



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

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

THEME

**CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION D'UN SYSTÈME DE SUIVI-ÉVALUATION:
CAS DU PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉLEVAGE AU SÉNÉGAL
ORIENTAL ET EN HAUTE CASAMANCE (PDESOC)**

Préparé par : RONEL Nadège

Directeur de mémoire :

Mr Papa FELOU DIALLO
Enseignant associé au CESAG

Novembre 2012

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

*Ma mère DAMNODJI IRENE pour qui, je ne trouve pas de mots justes pour te magnifier ; c'est l'occasion pour moi de te dire que : « tu es la meilleure des mamans » **je t'aime maman !***

*Mon père DJIMADOUM ABDERAMAN qui fait tout son possible pour me permette d'avoir accès à l'instruction de base. **Merci papa chéri !***

*Ma tante « Damme de fer » MBAIKARET ISABELLE pour tes conseils et encouragements **merci tantine !***

Mon frère DJELASSEM ALBAN pour ton soutien et les encouragements que tu n'as cessés de me prodiguer. Je suis aussi flattée par la confiance que tu as toujours placée en moi.

Mes tantes, oncles, cousins et cousines pour votre soutien moral.

Mes amis, Elisabeth (ma sœur), Marcelle, Corine (dindon), Nathalie, Ameerath, Myriam, Olivia (KONDOL), Oulimata (miss mangue), Yolande, Migué (6h-6h), Gladys, Bonaventure, Hassane et Alpha, Abdel.

REMERCIEMENTS

Je remercie l'Eternel DIEU tout puissant de m'avoir permis d'entamer et de terminer cette formation dans de bonnes conditions.

J'exprime ainsi mes sincères remerciements et ma profonde gratitude :

- ❖ A mon père, merci papa pour tout ; merci d'avoir accepté de financer mes études.
- ❖ Merci au Docteur DEME ; merci pour les démarches faites pour l'obtention du stage.
- ❖ Merci à la famille COLY ; merci de m'avoir accueilli dans votre famille.

Au CESAG, en particulier :

- ❖ Monsieur AW BOUBACAR, Chef de département des masters /ISMEO pour son assistance et pour la pertinence de ses indications et conseil pour la réussite de tous les travaux au sein du CESAG, mais aussi et surtout la qualité de son enseignement;
- ❖ Monsieur FELOU DIALLO, directeur de ce mémoire pour son engagement et assistance ; à tout le corps professoral et administratif du CESAG pour leurs compétences et leurs promptitudes à transmettre leurs connaissances avec pragmatisme et rigueur ;

Au Projet de Développement de l'Elevage au Sénégal Oriental et en Haute Casamance qui m'a permis de réaliser ce travail dans de bonnes conditions. En particulier à :

- ❖ Monsieur ALIOUNE TOURE, coordonnateur du PDESOC qui a bien voulu m'accorder le stage ;
- ❖ Monsieur ABIBOULAYE BA, responsable suivi et évaluation du dit projet. Merci pour le temps et l'attention que vous m'aviez accordé malgré vos multiples occupations ;
- ❖ Tout le personnel du PDESOC.

Tous mes proches qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de cette formation.

LISTE DES ABREVIATIONS

AFNOR	Association française de normalisation
ARENE	Agence régionale de l'environnement et des nouvelles énergies
CAD	Comité d'aide au développement
CEDEAO	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CV	Curriculum vitae
DEAPN	Développement de l'Élevage et Aménagement des Parcours Naturels
CDS-MT	Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme
DIRFEL	Directoire Régionale des Femmes en Élevage
FIDA	Fonds international de développement agricole
FONSTAB	Fonds d'appui à la Stabulation
F3E	Fonds pour la promotion des Études préalables, des Études transversales et Évaluations
ISMEO	Institut de Supérieure en Management des Entreprises et Organisations
ISO	Organisation internationale de normalisation
LOASP	Loi d'orientation Agro-sylvo-pastorale
MDE	Maison des éleveurs
MIP	Mémoire d'identification de projet
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDESOC	Projet de Développement de l'Élevage au Sénégal oriental et en Haute Casamance
PIB	Produit intérieur brut
PICOGERNA	Projet intégré de conservation et de gestion des ressources naturelles
PME	Petites et moyennes entreprises
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PNUD	Programme des Nations Unis
PDMAS	Programme de Développement des Marchés Agricoles du Sénégal
PRODEF	Programme de développement de la filière équine

PROGEBE	Projet régional de gestion durable du bétail ruminant endémique en Afrique de l'Ouest
PSAOP 2	Programme des services agricoles et. organisations de producteurs
PS-EAU	Programme Solidarité Eau
PTBA	Programme Technique et Budget Annuel
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
UGP	Unité de Gestion du Projet
UEMOA	Union Economique et Monétaire ouest-africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<u>Tableau n°1:</u>	Indicateurs de la variable expliquée.....	31
<u>Tableau n°2</u>	Indicateurs des variable explicatives.....	32
<u>Tableau n°3</u>	Modèle d'analyse.....	33
<u>Tableau n°4</u>	Acteurs du système.....	43
<u>Tableau n°5</u>	Coût du plan des actions recommandées.....	62
<u>Figure n°1 :</u>	Typologie des évaluations	23
<u>Figure n°2 :</u>	Utilité du système de suivi- évaluation	25
<u>Figure n°3 :</u>	Système de suivi-évaluation	26
<u>Schéma n°1 :</u>	Performance	29
<u>Schéma n°1</u>	Architecture du circuit de l'information.....	47

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
SOMMAIRE	v
<i>PRESENTATION DE L'ETUDE</i>	1
I. OBJET DE L'ETUDE	1
II. INTRODUCTION	1
III. PROBLEMATIQUE.....	4
IV. OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	5
V. INTERETS DE L'ETUDE	5
VI. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	6
VII. DEMARCHE DE L'ETUDE.....	6
VIII. ANNONCE DU PLAN	6
<i>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE</i>	7
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	7
<i>Section 1: CADRE THEORIQUE</i>	7
<i>Section 2: METHODOLOGIE DE L'ETUDE</i>	22
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	27
<i>Section 1 : GENERALITE SUR LE PROJET</i>	27
<i>Section 2 : DOMAINES DU SUIVI ET EVALUATION</i>	30
<i>DEUXIEME PARTIE: DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PDESOC</i>	
32	
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ANALYSE	32
<i>Section 1 : ETATS DES LIEUX DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION</i>	32
<i>Section 2: RESULTATS DU DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION</i>	41
CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS	51
<i>Section 1 : RECOMMANDATIONS LIEES A L'ARCHITECTURE DU SYSTEME</i>	51
<i>Section 2 : RECOMMANDATIONS RELATIVES A L'ANALYSE DU SYSTEME</i>	52
CONCLUSION.....	55
BIBLIOGRAPHIE	57

WEBGRAPHIE	59
ANNEXES.....	60

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

PRESENTATION DE L'ETUDE

« Tu peux tout accomplir dans la vie si tu as le courage de le rêver, l'intelligence d'en faire un projet réaliste, et la volonté de voir ce projet mené à bien. » Sidney A. Friedman

I. OBJET DE L'ETUDE

La présente étude se propose d'apporter une contribution à l'amélioration d'un système de suivi-évaluation performant dans un projet de développement au Sénégal: cas du PDESOC.

Il s'agit pour nous d'appréhender le suivi-évaluation dans son cadre méthodologique afin d'en déceler les points forts à consolider et les insuffisances auxquelles nous proposerons des solutions.

II. INTRODUCTION

Dans un contexte international marqué par un ralentissement de l'économie mondiale consécutif à une crise financière aigue, le Sénégal, à l'instar de nombreux pays subsahariens, s'est engagé à relever les grands défis liés à la réduction de la pauvreté et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à l'horizon 2015, à travers le renforcement des actions prévus dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) de seconde génération, la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) et la Stratégie Nationale de Protection Sociale et de Gestion des Risque et Catastrophes.

L'Etat du Sénégal a pris l'option de faire de l'agriculture le moteur de la croissance économique. En effet, elle constitue la principale activité économique en zone rurale et joue un rôle de premier plan dans l'amélioration de l'alimentation des populations et la consolidation de la sécurité alimentaire. Par ailleurs, elle représente sur la période de 2000-2006, en moyenne 54% de la population active occupée et a contribué à hauteur de 15% à la formation du PIB¹. Cette volonté de l'Etat s'est manifestée par la conception d'une vision à long terme (20 ans) traduite dans la Loi d'orientation Agro-sylvo-pastorale (LOASP), promulguée en juin 2004. Cette loi en cours de mis en œuvre fonde la politique de développement agro-sylvo-pastorale et repose sur les principes directeurs suivants: (i) efficacité économique, (ii) équité sociale, (iii) durabilité, (iv) libéralisation économique, (v) décentralisation, (vi) solidarité et subsidiarité, (vii) compétition sous régionale, (viii) marché

¹ DRSP LOAPS Programme 4 : Plan national de Développement de l'Elevage

commun agricole au sein de l'UEMOA et de la CEDEAO. Elle constitue la base de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans et programmes tels que :

- Le Programme National de développement Agricole ;
- La Grande Offensive pour la Nourriture et l'Abondance ;
- Le Plan d'Action Forestier du Sénégal ;
- Le Plan National de Développement de l'Élevage ;
- Le Plan d'Action pour le Développement de la Pêche et de l'Aquaculture ;
- Le programme Transversal ;
- La Coordination et Suivi-évaluation.

Au regard de son importance sur le plan économique et social, le sous-secteur de l'élevage a été retenu parmi les secteurs prioritaires dont le développement devrait impacter significativement sur l'incidence de la pauvreté. Ainsi, à l'effet de tirer pleinement parti de son potentiel pour la création de plus de richesses, premier levier essentiel dans la stratégie de réduction de pauvreté au Sénégal, les quatre objectifs sectoriels suivants ont été retenus :

- Améliorer les productions animales
- Sécuriser l'élevage
- Améliorer les conditions de mise en marché
- Renforcer le cadre institutionnel.

Dans ce cadre, les acteurs du Secteur doivent s'atteler à relever les grands défis auxquels ils font face et qui portent sur :

- L'augmentation du niveau de contribution du Secteur à l'économie nationale et la promotion économique et sociale de ses acteurs ;
- L'amélioration de la mise en marché des produits animaux ;
- La sécurisation plus accrue des systèmes d'élevage pastoraux, agro pastoraux et périurbains ;
- Le renforcement de la protection zoo sanitaire et la préservation de la santé publique vétérinaire et du bien-être animal ;
- La professionnalisation des acteurs des différentes filières animales et la structuration de leurs organisations, dans un cadre unitaire et dynamique basé sur des principes de démocratie, d'équité, de transparence, de solidarité et d'efficacité.

Pour ce faire, les activités d'élevage doivent être plus productives, plus compétitives et orientées vers les marchés nationaux, régionaux et internationaux. Ainsi, la promotion des différentes filières animales avec des systèmes d'exploitation plus compétitifs et respectant l'environnement, doit être encouragée, par la création de PME spécialisées dans la valorisation des productions animales.

La stratégie de développement de l'Elevage, menée au sein du Secteur de l'Elevage entre en droite ligne avec les orientations tracées pour la modernisation de l'élevage et la promotion d'un développement durable.

Dans la perspective d'atteindre les objectifs ci-dessus ciblés, différents projets et programmes, arrimés aux objectifs stratégiques du secteur et aux ressources disponibles, ont été mis en œuvre en 2011 tels que le PDESOC, PROGEBE, PSAOP 2, PDMAS, FONSTAB, PRODEF. Toutefois, face à une exigence croissante de l'amélioration du contenu des projets et programmes, à l'importance accordée à la mesure des résultats et effets, le suivi -évaluation se présente aujourd'hui comme un outil indispensable de gestion des projets et des programmes et s'intègre bien dans leur conception.

A cet effet, le suivi – évaluation des projets et programmes mis en œuvre par le ministère de l'élevage est mené par le Ministère de l'Economie et des Finances, à travers l'examen et la validation du rapport de performance du CDS-MT élaboré et transmis, chaque année, par le Ministère de l'Elevage. La performance de ses projets et programmes est mesurée à travers des indicateurs de résultats/impact.

En outre, l'Etat Sénégalais et ses partenaires techniques et financiers s'emploient à améliorer les résultats de leurs interventions en créant des systèmes qui leurs permettent de mesurer et de comprendre la performance des activités et réalisations, d'apprendre les contraintes et les opportunités de la mise en œuvre pour les améliorer.

Vue l'importance de la démarche, l'on pourrait alors s'interroger sur les mécanismes d'un système de suivi et évaluation performant dans un projet de développement. Le présent travail s'inscrit dans une logique selon laquelle la capitalisation et l'orientation du parcours des projets vers la performance n'est possible que s'il existe des outils de gestion efficaces. Ainsi, pour mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de notre formation au CESAG, nous avons été accueillie au sein de l'UGP du PDESCO à Tambacounda pour effectuer une étude qui porte sur : « **La contribution à l'amélioration d'un système de suivi-évaluation : cas de projet PDESOC** ».

III. PROBLEMATIQUE

Les actions menées par les Etats et les ONG en faveur du développement local dans les pays en voie de développement sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus ambitieuses. Or il existe aujourd'hui peu d'outils de suivi et évaluation spécifiques aux actions engagées par les acteurs dans les différents secteurs.

Au sein du PDESOC, il existe un système de suivi-évaluation orienté essentiellement vers le suivi de l'exécution du projet, c'est-à-dire le suivi de la réalisation des activités prévues dans le PTBA et mené par les structures techniques sur le terrain. Ce système mis en place prend en compte les procédures de planification/programmation des activités, le suivi technique et budgétaire des activités par le biais des indicateurs de suivi, des supports d'information et de l'évaluation l'externe. Cependant, il ne couvre pas le suivi et l'analyse continue des données sur les résultats attendus du projet. Effectivement, le système tel que décrit ci-dessus s'intéresse au déroulement des activités prévues dans le PTBA, à leur réalisation effective et à leur évaluation finale ponctuelle prévue à la fin du projet. Or pour qu'un système de suivi-évaluation soit performant il doit s'intéresser en plus de l'exécution des réalisations, à l'utilisation des moyens pour réaliser les activités, à l'atteinte des résultats attendus du projet et à l'utilisation effective des biens et services produits par le projet, en vue d'accroître leurs effets. La recherche sera centrée sur la performance du système de suivi et évaluation du PDESOC.

Soulignons également que le système existant fonctionne partiellement dans la mesure où le projet peine à produire des rapports de suivi et évaluation qui pourront alerter les organes de décision. Le service en charge du suivi-évaluation produit des rapports trimestriellement sur la mise en œuvre des activités du projet mais qui ne sont pas exploités de façon optimale par le dispositif de pilotage du projet. Ceci constitue un handicap au bon fonctionnement du système.

Pour maîtriser et garantir la réussite du système, il faut une articulation et un lien entre le cadre logique du projet, les programmes techniques et budgets annuels, le dispositif de suivi-évaluation, l'implication des différents acteurs dans la démarche, l'harmonisation des attentes et des intérêts des différents acteurs par rapport au système de suivi-évaluation, l'identification des facteurs externes influant sur les résultats.

Notons qu'en matière de suivi-évaluation, l'équipe de l'UGP et les services techniques intervenants dans le système font face à un manque d'engouement et de compétence en la matière.

Dans ces conditions le présent projet de renforcement de l'efficacité du système de suivi-évaluation mis en œuvre actuellement au PDESOC a des chances de réussir si l'étude prend en compte l'essentiel des paramètres de conception d'un système de suivi-évaluation et une méthode d'analyse simple des résultats du projet.

IV. OBJECTIFS DE L'ETUDE

a) Objectif général

L'objectif principal de l'étude est de contribuer à améliorer le système de suivi et évaluation du projet du PDESOC

b) Objectifs spécifiques

Dans le souci de favoriser le pilotage du projet PDESOC au cours de sa mise en œuvre par l'UGP, il s'agira de :

- Analyser le système de suivi-évaluation existant
- Evaluer l'efficacité du système en place
- Proposer un modèle de dispositif de suivi-évaluation

V. INTERETS DE L'ETUDE

L'intérêt de la réalisation de ce mémoire se trouve à trois(3) niveaux à savoir :

- Pour PDESOC, la possibilité de faire un diagnostic du système de suivi et évaluation mis en place et le développement d'un outil stratégique de pilotage dans l'objectif d'appuyer les structures de coordination du projet à atteindre la performance.
- Pour le CESAG, il constitue une source de données importante dans le domaine du suivi et évaluation de projets de développement et contribue à la généralisation de la pratique du suivi-évaluation en Afrique.
- Et pour le stagiaire une opportunité de construire une réflexion conceptuelle et méthodologique sur la conception d'un système de suivi-évaluation et un apport de valeur ajoutée au projet PDESOC et à mon CV.

