



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

**CESAG EXECUTIVE  
EDUCATION  
(CEE)**

**MBA-Gestion des projets  
(MBA-GP)**

**14<sup>e</sup> Promotion  
(2014-2015)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN  
SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR  
LES RESULTATS: CAS DU FONSTAB**

**Préparé par :**

**M<sup>lle</sup> Ndèye Fatou THIAW**

**Encadré par :**

**M. Boubacar AW**

Coordonnateur de l'Initiative CLEAR  
pour l'Afrique Francophone/CESAG  
Enseignant au CESAG

**Avril 2016**

## Dédicace

Ce mémoire est d'abord dédié à mes parents qui m'ont toujours soutenue dans les bons comme dans les mauvais moments. Je leur suis très reconnaissante.

Il est également dédié à :

- ✓ ma grand-mère, ma conseillère ;
- ✓ mes frères et sœurs pour le soutien multiforme qu'ils ne cessent de m'accorder ;
- ✓ mes tantes, mes oncles pour leurs encouragements ;

Ce mémoire est le fruit de votre soutien.

## Remerciements

Je remercie tout d'abord le Très Haut pour m'avoir donné la chance de suivre cette formation et la santé afin de mener ce mémoire à terme.

Je remercie également l'ensemble du corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion pour la qualité des enseignements, mais aussi leur disponibilité et leur bonne humeur permanente. Plus particulièrement, Monsieur **Boubacar AW**, Coordonnateur de l'initiative CLEAR pour l'Afrique francophone, qui malgré un emploi du temps chargé, m'a apportée son soutien.

Mes parents, vous m'avez été d'une grande aide dans l'élaboration de ce mémoire de par vos conseils, critiques, par le soutien que vous m'avez apporté. Je vous exprime toute ma reconnaissance.

Mes remerciements s'adressent aussi au personnel du FONSTAB et du Ministère de l'Elevage et des Productions Animales.

Que tous mes ami (e)s trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance pour leur solidarité et leur assistance. Que tous ceux qui ont participé à l'élaboration de ce document trouvent dans ce mémoire l'expression de ma profonde gratitude.

## Sigles et acronymes

<b>ACDI :</b>	Agence Canadienne de Développement International
<b>ANSD :</b>	Agence Nationale de Statistique et de la Démographie
<b>BOS :</b>	Bureau Opérationnel de Suivi du PSE
<b>EC :</b>	Expert en Crédit
<b>EPA :</b>	Expert en Production Animale
<b>FIDA :</b>	Fonds International de Développement Agricole
<b>FONSTAB :</b>	Fonds d'Appui à la Stabulation
<b>IF:</b>	Institution Financière
<b>IOV:</b>	Indicateur Objectivement Vérifiable
<b>LOASP:</b>	Loi Agro Sylvo Pastorale
<b>MEPA:</b>	Ministère de l'Elevage et des Productions Animales
<b>OCDE:</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
<b>OMD:</b>	Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>PERT :</b>	Program Evaluation and Review Technic
<b>PNDE :</b>	Plan National de Développement de l'Elevage
<b>PNUD :</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PPP :</b>	Projet Programme Plan
<b>PSE :</b>	Plan Sénégal Emergent
<b>PTBA :</b>	Programme Technique et Budget Annuel
<b>PTF :</b>	Partenaires Techniques Financiers
<b>RGPHAE :</b>	Recensement Général de la Population et de l'Habitat, de l'Agriculture et de l'Elevage
<b>SDEPA :</b>	Service Départemental de l'Elevage et des Productions Animales
<b>SE :</b>	Suivi Evaluation
<b>SREPA :</b>	Service Régional de l'Elevage et des Productions Animales
<b>SSE :</b>	Système de suivi et d'évaluation

## Liste des tableaux et figures

### ❖ Liste des tableaux

Tableau 1: Comparaison entre le suivi et l'évaluation.....	12
Tableau 2 : Formuler les réalisations pour un seul champ d'intervention.....	14
Tableau 3: La valeur expliquée.....	32
Tableau 4: Les composantes des variables explicatives.....	33
Tableau 5: Besoins d'information des acteurs.....	45
Tableau 6: Cadre logique révisé.....	51
Tableau 7: Extrait du Cadre de mesure de rendement.....	58
Tableau 8: Synthèse des indicateurs.....	59
Tableau 9: Format du PTBA.....	61
Tableau 10: Evaluation de la performance des indicateurs des résultats / effets/ impacts.....	65
Tableau 11: Synthèse des outils de communication et de diffusion de l'information au FONSTAB.....	69

### ❖ Liste des figures

Figure 1: Système de suivi évaluation.....	12
Figure 2: Etapes de conception, de mise en place et de maintien d'un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats.....	13
Figure 3: Cycle de vie des indicateurs.....	16
Figure 4: Sélection des cibles de performance.....	17
Figure 5: Typologie de suivi.....	18
Figure 6: Modèle d'analyse.....	34

## Liste des annexes

Annexe 1: Questionnaire pour l'une évaluation de l'état de préparation.....	81
Annexe 2: Questionnaire pour l'entente sur les réalisations à surveiller et à évaluer .....	83
Annexe 3: Organigramme du FONSTAB .....	84
Annexe 4: Cadre Logique du Fonds d'Appui à la Stabulation .....	85
Annexe 5: Conditions d'accès au FONSTAB.....	89
Annexe 6: Fiche de visite d'exploitation (Situation de référence).....	90
Annexe 7 : Fiche signalétique d'un indicateur de résultat .....	91
Annexe 8: Tableau de bord du suivi évaluation du PTBA.....	92
Annexe 9: Détermination du poids des activités du PTBA.....	93
Annexe 10: Formats de planification et suivi budgétaire.....	94
Annexe 11: Fiche de suivi du promoteur financé .....	96
Annexe 12: Fiche de suivi des formations offertes par le FONSTAB.....	98
Annexe 13: Fiche de suivi des crédits octroyés .....	99
Annexe 14: Matrice de suivi des indicateurs de résultats/effets/impacts.....	100
Annexe 15: Tableau de bord de suivi trimestriel ou semestriel/annuel des indicateurs du FONSTAB.....	101
Annexe 16: Questionnaire.....	102

## Sommaire

Dédicace .....	ii
Remerciements .....	iii
Sigles et acronymes .....	iv
Liste des tableaux et figures .....	v
Liste des annexes .....	vi
Sommaire .....	vii
INTRODUCTION .....	1
PARTIE 1 : CADRE DE MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE SE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	7
Chapitre 1 : ENJEUX ET DEMARCHE DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE DU SSEAR .....	9
Section 1 : Enjeux du SSEAR .....	9
Section 2 : Démarche de conception et de mise en œuvre du SSEAR .....	13
Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROJET ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	25
Section 1 : Présentation du FONSTAB .....	25
Section 2 : Méthodes de collecte et d'analyse des données .....	28
PARTIE2 : CONTEXTE DE L'ETUDE .....	35
Chapitre 3 : DIAGNOSTIC DU PROJET, ACTEURS ET CADRE LOGIQUE DU PROJET .....	36
Section 1 : Diagnostic du Projet .....	36
Section 2 : Parties prenantes et Cadre logique du Projet .....	45
Chapitre 4 : MATRICE DES INDICATEURS ET MISE EN PLACE DU SSEAR FONSTAB .....	59
Section1: Matrice des indicateurs et dispositif de collecte des données .....	59
Section2: Dispositif d'analyse et utilisation des données du SSEAR .....	61
CONCLUSION .....	70
GLOSSAIRE .....	73
BIBLIOGRAPHIE .....	77
ANNEXES .....	80
TABLE DES MATIERES .....	104

## **INTRODUCTION**

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Le secteur de l'élevage joue un rôle central dans l'économie des pays ouest africains. En Afrique de l'Ouest, il représente 44% en moyenne du produit intérieur brut (PIB) agricole régional. Au Sénégal, en 2011, le secteur représentait 4,3% du PIB et 28% du secteur primaire.

L'élevage constitue également une des principales activités économiques dont sont tributaires les populations les plus pauvres en tant que source d'aliments et de revenus financiers. Selon l'ANSD, les résultats du RGPHAE ont révélé que 28,2% des ménages au niveau national pratiquent l'élevage au Sénégal, en 2013. Cependant des contraintes politiques et macro-économiques limitent souvent la contribution possible de l'élevage au renforcement des moyens de subsistance des populations. Ces contraintes sont : le faible niveau de financement public, l'insuffisance d'infrastructures, la faible qualité des statistiques animales, etc.

Pour faire face à ces contraintes et aux défis liés à la réduction de la pauvreté et l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à l'horizon 2015, l'état du Sénégal avait pris l'engagement de faire de l'élevage un levier de croissance économique. Pour ce faire, il a décliné différentes politiques, à travers le document de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) et le Document de Politique Economique et sociale (DPES) 2011-2015, mises en œuvre pour le développement du secteur de l'élevage. L'objectif visé dans ces deux documents est l'accroissement de la productivité, des productions et des revenus des éleveurs. Aussi, le Gouvernement du Sénégal a élaboré le Plan National de Développement de l'élevage (PNDE) comme cadre de mise en œuvre de la loi Agro Sylvo Pastorale (LOASP) dans le secteur. Son objectif est de *“faire de l'élevage un secteur performant, capable de satisfaire, au moins, la demande nationale en produits animaux et d'assurer la promotion socio-économique de ses acteurs, à l'horizon 2026”*.

Ce PNDE vise essentiellement :

- i. l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des filières animales ;
- ii. l'intensification et la modernisation des exploitations agricoles ;
- iii. la sécurisation de la production ;
- iv. le financement des activités du secteur de l'élevage ;
- v. les mesures d'accompagnement.

En outre, au niveau sectoriel, d'autres cadres structurels existent pour accompagner le secteur à se dynamiser. Il s'agit de la Lettre de Politique Sectorielle dont la mise en œuvre, à travers une programmation rigoureuse, s'appuie sur un Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme

(CDSMT). L'orientation stratégique du CDSMT est aussi en parfaite adéquation avec le PNDE. Ce cadre prône un processus graduel d'implantation de la GAR. La Nouvelle Initiative Sectorielle pour le Développement de l'Élevage (NISDEL) est également mise en œuvre depuis quelques années pour développer le secteur de l'élevage.

Certains des objectifs généraux visés par ces dispositifs structurels sont de : (i) sécuriser l'élevage pastoral, (ii) accélérer la modernisation et la diversification durables des systèmes de production, (iii) garantir la qualité et la traçabilité des produits d'origine animale, (iv) reconquérir le marché intérieur, (v) développer une nouvelle dynamique pour l'accès aux marchés extérieurs, (vi) réduire la pauvreté et la malnutrition en augmentant les revenus des producteurs.

Par ailleurs, le bilan mitigé des OMD a poussé l'Etat sénégalais à réfléchir sur un cadre plus intégré du développement économique et social capable de mettre le pays sur la voie de l'émergence. Le PSE, dans son axe 1, prône le développement accéléré des filières clés d'élevage (bétail-viande, lait, cuirs et peaux, aviculture) en s'appuyant sur:

- i. l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des filières animales ;
- ii. la création d'un environnement favorable au développement des systèmes d'élevage ;
- iii. le renforcement des infrastructures de transformation, de conservation et de commercialisation de la production animale avec une meilleure intégration dans la filière industrielle ;
- iv. une meilleure structuration des segments industriels et familiaux des filières lait local, bétail-viande et aviculture, ainsi que des cuirs et peaux.

Pour atteindre les objectifs cités ci-dessus, les professionnels du secteur doivent disposer de services financiers adaptés à leurs besoins de production. Cependant, force est de constater que les institutions financières sont prudentes face au financement des activités d'élevage. Ce qui s'explique du fait de la transhumance des pasteurs, l'accès difficile aux zones de production,... C'est dans cette perspective que différents projets et programmes ont été mis en place notamment le FONSTAB, le PDESOC, le PROGEBE, le PASA,....

La gestion de ces projets nécessite une amélioration constante de leurs performances afin qu'ils soient plus aptes à atteindre les objectifs du secteur. Pour ce faire, comme indiqué dans le PSE, l'instauration et l'internalisation au sein de toute l'Administration publique d'une culture de la

performance, de la transparence et de l'évaluation, d'une gestion axée sur les résultats et l'obligation de rendre compte sont de rigueur. Elles viennent renforcer le CDSMT.

Ainsi, le dispositif de suivi et d'évaluation permettra aux acteurs de suivre la mise en œuvre des projets/programmes et d'en analyser les résultats obtenus. Il fournira l'opportunité de partager les résultats du projet avec les différentes catégories d'acteurs. Il permettra aussi de faire les ajustements nécessaires, en cours d'exécution, si l'évolution des indicateurs n'est pas conforme aux prévisions.

Dans cette optique, il devient primordial de s'intéresser aux mécanismes de suivi et d'évaluation axé sur les résultats des projets et programmes dans le secteur de l'élevage. Dans un premier temps, il s'agira de traiter la problématique, les objectifs, l'intérêt, le plan afin de mieux présenter notre étude.

### **1. Problématique de l'étude**

L'accroissement des productions animales au Sénégal passe par l'intensification et la modernisation des systèmes d'élevage habituellement pratiqués par les professionnels du secteur. C'est en ce sens que le FONSTAB a été créé depuis 2007 et doté de stratégies visant la promotion d'investissements structurants dans le sous-secteur de l'élevage à travers la facilitation de l'accès au crédit aux acteurs du sous-secteur de l'Elevage.

Cependant, des difficultés ont été rencontrées par le programme dans sa mise œuvre. Les principaux problèmes se situent dans le suivi technique des activités, le recouvrement des crédits octroyés et la gestion du système d'informations relatives aux demandes de financement. A ce propos, le blocage au niveau du système d'informations se trouve principalement dans l'appréciation de l'impact du crédit octroyé (en termes d'infrastructures et des productions) à travers le FONSTAB dans le sous-secteur de l'Elevage.

A noter que l'une des remarques majeures signalées dans le rapport de l'évaluation à mi-parcours constitue l'absence d'un système de suivi évaluation performant et opérationnel au sein de ce programme. Cette préoccupation a également été partagée par le Conseil d'orientation du Fonds. Ce dernier a même recommandé la création du poste de responsable en SE au sein de l'Unité de Gestion et de Coordination.

C'est ainsi que cette étude se fixe pour ambition de « **contribuer à la mise en place d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats du programme du FONSTAB** ».

## 2. Objectifs de l'étude

Le présent mémoire a pour objectif principal de contribuer à la mise en place d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats au Fond d'Appui à la Stabulation (FONSTAB) afin de lui permettre d'être plus performant dans ses actions futures.

Ainsi, dans le souci de faciliter son adoption par l'Unité de Coordination et de Gestion du Fonds, il s'agira:

- ✓ d'identifier les problèmes et les acteurs ;
- ✓ d'élaborer un cadre logique ;
- ✓ d'élaborer un cadre de mesure de rendement ;
- ✓ d'élaborer les outils de collecte des données factuelles ;
- ✓ d'élaborer les outils d'analyse des données correspondants ;
- ✓ de mettre en place le système de suivi évaluation y référant.

## 3. Intérêts de l'étude

A notre avis, ce travail a toute son importance pour les différents intervenants qui sont:

- ✓ le **FONSTAB** qui bénéficiera d'un dispositif permettant d'être efficace dans le financement des activités d'élevage, de mieux être en accord avec la politique de développement de l'élevage tel que définie dans le PSE.
- ✓ l'**Etat** qui capitalisera les données du programme pour plus d'éclairage sur les activités.
- ✓ le **CESAG** qui accompagnera les Institutions grâce à la qualité de sa formation en Suivi Evaluation.
- ✓ le **stagiaire** qui développera une expertise en matière de SSEAR à partir de la mise en application des outils et méthodes acquis durant la formation.

## 4. Délimitation du champ de l'étude

L'étude porte sur la conception d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats pour le Fonds d'Appui à la Stabulation que nous proposons d'abrèger FONSTAB. Elle est circonscrite autour du champ d'intervention du projet. Il a pour objet la modernisation et l'intensification des productions animales à travers la facilitation de l'accès au crédit aux professionnels de l'élevage sur l'étendue du territoire. Les instruments de financement, usités, comprennent un

fonds de garantie, un fond de bonification, un fonds de crédit pour le refinancement et une ligne de crédit basée sur la finance islamique.

