



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG EXECUTIVE  
EDUCATION**

**(CEE)**

**MBA-Gestion de Projet**

**(MBA/GP)**

**Promotion 15**

**Année académique 2015-2016**

**Projet professionnel**

**Contribution à l'analyse du système de suivi  
évaluation des projets de développement de  
L'OMVS : Cas de l'aménagement hydro-agricole  
du PGIRE au Mali**

**Préparé par :**

**Lassine TOGOLA**

**Sous la direction de :**

**M. Waly Clément FAYE  
Enseignant au CESAG**

**Octobre 2016**

# DÉDICACE

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance j'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Qu'il me soit permis ici d'adresser mes vifs remerciements à Dieu le tout puissant et à toutes les personnes sans lesquelles ce travail n'aurait pu être réalisé.

Mes sincères remerciements vont à tout le corps professoral du CESAG ; particulièrement à **Monsieur Waly Clément FAYE** qui a accepté de diriger ce travail.

Mes vifs remerciements vont à l'endroit de tous le personnel de L'organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS) ; Principalement à **Monsieur le Haut-commissaire Adjoint (HCA) Marimatian DIARRA** ; Monsieur **Abdoulaye SALL** l'expert suivi-évaluation pour l'accueil et le soutien multiforme dont j'ai bénéficié auprès d'eux.

Enfin j'adresse mes chaleureuses salutations à tous ceux qui de près ou de loin ont bien voulu m'accorder leur aide tant morale que matérielle voire financière pour le bon déroulement de mes études et pour la rédaction de ce travail.

Qu'ils trouvent tous ici l'expression de mes profondes grâces

## **LISTE DES TABLEAUX**

Figure 1: Cycle de vie de projet selon l'Union Européenne .....	16
Figure 2: Matrice du cadre logique .....	23
Figure 3: Modèle d'analyse .....	32
Figure 4: Organigramme du programme.....	75

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Cycle de vie de projet selon l'Union Européenne .....	16
Figure 2: Matrice du cadre logique .....	23
Figure 3: Modèle d'analyse .....	32
Figure 4: Organigramme du programme.....	75

## SIGLES ET ABREVIATIONS

**ADRS** : Agence de Développement rural du Bassin du Fleuve Sénégal  
**AEC** : Agence d'Exécution Communautaire  
**AFD** : Agence Française de Développement  
**AOI** : Appel d'Offres International  
**AON** : Appel d'offres national  
**ARMP** : Autorité de Régulation des Marchés Publics  
**AUE** : Associations d'Usagers de l'Eau  
**BAD** : Banque Africaine de Développement  
**BFS** : Bassin du fleuve Sénégal  
**CDA** : Centre de Documentation et Des Archives  
**CEEG** : Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement  
**CDM** : Compte Désigné  
**CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest  
**CGES** : Cadre régional stratégique de gestion environnementale et sociale  
**CIWA** : Coopération dans les eaux internationales de l'Afrique  
**CLC** : Comités Locaux de Coordination  
**CNC** : Comités Nationaux de Coordination  
**CPE** : Commission Permanente des Eaux  
**CRP** : Comité Régional de Pilotage  
**CPR** : Cadre de Politique de Réinstallation.  
**CPRP** : Cadre de Politique de Réinstallation des Populations  
**DAO** : Dossier d'Appel d'Offres  
**DEDD** : Direction de l'Environnement et du Développement Durable  
**DNGR** : Direction Nationale du Génie Rural  
**DNPCP** : Direction Nationale de Pêche Continentale et de la Pisciculture  
**DUBM** : Développement des Usages à Buts Multiples  
**DP** : Demande de Proposition  
**DSRP** : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté

**DTAO** : Document Type d'Appel d'Offres  
**EE** : Etude Environnementale  
**EIES** : Etude d'impact environnemental et Social  
**EIP** : Enquête sur les Indicateurs du Paludisme  
**EESR** : Evaluation environnementale stratégique régionale  
**EFP** : Etat Financier du Projet  
**ERCP** : Equipe Régionale de Coordination du Programme  
**FCFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine  
**FEM** : Fonds pour l'Environnement Mondial  
**FPI** : Financement du Projet d'investissement  
**FPMA** : Fonds pour les Pays les Moins Avancés  
**GEF** : Fonds mondial pour l'environnement  
**GF** : Gestion Financière  
**GIE** : Groupement d'Intérêt Economique  
**GIRE** : Gestion Intégrée des Ressources en Eau  
**HC** : Haut-Commissariat  
**IAS** : Normes Comptables Internationales  
**IDA** : Association Internationale de Développement  
**IEC/CCC** : Information Education Communication/Communication pour Changement de Comportement  
**ILD**: Insecticides Longue Durée  
**IW-Learn**: International Water Learning Exchange and Resource Network  
**LQAS** : Echantillonnage par Lots pour l'Assurance Qualité  
**LTEQO** : Objectif de Qualité Environnementale à Long Terme  
**MCM** : Long Terme  
**MILDA** : Moustiquaires Imprégnées à Longue Durée  
**MTN** : Maladie Tropicale Négligée  
**MW** : Méga Watt  
**NEPAD** : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique  
**NPPC** : Comité National de Planification du Projet  
**NSI** : Note de Stratégie Intérimaire  
**ODP** : Objectif de Développement du Projet  
**OCB** : Organisation Communautaire de Base

**OERS** : Organisation des Etats Riverains du Fleuve Sénégal  
**OMVS** : Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal  
**OMS** : Organisation Mondiale de la Santé  
**ONG** : Organisation Non Gouvernementale  
**PACV** : Programme d'appui aux communautés villageoises  
**PDIAM** : Projet de Développement Intégré en Aval du barrage de Manantali  
**PDRI** : Programme de Développement Rural Intégré (Mauritanie)  
**PGPA** : Programme de Gestion des Produits Antiparasitaires  
**PGIRE** : Programme de Gestion Intégrée des Ressources en Eau  
**PHE** : Projet Hydroélectrique  
**PIB** : Produit Intérieur Brut  
**PLPP** : Plan de Lutte contre les Pestes et les Pesticides  
**PMO** : Partenaires à la mise en œuvre  
**PNIA** : Programme National d'Investissement Agricole (Sénégal)  
**PNLB** : Programme National de Lutte contre la bilharziose  
**PNLP** : Programme National de Lutte contre le paludisme  
**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement  
**PPE**: Prêt Programme Evolutif  
**RBM**: Roll Back Malaria  
**RGF** : Rapports de Gestion Financière  
**SAIR** : Stratégie d'Aide à l'Intégration pour l'Afrique Subsaharienne  
**S&E** : Suivi & Evaluation  
**SAED** : Société d'Aménagement et d'Exploitation du Delta du fleuve Sénégal  
**SAP** : Stratégie d'Aide-Pays  
**SDAGE** : Schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux du fleuve Sénégal  
**SEI** : Institut de Stockholm pour l'environnement  
**SIMAP** : Conférence Internationale sur le Traitement du Signal et Applications Multimédia  
**SITRAM** : Système Intégré de Transport Multimodal  
**SOGED** : Société de Gestion et d'Exploitation du Barrage de Diama  
**SOGEM** : Société de Gestion de l'Energie de Manantali  
**SOGENAV** : Société de Gestion et d'Exploitation de la Navigation  
**SONADER** : Société Nationale de Développement Rurale de la Mauritanie  
**SPP** : Stratégie de Partenariat Pays

**SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain

**TF** : Transport Fluvial

**TF**: Trust Fund

**TI** : Technologie de l'Information

**TRE** : Taux de Rendement Economique

**TRI** : Taux de Rentabilité Interne

**UCP** : Unité de Coordination du Projet

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

**UGP** : Unités de Gestion du Projet

**UICN** : Union Internationale pour la Conservation de la Nature

**UNDB**: United Nations Development Business

**\$US**: Dollars Etats-Unis

**UIVD** : Unité Inter-Villageoise de Développement

**WARDS** : Projet régional ouest-africain de surveillance des maladies

**WARN** : Réseau Régional Roll Back Malaria pour l'Afrique de l'Ouest

# SOMMAIRE

<b>DÉDICACE</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>iii</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>iv</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>10</b>
<b>CONTEXTE ET JUSTIFICATION</b> .....	<b>4</b>
Problématique de l'étude.....	4
Objectifs de l'étude .....	7
Intérêts de l'étude.....	7
Démarche de l'étude.....	8
Plan de l'étude.....	9
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DU SUIVI ET EVALUATION ET CONTEXTE DE L'ETUDE</b> .....	<b>10</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DU SUIVI ET EVALUATION</b> .....	<b>11</b>
SECTION I : DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES DE L'ETUDE.....	11
SECTION II : DEFINITIONS DES CONCEPTS LIES AU SUIVI-EVALUATION.....	17
<b>CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE</b> .....	<b>29</b>
SECTION I : METHODOLOGIE, INSTRUMENTS DE L'ETUDE ET METHODES D'ADMINISTRATION.....	29
SECTION II : CADRE DE L'ETUDE .....	37
<b>DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>50</b>
<b>Chapitre III : PRESENTATION DES RESULTATS</b> .....	<b>51</b>
SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS PAR RAPPORT A LA VARIABLE EXPLIQUEE.....	51
SECTION II : PRESENTATION DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES.....	55
<b>CHAPITRE IV : RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE</b> .....	<b>64</b>
SECTION I : RECOMMANDATIONS.....	64
SECTION II : PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....	66
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>69</b>
Ouvrages.....	69
Cours.....	69

Mémoires .....	69
Webographie.....	70
<b>ANNEXES.....</b>	<b>71</b>
Annexe 1 : Questionnaire.....	72
Annexe 2 : Documents de Rapport trimestriel/Semestriel .....	76
<b>TABLES DES MATIERES .....</b>	<b>78</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION GENERALE

Les pays africains et leurs partenaires au développement sont tombés d'accord sur un consensus selon lequel le premier objectif du développement est de réduire la pauvreté à court et moyen termes et de l'éliminer à long terme.

Le développement économique durable va de pair avec l'efficacité de l'État. Depuis l'avènement de la mondialisation, les gouvernements et les organisations du monde entier tentent de répondre de façon adéquate aux exigences des partenaires internes et externes qui réclament une gestion des affaires publiques plus saine, davantage de responsabilité et de transparence, une plus grande efficacité au niveau du développement ainsi que l'obtention de résultats tangibles.

Ces partenaires comprennent les gouvernements, les parlements, les citoyens, le secteur privé, les organisations non gouvernementales (ONG), la société civile, les organisations internationales et les donateurs. La demande accrue pour une responsabilisation et des résultats concrets a entraîné l'émergence de politiques, de programmes et de projets c'est ainsi, un nombre important des pays en voie de développement, ont initiés par le biais, des partenaires des multiples projets/programmes a vu le jour dans le domaine de l'éducation, santé, l'aménagement hydro-agricole, les mines etc. ... dès le lendemain des indépendances. Or, force est de constater que, malgré ces bonnes initiatives, les progrès accomplis jusqu'à présent restent nettement inférieurs à ce qui serait nécessaire pour atteindre cet objectif, notamment dans les régions les plus pauvres. Dès lors se pose la question de l'efficacité des investissements. Il s'avère nécessaire de revoir les stratégies par lesquels ces fonds sont utilisés, afin d'optimiser et de rationaliser ces usages.

Un système de suivi-évaluation est l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du SSE apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'une politique, d'un programme ou d'un projet. Le suivi-évaluation est un outil de gestion puissant qui permet aux gouvernements et aux organisations d'améliorer la manière dont ils atteignent leurs résultats.

De plus en plus le suivi et l'évaluation (S&E) des activités de développement donnent aux pouvoirs publics, aux gestionnaires du développement et à la société civile de meilleurs moyens de **tirer les leçons de l'expérience**, d'améliorer la prestation des services, de planifier et d'affecter les ressources, et de **rendre compte aux principales parties prenantes**

en faisant état des résultats obtenus. C'est notamment parce que la communauté du développement fait une place privilégiée à l'obtention de résultats que les activités de suivi et d'évaluation suscitent de plus en plus d'intérêt.

Le domaine du suivi-évaluation a évolué, passant d'approches traditionnelles fondées sur la mise en œuvre à de nouvelles approches axées sur les résultats. Ces nouvelles approches se concentrent davantage sur le « **Et alors ?** », une question qui est souvent posée à la suite d'une intervention. En d'autres termes, les programmes et les politiques que les gouvernements et les organisations ont implanté ont-ils atteint les *résultats* escomptés ? Les promesses formulées par les gouvernements et les organisations vis-à-vis des parties prenantes ont-elles été remplies ? Ce n'est pas parce qu'on a mis en œuvre des programmes de santé et qu'ils fonctionnent adéquatement qu'on peut prétendre avoir réellement amélioré la santé de la population. On doit aussi se pencher sur les *effets directs et les impacts*. En s'inspirant d'un système de suivi évaluation axée sur les résultats, les décideurs seront mieux en mesure de déterminer si et comment les buts sont atteints dans une période de temps donnés. Ces systèmes permettront de répondre à la question « Et alors ? » tout en satisfaisant l'intérêt croissant des protagonistes pour les résultats.

La mise en œuvre de systèmes de suivi-évaluation comporte de nombreux défis, en particulier pour les pays en voie de développement. Nous verrons cependant que les systèmes de suivi-évaluation axés sur les résultats sont en évolution constante et ce, tant pour les pays développés que pour ceux en voie de développement.

Nous avons constaté que, lorsqu'ils sont implantés adéquatement, ces systèmes fournissent une source continue de rétroaction et d'information permettant aux parties prenantes de s'ajuster en vue d'atteindre les résultats souhaités.

La question du S&E est d'actualité car il serait le maillon faible du management de projets.

En effet, il est essentiel pour juger la progression réalisée en direction des objectifs, des résultats et de l'impact. De ce fait, le suivi est bien plus que la simple collecte d'informations sur le projet, c'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte, l'analyse de l'information, la présentation des données recueillies et son utilisation pour améliorer le travail au sein du projet. Evaluer, c'est estimer à un moment donné à quel point les objectifs ont été atteints. Le suivi-évaluation est donc un outil pour **identifier les points forts et faibles dans l'exécution d'un projet/programme**, prendre des décisions pour corriger les points faibles et renforcer les points forts afin de favoriser l'apprentissage et la réussite des projets/programmes en cours ou des projets/programmes à venir. Ceux-ci doivent

viser la réalisation des résultats et non la réalisation de la totalité des activités et l'obtention de tous les résultats selon le calendrier arrêté.

Inspiré de cette avant dernière affirmation, nous avons décidé d'orienter notre étude sur: « **Contribution à l'analyse du système de suivi évaluation des projets de développement de l'OMVS : cas de l'aménagement hydro-agricole et la protection des ressources eau du PGIRE au Mali** » afin de mieux nous approprier les difficultés rencontrées par le système, ce qui permettra d'apprécier sa performance et d'apporter des solutions adéquates pour sa bonne marche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Bien que l'agriculture soit la principale activité économique pour la majorité de la population, moins de la moitié du potentiel d'irrigation du bassin est actuellement mis en valeur et l'investissement dans le développement de l'agriculture irriguée durant le PGIRE I n'a porté que 1-2% du potentiel total du bassin. Par conséquent, beaucoup reste encore à faire pour augmenter la sécurité alimentaire dans la région à travers l'agriculture irriguée. L'OMVS et les états riverains ont identifié l'agriculture irriguée comme étant la sur-priorité et L'OMVS détient un mandat fort lié à cela en termes de développement d'infrastructures hydrauliques de base. Par ailleurs, en mai 2003, lors de la 13<sup>e</sup> conférence des Chefs d'Etats, dans la résolution N°32, L'OMVS fut mandatée pour élaborer un programme hydro agricole régional et pour accompagner les états membres dans le développement agricole en raison des retards dans la mise en œuvre des programmes agricoles nationaux. Il convient de noter aussi que dans le PGIRE, les états membres de l'OMVS ont privilégié l'exécution des projets publics d'agriculture irriguée par rapport aux projets commerciaux privés de grande envergure dans la mesure où ces projets publics ont un impact direct plus large sur la réduction de la pauvreté pour la population du bassin et sont plus difficiles à financer.

Ainsi, cette situation de pauvreté favorise la dégradation du haut bassin du fleuve Sénégal avec comme corollaire la baisse du régime du fleuve, les risques d'inondation et d'étiage, des niveaux élevés de sédiments, des effets préjudiciables à l'énergie, à l'agriculture, à la pêche et au transport.

### Problématique de l'étude

Le développement rural constitue la pierre angulaire du développement socio - économique de la plupart de nos pays Africains, le suivi et l'évaluation sont actuellement considérés comme des moyens de l'apprentissage de la dynamique du développement rural.

La nouvelle conception du développement fait désormais de l'homme et plus particulièrement du pauvre, le sujet du développement et l'objectif ultime est la qualité de vie et non plus exclusivement la production de biens matériels. La majorité des pauvres vivent dans les zones rurales des pays en développement.

Depuis mars 2007, L'organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS) en partenariat avec la Banque mondiale, est entré dans un vaste programme de gestion Intégrée des Ressources en Eau et de développement des usages Multiples (PGIRE) dans les quatre pays riverains (Mali, Mauritanie, Guinée et Sénégal).

