise (i) le suivi du progrès vers la réalisation des produits escomptés, (ii) l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et (iii) l'information au sujet de la performance<sup>12</sup>.

Contrairement au suivi-évaluation dit classique qui se concentre sur les extraits du projet, le suivi-évaluation axé sur les résultats se caractérise par le fait que l'accent y est mis sur les résultats. Le suivi-évaluation axé sur les résultats tend à se généraliser dans les projets de développement notamment depuis la déclaration de Paris de mars 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement.

## **C. Les outils de suivi-évaluation**

De nombreux outils sont utilisés dans le cadre du suivi-évaluation. Nous présentons dans les paragraphes qui suivent une liste non exhaustive de ces outils :

### **1. La chaîne de résultats**

C'est une suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des

---

<sup>11</sup> OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002.

<sup>12</sup> PNUD, Guide de planification, suivi et évaluation axés sur les résultats, 2002.

ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux réalisations et aux impacts, et aboutit à une rétroaction.

**Tableau 2 : Structure type de la chaîne de résultats**

Activités	Produits	Effets spécifiques	Effet global	Impact
Sous-composante 1	P 1	E.S 1	E.G 1	
	P 2			
	P3	E.S 2		
	P4			
Sous-composante 2	P 5	E.S 1	E.G 1	
	P 6	E.S 2		
	P 7			
	P 8			
Sous-composante 3	P 9	E.S 1	E.G 3	
	P 10	E.S 2		
	P 11			
	P 12			

Source : PAC 2 (2009)<sup>13</sup>

## 2. Le cadre logique

C'est un outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.

<sup>13</sup> PAC 2, Manuel de planification et de suivi-évaluation, 2009

**Tableau 3: Structure type d'une matrice de cadre logique**

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectifs globaux</b> Contribution du projet aux objectifs (impact) d'une politique ou d'un programme	Comment les OG vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai?	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui?	
<b>Objectif spécifique</b> Avantages directs destinés au(x) groupe(s) cible(s)	Comment l'OS va-t-il être mesuré en matière de quantité, qualité et délai?	Idem	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OG?
<b>Résultats</b> Produits ou services tangibles apportés par le projet	Comment les résultats vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai?	Idem	Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'objectif spécifique?
<b>Activités</b> Tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités			Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les résultats? Quelles sont les conditions préalables à réunir pour le démarrage du projet

Source : Commission Européenne (2004)<sup>14</sup>

### 3. Le cadre de mesure de résultats

Le cadre de mesure des résultats ou plan de suivi des indicateurs est un outil de collecte et de traitement des indicateurs du système de suivi évaluation d'un projet ou d'un programme. Ainsi, pour chaque indicateur, le cadre indique la méthode de collecte, la source, la fréquence, le responsable de la collecte, etc. Cet important outil de suivi-évaluation permettra de planifier de façon systématique la collecte de données sur le niveau d'atteinte des résultats. Il permet en outre de concevoir une base de données qui alimentera le système de suivi évaluation en vue d'informer les décideurs et les autres acteurs sur l'état d'avancement des résultats au niveau des produits, effets et impact. Il garantit une collecte de données sur le rendement à intervalles réguliers et à temps opportuns.

### 4. Les outils informatiques

Divers logiciels de conduite de projet sont aujourd'hui disponibles et peuvent aider les agents de suivi-évaluation dans leur travail. Nous avons par exemples les logiciels MS Project et Gantt Project qui permettent d'effectuer de nombreuses tâches dont la programmation des

<sup>14</sup> Commission Européenne, Lignes directrices, Gestion de cycle de projet, 2004.

activités, leur suivi ou la budgétisation. Mais, l'un des outils le plus abouti en suivi-évaluation est TECPRO qui est un système informatisé de réalisation de tableaux de bord. TECPRO permet de réaliser la Planification et le Suivi-Evaluation des projets de développements et est paramétrable pour s'adapter aux besoins spécifiques des utilisateurs.

#### **D. Le système de suivi-évaluation**

Le système de suivi-évaluation est défini comme un ensemble intégré qui englobe les processus de planification, de collecte systématique de données, d'analyse, d'exploitation, de synthèse, et de circulation de l'information, et qui prévoit les moyens et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le dispositif en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation de ses expériences.

Le système de suivi-évaluation peut être interne et/ou externe. Le suivi-évaluation interne est réalisé par une structure interne au projet en collaboration avec les partenaires techniques et les populations bénéficiaires. Le suivi-évaluation externe quant à lui est exécuté par les structures centrales et les bailleurs de fonds ou institutions coopérant avec le projet.

#### **E. Etapes de la mise en place d'un système de suivi-évaluation**

##### **1. Etape 1 : Etablir une hiérarchie des objectifs du projet et déterminer les activités, opérations, intrants et produits espérés essentiels**

L'unité de suivi-évaluation devra étudier soigneusement la documentation relative au projet et analyser sa conception afin d'identifier la hiérarchie de ses objectifs aussi bien explicites qu'implicites, leurs rapports avec les objectifs nationaux et les bénéficiaires ou groupes cibles prévus. Elle devra également examiner les prémisses ou les hypothèses de base du projet, les liens entre ses divers éléments, ses étapes, activités, intrants, opérations et produits espérés essentiels ainsi que les calendriers de livraison. Pour une parfaite compréhension, son personnel devra s'entretenir avec le directeur et les cadres du projet. L'acceptation unanime d'une hiérarchie des objectifs facilitera le passage direct à l'étape suivante.

##### **2. Etape 2 : Déterminer les besoins d'information et choisir les indicateurs**

Le suivi-évaluation implique la collecte et l'analyse de l'information. Le but devra être de réduire à l'essentiel les besoins d'information et de choisir des indicateurs pertinents et objectifs ; ces indicateurs seront donc utilisés non seulement pour le suivi mais aussi pour les évaluations continue, terminale et rétrospective. C'est là une tâche difficile qui implique un processus continu. Le choix demeurera donc souple et il doit être admis que les indicateurs pourront être remplacés à l'avenir à la lumière de l'expérience acquise, et si possible par des indicateurs plus affinés.

Le personnel de l'unité de suivi-évaluation devra répondre à des questions essentielles qui sont : Qui a besoin de l'information ? A quelle fin ? De quelle nature doit-elle être (c'est à dire jusqu'à quel détail ou quelle décomposition) ? Quelle doit en être la fréquence ? Il ne devra pas céder à la tentation de collecter des données uniquement par curiosité intellectuelle, en règle générale il devra y renoncer.

Les réponses à ces questions seront obtenues grâce à des consultations larges et approfondies avec les différents échelons de la direction et du personnel du projet. La participation des utilisateurs éventuels à la conception du suivi et de l'évaluation permettra non seulement de mieux définir leurs besoins d'information, mais aussi et surtout elle donnera l'assurance que ces utilisateurs soutiendront le système d'information et qu'ils en appliqueront les conclusions.

En plus du personnel de gestion et des autorités responsables, les groupes cibles ou les bénéficiaires potentiels constituent eux aussi un autre groupe d'utilisateurs des conclusions de l'unité de suivi-évaluation. C'est pourquoi le personnel de cette unité doit rencontrer les dirigeants ou les représentants de ces groupes afin de leur exposer les buts et avantages du suivi-évaluation ainsi que les raisons de leur participation.

### **3. Etape 3 : Examiner le système d'information existant en matière de gestion**

Le but de cet examen devrait être d'utiliser au mieux les données déjà produites aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du projet et de réduire au minimum la collecte de données supplémentaires provenant de sources primaires.

Presque toutes les administrations ont leur système de rapports périodiques. Tout projet, même s'il vient d'être créé, est tenu en principe de se conformer aux procédures et modèles standards pour les rapports d'activité et administratifs qui lui sont parfois imposés par ses ministères de tutelle.

Le personnel de suivi-évaluation devrait examiner soigneusement : i) le contenu, c'est à dire les données et les indicateurs utilisés, ii) la présentation et iii) la fréquence des rapports existants en ne perdant pas de vue les besoins d'information propres à la direction du projet.

### **4. Etape 4 : Collecte et organisation de l'information**

Le système de suivi-évaluation est un système de collecte de l'information nécessaire pour répondre aux questions posées par l'évaluation. Afin d'organiser le flux d'information, les questions suivantes peuvent servir de guide :

- Quelles données doivent être collectées ?
- Où seront collectées les données ? A l'intérieur de l'organisation, sur le terrain ou auprès du

groupe cible ou d'autres agents ?

- Par quelle méthode ?

- Comment les différentes parties prenantes seront-elles informées ? Par présentation orale ? Par écrit ? A l'aide de supports visuels ?

- Quand seront-elles informées ?

Un système de présentation réussi est adapté à la structure de direction et fournit l'information nécessaire à la prise de décision et à l'action.

### **5. Etape 5 : Définir les critères d'évaluation**

Suivre la progression implique de pouvoir juger si elle est satisfaisante ou non. Le but de la mise au point de critères est de mesurer comment les choses progressent, ou de faire une estimation d'un niveau acceptable de performance dans le domaine d'activité en train d'être évalué. La façon la plus simple est de définir un niveau minimum d'acceptabilité, de telle sorte qu'une intervention est jugée nécessaire dans une zone quand le niveau de performance tombe en-dessous du niveau acceptable fixé antérieurement. Exemple de niveau acceptable : améliorer la prise de poissons de 10% par rapport au niveau d'avant-projet

### **6. Etape 6 : Définir les responsabilités**

Pour qu'un système de suivi fonctionne efficacement il est important que les personnes à l'intérieur de l'organisation exploitent le système. Leurs tâches et responsabilités doivent être définies attentivement. Les questions suivantes peuvent servir à définir pour chaque donnée les responsabilités correspondantes :

- Qui collectera les données ?

- Qui traitera les données ?

- Qui transmettra les informations au décideur ?

- Comment le système sera-t-il coordonné ?

### **7. Etape 7 : Planifier les moyens nécessaires**

Une fois les activités planifiées, on détermine les besoins du projet en termes d'équipement, de personnel qualifié, de formation et les coûts qui en découlent. La tâche suivante sera l'établissement d'un budget à allouer au fonctionnement du système de suivi-évaluation. Environ 3 % du coût du projet est généralement admis.

### **8. Etape 8 : mise en marche et fonctionnement**

L'ultime étape de la mise en place du système sera sa mise en marche. On opérera

d'abord un test du dispositif afin d'identifier les goulots d'étranglement. Au cas où il en existerait, l'équipe de suivi-évaluation procèdera à une révision et adaptera le système en fonction du budget disponible, du poids du travail supplémentaire, etc.

## **Section II : Méthodologie de l'étude**

### **I. Modèle d'analyse**

#### **A. Présentation du modèle**

Notre question de recherche est la suivante : **comment renforcer la performance du système de suivi-évaluation du PAC2?**

Nous partons de l'hypothèse de recherche que la performance d'un système de suivi-évaluation dépend de son pilotage, c'est-à-dire de quatre variables internes qui sont : **la planification, l'organisation, la direction et le contrôle** et d'une variable externe qui est le **contexte politique**. Les variables internes ce sont les quatre fonctions du management. On a ainsi la formule suivante :

$$P \text{ SSE} = f [(planification, organisation, direction, contrôle) ; (contexte politique)]$$

#### **1. La variable expliquée ou variable dépendante**

La variable expliquée ici est PSSE, c'est-à-dire la performance du système de suivi-évaluation et ses différents critères ou variables secondaires sont les suivants :

- la pertinence
- l'efficacité
- l'efficience
- la durabilité

Ces quatre critères nous permettent de jauger le niveau de performance du système de suivi-évaluation du programme d'actions communautaires.

- **La pertinence**

La pertinence est la mesure selon laquelle les objectifs d'une action correspondent aux attentes des bénéficiaires. Dans le cadre d'un système de suivi-évaluation, la pertinence est la capacité dudit système à fournir aux utilisateurs les informations dont ils ont besoin. Un système de suivi est dit pertinent s'il permet d'avoir dans les délais prévus de l'information, fiable et accessible.

- **L'efficacité**

C'est la mesure selon laquelle les objectifs assignés au système de suivi-évaluation ont été atteints ou sont en train de l'être. L'efficacité permet de voir s'il y a un écart entre objectifs

prévus et objectifs atteints par système. Plus cet écart est faible, plus le système est efficace. L'efficacité est aussi relative à la capacité du suivi-évaluation d'avoir un effet sur la prise de décision.

- **L'efficience**

L'efficience mesure un résultat au regard des ressources consommées. Un système de suivi efficace c'est celui qui fait une bonne utilisation des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. L'efficience est jugée la satisfaction en termes de qualité des informations fournies au regard des ressources utilisées pour leur collecte et leur traitement.