VI. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

La présente étude est effectuée à l'UGP du PDESOC dans l'objectif de renforcer le système de suivi et évaluation mis en place par l'équipe de projet. Elle se focalise sur les éléments de la phase de conception du système de suivi-évaluation du PDESOC et l'utilisation effective des résultats produits. Elle propose ainsi une méthodologie d'élaboration d'un système de suivi-évaluation efficace permettant aux responsables du projet de prendre des décisions et impacter la performance du projet. Toutefois, elle ne prétend pas mettre en œuvre le système conçu, ni suivre les effets et impacts du projet.

VII. DEMARCHE DE L'ETUDE

Dans le but de recueillir des informations pertinentes à la résolution de la problématique et aboutir à un résultat satisfaisant, nous allons adopter une méthodologie basée sur une étude exploratoire, explicative et descriptive. Il s'agit de :

- Faire une revue de la littérature ;
- Définir un modèle d'analyse ;
- Diagnostiquer et analyser les informations du système de suivi et évaluation existant ;
- Elaborer un questionnaire ;
- S'entretenir avec le responsable de Suivi et évaluation ;
- S'entretenir avec les cadres responsables des composantes du projet ;
- Analyser et présenter les résultats de l'étude sur le système de suivi-évaluation ;
- Formuler des recommandations et propositions.

VIII. ANNONCE DU PLAN

En plus de l'introduction et de la conclusion, le présent mémoire est subdivisé en deux grandes parties. La première partie comprend le cadre théorique et le contexte de l'étude ; la seconde partie comprend le diagnostic du système de suivi-évaluation du PDESOC, l'analyse des résultats de l'étude et les recommandations

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

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Section 1: CADRE THEORIQUE

Avant toute étude scientifique d'un domaine particulier, une bonne connaissance des concepts de base et des relations qu'ils entretiennent entre eux s'imposent. Dans le cadre de notre étude relative à la contribution à l'amélioration d'un système de suivi-évaluation dans un projet de développement, nous allons donner les définitions des concepts que nous jugeons pertinents.

Pour bien parler des modalités de gestion de projet en générale et du suivi-évaluation en particulier, il faut que le concept soit logé dans son contexte. On ne peut pas parler de suivi-évaluation sans faire référence au concept de projet, car c'est dans le projet que ce terme prend tout son sens.

1. Définition des concepts-clés

1.1. Notion de projet

On parle de **projets** dans la vie de tous les jours : Projets de vacances, projets de carrière, projets d'avoir des enfants... Le terme projet est donc un terme du vocabulaire courant, auquel on associe une signification relativement claire et précise. C'est un ensemble d'*actions* que nous souhaitons entreprendre, pour *atteindre un but* (devenir parent, embrasser une nouvelle carrière...). En ce sens, le projet est bien « le brouillon de l'avenir ». C'est une ébauche, mais pas encore une réalisation.

Cette notion de **projet** nous vient du latin « *projectum de projicere* », qui signifie littéralement « jeter quelque chose vers l'avant ».

Au premier abord, un **projet** est une chose ou un ensemble de choses que l'on se propose de faire, une intention, une ébauche.

La normalisation AFNOR, ISO, PMBOK en management de projet donne des définitions du terme projet. En voici quelques uns :

La Norme FD X50-115– 2001 : Un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques.

Le Norme ISO 10006 – 2003 : Un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

Le PMBOK – 2008: Un projet est une entreprise temporaire entreprise pour créer un produit ou un service unique.

A la lumière de ces définitions on peut dire qu'un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais et qualités fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis.

Un projet comprend normalement:

- des parties prenantes clairement identifiées, comprenant le groupe cible principal et les bénéficiaires finaux;
- des mécanismes de coordination, de gestion et de financement clairement définis;
- un système de monitoring et d'évaluation (pour soutenir la gestion de la performance); et
- un niveau adéquat d'analyse financière et économique, montrant que les avantages générés par le projet seront supérieurs à son coût.

1.1.1. Principales caractéristiques d'un projet

Il existe une telle variété d'activités regroupées sous le nom de projet qu'il est important d'essayer de définir les principales caractéristiques communes à la majorité des projets.

- **Caractère d'unicité :** Le produit ou le service d'un projet est unique ou a un caractère d'unicité.
- **Durée limitée :** Tout projet a un début et une fin explicite.
- **Objectifs :** Chaque projet doit comporter des objectifs clairement définis qui permettent la satisfaction d'un besoin spécifique et particulier.
- **Novation :** La novation est toujours présente dans un projet car le produit du projet est toujours nouveau. La novation peut être partielle si le produit final de deux projets est similaire mais l'exécution du projet peut être complètement différente.
- **De l'incertitude :** Dans tout projet il y a une part d'incertitude liée au caractère unitaire mais aussi à l'environnement extérieur qui peut être difficile à appréhender.

- **Des contraintes²** : de délai, de qualité et de coût
- **Irréversibilité forte** : La capacité d'action est très forte au début mais au fur et à mesure que le projet avance et que des décisions sont prises, elle diminue car les choix faits en début de projet limitent les possibilités d'action en fin de projet

1.1.2. Typologie des projets

➤ **Critère de la finalité du projet:**

Projets productifs : dont l'objet est de fournir un bien ou service marchand, destiné à la commercialisation.

Projets non directement productifs : projets à but non lucratif, leur objet est de fournir un bien ou service non marchand et dont on attend un rendement dans le long terme (les projets d'infrastructures, d'éducation, de santé etc....)

➤ **Par catégorie d'initiateur**

Grâce à ce critère, il est possible de classer les projets en:

- Projet privé
- Projet public
- Projet ONG

➤ **Par articulation avec les autres projets**

Sur la base de ce critère, on peut distinguer deux catégories de projets: les projets compatibles et les projets incompatibles

Projets techniquement compatibles sont des projets réalisables simultanément à condition que les moyens soient disponibles.

Projets incompatibles: sont des projets qui ne peuvent être cumulés, c'est-à-dire réalisés en même temps ou conjointement. La réalisation de l'un d'eux interviendra nécessairement après la clôture de l'autre.

➤ **Selon la taille :**

- Micro- réalisation
- Macro- réalisation

➤ **Par domaine**

²Référence : http://www.aunege.org/modules/GDP-001/co/Module_gestion_projet.html

- Industriel
- Développement rural
- Sanitaires etc....

Il est important de retenir que les activités d'un projet sont normalement entreprises dans un délai déterminé et sont non répétitives; elles peuvent être à cycle court, moyen et long terme. Quelques soient les critères considérés pour la classification des projets, ceux-ci présentent un caractère commun: ils ne se limitent pas à des réalisations techniques, mais poursuivent un objectif de développement.

1.1.3. Cycle de vie d'un projet

Un projet naît, se développe et meurt. On appelle « **cycle de vie du projet** » l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit.

De façon générique, un projet se subdivise en 5 phases que sont: l'identification, la préparation, l'appréciation, la sélection, l'exécution, l'évaluation ex-post.

1.1.3.1. L'identification :

Il s'agit de choisir parmi les projets/programmes d'un plan de développement celui qui présente une priorité mais aussi une rentabilité financière.

Les étapes:

- Analyse macro-économique (se faire une idée sur les éléments nationaux et mondiaux..);
- Analyse micro-éco (ou sectorielle): analyse des besoins et de la demande effectifs, de la structure, du comportement et de la performance du secteur dans lequel va s'insérer le projet

Cette phase s'achève avec la rédaction du Mémoire d'identification de projet (MIP).

1.1.3.2. La préparation

Cette phase consiste à concevoir le projet dans toutes ses composantes et de permettre à l'analyste de justifier la faisabilité technique, économique, financière et sociale, etc. et de montrer que le projet est la meilleure solution possible au problème que l'on cherche à résoudre après l'analyse de toutes les variantes.

1.1.3.3. L'appréciation/l'évaluation ex-ante

Cette troisième phase dépend des deux premières phases elle porte sur l'analyse du contexte à l'origine du projet, sur le contenu du projet, sur les conditions de mise en œuvre et sur les réalisations, résultats et effets attendus ; Et constitue l'étape au cours de laquelle l'analyste extérieur (le décideur, le banquier..) fait un jugement qualitatif sur la viabilité du projet en posant des questions liées:

- à la pertinence du projet, son efficacité pour le développement du pays ou de l'organisation;
- à sa rentabilité financière, économique, sociale, etc.
- à la validité des données utilisées; au caractère réaliste des objectifs; etc.

L'évaluation ex ante constitue un support essentiel pour le pilotage et les évaluations ultérieures.

1.1.3.4. Sélection/négociation/approbation

La phase de sélection comprend d'abord la sélection proprement dite ou le décideur choisit le projet ou une variante du projet. Vient ensuite la négociation qui aboutit ou non à la signature d'une convention de financement. Et enfin l'approbation du gouvernement et les conditions juridiques.

1.1.3.5. La réalisation/ Exécution

Dès la signature de la convention de financement, la phase de réalisation commence. Elle correspond à la mise en œuvre des moyens pour l'atteinte des résultats escomptés.

1.1.3.6. La fermeture ou clôture du projet

A cette phase, deux (2) cas de figures se présentent :

Soit on arrive à terme naturel du projet, la fin de son cycle de vie. Elle permet de mettre à la disposition du client (promoteur) le livrable définitif avec toutes les spécifications contenues dans le cahier de charges et mettre en place un système d'évaluation ex post du projet. Le second cas de figure est que le projet ne soit pas un succès et que l'avis du décideur est qu'il sera quasi impossible d'obtenir un résultat final positif. Dans ce cas, le projet est fermé aussitôt et ses ressources utilisées à d'autres fins plus utiles.

1.2. Notion de suivi

La Banque mondiale (2008) définit le suivi comme étant un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

Pour le PNUD (2008), « le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ».

Ces deux définitions insistent sur la collecte, le traitement et l'analyse de l'information par le système de suivi mais, ne disent rien sur l'utilisation de cette information dans la prise de décision, ainsi que sa contribution à l'amélioration du management du projet en cours de réalisation ou des projets à venir.

Nous retiendrons ici que « le suivi est l'examen et l'observation continues ou périodiques exercées par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'un projet afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les produits et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan et d'apporter en cas d'écart significatif entre prévisions et réalisations les mesures correctives nécessaires. »³

Il existe plusieurs types de suivi en Management de projets.

1.2.1. Suivi des effets et impacts

Il mesure les effets directs ou indirects importants et analyse le degré d'atteinte des objectifs de développement du projet. Le suivi des effets doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher.

1.2.2. Suivi des performances

C'est un processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier l'atteinte des objectifs spécifiques et la surveillance des résultats obtenus, la mise en œuvre d'un projet/programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés. Le suivi des performances doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des

³ Référence : A. TRAORE. Conception et suivi des projets. Codex, 2005.

objectifs visés. Il s'agit de voir si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats espérés, et si les objectifs spécifiques sont pertinents; pour ce faire, on détermine des facteurs d'objectif et de pertinence.

1.2.3. Le suivi de la gestion

Il consiste à vérifier dans quelle mesure les ressources du projet sont employées en se référant au budget alloué et au calendrier prévu. Il vise également à savoir si les résultats sont obtenus dans les délais et s'ils tiennent compte de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion. Ce type de suivi cherche également à identifier les problèmes et à les corriger immédiatement. Le suivi de gestion doit permettre, à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages.

1.2.4. Le suivi du déroulement

Il permet d'examiner et de vérifier le degré d'efficacité des méthodes et outils utilisés dans le suivi de la réalisation du projet. En effet, pour assurer un bon suivi, il faut que les méthodes et outils utilisés permettent de collecter et de générer une information pertinente, capable d'éclairer les décideurs dans leur processus décisionnel.

Le suivi du déroulement étudie également l'attitude des bénéficiaires tout au long du projet, ainsi que la qualité du produit et/ou du service fourni(s), il est aussi question de voir comment l'environnement externe affecte la mise en œuvre normale du projet.

1.2.5. Le suivi de l'exécution/ réalisation

Il permet d'observer les efforts consentis en termes de réalisations effectives des différentes activités et de les comparer aux prévisions des objectifs du projet. A travers ce suivi, on peut prendre des décisions dans le but d'apporter une éventuelle réorientation de la stratégie ou une modification des activités.

1.3. Notion d'Évaluation

Il existe un grand nombre de définitions de l'évaluation, cela traduit la réalité qui lui permet d'avoir une grande diversité de démarche. L'évaluation a un sens assez large. Elle englobe les

examens périodiques auxquels procède l'équipe de direction, tout comme des interventions à appellation précise effectuées à des dates fixes⁴

la Banque mondiale (2008) définit l'évaluation comme étant « une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ».

L'évaluation est une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. (OCDE-CAD)

Le terme « **évaluation** » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée.

Retenons que l'évaluation est une « Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats dont le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. »⁵

Évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision.

1.3.1. Critères d'évaluation

D'après la Banque mondiale (2008), sept critères peuvent être retenus pour effectuer l'évaluation d'un projet. Il s'agit de la

- **Pertinence** : les objectifs correspondent aux besoins
- **Cohérence** : les actions et les moyens ne s'opposent pas
- **Efficacité** : les objectifs sont atteints
- **Efficience** : les fonds sont utilisés au mieux
- **Impact** : effets à long terme induits par les actions
- **Durabilité** : continuation après la fin de l'intervention
- **Effectivité** : les réalisations obtenues

⁴Casley et Kumar, 1987

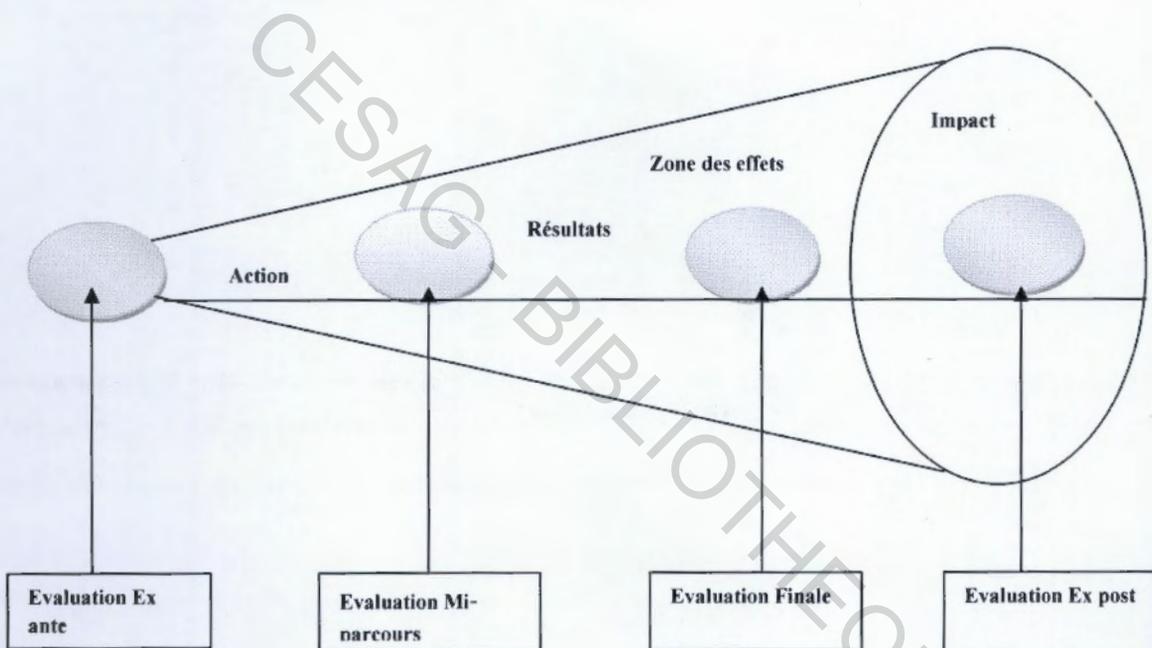
⁵A. TRAORE. Conception et suivi des projets. OCDE-CAD, Codex, 2005.

Chaque critère permet d'orienter les questions évaluatives qui sont associées aux différentes phases de la structure logique du projet.

1.3.2. Types d'évaluation

Selon les objectifs du projet, en concordance avec les critères des bailleurs de fonds, plusieurs types d'évaluation interviennent dans le projet à des rythmes et à des moments différents.

Figure n° 1 : Typologie des évaluations



- **Évaluation ex-ante** : consiste à déterminer la situation sans projet ou situation de référence.

Elle intervient généralement en début d'exécution de projet (projet de développement) et constitue la première tâche de l'équipe de suivi-évaluation du projet. Elle s'applique aux aspects techniques, économiques, sociaux environnementaux et institutionnels.

- **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.
- **Évaluation de mi-parcours** : Elle intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée.

Elle fait un état des lieux à un moment précis de la vie de l'action, et se distingue du suivi, qui est régulier.

Elle regarde à la fois le passé (prend en compte les acquis), le présent (analyse les perspectives de réalisation ou de non-réalisation des objectifs) et le futur (en proposant d'éventuelles réorientations).

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

➤ **Evaluation terminale :**

Elle a lieu de 3 mois avant à 6 mois après l'achèvement du projet, elle peut :

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

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

Elle fait un bilan global de l'action, et analyse notamment si les objectifs ont été atteints conformément aux prévisions.