## **5. Méthodologie de l'étude**

Dans le but d'obtenir des informations pertinentes, la méthodologie sera articulée comme suit :

- ✓ une revue de la littérature sur le Suivi Evaluation Axé sur les Résultats ;
- ✓ des interviews avec les différents intervenants ;
- ✓ l'exploitation des documents (rapports techniques, financiers,...) ;
- ✓ l'analyse des mécanismes de financement et la situation du crédit ;
- ✓ La présentation de la mise en œuvre de notre étude.

## **6. Annonce du plan**

En plus de l'introduction et la conclusion, le présent mémoire est constitué de deux grandes parties. La première partie portera sur le cadre théorique et méthodologique de recherche et contexte de l'étude. La seconde partie traitera des recommandations pour la mise en place du système de suivi évaluation axé sur les résultats.

**PARTIE 1 :**  
**CADRE DE MISE EN PLACE DU DISPOSITIF**  
**DE SE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Le cadre théorique et méthodologique de l'étude donne un aperçu des concepts et des considérations clés du suivi et de l'évaluation. Aussi, il guide le processus de mise en place efficace d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : ENJEUX ET DEMARCHE DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE DU SSEAR**

Les systèmes traditionnels de suivi et d'évaluation axés sur la mise en œuvre sont conçus pour aborder la question de conformité. Les intrants nécessaires ont-ils été mobilisés ? Les activités prévues sont-elles entreprises et complétées ? Les extrants attendus (les produits ou services) ont-ils été fournis ? L'approche axée sur la mise en œuvre se préoccupe surtout de surveiller et d'évaluer si un projet, un programme ou une politique sont bien exécutés, et elle fait souvent le lien entre la mise en œuvre et une unité spécifique de responsabilité. Cette approche ne permet toutefois pas aux décideurs politiques, aux gestionnaires et aux partenaires de mieux comprendre la nature des succès ou des échecs de ces projets, programmes ou politiques.

Ainsi, on assiste à l'évolution du système de suivi évaluation vers de nouvelles approches se concentrant plus 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 ? On doit 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 à même de déterminer si et comment les buts sont atteints dans les délais impartis. Dans ce chapitre seront traités les points suivants entre autre :

- importance/utilité d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats;
- définition d'un système de suivi- évaluation axé sur les résultats;
- dix étapes pour créer un système de suivi évaluation axé sur les résultats.

### **Section 1 : Enjeux du SSEAR**

Les activités de suivi et d'évaluation (S&E) consistent à recueillir systématiquement de l'information sur la performance afin de mesurer les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés; on peut ensuite utiliser cette information lors de la prise des décisions de gestion.

Ces activités, qui fournissent des outils et des modèles très efficaces pour la mesure de la performance, permettent depuis longtemps d'améliorer l'efficacité des interventions au chapitre du développement.

### **1.1. Importance/utilité d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats**

L'importance du SSE axé sur les résultats est démontrée par les pressions croissantes sur les pays en développement pour améliorer la performance de leurs secteurs.

L'utilité d'un SSE performant apparait par le fait qu'il :

- donne des renseignements essentiels sur la performance du secteur public;
- encourage la crédibilité et la confiance du public en rendant compte des résultats des PPP;
- aide à l'élaboration et à la justification des demandes budgétaires;
- focalise l'attention sur les résultats obtenus et revêtant un caractère important pour l'organisation et ses acteurs – clés;
- permet aux gestionnaires d'identifier et d'entreprendre des actions pour corriger les faiblesses;
- concourt à l'application d'un programme de développement qui s'oriente vers une plus grande responsabilité vis-à-vis de l'aide.

Un système d'évaluation axé sur les résultats permet de savoir si les activités réalisées ont entraîné des changements.

Les systèmes axés sur les résultats permettent de répondre aux questions suivantes :

- quels sont les objectifs de l'organisation ?
- sont-ils en voie d'être atteints ?
- comment leur réalisation peut être démontrée ?

Selon le PNUD, une grande importance est accordée au suivi et à l'évaluation car lorsqu'ils sont mis en œuvre et utilisés correctement, ils confortent la gestion axée sur les résultats, favorisent l'apprentissage et la production de connaissances au sein de l'organisation et dans l'ensemble de la communauté des acteurs du développement et de l'évaluation, et soutient l'effort de redevabilité publique du projet/programme<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, PNUD 2009, p.181

## 1.2. Définition du suivi évaluation axé sur les résultats

Selon le FIDA, le suivi- évaluation doit être envisagé comme un système intégré de réflexion et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés, et non comme un simple travail de statistique ou seulement une obligation imposée de l'extérieur. Tout système de suivi-évaluation requiert de mettre en œuvre les tâches suivantes :

- la conception et mise en place ;
- la collecte et gestion de l'information ;
- la réflexion critique (sur les enseignements de l'expérience et sur l'information recueillie) pour améliorer l'intervention ;
- la communication des résultats et production des rapports.

Le suivi basé sur les résultats est un processus continu de recueil et d'analyse d'informations sur les acteurs – clés et de comparaison des résultats réels aux résultats attendus. Il allie l'approche traditionnelle avec l'évaluation des résultats et des impacts.

Il permet, aussi:

- de fournir des renseignements essentiels sur la performance du secteur public ;
- d'identifier des projets/programmes/politiques ou des pratiques potentiellement prometteurs pour le développement ;
- de soutenir un agenda de développement qui prône la responsabilité de rendre compte ;
- de promouvoir la crédibilité et la confiance du public à travers les rapports des résultats des programmes ;
- de permettre aux gestionnaires d'identifier des faiblesses et de prendre des mesures correctives.
- de fournir les outils nécessaires pour évaluer les progrès réalisés vers les objectifs fixés.

L'évaluation basée sur les résultats est l'évaluation d'une intervention programmée, en cours d'exécution ou déjà réalisée afin d'en déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et/ou le caractère durable. Elle se focalise sur les résultats de développement.

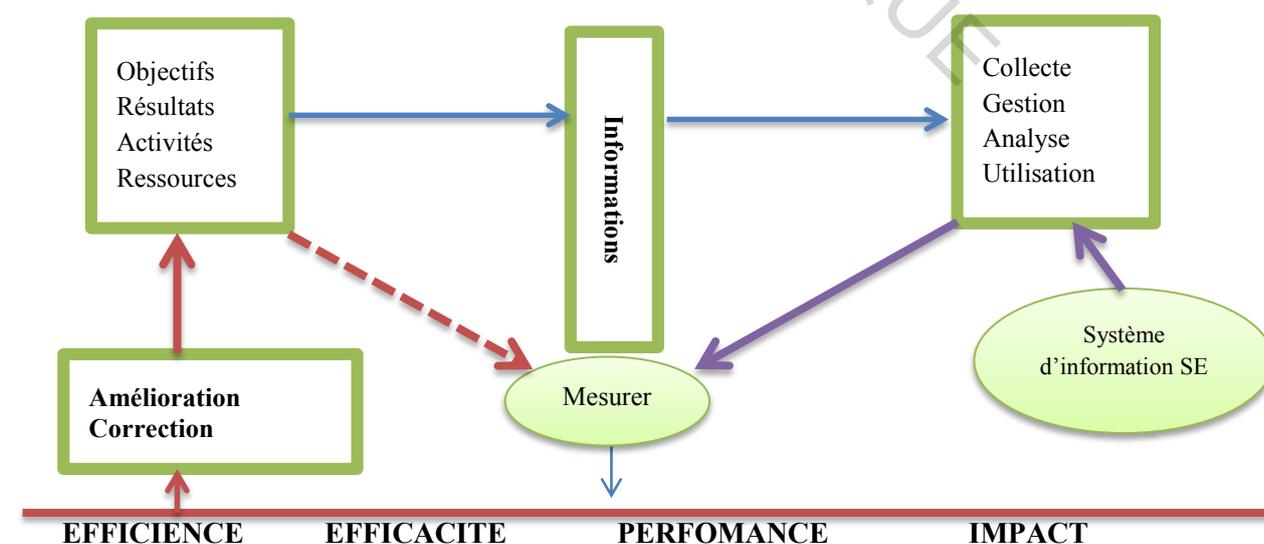
**Tableau 1: Comparaison entre le suivi et l'évaluation**

SUIVI	EVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- clarifie les objectifs du programme ;</li> <li>- relie les activités et leurs ressources aux objectifs ;</li> <li>- traduit les objectifs en indicateurs de performance et fixe des cibles et des points de référence ;</li> <li>- procède à la collecte courante des données sur la base des indicateurs, compare les résultats réels aux objectifs ;</li> <li>- fait le rapport des progrès aux gestionnaires et leur lance une alerte sur des problèmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analyse les raisons de l'atteinte ou non des résultats ;</li> <li>- évalue les contributions spécifiques des activités à la causalité des résultats ;</li> <li>- examine la mise en œuvre du processus ;</li> <li>- explore les résultats imprévus ;</li> <li>- procure des leçons, met en relief les réalisations significatives ou les potentialités du programme et prodigue des recommandations d'amélioration.</li> </ul>

Source : Nous même

En résumé, un système de suivi-évaluation (S&E) est le processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information sur la performance du projet. Il permet de recueillir les renseignements synthétiques relatifs au projet. C'est un outil de planification et de gestion de projet permettant d'évaluer les réalisations, performances et impacts du projet. Il se base essentiellement sur un système d'information.

**Figure 1: Système de suivi évaluation**



Source : Nous même

## Section 2 : Démarche de conception et de mise en œuvre du SSEAR

Selon le FIDA, la conception d'un SE comme une composante intégrée en appui aux personnes impliquées dans la mise en œuvre des projets exige :

- de mettre en place des procédures de SE qui permettent à tous les acteurs concernés par la stratégie et par les opérations du projet de tirer régulièrement des enseignements clairs de l'action en cours ;
- de bien maîtriser les relations qui existent entre le SE et les fonctions de gestion de projet ;
- d'utiliser les processus et les méthodes de réflexion, de communication et prise de décisions existant chez les acteurs concernés et les partenaires comme base de SE du projet ;
- de mettre en place les moyens et les compétences nécessaires à la mise en œuvre du SE.

**Figure 2: Etapes de conception, de mise en place et de maintien d'un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats**



Source: Jody All KUSEK et Ray C. RIST, 2006

### 2.1. Mise en place du SSE axé sur les résultats

- **Étape 1** : Qu'est-ce qu'une évaluation de l'état de préparation?

Elle est la base du système de suivi évaluation. C'est une approche systématique pour déterminer la capacité et la volonté d'un gouvernement ou d'une organisation à élaborer un système de S-E basé sur les résultats. Cette approche met l'accent sur la présence ou l'absence de : défenseurs/promoteurs de SSE, de mesures d'incitations, de rôles et responsabilités, de

capacité organisationnelle, et d'obstacles au démarrage à travers une grille de questions à renseigner (cf. annexe 1).

- **Etape 2** : Entente sur les réalisations à surveiller et à évaluer

La détermination de résultats clairs et précis est primordiale dans la construction d'un SSAER. Ces réalisations découlent des objectifs fixés par les projets, les programmes ou gouvernements. Ainsi, il convient alors de choisir et de s'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer. Au préalable, il est important de faire une distinction entre les objectifs et les réalisations, de tirer les cibles de ces dernières. (cf. annexe 2).

L'importance de s'entendre sur les réalisations du fait que les ressources budgétaires sont limitées et que la fixation des objectifs et le choix des réalisations de façon isolée mèneraient à une absence de prise en charge de la part des principaux partenaires internes et externes. Ainsi, il est crucial de mettre en place un processus participatif et consultatif impliquant les parties prenantes.

**Tableau 2 : Formuler les réalisations pour un seul champ d'intervention**

Réalisations	Indicateurs	Points de référence	Objectifs
Amélioration des conditions de vie des populations			
Amélioration de la production animale			

**Source:** Nous même

La meilleure façon d'avoir des indicateurs pertinents sera traitée dans le point suivant.

- **Etape 3** : Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les résultats

Ainsi, l'enrichissement des indicateurs est une activité centrale dans la construction d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. Elle détermine toute la collecte de données, l'analyse et la production de rapports qui viendront par la suite. Il existe aussi d'importantes considérations politiques et méthodologiques liées à la création de bons indicateurs efficaces.

Une variable spécifique, celle qui, lorsqu'elle est suivie au fil du temps, indique l'existence ou l'absence de progrès vers le résultat ou l'impact.

Selon l'AFNOR (Association française de normalisation), la réflexion sur de nouveaux indicateurs doit passer par un état des lieux des indicateurs existants puis leur analyse permettant de :

- déterminer la pertinence des indicateurs existants ;
- identifier les causes de non-exploitation des indicateurs existants ;
- abandonner les indicateurs inutiles
- déceler les indicateurs se rapportant déjà aux paramètres clefs et pouvant être utilisés partiellement ou complètement, améliorés, etc.<sup>2</sup>

Cet état des lieux permet d'éviter une profusion d'indicateurs qui décrédibilisent la démarche initiale (trop d'indicateurs, pas d'exploitation).

Pour les nouveaux systèmes de S-E, l'accent est d'avantage mis sur les indicateurs quantitatifs. Les indicateurs d'ordre qualitatif peuvent survenir plus tard avec des SSE plus achevés. Les indicateurs nous permettent de savoir si nous avons atteint ou non nos objectifs.

Il existe cinq critères essentiels pour l'élaboration de bons indicateurs de performance (CREAM+) :

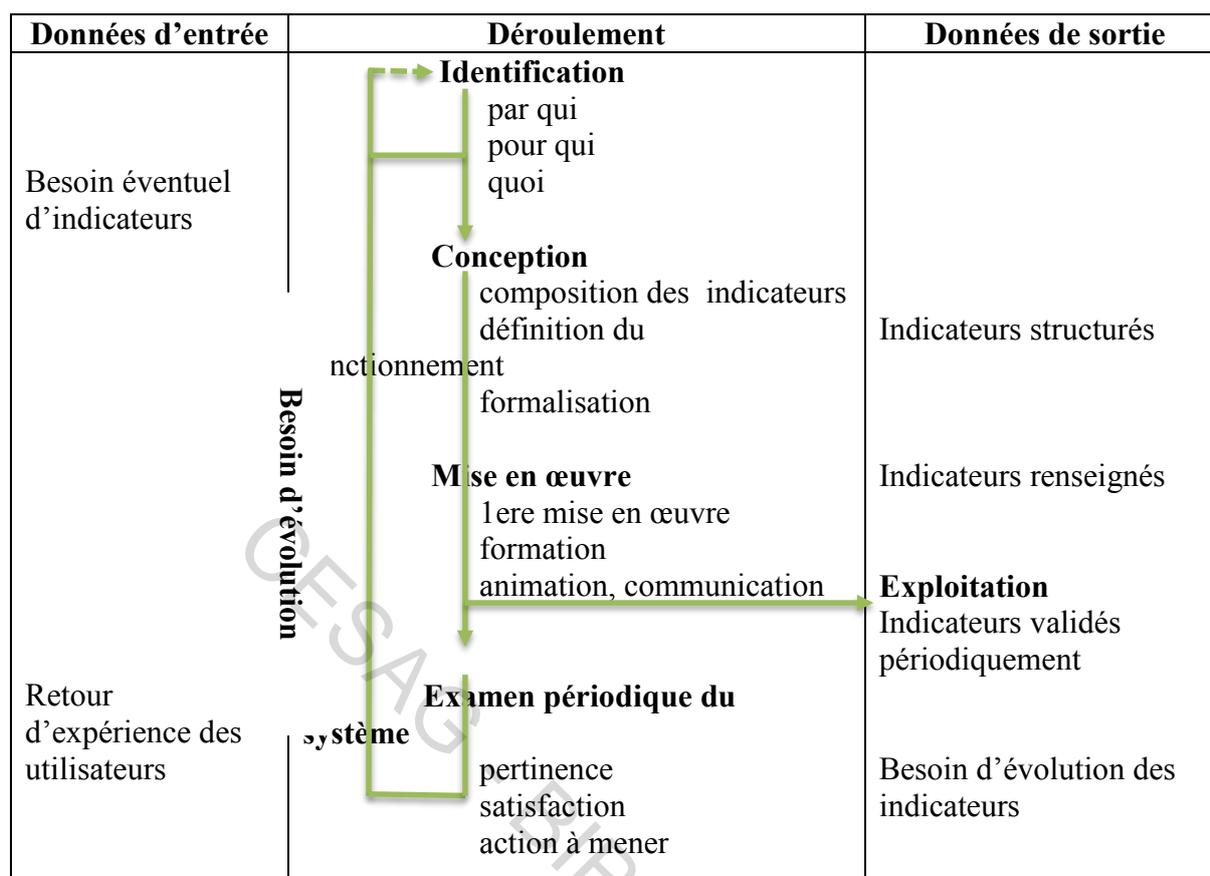
- Clear (Clair) : Précis et sans ambiguïté ;
- Relevant (Pertinent) : Adapté au sujet ;
- Economic (Economique) : Disponible à un coût raisonnable ;
- Adequate (Adéquat) : Fournit une base suffisante pour apprécier la performance ;
- Monitorable : susceptible d'être suivi et validé indépendamment ;
- + : ayant une valeur marginale positive par rapport aux autres indicateurs considérés.