Ces quatre pays riverains du bassin du fleuve Sénégal font partie des pays les plus pauvres au monde avec 42-53% de la population qui vit en dessous du seuil de pauvreté et un RNB par tête très bas de 430 \$ comme c'est le cas en Guinée. Tous ces pays enregistrent les indices de développement humain les plus bas, ce qui les classe parmi les 32 pays au monde qui sont au bas de l'échelle. La population riveraine totale est estimée à 35 millions d'habitants, dont 12 millions vivent dans le bassin. Il s'agit surtout de cultivateurs pratiquant une agriculture de subsistance ou de petits exploitants agricoles qui font partie des groupes les plus vulnérables dans la région. Le taux de croissance de la population est estimé à 2,7 pour cent et la population devrait doubler tous les 25 ans. Tous les pays riverains font face à une demande croissante et à des pénuries d'énergie, ce qui entrave leur performance économique. La sécurité alimentaire est un autre besoin essentiel dans le bassin. Pourtant, le potentiel hydroélectrique et d'irrigation du bassin est de loin sous exploité. Par conséquent, il est crucial d'augmenter les infrastructures hydrauliques et le stockage de l'eau, combiné à une gestion intégrée des ressources en eau et au développement des usages à buts multiples pour faire face à la demande croissante en eau et nourriture et assurer la croissance durable ainsi que le bien-être des personnes vivant dans le bassin. En outre, la planification unilatérale et le développement des infrastructures hydrauliques pourraient avoir des conséquences majeures pour la stabilité sociopolitique de la région.

Il convient de rappeler que ces Etats font partie des pays les plus pauvres du monde. Ils sont confrontés à un déficit énergétique énorme et à une demande de plus en plus croissante. Le potentiel hydro électrique du bassin du fleuve Sénégal est estimé à 1200 MW, mais insuffisamment exploité (moins de 25%). La sécurité alimentaire constitue un autre besoin vital dans le bassin en dépit de l'important potentiel de terres aménageables et irrigables (environ 320 000 ha et moins de 30% valorisés). Enfin, la santé des populations du bassin est fortement affectée et la couverture sanitaire des maladies hydriques, notamment le paludisme et la schistosomiase dans les quatre Etats reste encore très faible.

Ainsi, cette situation de pauvreté favorise la dégradation du haut bassin du fleuve Sénégal avec comme corollaires la baisse du régime du fleuve, les risques d'inondation et d'étiage, des niveaux élevés de sédiments, des effets préjudiciables à l'énergie, à l'agriculture, à la pêche et au transport.

En effet, à la fin de la première phase du PGIRE sur la période 2007-2013, il ressort des rapports d'achèvement de la première que la réalisation des investissements agricoles a connu des difficultés au premier rang de façon générale desquelles on peut noter :

- les lourdeurs des procédures de passation de marché et de décaissements ;

- le gap de financement lié à la fluctuation du dollar ;
- la gestion centralisée des ressources financières au niveau de l'UC/PGIRE ;
- la sous-estimation des couts liées aux travaux (conséquence : report NdongoThiabo au Sénégal) ;
- la faiblesse des capacités de certaines agences d'exécution et de certaines entreprises de travaux ;
- la non disponibilité des études de démarrage ;
- les insuffisances du dispositif de contrôle et de suivi ;
- le suivi des indicateurs était basée sur les impacts de la mise en œuvre et les effets immédiats, il a donc été difficile de quantifier les impacts plus larges du projet sur les revenus et la qualité de vie des ménages ;
- le non-respect des délais d'exécution et retard enregistré lors de la réalisation des activités à cause des procédures de décaissement, des limites des entreprises et des crises politiques.

**Et plus spécifiquement au Mali**, les difficultés concernent les intrants non pris en charge par le projet ; l'incursion du bétail dans les PIV et PPM ; le non aménagement des berges (menace d'érosion due au fleuve sur le village et les périmètres) ; le non respects des délais de travaux pour cause de difficultés financières et d'évènement politiques ; les difficultés au niveau des études et de la passation des marchés ; les conflits sociaux suite aux résiliations des contrats des entreprises.

En plus des difficultés citées ci - dessus un accent particulier a été mis sur les critères de performances pour la phase 2 : performances physiques et financières, respects des exigences environnementales et sociales, effectif des ressources humaines déployées et des moyens mis en œuvre.

Ces difficultés liées au système affectent leur performance et celle des projets. Selon la Banque Mondiale, le SE des activités de développement donne aux pouvoirs publics, aux gestionnaires de développement et à la société civile, de meilleurs moyens de tirer des leçons de l'expérience, d'améliorer les prestations de service, de planifier, d'affecter les ressources et de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus.

Il apparait cependant très important de disposer d'un système de suivi-évaluation performant pour la seconde phase (PGIRE II) qui s'étendra de 2014 à 2021, dont l'objectif de développement du programme dans son ensemble (deux phases) est de renforcer l'intégration régionale à travers l'OMVS afin que le développement des usages multiples de ressources en eau favorise l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

Ces initiatives ne pourront réussir que s'il existe une bonne gouvernance, une transparence dans la gestion de ces projets et programmes et une capacité des populations bénéficiaires à assurer la continuité des activités après le retrait du projet. Un système de suivi-évaluation performant est ainsi une conditionnalité pour la réussite de ces programmes. L'Etat, les bailleurs, le projet et les bénéficiaires ont besoin d'informations fiables et à temps réel pour s'assurer d'une gestion saine et d'un suivi efficace en vue de prise de décision renseignée.

Toutes ces difficultés citent ci-dessus nous amènent à nous pencher sur la question de la performance du système de suivi-évaluation dont dispose le PGIRE.

Pour identifier ces dysfonctionnements et afin de rendre le système performant, l'étude tentera de répondre aux questions suivantes :

- quelles sont les principales contraintes rencontrées dans la mise en œuvre du système de suivi-évaluation du PGIRE II ?
- quelles recommandations faut-on faire en vue de l'améliorer ?

### **Objectifs de l'étude**

La présente étude révèle deux catégories d'objectifs qui sont des objectifs généraux et les objectifs spécifiques.

Au titre des objectifs généraux, l'étude permet de contribuer à l'analyse du système de suivi évaluation des projets de développements.

Au titre des Objectifs dits spécifiques, ce travail vise à :

- décrire le fonctionnement du système de suivi évaluation mis en place par le programme de gestion Intégrée des Ressources en Eau et de développement des usages Multiples (PGIRE) au Mali ;
- évaluer le système de suivi évaluation mis-en place à travers un modèle d'analyse ;
- dégager les insuffisances et faire des recommandations.

### **Intérêts de l'étude**

L'intérêt de cette étude se situe à cinq (5) niveaux, à savoir :

#### **Pour le CESAG**

Il s'agit en tant qu'institution œuvrant dans le renforcement des capacités par le biais des formations de haut niveau en management de doter la sous-région de compétences pouvant apporter des réponses adéquates aux préoccupations des Entreprises et Organisations diverses dans le but de relever les défis de développement dans le contexte africain.

### **Pour l'Afrique (la sous-région)**

Il s'agit de capitaliser l'expertise acquise dans le développement rural et faire profiter des autres pays de la sous-région l'expérience malienne en matière du développement des usages à buts multiples des ressources en eau.

### **Pour les quatre (4) pays Riverains**

Il s'agit de tirer le maximum de bénéfice dans le cadre du programme et relever les informations utiles pour une planification future des projets/programmes de développement rural à tous les niveaux (Local, régional et National).

### **Pour le programme**

Il s'agit de renforcer l'efficacité et la pertinence du dispositif de Suivi/Evaluation existant en vue de répondre au mieux aux différentes préoccupations des bénéficiaires du programme.

### **Pour nous**

Cette expérience nous permettra de faire la confrontation entre les connaissances acquises dans le cadre de notre formation et les réalités pratiques du terrain. En outre, elle (expérience sur le terrain) nous permettra de mieux appréhender les réalités pratiques du suivi et évaluation dans les projets /programmes des pays en voie de développement.

### **Démarche de l'étude**

Afin de pouvoir réaliser ladite étude, plusieurs étapes doivent être franchies à savoir :

- une analyse documentaire appelée revue de littérature comprenant des documents académiques et les documents liés au projets/programme objet de l'étude ;
- la constitution d'un échantillon de personnes, d'acteurs intervenants dans la mise en œuvre du programme et susceptibles d'apporter des solutions à nos préoccupations ;
- l'élaboration du guide d'entretien permettant de recueillir les données utiles pour l'étude ;
- l'analyse des données obtenues au moyen des entretiens avec les responsables du programme et les traduire en résultats
- la présentation et l'interprétation des résultats obtenus.

### **Plan de l'étude**

En plus de l'introduction et de la conclusion, notre étude s'articulera autour de deux parties essentielles :

**1<sup>ère</sup> partie** : La première est relative à la revue documentaire sur le système de suivi-évaluation (Chapitre1), la qualité du projet, la conception du modèle d'analyse et la méthodologie de son administration (chapitre 2).

**2<sup>ème</sup> partie** : l'analyse des résultats (chapitre 3) et les recommandations pour l'amélioration du système (chapitre 4).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

L'objectif de cette partie est de faire ressortir les principaux éléments et contexte fondamentaux du cadre conceptuel en vue d'une bonne compréhension de l'étude et de décrire le contexte dans lequel l'étude s'est déroulée.

## **CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DU SUIVI ET EVALUATION**

Afin d'analyser le cadre de notre analyse, nous tenons à préciser, que le suivi et évaluation sera étudié dans le cadre des projets de développement.

### **SECTION I : DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES DE L'ETUDE**

#### **1.1. Définition des concepts clés**

La recherche documentaire a rendu possible la définition des concepts clés se rapportant à notre étude pour permettre une bonne compréhension de nos lecteurs en ce qui concerne les notions en rapport avec le suivi et évaluation.

##### **1.1.1. Analyse**

Selon le dictionnaire petit Robert de la langue française, l'expression analyse<sup>1</sup> signifie décomposition, résolution. C'est une opération intellectuelle consistant à décomposer une œuvre, un texte en ses éléments essentiels, afin d'en saisir les rapports et de donner un schéma de l'ensemble.

##### **1.1.2. Plan- programme-projet**

###### **1.1.1.1. Plan<sup>2</sup>**

Représente un ensemble des dispositions destinées à permettre à l'économie d'un pays ou d'une région d'atteindre, au cours d'un certain temps défini, des objectifs de croissance ou de développement.

###### **1.1.1.2. Programme<sup>3</sup>**

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

###### **1.1.1.3. Projet**

Les définitions varient selon les auteurs. Ci-dessous deux définitions qui ont l'avantage de se compléter et de couvrir ensemble les caractéristiques d'un projet généralement admises par les autres définitions.

- « Un projet<sup>4</sup> 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

---

<sup>1</sup>Petit Larousse illustré, dictionnaire de la langue Française,2008

<sup>2</sup>Frank olivier MEYE, évaluation de la rentabilité des projets d'investissement harmattan 2007,

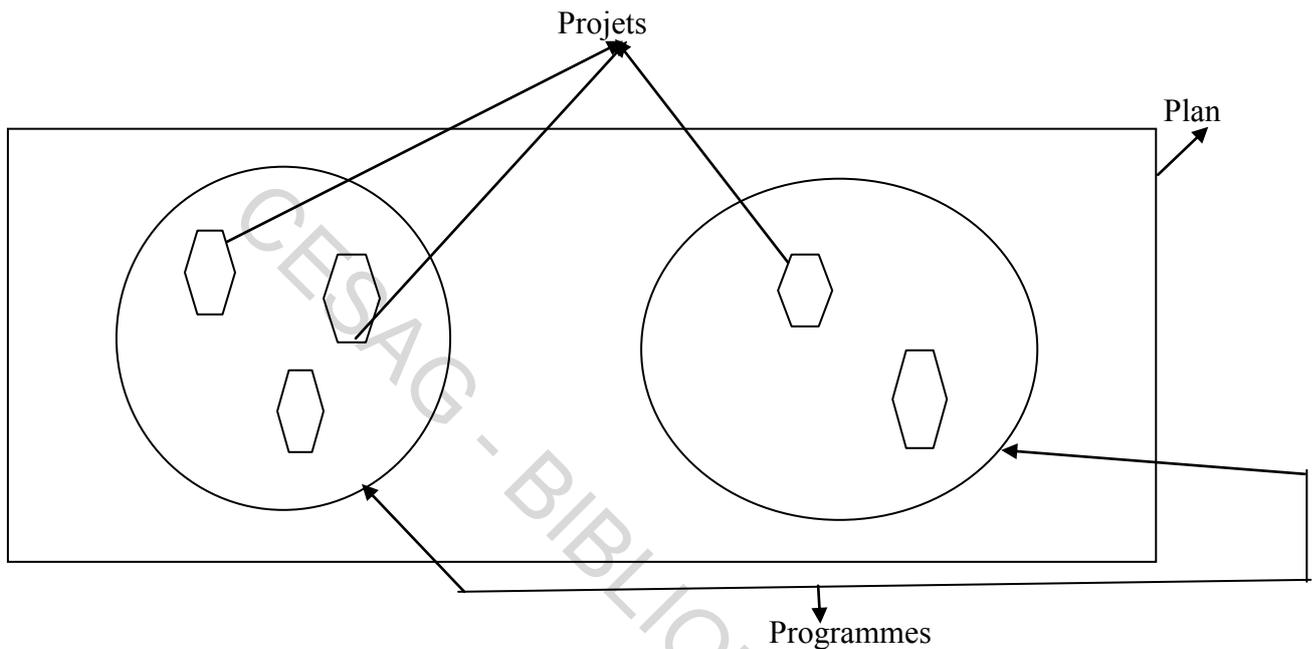
<sup>3</sup>Frank olivier MEYE, évaluation de la rentabilité des projets d'investissement harmattan 2007

<sup>4</sup>Selon l'organisation Mondiale de Normalisation(ISO) 1 dont la définition a été reprise par l'association Française de Normalisation(AFNOR)

d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes et de délais, de couts et de ressources ».

- « Un projet<sup>5</sup> est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin ».

**Figure 1: Plan - Programme - Projet**



Source : Codex contexte de projets Ahmadou Traore

### 1.1.3. Projet de développement

Selon Jean Paul LEDANT, un projet de développement<sup>6</sup> est « un ensemble cohérent d'activités, limitées dans l'espace et dans le temps visant un objectif spécifique et consistant à améliorer durablement la situation d'un groupe cible tout en contribuant à des finalités plus larges de développement »

Pour MM. B. CHADENET et J.A. KING, un projet de développement<sup>7</sup> est « un ensemble optimal d'actions à caractère d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée ».

<sup>5</sup>Selon l'association francophone de Management de projet (AFETEP)

<sup>6</sup>Jean Paul LEDANT, Gestion du Cycle de Projet, Cadre Logique PIPO.

<sup>7</sup>B. CHADENET et John A. KING, Qu'entend-on par projet de la Banque Mondiale ? Finances et Développement, No 3, septembre 1972.

Il est important de noter qu'un projet de développement s'inscrit dans le cadre d'une politique sectorielle globale et vise le bien-être de la collectivité.

#### **1.1.4. Management de projets<sup>8</sup>**

L'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associées, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris.

#### **1.1.5. Management de programmes**

Le management de programmes<sup>9</sup> est défini comme le management coordonné et centralisé d'un programme dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques visés et d'en tirer des avantages. Les projets faisant partie d'un programme sont liés par un résultat commun ou par une capacité collective. Si l'apparement des projets n'est dû qu'à un client ou à un vendeur commun, ou à une technologie ou des ressources communes, le management de l'effort doit se faire dans le cadre d'un portefeuille de projets plutôt que dans le cadre d'un programme.

Le management de programme porte une attention particulière aux interdépendances entre les projets et aide à déterminer l'approche optimale pour leur management.

Les actions liées à ces interdépendances peuvent comprendre :

- la résolution des contraintes relatives aux ressources et/ou des conflits qui affectent plusieurs projets dans le système ;
- l'alignement organisationnel/la direction stratégique qui affecte les objectifs et buts du programme et des projets et ;
- le management de la résolution des problèmes et des modifications au sein d'une structure de gouvernance partagée.

---

<sup>8</sup>Le management de projet, principes et pratiques 2e édition AFITEP AFNOR

<sup>9</sup>Le management de projet, principes et pratiques 2e édition AFITEP AFNOR

**Tableau 1: Vue d'ensemble comparative sur le management de projet et de programme**

	<b>Projets</b>	<b>Programme</b>
<b>Contenu</b>	Les projets comportent des objectifs définis. Le contenu est progressivement élaboré tout au long du cycle de vie du projet.	Le contenu des programmes est plus étendu et procure des avantages plus significatifs.
<b>Modifications</b>	Les chefs de projet s'attendent à des modifications et mettent en œuvre des processus permettant de les gérer et de les maîtriser.	Le directeur de programme doit s'attendre à des modifications venant de l'intérieur et de l'extérieur des programmes, et doit être prêt à les gérer.
<b>Planification</b>	Les chefs de projet transforment progressivement, tout au long du cycle de vie du projet, des informations de haut niveau en plans détaillés.	Les directeurs de programme élaborent le plan d'ensemble des programmes et créent des plans de haut niveau pour guider une planification détaillée au niveau des composants.
<b>Management</b>	Les chefs de projet gèrent l'équipe de projet afin d'atteindre les objectifs du projet.	Les directeurs de programme gèrent le personnel du programme et les chefs de projet ; ils apportent vision et leadership global.
<b>Succès</b>	Le succès est mesuré par la qualité du produit et du projet, le respect des délais, du budget et le niveau de satisfaction client.	Le succès est mesuré par le niveau de satisfaction aux exigences du programme et le degré d'obtention des avantages pour lequel il a été entrepris.
<b>Surveillance</b>	Les chefs de projet surveillent et maîtrisent le travail de production des produits, services ou résultats pour lesquels le projet a été entrepris.	Les directeurs de programme surveillent les progrès des composants du programme pour s'assurer que les objectifs d'ensemble et les avantages seront réalisés, et que les échéanciers et les budgets seront respectés.