➤ **Évaluation ex-post :**

Elle intervient dans la phase exploitation du projet, c'est-à-dire 3 à 5 années après l'achèvement du projet, lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés.

Elle vise à effectuer le bilan (comptabilité) des actions du projet en vue de déterminer si les effets attendus du projet se sont produits ou non, l'impact du projet, les effets, les dépenses, les réussites et les échecs, etc. .

Le lien entre le suivi et l'évaluation est la prise de décision : la réorientation ou l'abandon du projet. Le suivi peut commanditer une évaluation pour prendre une décision. Si après le suivi il ya un grand écart alors l'évaluation intervient. Si le suivi donne un écart insignifiant on apporte des mesures pour améliorer.

1.4. Notion de Suivi-évaluation

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.

La notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions ou projets de développement.

Figure n° 2 : Utilité du système de suivi-évaluation⁶



Le suivi-évaluation d'un projet s'appuie notamment sur des **indicateurs** à renseigner tout au long du projet, à la fois qualitatifs et quantitatifs. En fonction de la complexité du projet, mais aussi de ce que l'on souhaite mesurer, le nombre et la nature de ces indicateurs peuvent être très variables.

Ces indicateurs sont valorisés par le biais d'**outils de collecte** (tableaux pour centraliser les données recueillies) et d'aide à la décision (tableaux de bord et notes de synthèse donnant une vision analytique des données recueillies).

14.1. Notion de système de suivi-évaluation

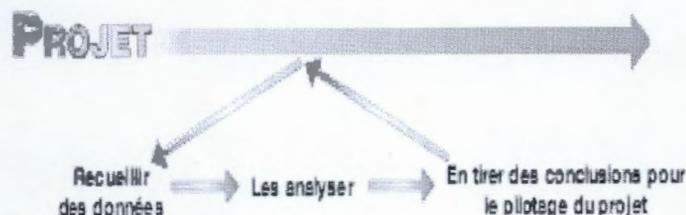
Un système de suivi-évaluation est constitué d'instruments/outils et de mécanismes d'examen, de suivi et d'évaluation des performances des projets et programmes en vue d'une gestion efficace et efficiente des ressources disponibles.

C'est un moyen efficace pour :

⁶Référence : Ps-eau-ARENE

- Fournir une rétroaction constante sur la mesure dans laquelle les projets atteignent leurs objectifs.
- Identifier les problèmes potentiels à un stade précoce et de proposer des solutions possibles.
- Surveiller l'accessibilité du projet à tous les secteurs de la population cible.
- Surveiller l'efficacité avec laquelle les différentes composantes du projet sont mises en œuvre et proposer des améliorations.
- Évaluer la mesure dans laquelle le projet est en mesure d'atteindre ses objectifs généraux.
- Fournir des lignes directrices pour la planification des projets futurs
- Influencer sur la stratégie d'assistance du secteur. Une analyse pertinente du projet et l'évaluation des politiques peut mettre en évidence les résultats des interventions précédentes, et les forces et les faiblesses de leur mise en œuvre.
- Améliorer la conception du projet. Utilisez des outils de conception de projets tels que le cadre logique (cadre logique) les résultats de la sélection systématique des indicateurs de performance du projet de surveillance. Le processus de sélection des indicateurs pour le suivi est un test de la solidité des objectifs du projet et peut conduire à des améliorations dans la conception du projet.
- Montrer la nécessité de corrections à mi-parcours. Un flux d'information fiable en cours d'exécution permet aux gestionnaires de suivre les progrès et ajuster les opérations à prendre en compte l'expérience des opérations.

Figure n° 3: Système de suivi-évaluation⁷



⁷ Référence: Ps-eau-ARENE

1.4.1.1. Les outils d'un système de Suivi-Evaluation

- Outils de planification
- Outils de collecte de données
- Outils de traitement et analyse
- Outils de diffusion et rapport

1.4.1.2. Les mécanismes du système de suivi-évaluation

➤ Un mécanisme de suivi

Les partenaires des projets et programmes doivent se tenir au courant des changements positifs et négatifs, des accomplissements, des difficultés et de nouvelles informations qui découlent de leur travail, par le biais de la composante technique de suivi : fonction contrôle des dépenses et fonction suivi d'exécution financière des programmes/projets (indicateurs d'intrants/moyens), fonction suivi d'exécution technique des programmes/projet (indicateurs d'activités/produits), fonction suivi des effets des programmes/projets (indicateurs d'effet et impact).

➤ Un mécanisme d'évaluation

L'évaluation d'un programme, d'une activité, d'une initiative se fait après un certain temps de fonctionnement. Elle a pour objectif de faire le point sur les actions entreprises et d'en faire ressortir les aspects positifs et négatifs. En effet ce mécanisme repose sur les composantes techniques d'évaluation tels que : Audit de programme/projet (indicateurs d'intrants/moyens), évaluation classique des programmes/projets (indicateurs d'activités), rapport annuel de performance des programmes/projets (indicateurs de produits), évaluation d'impacts des programmes/projets.

➤ Un système d'information

On désigne par système d'information « un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériels, logiciel...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons, ou de données codées dans une organisation.

Selon leurs finalités principales, on distingue des systèmes d'informations supports d'opération (traitement de transaction, contrôle de processus industriels, supports d'opérations de bureau et de communication) et des systèmes d'information support de gestion (aide à la production de rapports, aide à la décision...). Un système d'information de gestion (aussi système intégré de gestion, GSI ou encore système de pilotage) repose sur la mise en place

d'indicateurs permettant de suivre en permanence les principaux résultats des divers secteurs d'activité d'une entreprise (secteur commerciale, finance, ressources humaines, etc.) par rapport aux prévisions, objectifs et budgets. Il aide aussi à la prise de décision, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel courant. Un tel système fait largement appel à l'utilisation d'une base de données de gestion traitée par informatique.

14.2. Les facteurs de performance des systèmes de suivi-évaluation

14.2.1. Qu'est ce que la performance

La performance est un résultat positif obtenu par une utilisation optimale des ressources mise en œuvre. Cette définition repose sur la notion central d'objectif à atteindre, il exige donc au minimum que soient assurées :

- La qualité des services offerts
- L'efficacité du travail
- La productivité des ressources

Selon Bourguignon (2000), la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...».

14.2.2. Les facteurs de performance

Mesurer la performance du système de suivi-évaluation et communiquer les résultats des actions menées sont les enjeux majeur dans la valorisation de la fonction suivi-évaluation dans un projet. La planification et conception rigoureuse, les compétences des acteurs du système et la réalisation des conditions d'efficacité sont des paramètres qui influencent les résultats du système mis en place.

La performance est déterminée par l'optimisation et la compétitivité des résultats. Elle est la résultante de la combinaison de la compétence et de l'efficacité.

La compétence sans efficacité est insuffisante ; La satisfaction des conditions d'efficacité sans compétence est inopérante.

14.2.3. L'approche pragmatique pour mesurer la performance

La performance étant définie, il convient à présent de s'intéresser à sa mesure. Comment mesurer la performance d'une entreprise, d'un projet, d'une activité, d'un produit, d'une personne, d'un système? La logique financière offre une solution mais qui est depuis longtemps problématique.

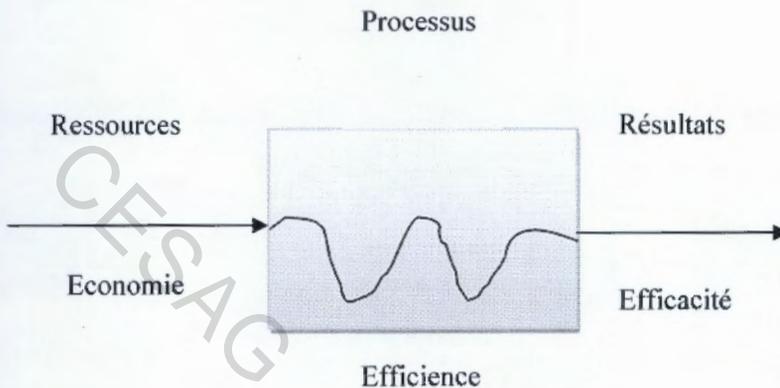


Schéma n° 1: La performance (source Bouquin, 2004)

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

Section 2: METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La Méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail de recherche est articulée autour des éléments relatifs à la conceptualisation de l'étude, à l'organisation de la collecte, au traitement et à l'analyse des données, ainsi qu'à l'interprétation des résultats.

2.2.1. Précision du problème central

Le PDESOC a du mal à atteindre les résultats qui lui sont fixés au départ. On note au niveau de la gestion quelques difficultés à savoir : un grand retard dans les réalisations effectives du projet et un faible taux de décaissement. Le manque d'alerte sur l'atteinte des résultats constitue un problème dans le cadre du pilotage de la performance.

2.2.2. Question de recherche

Compte tenu des difficultés notées, une analyse du système de suivi et évaluation mis en œuvre au niveau de l'UGP s'impose. Ainsi la connaissance des ressources mis en œuvre pour le fonctionnement des processus et du système devrait permettre d'anticiper son résultat. La question qui alimente notre réflexion est de savoir **Comment le système de suivi -évaluation peut- il contribuer à atteindre la performance du PDESOC? Quels sont les avantages à espérer ?**

2.2.3. Choix des hypothèses de recherche

Dans l'état actuel du travail, nous souhaitons montrer que la valeur du système de suivi – évaluation apportée au projet dépend de la pertinence des informations livrées par le dispositif mis en place. Ainsi pour apprécier le degré de la contribution du système dans le pilotage du projet, nous utiliserons les variables suivantes :

- **Variable expliquée** : La performance du système de suivi -évaluation
- **Variables explicatives** : La planification, la mise en place et la Gestion du système de suivi-évaluation.

2.2.4. Définition des variables

Le cadre théorique avait permis de passer en revue les éléments permettant de comprendre, de cerner les concepts de la gestion des projets et d'assoir la démarche de l'étude. Pour améliorer la performance du système de suivi -évaluation du PDESOC, il faut diagnostiquer la

méthodologie de conception lors de la préparation du projet, qui ne se limite pas à l'élaboration des indicateurs. Nous nous inspirons du cadre d'analyse suivant pour une amélioration du système.

2.2.4.1. Les indicateurs de la variable expliquée

Tableau n°1 : la variable expliquée

Variable expliquée	Indicateurs	Critères d'appréciation
Performance du système	Economie	Se procurer les ressources au moindre coût
	Efficience	Utilisation maximale des ressources disponibles tout en assurant le meilleur service
		Délais de production
	Efficacité	Réalisation des objectifs fixés au système
		Réalisation des finalités du système

2.2.4.2. Les indicateurs des variables explicatives

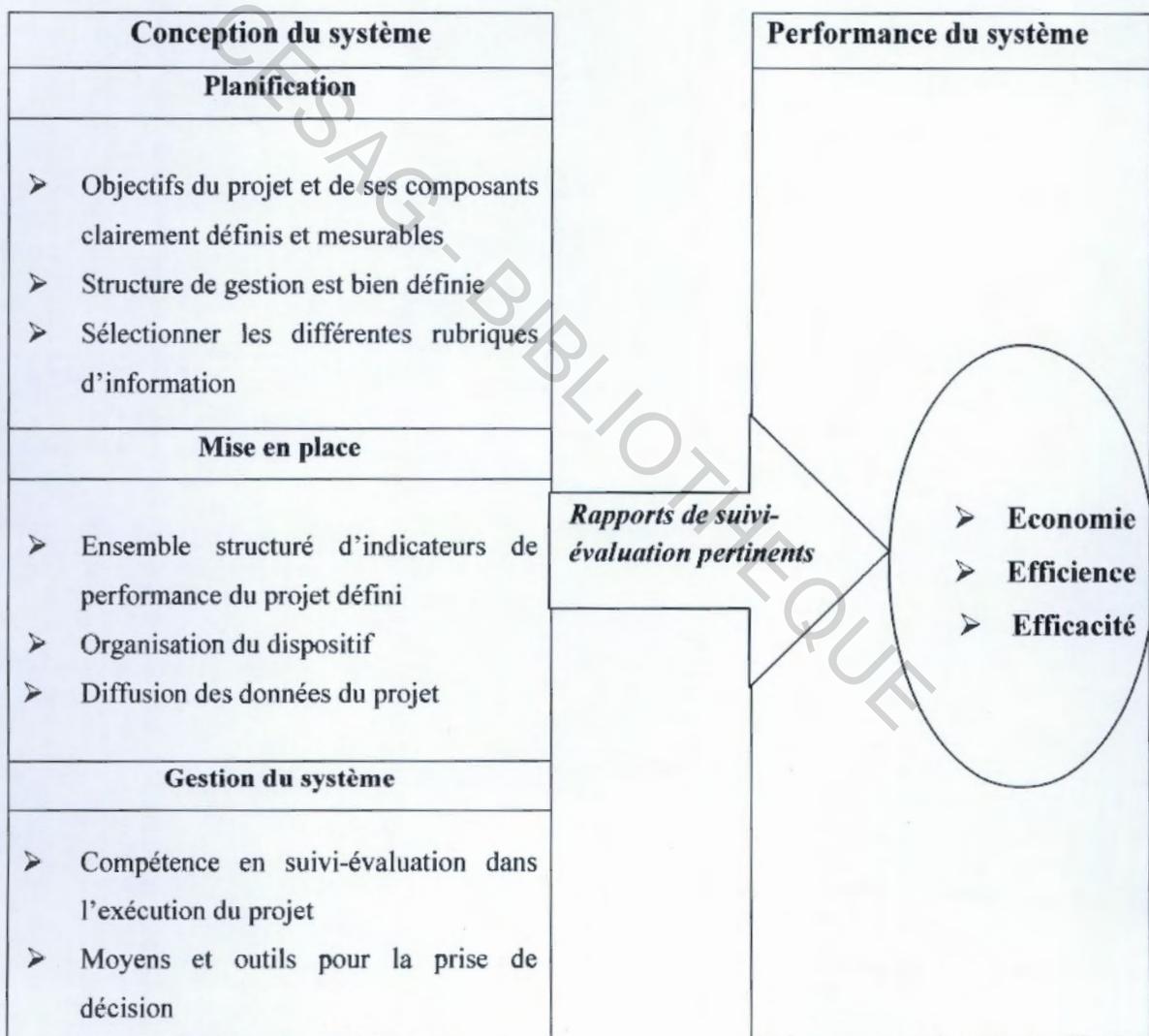
Tableau n°2 : Les variables explicatives

Variables explicatives	Indicateurs	Critères d'appréciation
Planification du système	Définir clairement les objectifs du projet et ses composants	Définition de la stratégie d'intervention du projet
	Définir la structure de gestion	Objectifs et résultats attendus du système de suivi et évaluation
	Sélectionner les différentes rubriques d'information	Les domaines de suivi et évaluation Les besoins d'information à satisfaire
Mise en place du système	Définir un ensemble structuré d'indicateurs de performance du projet	Identification des indicateurs de mesure Précision des caractéristiques des indicateurs de mesure
	Organiser le dispositif de suivi-évaluation	Mise en place des méthodes et outils de collecte, d'analyse et de traitement Création d'une base de données Identification des personnes à responsabiliser Modalité de la réflexion critique
	Diffuser les données du projet	Définition du circuit de distribution de l'information et diffusion des résultats
Gestion du système	Compétence en suivi-évaluation dans l'exécution du projet	Compétence technique des hommes Capacités et modalités de mise en œuvre du système
	Moyens et outils de prise de décision	Discussion et échange Atelier de restitution

2.2.5. Modèle d'intervention

La qualité d'un système de suivi-évaluation se mesure par sa performance et l'utilisation effective de ses résultats par le dispositif de pilotage du projet. Après avoir défini les variables qui serviront de base pour l'élaboration d'un système de suivi-évaluation performant au sien du PDESOC, le modèle d'analyse peut être schématisé comme suit.

Tableau n°3 : Modèle d'analyse



2.2.6. Définition et justification de la population à l'étude

Pour les besoins de l'étude, le choix des investigations porte sur les membres du comité de pilotage du PDESOC et le personnel cadre de l'UGP.

Les personnes ressources sont :

- Le point focal de projet au niveau de la direction de l'élevage
- Le responsable du directoire des femmes éleveurs de KOLDA
- Le responsable de la Maison des éleveurs de la région de KOLDA
- Le responsable de suivi et évaluation du PDESOC
- Le responsable de la composante infrastructure
- Le responsable de la composante santé animale

2.2.7. Instruments de l'étude et méthode d'administration

Avant de se lancer dans la recherche d'informations, la démarche d'ensemble a consisté à mettre en œuvre les instruments ci-dessous:

- Une analyse documentaire des rapports d'activités du PDESOC,
- Une élaboration du questionnaire et du guide d'entretien,
- Des échanges directs avec le coordonnateur et le responsable de suivi et évaluation du projet ainsi que les responsables des composantes,
- Une analyse approfondie du système existant.

La méthode d'administration et les outils de collecte de données qui seront utilisés sont : le questionnaire, les entretiens et les déclarations.