- **La viabilité**

La viabilité est la continuation des bénéfices résultant d'une action après la fin de l'intervention. Dans notre cas, la viabilité est la probabilité d'utilisation des méthodes de suivi-évaluation par les bénéficiaires même après le projet. Le coût du fonctionnement du système et la capacité des acteurs locaux en suivi-évaluation permette d'avoir une idée de la viabilité du système.

## **2. Les variables explicatives**

Les variables explicatives de notre modèle sont au nombre de cinq. Ce sont :

- la planification
- l'animation
- le contrôle
- la direction
- le contexte politique

- **La planification**

La planification se définit comme le processus par lequel les responsables d'une organisation ou institution définissent l'orientation de la dite institution pour en tirer des plans, des programmes. Cette fonction fondamentale de la gestion est un processus formalisé de prise de décision qui consiste notamment à :

- fixer des objectifs clairs ;
- choisir des politiques ;
- dresser des programmes d'action à court, moyen et long termes
- identifier les ressources nécessaires.

La planification est d'une grande importance en management parce qu'elle permet d'éviter le pilotage à vue en répondant aux questions suivantes :

- où sommes-nous ?
- où voulons-nous aller ?
- comment y aller ?
- est-ce que nous progressons ?

Dans le domaine du suivi-évaluation, la planification permet de choisir ce qu'il faut suivre et évaluer et cela se fait dès la conception du système du suivi. Les activités doivent être identifiées et programmées dans le plan de travail annuel du projet ou programme.

La planification des activités de suivi permet de collecter juste les informations nécessaires et permet ainsi au système d'être plus efficace et d'éviter un gaspillage des ressources à lui allouer.

- **L'organisation**

L'organisation dans le management concerne surtout les ressources humaines et consiste à décider « qui doit faire quoi », « où », « quand » et « comment ». Elle est la deuxième fonction du management, l'organisation, et crée des liens organisationnels permettant aux différents acteurs du système de travailler ensemble à l'atteinte des objectifs fixés au système.

L'organisation permet de répartir les tâches, responsabilités et les moyens nécessaires à l'accomplissement du travail des acteurs du système.

Une bonne organisation contribue beaucoup à la performance d'un système de suivi-évaluation en ce sens qu'elle permet d'éviter le doublement des tâches et le travail pourra ainsi se faire sans perte de temps et de ressources matérielles. De plus l'organisation permet une meilleure circulation de l'information.

- **Le contrôle**

Le contrôle se définit comme l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux buts et qui permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs. Plus simplement, le contrôle permet de vérifier si les résultats sont atteints ou non.

Le contrôle est d'une grande importance pour le pilotage d'un système. D'abord, il permet d'avoir une idée du travail qu'accomplissent les acteurs chargés du suivi et des difficultés qu'ils rencontrent. On pourra ainsi trouver les mesures d'amélioration. Sans contrôle il serait difficile pour l'équipe de suivi-évaluation de faire le point sur leurs activités et de mesurer leur degré d'atteinte des résultats. En effet, la fonction de contrôle veille sur le respect des délais et la qualité des données collectées et traitées.

- **La direction**

La fonction « direction » coordonne et active les trois précédentes pour aboutir aux performances souhaitées. La direction consiste à diriger les employés chargés d'exécuter un travail et à faire progresser les choses. De ce fait, la formation, la communication et la motivation représentent les principales tâches liées à la direction. C'est en facilitant leur travail et en les stimulant que les gestionnaires peuvent motiver les acteurs du système de suivi-évaluation à devenir plus productifs et à atteindre leurs objectifs.

La fonction de direction est indissociable de la prise de décision dont le processus a été formalisé par Herbert A. Simon dans un dit modèle appelé IMC<sup>15</sup>. Ce modèle comporte trois grandes étapes qui sont :

- **Intelligence** : comprendre en recueillant toutes les informations possibles sur l'entreprise et son environnement ;
- **Modélisation** : traiter les informations recueillies pour ensuite rechercher les solutions envisageables ;
- **Choix de la meilleure solution** : prendre compte des contraintes la meilleure solution pour l'organisation.

On ajoute généralement une quatrième étape qui est le contrôle de la mise en œuvre de la décision pour d'éventuelles actions correctives.

- **Le contexte politique**

Le contexte influe sur la performance du système de suivi-évaluation et celle du programme en général. La stabilité des institutions au niveau national et au niveau des collectivités est importante pour le bon déroulement des activités de suivi-évaluation, car les autorités locales représentent un maillon important dans la collecte des données de suivi. Hors, les situations d'instabilité politique comme les putschs, entraînent souvent une annulation des élections locales et un changement des responsables communaux. Un autre corollaire de l'instabilité politique est la suspension du pays des institutions internationales et un gel de l'aide internationale dont le programme a besoin pour financer ses activités.

## **B. Opérationnalisation des variables**

### **1. La variable expliquée**

La variable expliquée ou variable dépendante de notre modèle est la « performance ». Elle a quatre variables secondaires que sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité et chacune de ces dernières a des critères. Le tableau suivant présente la variable expliquée, les variables secondaires et les critères.

**Tableau 4 : variable expliquée, variables secondaires et critères**

<b>Variable expliquée</b>	<b>Variables secondaires</b>	<b>Critères</b>
	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"><li>- Précision de l'information</li><li>- Accessibilité de l'information</li><li>- Respect des délais</li><li>- Acceptabilité de l'information</li></ul>
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"><li>- Extrants livrés</li><li>- Ecarts d'activités</li></ul>

<sup>15</sup>SIMON H., The New Science of Management Decision , Harper &Row, 1960

Performance		- Effet des décisions prises sur les activités
	Efficienne	- Ecart de la qualité des extrants - Ecart des coûts des extrants - Ecart des ressources matérielles consommées
	Viabilité	- Coût de la collecte et traitement des données - Coût de la formation - Disponibilité des ressources financières pour le SSE - Capacité des bénéficiaires à gérer le système

Source : Nous-mêmes

## 2. Les variables explicatives

Chacune de ces variables comporte un certain nombre de critères qui sont présentés dans le tableau suivant :

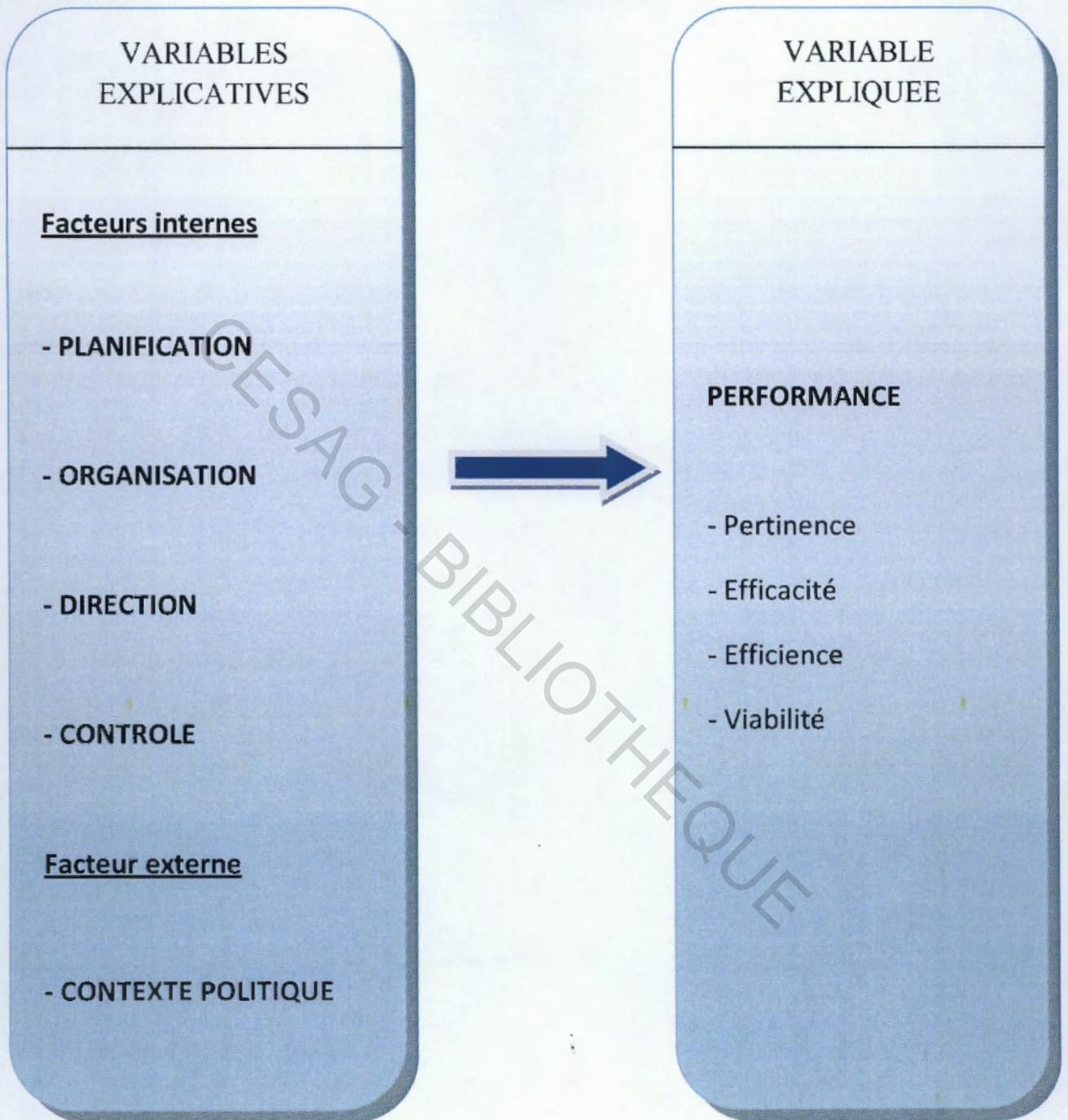
**Tableau 5 : variables explicatives et leurs critères**

Variables	Critères
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des besoins et des utilisateurs</li> <li>- Précision des objectifs à atteindre</li> <li>- Définition des critères d'évaluation</li> <li>- Définition de la stratégie d'intervention</li> <li>- Evaluation des ressources</li> <li>- Elaboration d'un dispositif de collecte, de traitement et d'analyse de données</li> <li>- Sélection d'indicateurs pertinents</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des responsabilités</li> <li>- Existence et utilisation d'un organigramme des tâches</li> <li>- Existence de circuits d'information de bonne qualité</li> <li>- Existence d'effectifs et de compétences nécessaires</li> </ul>
	- Existence d'un dispositif de mobilisation

Direction	<p>et de motivation</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Utilisation d'un style de management adapté</li><li>- Existence d'un processus de prise de décision</li><li>- Existence d'outils de supervision et de coordination</li><li>- Existence de procédures de communication interne et externe</li></ul>
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existence d'un dispositif d'identification des écarts et des risques</li><li>- Respect des procédures</li><li>- Feed-back de l'information</li><li>- Organisation de cadres de concertation</li><li>- Application des recommandations</li><li>- Existence et utilisation d'outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact</li></ul>
Variable externe	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contexte politique</li></ul>

Source : Nous-mêmes

**Figure 3 : Modèle d'analyse**



Source : Nous-mêmes

## II. Méthodologie

### A. Méthode d'étude

Notre étude a consisté à confronter la pratique de suivi-évaluation du projet avec notre modèle théorique à travers les variables explicatives. Nous avons mené pour cela des investigations pour voir si les critères de ces variables se vérifient au niveau du système de suivi-évaluation du PAC2. Il s'est agi pour nous de rechercher des informations à propos de ces critères à travers l'étude des documents de base du PAC 2 (notamment le manuel de planification et de suivi-évaluation et le manuel d'exécution) et les échanges avec des acteurs du suivi-évaluation sur la base d'un guide d'entretien.

Après confrontation de notre modèle à la pratique du système du suivi-évaluation du PAC 2, chaque critère du modèle d'analyse se verra attribuer une note allant de 0 à 3 points selon son niveau de satisfaction.

La note est de :

- 0 : si le critère n'est pas satisfaisant
- 1 : s'il est faiblement satisfaisant
- 2 : s'il est moyennement satisfaisant
- 3 : si le critère est totalement satisfaisant.

Au niveau de chaque variable, nous aurons alors à additionner les points obtenus par les critères et déterminer pour cette variable son total de points.

Nous additionnerons à la fin le total de points des quatre variables et nous le comparerons au total maximal de points à obtenir. Nous obtiendrons un pourcentage qui démontre le niveau de performance des variables et permettra de voir quels sont les points à améliorer.

#### Illustration :

Supposons que nous avons deux variables V1 et V2 comportant respectivement 4 et 6 critères. Chaque obtient une note allant de 0 à 3 points.