Source : Guide du Corpus des connaissances en management de projet (*Guide PMBOK®*) ; 4<sup>ème</sup> édition

### **1.1.6. Etapes du cycle de projet**

Le cycle de vie du projet s'aperçoit comme étant les différentes étapes que prend le projet de sa conception jusqu'à son évaluation en passant par sa mise en œuvre. Les différentes étapes du cycle de vie d'un projet diffèrent d'une institution à une autre. Ainsi, selon la commission de l'Union Européenne (UE), le cycle de vie d'un projet est composé de six étapes à savoir :

#### **1.1.6.1. Programmation**

Cette phase consiste à définir les orientations et principes généraux de la conception entre l'UE et un pays sur base de l'analyse des problèmes et des potentialités d'un pays et en tenant compte des priorités de l'UE, des actions mises en œuvre par les autres bailleurs de fonds ainsi que les capacités locales de l'UE, la concentration sectorielle et thématique de l'aide de l'UE est convenue, et un certain nombre d'idées de projets et programmes sont exposées dans les grandes lignes.

#### **1.1.6.2. Identification**

Les problèmes, les besoins et intérêts des parties prenantes sont analysés. Les idées de projets et d'autres opérations sont identifiées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies.

#### **1.1.6.3. Instruction**

Des plans de travail détaillés, comportant un cadre logique, ainsi que des calendriers des activités et des ressources devraient être produits au cours de cette phase. Il en résulte une décision de proposer ou non un financement pour le projet,

#### **1.1.6.4. Financement**

Il s'agit de décider de financer ou non le projet. Une convention formelle, énonçant les dispositions financières essentielles de mise en œuvre est alors signée par la CE et le gouvernement partenaire ou une autre entité,

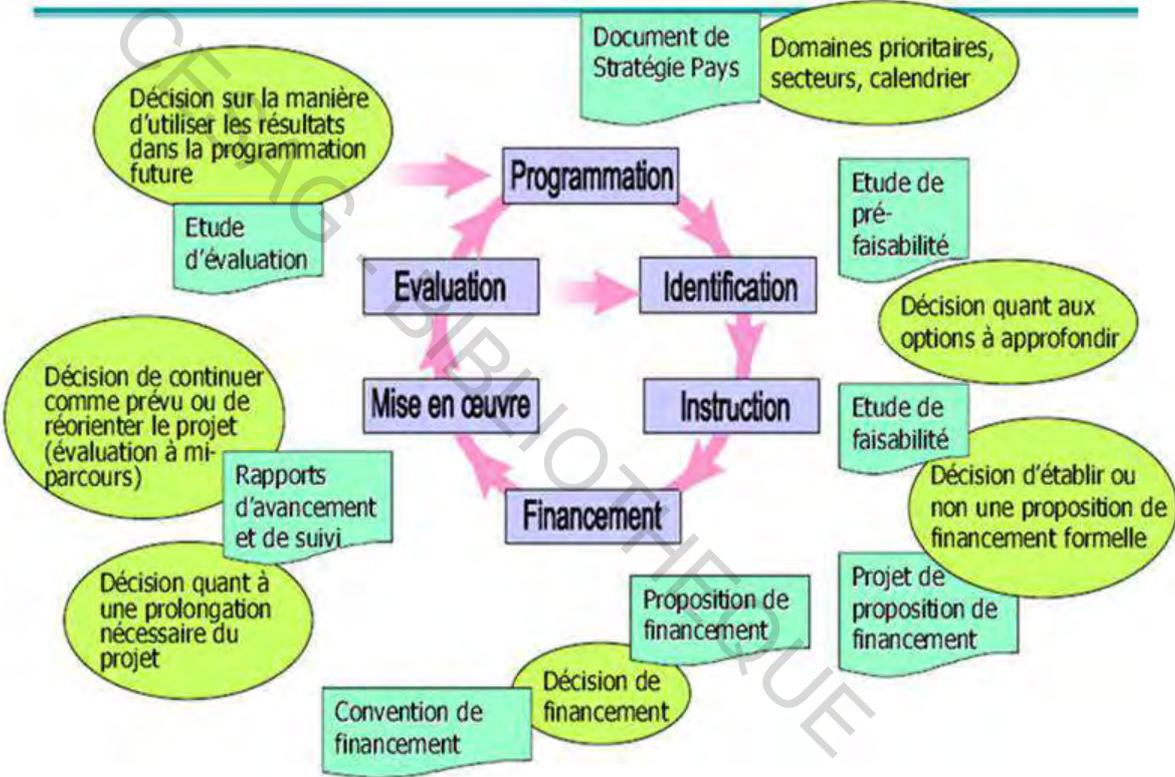
#### **1.1.6.5. Mise en œuvre**

Cette phase implique généralement la passation de contrats d'études, d'assistance technique, de services ou de cette phase, les ressources convenues sont utilisées pour atteindre les objectifs fixes,

#### **1.1.6.6. Evaluation**

Elle consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action. Une évaluation peut avoir lieu avant la réalisation du projet (évaluation ex ante), au cours de la mise en œuvre du projet (évaluation mi-parcours), à la fin d'un projet (évaluation finale), ou après son achèvement (évaluation ex post).

Figure 2: Cycle de vie de projet selon l'Union Européenne



## SECTION II : DEFINITIONS DES CONCEPTS LIES AU SUIVI-EVALUATION

### 2.1. Système de suivi-évaluation<sup>10</sup>

L'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats de suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet

#### 2.1.1. Suivi

Dans cette partie nous verrons les points suivant

- ✓ Définition du suivi
- ✓ Les différents types de suivi
- ✓ Les domaines de suivi
- ✓ Périodicité du suivi
- ✓ Système de suivi
- ✓ Conditions d'efficacité d'un système de suivi

##### 2.1.1.1. Définition du suivi

La Banque mondiale<sup>11</sup> 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.

##### 2.1.1.2. Différents types de suivi

###### a. Suivi des délais

Le suivi des délais consiste à veiller à ce que l'ensemble des activités du projet soient réalisées dans les délais impartis et selon le calendrier prévu.

Son objectif principal est de mesurer, lorsqu'ils se produisent, les écarts entre les délais réels et planifiés et d'en expliquer les causes et les conséquences sur le début et l'achèvement des autres activités.

###### b. Suivi des coûts

En ce qui concerne le suivi des coûts, il sert à vérifier si les activités du projet sont réalisées avec les coûts prévus et selon le budget préétabli. Il vise à comparer tout au long de la mise en

---

<sup>10</sup>FIDA, Guide pratique de S&E des projets.

<sup>11</sup>La Banque mondiale

œuvre du projet, les coûts effectifs avec les coûts prévus et à signaler les écarts, expliquer les causes et proposer les mesures correctives pour éviter tout dérapage de coûts.

**c. Suivi des ressources**

Le suivi des ressources consiste à élaborer et à suivre les procédures de mise en œuvre qui utilisent de façon optimale les ressources disponibles. Son rôle principal est de veiller au respect du planning d'utilisation des ressources, de détecter et de signaler, à temps, toute déviation et dérapage par rapport au planning initial.

**d. Suivi des approvisionnements**

Le suivi des approvisionnements qui consiste à vérifier, tout au long de l'exécution du projet que tous les inputs nécessaires à la réalisation du projet sont fournis en quantités suffisantes, avec la qualité désirée et les coûts prévus.

**e. Suivi de la conformité physique**

Le suivi de la conformité physique de l'exécution cherche à vérifier et à s'assurer que les réalisations du projet répondent aux exigences de quantité et de qualité préalablement définies selon des normes et les règles de l'art.

**f. Suivi interne**

Le suivi interne est conduit par l'organisme d'exécution lui-même. Il peut être assuré par la direction du projet ou par une cellule créée à cet effet et opérant sous l'autorité des responsables du projet.

**g. Suivi externe**

Le suivi externe quant à lui, est généralement effectué par un ou plusieurs organismes tous partenaires du projet.

Il est fondamental de préciser que le suivi obéit à des techniques telles que la collecte des données quantitatives, l'élaboration d'une analyse qualitative et la proposition des actions correctives. Ces données peuvent être enregistrées avec une fréquence qui, selon le cas, peut être journalière, hebdomadaire mensuelle ou saisonnière.

#### **h. Domaines de suivi**

**Tableau 2: Domaines de suivi**

<b>Les domaines du suivi</b>	<b>Les objectifs</b>
Suivi de gestion	Permet à chaque niveau de la hiérarchie de réorganiser les moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages
Suivi des résultats ou des performances	Permet de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés à l'aide des tableaux indicateurs
Suivi des effets	Permet de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés, que le projet pouvait déclencher.
Suivi des facteurs externes ou de conjoncture	Est un appui à la gestion des moyens et permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes.

Source : Ahmadou TRAORE, Codex CESAG 2009

#### **i. Périodicité du suivi**

Le suivi a lieu en cours d'exécution d'une activité ou d'un projet. La périodicité varie selon le besoin et selon les acteurs :

- A la base, au niveau des communautés, le suivi par les bénéficiaires (les acteurs à la base) est beaucoup plus rapproché, voire quotidien ;
- Au niveau du projet, le suivi est plus espacé, il peut être mensuel, trimestriel ou semestriel ;
- Au niveau des partenaires financiers, des missions de supervision où des revues sont organisées une ou deux fois dans l'année pour s'assurer de l'état d'avancement du projet. Ces mêmes partenaires peuvent exiger des rapports périodiques d'avancement (trimestriels, semestriels, etc.).

#### **j. Conditions d'efficacité d'un système de suivi**

Un système de suivi efficace doit : être systématique et complètement intégré aux programmes d'actions ; avoir un coût le plus bas possible ; être élaboré avec la participation des acteurs concernés par le projet et en particulier ceux qui doivent donner les informations, en collecter ou en utiliser.

#### **2.1.2. Evaluation**

Dans le domaine spécifique du développement et suivant les définitions approuvées internationalement par les spécialistes du domaine, l'évaluation est perçue comme « Une appréciation aussi systématique et objective possible de la conception, la mise en œuvre et des résultats d'un projet en cours ou achevé.

Elle sert à déterminer la pertinence des objectifs du projet ainsi que leur degré de réalisation, son efficacité, son efficacité, son impact et sa viabilité au regard du développement ». Les différents types d'évaluations qui existent.

#### 2.1.2.1. Evaluation ex-ante

Elle permet de faire l'état des lieux ou la situation de référence. C'est la situation sans projet.

#### 2.1.2.2. Evaluation à mi-parcours ou in cursus

Elle est réalisée à mi-chemin de l'exécution du projet de manière rapprochée pour savoir si les objectifs, hypothèses et activités sont toujours valables.

#### 2.1.2.3. Evaluation finale

Souvent appelée évaluation sommative, elle porte sur les produits et les services fournis par le projet. Elle vérifie s'il y a effectivement de l'atteinte des objectifs. Elle a lieu à la fin du projet.

#### 2.1.2.4. Evaluation ex-post ou rétrospective

Appelée aussi évaluation d'impact, elle a lieu plusieurs années après la fin du projet, lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés. Elle observe les changements durables et s'inscrit dans la durabilité. Elle vise aussi à tirer des enseignements pour les projets futurs.

**Tableau 3: Différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation**

	<b>Suivi</b>	<b>Evaluation</b>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Améliorer l'efficacité, modifier le plan ou l'affectation des ressources</li> <li>⊗ Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance</li> <li>⊗ Comparer régulièrement les réalisations</li> <li>⊗ Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints</li> <li>⊗ Examiner la mise en œuvre</li> <li>⊗ Fournir des enseignements</li> <li>⊗ Améliorer l'efficacité, les effets l'impact de la future programmation</li> </ul>
<b>Principales activités</b>	Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec plan, comptes rendus	Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses
<b>Fréquence</b>	Journalier, mensuel, trimestriel, selon les variables et les programmes	Episodique, à mi-parcours, en fin de programme, à posteriori

Source : Banque Mondiale, 2008

### **2.1.3. Instruments de suivi-évaluation**

Cette tâche n'est pas forcément de détecter au plus tôt les écarts dans la réalisation des activités du projet ou programme pour les analyser afin d'apporter des solutions appropriées mais de voir aussi si l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers a été effective dans l'efficacité et l'efficience avec des outils appropriés et des méthodes simples.

#### **2.1.3.1. Réseau PERT**

C'est une technique américaine de modélisation de projet qui vient de l'américain Program Evaluation and Review Technique, ou technique d'évaluation et de révision de Programme. Elle consiste à mettre en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui grâce à leurs dépendances et à leur chronologie permettent d'avoir un produit fini.

#### **2.1.3.2. Diagramme de Gantt**

Du nom de l'auteur Henry GANTT qui l'a utilisé pour la planification du matériel lors de la première guerre mondiale, le Graphique constitue un outil simple de planification et de suivi des activités d'un projet. Il permet de visualiser sur un tableau l'ensemble des activités ou des composantes d'un projet.

#### **2.1.3.3. Graphe des responsabilités**

Le graphique des responsabilités illustre l'affectation des rôles et des responsabilités parmi les différents intervenants d'un projet au cours de son exécution sous forme d'un diagramme matriciel. Il énumère les principales activités ou résultats clés du projet et identifie l'agence, le bureau ou l'individu en chargé de prendre une action. Il permet de clarifier qui est responsable de quoi pour assurer l'exécution efficace du projet. Il facilite la communication entre les membres de l'équipe du projet.

**Tableau 4: Graphe des responsabilités**

Activités	Ministère agriculture	Institut de recherche	Ministère de plan	Unité d'exécution	Association d'irrigation	Firme construction
<b>GESTION</b>						
Planifier l'exécution du projet	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>E</b>	<b>S</b>		
Etablir système d'information	<b>C</b>		<b>I</b>	<b>E</b>		
<b>ENGRAIS ET SEMENCES</b>						
Organiser système de distribution	<b>I</b>	<b>S</b>		<b>E</b>		
Construire un entrepôt				<b>D</b>		<b>E</b>
<b>VULGARISATION</b>						
-Recruter fermier	<b>I</b>	<b>S</b>		<b>E</b>	<b>C</b>	
-Organiser et faire section formation IRRIGATION						

**Source** : Boubacar AW, Codex planification structurelle et opérationnelle des projets, CESAG, Dakar,2016.

**A** : Approuver ; **C** : Consulter ; **D** : Coordonner ; **E** : Exécuter ; **I** : Informer ; **S** : Soutenir ;

NB : la tâche « Exécuter » est attribuée à une seule structure.

#### 2.1.3.4. Cadre logique

La matrice de cadre logique (ou simplement 'cadre logique') est un outil de conception de projet qui emploie un processus systématique pour nous aider à réfléchir de façon critique au résultat voulu et aux étapes à passer pour l'atteindre. Un cadre logique est un tableau qui illustre les étapes principales d'un projet et qui assure l'existence de liens logiques entre ces étapes. Le cadre logique sert de fondation au processus de planification et soutient la planification des cibles, des échéanciers, des budgets et des évaluations pour apprendre si l'impact désiré a été obtenu.

**Figure 3: Matrice du cadre logique**

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques	
Objectifs globaux					
Objectifs spécifiques					
Résultats					
Activités					
Apports					Conditions préalables

Source : Daouda BA, codex technique de contrôle des projets, 2016

### ✚ La Méthode du Cadre Logique

L'élaboration d'un Cadre Logique comporte deux étapes, qui se déroulent progressivement dans les phases d'identification et d'Instruction du cycle de projet :

L'étape d'analyse durant laquelle la situation existante est analysée pour développer une vision de la « situation future souhaitée » et sélectionner les stratégies à utiliser pour y parvenir. L'idée clé est que les projets / programmes sont conçus pour résoudre des problèmes rencontrés par des groupes cibles / bénéficiaires, femmes et hommes, et répondre à leurs besoins et intérêts.

Il existe quatre types d'analyse à effectuer :

- l'analyse des parties prenantes ;
- l'analyse des problèmes (image de la réalité) ;
- l'analyse des objectifs (image d'une situation future améliorée) ;
- l'analyse des stratégies (comparaison de différentes options en réponse à une situation donnée).

L'étape de planification durant laquelle l'idée de projet se traduit en un plan opérationnel pratique, prêt à la mise œuvre. C'est à cette étape que le cadre logique est élaboré, et que les activités et ressources sont définies et intégrées dans leurs calendriers respectifs.

Le cadre logique se présente sous forme de matrice. Cette matrice permet de structurer le contenu d'un projet / programme de manière complète et compréhensible pour tous. Elle comporte 4 colonnes et 5 rangées représentées en deux principales logiques à savoir :

1. **La logique verticale** identifie ce que le projet vise à réaliser, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle et au gestionnaire de projet ;
2. **La logique horizontale** concerne la mesure des effets du projet, et des ressources qu'il a mobilisées, en identifiant des indicateurs clés, et les sources qui permettent de les vérifier.

#### **2.1.3.5. Cadre de performance**

Le cadre de performance est un tableau qui retrace pour chaque indicateur de l'impact, des effets et des extrants, l'état des lieux (données de base), l'objectif à atteindre (fin du projet) et les différentes valeurs cibles que le projet est sensé atteindre pendant les différentes années avant la fin du projet. Les commentaires servent à mentionner si oui les cibles ont été atteintes sinon pourquoi. Selon le FIDA, une cible est « ... un but spécifique qui indique le nombre, l'horizon temporel et l'endroit de ce qui doit être réalisé ». Les cibles, ce sont des jalons sur la route menant aux réalisations et en bout de ligne, à un objectif à plus long terme. « Entre le point de départ et la réalisation, il peut y avoir plusieurs jalons (cibles intermédiaires) qui correspondent à la performance escomptée à différents intervalles »

**Tableau 5: Cadre de performance**

N°	Code	Indicateur	Données de base			Valeurs cibles					Commentaire
			Valeur	année	source	2013	2014	2015	2016	2017	
Indicateur d'impact:											
Indicateur d'effets:											
Indicateur d'extrants:											

Source : Daouda BA, codex technique de contrôle des projets, 2016.

### 2.1.3.6. Cadre de Rendement

Le cadre de rendement est un tableau qui renseigne pour chaque résultat les indicateurs, les sources, les méthodes de collecte, les fréquences de la collecte des données et le responsable de cette collecte.