2.2.8. Techniques de collecte et d'analyse des données

La collecte, le regroupement et l'analyse de données dépendent étroitement des différents outils utilisés pendant le recueil. Généralement, le questionnaire est fait avec le logiciel sphinx. Ainsi l'exploitation des données a consisté à collecter les réponses dans le logiciel pour permettre d'avoir une base de données permettant des analyses plus approfondies. Après la constitution de la base, des synthèses ont été faites à partir du modèle d'analyse.

Pour pouvoir analyser les résultats des entretiens et les déclarations, une analyse de statistique descriptive a été faite à partir des données des fiches d'entretiens et des fiches élaborées à cet effet.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

Section 1 : GENERALITE SUR LE PROJET

1.1. Contexte et justification du projet

La création du Ministère de l'Elevage intervient dans un contexte d'ajustement de l'économie sénégalaise, où les réformes de structures occupent une place prépondérante pour rendre aux services de l'Etat la souplesse et l'efficacité nécessaires à la réalisation des objectifs de croissance et de viabilité financière.

Dans le domaine de l'agriculture dont l'élevage fait partie intégrante, les réformes de structures sont rendues d'autant plus nécessaires que les documents de politique spécifiques à ce secteur (Lettre de politique de développement agricole) consacrent le transfert ou le partage de certaines fonctions jusque-là exercées par l'Etat aux organisations de producteurs et au secteur privé.

L'élevage, second pôle d'activité économique du secteur primaire, reste encore marqué par des systèmes pastoraux et agro-pastoraux traditionnels. La transhumance bovine est surtout concentrée dans la zone sylvo-pastorale des régions de Louga, Matam, St Louis et Tambacounda. La croissance démographique et la diminution tendancielle de la pluviométrie ont induit une pression de plus en plus importante sur des ressources pastorales de plus en plus rares et de fortes compétitions se développent entre les différents utilisateurs de l'espace rural.

Prévu d'une durée de quatre ans, le PDESOC s'inscrit dans le cadre des politiques nationales concernant le développement rural et plus particulièrement celles relatives au secteur.

Il prolonge certaines activités porteuses de projets achevés, développe, en coordination avec les structures qui interviennent actuellement dans la zone (programmes, projets, ONG, sociétés de développement rural), des activités structurantes orientées vers le renforcement des infrastructures rurales et des capacités de gestion des organisations locales, initierait des activités susceptibles d'améliorer la productivité des animaux et d'assurer une exploitation durable des ressources naturelles.

1.2. Les objectifs du projet

1.2.1. Objectif général

Le Projet de Développement de l'Elevage au Sénégal Oriental et en Haute Casamance est élaboré pour contribuer à réduire la pauvreté et améliorer la sécurité alimentaire, par une gestion

durable des ressources naturelles et la contribution au développement de l'élevage par la mise en œuvre de systèmes de production performants.

1.2.2. Objectifs spécifiques

- l'appui à la production animale par le développement des infrastructures rurales et l'amélioration de l'exploitation des pâturages et des parcours ;
- l'appui à la sécurisation et à l'amélioration de la productivité de l'élevage pastoral extensif ;
- la préservation de l'environnement, la rationalisation de l'exploitation des parcours, la gestion des ressources naturelles et hydrauliques et la lutte contre la désertification ;
- l'organisation et le développement des institutions et associations intervenant dans le Secteur ;
- l'appui aux activités transversales à travers la mise en place de microcrédits ;
- la création d'emploi et la contribution à l'augmentation et à la diversification des sources de revenus en vue de réduire la pauvreté ;
- l'appui à la sécurité alimentaire dans la zone du projet ;
- l'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires et l'allègement des travaux des femmes à travers l'approvisionnement en eau potable.

1.2.3. Composantes du projet

Le projet PDESOC a pour mission de favoriser l'accroissement de la productivité et de la compétitivité des systèmes d'élevage dans la zone. Les interventions du projet sont regroupées autour de dix composantes :

- Renforcement des infrastructures pastorales
- Appui à la production animale et aux organisations d'agro-pasteurs
- Mise en place d'une ligne de crédit de 775 millions de F CFA
- Gestion des ressources naturelles
- Appui à l'Unité de Gestion du Projet
- Appui à la Vulgarisation et aux services techniques
- Visite de familiarisation et atelier de lancement
- Assistant technique pour le suivi-évaluation
- Audit
- Etudes et supervision

1.2.4. Zone d'intervention

Le projet est localisé dans les départements de Bakel, Tambacounda, Goudiry, Koumpentoum, Kolda, Vélingara, Médina Yoro Foula, Kédougou, Saréya et Salémata.

1.2.5. Organisation du PDESOC

La Coordination du Projet comprend un Comité de pilotage et Unité de Gestion du Projet

➤ Le Comité de Pilotage est chargé de :

- Définir les orientations générales du projet ;
- Apporter un appui technique et organisationnel au projet ;
- Approuver des programmes de travail et budgets annuels ;
- Approuver les bilans d'exécution technique et financière ;
- Travailler en étroite collaboration avec le Directeur du projet.

Le Comité de Pilotage se réunit au moins une fois l'an. Alternativement dans des zones d'intervention du projet sur convocation de son président.

➤ L'Unité de gestion du projet est dirigée par un Directeur chargé :

- de coordonner et superviser l'exécution des différentes activités du projet ;
- d'assurer la gestion du projet ;
- de préparer les programmes de travail et budgets annuels ;
- d'établir les rapports d'activités et les états financiers ;
- de préparer les réunions du Comité de pilotage.

Et est assisté par :

- un vétérinaire ;
- un ingénieur en génie rural ;
- un expert en gestion et évaluation de projets ;
- un responsable administratif et financier ;
- des comptables;
- et le Personnel d'appui.

1.2.6. Stratégie d'intervention du projet

L'Unité de Gestion du Projet (UGP) s'appuie, respectivement, sur les Services Régionaux et Départementaux de l'Elevage pour la coordination et la supervision des activités du projet au niveau des différentes régions, l'appui de proximité étant assuré par les Postes vétérinaires.

Par ailleurs, l'UGP s'attache à l'appui des Services techniques régionaux (Agriculture, Génie Rural, Hydraulique, Eaux et Forêts et Urbanisme) présents dans la zone d'intervention du projet.

Le Projet de Développement de l'Elevage au Sénégal Oriental et en Haute Casamance (PDESOC) dont le démarrage était prévu selon les accords de prêt en 2008, a accusé un retard de pratiquement deux ans entre l'entrée en vigueur et la mise en place complète de l'équipe du projet. Le recrutement du personnel a été effectif le 17 mai 2010.

Compte tenu du retard accusé dans la mise en place de l'UGP, le chronogramme du projet a été réactualisé afin d'assurer une exécution correcte des activités.

L'année 2011 peut être considérée comme la première année d'exécution du PDESOC et l'ensemble des composantes connaît un début de démarrage en dehors de celle relative aux infrastructures dont la mise en œuvre est assujettie au recrutement du Cabinet d'ingénieurs-conseils.

Section 2 : DOMAINES DU SUIVI ET EVALUATION

2.1. Le suivi de l'exécution du projet

Le projet s'inscrit dans le processus de décentralisation, et, à ce titre, prend en compte, dans sa stratégie d'intervention, les structures locales de concertation, de programmation et de gestion, déjà en place au niveau des zones d'intervention. Le suivi de l'exécution technique s'effectue selon le principe général suivant :

- Des missions de suivi sont effectuées dans les antennes régionales afin d'évaluer le niveau d'exécution des actions programmées et d'apporter un appui en cas de besoin.
- Les documents de réception définitive des services et des investissements constituent les sources de données pour l'identification des infrastructures et ouvrages réalisés.
- La mise en place des supports de suivi pour la collecte d'informations sur le terrain, par l'intermédiaire des responsables de chaque composante et des agents des structures techniques.
- Élaboration trimestrielle des tableaux de bord périodiques et annuels des indicateurs du PDESOC en interne.

2.2. Le suivi de la planification technique et budget annuel

Le PTBA est l'outil de planification principal ; il expose la manière optimale par laquelle les moyens matériels, humains et financiers sont conjugués pour atteindre les objectifs fixés sur 12 mois. Le suivi de l'exécution du PTBA fourni périodiquement les informations permettant d'apprécier les performances de l'UGP dans la planification globale du PDESOC. Les indicateurs de réalisation des tâches sont mis à jour au fur et à mesure du déroulement des activités au niveau de la base de données ; et les dépenses sont également saisies avec le logiciel TOMPRO.

2.3. L'élaboration et la diffusion des rapports d'activités trimestriels et annuels

Il est prévu que le PDESOC produise à la fin de chaque trimestre, un rapport qui fait la synthèse de l'état d'exécution des activités du projet selon un canevas défini par la Banque Islamique de Développement.

2.4. La passation des marchés publics

Un plan de passation de marchés approuvé par la BID spécifie les marchés de fournitures, travaux et services nécessaires pour l'exécution du Projet chaque année, les méthodes retenues de passation de marchés et sélection des consultants, les besoins de pré qualification, les coûts estimatifs, l'échéancier et les exigences préalables de la BID.

*DEUXIEME PARTIE: DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE SUIVI-
EVALUATION DU PDESOC*

CESAG-BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ANALYSE

Section 1 : ETATS DES LIEUX DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

L'analyse diagnostique de l'existant constitue la première étape de la démarche d'amélioration de la performance du système suivi-évaluation du PDESOC. En effet, elle consiste à faire une analyse globale du processus et du mécanisme déterminant entre autres les pratiques en matière de suivi et évaluation au sein du projet.

Afin de permettre le suivi capitalisation et communication externe du projet, un système de suivi de données et informations a été élaboré entre l'UGP, les structures intervenants et les parties prenantes du projet PDESOC.

Pour mieux appréhender les atouts et les faiblesses, le diagnostic du système de suivi et évaluation mis en œuvre actuellement a été établi sur la base des entretiens tenus principalement avec le responsable de gestion et suivi-évaluation de l'UGP.

Il aborde successivement les éléments constitutifs du système de suivi et évaluation. (i) les cadres de référence du projet, (ii) les informations du système, (iii) les acteurs du système, (iv) les outils/instruments et (v) les procédures du système.

1.1. Les cadres de référence du projet

La démarche du suivi et évaluation s'appuie sur les documents ci-dessous :

➤ Les documents des stratégies, politiques et programmes du secteur de l'élevage

La Nouvelle Initiative Sectorielle pour le Développement de l'Elevage (NISDEL), mise en œuvre par le Ministre de l'Elevage, constitue le cadre de référence pour le développement du Secteur. Elle s'articule autour de la modernisation et l'intensification des filières de productions animales, à travers la promotion d'exploitations de type nouveau (fermes privées modernes), avec des techniques modernes de productions, grâce à la mise en place d'un Fonds d'Appui à la Stabulation (FONSTAB) et à l'implantation de Centres d'Impulsion pour la Modernisation de l'Elevage (CIMELs). Cependant, la loi d'orientation agro-sylvo-pastorale (LOASP), promulguée en juin 2004, envisage une vision à long terme du développement agro sylvo pastoral. Elle suppose l'élaboration d'un Plan National de Développement de l'Elevage (PNDE) qui fonde la politique de développement du Secteur et constitue la base de son élaboration et de sa mise en œuvre.

Les principes directeurs de la LOASP découlent des objectifs contenus dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP II), qui assigne au Secteur de l'Elevage, les objectifs d'accroître la productivité, de réaliser la sécurité alimentaire et de lutter contre la pauvreté en milieu pastoral.

➤ **Le document de prêt et le cadre logique (voir annexe n° III, p 67.)**

Ce sont des documents clarifiant la participation financière des partenaires et la description du projet.

Tous ces documents aident à l'identification et à la planification du projet qui est une étape préalable du suivi et évaluation. Sans la planification pas de suivi et évaluation car c'est la planification qui fixe les objectifs à atteindre, le suivi quant à lui mesure le degré de progression vers l'atteinte des résultats alors que l'évaluation juge les résultats constatés par le suivi.

1.2. Les informations du système

Les informations proviennent du système statistique national et régional ainsi que des sous systèmes de suivi – évaluation aux niveaux des différentes composantes. Elles sont synthétisées par le responsable en charge du suivi et évaluation à l'UGP puis produit sous forme de rapport suivant les besoins.

Une liste d'indicateurs a été retenue pour le suivi de l'exécution des activités du projet. Le PDESOC est conçu comme projet de type participatif où, en principe, la majorité des actions à financer et/ou à encourager, sont identifiées avec la participation des bénéficiaires. De ce point de vue, il se distingue des projets dans lesquels les activités et les résultats sont quantitativement précisés dans une planification du type directif. Quatre types d'indicateurs sont identifiés pour les activités et les résultats :

- Les indicateurs de temps
- Les indicateurs de coût
- Les indicateurs de genre
- Les indicateurs de participation des bénéficiaires

On peut noter à ce niveau, une limitation de caractéristique des indicateurs aux éléments à la description du cadre logique et une absence de référentiel temporel et valeur cible dans la formulation des indicateurs.

1.3. Les acteurs du système

Un cadre institutionnel et organisationnel définit les acteurs et leurs rôles.

Tableau n° 4 : Les acteurs du système

Acteurs	Rôle et décision
Bailleurs de fonds	
BIRD BADEA ETAT DU SENEGAL	Avis de non objection sur les marchés et PTBA
Niveau centrale	
Le comité de pilotage	Organe de coordination du projet, valide du PTBA
Ministère de l'élevage	Organe de tutelle du projet, donne des orientations stratégiques à suivre dans le domaine
Au niveau régional et départemental	
Services techniques déconcentrés de l'élevage	Organe d'exécution des activités prévues par des protocoles et impliquer dans l'identification et la planification des activités techniques annuelle
Autres Services techniques déconcentrés	Organe d'exécution des activités prévues par des protocoles
Inspections régionales et départementales des services vétérinaires	Organe de supervision des organes d'exécuter du projet
Unité de gestion du projet	Organe de coordination, assure la planification des activités et l'exécution du PTBA
Au niveau local	
Postes Vétérinaires	Organe d'exécution des activités du projet, assure le suivi sanitaire et zootechnique des animaux, contrôle des mouvements commerciaux, contrôle au niveau des frontières et de l'appui aux organisations d'éleveurs.
Administration collectivités locales décentralisées	Appui administratif pour la réalisation des activités
Organisations des agropasteurs	Usagers et organe d'exécution des activités du projet

1.4. Les outils et instruments du système

1.4.1. Les outils

Le système de suivi – évaluation du PDESOC se repose sur les outils suivants :

- Le plan de suivi
- Les différents rapports de suivi

- Le rapport de performance du projet
- Les rapports d'audit

1.4.2. Les instruments

Les instruments du présent système de suivi et évaluation sont:

- La base de données au niveau de l'UGP
- Les missions de suivi
- Les audits

1.5. Les procédures du système

1.5.1. Le cadre général de la planification des activités et budgétaire annuel

La planification des activités et la budgétisation des activités reposent principalement sur le cadre logique.

Fondé sur le principe d'une programmation annuelle, la planification des activités est réalisée dans le cadre de la préparation du PTBA suivant des procédures et un calendrier de préparation.

Les principales étapes de l'élaboration du PTBA sont résumées dans les sous points suivants.

Le PTBA est un document élaboré par l'UGP du projet sur la base des informations obtenues auprès des parties prenantes.

La préparation du PTBA comprend deux étapes :

- L'identification des activités techniques à envisager qui est un moyen permettant aux bénéficiaires et structures techniques d'appui d'apprécier leurs besoins en ressources sur la base d'une approche intégrée (consolidation des dépenses d'investissement et de fonctionnement) ;
- La valorisation financière de ses activités.

1.5.1.1. Principales étapes de planification annuelle des activités

La planification des activités fait l'objet d'une réunion à la quelle prennent part l'équipe de l'UGP et les services techniques impliqués dans l'exécution des activités de terrain. Cette réunion se tient durant le mois de novembre et décembre afin de pouvoir soumettre le document aux instances d'approbation avant la fin de l'année.

Elle s'intéresse aux questions de forme et de détail concernant :

- L'élaboration des objectifs annuels du projet et leurs critères d'évaluation ;
- La détermination des différentes activités à mener selon les différentes composantes du projet ;
- L'établissement des calendriers d'activités définissant l'enchaînement logique des tâches ainsi que leur durée d'exécution ;
- L'évaluation et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation du programme d'activité ;
- La définition des responsabilités en termes de réalisation des activités.

L'exercice de programmation démarre le 10 novembre par la préparation de la 1^{er} réunion prévue pour le 20 novembre de chaque année.

Chaque intervenant élabore le planning prévisionnel des activités qui relève de sa responsabilité puis l'envoie à l'expert en évaluation qui élabore dans les 5 jours qui suivent un projet de programme. Ce programme est examiné de façon approfondie au cours de la réunion du 20 novembre, à l'issue de laquelle un programme définitif sera arrêté. Ce dernier servira de base pour l'élaboration du PTBA dont le processus sera entamé aussitôt.