Ils doivent être construits de manière à combler des besoins spécifiques. Les indicateurs devraient aussi constituer un reflet direct de la réalisation elle-même.

Il est important de noter que la constitution de bons indicateurs n'est pas instantanée et qu'il faut une période avant d'arriver à un ensemble définitif d'indicateurs.

---

<sup>2</sup> Système de management de la qualité-Indicateurs et tableaux de bord, AFNOR, Ed. AFNOR, 2000, p 6

**Figure 3: Cycle de vie des indicateurs**


Source : Nous même

- **Etape 4** : Etablissement des points de comparaison et recueil des données sur les indicateurs

Cette étape consiste à établir une situation de référence par le biais de données témoins (point de départ) permettant de faire une comparaison dans le futur. Il faut rappeler que le point de comparaison est la première mesure d'un indicateur. Ce dernier est une information (qualitative ou quantitative) fournissant des données prises au début, ou juste avant, la période de suivi.<sup>3</sup>

La situation de référence couvre l'ensemble des activités touchées par le projet, la situation des populations concernées, le repérage des acteurs locaux (leaders, groupes et groupements, fonctionnaires et agents de tutelle, opérateurs économiques, représentants de cultes, etc.) et leurs stratégies, l'identification des opérateurs externes avec les résultats, les effets et si possible l'impact de leurs actions passées et en cours en plus des données historiques, géographiques et socioéconomiques liées à la zone.

<sup>3</sup> Vers la culture du résultat, Jody All Kusek et Ray C. Rist, Ed. Saint-Marin, 2006.

Ainsi, les sources de données pour les indicateurs peuvent être primaires ou secondaires .Les sources d'informations peuvent être des particuliers impliqués dans le projet, des observateurs formés, un système d'information géographique, du public, de la documentation.

Les données primaires sont recueillies directement par l'organisation auprès des cibles, à partir d'enquêtes, d'observation directe et d'entretiens. Tandis que les données secondaires sont collectées par une organisation externe, originalement dans un autre contexte. Pour procéder à la collecte de ces données plusieurs instruments ou méthodes sont disponibles.

Il est important d'effectuer des essais pilotes afin de voir l'utilité des indicateurs proposés en procédant à des tests en profondeur des sources de données, des stratégies de collecte et d'analyse, et des façons de présentation des résultats .

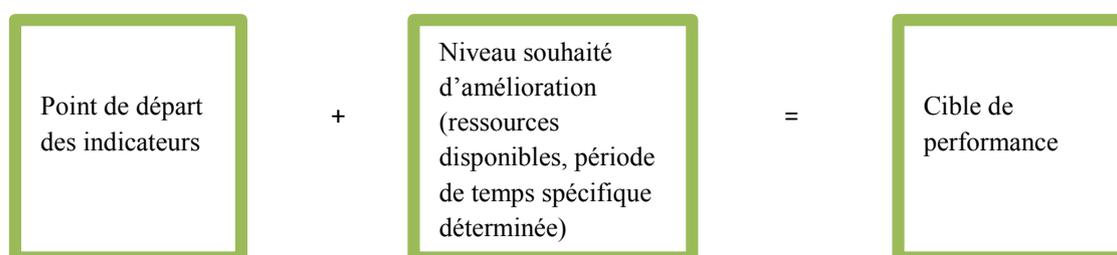
- **Etape 5** : Planification des améliorations-Sélectionner les cibles pour les résultats

Après avoir établi les situations de références pour les indicateurs, il faudrait déterminer les objectifs atteignables sur une période donnée par rapport aux résultats. La définition des cibles constituent l'étape finale de l'élaboration du cadre de performance. Selon Jody Zall Kusek et Ray C. Rist, elles sont les niveaux quantifiables des indicateurs qu'un pays, une société ou une organisation souhaite atteindre à un moment spécifique.

La sélection de cibles de performance permet de déterminer un niveau souhaité de résultats.

Ces dernières peuvent être pour le projet une façon très efficace de communiquer ses priorités, de déployer ses ressources et de poursuivre ses objectifs<sup>4</sup>. Lorsque l'indicateur est nouveau, il serait préférable de disposer de cibles échelonnées.

**Figure 4: Sélection des cibles de performance**



Source : Nous même

<sup>4</sup> Chris WYE, Performance Management for Political executives: A "Start Where You Are, Use What You Have" Guide, IBM Center for the business government, 2004, p 50.

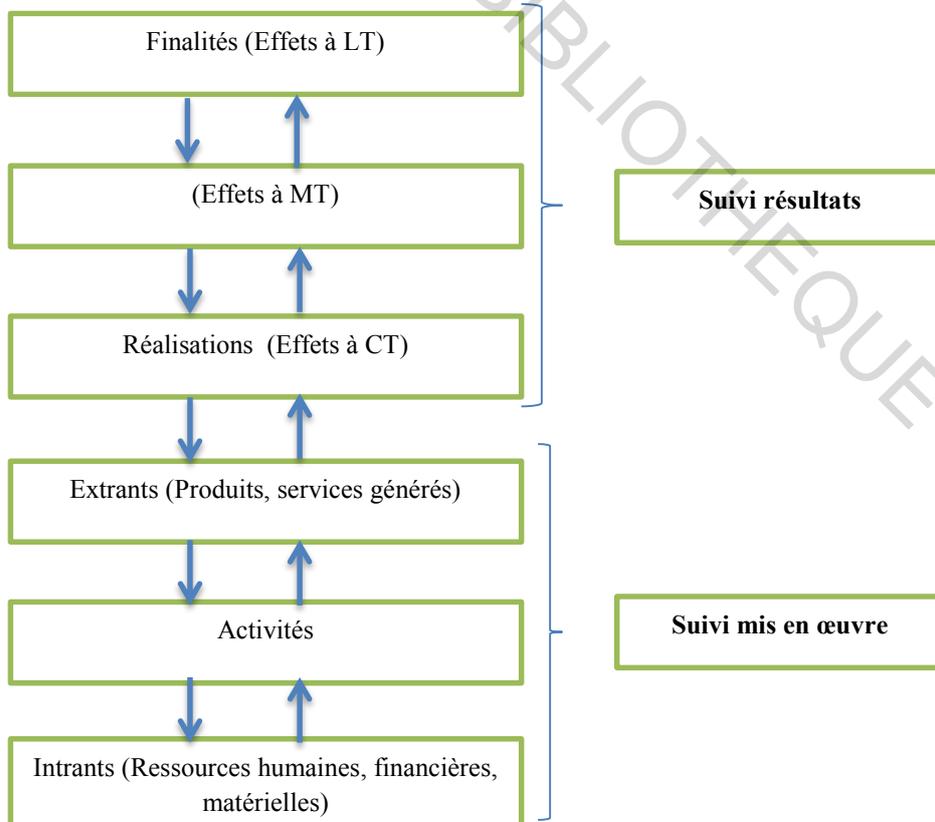
Ainsi le cadre de performance est constitué de l'ensemble des réalisations, indicateurs, données de référence et cibles. Il permet de définir les résultats et les plans pour la conception d'un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats qui fournit des renseignements sur l'état d'avancement de cibles intermédiaires.

▪ **Etape 6** : Surveillance des résultats

Suite à la sélection des cibles et l'élaboration du cadre de performance, nous pouvons maintenant utiliser l'information pour surveiller les résultats. Un SSE axé sur les résultats vise d'abord à aider une organisation à mieux gérer les ressources à travers ses intrants, ses extrants et ensuite ses résultats. Il a l'obligation de s'aligner aux plans annuels et aux types de planification des travaux de l'organisation afin de devenir un système véritablement orienté vers les résultats.

Ainsi, il est distingué deux principaux types de suivi : l'un axé sur la mise en œuvre et l'autre sur les réalisations. La combinaison des deux permet de surveiller les résultats.

**Figure 5: Typologie de suivi**



Source : BINNENDIJK Annette, 2000<sup>5</sup>

<sup>5</sup> BINNENDIJK A., La gestion fondée sur les résultats dans les organismes d'aide, 2000

▪ **Etape 7 : Rôle des évaluations**

L'évaluation équivaut à un exam d'une intervention planifiée, en cours ou complétée, en vue de déterminer sa pertinence, son efficacité et sa durabilité. Le but est d'incorporer les leçons tirées au processus de prise de décision.

La complémentarité du suivi et de l'évaluation, comme démontré dans les sections ci-dessus, fait qu'il est nécessaire de mettre en place un système d'information et d'analyse avec les deux composantes.

L'utilité de l'évaluation vient de sa capacité pour :

- la prise de décisions sur l'affectation des ressources;
- la revue des causes d'un problème;
- le décellement des problèmes émergents;
- l'appui à la prise de décision dans la recherche de solutions de rechange;
- l'identification des questions autour d'un problème à son apparition ;
- l'appui à une réforme/innovation du secteur public ;
- la formation d'un consensus sur les causes d'un problème et la façon d'y répondre ;

Pour aider à créer un consensus parmi les parties prenantes sur la meilleure solution à un problème.

Aussi, elle fournit de l'information aux responsables du projet et ses partenaires afin qu'ils puissent se concentrer sur la stratégie (fait-on les bonnes choses ?), les questions de conception (Sommes-nous sur la bonne voie ?), les opérations (faisons-nous les choses correctement ?) de même que sur les solutions de rechange pour aborder le problème (qu'avons-nous appris ?).

▪ **Etape 8 : Présentation des données obtenues**

L'analyse et la présentation des résultats sont une étape cruciale. La communication des résultats permet de promouvoir la compréhension des statuts des projets, des programmes ou des politiques en présentant les données obtenues, de fournir des indications sur les problèmes rencontrés, d'impliquer les partenaires en les engageant dans un processus participatif, de créer des occasions pour prendre en charge les changements,....

Les rapports de SE servent à diverses fins. La raison principale de leur existence est toutefois de « livrer le message », notamment, d'informer les auditoires concernés par les résultats et les

conclusions issus de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation de l'information évaluative.<sup>6</sup>Pour se faire, il est important de connaître les destinataires et savoir sous quelles formes ils souhaiteraient recevoir l'information.

En d'autres termes, il faut connaître et cibler l'auditoire :

- Qui recevra l'information?
- Sous quel format?
- Quand?
- Qui préparera l'information?
- Qui diffusera l'information?

Les informations du suivi-évaluation doivent être rendues sous un format simple, clair et facilement compréhensible pour la prise de décision. En général, les décideurs ont besoin de vérifier le respect des normes, la capacité opérationnelle de leurs dispositifs et puis la satisfaction des bénéficiaires. Il est important qu'ils trouvent aisément toutes ces informations dans le rapport de suivi.

Pour que les données du suivi-évaluation soient utilisées pour des prises de décisions, il est nécessaire qu'elles soient transmises à tous les acteurs concernés par l'action / projet. Il faut définir si possible pour chaque niveau, le canal, les moyens et la périodicité de diffusion des informations.

Les résultats peuvent être bons ou mauvais. Cela n'empêche qu'ils doivent être présentés en tenant compte des renseignements à la fois qualitatifs et quantitatifs. Si possible, il faudrait fournir des explications lorsque des tendances ou des valeurs inattendues ressortent des comparaisons. A cela s'ajoute la présentation de notes d'explication interne et/ou externes et des résumés des résultats.

De ce fait, un bon système de performance vise à dévoiler les problèmes et pas seulement apporter les bonnes nouvelles. Son rôle consiste à sonner le signal d'alarme. Dans les rapports de performance, l'explication des causes des réalisations déficientes ainsi que les actes posés ou à entreprendre pour la correction des problèmes devraient y être inclus.

---

<sup>6</sup> Vers la culture du résultat, Jody All Kusek et Ray C. Rist, p.122, Ed. Saint-Marin, 2006.

▪ **Etape 9 : Utilisation des données obtenues**

L'utilisation des données pour améliorer la performance est la raison d'être principale d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. Son objectif, premier, est la transmission de l'information aux utilisateurs concernés au moment opportun de façon à ce que cette rétroaction les aide à mieux gérer les organisations et les gouvernements. Ci-dessous, sont listées différentes façons d'utiliser les données acquises :

- répondre à la nécessité de rendre compte au public et aux représentants du public ;
- aider à formuler et justifier des demandes budgétaires ;
- aider à la prise de décisions sur la répartition des ressources opérationnelles ;
- aider à fournir une importante rétroaction concernant les progrès, le succès ou l'échec des projets, programmes et politiques.
- provoquer des examens en profondeur des problèmes de performance et des solutions à apporter ;
- aider à motiver le personnel à continuer à améliorer les programmes ;
- formuler et surveiller la performance des parties contractantes et des bénéficiaires des subventions;
- fournir des données pour des évaluations de programme particulières en profondeur ;
- faciliter la fourniture de services plus efficacement ;
- appuyer des efforts de planification stratégique et à long terme (par la fourniture des données de base et plus tard par le suivi du progrès) ;
- mieux communiquer avec le public afin d'acquies leur confiance.

▪ **Etape 10 : Maintien du système de suivi et d'évaluation au sein de l'organisation**

Après avoir expliqué les différentes étapes du SSE, il s'agit de voir dans quelle mesure peut-on le maintenir en vie. Le maintien d'un SSE se base sur un processus à long terme garantissant son utilité.

On distingue six composantes critiques dans le maintien des SSE axés sur les réalisations. Chacun de ces éléments qui contribuent à la durabilité des systèmes de suivi-évaluation nécessite une attention et un soin continus. Ci-dessous, les explications concernant ces six éléments :

- la demande venant des projets, programmes, politiques et partenaires stimule la pérennisation du SSE ;

- les rôles et responsabilités clairement définis de même qu'une hiérarchie organisationnelle et politique formelle doivent être établies ;
- les informations crédibles et fiables : elles doivent être transparentes, mises à la disposition des concernés et faire l'objet d'une vérification indépendante ;
- la responsabilité de rendre compte par les différents intervenants qui garantissent ainsi l'obtention d'une information fiable, précises, fournie en temps opportun;
- les compétences techniques appropriés dans la collecte et l'analyse de donnée de même que managériales sont nécessaires. Les gouvernements s'engageront continuellement dans le renforcement de capacité afin de maintenir le SSE ;
- l'incitation à l'utilisation de l'information sur la performance passe par la récompense en cas de réussite, la gestion des problèmes, la protection des messagers, le renforcement de capacité et pour finir une disponibilité des ressources financières.

## 2.2. Outils utilisés dans le SSE axé sur les résultats

Plusieurs outils sont mis à la disposition des chargés de suivi évaluation dans les projets, programmes. Parmi ces outils, nous pouvons citer :

- le **programme technique et budget annuel** : le PTBA est peut-être l'outil de gestion le plus important d'un projet et il constitue, avec l'accord de financement, la base juridique des dépenses. C'est un outil de planification de l'exécution garantissant l'efficacité et l'impact en matière de développement, assurant que des étapes progressives sont franchies vers la réalisation des objectifs et des résultats d'un projet, et servant de base au S&E.

Il est nécessaire pour :

- l'exposé et l'intégration des priorités du projet concernant l'exécution, prévision des besoins d'achat et facilitation de la mobilisation du personnel et des moyens selon les besoins ;
  - l'obligation juridique pour le déblocage des fonds de la part des partenaires ;
  - l'outil de contrôle des coûts, d'examen et d'évaluation de la performance et de la réalisation des objectifs chaque année ;
- 
- le **tableau de bords** : C'est un document réalisé à partir d'une sélection d'indicateurs conçus dans la perspective des objectifs prévus. il peut prendre la forme de tableaux ou

de graphiques illustrant les évolutions ou les situations de quelques indicateurs. Deux catégories de tableaux de bords existent :

- **ceux destinés au reporting**, servant à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre niveaux hiérarchiques (et souvent aussi entre fonctions). Il contient l'ensemble des indicateurs stratégiques ainsi que les indicateurs opérationnels les plus pertinents pour apprécier de l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique.
- **Ceux destinés au pilotage** du service, permettant de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci (contribution aux résultats de l'entité). Ces derniers ont vocation à rester en diffusion interne.