**Tableau 6: Cadre de rendement**

Résultats	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Fréquence de la collecte	Responsable de la collecte
Impact					
Effets					
1					
2					
Extrants					
1					
2					
3					

Source : Daouda BA, Codex technique de contrôle des projets, CESAG, Dakar, 2016.

### **2.1.3.7. Rapports mensuels, trimestriels et annuels**

Ils représentent la capitalisation des fiches de suivi et autres formats de rapport d'activités sur des modèles établis, consolidés ensuite par des notes et commentaires à différents niveaux d'interventions.

### **2.1.4. Principales phases de la conception d'un système de suivi-évaluation**

➤ **Phase 1** : Identification des utilisateurs et de leur besoin en information

Cette phase consiste à recenser les différentes parties prenantes et utilisateurs de l'information de même que leurs besoins en information.

➤ **Phase 2** : Identification des différentes rubriques d'information

Elle consiste à définir les indicateurs qui permettront de mesurer le degré de réalisation des objectifs et d'identifier l'écart entre les activités réalisées et celles prévues.

➤ **Phase 3** : Définition du système de collecte des données

Il s'agit de déterminer les lieux et moyens de collecte de l'information.

➤ **Phase 4** : Définition d'un système de circulation de l'information

Il s'agit de déterminer la manière dont les informations produites seront acheminées aux différents utilisateurs.

➤ **Phase 5** : Définition de la stratégie d'intervention

La manière dont l'on va procéder pour collecter les informations nécessaires et pertinentes qui répondent aux besoins des parties prenantes.

➤ **Phase 6** : Evaluation des ressources

Ce sont les moyens financiers, matériels et humains nécessaires.

### **2.1.5. Variables de performance s'un système de suivi-évaluation**

#### **2.1.5.1. Pertinence :**

Elle est la mesure dans laquelle les activités d'aide correspondent aux priorités et aux politiques du groupe ciblé, partenaires ou donateurs.

#### **2.1.5.2. Efficience :**

L'efficience se réfère au fait d'effectuer une tâche correctement, à la maîtrise de la relation entre les ressources et le rendement, le tout en cherchant à minimiser le coût du processus.

#### **2.1.5.3. Efficacité :**

Elle mesure à quel point le programme de développement ou le projet a atteint les objectifs spécifiques qu'il s'était fixé.

#### **2.1.5.4. Impact :**

Il s'agit des effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par une intervention à l'appui du développement.

#### **2.1.5.5. Viabilité :**

La viabilité permet de mesurer si les bienfaits d'une activité de développement ont des chances de perdurer une fois que le donneur aura achevé de la financer.

#### **2.1.6. Influence de la gestion interne sur la performance du système**

Tout système pour pouvoir atteindre ses résultats doit être planifié, organisé, dirigé puis contrôlé. Aussi, le SSE doit être opérationnel avant le début de la mise en œuvre du projet.

##### **2.1.6.1. Planification**

Est un processus continu par lequel le manager détermine et évalue avant l'action les décisions à prendre en vue d'atteindre les objectifs. Elle consiste essentiellement à l'identification des besoins (utilisateurs et informations) à satisfaire ; à la précision des objectifs, des domaines à couvrir et des résultats que le SSE devra atteindre et de la périodicité des rapports ; à la sélection des indicateurs pertinents ; à la détermination des besoins en ressources humaines, matérielles et financières, à l'établissement d'un système de collecte, de traitement et de stockage des données et enfin à l'élaboration et au partage du PTBA.

##### **2.1.6.2. Organisation**

Elle consiste à définir la composition des groupes de travail et coordonner leurs activités. Elle entraîne la création de liens organisationnels qui aident les individus et les groupes à travailler de concert à l'atteinte d'objectifs communs. Cette étape est essentielle en tant que fonction de la gestion. Lors de celle-ci, les gestionnaires délimitent les pouvoirs et responsabilités, puis les répartissent entre les individus. Non seulement un degré de subordination est établi, mais aussi les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes.

Aussi, elle permet la définition de l'organigramme des tâches, des responsabilités et des liens hiérarchiques, la définition du schéma de remontées des données ; l'affectation des moyens appropriés à chaque tâche ; l'établissement d'un système de diffusion des informations et d'un manuel de procédures et l'organisation des échanges périodiques autour de l'avancement des activités du projet.

##### **2.1.6.3. Direction**

Consiste à diriger les employés chargés d'exécuter le travail et à faire progresser les choses, c'est-à-dire à exercer sur eux une influence positive. La formation, la communication et la motivation représentent les principales tâches liées au leadership. C'est en facilitant leur travail et en les stimulant que les gestionnaires peuvent motiver leurs subordonnés à devenir plus productifs, à atteindre leurs objectifs et à travailler dans un esprit de collaboration. Pour ce faire, il s'agit de l'établissement d'un bon climat dans l'organisation ; de la mise en place de programme de formation pour le perfectionnement des compétences et des-connaissances du

personnel ; la définition d'un processus de prise de décision ; la mobilisation et la motivation du personnel et à l'adaptation du style de management à la cible.

#### **2.1.6.4. Contrôle**

Il se définit comme l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux buts et qui permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs. Le contrôle est un processus critique qui incite les employés à questionner la pertinence des objectifs et les normes préétablies de l'organisation. Elle vise au respect des délais de livraison des rapports selon les normes ; à l'identification et à l'analyse des écarts entre la situation actuelle et celle prévue ; l'application des recommandations issues des cadres de concertation ; à la mise en place d'un système de gestion des risques et à la vérification du feed-back de l'information et du respect du manuel de procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE**

### **SECTION I : METHODOLOGIE, INSTRUMENTS DE L'ETUDE ET METHODES D'ADMINISTRATION**

Après une revue de la littérature sur le projet, nous avons organisés une séance de travail sur le fonctionnement des activités et ensuite mis en place un guide d'entretien.

#### **1.1. Méthodologie de l'étude**

La méthodologie utilisée se déclinera en ces points suivants :

- La question de recherche
- L'hypothèse de recherches
- Le modèle d'analyse
- La définition et justification de la population
- Les instruments de collectes de données
- Le traitement des données

##### **1.1.1. Questions de recherche**

Nous avons la question générale de recherche et les questions spécifiques.

###### **1.1.1.1. Question générale de recherche**

La question générale de recherche se pose en ces termes : Comment améliorer la performance du système de suivi évaluation ? Autrement dit quels sont les déterminants de la performance d'un système de suivi évaluation. Qu'en est-il pour celui du PGIRE 2 ?

###### **1.1.1.2. Questions spécifiques**

- Quelles sont les difficultés rencontrées par le système de suivi-évaluation ?
- Quel est le degré de performance du système de suivi-évaluation
- Quelles solutions proposons-nous ?

##### **1.1.2. Hypothèses de recherche**

Parmi les hypothèses de recherche nous distinguons l'hypothèse principale et les hypothèses secondaires.

###### **1.1.2.1. Hypothèse principale**

La performance du système de suivi et évaluation est fonction de deux facteurs :

- La conception du système ;
- La Gestion interne du système.

### 1.1.2.2. Hypothèses secondaires

Pour l'améliorer un système de suivi-évaluation, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

- **Hypothèse 1** : Le SSE favorise une approche participative.
- **Hypothèse 2** : Le SSE permet aux parties prenantes d'appréhender les informations sur le projet.
- **Hypothèse 3** : Le SSE Facilite la prise de décisions sur la base de données d'appréciation construites, disponibles, fiables.

### 1.1.3. Modèle d'intervention

#### 1.1.3.1. Choix des variables

Après la revue de la littérature dans le chapitre précédent, il ressort que la performance du système de suivi-évaluation du PGIRE est fonction de deux variables. Il s'agit de la conception du système et de sa gestion interne. Pour nous, un système de suivi - évaluation n'est performant si à la base il a été conçu avec des objectifs claires et précis répondant aux besoins des utilisateurs des informations produites d'une part, et d'autre part si le système est piloté de façon efficace.

Autrement dit un système n'est Performant que s'il est **Pertinent** (production de l'information souhaitable et utile pour les utilisateurs), **Efficace** capable de produire la bonne information et la mettre à la disposition des utilisateurs à temps et à prendre de bonnes décisions), **Efficent** ( minimisation des coûts de production de la collecte jusqu'à la production des rapports d'où le coût de fonctionnement du système de collecte des données et de la production de l'information doit être supportable par le bureau de SE) et **Viable** (la méthodologie de suivi doit être acceptée par les utilisateurs qui doivent avoir des compétences requises et une bonne compréhension pour l'application de la méthodologie du suivi-évaluation).

#### 1.1.3.2. Définition du modèle d'analyse

Il s'agira de déterminer les facteurs les plus indispensables qui influencent la performance du système de suivi-évaluation à analyser afin de mettre en exergue les liens de causalité entre la variable expliquée et les variables explicatives.

La performance d'un système de suivi-évaluation dépend de deux variables principales :

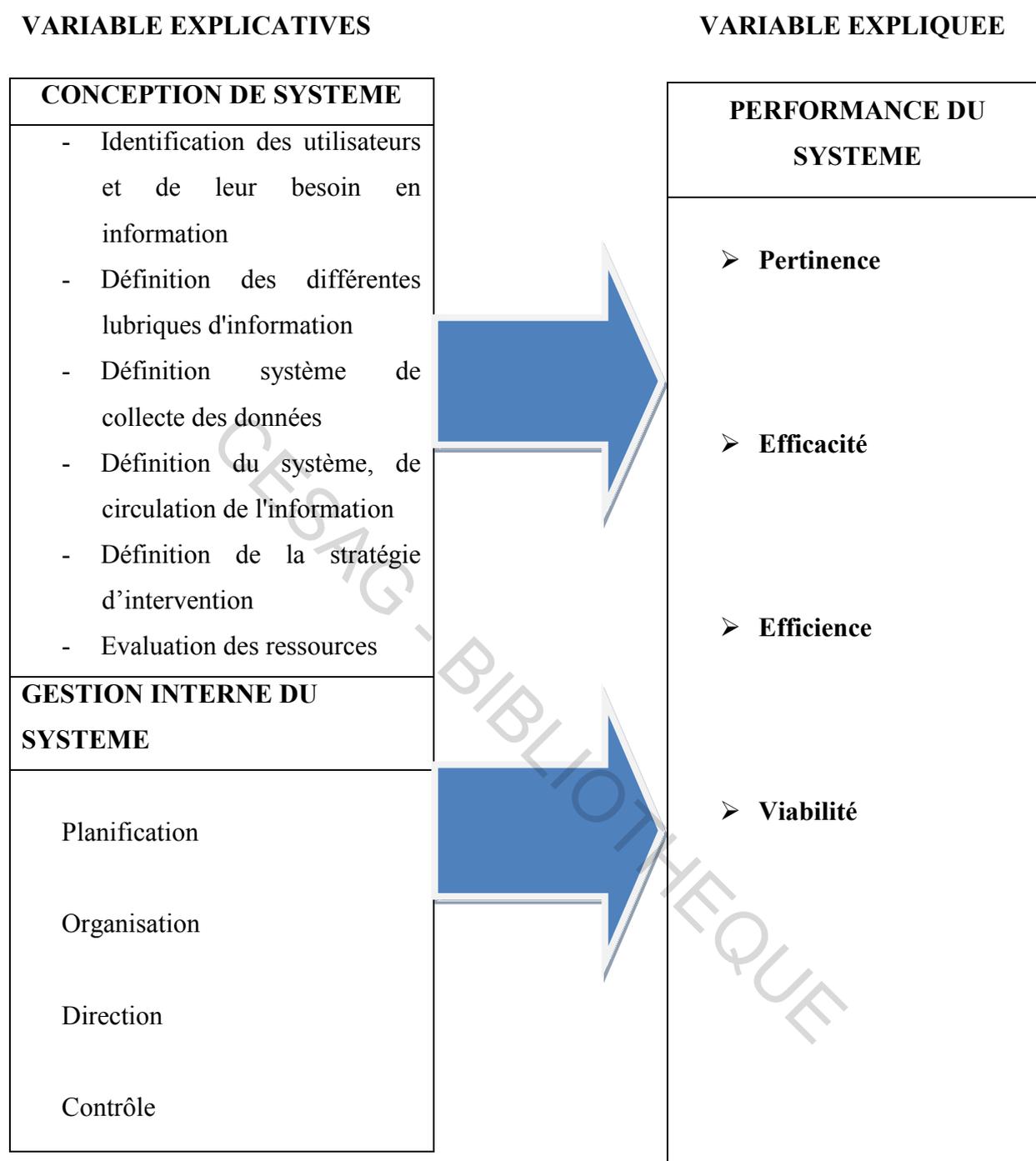
1. La gestion interne (Y) du système.
2. L'environnement externe (Z) du système.

Contribution à l'analyse du système de suivi évaluation des projets de développement de L'OMVS  
: Cas de l'aménagement hydro-agricole du PGIRE au Mali

Notre recherche est traduite par l'équation suivante :  $P = f(Y ; Z)$  avec P = Performance du système ; Y Gestion Interne du système ; Z = Environnement externe dans lequel le système évolue.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Figure 4: Modèle d'analyse**



Source : Togola, 2016

### 1.1.3.3. Opérationnalisation des variables

Les critères des différentes variables (expliquée et explicatives) sont donnés dans les tableaux suivants.

**Tableau 7: Opérationnalisation de la variable expliquée**

Variable expliquée	Variabes secondaires	Critères de mesure
<b>Performance du système de SE</b>	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les besoins en information du PGIRE sont couverts.</li> <li>➤ Les informations produites par le système répondent aux besoins en information des parties prenantes.</li> </ul>
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'information fiable et de bonne qualité est produite à temps par le SSE</li> <li>➤ Les écarts entre des activités planifiées et réalisés sont identifiés par le SSE</li> <li>➤ Le niveau d'atteinte des objectifs et la prise de la bonne décision sont renseignés par l'information produite par le SSE</li> <li>➤ L'information est accessible à tout le monde, sous toutes ses formes et est lisible.</li> </ul>
	Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le coût de la production de l'information est supportable.</li> <li>➤ Les informations sont produites à moindre coût.</li> </ul>
	Viabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les bénéficiaires (ONG ; AEC) sont formés à l'utilisation des outils de suivi- évaluation.</li> <li>➤ Les bénéficiaires maîtrisent les techniques de collecte de données et de production de l'information utile.</li> <li>➤ Le coût de la production de l'information est supportable par les bénéficiaires.</li> </ul>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

**Tableau 8: Opérationnalisation de la variable conception**

<b>Variable explicative</b>	<b>Variables secondaires</b>	<b>Critères de mesure</b>
<b>Conception</b>	<b>Identification des utilisateurs et de leur besoin en information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les utilisateurs des informations sont connus</li> <li>➤ Les besoins en informations des utilisateurs sont recensés.</li> </ul>
	<b>Identification des différentes rubriques d'informations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les indicateurs pertinents sont sélectionnés.</li> <li>➤ Les indicateurs choisis sont clairs et précis.</li> </ul>
	<b>Définition du système de collecte des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les outils de collecte existent et sont opérationnels.</li> <li>➤ Les sites de collectent de l'information sont identifiés.</li> <li>➤ La fréquence de collecte des données est définie et respectée.</li> <li>➤ Les moyens de traitement adéquats des données existent.</li> <li>➤ Un mode de stockage des données collectées existe.</li> </ul>
	<b>Définition d'un système de circulation de l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un calendrier détaillé de la production de l'information existe et est utilisé.</li> <li>➤ Les moyens de diffusion de l'information sont définis.</li> <li>➤ Le circuit d'acheminement de l'information est déterminé.</li> <li>➤ Les objectifs de suivi sont définis et partagés par tous les acteurs.</li> </ul>
	<b>Définition de la stratégie d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les tâches à exécuter sont définies de façon claire et précise.</li> <li>➤ Un tableau de responsabilité existe et est utilisé.</li> <li>➤ Les méthodes de collecte sont définies.</li> </ul>
	<b>Evaluation des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires et adéquates sont définies et évaluées</li> </ul>

Source :Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016..

**Tableau 9: Opérationnalisation de la variable gestion interne**

<b>Variable explicative</b>	<b>Variabes secondaires</b>	<b>Critères de mesure</b>
<b>Gestion interne</b>	<b>Planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les critères d'évaluation sont définis.</li> <li>➤ Les outils de SIE et de collecte de l'information existent et sont fonctionnels.</li> <li>➤ Un budget de fonctionnement adapté aux besoins est mis en place.</li> <li>➤ Un calendrier d'activité de suivi est défini.</li> <li>➤ Les outils de planification existent et sont fonctionnels.</li> <li>➤ Un calendrier pour l'établissement des rapports et la prise de décision est défini.</li> </ul>
	<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il y'a une adéquation entre les ressources et les activités.</li> <li>➤ Les responsabilités sont partagées.</li> <li>➤ Les dirigeants rendent compte de leurs décisions et résultats.</li> <li>➤ Les animateurs de SE existent et sont disponibles.</li> <li>➤ Un planning des tâches existe et est utilisé.</li> <li>➤ Le circuit d'information défini est adapté et opérationnel.</li> <li>➤ Les effectifs nécessaires existent.</li> <li>➤ Un manuel de procédure de suivi est élaboré et opérationnel.</li> </ul>
	<b>Direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le personnel du SE est qualifié.</li> <li>➤ Le personnel est motivé.</li> <li>➤ Un plan de formation des acteurs de S/E est disponible et fonctionnel.</li> <li>➤ Un processus de prise de décision existe.</li> </ul>
	<b>Contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le contrôle des délais et la périodicité de l'information sont respectés.</li> <li>➤ Des rapports périodiques sont élaborés et disponible à temps.</li> <li>➤ Le système dispose d'un schéma clair de remontée des données.</li> <li>➤ Le système ne rencontre pas des problèmes lors de la remontée des données collectées et de l'information.</li> <li>➤ Les procédures de collecte mis en placè sont respectées.</li> <li>➤ Le feed-back de l'information est assuré.</li> <li>➤ Un système de gestion des risques existe et est partagé</li> </ul>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

#### **1.1.4. Justification de la population à l'étude**

Notre étude porte sur un échantillon composé de sept (07) personnes qui ont été choisies de façon raisonnée car responsables et/ou utilisateurs du système de suivi-évaluation du projet.