**Tableau 6 : illustration de la méthode de notation**

Variables :	Maximum points	Exemple des points obtenus
V1	12 (4 x 3)	7
V2	18 (6 x 3)	11
Totaux et moyenne générale	30	18

Source : Nous-mêmes

Sur un maximum de 30 points nous en avons obtenu 18, soit un pourcentage de 60%.

## **B. Définition de la population**

Les entretiens que nous avons menés en vue de recueillir des informations se sont faits avec les 2 assistants de la responsable nationale du suivi-évaluation du PAC2, les responsables régionaux de suivi-évaluation des régions de Niamey et Dosso, le directeur départemental de l'agriculture de Doutchi (région de Dosso) qui est membre du comité départemental d'acceptation des micro-projets de son département, le maire de la commune rurale de Matankari (département de Doutchi) et le chef du service de l'environnement de cette commune.

Nous avons prévu de rencontrer un plus grand nombre de personnes au niveau des régions, mais l'emploi de temps de ces dernières ne nous a pas permis de réaliser ces entretiens.

## **C. Outils de l'étude**

Pour le recueil des informations nécessaires, nous avons d'abord exploité les documents de base du PAC2. Ce sont notamment le manuel de planification et de suivi-évaluation et celui d'exécution, la note synthétique du bilan à mi-parcours, le Cadre de gestion environnementale et sociale, le Plan de travail et budget annuel 2010, le Bilan des activités 2010.

En plus de la lecture des documents susmentionnés, nous avons recueilli des informations à travers des entretiens. Nous avons eu recours à plusieurs sources procédant ainsi à la triangulation qui permet de valider une information. Ainsi, lors de ces entretiens nous avons utilisé la méthode de l'entretien individuel non-structuré et celle de l'entretien individuel semi-structuré avec les personnes que nous avons mentionnées ci-haut. Avec cette dernière méthode nous nous sommes servis d'un guide d'entretien, alors qu'avec la première il n'y en avait pas.

Le nombre de personnes interrogées étant peu élevé, nous avons traité les données recueillies manuellement.

## **Chapitre 2 : Contexte de l'étude**

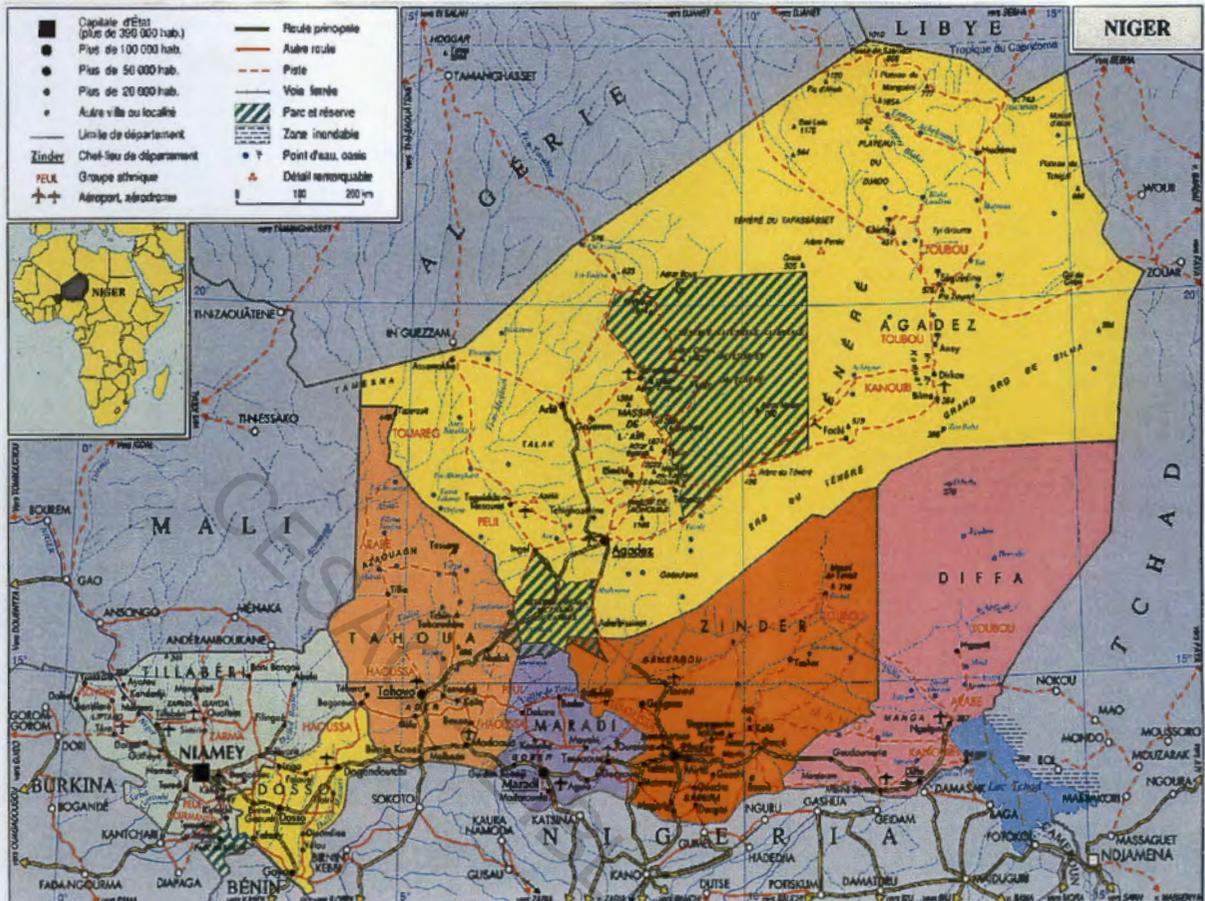
### **Section I : Présentation du P.A.C 2 et de sa zone d'intervention**

#### **I. Situation géographique et socio-économique du Niger**

Le Niger est un pays ouest-africain situé entre 11°37 et 23°23 de latitude nord. Il a une superficie de 1 267 000 km<sup>2</sup> (plus de 6 fois le Sénégal à titre de comparaison) et une population estimée à plus de 15,7 millions d'habitants en 2011. Au plan administratif, le Niger est subdivisé en 8 régions : Agadez, Diffa, Dosso, Maradi, Niamey, Tahoua, Tillabéry et Zinder et 63 départements.

La végétation tout comme la pluviométrie du pays décroît à mesure que l'on va du Sud au Nord du pays. On a ainsi une zone soudanienne à l'extrême Sud et une zone désertique dans la partie septentrionale, tandis que le centre du pays est dominé par la steppe. Cette dernière partie est la zone d'élevage par excellence, tandis que le sud sert de cadre à l'agriculture qui est la principale activité des populations du Niger. Cependant, elle est fortement tributaire de la pluviométrie qui est mal répartie selon les années, exposant souvent le pays à des crises alimentaires. Les conditions climatiques difficiles expliquent l'extrême pauvreté qui frappe une bonne partie des habitants de ce pays qui a l'un des IDH les plus faibles au monde.

Carte 1 : carte du Niger



Source : IGNN (Institut géographique national du Niger)

## II. Les communes d'intervention du PAC 2

Dans sa phase 1, le programme d'actions communautaires intervenait dans 54 communes du Niger. La volonté de couvrir une zone géographique plus large l'a fait passer à 164 communes rurales ou urbaines dans sa seconde phase. Nous avons ainsi 8 communes concernées dans la région d'Agadez, 8 à Diffa, 22 à Dosso, 47 à Maradi, 24 à Tahoua, 24 à Tillabéry, 28 à Zinder et 3 dans la région de Niamey. Ces communes ont été choisies en fonction de deux critères principaux à savoir :

- le degré de gravité de la pauvreté ;
- la vulnérabilité particulière d'ordre environnemental conformément aux programmes opérationnels correspondants.

Les principes et méthodes qui ont prévalu pour le choix de ces communes sont les suivants :

- prise en compte de toutes les régions par la seconde phase du programme ;
- classement par région des communes selon le critère de degré de la pauvreté qui a déterminé les communes prioritaires ;

- à degré de pauvreté égal, entre communes, celle où est localisé un point chaud du FEM a été prioritaire ;
- l'existence dans une commune d'un programme majeur de lutte contre la pauvreté a été un critère d'exclusion ;
- la progressivité de la mise en œuvre à l'intérieur des communes sélectionnées s'est faite en fonction des capacités locales.

### **III. Les objectifs et résultats attendus du programme d'actions communautaires**

Le programme d'actions communautaires (PAC) a pour objectif de réduire la pauvreté et de promouvoir le développement local grâce, d'une part, au renforcement des capacités des collectivités et des communautés en matière de gouvernance locale et de gestion des ressources naturelles, et à l'élévation du niveau de la santé, de l'éducation, de la sécurité alimentaire et de l'accès aux opportunités économiques, d'autre part, toutes choses qui permettront de stimuler la croissance économique. Le programme est appelé à s'exécuter sur le long terme, parce que la décentralisation ne peut s'effectuer que progressivement.

Le PAC 2 fait suite au PAC 1, conduit de 2003 à 2007 et qui poursuivait deux objectifs majeurs de développement à savoir :

- aider l'Etat du Niger à concevoir et à mettre en place des mécanismes de financement décentralisés, participatifs et transparents permettant aux communautés et aux collectivités territoriales de mettre en œuvre leurs propres plans de développement ; et
- promouvoir une gestion communautaire intégrée des écosystèmes et générer de multiples effets positifs sur l'environnement.

#### **A. Les objectifs visés par la deuxième phase du programme d'actions communautaires**

L'objectif global assigné à la phase 2 du PAC est de contribuer au renforcement des mécanismes de gouvernance locale et de financement décentralisé pour aider les collectivités à : (i) accéder aux services sociaux de base, aux opportunités économiques en mettant l'accent sur l'exploitation rationnelle et durable des ressources naturelles, d'une part, et (ii) améliorer les capacités des institutions du secteur rural, d'autre part.

L'atteinte de cet objectif passera par le renforcement des capacités au profit des anciennes collectivités territoriales de la zone d'intervention du PAC 1 et des nouvelles collectivités qui ont été sélectionnées pour la phase 2 du programme sur la base de critères dont les deux principaux sont : le degré de gravité de la pauvreté et la vulnérabilité particulière d'ordre environnemental.

## **B. Les résultats attendus du PAC 2**

La conception du PAC 2 a été basée sur le principe d'une planification axée sur les résultats. A cet effet, le cadre de résultat qui a été élaboré lors de la mission d'évaluation a permis d'identifier des résultats attendus par composante.

Ainsi, pour la composante A, il est attendu d'une part que les capacités des communes rurales à traiter les besoins prioritaires des communautés, à mobiliser les ressources internes et externes, à exécuter, suivre et évaluer le développement local soit améliorées et, d'autre part, que le cadre institutionnel et juridique du développement local participatif soit amélioré.

Pour la composante B, le PAC 2 attend que les communes reçoivent et gèrent de manière transparente la subvention du Fonds d'investissement local.

Enfin, en ce qui concerne la composante C, les résultats attendus sont l'efficacité du suivi-évaluation et de la gestion du projet, et la diffusion des résultats de la mise en œuvre des activités.

## **IV. Organisation et financement du PAC 2**

### **A. Organisation du programme**

Le PAC 2 contribue à la réalisation des objectifs de la Stratégie du Développement Rural (SDR) qui est la déclinaison de la Stratégie de Développement Accéléré et de Réduction de la Pauvreté (SDRP) au niveau du secteur rural. Il s'inscrit dans la même logique que celle de la première phase à savoir soutenir la promotion du développement local en dotant les jeunes collectivités locales des ressources et des capacités techniques nécessaires pour satisfaire les besoins des communautés dont elles ont la charge. Le PAC 2 comprend trois composantes qui sont se présentent comme suit :

#### **1. Composante A : Renforcement des capacités**

La composante « Renforcement des capacités » a pour objectif de renforcer : (i) les capacités des communes et des communautés en matière de gestion communale et planification intégrée, de gestion et de suivi de leur propre développement et (ii) le cadre institutionnel et juridique du développement local et communautaire.

Elle est aussi déclinée en deux sous-composantes qui sont : la sous-composante A1 « Renforcement des capacités des communes » et la sous-composante A2 « Renforcement du cadre institutionnel et juridique du développement local et communautaire ». Cette dernière sous-composante vise à renforcer les capacités des institutions nationales en charge respectivement de la décentralisation, du développement local et communautaire, et du suivi environnemental.

Ses activités qui sont financées par le projet sont confiées aux institutions suivantes : le ministère de l'agriculture, le ministère de l'intérieur, de la sécurité publique et de la décentralisation, le ministère de l'hydraulique et de l'environnement, le Haut Commissariat à la Modernisation de l'Etat (HCME).