Les éléments composants du tableau de bord doivent être :

- Simples : nombre limité d'indicateurs ;
  - Pertinents : contenir les indicateurs relatifs aux responsabilités concernées ;
  - Synthétiques : donner une vue d'ensemble ;
  - Personnalisés : adapté en fonction de l'utilisation du responsable ;
  - Rapides : délais d'obtention des données ;
- les **outils informatiques** : le point commun entre le suivi évaluation et l'informatique est le traitement de l'information. Ainsi, il est impensable de faire du suivi évaluation d'un projet sans utiliser sans faire appel aux outils informatiques tels que :
- les tableurs (Excel,...) pour gérer des bases de données simples, analyser l'information, la présenter sous forme de tableaux et graphiques, ... ;
  - les systèmes de gestion de bases de données relationnelles, comme Access, qui permettent de gérer des bases de données plus complexes ;
  - les logiciels de gestion de projet (comme MS Project, GanttProject, OpenProj) qui permettent de planifier et de suivre les activités, tâches, ressources, ... ;
  - les outils web intranet ou internet qui peuvent appuyer la communication, en interne ou en externe ;
- le **cadre de mesure de rendement** : La mesure du rendement diffère de la pratique d'évaluation traditionnelle en ce sens qu'elle est un processus continu d'auto évaluation du rendement entrepris par les partenaires d'exécution du projet. Dans le contexte du suivi-évaluation, la mesure du rendement est adaptée pour répondre aux besoins

d'informations sur le rendement des gestionnaires de projet et de programme et des intervenants

- les **rappports trimestriels, annuels** : ils sont supposés assurer la circulation des informations tant sur les performances que sur les effets / impacts induits par le projet. Ces rapports ont surtout pour objectif d'informer les partenaires au développement, la hiérarchie, les ministères sectoriels concernés et autres collaborateurs sur le déroulement du projet, le niveau d'avancement et les changements / impacts sur les bénéficiaires et par conséquent sur la gestion des ressources naturelles des différentes communautés impliquées. Pour les différentes parties prenantes, les rapports doivent, chaque fois, répondre clairement aux questions suivantes relatives à la performance.

En résumé, le SSE axé sur les résultats est devenu indispensable à tout projet, programme ou politique existant(e) ou futur(e). Le Fonds d'appui à la stabulation, comme tout projet du Ministère de l'Elevage et des productions animales, se trouve dans l'optique de travailler avec efficacité et efficacie afin d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. Au terme de l'exposé sur les concepts de base d'un SSE axé sur les résultats, nous allons faire une présentation du FONSTAB, présenter le problème central et essayer d'un apporter des éléments de réponses.

## **Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROJET ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

### **Section 1 : Présentation du FONSTAB**

Le Fonds d'Appui à la Stabulation (FONSTAB) a été créé par décret n° 2007-1353 du 06 novembre 2007. Cette intensification des productions animales (viande et lait) est une option prise par l'Etat du Sénégal pour renforcer la sécurité alimentaire, économiser les importantes fuites de devises (60 milliards de FCFA pour l'importation des produits laitiers) et lutter contre la pauvreté en améliorant les revenus des populations. Il a pour objet la modernisation et l'intensification des productions animales à travers la facilitation de l'accès au crédit aux professionnels de l'élevage sur toute l'étendue du territoire.

A ce titre, il vise la promotion d'investissements structurants dans le sous-secteur de l'élevage.

Il intervient pour certaines activités, notamment :

- la réalisation d'infrastructures respectant les normes modernes d'élevage ;
- l'acquisition d'équipements de production, de transformations, de conditionnement et de commercialisation des produits animaux ;
- la pratique de cultures fourragères ;
- l'acquisition d'intrants et de facteurs de production pour les animaux en stabulation et la modernisation des pratiques ;
- l'installation d'unités artisanales, semi-industrielles et industrielles de modernisation et d'intensification des techniques de productions animales.

#### **1.1. Description du rôle des instances de pilotage du FONSTAB**

L'arrêté n°6243 du 04/06/2009, portant création et organisation de l'Unité de Coordination et de Gestion (UCG) du FONSTAB, définit les structures d'appui du fonds de même que son organisation.

- l'Unité de Coordination et de Gestion du FONSTAB : L'UCG est l'organe d'exécution du Fonds. A ce titre, elle est chargée d'examiner toutes les requêtes adressées au Fonds, de suivre et d'évaluer les activités mises en œuvre dans le cadre du financement de projets. L'Administrateur du Fonds est chargé de veiller à la bonne exécution de l'ensemble ses activités. En cela, il est assisté par : un Responsable administratif et

financier, trois experts en productions animales, un expert en crédit. Il bénéficie aussi de l'appui d'un personnel de soutien composé d'un comptable, une assistante de direction, deux chauffeurs et d'un agent de service.

- les partenaires du Fonds, viennent en appui au Fonds dans la gestion des demandes de crédit et de sa gestion, sont :
  - le **Conseil d'Orientation** (CO) est organisé par le Décret n°2007-1353 du 06/11/2007. Le CO est l'organe de contrôle, de supervision et de suivi des activités de Fonds. Il se réunit au moins une fois par an et autant de fois que le besoin se fait sentir ;
  - le **Comité Technique d'Approbation** (CTA) assiste l'UCG. Il a pour mission de donner des avis sur les projets soumis au financement du Fonds, de contrôler l'exécution technique des activités financées par le projet et de fournir au CO des avis sur les différentes activités du projet. Il se réunit une fois par mois. ;
  - le **Comité Consultatif de Sélection Départemental** (CCSD) : il a été créé par arrêté préfectoral au niveau de chaque service départemental de l'élevage et des productions animales. Le comité a pour mission de présélectionner les dossiers soumis au financement du projet au niveau local. Il se réunit une fois par mois. ;
  - le **dispositif d'appui conseil de terrain** : Pour mener à bien ses activités de financement, l'UCG s'appuie sur les services déconcentrés du Ministère de l'Elevage et des Productions Animales (MEPA) notamment :
    - les Services Régionaux de l'Élevage;
    - les Services Départementaux de l'Élevage;
    - les Postes vétérinaires.

Ces structures sont chargées de :

- la sensibilisation des acteurs sur les mécanismes et opportunités du Fonds;
- l'appui technique des promoteurs pour l'élaboration des projets;
- la centralisation et de la sélection des demandes de prêts à travers les CCSD;
- le suivi et de la mise en œuvre des activités sur le terrain;
- l'évaluation des productions et des performances obtenues.

Dans le but de permettre au dispositif de terrain d'être opérationnel, le FONSTAB prévoit de renforcer leurs capacités dans le domaine du suivi et de l'élaboration de projets pour les différents types de projets d'élevage. Ainsi, le suivi du crédit et l'appui des bénéficiaires seront effectifs grâce à la visite régulière des exploitations financées qui disposeront de cahiers d'exploitations où seront consignés tous les événements.

Des rapports trimestriels de suivi sont fournis par les Chefs de Services Départementaux de l'Elevage.

- Organigramme (Annexe3)

## **1.2. Financement des activités du Fonds**

La fonction essentielle du fonds est de permettre aux professionnels du sous-secteur de l'élevage d'accéder convenablement aux ressources financières nécessaires au développement de leurs activités de production.

Il est donc ouvert à toutes les activités d'élevage légalement reconnues au Sénégal. Il s'agit notamment de :

- la construction d'infrastructures d'élevage de démonstration ;
- l'acquisition d'infrastructures respectant les normes modernes d'élevage (étables, parcs de nuit, bergeries, chèvreries, porcheries, mielleries, poulaillers, clapiers..);
- l'acquisition d'équipements de production, de transformation, de conditionnement et de commercialisation des produits animaux ;
- l'acquisition d'intrants et d'autres facteurs de production pour les animaux en stabulation ;
- la réalisation de projets de commercialisation d'aliments du bétail ;
- l'installation d'unités artisanales, semi-industrielles ou industrielles de production de viande, de lait ou tout autre produit animal ;
- la réalisation d'ateliers d'embouche ;
- la réalisation de projets de commercialisation du bétail ;
- la réalisation de projets de transformation et ou de distribution de la viande ;
- la réalisation de projets de production avicole ;
- l'acquisition et l'entretien de géniteurs à haut potentiel génétique.

Pour s'adapter aux itinéraires techniques de production, les durées du crédit sont fixées en fonction de la durée de vie du matériel (infrastructures et équipements) et des cycles de revenus générés.

## **Section 2 : Méthodes de collecte et d'analyse des données**

Il est question dans cette partie de déterminer les méthodes de collecte et d'analyse pour un SSE axé sur les résultats, de choisir les variables, d'identifier les indicateurs de performance,.... Auparavant, L'analyse du système de suivi existant devra être menée dans le but d'obtenir un dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats efficace et opérationnel. Ainsi pour réaliser notre travail, nous avons conçu un modèle d'analyse et défini des outils pertinents permettant d'atteindre notre but.

### **2.1. Méthodologie de collecte des données**

Afin de pouvoir atteindre nos objectifs d'étude, nous avons utilisé des méthode et techniques suivantes :

- **l'analyse des acteurs** : elle permet de définir les acteurs qui seront associés à la conception du SE et de quelle manière et de découvrir quelles sont les besoins d'information qui doivent être pris en compte. Cette méthode peut aussi servir de base à la constitution d'échantillons appropriés pour la collecte de données. Elle peut :
  - aider à recenser les acteurs qui devront être associés à la conception (ou à la reformulation) d'un projet et son SSE ;
  - évaluer les intérêts des acteurs et déterminer les liens existants entre les acteurs et le projet ainsi que son SSE ;
  - servir de base et de stratégie en matière de participation tout au long du projet et permettre un échange d'expérience entre les acteurs.

L'analyse des acteurs est une méthode essentielle dans la prise de décision afin de savoir pour chaque étape du processus de SE qui doit y participer. Ce choix doit être effectué avec la collaboration d'autres personnes en toute impartialité.

Ainsi, il s'agit d'un processus évolutif, répétitif durant tout le projet, qui permet de ne pas oublier de nouveaux partenaires.

- l'**analyse documentaire** : cette méthode permet de comprendre l'évolution historiques et les réalisations d'un projet en se référant à sa documentation. Cette documentation peut être présentée sous forme écrite, électronique, photographique. Dans le SE, elle participe à l'obtention de données de référence sur une zone ou un indicateur donnée.

Cette méthode permet :

- d'énumérer toutes les sources possibles d'information existantes ;
- de classer les informations obtenues par ordre de priorité ;
- de recenser les lacunes dans l'information obtenue ou les points sur lesquelles des renseignements contradictoires nécessitent une clarification.

Elle constitue un bon point de départ pour le SSE et peut même remplacer l'étude de référence.

- l'**observation directe** est une méthode, consiste à observer directement ce que font les gens. Cela aide à la prise de décision sur la manière d'améliorer les réalisations d'un projet. Dans le SE, cette méthode vient compléter les données recueillies, de mieux comprendre le contexte et de pouvoir expliquer les résultats.

Néanmoins, il faudra tenir compte de la subjectivité de l'observateur pouvant donner des renseignements biaisés.

- les **questionnaires et enquêtes** au niveau SE constituent l'essentiel des études effectuées dans le domaine car ils permettent la collecte d'informations axées sur les résultats ou les indicateurs de performance.

Cette méthode peut fournir des réponses précises aux questions soigneusement posées. La facilité d'analyse des réponses aux questionnaires et aux enquêtes variera en fonction du nombre de questions et de la taille de l'échantillon. Ils peuvent être utilisés individuellement ou en groupe.

- les **entretiens semi-structurés** : ce sont des entretiens, individuels ou en groupe, qui permettent d'obtenir des renseignements. Ils sont importants dans le SE car permettant de parvenir à une compréhension approfondies des questions qualitatives en particulier. Ces entretiens sont utiles pour l'évaluation de répercussions qui n'avaient pas été prises en compte, les opinions concernant la pertinence et la qualité des réalisations, etc. Les

entretiens semi-structurés peuvent être une façon plus détendue d'obtenir des renseignements que par questionnaire.

Comme outils, nous nous sommes basés sur :

- le **système d'information** : qui est un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel, ...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons, ou de données codées dans des organisations. Selon leur finalité principale, on distingue des systèmes d'information supports d'opérations (traitement de transaction, contrôle de processus industriels, supports d'opérations de bureau et de communication) et des systèmes d'information supports de gestion (aide à la production de rapports, aide à la décision...);
- le **programme technique et budget annuel** : le PTBA est peut-être l'outil de gestion le plus important d'un projet et il constitue, avec l'accord de financement, la base juridique des dépenses. Outil de planification de l'exécution, il garantit l'efficacité et l'impact en matière de développement, s'assure que les étapes progressives sont franchies vers la réalisation des objectifs et des résultats d'un projet, et sert de base au S&E.

Il est nécessaire pour :

- l'exposé et l'intégration des priorités du projet concernant l'exécution, prévision des besoins d'achat et facilitation de la mobilisation du personnel et des moyens selon les besoins ;
  - l'obligation juridique pour le déblocage des fonds de la part des partenaires ;
  - l'outil de contrôle des coûts, d'examen et d'évaluation de la performance et de la réalisation des objectifs chaque année ;
- 
- les **rapports trimestriels, annuels** : ils sont supposés assurer la circulation des informations tant sur les performances que sur les effets / impacts induits par le projet. Ces rapports ont surtout pour objectif d'informer les partenaires au développement, la hiérarchie, les ministères sectoriels concernés et autres collaborateurs sur le déroulement du projet, le niveau d'avancement et les changements / impacts sur les bénéficiaires et par conséquent sur la gestion des ressources naturelles des différentes

communautés impliquées. Pour les différentes parties prenantes, les rapports doivent, chaque fois, répondre clairement aux questions suivantes relatives à la performance.

## 2.2. Méthode d'analyse des données

L'objectif de notre travail étant de doter le FONSTAB d'un SSE axé sur les résultats de qualité, donc performant, permettant de contribuer à l'atteinte des objectifs du Ministère de l'Elevage et des Productions Animales, les questions de savoir qu'est-ce qu'un dispositif de SSE performant ? et de quoi est-il composé ? s'imposent. Pour se faire, il nous faudra analyser le système existant au FONSTAB.

La revue littéraire effectuée, nous permet d'expliquer ci-dessous l'importance de la performance et les critères qui la composent, en les définissant :

- la **performance** : c'est le degré d'atteinte des résultats visés par une organisation. Elle s'apprécie sur la base de différents critères, à l'aide d'indicateurs liés à ceux-ci, et généralement par rapport à une donnée de référence qui peut être une performance passée, une situation souhaitée ou la performance que d'autres organisations démontrent.<sup>7</sup>

- la **pertinence**: l'indicateur doit répondre à une préoccupation de gestion, à une expectative ou à un but précis ;
- l'**accessibilité**: les informations nécessaires à la compilation ou au calcul de l'indicateur sont faciles à obtenir ;
- la **fiabilité**: au plan temporel, les résultats mesurés par l'indicateur doivent être conformes à la réalité chaque fois qu'une mesure est prise dans des conditions identiques ;
- l'**efficience** fait le lien entre le produit, le service ou les biens livrables réalisés et les ressources ou les moyens mis en œuvre lors de leur réalisation. Il porte principalement sur le respect de la qualité, du temps et des coûts ;
- l'**efficacité** en gestion de projet établit le lien entre le produit, le service ou les biens livrables réalisés et les buts ou les objectifs pour lesquels ils ont été conçus. Il porte sur les motifs qui sont à l'origine du projet et mesure le degré d'atteinte des buts ou des objectifs ciblés.

---

<sup>7</sup>Martine Leblanc-Constant et Claire Bar, **Glossaire des termes usuels** en mesure de performance et en évaluation, Pour une gestion saine et performante, 2013

Et puisque, la qualité (performance) d'un cadre de SE est fonction de sa conception et son mode de gestion. Elle peut être définie comme suit :

$$Q(SE) = f(C, G)$$

Avec Q = Qualité ; SE = Suivi Evaluation ;

C = Conception ; G= Gestion

Pour une meilleure analyse et une bonne compréhension du travail, une spécification dans le choix des variables a été effectuée.

- **Variable expliquée** : La qualité du SSE s'apprécie via la performance, la qualité de l'information collectée, la maîtrise des délais et le succès.