La version définitive du document devra être disponible au plus tard le 5 décembre. Ensuite, le PTBA sera soumis et examiné lors des concertations régionales pour son harmonisation avec les interventions des autres partenaires.

Son examen par le comité de pilotage est prévu le 20 décembre, ce qui permettra de le transmettre pour avis de non objection, aux bailleurs (BID et BADEA) dans les délais permettant sa mise en œuvre dès le début de l'exercice concerné.

La planification nécessite l'implication tous les acteurs intervenant dans la mise en œuvre du projet pour obtenir une adhésion. Elle se fait suivant une périodicité annuelle trimestrielle et mensuelle.

1.5.1.2. La planification trimestrielle

Sur la base du PTBA, l'expert en suivi et évaluation, en rapport avec les cadres de l'UGP, établit un planning trimestriel détaillé. Chaque responsable de composante remplit une fiche et fait la synthèse.

1.5.1.3. La planification mensuelle

Le programme mensuel incombe aux services techniques partenaires en collaboration avec les responsables des composantes à l'UGP

Il s'agit de présenter en détail la mise en œuvre de chaque activité confiée en s'appuyant sur le modèle de fiche.

Toutefois, on peut noter des insuffisances sur la prise en compte des changements d'orientation dus à des facteurs externes.

Concernant le cadre logique, l'analyse de la stratégie du projet conduit aux observations suivantes :

- Les objectifs définis manquent de précision en termes temporel et de quantité ;
- Les moyens prévus pour vérifier chacun des indicateurs se résument au rapport d'activité du projet ;
- Il y a une absence de source d'information et de méthode de collecte des indicateurs ;
- Les activités prévues cette année dans le document ne couvrent pas l'ensemble des résultats attendus ;
- Le document ne présente pas les moyens requis pour mettre en œuvre les activités prévues et leurs coûts.

1.5.2. Le suivi de l'exécution du projet

Le suivi interne concerne essentiellement l'enregistrement régulier, la classification et l'analyse des informations disponibles dans les structures intervenant dans la mise en œuvre du projet. Il a pour objectif :

- d'assurer une bonne gestion des ressources humaines et matérielles mises à la disposition du projet et à la disposition des autres structures intervenant dans la mise en œuvre du projet,
- d'avoir en permanence l'état d'avancement des activités en comparaison avec le planning prévisionnel,
- de voir une fois par an la situation actualisée des résultats générés par les activités
- de fournir les données nécessaires pour la planification.

Il se fait à travers un système d'informations et des indicateurs de suivi mis en place.

Le suivi de l'exécution doit mettre plus l'accent sur les résultats obtenus par l'exécution physique et financière des activités mises en œuvre ; le niveau d'atteinte des objectifs des

plans d'actions; les changements constatés dans le milieu concerné. On ne peut se limiter à une simple actualisation des données.

1.5.3. Evaluation de la mise en œuvre du projet

Le suivi apporte des informations cruciales qui permettent d'évaluer le progrès réalisé globalement et de comprendre les changements opérés dans la zone. La situation actuelle au PDESOC se traduit par quelques indicateurs d'évaluation identifiés en relation avec les objectifs spécifiques et l'objectif global du projet qui permettent d'analyser les effets du projet. Néanmoins, une évaluation externe sera confiée à des consultants nationaux spécialisés dans le domaine, à la fin du projet. Le dispositif actuel ne prévoit pas des études et enquêtes complémentaires pour apprécier et susciter une évaluation à mi-parcours ainsi qu'un plan d'évaluation détaillé.

1.5.4. Les mécanismes de circulation de l'information

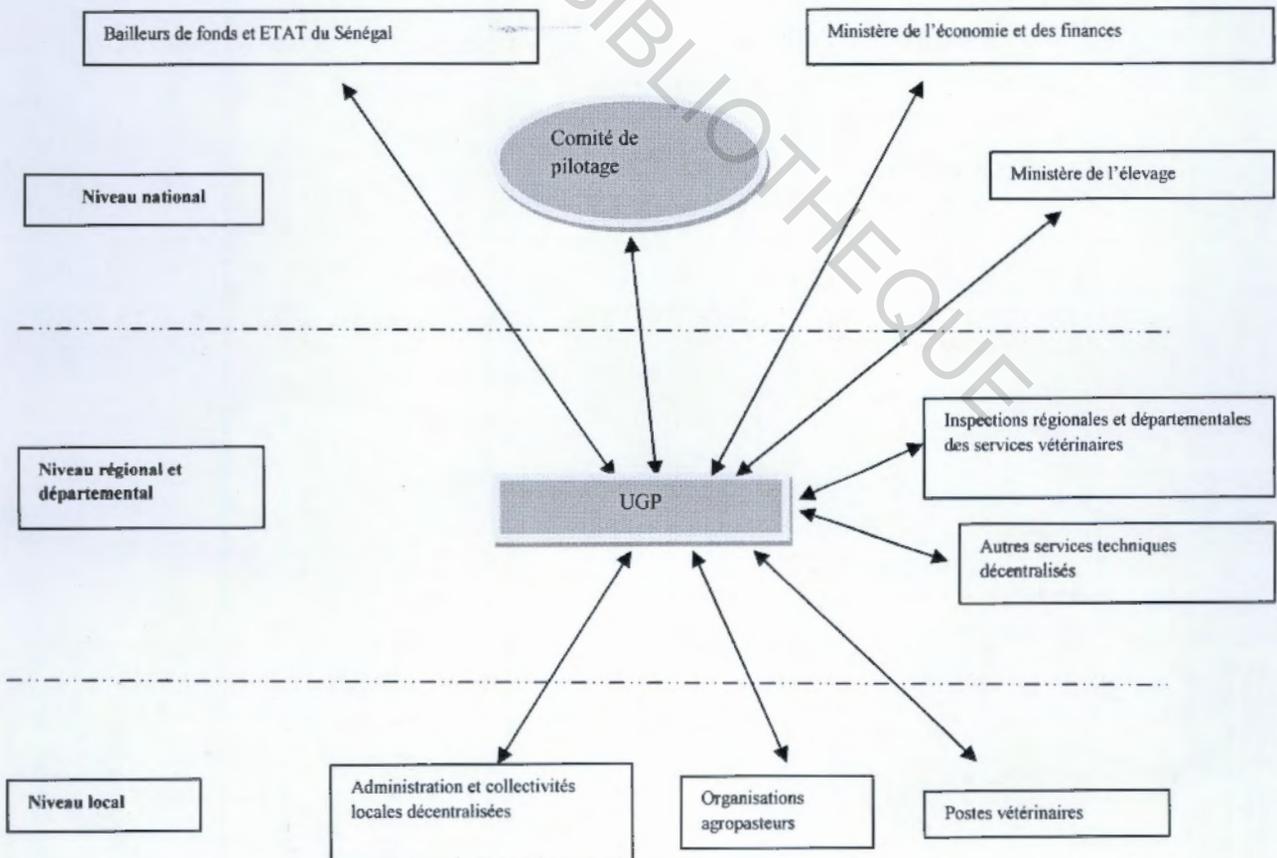


Schéma n° 2 : Architecture du circuit de l'information

1.5.4.1. Le système d'informations

L'objet du système d'informations pour le suivi est de secréter une certaine quantité d'informations en vue de renseigner sur :

- les objectifs poursuivis, leurs critères d'évaluation et les résultats attendus de la mise en œuvre des activités ;
- l'état d'exécution des programmes, afin d'apporter en cas d'écart important, les mesures correctives nécessaires ;
- les résultats atteints en termes de performance.

Celui-ci épouse le mode d'organisation du projet. En effet, chacun des intervenants est responsabilisé dans la mise en place d'un sous-système correspondant à l'activité dont l'exécution lui est confiée.

Le système d'informations de gestion du PDESOC est composé des supports d'informations (tableau de bord, note d'information, rapport de mission, rapport d'activité périodique), des réunions et missions sur le terrain.

Les contraintes suivantes ont été notées :

- Insuffisances des bases d'informations pour les indicateurs essentiels pour la base de référence.

Le problème concerne les données structurelles à fournir par les services techniques de l'élevage et les autres intervenants du projet. Ces données ne sont pas disponibles ou ne sont pas actualisées. Aussi, le projet n'a pas procédé avant le démarrage, à une étude de la situation de référence, ce qui rend les estimations pour le calcul de certains ratios difficiles.

- Une coordination insuffisante du système local d'informations sur les activités.

Bien que chaque responsable se charge de la collecte d'informations sur les activités mises en œuvre, on note :

- des retards dans le dépôt des rapports au niveau des services de suivi et évaluation qui sont chargés de faire l'analyse, le traitement et la synthèse ;
 - les services techniques ne produisent pas les rapports de missions et d'activités comme décrits sur les procédures d'organisation du système ;
 - il n'existe pas de cadre de référence pour chaque activité au niveau des services techniques intervenant dans l'exécution du projet.
- Le besoin de renforcer les systèmes d'informations

D'une manière générale, la capacité des systèmes d'informations statistiques est très limitée dès que l'on descend au niveau des partenaires locaux. En outre, les services décentralisés ne disposent pas de capacités propres de collecte et traitement et, moins encore d'analyse, même s'ils disposent d'équipements informatiques.

1.6. Conclusion du diagnostic de l'existant

Nous pouvons dire en quelques points que :

- le processus de préparation des PTBA constitue un succès pour le projet. En effet, l'identification des activités techniques à réaliser et la valorisation financière de ses activités sont deux étapes nécessaires et importantes pour la planification puisqu'elles permettent de prévoir un budget pour l'année, d'établir une liste et un planning détaillé des activités retenues ainsi que le calendrier opérationnel ;
- le suivi de la mise en œuvre des activités du projet est un mécanisme qui présente des potentiels à développer. En effet, cette procédure doit être réorganisée et placée au cœur du dispositif ;
- l'insuffisance de la mise en œuvre du système surtout au niveau de la collecte et traitement des données constitue une faiblesse. En effet, les acteurs responsables de la collecte et du traitement dans les différents niveaux, avant la synthèse finale, ne possédant pas de compétences dans le domaine, ne peuvent comprendre l'enjeu. Une formation et une analyse critique de la situation est nécessaire ;
- l'inexistence d'études et d'enquêtes dans le système est un obstacle à surmonter dès lors que le projet ne prévoit pas une évaluation à mis parcours ;
- les informations provenant des systèmes statistiques nationaux et régionaux ne sont pas fiables elles ne sont pas actualisées depuis plusieurs années ;
- la base de données au niveau de l'UGP doit être alimentée au fur et à mesure que le projet est mis en œuvre par des données issues des enquêtes et des études complémentaires ;
- l'évaluation finale n'est pas planifiée dans le système actuel. En effet, le système devrait définir l'objet de l'évaluation, les questions clés de l'évaluation et la méthodologie. Ceci va permettre à l'équipe d'élaborer les termes de référence à la clôture du projet.

En somme, le diagnostic effectué a révélé que le système de suivi et évaluation réalisé au sein de l'UGP du PDESOC concerne essentiellement le suivi des activités mises en œuvre par les structures d'intervention et leurs coûts.

Section 2: RESULTATS DU DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

2.1. Résultats par rapport aux variables explicatives

2.1.1. Planification du système de suivi-évaluation

2.1.1.1. Définir clairement les objectifs du projet et de ses composants

Rubriques	Fréq. Oui	Fréq. Non	Total Obs.
La stratégie d'intervention du projet est t'elle définie ?	100%	0%	5
Les objectifs et résultats du projet sont-ils mesurables ?	100%	0%	5
Les résultats du projet sont-ils réalistes ?	100%	0%	5

À la lecture de ce tableau nous pouvons nous prononcer sur la définition claire des objectifs, des résultats du projet et de leurs composantes. Tout les interviewés ont connaissance de la stratégie du projet définie par le ministère de l'élevage, ainsi que ceux des composantes déclinées par l'UGP.

En effet, le système de suivi - évaluation du PDESOC est élaboré sur les objectifs et résultats attendus clairement définis dans le cadre logique du projet. Ce dernier a permis au départ la composition et la répartition des différentes composantes en fonction des résultats attendus du projet.

Par ailleurs, on note un manque de précisions temporelles des valeurs cibles et des quantités à atteindre d'ici la fin du projet au niveau de la formulation des objectifs du projet, des composantes et des résultats attendus. Ceci peut limiter l'ambition des acteurs et des parties prenantes engagées dans la réalisation du projet.

Il faut noter que du point de vue des interviewés interne, les indicateurs objectivement vérifiables définis dans le cadre logique du projet permettent de mesurer la performance du projet.

2.1.1.2. Structure de gestion est bien définie

Rubriques	Fréq. Oui	Fréq. Non	Total Obs.
Les objectifs du système de SE mis en place sont définis?	80%	20%	5
Les attentes et les intérêts du système de suivi et	20%	80%	5

évaluation sont clairement définis?			
Les résultats attendus du système de suivi-évaluation sont précis?	20%	80%	5
Selon vous le dispositif de SE doit être destiné à qui ?			
➤ Organisations agropasteurs	80%		5
➤ Ministère de l'élevage	40%		5
➤ Bailleurs de fonds	100%		5
➤ Le comité de pilotage	20%		5
➤ Inspections régionales et départementales des services vétérinaires	40%		5
➤ UGP	0%		5

Les objectifs du système sont définis, par contre les résultats attendus du système ne sont pas précis dans les différents documents existants. Il ressort de nos investigations qu'il existe 4 catégories d'acteurs au projet, tous avec des attentes et intérêts différents vis-à-vis du système de suivi, seuls deux acteurs sont ciblés par le système actuel, les Bailleurs de fonds puis l'organisation des agropasteurs. Malheureusement aucune spécification formelle et claire ne précise les attentes de ces derniers vis-à-vis du système mis en place pour permettre de préciser les aspects du suivi, le mode de communication des résultats et les indicateurs appropriés à suivre.

2.1.1.3. Sélectionner les différentes rubriques d'information

Rubriques	Fréq. Oui	Fréq. Non	Total Obs.
Quels sont les domaines de suivi-évaluation retenus par le système actuel?			
➤ suivi des activités	60%		5
➤ suivi de l'exécution	40%		5
➤ suivi des effets et impacts	20%		5
➤ suivi des produits	0%		5
➤ évaluation final	20%		5
➤ évaluation à mi parcours ; autre à préciser	0%		5
Quels sont les informations de pilotage que vous			

souhaitez savoir concernant les réalisations des activités du projet ?	2 : ventilation des ressources affectées aux collectivités locales 3 : part réservée aux organisations des agropasteurs
Sous quel format souhaitez-vous recevoir les informations ?	2 : documents rapports 3 : forums réunions de partage 4 : rapports de suivi et évaluation 5 : rapports

Les résultats de l'enquête indiquent que le système en place a pour domaine de suivi : la réalisation des activités et l'exécution du projet. En effet, le système est organisé autour du déroulement des activités. L'objectif poursuivi porte sur la bonne gestion des ressources, le contrôle des activités et la sécrétion de données pour l'élaboration des PTBA et la justification des dépenses, ce qui semble être plus la préoccupation des bailleurs de fonds que celles des organisations d'agropasteurs.

Il faut noter que ce déséquilibre résulte du non prise en compte des besoins d'informations des agropasteurs dès la conception du système.

2.1.2. Mise en place du système de suivi-évaluation

2.1.2.1. Définir un ensemble structuré d'indicateurs de performance du projet

Rubriques	Fréq. Oui	Fréq. Non	Total Obs.
Quels sont les catégories d'indicateurs retenus ?			
➤ Intermédiaires	20%		5
➤ Processus	0%		5
➤ Quantitatifs	100%		5
➤ Qualitatifs	100%		5
Quels sont les types d'indicateurs retenus ?			
➤ Financiers	100%		5
➤ Physiques	100%		5
➤ Biens et services produits par le projet	0%		5

➤ Accès à l'utilisation	0%		5
➤ Satisfaction	20%		5
➤ Effet sur les bénéficiaires	20%		5
Les caractéristiques des indicateurs de mesure sont bien précises ?	100%	0%	5

Deux catégories d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs du type financier et physique permettent d'évaluer la performance du projet. L'ensemble des caractéristiques des indicateurs retenus pour le suivi sont définis.

2.1.2.2. Organiser le dispositif de suivi - évaluation

Rubriques	Fréq. Oui	Fréq. Non	Total Obs.
Existe-t-il une base de données ?	80%	20%	5
Existe-t-il un système manuel ou informatisé qui aide le personnel à recueillir et gérer les données du suivi - évaluation?	100%	0%	5
Existe-t-il un système manuel ou informatisé qui aide le personnel à analyser les données sur le projet recueillies ?	100%	0%	5
Existe-t-il des méthodes de collectent et analyse des données?	100%	0%	5
Existe-t-il des formes d'interpréter les données recueillies?	60%	40%	5
Existe-t-il des personnes responsables de la collecte et traitement et de l'analyse?	80%	20%	5
Existe-t-il des ressources adéquates (matériels,\$ et RH) pour l'organisation du dispositif?	80%	20%	5

Selon le critère d'appréciation « **mise en place des méthodes de collecte et d'analyse** », les résultats des investigations montrent qu'au niveau de chaque composante, des modèles de rapports d'activités, des fiches de collecte de données sont mis à disposition des responsables de composantes. Tel n'est pas le cas au niveau des services techniques qui forment les sous systèmes, qui sont livrés à eux même et optent pour tel ou tel méthodes de collecte, d'analyse et de transmission des informations primaires.