Ce sont :

- Directeur,
- Le Coordinateur de projet,
- Chef de projet,
- Expert suivi- évaluation ADRS,
- Expert en Environnement et Ressources Naturelles,
- Le Responsable administratif et financier,
- Le spécialiste passation de Marche,

#### **1.1.5. Méthodes de collecte des données**

Les données ont été recueillies par interviews à travers notre guide d'entretien que nous avons administré à la population ciblée dans le domaine du suivi-évaluation, puis nous avons également effectué une recherche documentaire et une observation direct sur le terrain.

#### **1.1.6. Méthode de traitement des données**

En vue d'apprécier les réponses à leur valeur, une notation allant de 0 à 1 a été adoptée pour chaque critère ainsi, cette notation se décompose de la manière suivante :

- Critère à réponse non satisfaisante : 0 point,
- Critère ayant une réponse un peu satisfaisant : 0,5 point,
- Critère ayant une réponse satisfaisant : 1 point.

## SECTION II : CADRE DE L'ETUDE

Ce chapitre traite le cadre dans lequel notre étude a été faite. Elle présente la structure d'accueil et le projet.

### 2.1. Présentation générale de l'organisation pour la mise valeur du fleuve Sénégal (OMVS)

L'OMVS est l'aboutissement d'un long processus de tentatives pour la maîtrise et l'exploitation rationnelle des ressources du fleuve Sénégal et de sa vallée.

Cette entreprise remonte à la période Coloniale avec, notamment :

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

L'OMVS a connu bien des mutations avant 1972, date de sa création et au cours de ses trois décennies d'existence.

En effet, avec la sécheresse qui s'est installée depuis 1972/1973 et conscients du fait qu'aucune entité de la sous - région considérée séparément ne peut réussir un développement viable et durable, les responsables des États riverains du fleuve Sénégal, encouragés en cela par les diverses tentatives de l'ancienne puissance coloniale, (notamment avec les études effectuées par la MEAF et la MAS), décidaient en 1972 d'unir leurs efforts dans le cadre de l'OMVS pour un développement Intégré et coordonné du bassin du fleuve que partagent les trois Pays.

En outre, l'étendue du bassin versant de ce fleuve (289 000 km<sup>2</sup>), les caractéristiques de son cours et celles des sols qu'il arrose, des États qu'il limite ou traverse et des populations qui vivent sur ses rives, ont, depuis très longtemps suscité un intérêt tout particulier et poussé l'ancienne puissance coloniale tout comme les responsables actuels des États riverains, à rechercher les moyens de maîtriser et d'utiliser à meilleur escient les énormes quantités d'eau

déversées dans l'océan, malgré un régime hydrologique très irrégulier, presque sec la moitié de l'année.

### **2.1.1. Vision**

La vision de l'OMVS est de mettre en œuvre une action conjointe de mise en valeur du bassin afin de favoriser l'intégration régionale, de générer des avantages et de soutenir la croissance dans les Etats membres ;

L'intégration de la Guinée est ainsi considérée comme une priorité pour l'incitation au développement régional et à l'intégration économique des Etats riverains.

### **2.1.2. Missions**

Les principales missions de l'OMVS qui sont définies par les Etats membres et leurs partenaires au Développement sont :

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

### **2.1.3. Valeurs**

Les valeurs prônées par l'organisation sont :

- La bonne gouvernance ;
- La culture stratégique ;
- La non-discrimination.

## **2.2. Présentation du PGIRE**

Le Projet est articulé autour de trois composantes inter-reliées qui appuient l'objectif de développement du projet :

- **Composante 1** : développement institutionnel ;
- **Composante 2** : développement des usages à buts multiples des ressources en eau
- **Composante 3** : gestion et planification des infrastructures.

L'objectif de Développement du programme est de renforcer l'intégration régionale entre les pays riverains du Bassin du fleuve Sénégal à travers l'OMVS pour le développement des usages à buts multiples des ressources en eau du bassin du fleuve Sénégal (PGIRE DUM BS) et d'impulser la croissance et l'amélioration des moyens de subsistance des communautés.

### **2.2.1. Présentation générale de la composante 2 du PGIRE**

Cette composante est véritablement le fondement de la durabilité de l'action de l'OMVS en même temps qu'elle constitue le socle du renforcement de l'adhésion des communautés riveraines au dessin des autorités régionales et nationales.

La composante 2 inclut un certain nombre d'activités multisectorielles de base liées au développement des ressources en eau dans certains sous-bassins. Les sous-composantes sont :

#### **2.2.1.1. Sous-composante : Aménagement hydro-agricole et protection des ressources en eau**

Les activités incluses dans cette sous-composante sont ciblées pour chaque pays, sur la base des priorités nationales et des besoins estimés. Les activités clés au titre de cette sous composante sont :

- i. La consolidation, la réhabilitation, l'extension et la réalisation d'aménagements, infrastructures et équipements hydro-agricoles notamment ;
  - Les axes hydrauliques, les canaux adducteurs et les ouvrages connexes (ouvrages de prise, de franchissement et de décrue et stations de pompage) qui alimentent les zones irriguées ;
  - Les périmètres irrigués et stations de pompage associées ;
  - L'aménagement des bas-fonds et des plaines d'inondation ;
  - L'aménagement de petits champs/jardins irrigués et l'acquisition d'équipements de transformation de produits agricoles pour les coopératives féminines.
- ii. La protection des ressources en eau à travers :
  - La réalisation d'ouvrages de stabilisation des berges du fleuve et d'accès des usagers à l'eau du fleuve et ;
  - L'agroforesterie et conservation des eaux et sols pour la protection, la restauration et la valorisation de zones fragiles adjacentes aux berges, bas-fonds et plaines aménagés ;
  - Formation et appui à une meilleure gestion des ressources en eau ainsi qu'à l'exploitation et à l'entretien durable des systèmes installés à travers l'organisation, la formation, l'IEC (Information, Education et Communication) et divers appuis (expérimentation de paquets technologiques au champ, distribution de semences sélectionnées, de petits équipements et matériels etc.) aux groupes d'usagers de l'eau et aux producteurs et à leurs coopératives.

### **2.2.1.2. Sous-composante : Gestion durable de la pêche et de l'aquaculture**

Cette composante continuera à contribuer au développement de moyens de subsistance durable de la pêche le long du fleuve Sénégal. Il y'a quatre activités complémentaires dans cette sous-composante pour appuyer le développement de la pêche intérieure et de l'aquaculture dans les zones choisies du bassin du fleuve. Les activités comprennent :

- i. L'appui institutionnel pour créer et renforcer les organisations locales dans leur rôle d'orientation dans la mise en œuvre du projet ;
- ii. L'appui au développement d'une gestion durable de la pêche, dont la planification de l'information, l'éducation et la communication ;
- iii. L'appui en vue de renforcer la valeur des prises de poisson dont les points de débarquement, les entrepôts frigorifiques et les zones de transformation, le renforcement des capacités des acteurs locaux dans la gestion de ces structures et dans les techniques de transformation et ;
- iv. L'appui dans le développement de l'aquaculture et des activités connexes, le développement de la pisciculture dans les petits étangs, les réservoirs de barrages et les infrastructures d'irrigation décrites dans la sous-composante précédente.

### **2.2.1.3. Sous-composante : Réduction de l'incidence des maladies hydriques.**

Cette sous-composante appuiera les activités suivantes pour lutter contre le paludisme et les MTN parmi les populations locales :

- La Couverture de MILDA à travers des campagnes de distribution de masse, contribuant aux objectifs d'une couverture universelle des Etats membres ;
- Une cartographie géographique des MTN et de chimiothérapie préventive de masse des MTN ciblées à travers une distribution intégrée de masse dans les communautés touchées ;
- La promotion de la santé communautaire à travers l'information, l'éducation et la communication, avec un accent particulier sur la prévention du paludisme et des MTN et la mobilisation sociale en appui à la distribution périodique de MILDA et le traitement intégré des MTN ;
- Le renforcement des capacités, la coordination et la collaboration transfrontalière pour lutter contre le paludisme et les MTN, dont: une amélioration de la surveillance des maladies, le suivi et l'évaluation ainsi que le renforcement des capacités techniques des autorités locales et nationales et des autres partenaires de mise en œuvre par le

biais de l'amélioration des mécanismes de coordination à tous les niveaux et le renforcement de la collaboration à travers l'harmonisation des méthodes de lutte/d'élimination, la synchronisation des activités et le partage des informations et des expériences.

#### **2.2.1.4. Sous-composante : Mise en place d'approches pilotes pour améliorer la résilience climatique.**

Cette sous-composante met l'accent sur la démonstration des mesures d'adaptation au changement climatique, lesquelles se basent sur l'expérience acquise dans les sous-composantes 1.3 et 3.2. Les activités pilotes comprendront :

- i. La démonstration des mesures d'activités agronomiques de petite échelle à faible consommation d'eau, dont l'aménagement des terres et le labourage profond ;
- ii. La formation pour les usagers de l'eau et les coopératives de professionnels de l'agriculture ;
- iii. L'installation d'infrastructures et d'équipements communautaires de mesure de l'eau ;
- iv. La préparation et la mise en œuvre de plans communautaires de gestion des ressources en eau. Les projets pilotes seront évalués durant la mise en œuvre et les projets pilotes efficaces seront renforcés dans la mesure du possible.

L'analyse issue des études de vulnérabilité s'ajoutera à la base de données sur le risque climatique actuel et sera essentielle pour déterminer les projets pilotes les plus appropriés pour les différentes zones géographiques du Bassin du Fleuve Sénégal.

L'OMVS est responsable de l'exécution et de la coordination du Programme pour le compte des quatre États membres. Sur la base du Plan de Mise en œuvre de la sous composante et du Programme de travail annuel et Budget correspondant adopté par le Comité de Pilotage, sur proposition du Haut-commissariat, l'OMVS signe un contrat de performance les Agences Nationaux d'Exécution notamment ADRS pour le Mali. Le contrat annuel de performance constitue la base juridique, par laquelle l'OMVS confère à l'Agence Nationale d'exécution, la maîtrise d'ouvrage déléguée de la sous composante « Aménagement hydro-agricole et protection des ressources en eau » du PGIRE 2. et ce, en conformité avec les politiques nationales. Les interventions de l'ADRS portent sur la mise en œuvre de la sous composante « Aménagement hydro-agricole et protection des ressources en eau ». Les activités incluses dans cette sous-composante sont ciblées pour chaque pays, sur la base des priorités nationales et des besoins estimés.

Il faut préciser que la mise en œuvre des activités de développement Hydro agricoles est contractualisée avec des agences d'exécution (ADRS au Mali, DNGR en Guinée, SAED au Sénégal et SONADER en Mauritanie)

## **2.3. Présentation de l'agence nationale d'exécution : ADRS**

### **2.3.1. Cadre juridique et organisationnel de l'ADRS**

#### **2.3.1.1. Cadre juridique**

Créée par la loi N°10-012 du 20 mai 2010, l'Agence de Développement Rural de la Vallée du Fleuve Sénégal (ADRS) est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a pour mission de promouvoir la réalisation des aménagements hydro-agricoles et la mise en valeur des terres dans sa zone d'intervention. En dotation initiale, elle a hérité les projets suivants : le PDIAM, le PDRIK et le PADDY.

#### **2.3.1.2. Cadre organisationnel de l'ADRS**

##### **a. Missions et attributions**

Elle est chargée de :

- Contribuer au développement intégré des productions animales, végétales et halieutiques ;
- Contribuer à la sauvegarde de l'environnement et l'amélioration des conditions socio-économiques de la population ;
- Appuyer les collectivités territoriales dans la mise en œuvre de leurs programmes de développement agricole ;
- Contribuer à l'organisation et au fonctionnement efficient des dispositifs d'approvisionnement en intrants des exploitants agricoles et de leurs organisations ;
- Coordonner et harmoniser les actions des ONG et les autres acteurs non étatiques avec les politiques et stratégies régionales en matière de développement rural ;
- Entreprendre toute action de formation, de conseil rural, de vulgarisation agricole en vue d'une professionnalisation des exploitants Agricoles et de leur organisation ;
- Contribuer à la collecte, au traitement et à la diffusion de l'information et des données statistiques Agricoles ;
- Assurer au besoin, la maîtrise d'ouvrage déléguée des projets de développement de sa zone d'intervention ;
- Contribuer à la promotion et à l'émergence d'un secteur privé rural professionnel ;

- Contribuer à la mobilisation des ressources financières pour la mise en œuvre des projets de développement de sa zone d'intervention.

### **b. Organisation**

#### ✓ **Au niveau central**

L'Agence de Développement Rural de la Vallée du Fleuve Sénégal (ADRS) comprend :

Au plan de l'organisation interne, des cellules, départements, sections et bureaux suivants :

- La cellule du contrôle de gestion ;
- La cellule des services juridiques et du contentieux ;
- Le département de l'administration, des finances et de la comptabilité ;
- Le Département du Développement Rural (DDR) ;
- Le département de la gestion de l'eau et des infrastructures rurales ;
- Le département des Etudes, de la planification et de la statistique (DEPS)
- Le département de la Communication et de la formation ;
- Le département de la maîtrise d'ouvrage déléguée et des acquisitions ;
- Le bureau du contrôle financier ;

#### ✓ **Au niveau zonal**

Au plan de ses démembrements sur le terrain Six (06) zones ainsi qu'il suit :

- La zone Bafoulabé ;
- La Zone Kayes ;
- La Zone Kéniéba ;
- La Zone de Kita ;
- La Zone de Manantali ;
- La Zone de Yélimané.

#### ✓ **Au niveau sous zone**

**Il y a 21 sous zones :**

- 3 à Kayes ;
- 7 à Kita ;
- 5 à Bafoulabé ;
- 2 à Yélimané ;
- 3 à Kéniéba ;
- 1 à Manantali.

### **2.3.2. Organisation, responsabilités et Mécanismes d'intervention de l'ADRS dans la mise en œuvre du PGIRE II**

- Organisation, responsabilités de l'ADRS
- Organisation et Responsabilités au niveau central :
- Organisation et Responsabilités au niveau zonal :
- Organisation et Responsabilités au niveau sous zone
- Mécanisme d'intervention de l'ADRS

### **2.3.3. Rôle et implication des bénéficiaires de la sous composante**

#### **2.3.3.1. Implication des bénéficiaires**

Les bénéficiaires seront impliqués à toutes les étapes du projet notamment :

##### **a- Préparation**

Ils ont participé à :

- L'information, l'éducation et la communication sur le PGIRE II ;
- L'identification et au choix des sites à travers le diagnostic participatif villageois ;
- Etudes de faisabilité et aux choix des solutions ;
- Adjoindre le service conseil des bénéficiaires aux prises de décisions des entreprises ;
- Participer à la réception définitive des travaux réalisés ;

##### **b- Rôle des bénéficiaires**

- Participer physiquement aux travaux ;
- Assurer la gestion et l'entretien durable des infrastructures suivant le cahier de charges à établir dès le démarrage du projet ;
- Exploiter judicieusement les aménagements mis à leur disposition (PIV, PPM et Bas-fonds, plantation agroforesteries et ouvrages de conservation des eaux et sols etc.) ;
- Utiliser et entretenir les réalisations socio-environnementales mises à leur disposition ;
- Constituer des organisations Coopératives fonctionnelles.
- Participer au diagnostic, à l'identification et à la priorisation des thèmes de formation ;
- Participer au choix des sites, des bénéficiaires des formations ;
- Rester assidu et participer aux sessions de formations puis valoriser et diffuser les acquis.

#### **2.3.3.2. Rôles et implication des Services Techniques**

##### **a- Implication**

- Diagnostiquer, identifier et prioriser les thèmes de formation ;
- Faciliter le choix des sites de formation ;

- Choisir les formateurs selon les thèmes

#### **b- Rôle**

- Organiser la formation (matériel et technique) ;
- Assurer le bon déroulement de la formation ;
- Veiller à l'assiduité et à la diversification dans le choix des participants ;
- Appuyer les formateurs dans la transmission du message ;
- Procéder à l'évaluation finale de la formation ;
- Produire des supports techniques liés au thème

#### **2.3.3.3. Prestataires impliqués et leurs rôles**

Consultants : Le consultant est retenu pour les études, le contrôle et les formations

##### **a- Pour études**

Le Consultant est chargé de la conception et de l'élaboration des études techniques (APS, APD, DAO)

##### **b- Pour contrôle**

Il suit et contrôle la mise en œuvre technique des travaux (aménagements hydro agricoles et constructions) auprès des entreprises

##### **c- Pour formation**

Il forme les acteurs suivant les besoins exprimés.

- Fournisseurs : Ils approvisionnent conformément aux engagements avec le projet et dans le délai imparti.
- Entreprises : Elles exécutent les travaux conformément aux clauses prescrites dans le cahier de charges.
- ONG : elles sont chargées d'appuyer et d'encadrer les producteurs dans le cadre des IEC.

La mise en œuvre du PGIRE II est envisagée sur un horizon de sept ans avec l'appui de l'IDA. La mise en œuvre comportera des études, des travaux et la mise en valeur.

#### **2.3.4. Principes généraux de mise en œuvre- critères d'éligibilité**

Les critères d'éligibilité sont conformes à ceux de la banque mondiale.