## **2. Composante B : Le Fonds d'investissement local**

La composante B du projet est un mécanisme de financement dénommé « Fonds d'investissement local (FIL) », qui achemine des subventions vers les communes et les communautés de base pour leur permettre de financer les activités socio-économiques, génératrices de revenus et de gestion des ressources naturelles qu'elles auront identifiées à travers un processus participatif impliquant l'ensemble des acteurs au niveau local.

Les communes sélectionnées sur la base d'un calcul recevront une enveloppe qu'elles utiliseront pour financer les microprojets permettant de répondre aux besoins prioritaires exprimés par les populations au cours du processus d'identification participative, consignés dans leurs plans de développement communal et plans annuels d'investissement. Les bénéficiaires apporteront une contribution qui variera entre 5% (pour les microprojets de gestion des ressources naturelles) et 20% (pour les microprojets socio-économiques).

Le FIL permet aux bénéficiaires de financer les microprojets de types :

- socio-économiques dans les domaines de l'éducation, la santé, l'eau et l'assainissement, et le transport rural ;
- d'activités génératrices de revenus dans les domaines de l'agriculture, la pisciculture, l'élevage et l'artisanat ; et
- de gestion des ressources naturelles dans les domaines de la fertilité du sol, la lutte antiérosive, les plantations d'arbres et de pépinières, le bois de chauffe, et le programme charbon. Chaque microprojet éligible doit être conforme aux directives nationales, politiques sectorielles concernées et au cadre de gestion environnementale et sociale du programme.

## **3. Composante C : La coordination et suivi-évaluation du projet**

Le projet finance les frais liés à la coordination générale, la gestion administrative et fiduciaire, au suivi et à l'évaluation. Le montage institutionnel du PAC 2 vise à mettre en place un dispositif simple et efficace permettant à la fois, une exécution efficiente des activités et une responsabilisation des différentes institutions concernées par la mise en œuvre du projet pour assurer la pérennisation des actions entreprises.

### **B. Coût du programme**

Le coût du projet est de 61,687 millions de dollars US répartis comme suit par composante :

- Composante A, Renforcement de capacité : 10 497 913 \$ US soit 17,02 %;
- Composante B, Fonds d'Investissement Local : 42 592 644 \$ US soit 69,05 % ;
- Composante C, Gestion fiduciaire et suivi-évaluation : 6 103 870 \$ US soit 9,89 % ;
- Autres (facilité de préparation de projet et non alloués) : 2 492 960 \$ US soit 4,04 %.

Les différentes sources de financement et leur contribution s'établissent comme suit en dollars US :

- IDA : 30 000 000 \$ US soit 48,77 % ;
- FEM : 4 670 000 \$ US soit 7,57 % ;
- FIDA : 16 000 000 \$ US soit 26,06 % ;
- Etat du Niger : 6 600 000 \$ US soit 10,70 % ;
- Bénéficiaires : 4 260 000 \$ US soit 6,91 %.

## **V. Le dispositif opérationnel du PAC**

### **A. Les collectivités locales**

Les principaux acteurs du PAC 2 sont les communes. Elles sont responsables de leur propre développement et sont les véritables maîtres d'ouvrage des microprojets qui font partie de leur plan de développement élaboré suivant une démarche participative. Elles reçoivent du PAC 2 les fonds nécessaires à la mise en œuvre de leurs plans d'investissement annuels (PIA) reprenant les actions prioritaires. La sélection des entreprises prestataires des services est faite par les communes suivant un processus de passation de marchés garantissant la concurrence et la transparence.

### **B. La cellule régionale de coordination (CRC)**

Au nombre de huit, soit une par région, les CRC sont animées par des coordonnateurs régionaux et sont responsables de la gestion du PAC2 dans leurs régions respectives. Les communes leur transmettent des projets qui ont reçu le visa des comités départementaux d'évaluation des microprojets. Après validation, la cellule régionale de coordination signe alors avec les communes un accord de financement spécifiant les devoirs et les droits de chacune des deux parties. A la demande du coordonnateur régional, la cellule nationale de coordination transfère directement les fonds nécessaires à la réalisation des microprojets dans les comptes des communes suivant les modalités contenues dans l'accord de financement.

En plus de l'appui financier, le PAC 2 fournit aux communes une assistance technique dans les domaines tels que le génie civil, le génie rural, l'agronomie, l'élevage, l'environnement, ou l'hydraulique. La CRC s'occupe aussi du suivi-évaluation du programme dans sa région. Enfin, les cellules régionales de coordination encouragent les communautés à contractualiser la mise en œuvre avec des privés en vue de développer une expertise locale capable de prendre la relève du PAC 2.

### **C. La cellule nationale de coordination (CNC)**

La CNC est l'organe central de gestion du PAC 2. Elle est animée par un coordonnateur national placé sous la responsabilité hiérarchique du secrétaire général du ministère de tutelle, en l'occurrence celui de l'agriculture. Elle met en œuvre la politique d'intervention du PAC 2 sous l'égide d'un comité national d'orientation et de pilotage. Ce dernier, formé du comité

technique du développement rural de la stratégie du développement rural (SDR) et des représentants des ministères chargés de l'éducation, de la santé, de la décentralisation, des finances, du Haut Commissariat à la modernisation de l'Etat et de l'association des municipalités du Niger, est chargé de définir les orientations, d'examiner et approuver chaque année le plan de travail, budget correspondant et le bilan physique, financier et de performance du projet.

La cellule nationale de coordination veille à la bonne gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Elle fait le lien entre les différents acteurs du PAC 2 et entretient un partenariat avec les directions techniques centrales, ainsi que les différentes institutions (programmes, projets, ONG, organisations internationales, etc.) concernées par les objectifs du programme.

#### **D. Les services de l'Etat aux niveaux régional, départemental et local**

Les services de l'Etat au niveau régional et local (région et département) ont trois grandes fonctions à réaliser :

- la fonction régalienne de l'Etat à savoir la vérification de conformité des différents investissements aux règles et aux différents textes légaux ;
- la validation des plans d'investissement annuels (PIA) des communes vérifiant que les actions contenues dans les différents plans s'inscrivent bien dans le plan de développement de la région et
- l'appui aux communes lors de la préparation et de l'exécution des microprojets.

Les services techniques départementaux forment un comité départemental d'acceptation des projets (CDAP) auquel les communes soumettent leurs micro-projets. Le CDAP est un comité technique qui est présidé par le préfet du département. Les cadres de la cellule régionale de coordination peuvent assister aux réunions de ce comité selon la spécificité des dossiers de projets.

Parmi les fonctions du CDAP on note principalement :

- la conformité des microprojets avec les politiques sectorielles et les dispositions techniques de réalisation des ministères techniques (santé, éducation, etc.) concernés ;
- la conformité des microprojets avec les mesures de sauvegarde environnementales et sociales ;
- l'évaluation du risque de duplication de l'action demandée dans le département.

Les dossiers de projets visés par le comité départemental d'acceptation des projets seront alors réceptionnés par la cellule régionale de coordination et enregistrés. Ils seront par la suite évalués et approuvés. Le CDAP effectuera périodiquement des missions de contrôle pour s'assurer de la prise en compte des instructions et autres recommandations formulées suite aux missions de supervision du PAC.

### **E. Les prestataires de services**

Des prestataires de services peuvent être appelés à exécuter des études, des formations, à formuler des microprojets à la demande des services techniques régionaux ou des communes, etc. Ce sont entre autres : les organisations non gouvernementales (ONG.), les bureaux d'études, les consultants individuels, les PME et les tâcherons. Ils sont choisis en fonction de leurs compétences suivant des procédures en vigueur permettant la libre concurrence et la transparence.

### **F. Démarche environnementale du PAC II**

Afin de prendre en compte les préoccupations environnementales, le PAC 2 a intégré les étapes de la procédure d'évaluation environnementale dans son cycle. Le Niger a institué une procédure administrative d'évaluation environnementale suivant le décret N°2000-397/PRN/ME/LCD du 20 octobre 2000 et qui s'applique à tous les projets exécutés au Niger. Toutefois, la procédure de la Banque Mondiale viendra la compléter. Les étapes de cette procédure sont les suivantes :

- a) l'avis du projet ;
- b) l'examen préalable ;
- c) les termes de référence de l'étude d'impact ;
- d) l'étude d'impact environnemental proprement dite ;
- e) l'analyse de l'étude d'impact ;
- f) les recommandations ;
- g) les conditions de surveillance et de suivi.

Les micro-projets du PAC assujettis suivront cette procédure. Ceux de la catégorie A, c'est-à-dire ceux ayant potentiellement un impact environnemental élevé suivront la procédure intégrale et pour ceux de la catégorie B dont l'impact environnemental est moins élevé, la procédure simplifiée.

Les conseils communaux, avec l'appui des différentes structures d'encadrement, préparent un avis du projet qui comporte notamment une description succincte du projet et des impacts environnementaux et sociaux supposés (positifs et négatifs). Ce dossier de projet est ensuite présenté aux services techniques déconcentrés pour avis. Une fois que l'analyse du dossier ne relève aucune anomalie technique, le dossier est soumis au financement.

Les micro-projets assujettis à une étude d'impact doivent faire l'objet d'une approbation par les services déconcentrés du Bureau d'évaluation et d'étude d'impact environnemental. L'étude d'impact environnemental et social aboutit enfin à la rédaction d'un rapport dont les conclusions doivent être prises en compte lors de la mise en œuvre du projet. La finalité recherchée est une meilleure intégration dudit projet dans son environnement. Cependant, un suivi environnemental sera pratiqué au cours de la phase d'exécution du projet.

## **Section II : Présentation du mécanisme de suivi-évaluation du PAC 2**

### **I. Les objectifs du système de suivi-évaluation du PAC 2**

Depuis sa première phase, le programme d'actions communautaires a mis en place un système de suivi-évaluation axé sur les résultats dont les objectifs sont de façon générale :

- promouvoir l'apprentissage dans le cadre des activités du projet conduisant à l'amélioration de sa gestion et de sa performance,
- assurer la responsabilité du projet vis-à-vis des partenaires clés et autres parties prenantes, y compris les bénéficiaires cibles,
- renforcer les capacités en suivi-évaluation des institutions nationales,
- évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des stratégies nationales sur la décentralisation, la gestion durable des terres et des ressources naturelles et
- capitaliser et diffuser les enseignements tirés.

De manière spécifique, les missions du suivi évaluation sont les suivantes :

- effectuer une collecte et une analyse systématique des informations sur la mise en œuvre du programme ;
- acquérir une connaissance adéquate et non biaisée du résultat sur le terrain ;
- fournir à l'administration, aux partenaires techniques et financiers une information régulière sur les résultats du programme ; et
- aider les collectivités à mettre en place leur propre système de suivi-évaluation et de reddition des comptes.

Lors de la première phase du programme d'actions communautaires, le système de suivi-évaluation a permis de :

- évaluer et documenté en temps voulu les progrès vers les résultats et impacts, comme convenu dans les plans de travail annuels ;
- identifier les lacunes notées lors de la mise en œuvre des mesures correctives proactives ;
- identifier et intégré les leçons apprises dans l'exécution des projets ; et
- réaliser deux études d'impacts sur les objectifs de développement et environnementaux du projet.

Le système de suivi évaluation du PAC 2, qui entend consolider et améliorer celui initié lors du PAC1, a pour but de récolter l'information appropriée concernant le processus de mise en œuvre des activités du programme, ses réalisations physiques et financières et ses résultats en termes d'effets et impact sur les conditions de vie et de travail des bénéficiaires et de diffuser ces informations dans les temps voulus aux acteurs concernés pour leur permettre de prendre des décisions.

L'évaluation des résultats est basée sur l'analyse des données recueillies avant l'exécution du projet (étude de référence), après la deuxième année du projet (revue à mi-

parcours), et après l'achèvement du projet (post-évaluation du projet). Des indicateurs sont choisis pour évaluer les produits et résultats des activités des micro-projets. Bien que certains d'entre eux aient été présélectionnés en fonction des objectifs intermédiaires et à long terme figurant dans le cadre de résultats, des améliorations peuvent être apportées en identifiant des indicateurs supplémentaires. Ceci résulte de la volonté de faire évoluer le système de suivi-évaluation du PAC 2.

## **II. Rôles et responsabilités des acteurs**

En collaboration avec les directions centrales impliquées dans la mise en œuvre du programme d'actions communautaires, la cellule nationale de coordination assume la coordination générale du programme. C'est cette même cellule qui s'occupe du suivi de la performance globale et des résultats du programme. Mais, l'activité est réalisée sur le terrain par les services départementaux impliqués dans la mise en œuvre du PAC 2.