**Tableau 3: La valeur expliquée**

Dimension	Indicateurs	Critères d'appréciation
<b>Performance</b>	Pertinence	Le système de SE axé sur les résultats est important ou nécessaire
	Efficacité	La capacité du dispositif de SE axé sur les résultats à collecter les informations sur la situation réelle et le degré de réalisation des activités, de les traiter en vue d'apprécier le degré d'atteinte des résultats en fonction de ce qui a été prévus
	Efficience	L'utilisation économe des ressources pour l'exécution des actions du dispositif de SE axé sur les résultats (Coût /réalisation)
	Cohérence	La concordance entre le dispositif de SE axé sur les résultats et l'objectif global
	Durabilité	Est-ce que le SSE est durable, reproductible
	Fiabilité	L'information est fiable
<b>Délais</b>	Ponctualité	La disponibilité des rapports produite par le dispositif de SE dans les temps impartis
	Régularité	La production régulière des informations par le dispositif de SE
<b>Succès</b>	Impact	Le degré de contribution du dispositif de SE axé sur les résultats aux changements positifs
	Renforcement de capacités	l'apprentissage et le recyclage des agents du SE

Source : Nous même

- **Variables explicatives** : Les composantes des variables explicatives sont regroupées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 4: Les composantes des variables explicatives**

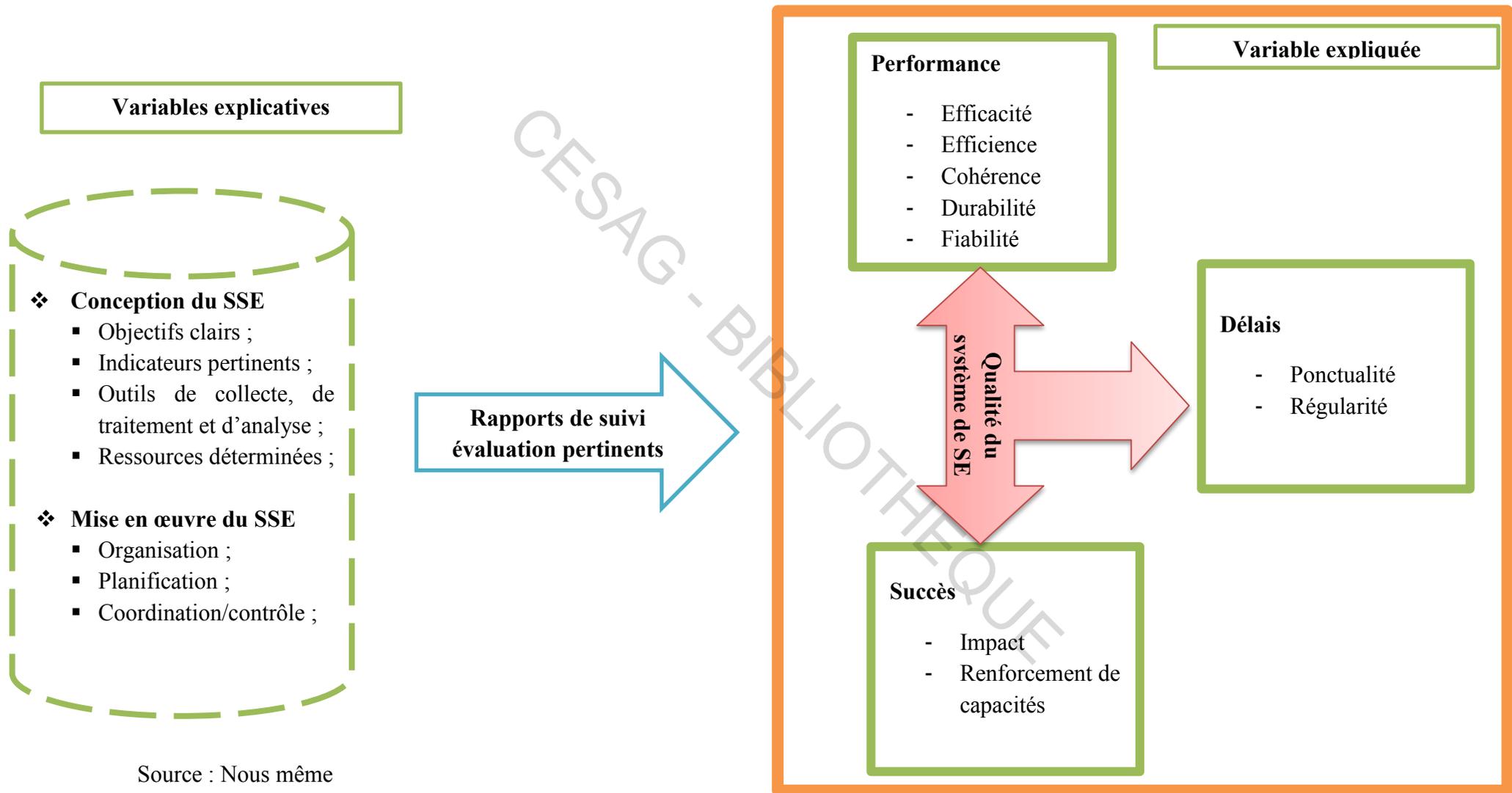
<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Critères d'appréciation</b>
<b>Conception du système de SE</b>	Clarté des objectifs définis du projet	Définition de la stratégie d'intervention du projet
	Rétro action	Feed-back de l'information est assuré
	Détermination des ressources nécessaires	Renforcement de capacité Recrutement du personnel qualifié Logiciel, matériels
	Identification et choix des indicateurs du projet	Identification des indicateurs de mesure ; Précision des caractéristiques des indicateurs de mesure
	Sélection des différentes rubriques d'informations	- Identification des acteurs à qui doit servir l'évaluation et leurs besoins en informations ; - Choix des méthodes de transmission et d'analyse des résultats de l'évaluation.
	Mécanisme de mise en œuvre	- Outils nécessaires au SE sont mis en place ; - Définition des ressources nécessaires
<b>Gestion du système de SE</b>	Organisation du dispositif de SE	- Mise en place des méthodes et outils de collecte, d'analyse et de traitement des données ; - Création d'une base de données (système d'information pour le suivi) ; - Détermination des responsabilités.
	Planification des activités de suivi évaluation	- Présentation et périodicité des rapports ; - Evaluation des ressources nécessaires.
	Coordination/contrôle	- Existence de cadres de coordination ; - Processus de prise de décision ; - Analyse des écarts et risques ; - Respect des procédures ; - Application des recommandations suggérées.

Source : Nous même

▪ **Construction du modèle d'analyse :**

Le schéma ci-après, nous montre que ces critères sont fonction de la conception du système et de sa mise en œuvre.

Figure 6: Modèle d'analyse



**PARTIE2 :**  
**CONTEXTE DE L'ETUDE**

## **Chapitre 3 : DIAGNOSTIC DU PROJET, ACTEURS ET CADRE LOGIQUE DU PROJET**

### **Section 1 : Diagnostic du Projet**

Pour la collecte des données, nous nous sommes limités au personnel de l'UCG du FONSTAB, aux agents des services de l'élevage rencontrés lors des missions effectuées entre décembre 2015 et mars 2016, au Conseil d'orientation lors de la réunion tenue en mars 2016. L'échantillon est composé des trois experts en production animale, du responsable administratif et financier, de l'expert en crédit, des SREPAs de TAMBACOUNDA et KAFFRINE, des SDEPAs de KAFFRINE, ZIGUINCHOR et GUINGUINEO et du chef de poste de BALA, des membres du Conseil d'Orientation.

Ainsi, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs sur la base d'un questionnaire (cf. annexe16). Le questionnaire porte essentiellement sur la conception et la mise en œuvre du système en place au niveau du Fonds. Il vise à :

- expliquer le fonctionnement du système en place ;
- analyser sa performance ;
- voir si les acteurs du Fonds adhèrent à l'application d'un système de SE au FONSTAB ;
- recenser le niveau de connaissance et les compétences en suivi évaluation axé sur les résultats.

En complément, une analyse documentaire des rapports disponibles au niveau Fonds a été effectuée. Il est important de souligner que conformément à la logique de notre modèle d'analyse, l'approche adoptée pour analyser et interpréter les résultats consiste d'abord à constater les forces et faiblesses au niveau des indicateurs (pertinence, efficacité, efficience, ponctualité...) de la variable expliquée pour ensuite analyser les causes et conséquences des contraintes au niveau des variables explicatives (conception et gestion du SE). Vu la taille de notre échantillon, le traitement et l'évaluation des données sont effectués par confrontation des réponses recueillies. Des recommandations vont être apportées dans le but d'assister le FONSTAB dans sa quête de performance.

En outre, la collecte des informations effectuée va permettre de définir l'arbre des problèmes lié à l'intensification et la modernisation des productions animales par le biais de financement

des projets d'élevage par l'intermédiaire du FONSTAB. Ce procédé matérialise l'identification des problèmes importants en vue d'aboutir à un cadre logique révisé du FONSTAB.

Pour terminer, nous allons esquisser une proposition d'un système de SE pour le Fonds. Cette proposition passera par :

- identification des besoins des acteurs ;
- détermination des indicateurs ;
- élaboration d'un cadre de mesure de rendement ;
- élaboration de fiches de collectes de données ...;

### **1.1. Résultats du diagnostic du Projet**

Cette partie consiste à présenter l'analyse des résultats obtenus des interviews et questionnaire organisés dans le cadre de notre étude.

Ainsi, par rapport à la conception de la composante SE, 100% des interviewés pense que cette dernière est un outil de pilotage très importante à inclure dans le FONSTAB. 40% pensent qu'il devrait couvrir toutes les activités du FONSTAB. 80% pensent qu'elle permettrait d'apporter des mesures correctives et ainsi améliorer les décisions à prendre. L'UCG est disposé à soutenir son intégration dans le dispositif du FONSTAB.

En outre, par rapport à son organisation, 50% des interviewés pensent que le Fonds ne dispose pas des ressources nécessaires à sa mise en œuvre. En effet, les ressources du fonds sont limitées et destinées aux actions prioritaires.

#### **❖ Variable expliquée**

Les insuffisances relevées au niveau de chaque variable indépendante entraînent inéluctablement des contre-performances du système en termes de pertinence, efficience, efficacité. Le système de suivi tel que appliquée au FONSTAB montre des insuffisances. Il devra plus s'orienter vers son amélioration ce qui lui permettra de jouer son rôle de pilotage du FONSTAB.

Dimension	Indicateurs	Critères d'appréciation
<b>Performance</b>	Pertinence	<p>La définition des indicateurs des résultats à moyen et long terme permet de rendre performant le système de SE du Fonds. En effet, sur la base des réponses des enquêtés, les indicateurs utilisés concourent à apporter des réponses aux besoins des acteurs et montre ainsi sa concrétisation. 60% pensent que le FONSTAB dispose d'un système de SE. Mais ce système ne répond pas aux normes établis. Les objectifs du système ne sont pas définis encore moins les réalisations souhaitées du projet pour pouvoir faire une comparaison et être édifié sur son efficacité. La conception du système SE n'a pas suivi la mise en place du FONSTAB. De ce fait, qu'un système de SE ne soit pas encore implanté prive les évaluateurs externes d'informations.</p>
	Efficacité	<p>Il est difficile pour les personnes interviewées de parler d'efficacité car :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la collecte des informations réelles pose problème pour deux cas de figures. Soit le crédit est octroyé à un promoteur et le SREPA ou le SDEPA ne détient pas cette information. De ce fait, il ne pourra pas suivre cette activité. Soit, il reçoit cette information avec retard. Dans ce cas, une partie du travail du promoteur lui aura échappé. Cela démontre une communication irrégulière des informations entre les services d'élevage, les partenaires financiers se trouvant sur le terrain ;</li> <li>-à 80% l'absence d'un manuel de procédure (méthodologie) clair de collecte et de traitement des données empêche le système d'être efficace.</li> </ul> <p>Néanmoins, ils arrivent à atteindre leur objectif en faisant fi des difficultés rencontrées.</p>
	Efficience	<p>40% pensent que les coûts de collecte et de traitement des données du système de SE ne sont pas abordables et supportables par le FONSTAB. En outre, l'exploitation des</p>

Dimension	Indicateurs	Critères d'appréciation
<b>Performance (suite)</b>		rapports et 60% des personnes interviewées ont constaté que le Fonds dispose de ressources limitées. Cet état de fait le contraint à n'exécuter que ses activités prioritaires. Donc il est très difficile de parler d'efficacité.
	Cohérence	Les actions du système sont cohérentes même si les contraintes (de manque de personnel sur le terrain, de temps,...) liées à leur réalisation sont négligées
	Durabilité	Des interviews, il en ressort que ce système n'est pas durable et reproductible. La raison en est que ce système ne répond pas entièrement aux normes de mise en place d'un système de SE
	Fiabilité	La collecte des informations provient d'entretien entre le SREPA ou SDEPA ou l'EPA et le promoteur. Ce dernier ne peut se baser que sur les dires du promoteur. Le Fichier électronique de suivi des crédits envoyé par IF partenaire contient des erreurs de saisie souvent. Néanmoins, les données collectées sur le promoteur à partir de l'étude de demande de crédit peuvent être supposées fiables. De plus, il n'existe pas un système de coordination et de contrôle du système SE. Ce qui remet en cause la fiabilité des données fournies.
<b>Délais</b>	Ponctualité	100% des interviewés pensent que les rapports produits par le dispositif ne sont pas disponibles dans les temps impartis. Certains services ont des difficultés à envoyer leurs rapports d'activités par manque de moyens logistiques, manque de temps ou parce qu'ils sont pris par d'autres activités. Les périodes d'élaboration des rapports bien que déterminées ne sont pas respectées.
	Régularité	La production régulière des informations par le dispositif de SE est assurée. Néanmoins, faute de moyens certains services ne peuvent envoyer les données.

Dimension	Indicateurs	Critères d'appréciation
Succès	Impact	Malgré les contraintes auxquelles le FONSTAB est confronté, il essaie de mesurer son impact par rapport à l'objectif visé. Ce qui est une tâche ardue dans la mesure où il ne dispose pas des données réelles des projets financés.
	Renforcement de capacités	Le personnel du FONSTAB dispose de connaissance en SE. Cependant, il est minime par rapport à la composition d'un projet de son envergure. Ce qui n'est pas suffisant car le suivi évaluation demande un personnel qualifié et concentré dessus à plein temps pour le mener à bien.

❖ Variables explicatives

CONCEPTION DU SE	
Clarté des objectifs définis du projet	100% des enquêtés atteste que le FONSTAB dispose d'un cadre logique. Les objectifs général et spécifique du FONSTAB sont clairement définis dans son cadre logique. Néanmoins, les objectifs du système de SE ne sont pas visibles dans ce dernier. En effet, la conception d'un système de SE passe par la définition d'objectifs clairs. Ils doivent être différents de ceux du FONSTAB. Certains indicateurs ne sont plus d'actualité car leur période de circonscription est dépassée.
Rétro action	Le feed back n'est pas constaté dans le retour des informations vers les services déconcentrés. Ces derniers ne sont pas au courant du financement de certains promoteurs.
Détermination des ressources nécessaires	Les ressources disponibles au FONSTAB ne suffisent pas pour la gestion du fonctionnement encore moins pour la mise sur pied d'un dispositif pour le SE.
Identification et choix des indicateurs du projet	Le cadre logique définit les indicateurs à vérifier. Cependant ce dernier n'a pas fait l'objet de révision depuis la création du Fonds. De même, il ressort des interviews que les caractéristiques des indicateurs n'ont pas été précisées.