##### **2.3.4.1. Aménagement hydro agricole**

###### **a- Etudes et contrôle**

- Des consultants seront recrutés en vue d'élaborer les études et d'assurer la mission de contrôle des travaux d'aménagement et d'équipement de nouveaux sites d'une superficie globale de 2 490 ha dont :
- 100 ha de PPM dans les cercles de Kayes, Bafoulabé et Yélimané ;

- 160 ha de PIV dans le cercle de Bafoulabé ;
- 2230 ha de Bas-fonds dans les cercles de Kayes, Bafoulabé et Yélimané.
- Pour la consolidation des acquis de la première phase du PGIRE, l'Agence entend recruter un consultant pour la conception et le contrôle des travaux relatifs :
- Au branchement de la mini-station de pompage de Kamankolé à Bafoulabé au réseau public d'électricité et ;
- A la modification du système de flottaison, de protection et de fixation des électropompes des PIV de Kayes.

#### **b- Travaux**

L'Agence entend recruter des entreprises pour les travaux de renforcement des clôtures des PPM, des travaux de 549 ha de bas fonds, des travaux relatifs à la transformation du système d'alimentation électrique, de flottaison et de protection des électropompes des PIV de Kayes et Bafoulabé. Quant aux PIV de Bafoulabé des travaux seront effectués afin de parfaire le système de drainage.

#### **c- Mise en valeur**

L'appui en semences, plants, petits matériels pour les femmes, en formation, de même que les travaux de construction de petites unités de stockage et de conservation seront réalisés dans les sites proposés par les bénéficiaires.

### **2.3.4.2. Protection des ressources en eau et sols**

#### **a- Pour les berges**

##### **✓ Contrôle**

Pour les activités de stabilisation des Berges, un consultant sera recruté pour la surveillance et le contrôle des travaux prévus dans les cercles de Kayes et Bafoulabé pour un linéaire de 4,230 km.

##### **✓ Travaux**

Des entreprises seront recrutées pour la réalisation des travaux de stabilisation des berges dans les cercles de Kayes et Bafoulabé.

#### **b- Pour l'agroforesterie**

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'agroforesterie, une superficie de 2000 ha sera concernée par les activités de reboisement et de mesures de lutte anti érosive.

### 2.3.5. Indicateurs de résultats

**Tableau 10: Indicateurs de résultats du projet**

Résultats	Zone	Unités	Qtité
Les acquis de la phase I (aménagements des PPM et PIV) sont consolidés.	Cercles de Kayes et Bafoulabé.	Sites	28
Les trois périmètres irrigués villageois sont aménagés	Bafoulabé	ha	160
Les travaux d'aménagement de bas-fonds des sites du PIRE 1 sont réalisés ou achevés	Bafoulabé	ha	451
Les nouveaux sites de bas-fonds sont aménagés	Bafoulabé, Kayes et Yélimané	ha	2230
Les activités d'agroforesterie et de conservation des eaux et sols sont réalisées	Bafoulabé et Kayes	ha	2000
Les berges sont stabilisées avec des murs en gabions et des ouvrages socio- environnementaux intégrés	Bafoulabé et Kayes	km	10
Les groupements féminins ont reçu un appui pour l'aménagement et la mise en valeur de 100 ha de PPM et pour l'acquisition d'équipements de transformation de produits agricoles	Kayes, Bafoulabé et Yélimané	gpt	60
La capacité des producteurs et de l'encadrement en gestion, la mise en valeur et la maintenance durables est renforcée <b>(70 pour les producteurs et 20 pour l'encadrement)</b>	Kayes, Bafoulabé et Yélimané	sessions	90

Source :

### 2.3.6. Objectifs et acteurs du suivi évaluation

Les objectifs du Suivi et Évaluation (S&E) sont de :

- i. Mesurer la progression des activités, la performance des structures en charge de la mise en œuvre et l'atteinte des résultats ;
- ii. Prendre la mesure de l'évolution d'indicateurs spécifiques à chaque composante, dans les secteurs et à la suite des activités mises en œuvre ;
- iii. Mettre à la disposition des décideurs et des responsables de mise en œuvre des outils quantitatifs et qualitatifs leur permettant ;
- iv. Assurer une évaluation de la performance afin qu'ils puissent introduire les corrections nécessaires à une poursuite satisfaisante de la mise en œuvre et de l'évolution dans les secteurs visés ;
- v. Tirer des conclusions sur l'efficacité des pratiques, afin de conserver l'expertise et les mécanismes pertinents au-delà du Projet ;
- vi. Accroître les compétences des structures nationales impliquées dans l'utilisation appropriée du S&E pour l'ajustement des politiques ;

- vii. Fournir les données pour la communication, dans la perspective de la création d'un environnement d'information transparent et disponible pour tous les partenaires sous une forme appropriée.

L'atteinte de ces objectifs propres à tout système de S&E, dépend dans le cadre du PGIRE II à la prise en compte des arrangements institutionnels et la place qui sera accordée à la prise en compte du feedback des bénéficiaires au cours de la mise en œuvre.

### **2.3.7. Acteurs du Suivi et Évaluation (S&E)**

L'ensemble des activités de collecte, de gestion, d'analyse et d'utilisation d'informations sur les projets et leurs résultats que constitue le S&E devrait permettre l'utilisation de ces résultats pour mesurer la performance des projets (exécution, efficience, efficacité et pérennité) afin de prendre des décisions et des correctifs en temps réels pour améliorer la satisfaction des bénéficiaires et de capitaliser les bonnes expériences.

Ainsi, les acteurs clés du système de S&E dans le PGIRE II, comme le cas de PGIRE I, seront :

- L'OMVS (y compris les Sociétés de gestion impliquées) à travers l'Unité de Coordination du PGIRE (cellule de suivi évaluation et des mesures de sauvegarde et Experts sectoriels), le Système de l'Observatoire de l'Environnement de la DEDD ;
- Les Cellules Nationales OMVS dans les Etats ;
- Les structures nationales et locales de coordination (CNC et CLC) ;
- Les Associations Des Usagers (ADU) ;
- Les structures en charge de la mise en œuvre à l'échelle nationale (Agences d'Exécution, Agences d'Exécution Communautaires/Programmes nationaux, Directions de la pêche) et leurs structures décentralisées éventuelles dans les zones d'intervention du programme ;
- Les bénéficiaires.
- Toutes les structures qui collectent, traitent et diffusent de l'information sur les domaines sectoriels d'intervention du projet aux niveaux des Etats (SNIS, Services statistiques agricoles, services de planification régionale, ...)

Parmi les innovations de la deuxième phase, figure une responsabilisation plus accentuée de la cellule nationale dans son rôle de supervision au niveau national.

La Direction de l'Environnement et du Développement Durable : Le suivi Evaluation de toutes les activités du Haut-commissariat de l'OMVS relève de ses missions.

Contribution à l'analyse du système de suivi évaluation des projets de développement de L'OMVS  
: Cas de l'aménagement hydro-agricole du PGIRE au Mali

Pour la réalisation d'études nous avons effectué un stage théorique, auprès de l'expert suivi évaluation de l'OMVS à Dakar et la phase pratique à l'Agence de développement rural de la vallée du fleuve Sénégal(ADRS) au Mali.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

## **Chapitre III : PRESENTATION DES RESULTATS**

### **SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS PAR RAPPORT A LA VARIABLE EXPLIQUEE**

#### **1.1. Grille d'annotation**

Après le dépouillement des données résultant des entretiens menés avec différents acteurs et bénéficiaires du suivi-évaluation du PGIRE au Mali, les résultats sont d'abord présentés, pour ensuite être évalués et analysés. Enfin, ils sont interprétés en vue de tirer des leçons et des conclusions par rapport à notre hypothèse de départ.

Pour l'analyse du système de suivi-évaluation du PGIRE au Mali, nous avons d'abord conçu et administré un guide d'entretien aux différents acteurs clés du projet. Les informations recueillies ont fait l'objet d'un traitement aussi bien quantitatif que qualitatif.

Les résultats obtenus sont présentés dans les tableaux suivants.

Les variables secondaires (indicateurs) et principales qui :

- ✓ Celles entre 80% à 100% sont jugées très performantes
- ✓ Celles entre 60% et 80% sont jugées performantes
- ✓ Celles se trouvant entre 60% et 50% ont une performance moyenne ;
- ✓ Celles se trouvant en dessous de 50% sont jugées insatisfaisantes.

Les méthodes de calculs utilisées sont les suivantes :

Le pourcentage de réalisation de l'indicateur est égal au total de la note obtenue divisé par le total du Note maximale.

Le pourcentage de contribution de l'indicateur à la variable principale est égal au total du Note maximale de l'indicateur divisé par la somme des Note maximale.

Le pourcentage de contribution effective est égal au total de la note obtenue divisé par la somme des coefficients de pondération.

#### **1.2. Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée**

La variable « Performance du SSE » est détaillée en quatre sous variables à savoir : « Pertinence », « Efficacité », « Efficience » et « Durabilité ».

### 1.2.1. Pertinence

**Tableau 11: Résultats de l'indicateur pertinence**

Variable	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
<b>PERTINE NCE</b>	Les besoins en information du PGIRE sont couverts.	7	5	71%
	Les informations produites par le système répondent aux besoins en information des parties prenantes.	7	5	71%
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>71%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

Selon le tableau, cet indicateur est réalisé à 71%, est jugé satisfaisant selon notre barème d'appréciation. Cependant environ 29% des personnes interrogées ne sont pas satisfaites. Cela s'explique par le fait que certaines informations reçues par la majorité des parties prenantes ne sont pas complètes.

### 1.2.2. Efficacité

**Tableau 12: Résultats de l'indicateur efficacité**

Variable	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
<b>EFFICACITE</b>	L'information fiable et de bonne qualité est produite à temps par le SSE	7	2.5	36%
	Les écarts entre des activités planifiées et réalisés sont identifiés par le SSE	7	5.5	79%
	Le niveau d'atteinte des objectifs et la prise de la bonne décision sont renseignés par l'information produite par le SSE	7	6	86%
	L'information est accessible à tout le monde, sous toutes ses formes et est lisible.	7	5.5	79%
	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>19.5</b>	<b>69.64%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

Le tableau nous montre que cet indicateur est satisfaisant avec un taux de réalisation de 69,64%. Le constat fait est que 30,36 % des personnes interrogées est insatisfait. Cela s'explique par le fait que les parties prenantes n'ont aucune garantie concernant la fiabilité et la qualité des informations reçues. Pendant les entretiens, les personnes interviewées nous ont

fait savoir que les données collectées souffrent de beaucoup de fiabilité et de qualité. Il s'agit en particulier de l'équipe de suivi-évaluation de l'ADRS qui va collecter les données au niveau communautaire. Cet indicateur est très important dans la mesure où il contribue à plus de 50% à la variable performance.

### 1.2.3. Efficience

**Tableau 13: Résultats de l'indicateur efficience**

Variable	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
<b>EFFICIENCE</b>	Le coût de la production de l'information est supportable.	7	3	43%
	Les informations sont produites à moindre coût.	7	2.5	36 %
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>5.5</b>	<b>39%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

D'après les résultats de notre tableau le système de suivi-évaluation de l'ADRS n'est pas efficient.

En effet, le taux de réalisation de cet indicateur est de 39%. Cette situation s'explique par le fait que d'une part l'agence n'a pas d'indicateur pour mesurer le coût de la production de l'information et d'autre part que l'équipe de suivi-évaluation n'a aucune idée du coût de production de l'information. En plus elle ne dispose d'aucun budget pour le suivi des activités.

### 1.2.4. Viabilité

**Tableau 14: Résultat de la variable viabilité**

Variable	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
<b>VIABILITE</b>	Les bénéficiaires (ONG ; AEC) sont formés à l'utilisation des outils de suivi-évaluation.	7	5.5	79%
	Les bénéficiaires maîtrisent les techniques de collecte de données et de production de l'information utile.	7	6	86%
	Le coût de la production de l'information est supportable par les bénéficiaires.	7	0	0%
	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>11.5</b>	<b>55%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

Le tableau nous montre que cet indicateur est moyennement satisfaisant avec un taux de réalisation de 55%. Le constat fait est que 45 % des personnes interrogées sont insatisfaites.

Cette situation s'explique par le fait que les outils et les techniques de collecte des données ne sont pas totalement maîtrisés par les bénéficiaires.

### 1.2.5. Synthèse résultats de la variable performance

**Tableau 15: Synthèse résultats de la variable performance**

Variable	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
<b>PERFORMANCE</b>	PERTINENCE	14	10	71%
	EFFICACITE	28	19.5	69.64%
	EFFICIENCE	14	5.5	39%
	VIABILITE	21	11.5	55%
	<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>46.5</b>	<b>60%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

Le tableau de synthèse nous montre que la variable performance est moyennement acceptable avec un taux de contribution effective de 60%.

## SECTION II : PRESENTATION DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES

### 2.1. Présentation des résultats par rapport à la variable conception

#### 2.1.1. Identification des utilisateurs et de leur besoin en information

**Tableau 16: Résultats de l'indicateur identification des utilisateurs et de leurs besoins en informations**

Indicateur	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
Identification des utilisateurs et de leur besoin	Les utilisateurs des informations sont connus	7	7	100%
	Les besoins en informations des utilisateurs sont recensés.	7	5.5	78.57
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>12.5</b>	<b>89%</b>

Source :Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

#### 2.1.2. Identification des différentes rubriques d'informations

**Tableau 17: Résultat de l'indicateur identification des différentes rubriques d'informations**

Indicateur	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
Rubriques d'informations	Les indicateurs pertinents sont sélectionnés.	7	7	100%
	Les indicateurs choisis sont clairs et précis.	7	7	100%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Source :Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

Cet indicateur est réalisé à 100% selon les résultats de notre tableau. Cela s'explique par le fait que les différentes rubriques d'informations sont bien identifiées par l'équipe de suivi-évaluation de L'ADRS. Ce cap est donc à maintenir.

### 2.1.3. Définition du système de collecte des données

**Tableau 18: Résultat de l'indicateur définition du système de collecte des données**

Indicateur	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
Définition système de collecte	Les outils de collecte existent et sont opérationnels.	7	7	100%
	Les sites de collecte de l'information sont identifiés.	7	7	100%
	La fréquence de collecte des données est définie et respectée.	7	6.5	92.86
	Les moyens de traitement adéquats des données existent.	7	5.5	78.57
	Un mode de stockage des données collectées existe.	7	7	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>94.28%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

Le taux de réalisation de cet indicateur est de 94,28 %. Ce taux de réalisation est très satisfaisant selon le niveau d'appréciation de notre barème. Néanmoins 5.72% des personnes interviewées ne sont pas satisfaites. Cela s'explique par l'insuffisance de base de données de traitement adéquat des données et des outils de collecte des données. Il faut noter que cet indicateur joue un rôle important dans la variable conception.

### 2.1.4. Définition d'un système de circulation de l'information

**Tableau 19: Résultat de l'indicateur définition d'un système de circulation de l'information**

Indicateur	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
Définition système de circulation de l'information	Un calendrier détaillé de la production de l'information existe et est utilisé.	7	5	71.43%
	Les moyens de diffusion de l'information sont définis	7	7	100%
	Le circuit d'acheminement de l'information est déterminé.	7	6.5	92.86%
	Les objectifs de suivi sont définis et partagés par tous les acteurs.	7	4.5	64.28%
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>82.14%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

De l'analyse du tableau, cet indicateur est très satisfaisant dans la mesure où il a un taux de réalisation de 82,14%. Cela s'explique par le fait que le système de suivi-évaluation dispose d'un circuit bien défini pour la circulation de l'information collectée et des moyens adéquats pour sa diffusion. Cependant l'agence ne dispose pas d'un calendrier de façon officiel et bien détaillé de la production de l'information.

### 2.1.5. Définition de la stratégie d'intervention

**Tableau 20: Résultat de l'indicateur définition d'une stratégie d'intervention**

Indicateur	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
Définition stratégie d'information	Les tâches à exécuter sont définies de façon claire et précise.	7	7	100%
	Un tableau de responsabilité existe et est utilisé.	7	0.5	7.14%
	Les méthodes de collecte sont définies.	7	5	71.43%
	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>12.5</b>	<b>59.52%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

Cet indicateur est moyennement satisfaisant car son taux de réalisation est de 59.52%. Ce tableau nous informe que plus de 40.48% des personnes ne sont pas satisfaites. Pendant l'interview, l'équipe de projet de L'ADRS nous a révélé qu'elle ne disposait pas de façon formelle et officielle d'un tableau de responsabilité bien établi et opérationnel.

### 2.1.6. Evaluation des ressources

**Tableau 21: Résultat de l'indicateur évaluation des ressources**

Indicateur	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
Evaluation des ressources	Les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires et adéquates sont définies et évaluées	7	4	57.14%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>57.14%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

Cet indicateur est moyennement satisfaisant avec un taux réalisation de 57.14%. Il y a 42.86% des personnes interviewés ne sont pas satisfaites. Cela s'explique par le fait que l'équipe de suivi évaluation n'est dotée d'aucun budget pour le suivi. Nous constatons aussi que les ressources matérielles, humaines et logistiques sont insuffisantes pour le suivi-évaluation. Cette équipe est composée seulement que de deux personnes dont nous trouvons le nombre

peu suffisant pour un bon suivi. Cet indicateur n'est pas à négliger car il contribue beaucoup dans la variable conception.

### 2.1.7. Synthèse des résultats de la variable conception

**Tableau 22: Synthèse des résultats de la variable conception**

Variable	Indicateurs	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de l'indicateur à la variable
CONCEPTION	Utilisateurs des données	14	12.5	89%
	Identification des différentes rubriques	14	14	100%
	Système de collecte	35	33	94%
	Système de circulation	28	23	82%
	Stratégie d'intervention	21	12.5	60%
	Evaluation des ressources	7	4	57%
	<b>Total Résultats</b>	<b>119</b>	<b>99</b>	<b>83.19%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

**La variable conception est satisfaisante avec un taux de réalisation de la variable secondaire au système de SE de 83,19%** d'après les résultats du tableau et conformément à notre barème.