Chaque composante du programme est responsable de ses performances et assurera le suivi d'exécution de ses activités. La consolidation du suivi d'exécution est elle réalisée par le responsable national du suivi-évaluation au sein de la cellule nationale de coordination sur la base d'indicateurs et d'un canevas de travail convenus et validés par les différents acteurs.

De manière détaillée et à chaque niveau d'intervention, les activités de suivi-évaluation seront conduites suivant le développement ci-après :

### **A. Au niveau de la communauté**

Les informations et données sur l'état d'exécution des microprojets financés dans le cadre de la composante B et sur l'impact du projet sont collectées par les prestataires de services. Leurs responsabilités en matière de suivi-évaluation sont précisées dans leurs contrats. Les missions de supervision et d'assistance technique sont organisées de façon régulière par l'équipe nationale de suivi-évaluation, les partenaires techniques et financiers ou sous-traitées aux prestataires de services spécialisés. Des outils de collecte de données testés et validés au niveau national sont utilisés par les prestataires de services dans l'exercice de leurs missions de suivi-évaluation. Les rapports de prestation sont élaborés sur la base des données collectées. Les dirigeants communautaires supervisent la mise en œuvre des activités et assurent le suivi des progrès afférents aux plans de travail des communautés en s'assurant que des mesures correctives sont prises en temps utile pour traiter les problèmes identifiés éventuellement.

### **B. A l'échelon communal**

Le secrétaire général de la commune aura la responsabilité globale d'examiner et de consolider les rapports de suivi des communautés afin de valider la mise en œuvre par rapport aux plans de travail de l'ensemble de la commune. Sur la base des rapports des communautés, il établit des comptes rendus mensuels consolidés sur l'état de mise en œuvre des actions. Ces comptes rendus sont transmis au coordonnateur régional du PAC par l'entremise du point

focal départemental qui est formé des représentants des services techniques départementaux impliqués dans la mise en œuvre du PAC2. Les commentaires du coordonnateur régional sont transmis sous forme de feed-back aux communes. Sur la base du feed-back, la commune fournira en temps opportun une assistance aux communautés pour résoudre les problèmes qui affectent négativement l'exécution des activités.

### **C. Au niveau régional**

Le spécialiste régional du suivi-évaluation recueille et valide les rapports d'état et de suivi reçus des communes et prépare un rapport trimestriel sur les progrès et réalisations du programme dans la région, qui sera ensuite présenté à la cellule nationale de coordination (CNC). Le comité régional de la Stratégie de développement rural fournit en temps opportun une assistance aux communes pour résoudre les problèmes qui affectent négativement l'exécution du projet, et intègre les enseignements tirés ainsi que les ajustements nécessaires dans la stratégie de développement régional et les plans de travail annuels. Une base de données liée à l'échelon national sera installée au niveau régional.

### **D. A l'échelon national**

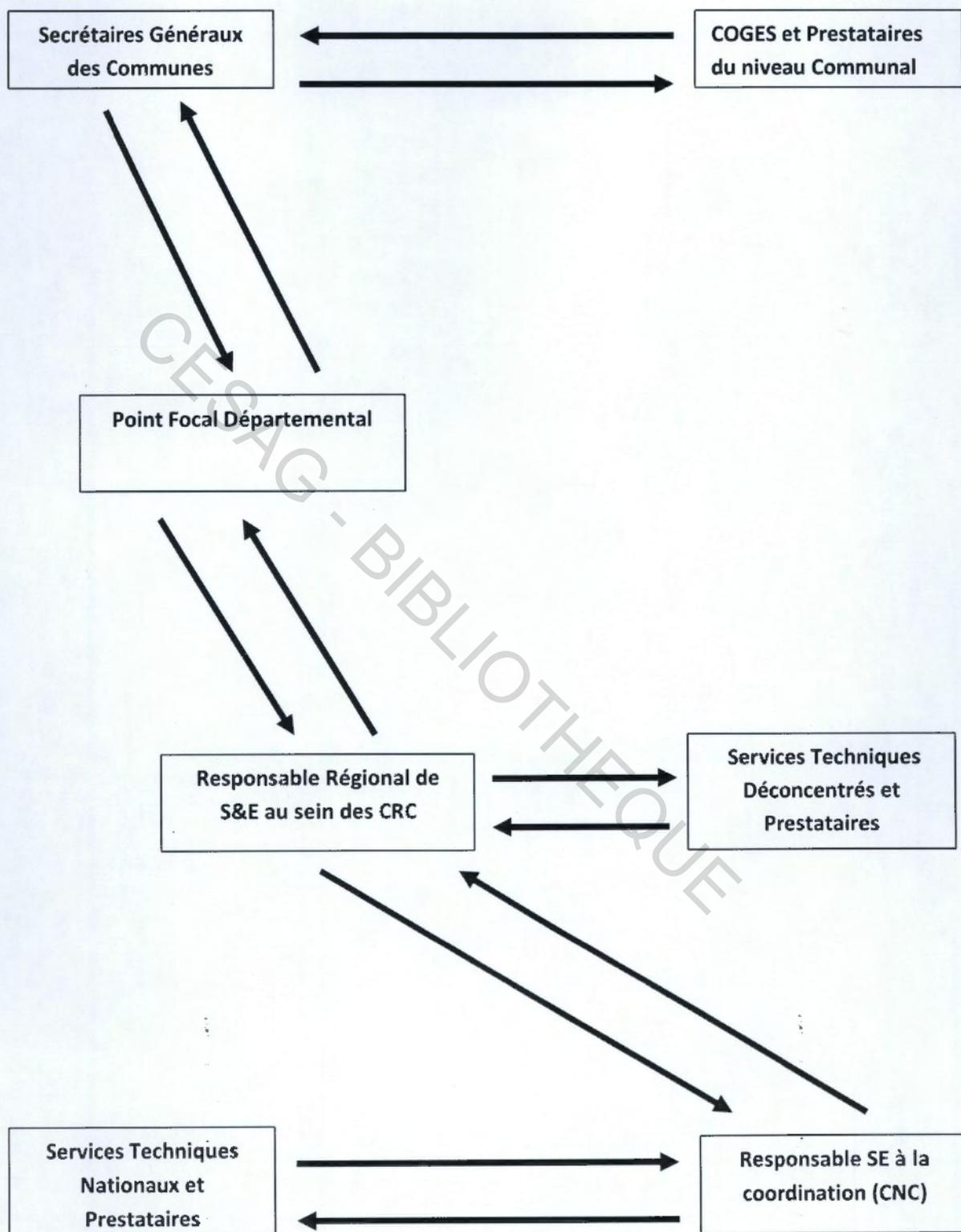
L'équipe nationale du suivi-évaluation mène tous les aspects de suivi et d'évaluation. Elle fournit des fiches et autres outils de collecte de données à l'échelon régional et local, collecte et valide en aval les rapports et les informations de suivi du niveau régional transmis par les coordonnateurs régionaux, incorpore ces informations dans le système de gestion des connaissances du projet (qui comprend une base de données à référence géographique des données quantitatives collectées), analyse l'information et produit des rapports trimestriels et annuels de supervision. L'équipe de suivi-évaluation peut engager des experts externes pour l'aider sur certains aspects techniques de son travail tels que la définition et la mesure de nouveaux indicateurs. Le coordinateur du projet veille à ce que les informations de suivi-évaluation recueillies soient incorporées dans le système de gestion des connaissances et utilisées comme outil d'aide à la décision par les gestionnaires du projet.

La transmission des informations entre les différents acteurs se fait à travers deux flux à savoir :

- un flux vertical à travers lequel les données sont transmises du niveau local au niveau national en passant par le niveau départemental et régional et vis versa ; et
- un flux horizontal à travers lequel les données sont transmises du prestataire ou du comité de gestion à l'unité de suivi-évaluation du niveau correspondant en passant par l'unité d'exécution du projet et vis versa. La figure suivante illustre cette transmission des informations.

**Figure 4 : Schéma de transmission et traitement des informations**

Source : Manuel de suivi-évaluation du PAC 2



### **III. Les outils et les activités de suivi-évaluation**

#### **A. Les outils de suivi-évaluation**

Le PAC2 a spécifié les outils de collecte qui lui serviront à recueillir les informations sur le déroulement des activités et les résultats obtenus (physiques) par composantes et sous-composantes ainsi que les difficultés rencontrées et les solutions proposées ou trouvées.

Les principaux outils qui sont utilisés par le système de suivi-évaluation du PAC 2 sont :

- La chaîne de résultats ;
- Le cadre de mesure de résultats ;
- Les fiches de collecte des données ;
- Les outils de stockage et de traitement des informations ;
- Les rapports.

#### **B. Les activités de suivi-évaluation**

Les principales activités de mise en œuvre du volet suivi-évaluation du PAC 2 sont :

- le processus de planification ;
- la réalisation de la situation de référence ;
- le suivi du processus d'exécution ;
- le suivi des résultats ;
- le suivi environnemental (audit et bilan environnemental) ;
- les audits financiers et techniques ;
- les missions de supervision ;
- les évaluations ;
- l'appréciation de la performance ;
- le suivi-évaluation local.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

**Chapitre 1 : Présentations et analyse des résultats**

**Section I : Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives**

Pour la présente étude, nous avons élaboré un modèle d'analyse avec des variables explicatives que sont : la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et la variable externe « contexte politique ». Ces variables servent à expliquer le niveau de performance du système de suivi-évaluation du PAC 2. Les variables explicatives comportent des critères qui à leur tour déterminent le niveau de satisfaction desdites variables.

Nous avons recueilli des données permettant de juger le niveau de satisfaction des critères. Chaque critère a été sanctionné par une note allant de 0 à 3 selon son niveau de satisfaction.

Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 7 : Synthèse des résultats des variables explicatives**

Variables	Critères	Note
Planification (21 points)	Identification des besoins et des utilisateurs	3
	Précision des objectifs à atteindre	3
	Définition des critères d'évaluation	3
	Définition de la stratégie d'intervention	2
	Evaluation des ressources	2
	Elaboration d'un dispositif de collecte, de traitement et d'analyse de données	3
	Sélection d'indicateurs pertinents	3
<b>Total</b>		<b>19/21</b>
Organisation (12 points)	Définition des responsabilités	3
	Existence et utilisation d'un organigramme des tâches	0
	Existence de circuits d'information de bonne qualité	2
	Existence d'effectifs et de compétences nécessaires	1
<b>Total</b>		<b>6/12</b>
	Existence d'un dispositif de mobilisation et de motivation	1
	Utilisation d'un style de management adapté	3

Direction (15 points)	Existence d'un processus de prise de décision	3
	Existence d'outils de supervision et de coordination	3
	Existence de procédures de communication interne et externe	3
<b>Total</b>		<b>13/15</b>
Contrôle (18 points)	Existence d'un dispositif d'identification des écarts et des risques	3
	Respect des procédures	3
	Feed-back de l'information	2
	Organisation de cadres de concertation	2
	Application des recommandations	3
	Existence et utilisation d'outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact	3
<b>Total</b>		<b>16/18</b>
Variable externe (4 points)	Contexte politique	<b>2</b>
<b>Total</b>		<b>2/4</b>
<b>Total général (70 points)</b>		<b>56/70</b>

Source : Nous-mêmes

Sur un maximum de 70 points possibles, les variables explicatives ont en obtenu 56, soit un pourcentage de 80%.

### **I. Par rapport à la variable « planification »**

Le niveau de performance pour cette variable est assez élevé et est de 90% (19/21). Ce qui démontre une bonne planification des activités de suivi-évaluation au niveau du PAC2.

D'abord les objectifs du système ont été identifiés dans le manuel de suivi-évaluation du PAC 2 et sont : (i) promouvoir l'apprentissage dans le cadre des activités du projet conduisant à l'amélioration de la gestion du projet et l'amélioration de sa performance, (ii) assurer la responsabilité du projet vis-à-vis des partenaires clés et autres parties prenantes, y compris les bénéficiaires cibles, (iii) renforcer les capacités en suivi-évaluation des institutions nationales, évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des stratégies nationales sur la décentralisation, la gestion durable des terres et des ressources naturelles et ; v) capitaliser et diffuser les enseignements tirés.

Aussi, les besoins d'informations ont été évalués et ce en fonction des intervenants du programme. Ces utilisateurs des données de suivi-évaluation ce sont notamment : (i) les

gestionnaires du PAC 2 aux niveaux central et régional ; (ii) les prestataires de services ; (iii) les services administratifs centraux et régionaux, les services communaux ; (iv) les bénéficiaires et (v) les bailleurs de fonds.

Ceci explique sans doute le niveau d'efficacité du dispositif de suivi, car les chargés de suivi-évaluation savent les données à recueillir et disposent pour cela de fiches de collecte.