En ce qui concerne le critère d'appréciation « **création d'une base de données** », les résultats de l'entretien montrent qu'il existe au sein de l'UGP une base de données synthétique qui centralise les données recueillies par les partenaires techniques sur l'état d'exécution des activités du projet. Néanmoins, nous avons constaté que les responsables chargés de la collecte au niveau des services techniques n'ont pas la liste actualisée des indicateurs concernés ainsi que des outils adéquats de recueil de données. En effet l'UGP n'a pas mis à la disposition des services techniques les outils de collecte qui prennent en compte les caractéristiques de chaque indicateur.

Selon le critère d'appréciation « **identifier les personnes à responsabilisés** », nous avons constaté qu'il y a une claire précision et répartition des responsabilités dans le système d'une part les personnes en charge du recueil des données (les services techniques intervenant sur le terrain); d'autre part les personnes impliquées dans le traitement, l'analyse et la synthèse (responsable de composantes et l'expert en évaluation et gestion de projet) et enfin le directeur du projet qui se charge de la transmission des documents aux autorités concernées. Aucune modalité n'est définie au démarrage du projet pour la réflexion critique des résultats du système.

2.1.2.3. Diffusion des données du projet

Rubriques	Fréq. Oui	Fréq. Non	Total Obs.
Y a-t-il des politiques officielles ou exigences sur la façon dont les informations de suivi et d'évaluation seront utilisées par les organes de décision?	60%	40%	5
Y-a-t-ils des outils de présentation des résultats de l'analyse ?	100%	0%	5
Existe-t-il un circuit de distribution des résultats du système de suivi-évaluation?	100%	0%	5

Nous avons constaté qu'il existe un système de distribution de l'information bien organisé même s'il reste dans la pratique partiellement opérationnel. Un canevas est défini pour l'élaboration des rapports annuels à l'intention du comité de pilotage et non aux responsables de l'UGP.

Selon le critère d'appréciation « **diffusion des résultats du projet** », l'entretien a révélé que d'une part les responsables du projet, estiment fournir suffisamment d'informations nécessaires pour une meilleure adhésion autour du projet et d'autre part les partenaires relèvent qu'il y a un manque de communication sur les résultats de l'exécution du projet dans les différentes structures d'appui.

2.1.3. La gestion du système de suivi-évaluation

2.1.3.1. Compétence en suivi-évaluation dans l'exécution du projet

Rubriques	Fréq. Oui	Fréq. Non	Total Obs.
Le personnel possèdent-ils des connaissances et compétence technique dans l'exécution des activités du projet?	100%	0%	5
L'assistance d'un consultant en Suivi et évaluation est-il prévu?	20%	80%	5
Les acteurs ont-ils reçus une formation en suivi et évaluation?	0	100%	5

Les partenaires disposent des compétences techniques dans la réalisation des activités du projet. Néanmoins, dans le domaine du suivi et évaluation il reste des efforts à fournir.

Une formation impérative des services techniques serait un atout pour le projet.

2.1.3.2. Moyens et outils pour la prise de décision

Rubriques	Fréq. Oui	Fréq. Non	Total Obs.
Est-ce que des ateliers d'analyse critique sur les rapports de suivi - évaluation sont organisés?	20%	60%	5
est-ce qu'il ya un feedback entre les acteurs du système et les utilisateurs des résultats du système?	40%	20%	5
Est-ce que des dispositions sont prises pour l'application des recommandations?	80%	20%	5

Des ateliers de discussion et d'échange sur les résultats du système ne sont pas explicitement organisés. Néanmoins, des réunions de coordination des échanges et débats sont faits sur les rapports de suivi en cours.

2.2. Résultats par rapport à la variable expliquée

2.2.1. Economie

2.2.1.1. Se procurer les ressources au moindre coût

Rubriques	Fréq. Oui	Fréq. Non	Total Obs.
Combien de ressources humaines sont utilisées par le système ?			
➤ moins de 2 personnes	20%	80%	5
➤ entre 2 et 4 personnes	20%	80%	5
➤ plus de 5	60%	40%	5
Quelles sont les types de matériels alloués au système ?			
➤ Logiciel	80%	20%	5
➤ matériel informatique	100%	0%	5
➤ matériel de bureau	80%	20%	5
➤ autres à préciser	0%	100%	5
Combien de ressources financières sont alloués au système ?			
➤ moins de 1% du coût total du projet	20%	80%	5
➤ entre 1 et 2% du coût total du projet	80%	20%	5
➤ 3% du coût total du projet	0%	100%	5
➤ plus de 5% du coût total du projet	0%	100%	5
Les coûts de mis en œuvre du dispositif sont-ils en rapport avec la qualité des rapports de suivi-évaluation	60%	40%	5

Selon le tableau ci dessus, le système utilise beaucoup de ressources en amont or la qualité des ses extrants ne satisfait pas tous les acteurs.

2.2.2. Efficience

2.2.2.1. Utilisation maximale des ressources disponibles

Le manque de savoir faire des acteurs du système de Suivi et évaluation occasionne les gaspillages du potentiel des systèmes d'information sur le projet, Les personnes responsable de la mise en œuvre du système n'utilisent pas à leur pleine valeur les instruments et les méthodes d'investigation pour lesquels le projet a investi parce que la majorité des acteurs n'ont pas reçu de formation pour leur indiquer comment les utiliser.

2.2.2.2. Délais de production

Rubriques	Fréq. Oui	Fréq. Non	Total Obs.
Les rapports sont ils produits à temps ?	60%	40%	5

60% des interviewés ont déclarés que les rapports sont produits à temps ; ce score reste très limite, donc à améliorer.

Le constat que nous avons fait est le suivant : les informations produites par le système arrivent plus ou moins dans les délais et de façon plus ou moins régulière.

En effet, les Bailleurs de fonds reçoivent périodiquement sous forme de rapport trimestriel et annuel les informations sur l'état d'avancement de chaque composant du projet. Ce qui n'est pas le cas au niveau des organisations des agropasteurs.

2.2.3. Efficacité

Rubriques	Fréq. Oui	Fréq. Non	Total Obs.
Les informations issues du Système de Suivi-Evaluation sont-elles adéquates ?	100%	0%	5
Les rapports respectent-ils les spécifications attendues ?	100%	0%	5
Répondent-ils aux besoins véritables des utilisateurs ?	100%	0%	5
Y-a-t-il un écart entre les résultats escomptés du système et les résultats fixés au système ?	0%	100%	5
Dispose-t-on d'un système permettant de s'assurer que les leçons apprises et les " bonnes pratiques " sont appliquées	80%	20%	5

et capitalisées ?			
est-ce que le système restitue de manière systématique et continue les données de suivi et les informations sur les zones d'intervention du projet aux acteurs clés?	100%	0%	5
L'information du système de S & E qui est rapportée est-elle crédible, opportune et répond telle aux questions prioritaires?	100%	0%	5

2.2.3.1. Réalisation des objectifs fixés au système

La plupart des interviewés confirment que les informations contenues dans les rapports fournis par le système sont en partie fiables puisque des infrastructures de collecte et traitement de données existent et sont presque toutes opérationnelles.

En effet, nous avons constaté dans le manuel de procédure du suivi et évaluation du projet, l'organisation du système d'informations pour le suivi du projet. Les dispositions sont prises dans ce document pour le recueil et la transmission des données et des informations (voir annexe iv). Fort est de constater que dans la pratique le schéma n'est pas respecté scrupuleusement.

Par ailleurs, il faut noter que les données et informations secrétées par le système ne sont pas transmises de manière régulière au niveau interne et quelques fois au niveau externe. Cela s'explique par les retards accusés dans l'exécution des activités du projet et l'absence des rapports d'activités.

2.2.3.2. Réalisation des finalités du système

Les interviewés affirment que les résultats obtenus du système de suivi-évaluation mis en place correspondent réellement à leurs attentes. En effet, le comité de pilotage attend du système des rapports périodiques pertinents sur l'exécution du projet de manière générale ; le contenu de ces rapports doit donner un aperçu sur l'exécution financière et les réalisations des activités par composantes.

Les éléments des entretiens nous ont également révélé que les informations produites par le système servent lors des réunions et ateliers de pilotage pour prendre des décisions sur l'amélioration du pilotage et l'efficacité du projet, rendre compte et communiquer sur le projet. En effet, les possibilités d'utilisation des informations produites par le système, tant au

niveau des bailleurs de fonds qu'au niveau des agropasteurs dépendent des prérogatives de chacun.

Par ailleurs, lors de réunions du comité de pilotage, les informations produites sont purement financières.

2.2.4. Conclusion de l'analyse des résultats

En somme, les résultats de l'analyse ont montré que le système de suivi-évaluation du PDESOC a été conçu sans une réelle implication des acteurs clés de sa mise en œuvre future, et de ceux qui l'utiliseront. C'est pourquoi les acteurs sont plus focalisés sur les données financières concernant les activités que sur les données sur les livrables prévus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS

Section 1 : RECOMMANDATIONS LIEES A L'ARCHITECTURE DU SYSTEME

1.1. Conseil de gestion

Comme outils de gestion permettant d'agir de façon plus efficace, le suivi-évaluation de manière générale doit être planifié dès l'identification du projet pour faciliter sa conception ainsi les recommandations ci après permettront à mieux gérer le système.

- Renforcer la base de données de l'UGP en mettant en place un dispositif de statistique des activités administratives des structures techniques, des données budgétaires et des informations sur l'exécution du projet.
- Former les agents des services techniques décentralisés acteurs de la collecte et de la mise en œuvre des mesures d'exécution en suivi et évaluation
- Elaborer un plan d'évaluation, d'enquêtes et d'études thématiques pour mesurer l'évolution des principales variables caractérisant la finalité du projet et étudier de manière approfondie l'efficacité des objectifs engagés, en particulier des choix d'allocations budgétaires et des opérations de développement réalisées.
- L'appréciation des populations bénéficiaires est également essentielle.
- Former les responsables des structures techniques décentralisées et ceux de l'UGP aux méthodes d'évaluation des activités

1.2. Gestion du dispositif

Au regard des thèmes examinés, la conclusion de l'évaluation de la composition du système est globalement positive. Nous recommandons ainsi :

- Compte tenu du caractère participatif du projet un certain nombre d'indicateurs intermédiaires de résultat doivent être définis sur chaque livrable prévu pour l'année afin de mesurer l'évolution effective des travaux réalisés pour atteindre les résultats prévus à la fin du projet.
- Elaborer un document de suivi-évaluation du projet.
- Préciser les délais, les quantités et les moyens de réalisation des résultats et activités souhaités dans le cadre logique ainsi que les moyens de vérification autres que les rapports du projet lui-même.

- Procéder à une étude de la situation de référence et une actualisation des données statistiques au sein des structures techniques pour avoir des informations de base afin de comparer les résultats obtenus.
- Etablir et mettre à la disposition de chaque service technique intervenant dans l'exécution du projet un plan de suivi pour contribuer à la performance du projet.
- Procéder à des études et enquêtes complémentaires pour apprécier et susciter une évaluation à mi-parcours du projet.
- Former des acteurs du système en suivi et évaluation des activités.
- Elaborer et transmettre des rapports trimestriels aux partenaires et à la BID.

Section 2 : RECOMMANDATIONS RELATIVES A L'ANALYSE DU SYSTEME

2.1. Recommandations par rapport aux variables explicatives

Le dispositif doit aider les responsables du projet à la prise de décision dans le cadre du pilotage du projet. Pour ce faire, il est nécessaire de :

- Repréciser les finalités et les résultats attendus du système de suivi en fonction des préoccupations et des demandes d'informations des acteurs prioritaires, en l'occurrence les bailleurs de fonds et l'organisation des agropasteurs.
- Formaliser le document de suivi et le mettre à la disposition des responsables de composantes et du directeur de l'UGP pour une meilleure réorganisation des moyens disponibles pour garantir le bon déroulement des activités et éviter les gaspillages, puisque le suivi de la gestion les concerne directement.
- Mettre en cohérence le dispositif de suivi-évaluation et le dispositif de pilotage du projet.
- Actualiser périodiquement le dispositif en fonction de l'évolution des besoins d'informations des acteurs.
- Procéder à une étude de la situation de référence du projet pour permettre le paramétrage des indicateurs du suivi-évaluation.
- Prévoir de manière formelle et périodique des activités et des rencontres participatives permettant la réflexion critique sur le projet.
- Revoir la stratégie adoptée pour la collecte de données : il serait efficace d'avoir du personnel en charge exclusivement pour la collecte de données dans les différentes activités menées par le projet.

- Prévoir des séances d'échanges et de réflexions rassemblant les acteurs concernés pour interpréter les données, afin d'aboutir à une analyse plus fine des données recueillies.
- Elaborer des outils d'aide à la décision destinés à présenter les résultats de l'analyse aux responsables de composantes de l'UGP. En effet, Un ou plusieurs tableaux de bord peuvent ainsi être élaborés en fonction de l'utilisation qu'on veut en faire et des personnes à qui ils sont destinés.

2.3. Recommandations par rapport à la performance

- Intégrer dans le système les préoccupations et besoins d'informations des responsables de l'UGP pour une meilleure animation du projet.
- Pourvoir la formation des acteurs du système en place.
- Mettre en œuvre effectivement le suivi des indicateurs de performance définis dans le cadre de la supervision du projet par la BID.
- Expliquer et mettre à la disposition de tous les acteurs le document du système de SE du projet, celui-ci doit être mis à jour de façon périodique pour ne pas perdre de vue les changements qui s'opèrent dans l'environnement du projet
- Produire des rapports de suivi-évaluation basés sur les indicateurs de performance liés aux livrables prévus en plus des rapports d'exécution trimestriels.
- Organiser des séances de restitutions des résultats obtenus auprès des acteurs du dispositif pour évaluer la pertinence des informations et les options d'utilisation possibles

En définitive nous espérons que les recommandations formulées seront mises en œuvre et devrons résoudre les nombreux problèmes qui ont été soulevés tout au long de notre étude. Ainsi le système contribuera à l'amélioration de la performance du projet.

2.4. Ebauche de budgétisation approximative de la mise en œuvre des actions recommandées

Coût du plan des actions recommandées au PDESOC

Actions à entreprendre	Sous-actions	Budget prévisionnel FCFA
Renforcement des capacités des acteurs	Formation en analyse de données statistiques	500000
	Actualisation des données	350000
Formation en suivi et évaluation	Equipe de l'UGP	500000
	Points focaux SE des services techniques	1000000
Planification de l'évaluation finale	Elaboration du plan d'évaluation	350000
	Elaboration du document formel de suivi et évaluation	350000
Etudes et enquêtes complémentaires à mi-parcours	Etude de collecte de données à mi-parcours	500000
	Enquête impacts des résultats sur les activités économiques à mi-parcours	500000
Etude de la situation de référence	Recrutement d'un cabinet d'études	1000000
Recrutement du personnel	Assistance d'un consultant en Suivi-Evaluation	1500000
Communication	Ateliers de travail avec les points focaux SE	100000
	Production de rapports	50000
	Atelier de réflexion critique sur les résultats du SE	50000
Sous total		5750000
Divers /imprévus 0.5%du sous total		287500
Total		6037500

CONCLUSION

Dans sa démarche de lutte contre la pauvreté et de contribution à la sécurité alimentaire ciblant en particulier le monde rural, le Sénégal a entrepris en matière d'élevage plusieurs programmes visant à faire de l'élevage un secteur performant capable de satisfaire au moins la demande nationale en produits animaux et assurer la promotion socioéconomique des acteurs à l'horizon 2026. À cet effet, plusieurs projets de développement sont mis en œuvre dans les régions par le ministère de l'élevage, à l'exemple du PDESOC.

A travers cette orientation stratégique, le Sénégal vise l'amélioration du niveau de vie des éleveurs et l'augmentation de la production animale dans les zones en appuyant les services techniques déconcentrés et les organisations professionnelles en élevage en termes d'infrastructures et de logistiques. A cet égard, des objectifs socio-économiques ont été fixés pour le projet dans l'objectif d'atteindre ce but.

L'objectif de ce travail n'était pas d'évaluer la performance du projet, mais d'orienter l'équipe du projet et les futurs gestionnaires vers en esprit critique sur l'accomplissement des activités à mener pour le suivi-évaluation, afin d'améliorer le pilotage des actions et préparer l'évaluation finale.

Il ressort du processus méthodologique un ensemble d'éléments de conception et de mise en œuvre d'un système de suivi performant.