<p>Sélection des différentes rubriques d'informations</p>	<p>Les acteurs ainsi que leurs besoins en information sont identifiés. Suite aux interviews, il apparaît que les voies pour la transmission sont le courrier physique ou électronique, l'analyse des résultats se faisant sur SPSS.</p> <p>Cependant, La liste des acteurs est loin d'être exhaustive et les besoins de ceux actuels évoluent. Ce qui ne permet pas d'avoir des informations par rapport à ces autres acteurs. l'utilisation de ce logiciel est spécifique à l'UCG pour le moment.</p>
<p>Mécanisme de mise en œuvre</p>	<p>La détermination et budgétisation des ressources nécessaires pour effectuer le suivi évaluation ne sont pas planifiées.</p>
<p><b>GESTION SE</b></p>	
<p>Organisation du dispositif de SE</p>	<p>Le FONSTAB est composé des utilisateurs d'information et des fournisseurs du système. Le système de SE ne dispose pas d'un organigramme. Sur le plan structurel, les ressources humaines nécessaire (effectif, compétence) ne sont pas disponible. Sur le plan organisationnel, bien que qu'un manuel de procédure soit disponible, il n'y est pas défini les procédures internes et les outils de gestion pour accomplir efficacement la mission de suivi évaluation.</p> <p>De plus à travers les entretiens et l'observation, 80% pensent que le personnel est insuffisant bien que les compétences en suivi évaluation nécessaires sont disponibles.</p> <p>Bien qu'un système d'information soit disponible avec comme logiciel SPSS, il n'est pas installé à tous les niveaux d'intervention ;</p> <p>Les responsabilités ne sont pas clairement définies en ce qui concerne le SE.</p>
<p>Planification des activités de suivi évaluation</p>	<p>Le système présente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des rapports après chaque mission ;</li> <li>- des rapports d'activité trimestriellement pour suivre l'état d'avancement des activités et non des résultats ;</li> <li>- des rapports annuellement.</li> </ul> <p>Outre l'utilisation du cadre logique (l'UCG peut le confirmer) et du PTBA, le dispositif en place n'utilise pas d'autres outils disponibles tel que le tableau de bord, le diagramme de GANTT, le logiciel MS Project.</p>

	L'inutilisation de ces outils peut être une cause des problèmes de suivi des activités et des responsabilités des agents.
Coordination/ Contrôle	<p>Le système tel qu'exécuté au FONSTAB ne dispose pas d'une équipe chargée du SE. Le résultat des entretiens montre une insuffisance de l'effectif. Les experts en productions animales se retrouvent se retrouvent submergés.</p> <p>De plus, il n'existe pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de manuel décrivant les modalités, responsabilités et procédures de mise en œuvre du système de SE ni d'un cadre de référence ;</li> <li>d'outils appropriés pour l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations ;</li> <li>les réunions au sein de l'UCG sont peu fréquentes.</li> </ul> <p>Les données réelles ne sont pas vraiment disponibles ce qui ne permet pas de sortir les écarts et de mieux gérer les risques.</p>

En résumé, le choix de notre mémoire a pour but de répondre à une demande du Conseil d'Orientation du Fonds en proposant une amélioration du système de suivi. En effet, vu notre interprétation des résultats ci-dessus, le système est plus orienté vers le suivi de la mise en œuvre que sur le suivi évaluation des résultats. Notre travail ci-dessous portera ainsi sur l'émission de recommandations allant dans ce sens.

## 1.2. Recommandations

L'objectif des recommandations est d'améliorer la variable expliquée en la rendant pertinente, efficace, efficiente, cohérente et durable. Les causes des contre-performances étant liées à la conception et à la gestion du système, des recommandations seront émises en ce sens.

### ▪ Par rapport à la conception

Pour une meilleure appropriation de ses objectifs et une bonne mise en place du système, une révision du cadre logique devrait être faite. Une définition claire et précise des nouveaux objectifs et une meilleure sensibilisation des acteurs en vue d'améliorer la prise de décision.

Outre les indicateurs physiques et financiers, des indicateurs d'effets et impacts plus étoffés seraient nécessaires afin de faciliter l'évaluation à long terme des activités du Fonds.

Les services déconcentrés interviennent dans plusieurs projets à la fois. A cet effet, pour éviter des retards dans la collecte des données, l'organisation d'ateliers de sensibilisation et de formation en suivi évaluation en vue de leur faire comprendre l'importance de leur rôle dans le dispositif est nécessaire. Aussi, le feed back de l'analyse de leurs données et des mesures correctives inhérentes devrait être clairement définie afin qu'ils bénéficient d'un système pour la planification de leurs activités.

Les missions sur le terrain doivent être plus fréquentes afin d'améliorer la communication entre le dispositif et les services déconcentrés.

Depuis sa création, la liste des utilisateurs va au-delà de ce qui était prévue. Aussi, faudrait-il identifier les utilisateurs potentiels (bénéficiaires, ministères, organismes) et mener des études détaillées pour déterminer leurs besoins en information et les périodes de réception de ces informations par leurs services.

Pour ce qui est de la méthodologie de collecte et de traitement des données, il serait judicieux de contacter un consultant pour la mise à disposition d'un manuel de procédure allant dans ce sens. Une autre proposition sera de doter les services déconcentrés du logiciel SPSS. La base de données leur permettra de regrouper les données collectées et de l'envoyer au niveau du FONSTAB.

Une autre suggestion sera de former les experts en production animale, le futur responsable du suivi évaluation en MS/PROJET. Cette formation leur permettra de mieux coordonner les activités du projet sur le terrain et de fournir des données fiables sur l'état d'avancement des activités.

Les rôles et niveau de contrôle des agents chargés du système de suivi évaluation devraient être clairement définis.

- **Par rapport à la gestion**

La mise en place d'une équipe chargée du suivi évaluation est nécessaire pour le FONSTAB. Ce personnel, complémentaire recruté, viendra en appoint à l'agent chargé du suivi. De plus, le renforcement de capacité du personnel devrait être pris en compte. Parmi ces personnes, un administrateur de la base de données devra être désigné. Cette équipe sera ainsi capable de mener des analyses approfondies en toute cohésion et assurera l'efficacité du système.

Puisque les activités du Fonds sont réparties en zones d'intervention, il serait judicieux d'avoir des assistants SE pour chaque zone. Cet assistant collectera les informations des services déconcentrés. Ces derniers devront être sensibilisés et formés aux techniques de collecte des données. Ce dispositif ainsi que les canaux de circulation de l'information, le système de feed back et la présentation des rapports devraient être inclus dans le manuel de procédure.

En effet, un manuel de procédures de suivi évaluation devra être élaboré. Il s'agit d'une forte recommandation car il constitue le fondement du système SE.

Suite à la mise en place du système SE et la disponibilité de son équipe, la périodicité de l'évaluation du système devra être définie.

Pour ce qui est de la coordination, le modèle directif devrait être bannir et privilégier le management participatif. De plus, il faudrait veiller à des facteurs de motivations plus étoffés envers les intervenants du dispositif de SE. Pour le moment, les services déconcentrés, envoyant leurs rapports périodiquement, bénéficient d'une dotation en carburant.

Une autre recommandation par rapport à la fonction coordination sera d'assurer la fluidité de la communication au sein du FONSTAB. Pour ce faire, elle doit chercher les voies et moyens de faciliter la triangulation de la communication.

Nous suggérons aussi l'organisation de réunions mensuelles permettant de faire le point sur les difficultés rencontrées au sein des services.

Elle doit mettre les moyens nécessaires en place afin que le système SE déconcentré soit effectif. De ce fait, la recherche de ressources additionnelles permettant au FONSTAB de réaliser ses activités sera une recommandation importante.

Pour le contrôle, l'équipe SE devra détecter les écarts et risques inhérents et identifier leurs causes. Elle devra se doter d'outils adaptés permettant de faire l'analyse des écarts et risques inhérents et veiller à la pertinence des données collectées en vue de prévenir leurs survenances. Ainsi, des missions devront être effectuées plus fréquemment et être programmées en collaboration avec les services déconcentrés concernés suivant un planning bien établi.

Au niveau de la planification, Le cadre logique du FONSTAB devrait faire l'objet d'une actualisation étant donné que le PTBA est fait en fonction de lui. Les dates de début et de fin d'exécution des activités devraient être mentionnées dans le PTBA.

Une autre recommandation serait que l'équipe du système SE devra clairement définir son chronogramme d'activités et veiller à disposer du budget lui permettant de remplir sa mission.

On ne peut parler de planification sans utilisation d'outils de planification opérationnels performants tel que le réseau PERT, le diagramme de GANT, le logiciel MS/PROJET ou un tout autre outil ayant le même rôle. Aussi, l'acquisition du logiciel et la formation du personnel seront très utiles pour le FONSTAB.

Voici les propositions de recommandations émises à l'endroit du FONSTAB dans l'optique d'améliorer son système de suivi.

## Section 2 : Parties prenantes et Cadre logique du Projet

### 2.1. Parties prenantes au Projet FONSTAB

Une bonne organisation du SSE demande la clarification des rôles et la définition des principaux acteurs dont les besoins en information sont censés être couverts par l'ensemble du SSEAR. Le tableau ci-après présente les différents acteurs du système ainsi que leurs besoins en informations.

**Tableau 5: Besoins d'information des acteurs**

Acteurs	Besoins en informations	Sources/Produits du système SE
Promoteurs	Crédit adapté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquêtes</li> <li>- Documentations</li> </ul>
	Niveau d'implication du dispositif de terrain	
	Nombre d'emplois créés	
	Disponibilité des formations	
	Thèmes de formations, nombre de bénéficiaires par genre, période	
MEPA	Investissements privés dans le secteur de l'élevage sur les diverses filières	- Bases données structurées
	Impacts majeurs du FONSTAB	- Rapports trimestriels et annuels
	Qualité du portefeuille : situation du recouvrement	- Evaluation du projet
	Contribution à la performance du secteur de l'élevage	- Rapports de synthèse annuelle sur les indicateurs
	Nombre, genre et tranche d'âge des bénéficiaires	- Rapport et observations revues annuelles
	Volume de crédits octroyés par filières	

Acteurs	Besoins en informations	Sources/Produits du système SE
	Taux d'exécution physique et financière du projet	- Rapport d'évaluation à mi-parcours - PTBA
Services déconcentrés de l'élevage et des productions animales	Niveau d'implication des services déconcentrés à la base	- Rapport de suivi des activités - Cahier d'exploitation des promoteurs
	Contribution du Fonds à la couverture des besoins alimentaires	
	Nombre d'emplois créés	
	Nombre de renouvellement de crédit par promoteur et par filière	
Institutions financières	Qualité du portefeuille : situation de recouvrement	- Rapports financiers
	Nombre de crédits octroyés par filière	
FONSTAB	Qualité du portefeuille : situation de recouvrement	- PTBA - Convention de partenariat - Tableau de bord suivi trimestriel - Bilan financier - Rapports d'activités annuels - Rapports d'évaluation - Rapports d'études et enquêtes
	Niveau d'exécution des projets financés	
	Nombre de demandes de financement validées par les IFs	
	Nombre de crédits en souffrance	
	Volume de lait produit mensuellement	
	Impacts au niveau de la population et des bénéficiaires	
	Quantité production annuelle de têtes de bétail par filière	
	Nombre d'emplois créés	
	Nombre de projets financés	
	Productivité des filières appuyées	
	Nombre de formations organisées	
	Nombre de renouvellement de crédit par promoteur et par filière	
	Nombre d'infrastructures et d'équipements construits	
	Qualité des formations	
Capacité des éleveurs formés		
Taux de remboursement des crédits par les bénéficiaires		

Source : Nous même

Chacun de ces acteurs détermine la production et l'utilisation des données nécessaires à l'appréciation des performances pour le suivi et l'évaluation des activités. La connaissance des acteurs et de leurs besoins permet permettra au FONSTAB de disposer d'un système efficace.

## **2.2. Cadre logique adapté au Projet FONSTAB**

La culture du résultat est devenue une demande politique. La volonté du gouvernement s'est matérialisée avec la mise sur pied du BOS du PSE. Tous les ministères sont obligés de s'aligner à la GAR. Ainsi, le CO du FONSTAB suit la cadence et a demandé au Fonds de recruter un responsable chargé du Suivi Evaluation. Il reviendra à ce dernier de mettre en place un système SE axé sur les résultats. Ainsi pour prendre les devants, nous avons voulu proposer un exemple système de suivi évaluation qui pourrait servir au FONSTAB.

La cadre logique du Fonds datant de sa création, nous avons jugé opportun de proposer une nouvelle version plus en adéquation avec ses actions d'aujourd'hui et de demain

### **❖ Liste des problèmes**

Nous présenterons dans cette partie, les problèmes identifiés dans le fonctionnement de la procédure d'octroi de crédit. Notre base de travail a été principalement les rapports de missions effectuées dans les 14 régions du Sénégal et notre méthodologie de recherche ci-dessus. La liste de problèmes ci-dessous nous permettra d'élaborer l'arbre des problèmes, l'arbre des objectifs et la matrice de cadre logique corrigée. Signalons toutefois que la liste est loin d'être exhaustive.

**P1** : Difficultés dans l'intensification et la modernisation des productions animales par l'accès au crédit FONSTAB par les acteurs ;

**P2** : Insuffisance des formations aux métiers de l'élevage et à sa gestion ;

**P3** : Mécanisme de pérennisation du FONSTAB limité;

**P4** : Non maîtrise des techniques modernes d'élevage ;

**P5** : Persistance de comportements sociologiques contraire à la logique économique (les éleveurs ne vendent qu'en cas de besoin, la plupart des élevages ne sont pas considérés comme des entreprises devant créer de la valeur ajoutée.) ;

**P6** : Absence d'informations sur les filières;

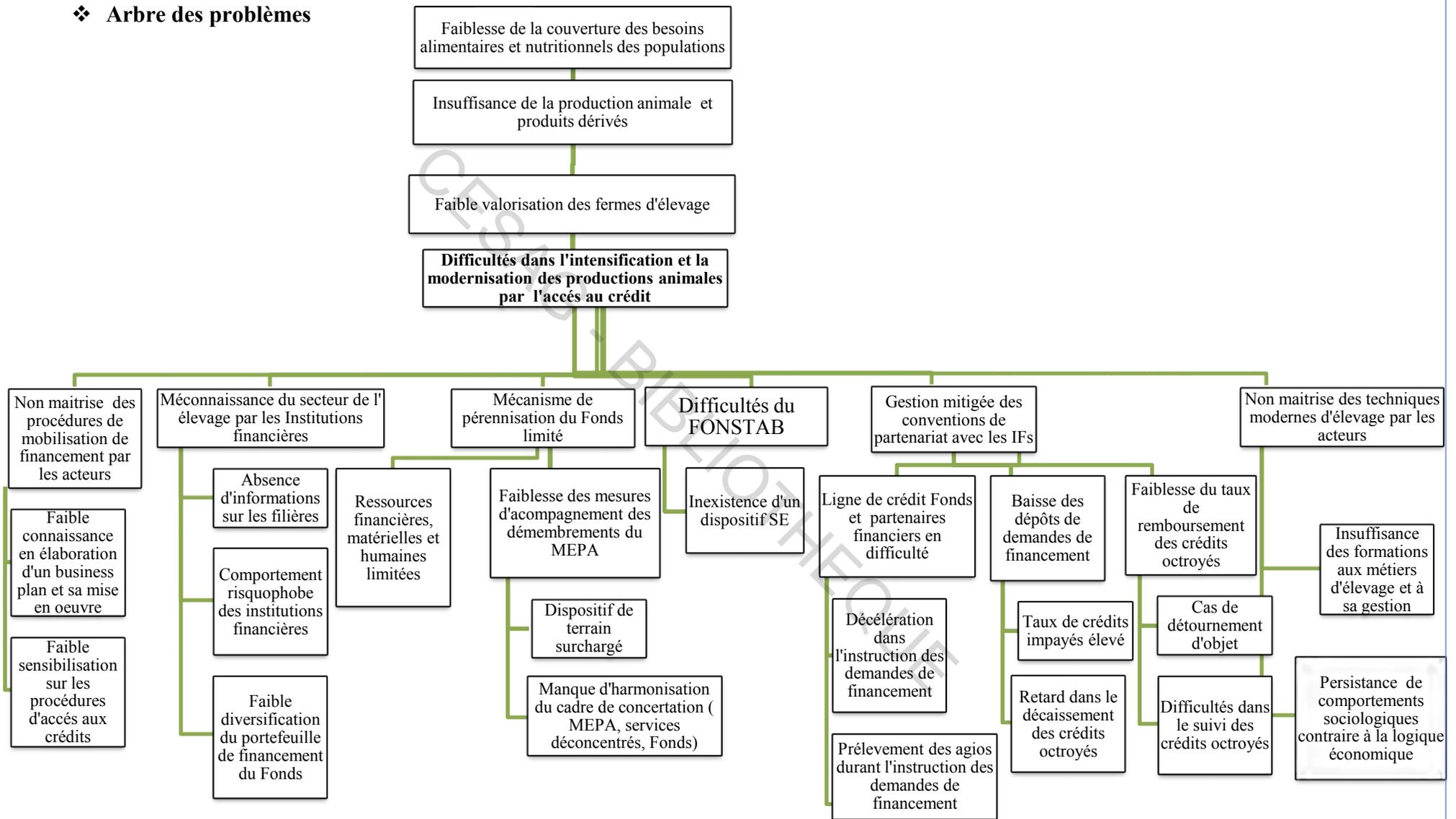
**P7** : Méconnaissance du secteur de l'élevage par les Institutions financières ;