De même, avant le début de chaque exercice annuel, le service de suivi-évaluation du PAC 2 définit sa stratégie d'intervention, c'est-à-dire les activités à entreprendre dans le domaine de suivi-évaluation et les ressources à leur allouer. Mais, la programmation n'est semble-t-il pas faite avec tous les acteurs locaux dont certains s'en disent pas assez impliqués. Cela peut être une source de démotivation chez eux.

## **II. Par rapport à la variable « organisation »**

Cette variable a un moyen de performance de 50% (6/12).

Quand bien même les cellules nationales et régionales disposent de compétences nécessaires en suivi-évaluation et que les responsabilités y sont définies dans le manuel de planification et de suivi-évaluation, on remarque une inexistence d'un organigramme des tâches qui fluidifierait les interrelations.

Par contre au niveau local les compétences requises font défaut, car les chargés de collecte de données de suivi n'ont pas tous de l'expérience dans le domaine. A cela s'ajoute les insuffisances du circuit de l'information toujours au niveau local où la remontée des données cause problème. Ces difficultés peuvent avoir une incidence sur la pertinence des informations, tout comme elles menacent la viabilité du système.

## **III. Par rapport à la variable « direction »**

Au niveau de cette variable on a un niveau de performance louable de 86% (13/15).

Le style de management appliqué est de type participatif et le processus de décision inclut aussi tous les acteurs. Le système dispose aussi de procédure de communication en interne comme en externe. En interne les échanges d'informations se font par exemple à l'aide des comptes-rendus mensuels. Cela explique que les délais de production des rapports d'activités soient respectés et donc la pertinence du système.

Les outils de supervision existent aussi et ce sont :

- la supervision interne
- la supervision de tutelle faite le ministère de l'agriculture
- la supervision des bailleurs de fonds (Banque Mondiale et FIDA notamment).

Ces outils permettent de booster de l'efficacité dans le travail et d'apporter les correctifs au cas le besoin se ferait sentir afin d'améliorer la qualité des activités.

Mais, la faible note du critère relatif à la mobilisation et la motivation vient mettre un bémol au niveau de performance de cette variable. Il y a un déficit de ressources au niveau local. Les acteurs locaux du système de suivi travaillent pour ainsi dire de manière bénévole et ne perçoivent de per diem que lors des sorties sur le terrain ou des rencontres. A cela, il faut aussi ajouter le fait que dans certaines communes, les responsables collectent des données pour plusieurs projets intervenant en même temps dans leur localité. Ce sont sans doute ces facteurs qui expliquent leur faible motivation et les retards constatés dans la remontée de l'information. Cette situation est préjudiciable à la pertinence et à l'efficacité, de même qu'il occasionne des sorties sur le terrain des responsables régionaux de suivi pour la collecte des données. Ce qui entraîne des coûts supplémentaires de suivi.

#### **IV. Par rapport à la variable « contrôle »**

Le niveau de performance de la variable contrôle est aussi appréciable et est d'environ 89% (16/18).

Le système de suivi-évaluation du PAC 2 a un dispositif d'identification des écarts et des risques. Nous nous en sommes aperçus à travers les entretiens que nous avons menés avec les acteurs de suivi-évaluation au niveau des cellules de coordination. Aussi, dans le canevas de rapport trimestriel d'activités, les niveaux de réalisation atteints et visés ainsi que les risques y sont consignés. Leur analyse permet de voir si des écarts se produisent.

L'autre point fort au niveau de la variable « contrôle » est le respect des procédures. Le suivi-évaluation au PAC 2 se fait selon un manuel de procédures de planification et de suivi-évaluation. La performance des agents du service de suivi-évaluation est évaluée et on y détermine notamment leur respect des procédures. La supervision interne aussi permet cette vérification.

Les recommandations du service de suivi trouvent de l'avis des acteurs une bonne application.

Tout ceci contribue à l'efficacité du système, son efficience et sa pertinence. Ce dernier critère est aussi assuré la rétroaction de l'information. En effet, la qualité des rapports des cellules régionales est étudiée par la cellule nationale qui peut les renvoyer pour y apporter des améliorations. Cependant ce feed-back ne semble pas se faire entre les régions et les départements ou les communes.

Aussi, les cadres de concertations ne se sont pas si souvent organisés au niveau départemental. Leur organisation régulière devait permettre une meilleure prise en compte des points de vue des acteurs locaux dans la conduite des activités et l'efficacité s'en trouverait renforcée.

## **V. Par rapport à la variable externe**

Le niveau de performance est de 2/4, soit 50%. Selon « Les indicateurs de gouvernance dans le monde en 2011 » de la Banque Mondiale<sup>16</sup>, il avait un indice de 25/100 en ce qui concerne la stabilité politique. En effet, depuis le milieu des années 90, le pays connaît une certaine instabilité politique qui se solde souvent par un renversement du régime en place par l'armée, le dernier datant de 2010. De telles interruptions du processus démocratiques étant vivement condamnées par la communauté internationale, l'aide accordée au Niger fut suspendue dont celle de la Banque Mondiale qui est l'un des principaux partenaires techniques et financiers du PAC 2.

Chaque coup d'Etat provoque une remise à plat des institutions et un changement des responsables communaux. Ainsi, des maires et secrétaires généraux de communes qui ont bénéficié d'une formation en suivi-évaluation de la part du PAC 2 cédèrent leur place au profit d'autres non-formés pour la période de transition. Ces derniers furent eux-mêmes remplacés par d'autres après les dernières élections locales de 2011.

Une telle instabilité à la tête des communes, en plus d'engendrer des dépenses importantes de formation au programme, représente une menace pour la viabilité du système de suivi-évaluation.

---

<sup>16</sup>Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010), The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues

## **Section II : Présentation et analyse des résultats par rapport à la variable expliquée**

La variable expliquée du modèle est la performance. Elle a pour critères : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité.

### **I. Pertinence**

Les informations précises fournies par le système de suivi-évaluation sont précises. En effet, les chargés de suivi ne trouvent pas toujours toutes les données qu'ils recherchent, mais ils ont en général celles nécessaires pour l'évaluation et la publication de leurs rapports. Ces rapports sont la forme par laquelle l'information est généralement présentée. Mais cette forme de présentation de l'information ne convient pas à tous les acteurs du système de suivi-évaluation, notamment ceux se trouvant au niveau des communautés.

L'autre déterminant de la pertinence est le respect des délais. A ce niveau on remarque que les rapports sont rédigés et transmis à temps aux différents partenaires, notamment les bailleurs de fonds et le ministère de tutelle. Par contre on remarque des retards de transmission de données au des communes vers les départements.

### **II. Efficacité**

Le rôle du système est de collecter des données, les traiter et fournir une information utile à la prise de décision. Pour le PAC 2, le niveau des réalisations des activités du système est jugé satisfaisant. De écarts se produisent entre activités prévues et celles réalisées, notamment pour ce qui est de la mise en place de systèmes locaux de suivi-évaluation.

L'efficacité du système se mesure aussi à la prise en compte de ses recommandations dans la programmation des activités du programme. Au PAC 2, les chargés du suivi-évaluation que nous avons interrogés estiment que leurs remarques ne sont pas sans effet. L'information produite par le système est ainsi utilisée pour la programmation des activités du programme et la conduite des micro-projets. Par exemple, les résultats de suivi-évaluation ayant montré des limites sur le volet récupération des terres, le programme a décidé d'y mettre l'accent pour l'exercice 2012.

### **III. Efficience**

Le budget alloué au suivi-évaluation fait l'objet d'un contrôle afin d'éviter les dépassements. Ces derniers même lorsqu'ils surviennent sont maîtrisés.

Les ressources allouées permettent au service de suivi-évaluation de réaliser ces activités. Mais, elles sont jugées peu suffisantes par certains acteurs locaux pour assurer un meilleur suivi technique des activités des projets.

Mais, il ne nous a pas été possible de mener une analyse afin de juger de la qualité des extrants. Cela nécessite une étude plus approfondie.

#### **IV. Viabilité**

De par son envergure le programme d'actions communautaires exige un coup élevé pour le suivi-évaluation de ses activités de collecte et de traitement des données. Les couts de formation ne semblent pas trop élevés. A titre d'exemple, pour l'année 2010, une formation en suivi-évaluation pour les responsables de 164 communes était prévu pour un coût estimé à 11 millions de francs CFA. Mais, les changements récurrents à la tête des communes emmènent le projet à dispenser cette formation plusieurs fois engendrant une hausse des dépenses prévues à cet effet.

On peut dire que la viabilité du système n'est pas assurée au-delà du terme du PAC 2, car les acteurs locaux du suivi-évaluation sont loin d'avoir toutes les compétences requises. Certains membres de comités de gestion sont analphabètes. De plus nombre d'acteurs locaux sont démotivés pour la collecte des données de suivi.

Aussi, le risque d'instabilité des institutions pourrait emmener les partenaires techniques et financiers à suspendre l'apport de ressources au programme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2 : Recommandations**

### **I. Pour la variables « planification »**

La planification des activités de suivi-évaluation est déjà satisfaisante. Mais, nous recommanderions de mieux y associer les acteurs au niveau des communes. On pourrait ainsi discuter avec les services communaux des moyens matériels à leur allouer afin qu'ils puissent convenablement assurer le suivi techniques des micro-projets en cours dans leurs communes. L'implication des maires, des secrétaires généraux des communes et des services communaux dans la planification des activités de suivi, mais la mise en place des micro-projets devrait leur permettre de mieux comprendre le système et d'y participer plus activement.

Aussi, pour accroître l'efficacité de ses activités le service de suivi-évaluation gagnerait à utiliser plus d'outils informatiques comme les logiciels MS Project ou Gantt Project qui permettent non seulement de mieux planifier, mais aussi de suivre les activités qui lui sont confiés.

### **II. Pour la variable « organisation »**

La confrontation de la pratique du suivi-évaluation du PAC 2 à notre modèle nous a permis de voir que c'est au niveau de cette fonction qu'il y a des améliorations à apporter.

Les responsabilités étant définies, il faudrait y ajouter un organigramme des tâches qui déterminerait clairement la charge de travail que chaque agent devrait accomplir. Cela éviterait de faire faire à un agent une tâche qui n'est pas la sienne.

Au niveau des communes on devrait améliorer la circulation de l'information. Cela pourrait se faire en fixant aux responsables des COGES des délais pour livrer les données, en mettant à leur disposition plus de moyens et en partageant mieux toute l'information relative aux activités de programme. On pourrait par exemple leur communiquer oralement cette information. Il faudrait pour cela réhabiliter les comités départementaux d'acceptation des micro-projets dans leur rôle de centralisation des données de suivi en provenance des communes d'intervention du programme et de courroie de transmission entre les communes et les cellules régionales de coordination. Ceci pourrait réduire les déplacements des chargés de suivi des cellules régionales vers les communes pour recueillir des données.

Enfin, le PAC 2 devrait continuer son effort de formation des acteurs locaux en suivi-évaluation gage d'un succès des systèmes de suivi locaux et de leur viabilité. Nous suggérons aussi d'organiser des cours d'alphabétisation au profit des membres de comité de gestion de micro-projet dans les villages.

### **III. Pour la variable « direction »**

Cette fonction a comme point faible le manque d'un dispositif efficace de mobilisation et de motivation. La délimitation claire des tâches, comme nous l'avons suggéré plus haut,

devrait éviter aux chargés de suivi-évaluation d'avoir trop de travail à faire. Ils seraient plus motivés et plus performants.

On pourrait aussi alléger les tâches des secrétaires communaux qui sont chargés de collecter les données de suivi. En effet, il a été constaté que, dans certaines communes d'intervention du PAC 2, ces responsables communaux ont à collecter des données de plusieurs projets financés par des bailleurs différents, chacun avec sa périodicité et ses critères. Ce qui peut leur prendre trop de temps et ainsi nuire à l'efficacité de leur travail.

Il serait mieux qu'il y ait une synergie des efforts des programmes intervenant dans une même localité qui permettra aux chargés de suivi locaux de collecter et de transmettre en même temps les informations requises sur les micro-projets dont ils ont la charge.

En plus des avantages pécuniaires et matériels qu'il faudrait sans doute améliorer pour les acteurs du dispositif local de suivi-évaluation, il faudrait créer un sentiment d'appui et d'entraide entre eux et les cellules régionales de coordination. C'est l'une des sources fondamentales de motivation au travail en équipe. Nous proposerions de multiplier les rencontres avec eux dans l'objectif :

- d'exposer la démarche de travail du programme et d'inviter chacun à présenter aux autres son domaine de compétences et les activités dont il a la charge ;
- de légitimer les uns et les autres dans leur rôle, leur sphère d'influence et les prérogatives que leur compétence leur confère ;

Ceci permet un mode de fonctionnement dans lequel chacun connaît la place de chacun. Le but escompté est que l'information et les compétences détenues par un membre soient connues et rendues disponibles à n'importe quel autre.