En effet, compte tenu des résultats, nous pouvons répondre à la question de recherche qui est de savoir **comment améliorer la performance du système de suivi-évaluation du PDESOC et quels sont les avantages à espérer**. Le renforcement de la conception, la gestion et la mise en place du système de suivi et évaluation sont les trois variables sur lesquelles nous pouvons agir pour modifier les résultats du système. Si les priorités stratégiques sont bien structurées dans la mise en place du système et qu'ils fonctionnent de manière optimale, il serait performant et l'on peut espérer avoir des conséquences positives sur le pilotage du projet.

Pour ce qui est d'intégrer les recommandations, il n'a pas été à notre portée de les appliquer. Cependant, les responsables en charge du suivi et évaluation comptent mettre en œuvre le renforcement du dispositif avant la prochaine réunion du comité de pilotage.

Au niveau de la gestion du dispositif de pilotage du projet, des améliorations touchent l'application partielle du système et les retards dans la collecte et la transmission de données par les services techniques.

Pour une étude plus exhaustive et complète du sujet développé, il appartiendra aux futurs étudiants de choisir à nouveau ce thème afin de tester l'outil et améliorer les points que nous n'avons pas approfondis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages:

- **Bouquin H. (2004)**, Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 508 p.
- **Bourguignon A. (1995)**, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.
- **Bourguignon A. (2000)**, « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.

Articles et rapports :

- **EUROPACT**. Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales, Evaluation. « Le Suivi ». Guide méthodologique, Septembre 2002.86p.
- **Commission européenne**. Méthodes de l'aide « lignes directrices gestion du cycle de projet » mars 2004. 151 p.
- **FIDA**. « Concevoir et mise en place le système de suivi-évaluation », guide pratique de suivi-évaluation des projets.24 p.
- **Unité de Gestion du Projet**. Programme de travail et de budget annuels 2012 (PTBA). Projet de Développement de l'Elevage au Sénégal Oriental et en Haute Casamance juin 2012, 52 p.
- **SONED-Afrique**. Rapport final « Etude de faisabilité PDESOC » octobre 2005, 141 p.
- **PTBA PDSOC 2011 et 2012**
- **Manuel de procédure de planification et du suivi-évaluation du PDESOC**

Mémoires :

- **AKOLLY A. E. Raïssa L.** Evaluation à mi-parcours d'un projet environnemental : cas du projet d'adaptation au changement climatique en zone côtière (ACCC), Dakar-CESAG, 2011, 83p, M0049MPSG11.

- **TAPSOBA Jacinthe Anaïs Myriam.** Élaboration d'un système de suivi-évaluation d'un projet d'éducation : cas du projet JANG JUB TEKKI de ENDA Graf Sahel et du GRET, Dakar-CESAG, 2012, 96p, M0079MPSG12.
- **SANGA Mamadou OUATTARA.** Contribution à la formalisation et à l'amélioration du système de suivi-évaluation de la Society for WOMEN AND AIDS IN AFRICA / Sénégal (SWAA / Sénégal), Dakar-CESAG, 2007,95 p, M0020GSS07.
- **BABACAR FAYE.** Analyse du système suivi-évaluation de la D.A.P.S et propositions d'amélioration, Dakar-CESAG, 66p, M0020GDP05.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

WEBGRAPHIE

- Gestion de projet (http://www.aunege.org/modules/GDP001/co/Module_gestion_projet.html, consulté 02 février 2012
- Évaluation des projets : indicateurs d'impact <http://www.slideshare.net/bachelet/projet-evaluation-impact>, consulté ce 02 février 2012
- Suivi et évaluation: pourquoi? Comment ? <http://www.slideshare.net/dzpopinfo/suivi-evaluation-des-programmes-pop>, consulté ce 09 février 2012
- Mémoire http://www.memoireonline.com/10/09/2850/m_La-pratique-du-suivi-evaluation-dans-les-projets-de-developpement-au-cameroun15.htm, consulté ce 09 février 2012
- Ministère de l'élevage <http://www.elevage.gouv.sn/>, consulté ce 25 février 2012
- Politique de développement de l'élevage <http://www.agroalimentaire.sn>, consulté ce 01 février 2012
- Suivi-évaluation des actions eau et assainissement <http://www.pseau.org/cms/suivi-eval>, consulté le 20 mars 2012
- Guide pour les projets participatifs de nutrition, Chapitre 4: Suivi et évaluation des projets participatifs de nutrition, <http://www.fao.org/docrep/v1490f/v1490f05.htm>, consulté le 28 mai 2012
- <http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/whatis/index.html>, consulté le 28 juin 2012
- Mesure de la performance globale des entreprises, <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>, consulté le 02 janvier 2013

CESAG - *ANNEXES* - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE I : ELEMENTS SUR LE SYSTEME D'INDICATEURS

I. Analyse sommaire des indicateurs et cadre logique du projet

L'analyse de la stratégie du projet conduit aux observations suivantes :

- Les moyens prévus pour vérifier chacun des indicateurs se résume au rapport d'activité du projet
- Absence de source d'information et méthode de collecte des indicateurs
- Absence de référentiel temporel et valeur cible dans la formulation des indicateurs
- Les activités prévues cette année dans le document ne couvrent pas l'ensemble des résultats attendus
- Le document ne présente pas les moyens requis pour mettre en œuvre les activités prévues et leurs coûts.

II. Structure du système d'indicateurs

Le système pourrait être structuré suivant une typologie à deux niveaux :

- un corps d'indicateurs d'impact portant sur les objectifs à long terme du projet :

Ces indicateurs permettent de mesurer les principaux changements à la fin du projet. Un ciblage permet de baliser le « chemin critique » depuis l'année de référence et l'année 2015.

- Un groupe plus détaillé d'indicateurs de suivi, qui constitue la base du Tableau d'indicateurs annuel. Il regroupe les indicateurs de résultats ou de processus portant sur les intrants, extrants et résultats des activités courantes et d'investissement réalisés par le projet.

Modèle d'indicateur pour le suivi d'un projet

Utilisation des ressources financières	Indicateurs	Intrants physiques	Indicateurs	Domaine d'activité	Indicateurs	Prévue projet	Réalisé exercice	Réalisé cumulé début du projet

Modèle du tableau de caractéristiques de chaque indicateur retenu n° 2

FICHE DE PRESENTATION DES INDICATEURS	
Objectif de l'Indicateur: Mesurer l'impact du projet	Niveau dans le CL: Impact
Nom de l'Indicateur: Economie réalisée	Définition: Economie tirée des productions protégées
Mode de calcul: (Prod) x (Prix moyen en dollar)	
Prod= Productions en tonnes de (s) culture (s) protégées Pr = Prix moyen en US \$ de la tonne de la culture protégée	
Valeur de référence: valeur moyenne des productions agricoles de 2000 à 2010	Source des données: Estimations faites sur la base des données sur les surfaces et rendement moyen des cultures protégées
Utilisation des résultats du suivi: Appréciation de l'utilité des investissements effectués dans la lutte préventive	Périodicité de collecte: fin de la première phase du programme
Responsable de la collecte: Assistant Suivi-évaluation de l'antenne de Kaolack	

ANNEXE II : SYSTEME D'INFORMATION POUR LE SUIVI DU PDESOC

No d'ordre	Genre d'information	Périodicité	Date au plus tard	Collecteurs		Transmission	Utilisation
				Principaux	Concernés		
1	Planning et fiches d'activités	Annuelle	15 /11	Unité de gestion	Vétérinaire, IRG, RAF, SREL, et autres services techniques partenaires	Directeur, expert en GP	Elaboration PTBA
2	PTBA	Annuelle	15/11	Unité de gestion	Services techniques partenaires	ME, MEF, Bailleurs	Exécution du projet
3	Tableau de bord	Annuelle	Une semaine près adoption du PTBA	Expert en évaluation et gestion de projet	Vétérinaire, IRG, RAF, SREL, et autres services techniques partenaires	Directeur, expert en GP	Elaboration du programme d'exécution trimestrielle
4							

ANNEXE III : CADRE LOGIQUE PDESOC

Objectifs du projet	Indicateurs de performance clés avec cibles	Moyens de vérification	Hypothèses/risques
IMPACT ATTENDU (Objectif global/Overall Goal)			
Contribuer à réduire la pauvreté et améliorer la sécurité alimentaire et les conditions de vie des populations rurales au Sénégal oriental et en Haute Casamance	Amélioration de 35% des revenus des producteurs Augmentation production de viande par espèce à la fin du projet Augmentation production de lait à la fin du projet	Rapport de l'enquête sur le revenu des ménages	Stratégie et politique sectorielles du Gouvernement à long terme sont maintenues
BUT			
Améliorer la production et la productivité animale et les conditions de mise en marché des produits animaux tout en assurant la préservation de l'environnement et la gestion rationnelle de l'espace dans la zone du projet	Taux de fécondité Taux de mortalité des jeunes Taux de mortalité des adultes Quantité de litre de lait produit par mois Poids moyen de l'animal en Kg Productivité numérique Taux brut d'exploitation Nombre d'œufs par poule et par an Le nombre de feux de brousse déclaré est réduit de x%	Rapports d'activités du projet	Les éleveurs continuent d'adopter les thèmes techniques vulgarisés Les décisions des cadres de concertation sont suivies et exécutées
RESULTATS			
<i>Composante i: Construction des infrastructures</i>			
Résultat 1: Les infrastructures agro sylvo-pastorales dans la zone du projet sont renforcées	7 nouveaux forages réalisés 10 anciens forages réhabilités 30 puits pastoraux construits 02 bassins de rétention aménagés 10 magasins de stockage construits 25 parcs de vaccination construits 10 aires d'abattages aménagés 06 marchés à bétail aménagés 04 mini laiteries mises en place	Rapports d'activités du projet	La gestion et la maintenance des ouvrages est assurée par les bénéficiaires Lourdeurs administratives

<i>Composante ii: Appui à la production et aux organisations agro pastorales</i>			
Résultat 2: La couverture vaccinale du cheptel de la zone du projet est améliorée	Taux de couverture vaccinale par espèce	Rapports d'activités du projet	Les populations adhèrent aux activités du projet
Résultat 3: L'accès des éleveurs aux aliments de bétail de la zone du projet en saison sèche est facilité	Nombre comité de gestion des banques d'aliments mis en place et opérationnel		
	Tonnes d'aliment bétail mise en place		
Résultat 4: Le programme d'amélioration génétique du cheptel dans la zone du projet est renforcé	Quantité intrants et matériels d'insémination artificielle fournie et utilisée sur toute la durée du projet		
	Nombre de géniteurs améliorateurs fournis et utilisés par les éleveurs en année 1, 2 et 3 pour les coqs		
Résultat 5: Les capacités techniques de production et organisationnelles des associations professionnelles des éleveurs et des agents de l'élevage sont renforcées durablement	Nombre d'abris améliorés construits par les éleveurs sur propre initiative		
	Nombre de moto faucheuses acquises et mises à disposition des groupements d'éleveurs		
	Nombre de thèmes techniques testés		
	Nombre de thèmes diffusés et adoptés par les producteurs		
	3 MDE construits/réhabilités		
<i>Composante iii: Appui aux services techniques et à la vulgarisation</i>			
Résultat 6: Les capacités de travail et d'intervention des services décentralisés de l'Elevage sont renforcées	50 postes vétérinaires construits/réhabilités	Rapports d'activités du projet	Lourdeurs administratives
	2 SREL réhabilités		
	10 SDEL réhabilités		
	13 véhicules acquis pour les SREL et SDEL		
	30 motocyclettes acquis pour les postes vétérinaires		
	01 unité de gestion du projet construite		
<i>Composante iv: Mise en place d'une ligne de crédit et renforcement des capacités de la CNCAS, organisme de gestion de la ligne de crédit</i>			
Résultat 7: Un système de microcrédit accessible aux producteurs de la zone du projet est mis en place	Nombre de micro projets financés	Rapport d'activités du projet	Aléas climatiques Situation sanitaire incontrôlée
	Montant total des financements octroyés		
	Taux de remboursement dépassant 80%		

<i>Composante v: Gestion des Ressources Naturelles</i>			
Résultat 8: L'espace agropastoral est mieux géré	Nombre de comités de lutte contre les feux de brousse (CLCFB) opérationnels	Rapport d'activités du projet	Les populations adhèrent aux activités du projet
	Nombre de sessions de sensibilisation		
	Nombre d'émissions radio		
	Nombre de lots de petit outillage fournis aux CLCFB		
	Nombre d'Unités Pastorales (UP)		
	Nombre de plans de gestion décentralisé élaboré et mis en place		
COMPOSANTES- ACTIVITES:	Intrants		
Construction d'infrastructures	Taux de réalisation des activités		Disponibilité en temps et quantité requise de la contrepartie Capacité adéquate pour gérer la passation des marchés et les contrats Respect des délais contractuels par les entreprises et le consultant. Lourdeurs administratives.
Appui à la production et aux organisations d'agropasteurs			
Mise en place d'une ligne de crédit et renforcement des capacités de la CNCAS, organisme de gestion de la ligne de crédit			
Gestion des Ressources Naturelles			
Appui à l'Unité de Gestion du Projet			
Appui aux services techniques et à la vulgarisation	Taux de réalisation des activités		
Visite de familiarisation et atelier de lancement			
Service d'un expert spécialiste en évaluation et gestion de projet			
Audit du Projet			
Etudes techniques des infrastructures et supervision des travaux			

ANNEXE IV : QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE

1	FU	Logique d'intervention P	La stratégie d'intervention du projet est définie?	oui ; non ;	
2	FU	Objectif du projet	Les objectifs et résultats du projet sont-ils mesurables ?	oui ; non ;	
3	FU	Objectif du projet1	Les résultats du projet sont-ils réalistes ?	oui ; non ;	
4	FU	Logique d'intervention S	Les objectifs du système de SE mis en place sont définis?	oui ; non ;	
5	FU	Logique d'intervention S	Les attentes et les intérêts du système de suivi et évaluation sont clairement définis?	oui ; non ;	
6	FU	Logique d'intervention S	Les résultats attendus du système de suivi-évaluation sont précis?	oui ; non ;	
7	FO	Logique d'intervention S	Selon vous le dispositif de SE doit être destiné à qui ?	Inspections régionales et départementales des services vétérinaires ; Le comité de pilotage ; Unité de gestion du projet ; Bailleurs de fonds ; Ministère de l'élevage ; Organisations des agropasteurs ;	3
8	FM	différentes rubriques de l'information	Quels sont les domaines de suivi-évaluation retenus par le système actuel?	suivi des actifs ; suivi de l'exécution ; suivi des effets et impacts ; suivi des produits ; évaluation final ; évaluation à mi parcours ; autre à préciser ;	4
9	OT	différentes rubriques de l'information1	Quels sont les informations de pilotage que vous souhaitez savoir concernant les réalisations des activités du projet ?		
10	OT	différentes rubriques de l'information2	Sous quel format souhaitez-vous recevoir les informations ?		
11	FM	ensemble structuré d'indicateurs de	Quels sont les catégories d'indicateurs retenus ?	intermédiaires ; processus ; quantitatifs ; qualitatifs ;	4
12	FM	ensemble structuré d'indicateurs	Quels sont les types d'indicateurs retenus ?	financiers ; physiques ; Biens et services produits par le projet ; Accès à l'utilisation ; satisfaction ; Effet sur les bénéficiaires ;	4
13	FU	ensemble structuré d'indicateurs2	Les caractéristiques des indicateurs de mesure sont bien précises ?	oui ; non ;	
14	FU	Prendre des dispositions1	Existe-t-il une base de données ?	oui ; non ;	
15	FU	prendre des dispositions 2	Existe-t-il un système manuel ou informatisé qui aide le personnel à recueillir et gérer les données du suivi - évaluation?	oui ; non ;	
16	FU	prendre des dispositions3	Existe-t-il un système manuel ou informatisé qui aide le personnel à analyser les données sur le projet recueillies ?	oui ; non ;	
17	FU	prendre des dispositions4	Existe-t-il des méthodes de collectent et analyse des données?	oui ; non ;	
18	FU	prendre des dispositions5	Existe-t-il des formes d'interpréter les données recueillies?	oui ; non ;	
19	FU	prendre des dispositions 6	Existe-t-il des personnes responsables de la collecte et traitement et de l'analyse?	oui ; non ;	
20	FU	prendre des dispositions7	Existe-t-il des ressources adéquates (matériels,\$ et RH) pour l'organisation du dispositif?	oui ; non ;	
21	FU	Arrangements1	Y a-t-il des politiques officielles ou exigences sur la façon dont les informations de suivi et d'évaluation seront utilisées par les organes de décision?	oui ; non ;	
22	FU	Arrangements2	Y-a-t-ils des outils de présentation des résultats de l'analyse ?	oui ; non ;	
23	FU	Arrangements3	Existe-t-il un circuit de distribution des résultats du système de suivi-évaluation?	oui ; non ;	

Contribution à l'amélioration d'un système de suivi-évaluation: cas du projet de développement de l'élevage au Sénégal oriental et en haute Casamance (PDESOC)