## 2.2. Présentation des résultats par rapport à la variable gestion interne

### 2.2.1. Planification

**Tableau 23: Résultat de la variable planification**

Variable	Indicateurs	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
<b>PLANIFICATION</b>	Les critères d'évaluation sont définis.	7	7	100%
	Les outils de SIE et de collecte de l'information existent et sont fonctionnels.	7	5	71%
	Un budget de fonctionnement adapté aux besoins est mis en place.	7	0	0%
	Un calendrier d'activité de suivi est défini.	7	6.5	93%
	Les outils de planification existent et sont fonctionnels.	7	2	28.57%
	Un calendrier pour l'établissement des rapports et la prise de décision est défini.	7	6.5	93%
	<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>64.29%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

De l'analyse du tableau, cet indicateur a un taux de réalisation de 64,29% que nous jugeons satisfaisant en nous référant à notre barème. Environ 28.57% des interviewés sont insatisfait cette situation s'explique par le fait qu'il y'a insuffisance d'utilisation d'outils de suivi-évaluation et de planification d'une part, et le manque de budget de fonctionnement pour le suivi des activités d'autre part.

### 2.2.2. Organisation

**Tableau 24: Résultat de la variable organisation**

Variable	Indicateurs	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
<b>ORGANISATION</b>	Il y'a une adéquation entre les ressources et les activités.	7	0	0%
	Les responsabilités sont partagées	7	7	100%
	Les dirigeants rendent compte de leurs décisions et résultats.	7	5	71.43%
	Les animateurs de SE existent et sont disponibles.	7	7	100%
	Un planning des tâches existe et est utilisé.	7	5	71.43%
	Le circuit d'information défini est adapté et opérationnel.	7	6	85.71%
	Les effectifs nécessaires existent.	7	0.5	7.14%
	Un manuel de procédure de suivi est élaboré et opérationnel.	7	1.5	21.43%
	<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>32</b>	<b>57.14</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

Selon les résultats donnés par notre tableau, nous jugeons que cet indicateur est moyennement satisfaisant avec un taux de réalisation de 57,14%. Le taux des personnes insatisfait s'élever à 42.86% ; Cela s'explique par le manque de moyens permettant une meilleure organisation du suivi-évaluation. A cela s'ajoute une insuffisance de planning et un personnel insuffisant pour le suivi des activités. Il y'a le fait aussi que les dirigeants rendent compte rarement de leurs décisions et résultats au personnel. L'organisation occupe une place très importante dans la variable gestion interne du système de suivi-évaluation.

### 2.2.3. Direction

**Tableau 25: Résultat de la variable direction**

Variable	Critères	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
<b>DIRECTION</b>	Le personnel du S E est qualifié.	7	7	100%
	Le personnel est motivé.	7	2.5	35.71%
	Un plan de formation des acteurs de S/E est disponible et fonctionnel.	7	5.5	78.57%
	Un processus de prise de décision existe.	7	7	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>78.57</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

Les résultats donnés par notre tableau concernant cet indicateur nous montre qu'il est satisfaisant. Il a un taux de réalisation de 78,75%. Le niveau de cet indicateur peut être amélioré et revu à la hausse en améliorant le processus de prise de décision et en mettant un accent sur la formation des acteurs de suivi-évaluation.

#### 2.2.4. Contrôle

**Tableau 26: Résultat de la variable contrôle**

Variable	Indicateurs	Note maximale	Note obtenues	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
<b>CONTROLE</b>	Le contrôle des délais et la périodicité de l'information sont respectés.	7	7	100%
	Des rapports périodiques sont élaborés et disponible à temps.	7	7	100%
	Le système dispose d'un schéma clair de remontée des données.	7	7	100%
	Le système ne rencontre pas des problèmes lors de la remontée des données collectées et de l'information.	7	4.5	64.29%
	Les procédures de collecte mis en place sont respectées.	7	7	100%
	Le feed-back de l'information est assuré.	7	7	100%
	Un système de gestion des risques existe et est partagé	7	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>39.5</b>	<b>80.61</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

L'indicateur contrôle est très satisfaisant avec un taux de réalisation de 80,61%. Il joue un rôle important dans la variable gestion. Cependant il existe un problème lors de la remontée des données collectées et de l'information (Connexion internet n'est pas du tout bon à Kita<sup>12</sup>).

<sup>12</sup>Kita cercle du Mali ou l'équipe suivi évaluation de L'ADRS est basée.

### 2.2.5. Synthèse des résultats de la variable gestion interne

**Tableau 27: Synthèse des résultats de la variable interne**

	Variables	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable secondaire (indicateurs)
<b>GESTION INTERNE</b>	PLANIFICATION	42	27	<b>64.29%</b>
	ORGANISATION	56	32	<b>57.14%</b>
	DIRECTION	28	22	<b>78.57%</b>
	CONTROLE	49	39,5	<b>80.61%</b>
	Total Résultats	<b>175</b>	<b>120.5</b>	<b>68.86</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

D'après les résultats fournis par le tableau de synthèse et conformément à notre barème, nous déduisons que la variable gestion est satisfaisante car elle a un taux de réalisation de la variable secondaire SE de 68,86%.

### 2.2.6. Récapitulatif des résultats de l'étude

**Tableau 28: Récapitulatif des résultats par variables**

Variables	Note maximale	Note obtenue	% de réalisation de la variable
<b>Conception</b>	<b>119</b>	<b>99</b>	<b>83.19%</b>
<b>Gestion interne</b>	<b>175</b>	<b>120.5</b>	<b>70.53%</b>
<b>Performance</b>	<b>77</b>	<b>51.5</b>	<b>66.88%</b>

Source : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

En résumé le système de suivi-évaluation apprécié dans son ensemble, se présente comme suit :

- **Conception du système de SE : 83,19%.**
- **Gestion interne du système de SE : 70.53%**
- **Performance du système de SE : 66.88%**

D'après ces résultats, la variable performance moyennement acceptable avec un taux de 66,88%. Cependant, nous constatons la contreperformance du système de suivi-évaluation qui est liée à son management. Cette contreperformance s'explique par le fait que les indicateurs tels que la planification et l'organisation ayant respectivement un taux de contribution de 64.29% et de 57.14% à la variable gestion ont un taux de réalisation de 70.53%.

## CHAPITRE IV : RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Le chapitre 4 présente les recommandations de l'étude et le plan de mise en œuvre pour l'amélioration du système de suivi-évaluation.

### SECTION I : RECOMMANDATIONS

#### 1.1. Recommandations par rapport à la Conception

##### 1.1.1. Définition de la stratégie d'intervention

L'équipe de suivi doit mettre l'accent sur les **méthodes de collecte des données**. **Il faut que ces méthodes soient bien définies pour tous les acteurs impliqués dans le suivi - évaluation des activités**. Un cadre de concertation doit être mis sur pied afin de partager d'avantage les objectifs de suivi aux différents acteurs. Un tableau de responsabilité officiel doit être établi.

Ce qui permettra aux différents acteurs d'avoir chacun une idée plus claire des tâches à exécuter.

##### 1.1.2. Evaluation des ressources

Il faut allouer un **budget suffisant aux activités de suivi-évaluation**. Il faudra aussi par la même occasion veiller à ce que le décaissement se fasse à temps. Ce budget servira à couvrir toutes les charges concernant **les missions, la logistique et le matériel nécessaire au suivi-évaluation**.

## **1.2. Recommandations par rapport à la gestion interne du système**

### **1.2.1. Planification**

Elle consiste à identifier les utilisateurs de l'information de même que leurs besoins en information. Les entretiens réalisés ont mis en exergue la connaissance des différents utilisateurs de l'information que produira le système de même que leurs besoins.

La planification est un outil qui permettra d'identifier les activités à mener, la périodicité des activités et les responsables des différentes tâches à exécuter et d'avoir une idée des résultats attendus. Pour que cette planification soit efficace un calendrier clair et précis déterminant les différentes tâches à exécuter doit être mis sur pied, **il faut que l'ADRS se dote d'outils tels que le MS PROJECT et le PERT pour la planification, le cadre de rendement et le cadre de performance** pour le suivi-évaluation ce qui permettra de faciliter le suivi des activités et améliorer l'efficacité et l'efficience. **Il faut aussi renforcer en moyens Humaines, logistiques et financiers l'équipe de suivi-évaluation du ADRS**, allouer à cette même équipe d'un budget tout en veillant à la mise en place des ressources nécessaires et adéquates pour un bon suivi des activités.

### **1.2.2. Organisation**

L'organisation est une fonction qui met en évidence l'articulation du système de suivi-évaluation autour des acteurs. Elle part des fournisseurs des données aux utilisateurs des informations en passant par le responsable de l'unité de recherche suivi-évaluation et planification avec des rôles et responsabilités clairement définis dans un manuel de procédures.

Pour cela, **il faut veiller à ce qu'il ait une bonne correspondance entre les ressources et les activités, il faut informer suffisamment le personnel au niveau opérationnel des décisions des dirigeants, les dirigeants doivent plus souvent rendre compte de leurs décisions et résultats. Il faut définir de façon claire et précise le rôle des différents acteurs sur le terrain et recruter des compétences supplémentaires (statisticiens, gestionnaires des données, spécialiste en suivi évaluation etc.) en vue d'augmenter en effectif l'équipe de suivi-évaluation qui n'est constitué que de deux personnes.** Ce que nous trouvons peu pour un suivi efficace des activités.

## SECTION II : PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Le plan de mise en œuvre permet d'opérationnaliser le système de suivi-évaluation du projet. Aussi, nous proposons les différentes étapes pour la conception de ce système. Cette conception pourrait se dérouler lors d'un atelier avec tous les partenaires, les différents acteurs du projet et l'aide d'un consultant facilitateur.

Pour mettre le plan d'action en exécution, le chronogramme des tâches qui sera utilisé est le suivant :

**Tableau 29: Chronogramme de mise en œuvre des activités**

<b>Ordre des tâches à exécuter</b>	<b>Taches à exécuter</b>	<b>Durée de la tâche</b>
1	Mise en place d'un cadre d'échange et de concertation en vue de s'accorder davantage sur les procédures de collecte des données.	<b>05 jours</b>
2	Elaborer un manuel de procédure en suivi-évaluation	<b>20 jours</b>
3	Elaborer un calendrier détaillé de la production de l'information	<b>07jours</b>
4	Informatiser le système (mise en place d'un logiciel pour le traitement des données, mise en place une base de données).	<b>10jours</b>
5	Former les bénéficiaires (AEC et ONG) à l'utilisation des outils de collecte des données et la production de l'information utile.	<b>10 jours</b>
6	Organiser des missions de supervision sur le terrain tous les mois en vue de garantir la fiabilité et la qualité des données collectées.	<b>04 jours</b>
7	Négocier un budget pour le suivi-évaluation dans le contrat qui lie l'OMVS et l'ADRS.	<b>05 jours</b>

**Source** : Enquête Mémoire Lassine TOGOLA, CESAG 2016.

## CONCLUSION GENERALE

Domaine essentiel dans la gestion des projets, le suivi évaluation contribue pour beaucoup dans la réussite de la mise en œuvre des programmes et projets. Il permet en effet, d'atteindre les objectifs de développement définis au départ par la mise à disposition d'informations pertinentes et opportunes nécessaires à la prise de décisions par les autorités en charge du projet.

Pendant longtemps, les programmes/projets ont été déroulés sans qu'un accent réel soit mis au cours de leur mise en œuvre dans le suivi des réalisations et leurs évaluations. Il était alors difficile de voir la portée réelle des politiques mises en place et leur impact réel sur les populations et partant sur le développement du pays.

Des ressources importantes ont de ce fait étaient engagées sans que l'on puisse mesurer ni contrôler leur utilisation. Aujourd'hui, le suivi et l'évaluation dans les projets et programmes sont devenus incontournables.

Pour cela une recherche documentaire et des interviews ont été faite et les principaux problèmes liés au bon fonctionnement du système ont été identifiés grâce aux résultats obtenus.

Ces résultats obtenus dans cette étude nous ont permis de mettre en exergue la pratique du suivi-évaluation par le bureau de suivi-évaluation des activités de lutte contre le sida de même que les outils utilisés, les fréquences de collecte des données et les personnes impliquées dans le suivi-évaluation.

Ainsi, en nous basant toujours sur nos résultats, un certain nombre de recommandations ont été faites et un plan de mise en œuvre pour l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation a été proposé.

Les principales contraintes au bon fonctionnement du système de suivi-évaluation sont entre autres : *l'absence d'un logiciel de traitement des données l'insuffisance de base de données, le manque de budget et les autres ressources de fonctionnement pour faire un bon suivi comme il le faut, un effectif insuffisant pour le suivi des activités et une lourdeur administrative.*

Face à cette situation, des recommandations ont été formulées aussi bien au niveau de la Conception, gestion interne et de la performance.

Contribution à l'analyse du système de suivi évaluation des projets de développement de L'OMVS  
: Cas de l'aménagement hydro-agricole du PGIRE au Mali

Les recommandations faites au service de suivi-évaluation contribueront à améliorer l'exercice du suivi-évaluation des activités de l'ADRS au Mali ainsi que toutes les autres agences d'exécution des pays membres, afin d'améliorer la performance du système de suivi-évaluation de l'OMVS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

1. Le management de projet principes et pratique 2eme édition AFITEP
2. Frank olivier MEYE, évaluation de la rentabilité des projets d'investissement  
harmattan 2007
3. Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)  
4ème édition
4. Document de la Banque Mondiale : Rapport n° :76765-AFR
5. Manuel de mise en œuvre du PGIRE II
6. Jean Paul LEDANT, Gestion du Cycle de Projet, Cadre Logique PIPO.
7. B. CHADENET et John A. KING, Qu'entend-on par projet de la Banque Mondiale ?  
Finances et Développement, No 3, septembre 1972.
8. Rapport d'achèvement PGIRE -RDA-juillet 2013

### Cours

1. Amadou TRAORE : codex contexte de projet 2016
2. Daouda BA : Codex technique de contrôle des projets, CESAG, Dakar, 2016.
3. Boubacar AW: Codex suivi- évaluation MBA/GP 2016
4. Boubacar AW: Codex planification structurelle et opérationnelle des projets, CESAG,  
Dakar, 2016.
5. Mamadou BA : Codex technique d'un projet MBA/GP 2014

### Mémoires

1. HILY Appotan Armand : contribution à l'élaboration d'un cadre méthodologique de  
suivi évaluation axée sur la performance.
2. COULIBALY Lamine : Elaboration d'un système de suivi- évaluation axé sur la  
performance : cas du projet ASK de l'ASBEF
3. CHAIBOU Ousmane : Amélioration du système de suivi évaluation dans un projet de  
développement : cas du projet agro forestier de lutte contre la désertification dans la  
région de Diourbel au Sénégal

Contribution à l'analyse du système de suivi évaluation des projets de développement de L'OMVS  
: Cas de l'aménagement hydro-agricole du PGIRE au Mali

4. SISSOUMA Bakary : Contribution à l'amélioration du système de suivi- évaluation du projet d'appui à l'éducation des filles-Sénégal
5. ASSANDE Kobenan Kra Jean- Michel : Analyse de la performance du système de suivi- évaluation de la division de lutte contre le sida/IST (DSI) au Sénégal
6. SARR Ibrahima Lyra : Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets de développement communautaire : cas du projet CCF/USAID CANAH II

### **Webographie**

<http://www.portail-omvs.org/documentation/publications>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## **Annexe 1 : Questionnaire**

Ce questionnaire vous est adressé dans le but de faire une étude sur le suivi- évaluation des activités du PGIRE

### **▪ PERFORMANCE**

#### **Pertinence**

1 \_ De quelles informations avez-vous besoin pour prendre les décisions d'orientation des activités du PGIRE ?

2\_ Disposez-vous de ces informations quand vous en avez besoin ? Pourquoi ?

3 \_ Etes-vous satisfait de ces informations ? Pourquoi ?

#### **Efficacité**

1 \_ Qu'est ce qui garantit la fiabilité et la qualité de l'information que vous recevez ?

2- Les informations sont-elles fournies à temps pour permettre la prise de décision et l'apport de mesures correctives le plus rapidement possible ?

3 \_ Les informations qui vous sont fournies permettent-elles d'identifier les écarts entre le réel et le prévu ? Comment ?

4\_ Pensez-vous que l'information produite permet la prise de bonne décision ?

5 \_ Quel est votre niveau de satisfaction d'atteinte des objectifs en matière de suivi ? Pourquoi ?

6\_ Sous quelles formes recevez-vous l'information ?

7\_ Rencontrez- vous des problèmes pour la décoder (information inaccessible ou illisible) ?

#### **Efficiences**

1 \_ Quel est le niveau du coût de production des informations ?

2\_ Arrivez-vous à le supporter ? Pourquoi ?

#### **Viabilité**

1 \_ Collectez-vous des données ? Quels outils utilisez-vous ?

2. Traitez-vous ces données ? Comment ?

3. Disposez-vous d'un budget pour la production de l'information ? Est-il suffisant ? Est-il supportable ?

4. les bénéficiaires disposent-ils de compétences pour le suivi des activités du projet après le retrait des bailleurs ? Comment le savez-vous ?

### **CONCEPTION**

#### **▪ Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information**

1 \_ Qui sont les utilisateurs de l'information ?

2. De quelles informations ont-ils besoins ?

▪ **Définition des différentes rubriques d'information**

1 \_ Quels sont les indicateurs définis pour la collecte des données ?

2. Sont-ils clairs et précis ?

3. Sont-ils pertinents pour vous ? Pourquoi ?

4. Avez-vous participé à la définition de ces objectifs ? Quels sont-ils (les indicateurs) ?

▪ **Définition du système de collecte des données**

1\_ Comment se fait la collecte des données ?

2. Quels sont les sites de collecte ?

3. Quelle est la fréquence de collecte des informations ?

4\_ Traitez-vous les informations collectées ? Comment ?

5\_ Disposez-vous d'une base de données ?

▪ **Définition d'un système de circulation de l'information**

1 \_ Comment planifiez-vous la production de l'information ?