**P8** : Comportement risquophobe des Institutions financières vis-à-vis du secteur ;

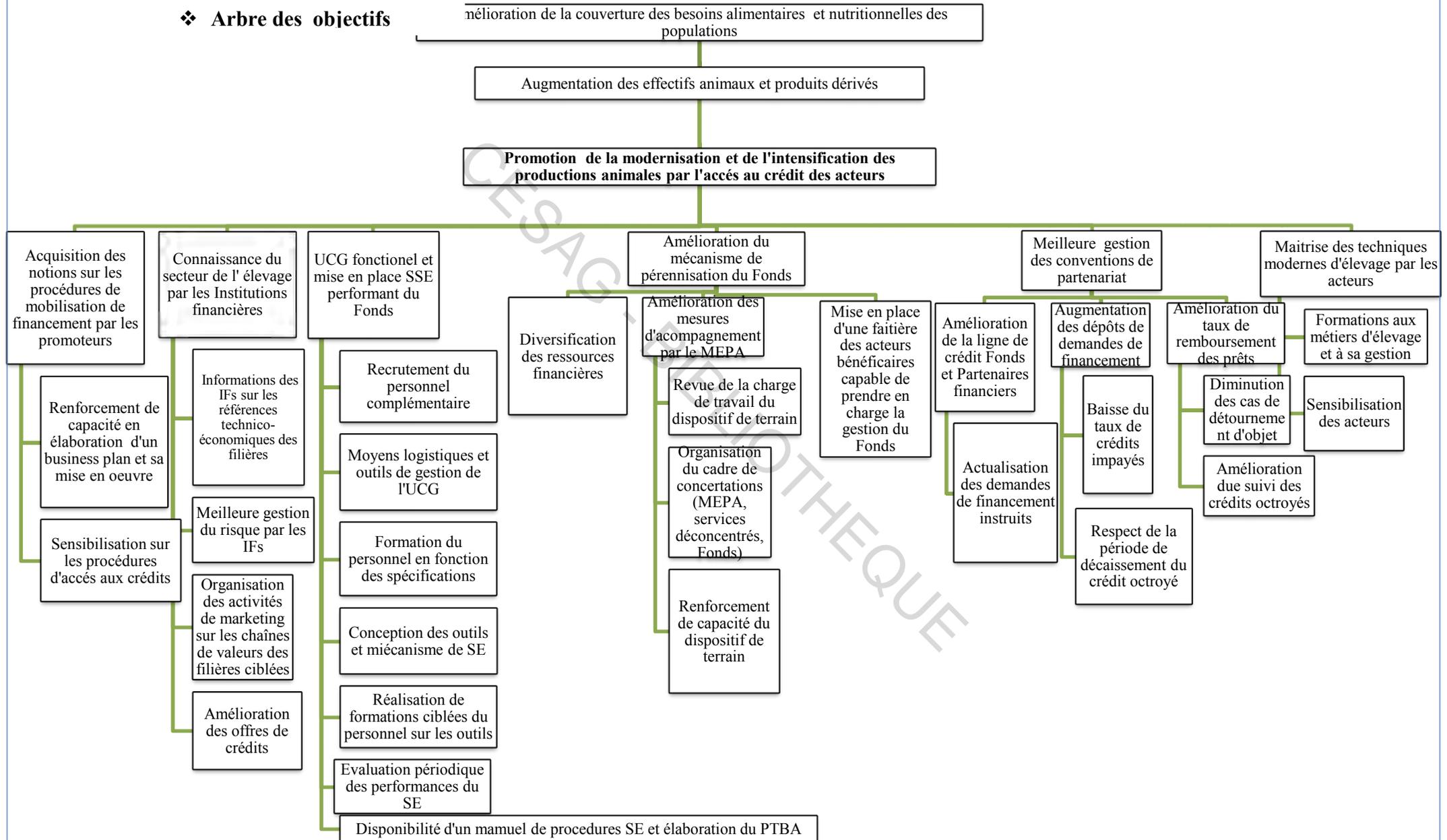
**P9** : Difficultés dans le suivi des crédits octroyés ;

- P10** : Prélèvement des agios durant l'instruction des demandes de financement ;
- P11** : Faiblesse des mesures d'accompagnement des démembrements du MEPA ;
- P12** : Ressources financières, matérielles et humaines du Fonds limitées;
- P13** : Inexistence d'un dispositif de Suivi Evaluation du Fonds;
- P14** : Faible diversification du portefeuille de financement du Fonds ;
- P15** : Gestion mitigée des conventions de partenariat avec les IFs;
- P16** : Faible taux de remboursement des crédits octroyés;
- P17** : Baisse des dépôts de demandes de financement;
- P18** : Taux de crédits impayés élevé;
- P19** : Décélération dans l'instruction des demandes de financement ;
- P20** : Faiblesse de la couverture des besoins alimentaires et nutritionnels des populations ;
- P21** : Insuffisance de la production animale et des produits dérivés ;
- P22** : Non maîtrise des procédures de mobilisation de financement par les acteurs ;
- P23** : Faible connaissance en élaboration d'un business plan et sa mise en œuvre ;
- P24** : Faible sensibilisation sur les procédures d'accès aux crédits ;
- P25** : Retard dans le décaissement des crédits octroyés ;
- P26** : Cas de détournement d'objet ;
- P27** : Ligne de crédits Fonds et partenaires financiers en difficultés ;
- P28** : Dispositif de terrain surchargé ;
- P29** : Manque d'harmonisation du cadre de concertation (MEPA, services déconcentrés, FONSTAB) ;
- P30** : Faible valorisation des fermes d'élevage.

❖ **Arbre des problèmes**



❖ **Arbre des objectifs**



❖ Proposition d'une matrice de cadre logique axé sur les résultats

Tableau 6: Cadre logique révisé

Logique d'intervention Description sommaire		Indicateurs objectivement vérifiables	Cibles	Sources de vérification	Suppositions
<b>Objectif Général</b>	<b>Amélioration de la couverture des besoins alimentaires des populations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de consommation de viande ;</li> <li>- Les besoins en viande ont évolué de X% par rapport à n-1 ;</li> <li>- Les besoins en produits laitiers ont évolué de X% par rapport à n-1 ;</li> <li>- % de consommation de produits laitiers.</li> </ul>	Popula tion	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enquêtes par sondage sur les ménages (à mi-parcours, à la fin du projet, et cinq ans après son achèvement);</li> <li>-Analyse des statistiques de l'Etat;</li> <li>-Rapport de SE du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie et politique sectorielle du Gouvernement à long terme ;</li> <li>- Existence des débouchés constants pour les productions animales</li> <li>- Stabilité économique ;</li> <li>- Risque d'aléas climatiques minimisé ;</li> <li>- Statistiques fiables.</li> </ul>
<b>Objectifs Intermédiaires</b>	<b>Augmentation des effectifs animaux et produits dérivés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre annuel de têtes de bétail par filière ;</li> <li>- Volume de production annuelle de lait ;</li> <li>- Nombre d'œufs par poule et par année ;</li> <li>- Quantité de viandes produites par filière ;</li> <li>- Taux de fécondité ;</li> <li>- Poids moyen de l'animal en Kg ;</li> <li>- Taux de mortalité des jeunes ;</li> <li>- Taux de mortalité des adultes.</li> </ul>	Popula tion	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapport de mission de terrain ;</li> <li>-Enquête de recensement ;</li> <li>-Rapport d'activités du FONSTAB ;</li> <li>-Cahiers d'exploitation des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilité climatique ;</li> <li>- Campagne de vaccination effectuée ;</li> <li>- Formation des éleveurs aux techniques d'élevage ;</li> <li>- Diminution de la mortalité du bétail.</li> </ul>
	<b>Valorisation des fermes d'élevage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de fermes modernes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapport d'activités du FONSTAB</li> <li>-Rapport d'enquête de l'ANSD</li> </ul>	
<b>Objectif Spécifique</b>	<b>Facilitation de l'accès au crédit des acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant du crédit mis en place est passé de X à Y en n+1 ;</li> <li>- Taux de remboursement dépassant 80% ;</li> <li>- Délai d'instruction global des dossiers inférieur ou égal à 3 mois ;</li> </ul>	Promot eurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapport d'enquête et d'évaluation du FONSTAB ;</li> <li>-Rapport de suivi de crédits des Ifs partenaires ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement financier favorable ;</li> <li>- Respect des engagements par toutes les parties prenantes ;</li> <li>- Situation sanitaire incontrôlée ;</li> </ul>

Logique d'intervention Description sommaire		Indicateurs objectivement vérifiables	Cibles	Sources de vérification	Suppositions
		- Nombre de bénéficiaires des crédits est passé de X à Y en n+1.		-Rapports d'activités du FONSTAB.	- Demandes de financement ne présentent pas de risque de non remboursement.
<b>Résultats</b>					
<b>R1</b>	<b>Acquisition des notions sur les procédures de mobilisation de financement par les promoteurs Ou Capacité financière et managériale des promoteurs renforcée</b>	- % de projets rentables ; - Nombre de projets viables ; - Amélioration du Chiffre d'affaire des acteurs. - Taux de diminution des dossiers de micro-projets rejetés par les IFs ; - Taux d'accroissement de l'indice de fonctionnalité.		- -Rapport d'enquêtes sur le revenu des ménages ; - -Rapport d'activités du FONSTAB. - -Rapport de suivi évaluation du FONSTAB.	- Respect des engagements contractuels ; - Meilleure compréhension des procédures de mobilisation de financement par les acteurs.
<b>R2</b>	<b>Connaissance du secteur de l'élevage par les Institutions financières</b>	- Taux d'accroissement des IFs offrant des crédits élevage ; - Signature de convention de partenariat avec les IFs.	IF	- Rapport d'activités du FONSTAB ; - Protocole de partenariat.	Confiance dans le secteur.
<b>R3</b>	<b>Amélioration du mécanisme de pérennisation du Fonds</b>	- Nombre de nouveaux partenaires en année n ; - Taux annuel de croît du Fonds au cours des années à venir ; - Proportion de promoteurs couverts par le fonds de garantie ; - % de mobilisation du fonds de garantie ; - Participation des promoteurs par l'apport personnel.		- Protocoles et rapports établis avec les IFs et Organismes de la place ; - Rapports périodiques des IFs partenaires du Fonds.	- Disponibilité de fonds additionnels ; - Respect des engagements contractuels ;

Logique d'intervention Description sommaire		Indicateurs objectivement vérifiables	Cibles	Sources de vérification	Suppositions
<b>R4</b>	<b>Meilleure gestion des conventions de partenariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction de X% des demandes de financement en instance ;</li> <li>- Nombre de rencontres entre les parties concernées ;</li> <li>- Nombre de renouvellement de crédits par promoteur et par filière ;</li> <li>- Nombre de visites conjointes (IFs, UCG du Fonds et services déconcentrés de l'élevage).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- -Rapports d'activité du Fonds ;</li> <li>- -Rapports financiers des IFs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluidité de l'information entre les parties ;</li> <li>- Indisponibilité d'une des parties lors des missions de terrain.</li> </ul>
<b>R5</b>	<b>Maitrise des techniques modernes d'élevage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombres de promoteurs formés ;</li> <li>- Taux d'encadrement des promoteurs ;</li> <li>- Qualité de la formation.</li> </ul>		Rapports d'activité du Fonds	Disponibilité des promoteurs pour assister aux formations
<b>R6</b>	<b>UCG fonctionnel et mise en place SSE performant du Fonds</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% des postes prévus sont pourvus en personnel et équipements ;</li> <li>- Animation et gouvernance du déroulement des activités se font conformément au manuel de procédures ;</li> <li>- 100% des documents de suivis sont tenus à jour ;</li> <li>- 100% des rapports du Fonds sont produits conformément et à la date retenue.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'enquête ;</li> <li>- Rapports d'audit ;</li> <li>- Rapports d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application des conditionnalités du Fonds ;</li> <li>- Disponibilité des moyens de mise en œuvre du Fonds ;</li> <li>- Respect du manuel de SSE par toutes les parties prenantes.</li> </ul>
<b>Activités</b>					
<b>A1.1.</b>	<b>Renforcement de capacité en élaboration d'un business plan et sa mise en œuvre par les promoteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de plans d'affaires mis en œuvre ;</li> <li>- Nombre de formations au profit des promoteurs ;</li> <li>- 1 business plan élaboré par promoteur.</li> </ul>		Rapports d'activité du Fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de formation sur en élaboration d'un business plan et sa mise en œuvre renforcé ;</li> <li>- Respect des engagements contractuels.</li> </ul>

Logique d'intervention Description sommaire		Indicateurs objectivement vérifiables	Cibles	Sources de vérification	Suppositions
A1.2.	<b>Sensibilisation sur les procédures d'accès au crédit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de campagnes publicitaires radio, télé, journaux et internet annuelle ;</li> <li>- Nombre de participations aux fora.</li> </ul>		Rapports d'activité du Fonds	Disponibilité d'un budget communication.
A2.1.	<b>Information des IFs sur les références technico-économique des filières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de rencontres par an pour expliquer le fonctionnement du Fonds et le contenu des fiches techniques sur les activités d'élevage.</li> </ul>		Rapport d'activité du Fonds	Recrutement d'un chargé de communication qualifié dans le secteur de l'élevage.
A2.2.	<b>Meilleure gestion du risque par les IFs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation du promoteur au fonds de garantie du Fonds ;</li> <li>- Prise de garanties complémentaires pour le financement de projet à risque ;</li> <li>- % d'apport personnel à hauteur du montant demandé par le promoteur.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention de financement entre les IFs et le Fonds ;</li> <li>- Rapports d'activités du Fonds.</li> </ul>	
A2.3.	<b>Amélioration des offres de crédits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 répertoire de nouveaux produits financiers disponible et diffusé</li> </ul>		Répertoire élaboré	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectivité des nouveaux produits financiers ;</li> <li>- Disponibilité de l'information sur les nouveaux produits financiers.</li> </ul>
A2.4.	<b>Organisation des activités de marketing sur les chaînes de valeurs des filières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 campagne publicitaire annuelle radio, télé, journaux, internet par filière.</li> </ul>		Rapport d'activités du Fonds	Disponibilité du budget communication.
A3.1.	<b>Diversification des ressources financières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de conventions/contrats de partenariat mis en œuvre ;</li> <li>- Signature de convention de partenariat avec le FONGIP, CNAAS d'autres IFs.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conventions signée ;</li> <li>- Rapports d'activités du Fonds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désaccord sur le contenu de la convention ;</li> <li>- Respect des engagements contractuels.</li> </ul>

Logique d'intervention Description sommaire		Indicateurs objectivement vérifiables	Cibles	Sources de vérification	Suppositions
<b>A3.2.</b>	<b>Amélioration des mesures d'accompagnement par le MEPA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de réunion cadre de concertation (le MEPA, les services déconcentrés et le Fonds) ;</li> <li>- 3 ateliers de formation zonaux pour le renforcement de capacité en business plan, suivi et appui conseil au profit des promoteurs par an ;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activité du Fonds ;</li> <li>- Document de synthèse sur l'appréciation faite de la formation ;</li> <li>- Compte rendus de réunion du cadre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement de nouveaux agents dans les services déconcentrés.</li> <li>- Disponibilité de l'Autorité de tutelle.</li> </ul>
<b>A3.3.</b>	<b>Mise en place d'une faitière des acteurs bénéficiaires capable de prendre en charge la gestion du Fonds</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de la Faitière, statut juridique.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activité du Fonds ;</li> <li>- PV délibération de la structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord de l'Etat pour la concession de la gestion du Fonds à la Faitière ;</li> <li>- Harmonisation des acteurs sur le format de la Faitière.</li> </ul>
<b>A4.1.</b>	<b>Amélioration de la ligne de crédit de la convention X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de produits novateurs mis en place (financement islamique, leasing, warrantage,...) ;</li> <li>- Nombre de demandes de financement réceptionnées avant actualisées en année n.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapports d'activité du Fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avenant de la convention X incluant les nouveaux produits financiers ;</li> <li>- Collaboration IF et agents du Fonds pour la réactualisation de demandes de financement.</li> </ul>
<b>A4.2.</b>	<b>Augmentation des dépôts de demandes de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de nouvelles demandes de financement reçues par an et par genre ;</li> <li>- Décaissement calqué sur la période de l'activité.</li> <li>- Taux d'impayés en baisse ;</li> <li>- % d'acteurs sensibilisés</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- -Lettres d'accompagnement des dossiers validés FONSTAB envoyé à l'IF concernée.</li> <li>- -Rapports d'activités du Fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiance des promoteurs au système ;</li> <li>- Instruction rapide des demandes de financement.</li> </ul>
<b>A4.3.</b>	<b>Amélioration du taux de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de mission de suivi des dossiers financés ;</li> <li>- % des promoteurs financés sensibilisés</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapports d'activités du Fonds</li> </ul>	

Logique d'intervention Description sommaire		Indicateurs objectivement vérifiables	Cibles	Sources de vérification	Suppositions
	<b>remboursement des prêts</b>	- % des détournements d'objet			
<b>A5.1.</b>	<b>Formations aux métiers d'élevage et à gestion</b>	- 3 sessions formations organisée dans les régions par an ; - Nombre de promoteurs formés par activité et par genre ; - Qualité de la formation.		-Rapports d'activités du Fonds	- Formateurs qualifiés sur les techniques modernes d'élevage. - Les promoteurs ont le temps d'assister aux réunions.
<b>A5.2.</b>	<b>Sensibilisation des promoteurs</b>	- X% des promoteurs ont modifiés leurs pratiques à la suite de l'interaction avec les vulgarisateurs.		Rapports d'activités du Fonds	
<b>A6.1.</b>	<b>Recrutement du personnel complémentaire</b>	- 1 responsable SE, 1 chargé de communication, 1 secrétaire de pool.		-Rapports d'activité du Fond	-Signature de contrats.
<b>A6.2.</b>	<b>Moyens logistiques et outils de gestion de l'UCG</b>	- Maintenance et disponibilité de l'équipement complet.		-Rapports d'activité du Fond	-Décaissement des ressources internes.
<b>A6.3.</b>	<b>Formation du personnel en fonction des spécifications</b>	- Nombre homme jours de formation dispensés par agent ; - Appréciation de l'agent bénéficiaire de la formation.		-Rapports d'activité du Fond ; -Compte rendu sur la formation.	Disponibilité et pertinence de la formation.
<b>A6.4.</b>	<b>Conception des outils et mécanisme de SE</b>	- 1 programme de SE élaboré et mis en œuvre		Programme élaboré	
<b>A6.5.</b>	<b>Réalisation de formations ciblées du personnel sur les outils</b>	- Nombre d'agents du Fonds formés par rapport aux besoins.		Rapports d'activité du Fonds	Disponibilité des ressources.