A cette condition, une synergie des compétences du groupe pourra se créer et par la suite, un esprit d'équipe véritable.

#### **IV. Pour la variable « contrôle »**

A ce niveau, on ne peut qu'encourager le contrôle des écarts et des risques. Comme nous l'avons dit plus haut, en utilisant encore plus l'outil informatique on contrôlerait mieux la réalisation des activités planifiées et les risques.

La rétroaction de l'information devrait se faire jusqu'au niveau des départements ou des communes afin de s'assurer que les informations sont encore plus pertinentes.

Nous finirons en encourageant l'organisation plus fréquente de cadre de concertation au niveau des régions et des départements et un renforcement du suivi des mesures correctives.

**V. Pour la variable « contexte politique »**

Pour ce qui est du contexte politique, on peut espérer un renforcement des institutions mises en place à l'issue des dernières échéances électorales qu'a connues le pays. Les interruptions du processus démocratiques pourraient être évitées par un meilleur dialogue au sein de la classe politique et pour un respect de textes fondamentaux du pays.

Pour remédier aux suspensions de financements en cas d'instabilité politique, le programme pourrait chercher des fonds auprès d'institutions moins exigeantes en matière de respect des règles démocratiques.

Enfin, le PAC devrait identifier des membres des communautés qui pourraient être formés en suivi-évaluation et ainsi participer activement dans la collecte des données de suivi, notamment en cas de changement de responsables communaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION

Notre étude a pour thème : « Analyse du système de suivi-évaluation d'un programme de développement : cas du programme d'actions communautaires (PAC 2) au Niger ». Elle avait pour objectif de d'étudier le fonctionnement de ce système dans le but de voir dans quelle on pourrait améliorer sa performance.

Nous avons pour cela conçu un modèle d'analyse auquel nous avons confronté le système de suivi-évaluation du PAC 2. Les critères de performance que nous avons retenus étaient : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité. Les variables explicatives de cette performance étaient : la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et le contexte politique. Pour pouvoir juger la satisfaction de ces critères, nous avons collectés données sur le système de suivi-évaluation du PAC 2 par la recherche documentaires et des entretiens.

Notre étude qui avait la particularité d'avoir été menée par une personne extérieure au programme, a abordé la question de l'articulation entre les communes et les comités départementaux chargés du suivi des micro-projets.

Les résultats que nous avons obtenus démontrent que ce système est performant au regard du niveau d'atteinte de ses objectifs, c'est-à-dire son efficacité. Il est aussi pertinent dans la mesure où il permet aux différents utilisateurs d'avoir les informations qu'ils cherchent. Pour ce qui est de l'efficience, on peut dire que le système de suivi-évaluation du PAC arrive à réaliser ses objectifs dans la limite des ressources qui lui ont été accordées. Mais, une étude plus approfondie devrait être réalisée pour juger de la qualité des résultats obtenus par le système par rapport aux ressources financières et matérielles qu'il consomme. Par contre, en ce qui concerne la viabilité du système, les observations ne laissent pas augurer au système une certaine pérennité lorsque le programme sera à son terme. Un effort devrait être fait pour que les bénéficiaires se l'approprient et gardent l'habitude de suivre et évaluer convenablement leurs activités.

Cette étude a mis en exergue le rôle du contexte politique dans la performance du système de suivi-évaluation. Sa principale limite a été l'impossibilité de nous rendre dans un plus grand nombre de régions pour mener cette analyse du système de suivi-évaluation.

Il serait intéressant d'entreprendre une étude de ce genre au niveau des autres principales zones d'intervention du PAC 2 comme les régions de Maradi ou Tahoua, voire dans toute la zone de couverture du programme.

Enfin, il serait sans doute judicieux au programme d'effectuer un diagnostic organisationnel. L'objectif est de déterminer également les forces ou faiblesses de sa structure et voir si elle est celle qui convient au programme ou s'il faudrait la remodeler. Le but escompté étant évidemment d'améliorer sa performance au cas où il connaîtrait une autre prolongation.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages généraux

1. BRIDIER, M., MICHAÏLOF, S., Guide pratique d'analyse de projets d'investissements, 5<sup>e</sup> édition, 1995.
2. COMMISSION EUROPEENNE, Manuel gestion du cycle de projet, 2001.
3. COMMISSION EUROPEENNE, Lignes directrices gestion de cycle de vie de projet, 2004.
4. FIDA, Guide pratique de suivi-évaluation des projets, 2002.
5. MADERS, H-P., CLET, E., Comment manager un projet, 2<sup>e</sup> édition, 2007.
6. OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002.
7. PAC2, Manuel de planification et de suivi-évaluation, 2009.
8. PAC 2, Manuel d'exécution, 2008.
9. PNUD, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, 2009.

### Cours

1. AW, B., Cours de planification opérationnelle, master 2 en gestion des projets, CESAG, 2011.
2. DIALLO, P.F., Cours sur la Méthode accélérée de recherche participative, Master 1 en gestion des projets, CESAG, 2010.
3. TRAORE, A., Codex gestion de projet, master 2 en gestion des projets, CESAG, 2011.
4. TRAORE, A., Cours de suivi-évaluation DESS-Master 2 en gestion des projets, CESAG, 2011.

### Mémoires

1. GOYEMA, J., Contribution à la conception d'un système de suivi et évaluation d'un programme de développement local: cas du programme d'appui aux communes au Sénégal, CESAG, 2007.
2. HILY, A.A., Contribution à la mise en place d'un cadre méthodologique de suivi-évaluation axé sur la performance, CESAG, 2005.
3. KADEOUA, Y.Y.A., Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation des projets de réduction de la pauvreté : cas du projet FLCD-RPS au Sénégal, CESAG, 2006.

### Webographie

1. [www.mymande.com](http://www.mymande.com)
2. [www.fida.com](http://www.fida.com)
3. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
4. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Table des indicateurs de suivi d'exécution du PAC II.**

Niveau Chaîne de Résultats	Indicateurs	Données et Méthode de Calcul	Source de Vérification
Produits	Nombre de produits livrés aux bénéficiaires	Inventaire par type de produits et par zone géographique (SIG)	Fiche d'Inventaire SIG
	Pourcentage de produits en cours d'utilisation	$\frac{\text{Nombre de produits en cours d'utilisation}}{\text{Nombre total de produits livrés}} \times 100$	Fiche Suivi Utilisation des Produits
	Pourcentage de produits de qualité satisfaisante	$\frac{\text{Nombre de produits de qualité satisfaisante}}{\text{Nombre total de produits audités}} \times 100$	Rapport d'Audit Technique de l'Inspection du MDA
Activités	Taux de Réalisation Physique	$\frac{\text{TRP} = \text{Réalizations Quantité d'Unité d'Œuvre}}{\text{Prévisions Quantité d'Unité d'œuvre}} \times 100.$	Fiche Suivi Exécution (PV de réception et Rapport de Fin de Prestation)
	Taux de Couverture des Bénéficiaires	$\frac{\text{TCB} = \text{Bénéficiaires Effectifs}}{\text{Bénéficiaires Prévus}} \times 100.$	
	Pourcentage des activités exécutées dans le respect des délais contractuels	$\frac{\text{Nombre Activités exécutées dans le respect des délais}}{\text{Nombre total d'activités exécutées}} \times 100$	
	Pourcentage des activités exécutées dans le respect des spécifications techniques	$\frac{\text{Nombre Activités exécutées dans le respect des spécifications techniques}}{\text{Nombre total d'activités exécutées}} \times 100$	
Intrants	Taux d'Engagement Budgétaire par composante et source de financement	$\frac{\text{TEB} = \text{Montant des Engagements}}{\text{Montant Budget}} \times 100.$	Fiche Suivi Exécution (PV de réception et Rapport de Fin de Prestation)
	Taux de Décaissement Budgétaire par composante et source de financement	$\frac{\text{TDB} = \text{Montant des Décaissements}}{\text{Montant Budget}} \times 100.$	
	Taux Liquidation des Engagements par composante et source de financement	$\frac{\text{TLE} = \text{Montant Décaissements}}{\text{Montant Engagement}} \times 100.$	

**Annexe 2 : Table des indicateurs de suivi des résultats du PAC II.**

Résultats	Indicateurs	Méthode de Calcul
I. L'incidence de la pauvreté dans les ménages ruraux des communes cibles est réduite	Indice de pauvreté en milieu rural	Proportion des individus pauvres du milieu rural dans la population total X 100
	Pourcentage des communes dont au moins 50 % de la population sont satisfaites de la mise en œuvre du PDC à travers les PIA	Nbre communes dont 50 % de la population sont satisfaites de la mise en œuvre du PDC à travers les PIA / Nbre total des communes de la zone d'intervention X 100
	Proportion de ménage ayant augmenté leurs actifs (terres, cheptel, matériel agricoles)*	Nbre ménages ayant augmenté leurs actifs / Nbre ménages échantillon X 100
EG1. Les communes de la zone d'intervention appliquent les principes d'une bonne gouvernance locale (partenariat, transparence, reddition de compte...)	Proportion des communes dans lesquelles au moins 80 % des marchés sont dans les normes (transparence, équité, délais et spécifications techniques)	Nbre commune dans lesquelles au moins 80 % des marchés ont été pilotés dans les normes / 6 X 100
	Pourcentage de communes dont au moins 90 % des MP présentent des conclusions satisfaisantes à l'issue des audits techniques	Nbre communes dont au moins 90 % des MP présentent des conclusions satisfaisantes à l'issue des audits techniques / Nbre total des communes auditées X 100
	Pourcentage des communes qui organisent des auto-évaluations de leur performance par la méthode des scores.	Nbre communes qui organisent des auto-évaluations de leur performance par la méthode des scores / Nbre total des communes de la zone d'intervention X 100
	Pourcentage de communes qui ajustent leur PDC et PIA sur la base du feed-back des communautés	Nbre communes qui ajustent leur PDC et PIA sur la base du feed-back des communautés / Nbre total des communes de la zone d'intervention X 100
	Pourcentage de communes qui ont mobilisé au moins 30 % de fonds sous forme de ressources internes ou externes pour co-financer les micro-projets	Nbre communes qui ont mobilisé au moins 30 % de fonds sous forme de ressources internes ou externes pour co-financer les micro-projets / Nbre total des communes de la zone d'intervention X 100
EG2. L'offre d'encadrement des communes par les services centraux et déconcentrés du secteur rural et de la décentralisation est renforcée	Proportion des services centraux et déconcentrés du secteur rural ayant offert des prestations de qualité aux communes de la zone d'intervention	Nbre de services centraux et déconcentrés du secteur rural ayant offert des prestations de qualité aux communes / Nbre total de services sollicités X 100
	Proportion de prestataires locaux (ONG/BE) ayant offert des prestations de qualité aux communes de la zone d'intervention	Nbre de prestataires locaux (ONG/BE) ayant offert des prestations de qualité aux communes / Nbre total de prestataires sollicités X 100
EG3. La dynamique d'un développement local en harmonie	Taux d'évolution des investissements pilotés par les communes	(Investissement année n-Investissement année n-1)/Investissement année n-1
	Proportion de ménages faisant état d'une	Nbre ménages augmentant leur production / Nbre ménages

avec la GDT/GRN est impulsée	augmentation de leur rendement/production*	échantillon x 100
	Proportion de ménages faisant état d'un accroissement de leur cheptel*	Nbre ménages augmentant leur cheptel / Nbre ménages échantillon x 100
	Pourcentage des bénéficiaires (chef de ménage) qui ont augmenté leur revenu de 30 %	Nbre de bénéficiaires (chef de ménage) qui ont augmenté leur revenu de 30 % / Nbre de bénéficiaires échantillon X 100
	Pourcentage de communes cibles qui augmentent le niveau de couverture d'au moins 2 % des besoins relatifs à l'un des trois secteurs sociaux (éducation, santé, eau potable)	Nbre de communes qui augmentent le niveau de couverture d'au moins 2 % des besoins relatifs à l'un des trois secteurs sociaux (éducation, santé, eau potable) / Nbre total des communes de la zone d'intervention X 100
	Pourcentage de communes qui ont restauré au moins 200 ha avec un taux de survie des plants supérieur ou égal à 50 % et un taux de croissance moyen de x m par an	Nbre de communes qui ont restauré au moins 200 ha avec un taux de survie des plants supérieur ou égal à 50 %/ Nbre total des communes de la zone d'intervention X 100
	Pourcentage de communes qui disposent de commissions foncières fonctionnelles et qui délivrent des actes fonciers	Nbre de communes qui disposent de commissions foncières fonctionnelles et qui délivrent des actes fonciers / Nbre total des communes de la zone d'intervention X 100

**Annexe 3 : Fiches de collecte des données pour le suivi d'exécution.**

Intitulé

Activité : .....