2. Quels sont les moyens de diffusion de l'information aux utilisateurs ?

3 Comment se fait l'acheminement de l'information ?

▪ **Définition de la stratégie d'intervention**

1 \_ Quels sont vos objectifs du suivi? Sont-ils compris des acteurs? Comment le saviez-vous ?

2 Quels sont les tâches à exécuter pour le suivi ?

3. Comment définissez-vous les responsabilités des différents acteurs (existence d'un tableau de responsabilité) ?

4 Quels sont les méthodes de collecte ?

▪ **Evaluation des ressources**

1. Quels sont les moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour le fonctionnement du Suivi ?

2. Sont-ils suffisants pour assurer un suivi des activités du projet ? Si oui, Comment le saviez-vous ?

## **GESTION INTERNE**

▪ **Planification**

1 \_ Avez-vous des critères d'évaluation prédéfinis ? Lesquels ?

2 Quels outils utilisez-vous pour la collecte des données ?

3\_ Disposez-vous d'un budget alloué au suivi- évaluation ? Est-il suffisant Le décaissement se fait-il à temps ?

4 \_ Comment se fait le suivi des activités ?

5 \_ Quels outils de planification utilisez-vous ?

6 Elaborez-vous des rapports ? A quelle fréquence ?

▪ **Organisation**

1 \_ Les ressources dont vous disposez sont-elles suffisantes pour le suivi - évaluation ?

Comment le constatez-vous ?

2. Vos responsabilités sont-elles clairement définies ?

3. A qui Rendez-vous compte de vos décisions ? Quels moyens utilisez-vous ?

4. Disposez-vous d'un personnel de suivi ? A-t-il les compétences nécessaires pour assurer le suivi du projet ?

Est-il affecté à d'autres tâches ?

5 \_ Existe-il un planning de collecte des données ?

6\_ Pouvez-vous nous décrire votre circuit d'information ? Sinon, de qui recevez-vous l'information et à qui la transmettez-vous ?

7 \_ Disposez-vous d'un manuel de procédure pour le suivi des activités ? A-t-il été partagé ?

**Direction**

1 \_ Le personnel de suivi est-il qualifié ?

2\_ Pouvez-vous présenter les facteurs de motivation des acteurs de S/E ? Comment ces derniers les apprécient-ils ?

3 Existe-il un plan de formation ? Quel est le nombre de formation dans l'année ? Quelle est la durée de chaque formation ?

4. Pouvez-vous nous décrire le processus de prise de décision

**Contrôle**

1 \_ Quelle est la fréquence de diffusion de l'information ?

2. Pouvez-vous nous décrire votre système de collecte et de remontée des données ?

3 \_ Quels sont les problèmes rencontrés lors de la remontée des données ?

4. Que pensez-vous des procédures de collecte des données ? le manuel de procédures est-il respecté ? Comment le saviez-vous ?

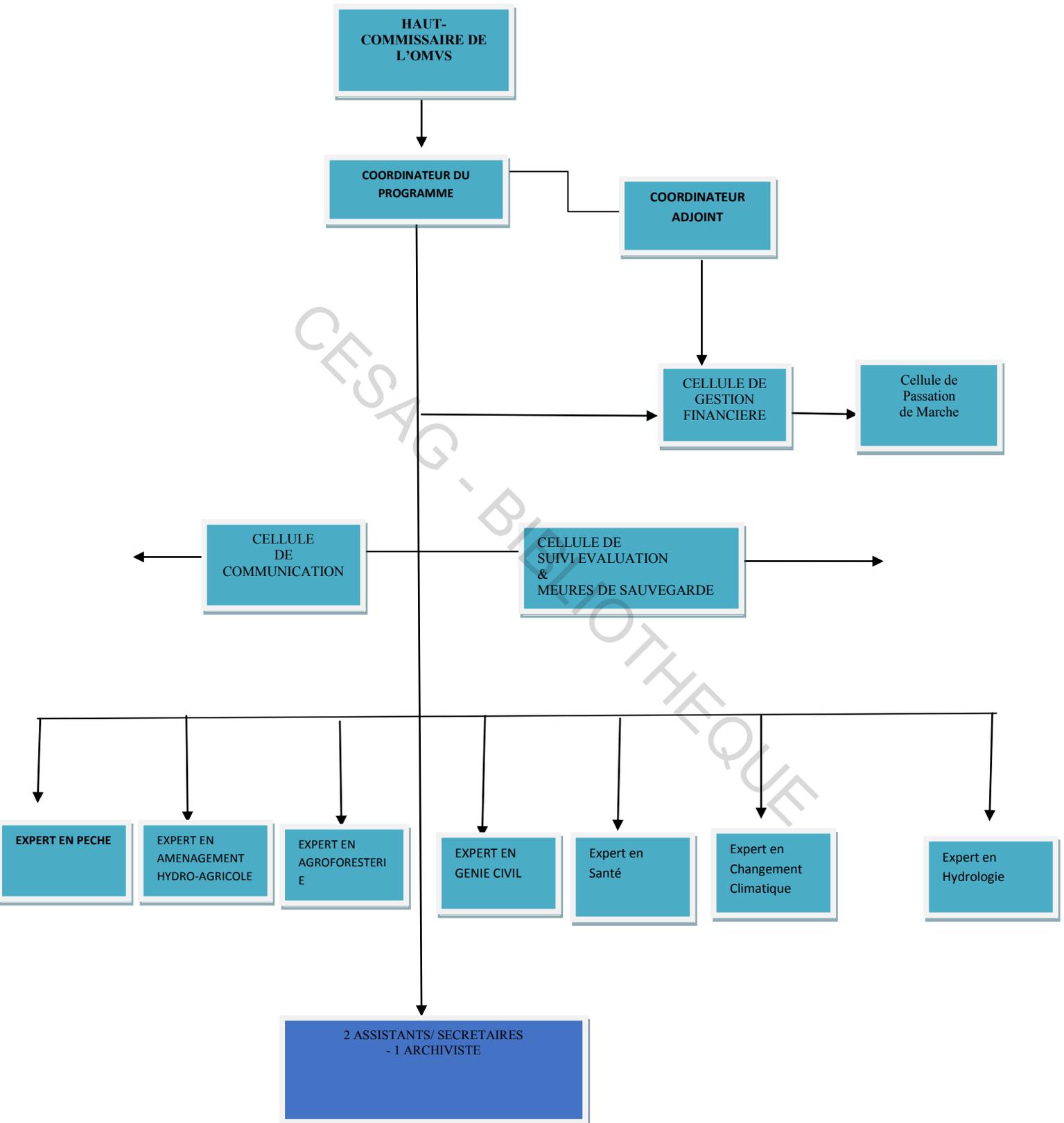
5 \_ Le feed-back de l'information est-il assuré ?

6. les recommandations issues des échanges périodiques sur le suivi des activités sont-elles appliquées pour améliorer le SSE du projet ?

7 Le dispositif mis en place permet-il de prévenir et d'identifier les écarts de l'exécution des activités ?

8. Disposez-vous d'un système de gestion des risques ? Pouvez-vous nous le décrire ?

Figure 5: Organigramme du programme



## Annexe 2 : Documents de Rapport trimestriel/Semestriel

### Détail du projet

Trimestre ouvert : Mois..... Au Mois.....	Année.....
AE : ..... Zone d'intervention.....	Pays.....

### Bilan d'exécution

#### Bilan d'exécution technique

Activité PTBA	Objectifs visées	Bilan réalisations depuis début du projet			Bilan réalisations année en cour		
		Cout d'activités	Réalisées	Taux de réalisations	Prévues	Réalisées	Taux réalisation

#### Bilan d'exécution financière

Activité PTBA	Bilan réalisations depuis début du projet			Bilan réalisations année en cour		
	Cout d'activités	Réalisées	Taux de réalisations	Prévues	Réalisées	Taux réalisation

### Difficultés et solutions

Difficultés rencontrées et contrainte	Solution déjà mise en œuvre	Solution à envisager

### Tableau de suivi des indicateurs

Objectif du développement de projet /Résultat	Indicateurs des résultats	Actions programmées (PTA)	Niveau d'avancement	Observations
<p>Composante 2 : Gestion intégrée des ressources en eau au niveau locale</p> <p><b><u>Résultat Général :</u></b> Les conditions de vies des populations vivant à l'intérieur du bassin du fleuve Sénégal se sont considérablement améliorées grâce aux activités de gestion intégrées de la ressource</p> <p><b><u>Résultats spécifiques</u></b></p>				

## TABLES DES MATIERES

DÉDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES TABLEAUX .....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iv
SOMMAIRE .....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	10
CONTEXTE ET JUSTIFICATION .....	4
Problématique de l'étude.....	4
Objectifs de l'étude .....	7
Intérêts de l'étude .....	7
Démarche de l'étude.....	8
Plan de l'étude.....	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DU SUIVI ET EVALUATION ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	10
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DU SUIVI ET EVALUATION .....	11
SECTION I : DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES DE L'ETUDE .....	11
1.1. Définition des concepts clés .....	11
1.1.1. Analyse.....	11
1.1.2. Plan- programme-projet.....	11
1.1.1.1. Plan.....	11
1.1.1.2. Programme .....	11
1.1.1.3. Projet .....	11
1.1.3. Projet de développement .....	12
1.1.4. Management de projets.....	13
1.1.5. Management de programmes .....	13
1.1.6. Etapes du cycle de projet.....	15
1.1.6.1. Programmation .....	15
1.1.6.2. Identification.....	15
1.1.6.3. Instruction.....	15
1.1.6.4. Financement .....	15

Contribution à l'analyse du système de suivi évaluation des projets de développement de L'OMVS  
: Cas de l'aménagement hydro-agricole du PGIRE au Mali

1.1.6.5. Mise en œuvre .....	15
1.1.6.6. Evaluation.....	15
SECTION II : DEFINITIONS DES CONCEPTS LIES AU SUIVI-EVALUATION.....	17
2.1. Système de suivi-évaluation .....	17
2.1.1. Suivi.....	17
2.1.1.1. Définition du suivi.....	17
2.1.1.2. Différents types de suivi.....	17
a. Suivi des délais.....	17
b. Suivi des coûts.....	17
c. Suivi des ressources.....	18
d. Suivi des approvisionnements .....	18
e. Suivi de la conformité physique .....	18
f. Suivi interne .....	18
g. Suivi externe.....	18
h. Domaines de suivi .....	19
i. Périodicité du suivi.....	19
j. Conditions d'efficacité d'un système de suivi.....	19
2.1.2. Evaluation.....	19
2.1.2.1. Evaluation ex-ante .....	20
2.1.2.2. Evaluation à mi-parcours ou in cursus .....	20
2.1.2.3. Evaluation finale.....	20
2.1.2.4. Evaluation ex-post ou rétrospective .....	20
2.1.3. Instruments de suivi-évaluation.....	21
2.1.3.1. Réseau PERT.....	21
2.1.3.2. Diagramme de Gantt.....	21
2.1.3.3. Graphe des responsabilités .....	21
2.1.3.4. Cadre logique.....	22
2.1.3.5. Cadre de performance.....	24
2.1.3.6. Cadre de Rendement.....	25
2.1.3.7. Rapports mensuels, trimestriels et annuels.....	26
2.1.4. Principales phases de la conception d'un système de suivi-évaluation.....	26

Contribution à l'analyse du système de suivi évaluation des projets de développement de L'OMVS  
: Cas de l'aménagement hydro-agricole du PGIRE au Mali

2.1.5.	Variables de performance s'un système de suivi-évaluation.....	26
2.1.5.1.	Pertinence : .....	26
2.1.5.2.	Efficience : .....	26
2.1.5.3.	Efficacité : .....	26
2.1.5.4.	Impact : .....	26
2.1.5.5.	Viabilité : .....	27
2.1.6.	Influence de la gestion interne sur la performance du système .....	27
2.1.6.1.	Planification.....	27
2.1.6.2.	Organisation .....	27
2.1.6.3.	Direction.....	27
2.1.6.4.	Contrôle.....	28
CHAPITRE II : METHODOLOGIE ET CADRE DE L'ETUDE .....		29
SECTION I : METHODOLOGIE, INSTRUMENTS DE L'ETUDE ET METHODES D'ADMINISTRATION.....		29
1.1.	Méthodologie de l'étude.....	29
1.1.1.	Questions de recherche.....	29
1.1.1.1.	Question générale de recherche.....	29
1.1.1.2.	Questions spécifiques .....	29
1.1.2.	Hypothèses de recherche .....	29
1.1.2.1.	Hypothèse principale.....	29
1.1.2.2.	Hypothèses secondaires.....	30
1.1.3.	Modèle d'intervention .....	30
1.1.3.1.	Choix des variables.....	30
1.1.3.2.	Définition du modèle d'analyse .....	30
1.1.3.3.	Opérationnalisation des variables.....	33
1.1.4.	Justification de la population à l'étude.....	36
1.1.5.	Méthodes de collecte des données.....	36
1.1.6.	Méthode de traitement des données.....	36
SECTION II : CADRE DE L'ETUDE.....		37
2.1.	Présentation générale de l'organisation pour la mise valeur du fleuve Sénégal (OMVS)	37
2.1.1.	Vision .....	38
2.1.2.	Missions.....	38

Contribution à l'analyse du système de suivi évaluation des projets de développement de L'OMVS  
: Cas de l'aménagement hydro-agricole du PGIRE au Mali

2.1.3.	Valeurs.....	38
2.2.	Présentation du PGIRE.....	38
2.2.1.	Présentation générale de la composante 2 du PGIRE.....	39
2.2.1.1.	Sous-composante : Aménagement hydro-agricole et protection des ressources en eau .....	39
2.2.1.2.	Sous-composante : Gestion durable de la pêche et de l'aquaculture .....	40
2.2.1.3.	Sous-composante : Réduction de l'incidence des maladies hydriques. ....	40
2.2.1.4.	Sous-composante : Mise en place d'approches pilotes pour améliorer la résilience climatique. ....	41
2.3.	Présentation de l'agence nationale d'exécution : ADRS.....	42
2.3.1.	Cadre juridique et organisationnel de l'ADRS .....	42
2.3.1.1.	Cadre juridique .....	42
2.3.1.2.	Cadre organisationnel de l'ADRS.....	42
a.	Missions et attributions.....	42
b.	Organisation .....	43
2.3.2.	Organisation, responsabilités et Mécanismes d'intervention de l'ADRS dans la mise en œuvre du PGIRE II .....	44
2.3.3.	Rôle et implication des bénéficiaires de la sous composante.....	44
2.3.3.1.	Implication des bénéficiaires .....	44
a-	Préparation.....	44
b-	Rôle des bénéficiaires.....	44
2.3.3.2.	Rôles et implication des Services Techniques.....	44
a-	Implication.....	44
b-	Rôle .....	45
2.3.3.3.	Prestataires impliqués et leurs rôles.....	45
a-	Pour études .....	45
b-	Pour contrôle .....	45
c-	Pour formation.....	45
2.3.4.	Principes généraux de mise en œuvre- critères d'éligibilité.....	45
2.3.4.1.	Aménagement hydro agricole.....	45
a-	Etudes et contrôle .....	45
b-	Travaux.....	46

Contribution à l'analyse du système de suivi évaluation des projets de développement de L'OMVS  
: Cas de l'aménagement hydro-agricole du PGIRE au Mali

c- Mise en valeur .....	46
2.3.4.2. Protection des ressources en eau et sols .....	46
a- Pour les berges.....	46
b- Pour l'agroforesterie.....	46
2.3.5. Indicateurs de résultats .....	47
2.3.6. Objectifs et acteurs du suivi évaluation.....	47
2.3.7. Acteurs du Suivi et Évaluation (S&E).....	48
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....	50
Chapitre III : PRESENTATION DES RESULTATS .....	51
SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS PAR RAPPORT A LA VARIABLE EXPLIQUEE.....	51
1.1. Grille d'annotation.....	51
1.2. Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée .....	51
1.2.1. Pertinence .....	52
1.2.2. Efficacité .....	52
1.2.3. Efficience.....	53
1.2.4. Viabilité.....	53
1.2.5. Synthèse résultats de la variable performance.....	54
SECTION II : PRESENTATION DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES.....	55
2.1. Présentation des résultats par rapport à la variable conception .....	55
2.1.1. Identification des utilisateurs et de leur besoin en information.....	55
2.1.2. Identification des différentes rubriques d'informations .....	55
2.1.3. Définition du système de collecte des données .....	56
2.1.4. Définition d'un système de circulation de l'information.....	56
2.1.5. Définition de la stratégie d'intervention.....	57
2.1.6. Evaluation des ressources.....	57
2.1.7. Synthèse des résultats de la variable conception .....	58
2.2. Présentation des résultats par rapport à la variable gestion interne .....	59
2.2.1. Planification.....	59
2.2.2. Organisation .....	60
2.2.3. Direction.....	61

Contribution à l'analyse du système de suivi évaluation des projets de développement de L'OMVS  
: Cas de l'aménagement hydro-agricole du PGIRE au Mali

2.2.4.	Contrôle .....	62
2.2.5.	Synthèse des résultats de la variable gestion interne .....	63
2.2.6.	Récapitulatif des résultats de l'étude .....	63
CHAPITRE IV : RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....		64
SECTION I : RECOMMANDATIONS .....		64
1.1.	Recommandations par rapport à la Conception .....	64
1.1.1.	Définition de la stratégie d'intervention .....	64
1.1.2.	Evaluation des ressources .....	64
1.2.	Recommandations par rapport à la gestion interne du système .....	65
1.2.1.	Planification .....	65
1.2.2.	Organisation .....	65
SECTION II : PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....		66
CONCLUSION GENERALE .....		67
BIBLIOGRAPHIE .....		69
Ouvrages .....		69
Cours .....		69
Mémoires .....		69
Webographie .....		70
ANNEXES .....		71
Annexe 1 : Questionnaire .....		72
Annexe 2 : Documents de Rapport trimestriel/Semestriel .....		76
TABLES DES MATIERES .....		78