24	FU	compétence technique	Le personnel possèdent-ils des connaissances et compétence technique dans l'exécution des activités du projet?	oui ; non ;	
25	FU	compétence en SE1	L'assistance d'un consultant en SE est-il prévu?	oui ; non ;	
26	FU	compétence en SE2	Les acteurs ont-ils reçus une formation en suivi et évaluation?	oui ; non ;	
27	FU	prise de décision1	Est-ce que des ateliers d'analyse critique sur les rapports de suivi - évaluation sont organisés?	oui ; non ;	
28	FU	moyens de prise de décision	est-ce qu'il ya un feedback entre les acteurs du système et les utilisateurs des résultats du système?	oui ; non ;	
29	FU	prise de décision2	Est-ce que des dispositions sont prises pour l'application des recommandations?	oui ; non ;	
30	FU	économie	Combien de ressources humaines sont utilisées par le système ?	moins de 2 personnes ; entre 2 et 4 personnes ; plus de 5 ;	
31	FM	economie1	Quelles sont les types de matériels alloués au système ?	logiciel ; matériel informatique ; matériel de bureau ; autres à préciser ;	3
32	FU	economie2	Combien de ressources financières sont alloués au système ?	moins de 1% du coût total du projet ; entre 1 et 2% du coût total du projet ; 3%du coût total du projet ; plus de 5% du coût total du projet ;	
33	FU	efficience	Les coûts de mis en œuvre du dispositif sont-ils en rapport avec la qualité des rapports se suivi - évaluation ?	oui ; non ;	
33	FU	efficience1	Les rapports sont produits à temps ?	oui ; non ;	
34	FU	efficacité	Les informations issues du Système de Suivi-Evaluation sont-elles adéquates ?	oui ; non ;	
35	FU	efficacité2	Les rapports respectent-ils les spécifications attendues ?	oui ; non ;	
36	FU	Efficacité3	Répondent-ils aux besoins véritables des utilisateurs ?	oui ; non ;	
37	FU	efficacité4	Y-a-t-il un écart entre les résultats escomptés du système et les résultats fixés au système ?	oui ; non ;	
38	FU	efficacité5	Dispose-t-on d'un système permettant de s'assurer que les leçons apprises et les " bonnes pratiques " sont appliquées et capitalisées ?	oui ; non ;	
39	FU	Efficacité6	est-ce que le système restitue de manière systématique et continue les données de suivi et les informations sur les zones d'intervention du projet aux acteurs clés?	oui ; non ;	
40	FU	efficacité7	L'information du système de S & E qui est rapportée est-elle crédible, opportune et répond telle aux questions prioritaires?	oui ; non ;	

ANNEXE V : GUIDE D'ENTRETIEN DE L'ETUDE

1. Quels sont les enjeux du projet ?
2. Selon vous le dispositif de SE doit être destiné à qui ? pourquoi ?
3. Quel est le rôle de ces acteurs dans le processus de collecte et de traitement des données de suivi-évaluation (cochez dans la case correspondante)?

	Apport d'informations au projet	Collecte des données	Traitement et analyse des données
Coordonnateur			
Responsables de composante			
Responsable du suivi-évaluation			
Partenaires opérateurs			
Partenaires bénéficiaires			
Bailleurs de fonds			
Services étatiques			
Autres (précisez)			

4. Quels sont les informations de pilotage (résultat) que vous souhaitez savoir concernant les réalisations des activités prévues ?
5. Quel sont les modes de collecte et de traitement des données ? (Cochez dans la case correspondante)
6. Quels sont les problèmes rencontrés avec le système de suivi-évaluation mis en place ?
7. Quels sont les risques liés aux résultats attendus ?

Logique d'intervention du projet	Risques inhérents
Résultats attendus	
Les infrastructures agro-sylvo-pastorales dans la zone du projet sont renforcées	
La couverture vaccinale du cheptel de la zone du projet est améliorée	
L'accès des éleveurs aux aliments de bétail de la zone du projet en saison sèche est facilité	
Le programme d'amélioration génétique du cheptel dans la zone du projet est renforcé	
Les capacités techniques de production et organisationnelles des associations professionnelles des éleveurs et des agents de l'élevage sont renforcées durablement	
Les capacités de travail et d'intervention des services décentralisés de l'Elevage sont renforcées	
Un système de microcrédit accessible aux producteurs de la zone du projet est mis en place	
L'espace agropastoral est mieux géré	

ANNEXE VI: MODELE DU TABLEAU DE PLANIFICATION, DE SUIVI ET D'EVALUATION PDESOC

Planification annuelle des activités

Tableau II :

Année :

Composante :

ACTIVITES	UNITE	QUANTITE	DUREE	DATE EXECUTION		COUT UNITAIRE	COUT total	INTERVENANTS
				début	fin			
1. A ₁								
2. A ₂								
3. A ₃								
4. A ₄								
5. A ₅								
6. A ₆								
.....								
n. A _n								

ANNEXE VII : AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION

Merci d'examiner en détail le System de suivi - évaluation mise en place depuis la mise en vigueur du projet	Recommandations pour améliorer le système de suivi évaluation		
	Plan d'actions	Délai	Responsables
Système mis en place et qui met en évidence les indicateurs de performance et les méthodes de recueil des données sur le terrain ; les délais et les responsables			
Les données de référence ont été collectées et sont définies et disponibles			
Au moins une personne est désignée dans l'UGP pour assurer le suivi évaluation du projet et les informations sont analysées			
Les indicateurs sont collectés et consignés dans des rapports qui sont disponibles			
Les résultats du système de suivi évaluation sont mis à la disposition de l'agence d'exécution, de la BID et des autres partenaires techniques et financiers			

ANNEXE VIII: PROGRES DES TRAVAUX

Respect des délais

Composantes	Objectif (proportion de travaux à compléter sous chaque activité comme convenu à l'évaluation du projet)	Actuel (travaux complétés jusqu'à présent)	Variation/ dépassement (%)	Recommandations pour améliorer le respect des délais		
				Plan d'actions	Date de réalisation	Responsable
Composante 1 : Constructions infrastructures rurales 1.1 Hydraulique pastorale	*7 nouveaux forages *Réhabilitation de 10 forages *30 puits neufs *2 bassins de rétention	Néant				
Composante 1 : Constructions infrastructures rurales 1.2 Infrastructures communautaires pastorales	*10 magasins de stockages *10 aires d'abattage *25 parcs à vaccination *6 marchés à bétail *50 postes vétérinaires *4 mini-laiteries	Néant				
Composante 1 : Constructions infrastructures rurales 1.3 Bâtiments administratifs de l'élevage	*01 Siège de l'UGP *Réhabilitation 8 IRSV et IDSV *02 maisons d'éleveurs	Néant				
Composante APPUI A LA PRODUCTION ET AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS						
Campagne de vaccination des bovins, petits ruminants et les volailles (achat de vaccins et de matériel de vaccination)	80% de taux de couverture vaccinale par espèce	<ul style="list-style-type: none"> • Pasteurellose Bovine : 365 700 doses soit 27,50% • Charbon Symptomatique : 182 850 doses soit 13,75% • Charbon Bactérien : 207 740 doses soit 15,62% • Peste des Petits ruminants : 365 650 doses soit 25,22% • Maladie de Newcastle : 609 400 doses soit 16,58% 				
Acquisition des aliments de bétail	BID : 2000 tonnes de graines de coton, 8 tonnes de concentrés sur 5 ans	Néant				

Acquisition de matériel et d'équipement d'IA	Non précisé	20 trouses d'insémination et 20 bonbonnes de conservation de semences en cours d'acquisition				
Acquisition de taureaux, béliers, boucs et coqs améliorateurs pour le programme de recherche/développement	Non précisé	500 coqs raceurs mis en place (opération test)				
Construction d'abris modernes pour les animaux pour améliorer leur état	Non précisé	Néant				
Appui à la recherche/développement	Non précisé	Néant				
Animation, sensibilisation et formation des bénéficiaires	Non précisé	1000 vaccinateurs et vaccinatrices de volailles formés				

ANNEXE IX: PLANNING D'EXECUTION A L'EVALUATION

Composantes	Planning prévisionnel		
	Date démarrage	Date de fin	Durée exécution (année /Mois)
Préparation des études pour les travaux déconstruction	2008	2008	1 an
Construction d'infrastructures	2008	2010	Sans
Appui à la production et aux organisations d'agropasteurs	2008	2011	4 ans
Mise en place d'une ligne de crédit et renforcement des capacités de la CNCAS, organisme de gestion de la ligne de crédit	2009	2011	3 ans
Gestion des Ressources Naturelles	2008	2010	3 ans
Appui à l'Unité de Gestion du Projet	2008	2011	4 ans
Appui aux services d'appui au niveau local (région département, communautés rurales)	2008	2011	4 ans
Visite de familiarisation et atelier de lancement	2009	2009	
Service d'un expert spécialiste en évaluation et gestion de projet	2008	2009	4 ans

ANNEXE X : FICHE DESTINEE AUX AGENCES D'EXECUTION DES PROJETS POUR LA PREPARATION DES MISSIONS DE SUPERVISION

Données de base du projet

Pays	SENEGAL
Numéro /Code d'identification du projet	SE 0106
Titre du projet	Projet de Développement de l'Elevage au Sénégal Oriental et en Haute Casamance
Site du projet	Régions de Tambacounda, Kolda et Kédougou (Départements de Bakel, Tambacounda, Goudiry, Koumpentoum, Kolda, Vélingara, Médina Yoro Foula, Kédougou, Saréya et Salémata)
Principal secteur	ELEVAGE
Sous-secteurs concernés (s):	Micro finance, Environnement (Gestion des ressources naturelles)
Bénéficiaires	Organisations Agropastorales. La population totale de la zone du projet est estimée à 1.075.000 habitants
Agence d'Exécution : (Nom\ rattachement hiérarchique)	Direction de l'Elevage (DIREL)
Adresses Agence d'Exécution	DIREL : 37, Avenue Pasteur. BP 67 Dakar, Sénégal. Tél.: +221 33 821 32 28

PROGRESSION DANS L'EXECUTION

✓ **Résumés des objectifs et de la matrice de cadre logique**

Rappel des objectifs du projet :

Objectif global: Contribuer à réduire la pauvreté et à améliorer la sécurité alimentaire par le développement de l'élevage et la mise en œuvre de systèmes de production performants tout en assurant une gestion durable des ressources naturelles.

Objectifs spécifiques :

- l'appui à la production animale par le développement des infrastructures rurales et
- l'amélioration de l'exploitation des pâturages et des parcours ;
- l'appui à la sécurisation et à l'amélioration de la productivité de l'élevage pastoral extensif ;
- la préservation de l'environnement, la rationalisation de l'exploitation des parcours, la gestion des ressources naturelles et hydrauliques, la lutte contre la désertification, l'organisation et le développement des institutions et associations intervenant dans le secteur ;
- l'appui aux activités transversales à travers la mise en place de microcrédits ;
- la création d'emploi et la contribution à l'augmentation et à la diversification des ressources de revenus en vue de réduire la pauvreté ;
- l'appui à la sécurité alimentaire dans la zone du projet ;
- l'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires et l'allégement des travaux des femmes à travers l'approvisionnement en eau potable.

Contribution à l'amélioration d'un système de suivi-évaluation: cas du projet de développement de l'élevage au Sénégal oriental et en haute Casamance (PDESOC)

Composantes	Activités	Résultats	Livrables prévus	Indicateurs de performance
Construction d'infrastructures	Construction de mini système d'AEP et d'abreuvement	Les Infrastructures pastorales sont renforcées	Réseaux AEP et abreuvoirs mis en place	Taux d'accès à l'eau
	Réhabilitation de forages existants	Les Infrastructures pastorales sont renforcées	10 forages réhabilités	Taux d'accès à l'eau
	Construction de puits pastoraux	Les infrastructures pastorales sont renforcées	30 puits pastoraux	Taux d'accès à l'eau
	Construction de bassins de rétention	Les Infrastructures pastorales sont renforcées	2 bassins aménagés	Taux d'accès à l'eau
	Construction de magasin de stockage aliment de bétail	Les Infrastructures pastorales sont renforcées	25 magasins construits	%de magasins ayant des comités de gestion fonctionnel
	Construction d'aires d'abattage	Les Infrastructures pastorales sont renforcées	10 aires construites	Nombre d'animaux abattus dans les aires
	Construction de parcs de vaccination	Les Infrastructures pastorales sont renforcées	25 parcs construits	Nombre d'animaux vaccinés dans les parcs
	Construction de marchés à bétail	Les Infrastructures pastorales sont renforcées	6 marchés aménagés	Taux des transactions observés dans ces marchés
	Construction de postes vétérinaires	Les services techniques de l'Elevage sont renforcés	50 postes construits	Fonctionnalité des postes
Mise en place d'une ligne de crédit et renforcement des capacités de la CNCAS, organisme de gestion de la ligne de crédit	Recrutement de deux experts en crédit pour 3 ans			
	Acquisition de moyens logistiques et équipement Recrutement d'un expert en finance islamique pour courte période Mise en place d'une ligne de crédit	Les producteurs sont un meilleur accès au crédit	Ligne de crédit de 775 millions FCA	Nombre d'organisations ayant bénéficié d'un crédit Taux de remboursement

ANNEXE XI : CARDE DE SUIVI DES RESULTATS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

		Cadre de Suivi des Résultats et Indicateurs de Performance																		
Rapport d'Activités et budget de performance		apport sur les Indicateurs de Performance																		
Résultats	Indicateurs de résultats du Projet	Valeurs Cibles														Collection de Données et Reporting				
		Baseline ¹		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		Fréquence et Rapports	Instruments de Collecte des Données	Responsabilité pour la Collecte de Données
		P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R					
IMPACT		apport sur les Indicateurs de Performance																		
Contribuer à réduire la pauvreté et améliorer la sécurité alimentaire et les conditions de vie des populations rurales au Sénégal oriental et en Haute Casamance	Amélioration de 35% des revenus des producteurs	TBD														35%	Annuel	Rapports d'enquêtes sur les revenus des ménages	Ministère de l'Elevage	
	Augmentation production de viande bovine (en tonnes) à la fin du projet	TBD				948		1395		1940		3040		3439						
	Augmentation production de viande ovine (en tonnes) à la fin du projet	TBD				84		264		440		553		668				Rapports des statistiques de l'Elevage	Ministère de l'Elevage	
	Augmentation production de viande caprine (en tonnes) à la fin du projet	TBD				112		238		326		407		515					Ministère de l'Elevage	
	Augmentation production de viande de volaille (en tonnes) à la fin du projet	TBD				156		225		357		485		573						
	Augmentation production de lait (en millions de litres) à la fin du projet	TBD				1.296		2.625		3.985		5.953		10.315						Ministère de l'Elevage
	BUT																			

Améliorer la production et la productivité animale et les conditions de mise en marché des produits animaux tout en assurant la préservation de l'environnement et la gestion rationnelle de l'espace dans la zone du projet	Taux de fécondité	B. 69%																74%	Rapport des statistiques de l'Elevage	Ministère de l'Elevage	
		O. 130%																			140%
		C. 174%																			180%
	Taux de mortalité des jeunes	B. 15%																	10%		
		O. 14%																	10%		
		C. 13%																	10%		
		V. 50%																	20%		
	Taux de mortalité des adultes	B. 8%																	4%		
		O. 33%																	28%		
		C. 34%																	28%		
		V. 20%																	10%		
	Quantité de litre de lait produite par mois	B. 120																	270		
	Poids moyen de l'animal en Kg	B. 150																	170		
		O. 13,8																	17		

Outputs															
Résultat 1: Les infrastructures agro sylvopastorales dans la zone du projet sont renforcées	7 nouveaux forages réalisés	0										7	Annuel	Rapport d'activités du projet	UGP
	10 anciens forages réhabilités et opérationnels	0										10	Annuel	Rapport d'activités du projet	UGP
	30 puits pastoraux construits	0										30	Annuel	Rapport d'activités du projet	UGP
	02 bassins de rétention aménagés	0										2			UGP
	10 magasins de stockage construits	0										10			UGP
	25 parcs de vaccination construits	0										25			UGP
	10 aires d'abattages aménagés	0										10			UGP
	06 marchés à bétail aménagés	0										6			UGP
	04 mini laiteries mises en place	0										4			UGP
Résultat 2: La couverture vaccinale du cheptel de la zone du projet est améliorée	Taux de couverture vaccinale											80%			UGP
	Taux de mortalité du cheptel	TBD										B. 5%			UGP
Résultat 3: L'accès des éleveurs aux aliments de bétail est facilité	Nombre comité de gestion des banques d'aliments mis en place et opérationnel	0										10	Annuel	Rapport d'activités du projet	UGP
	Tonnes d'aliment bétail mise en place	0										2000			UGP
Résultat 4: Le programme d'amélioration génétique du cheptel dans la zone du projet est renforcé	Quantité intrants et matériels d'insémination artificielle fournie et utilisée sur toute la durée du projet														
	Nombre de géniteurs améliorateurs fournis et utilisés par les éleveurs en année 1, 2 et 3 pour les coqs	0													