Code Analytique :

Code Géographique :

Code Temporel :

Localisation : Village.....

Coordonnée Géographique.....

Indicateur	Prévision	Réalisation	Taux Réalisation ou Ecart
Nombre d'Unité d'œuvre Physique			
Nombre de Bénéficiaires			
Niveau de respect des délais contractuels			
Montant Total Engagement Budgétaire			
Montant Total Décaissé			
Montant Engagement Budgétaire IDA			
Montant Décaissement IDA			
Montant Engagement Budgétaire IDA			
Montant Décaissement IDA			
Montant Engagement Budgétaire IDA			

Montant Décaissement IDA			
Montant Engagement Budgétaire IDA			
Montant Décaissement IDA			
Montant Engagement Budgétaire IDA			
Montant Décaissement IDA			
Durée de l'activité			
Date de Début d'exécution de l'activité			
Date de fin d'exécution de l'activité			
Niveau de respect des spécifications techniques			

Commentaire Responsable Collecte	Commentaire Responsable Vérification

Nom et Prénom du Responsable de la Collecte des données.....

Signature Responsable Collecte :

Date de Remplissage :

Nom et Prénom du Responsable de la Vérification des données : .....

Visa Responsable Vérification

**Annexe 4 : Fiches de collecte des données pour le suivi des résultats.**

**Indicateur I02: Pourcentage des communes dont au moins 50 % de la population sont satisfaites de la mise en œuvre du PDC à travers les PIA.**

Liste des communes	Nombre de personnes enquêtées	Nombre de personnes satisfaites	Pourcentage de personnes satisfaites	Nombre de Commune dont au moins 50 % de la population sont satisfaites	Pourcentage des communes dont au moins 50 % de la population sont satisfaites.
	A	B	$C = B/A \times 100$	D = 1 ou 0	$E = D / \text{Nbre Communes} \times 100$
1					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
3					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
TOTAL					

Commentaire :

**Indicateur I03 : Proportion de ménage ayant augmenté leurs actifs (terres, cheptel, matériel agricoles)\***

Liste des communes	Nombre de ménages enquêtés	Nombre de ménages ayant augmenté leurs actifs	Pourcentage de ménages ayant augmenté leurs actifs
	A	B	$C = B/A \times 100$
1			
2			
3			
TOTAL			

Commentaire :

**Indicateur EG101 : Proportion des communes dans lesquelles au moins 80 % des marchés sont exécutés dans les normes (transparence, équité, délais et spécifications techniques)**

Liste des communes	Nombre de marchés audités	Nombre de marchés exécutés dans les normes	Pourcentage de marchés exécutés dans les normes	Nombre de Commune dont au moins 80 % de marchés sont exécutés dans les normes	Pourcentage des communes dont au moins 80 % de marchés sont exécutés dans les normes.
	A	B	$C = B/A \times 100$	D = 1 ou 0	$E = D / \text{Nbre Communes} \times 100$
1					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
3					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
TOTAL					

Commentaire :

**Indicateur EG102 : Pourcentage de communes dont au moins 90 % des MP présentent des conclusions satisfaisantes à l'issue des audits techniques**

Liste des communes	Nombre de micro-projets audités	Nombre de micro-projet de qualité technique satisfaisante	Pourcentage de micro-projet de qualité technique satisfaisante	Nombre de Commune dont au moins 90 % de micro-projet de qualité technique satisfaisante	Pourcentage des communes dont au moins 90 % micro-projet de qualité technique satisfaisante.
	A	B	$C = B/A \times 100$	D = 1 ou 0	$E = D / \text{Nbre Communes} \times 100$
1					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
3					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
TOTAL					

**Commentaire :**

**Indicateur EG103 : Pourcentage des communes qui organisent des auto-évaluations de leur performance par la méthode des scores.**

Liste des communes	Nombre de communes enquêtées	Nombre de communes ayant réalisées des auto-évaluations	Pourcentage de ayant réalisées des auto-évaluations
	A	B	$C = B/A \times 100$
1			
2			
3			
TOTAL			

**Commentaire :**

**Indicateur EG104 : Pourcentage de communes qui ajustent leur PDC et PIA sur la base du feed-back des communautés**

Liste des communes	Nombre de communes enquêtées	Nombre de communes ayant réalisées des auto-évaluations	Pourcentage de ayant réalisées des auto-évaluations
	A	B	$C = B/A \times 100$
1			
2			
3			
TOTAL			

**Commentaire :**

**Indicateur EG105 : Pourcentage de communes qui ont mobilisé au moins 30 % de fonds sous forme de ressources internes ou externes pour co-financer les micro-projets**

Liste des communes	Montant du PIA	Montant mobilisé par la commune	Pourcentage de fonds mobilisés par la commune	Nombre de Commune qui ont mobilisé au moins 30%	Pourcentage des communes qui ont mobilisé au moins 30%
	A	B	$C = B/A \times 100$	D = 1 ou 0	$E = D / \text{Nbre Communes} \times 100$
1					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
3					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
TOTAL					

Commentaire :

**Indicateur EG201 : Proportion des services centraux et déconcentrés du secteur rural ayant offert des prestations de qualité aux communes de la zone d'intervention dans au moins 80 % des cas.**

Liste des services techniques	Nombre de Prestations offertes	Nombre de prestations jugées de qualité	Pourcentage de prestations jugées de qualité	Nombre de service ayant offert des prestations de qualité dans 80 % des cas	Proportion de service ayant offert des prestations de qualité dans 80 % des cas
	A	B	$C = B/A \times 100$	D = 1 ou 0	$E = D / \text{Nbre Service} \times 100$
1					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
3					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
TOTAL					

Commentaire :

**Indicateur EG202 : Proportion de prestataires locaux (ONG/BE) ayant offert des prestations de qualité aux communes de la zone d'intervention**

Liste des ONG/BE	Nombre de Prestations offertes	Nombre de prestations jugées de qualité	Pourcentage de prestations jugées de qualité	Nombre ONG/BE ayant offert des prestations de qualité dans 80 % des cas	Proportion ONG/BE ayant offert des prestations de qualité dans 80 % des cas
	A	B	$C = B/A \times 100$	D = 1 ou 0	$E = D / \text{Nbre Service} \times 100$
1					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
3					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
TOTAL					

Commentaire :

**Indicateur EG301 : Taux d'évolution des investissements pilotés par les communes**

Liste des communes	Montant Investissement Année N-1	Montant Investissement PIA Année N	Taux Evolution Investissement PIA
	A	B	$C = B-A/A \times 100$
1			
2			
3			
TOTAL			

Commentaire :

**Indicateur EG302 : Proportion de ménages faisant état d'une augmentation de leur rendement/production\***

Liste des communes	Nombre de ménages enquêtés	Nombre de ménages faisant état d'une augmentation de leur production*	Pourcentage de ménages faisant état d'une augmentation de leur production*
	A	B	$C = B/A \times 100$
1			
2			
3			
TOTAL			

Commentaire :

**Indicateur EG303 : Proportion de ménages faisant état d'un accroissement de leur cheptel\***

Liste des communes	Nombre de ménages enquêtés	Nombre de ménages faisant état d'un accroissement de leur cheptel	Pourcentage de ménages faisant état d'un accroissement de leur cheptel
	A	B	$C = B/A \times 100$
1			
2			
3			
TOTAL			

Commentaire :

**Annexes 5 : Guide d'entretien**

• **Performance**

1. Pouvez-vous nous décrire votre méthode de suivi-évaluation du projet ou programme ?
2. Cette méthode est-elle basée sur l'existence d'un système formel de suivi-évaluation (SSE) ?
3. Quand est-ce que ce système a-t-il été mis en place ?
4. Qui sont les utilisateurs des informations produites par le SSE ?
5. Qu'ont dit les utilisateurs du niveau de performance du SSE lors de la phase 1 ?
6. Les informations produites répondent aux besoins de chaque catégorie d'utilisateurs ?
7. Les informations sont présentées sous quelles formes ?
8. Les informations sont fournies à temps pour permettre la mise en œuvre d'actions correctives en cas de dérive du projet ?
9. Respecte-on les délais de mise à disposition des informations ?
10. L'existence du système de SSE se justifie-t-elle auprès des acteurs du projet ?
11. Le fonctionnement du SSE est-il bien compris et partagé par tous les acteurs ?
12. Les acteurs du programme se sont-ils approprié le système (SSE) et de son fonctionnement ?

• **Variables explicatives**

1. Les activités du projet sont-elles planifiées dans le temps ?
2. Comment planifiez-vous les activités du SSE dans le temps ?
3. Quels outils de planification utilisez-vous ?
4. Quels sont les jalons majeurs de votre planification ?
5. Les objectifs du SSE sont-ils clairement définis et compris des acteurs ?
6. Quels sont les moyens humains, matériels et financiers que nécessite le fonctionnement de votre SSE ?
7. La disponibilité des ressources pour le fonctionnement du SSE est-elle garantie dans le temps ?
8. Pouvez-vous décrire votre système de collecte et de remontée des données ?
9. Quelle est la durée moyenne de collecte, de traitement des données et production des rapports de suivi ?
10. Le système de collecte et de remontée des données s'articule-t-il autour des antennes du projet ?
11. Comment cela se présente-t-il ?
12. Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

13. Quels sont les indicateurs définis pour la collecte des données ?
14. Quelles sont les rubriques prioritaires d'informations ?
15. Quelle est l'organisation du SSE existant ?
16. Quelles sont les compétences disponibles pour le SSE ?
17. Quelles sont les ressources humaines et leurs effectifs ?
18. Les responsabilités sont-elles clairement définies pour tous les acteurs du SSE ?
19. Pouvez-vous présenter les facteurs de mobilisation et de motivation des ressources humaines du SSE ?
20. Comment ces facteurs sont-ils appréciés par les acteurs du SSE ?
21. Quel style de management appliquez-vous dans le processus de suivi du programme ?  
Faire une brève description.
22. Quels sont les cadres de concertations et de coordination du projet ou programme ?
23. Description du processus de prise de décision
24. Quel rôle jouent les bailleurs de fonds et le ministère de l'agriculture dans le dispositif de suivi-évaluation ?
25. Présenter les outils de supervision existants.
26. Y a-t-il un suivi des mesures correctives ? Quels acteurs le font ?

• **Questions subsidiaires**

1. Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez ?
2. Le nombre élevé d'intervenants dans le système influe-t-il sur la qualité de l'information ?

## TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Abréviations.....	iii
Listes des tableaux, figures et carte.....	iv
Avant-propos.....	1
Introduction générale.....	2
I. Objet.....	3
II. Problématique.....	3
III. Objectif global.....	4
IV. Objectifs spécifiques.....	4
V. Délimitations de l'étude.....	4
VI. Démarche de l'étude.....	4
VII. Intérêt de l'étude.....	5
PARTIE I : Cadre théorique et contexte de l'étude.....	6
Chapitre 1 : Cadre théorique.....	7
Section I : Concepts théoriques et définitions.....	7
I. Notion de projet-programme-plan .....	7
II. Projet et programme de développement .....	15
III. Notion de suivi-évaluation.....	16
Section II : Méthodologie de l'étude.....	25
I. Modèle d'analyse .....	25
II. Méthodologie .....	31
Chapitre 2 : Contexte de l'étude .....	33
Section I : Présentation du PAC 2 et de sa zone d'étude .....	33

<b>I. Situation géographique et socio-économique du Niger .....</b>	<b>33</b>
<b>II. Les communes d'intervention du PAC 2 .....</b>	<b>34</b>
<b>III. Les objectifs et résultats attendus du programme d'actions communautaires .....</b>	<b>35</b>
<b>IV. Organisation et financement du PAC 2 .....</b>	<b>36</b>
<b>V. Le dispositif opérationnel du PAC .....</b>	<b>38</b>
<b>Section II : Présentation du mécanisme de suivi-évaluation du PAC 2 .....</b>	<b>41</b>
<b>I. Les objectifs du système de suivi-évaluation du PAC 2 .....</b>	<b>41</b>
<b>II. Rôles et responsabilités des acteurs .....</b>	<b>42</b>
<b>III. Les outils et les activités de suivi-évaluation .....</b>	
<b>PARTIE II : Présentation des résultats et recommandations.....</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats.....</b>	<b>48</b>
<b>Section I : Présentation et analyse des résultats par rapport à la variable expliquée.....</b>	<b>48</b>
<b>Section II : Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives .....</b>	<b>50</b>
<b>Chapitre 2 : Recommandations.....</b>	<b>54</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>56</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>57</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>58</b>