Logique d'intervention Description sommaire		Indicateurs objectivement vérifiables	Cibles	Sources de vérification	Suppositions
A6.6.	Evaluation périodique des performances du SE	- 1 évaluation par trimestre.		Rapports d'évaluation.	
A6.7.	Disponibilité d'un manuel de procédure SE et élaboration du PTBA	- 1 manuel de procédures SE disponible ; - 1 PTBA disponible en début de chaque année.		-Manuel de procédures SE ; -PTBA/ année	
Amélioration du manuel de procédure du Fonds		- Les rapports prévus sont disponible à date t.		-Rapports d'activités, de SE, de missions,...	
Mise en œuvre des actions de communication		- 1 plan de communication est élaboré et mis en œuvre.		-Plan de communication.	
Elaboration périodique et à la date t des différents rapports		- Les rapports prévus sont disponible à date t.			

**Source** : Nous même

**NB**: Une mise à jour annuelle sera proposée en vue d'être plus proche des objectifs du Fonds.

❖ **Présentation d'un extrait du Cadre de mesure de rendement :**

**Tableau 7: Extrait du Cadre de mesure de rendement**

<b>Résultats escomptés</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Sources de données</b>	<b>Méthodes de collecte</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Responsables</b>
<b>Amélioration de la couverture des besoins alimentaires des populations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de consommation de viande ;</li> <li>- Les besoins en viande ont évolué de X% par rapport à n-1 ;</li> <li>- Les besoins en produits laitiers ont évolué de X% par rapport à n-1 ;</li> <li>- % de consommation de produits laitiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquêtes par sondage sur les ménages ;</li> <li>- Analyse des statistiques de l'Etat;</li> <li>- Rapport de SE du projet.</li> </ul>	Analyse des rapports ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- à mi-parcours du projet ;</li> <li>- à la fin du projet ;</li> <li>- et cinq ans après son achèvement.</li> </ul>	Administrateur du Fonds Responsable suivi évaluation
<b>Augmentation des effectifs animaux et produits dérivés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre annuel de têtes de bétail par filière ;</li> <li>- Volume de production annuelle de lait ;</li> <li>- Nombre d'œufs par poule et par année ;</li> <li>- Quantité de viandes produites par filière ;</li> <li>- Taux de fécondité ;</li> <li>- Poids moyen de l'animal en Kg ;</li> <li>- Taux de mortalité des jeunes ;</li> <li>- Taux de mortalité des adultes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de mission de terrain ;</li> <li>- Enquête de recensement ;</li> <li>- Rapport d'activités du FONSTAB ;</li> <li>- Cahiers d'exploitation des projets.</li> </ul>	A renseigner avec les parties prenantes	A renseigner avec les parties prenantes	A renseigner avec les parties prenantes

Source : Nous même

## Chapitre 4 : MATRICE DES INDICATEURS ET MISE EN PLACE DU SSEAR FONSTAB

### Section1: Matrice des indicateurs et dispositif de collecte des données

#### 1.1. Matrice des indicateurs du FONSTAB

L'analyse de la situation à l'instant t des promoteurs et du Fonds par le biais des indicateurs ne peut être faite sans une connaissance des éléments de la situation de référence des demandes de financements et du Fonds. Par demande de financements, nous entendons la situation financière du promoteur, les informations le concernant (personne physique ou GIE), la localisation de l'activité et l'existant par rapport à l'activité choisie (chiffre d'affaire, performances actuelles, investissements disponibles...). Une fiche de visite d'exploitation, avant l'introduction de la demande de financement, a été élaborée à cet effet (cf. Annexe 6). Le Fonds ayant démarré en 2009, sa situation de référence évolue chaque année.

Nous distinguons les indicateurs d'exécution et ceux de résultats. Sur la base du cadre logique révisé, nous avons renforcé les indicateurs de résultats du FONSTAB. Ci-dessous une liste de quelques indicateurs a été effectuée.

**Tableau 8: Synthèse des indicateurs**

<b>Indicateurs d'exécution</b>	Session de formation aux métiers de l'élevage
	Maintenance et disponibilité de l'équipement complet
	Nombre homme jours de formation dispensés par agent
	Programme de SE élaboré et mis en œuvre
	Nombre d'agents du Fonds formé / aux besoins
	Evaluation trimestrielle
	Disponibilité des rapports
	Plan de communication élaboré et mis en œuvre
	Prévision des rapports
	Nombre d'agents du Fonds
<b>Indicateurs de résultats</b>	% de consommation de viande
	% de consommation de produits laitiers
	Quantité annuelle de têtes de bétail
	Taux de remboursement des crédits
	Nombre de bénéficiaires de crédits
	Taux d'accroissement de l'indice de fonctionnalité
	Nombre de promoteurs formés
	Nombre de plans d'affaire mis en œuvre
	Animation et gouvernance du déroulement des activités
Taux d'encadrement des promoteurs	

Source : Nous même

## **1.2. Dispositif de collecte des données du FONSTAB**

Il revient au responsable SE de faire une fiche signalétique détaillée pour chaque indicateur. En annexe 7, une proposition de maquette de présentation des indicateurs est proposée. Cette fiche de présentation comporte entre autre les informations suivantes :

- le nom de l'indicateur : celui-ci doit être précisé ;
- la définition de l'indicateur explique la nature ou l'utilisation de l'indicateur ;
- les variables sont les pièces justificatives ;
- la méthode de collecte informe sur le moyen utilisé pour obtenir l'information ;
- le responsable de la collecte doit être désigné....

Cette fiche est un outil de travail servant à définir et à caractériser l'indicateur. A travers elle, le responsable de la collecte pourra :

- faire une comparaison entre la valeur cible et celle de référence ;
- se référer aux sources pour mieux étayer son travail ;
- suivant le type de données, déterminer les valeurs cibles ;
- déterminer la performance de son action....

## Section2: Dispositif d'analyse et utilisation des données du SSEAR

### 2.1. Dispositif d'analyse

#### ❖ Présentation du Plan de Travail Budgété Approuvé

Il est tiré du diagramme de GANTT qui retrace le plan opérationnel du Fonds. Le PTBA est composé du budget annuel par composante et catégorie de coût, le plan de passation des marchés et le plan de consommation. Ci-dessous, le format du PTBA.

**Tableau 9: Format du PTBA**

N°	Objectifs Composante/ Résultats (R) Activités (A)	Libellé Indicateurs	Sources et montant programmé (En millions FCFA)		Période/calendrier d'exécution de l'activité												Poids de l'activité (%)	Responsable de l'activité	Mode d'exécution	Supervision/ facilitateur
			ETAT	Autres PTF	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Composante 1																				
C11																				
R111																				
A1111																				
A1112																				

Source : Nous même

### ❖ **Suivi d'exécution des activités et réalisations proposé**

Le suivi d'exécution du FONSTAB sera essentiellement basé sur le PTBA élaboré annuellement. Il permettra de faire le suivi de l'état d'avancement des principales activités menées. Les résultats du suivi d'exécution feront ressortir les écarts entre les prévisions et les réalisations. Ces écarts, expliqués et analysés, permettront d'apporter les mesures correctives nécessaires pour l'atteinte des résultats souhaités. La proposition, faite, serait que le suivi se fasse trimestriellement. Il s'agira de faire la mesure des performances qui portera sur :

- les taux d'exécution physiques par rapport aux activités prévues dans le PTBA ;
- les taux d'exécution financiers par rapport au budget prévu ;
- le respect des échéances par rapport au calendrier prévu.

En résumé, il consistera à s'assurer que les principales activités prévues dans le PTBA sont exécutées conformément au temps requis et au coût estimé à cet effet.

Quant au suivi financier, il se fera conformément au PTBA. La budgétisation des activités et des résultats du PTBA, la consommation et les décaissements successifs seront les principales données à prendre en compte. Les données financières doivent être rattachées aux renseignements concernant l'avancement physique des activités, des résultats prévus et la passation des marchés. Cela permettra de vérifier la cohérence entre l'évolution de la situation financière et les progrès au plan physique. En outre, le suivi des dépenses permettra d'assurer la maîtrise financière du FONSTAB. Les outils proposés à cet effet seront :

- le **Plan de Travail et de Budgétisation Annuel (PTBA)** mentionné dans la chaîne de définition du FONSTAB;
- le **tableau de bord du suivi évaluation du PTBA** : Il s'agit d'un tableau synoptique d'analyse pour présenter le niveau d'atteinte des objectifs et résultats prévus dans le PTBA (cf. annexe 8).
- la **détermination du poids des activités du PTBA** : Chaque activité se verra attribuer un code analytique dont l'objet est de simplifier la manipulation des données. L'ensemble des activités qui concourent à l'atteinte d'un résultat n'ont pas la même importance par rapport au temps consacré pour les réaliser et leur coût respectif. Ainsi, une pondération des activités par rapport aux facteurs temps et coût a été effectuée. Elle

devra être présentée dans un tableau qui déterminera le poids de chaque activité dans l'atteinte des résultats (cf. annexe 9). La même démarche sera appliquée pour déterminer le poids des différents résultats par rapport à l'atteinte des objectifs. Le poids global de l'activité se calcule par rapport au résultat et à l'objectif spécifique. Il est la somme du poids financier et du celui temporel divisé par 2.

Quant au suivi budgétaire, il est du ressort du service financier. Ainsi à l'aide des différents formats présentés en annexe 10, il pourra être effectué.

- la **fiche du plan de passation des marchés** donne une vision du déroulement de tous les marchés passés dans le cadre de l'exécution des différents travaux et acquisitions inscrits au titre de l'année budgétaire. Sa fiche sera remplie par le RAF à chaque fois qu'un appel d'offre venant de la structure sera lancé, reçu et ouvert. Elle sera remise au responsable SE pour analyse, consolidation et exploitation.
- le **plan de consommation des crédits** est un document prévisionnel de consommation de crédits qui donne le plan des décaissements ou engagements financiers à effectuer sur chaque projet /programme par période de l'année, de préférence le mois. Ainsi sa fiche de suivi présentera le bilan financier réel sur la base des engagements et décaissements de l'exécution des projets et activités par rapport au plan prévisionnel de consommation des crédits. Il permettra d'obtenir notamment le taux d'efficacité de chaque activité et d'opérer les ajustements éventuels nécessaires (cf. annexe 10).

Après la planification des activités, des fiches de suivi seront remises à tous les intervenants suivant leur degré d'implication dans les activités du FONSTAB. Ces fiches, renseignées et envoyées, suivent le circuit de transmission jusqu'à arriver au responsable SE pour son traitement (analyse et évaluation).

Si le suivi de l'exécution est en général bien établi, celui des résultats pourraient être amélioré.

Le suivi évaluation des effets et impacts permet de voir, au-delà des réalisations et activités principales, les changements à moyen et long terme. Il devra s'effectuer à travers les indicateurs des outcomes (effets et impact).

Le responsable SE pourra utiliser la matrice de suivi des indicateurs de résultats/ d'effets/ d'impacts. A l'instar du suivi d'exécution, le suivi et l'évaluation des résultats/ effets/ impacts

doivent s'inscrire également dans un processus régulier pour éviter de mettre en une multitude d'activités sans pouvoir atteindre les objectifs initialement prévus.

Il présentera de manière récapitulative l'ensemble des réflexions internes qui devront être menées en vue d'opérationnaliser les indicateurs du FONSTAB.

Celui-ci présentera de façon systématique :

- le code affecté aux indicateurs dans la matrice (code indic.) ;
- le libellé des indicateurs ;
- les unités de mesure de l'indicateur ;
- les données de référence ou valeur initiale par indicateur ;
- le niveau à atteindre à la fin de l'intervention ;
- la cible annuelle à atteindre ;
- la fréquence de la collecte (le nombre de fois par an ou il faudra collecter les informations sur l'indicateur) ;
- les méthodes et outils à utiliser pour la collecte des données ;
- la personne ou l'institution responsable de la collecte et de l'analyse de l'information ;
- Observations et/ou mesures correctives.

Le tableau en annexe 14 arborera l'ensemble des indicateurs ainsi que les progressions annuelles attendues, Il est complété par des fiches d'opérationnalisation qui permettent de spécifier entre autres les modes de calcul de l'indicateur, le niveau de désagrégation ... (cf. annexe). Cette matrice pourra être accompagnée par le tableau dessous qui a pour but de montrer la pertinence, l'efficacité, l'efficacités des indicateurs de résultats / effets/ impacts.

**Tableau 10: Evaluation de la performance des indicateurs des résultats / effets/ impacts**

**Projet : FONSTAB**

**Responsable :**

**Année :**

Evaluation de la performance		Jugement*			Questions d'évaluation
	Indicateurs	Pertinence	Efficienc	Efficacité	
Impact					
Effet					
Résultats					
Activités					

**Source :** nous même

**NB :** \*par une croix

Quelle que soit la structuration du projet/programme, un système se doit d'assurer au sein de ce dernier, l'organisation et le fonctionnement du circuit d'informations qui garantisse la conception, la collecte, la gestion d'une base de données informatisée et la diffusion périodique d'informations fiables sur les résultats progressifs attendus. Au sein du FONSTAB, le fonctionnement du système sera assuré par l'unité de gestion et de coordination.

- **Suivi évaluation périodique du projet :**
  - Suivi évaluation mensuel des activités permettra d'échanger sur les performances réalisées et devra aider à la recherche de solutions et donner des orientations sur la mise en œuvre.
  - Revue annuelle du projet s'intéressera au cumul des niveaux des indicateurs de performance et d'impact atteints à la fin de l'année et permettra d'établir les recommandations et corrections d'un meilleur ciblage des activités dans le prochain PTBA. Elle représente l'élément principal d'échange sur les instruments système de SE ainsi que sur les stratégies de mise en œuvre.
  
- **Tableau de bord trimestriel ou semestriel des indicateurs du Fonds** est élaboré à partir de la matrice de suivi évaluation des indicateurs du FONSTAB. Les résultats

observés, sur la période concernée, feront l'objet d'un examen, d'un partage, d'une discussion entre l'UCG et les acteurs concernés (cf. annexe 15).

- Il s'agira aussi de remplir les fiches présentées en annexe obtenues à l'aide de l'une des méthodes de collecte de données ci-dessous :
  - effectuées dans le domaine car ils permettent la collecte d'informations axées sur les résultats ou les indicateurs de performance.

Cette méthode peut fournir des réponses précises aux questions soigneusement posées. La facilité d'analyse des réponses aux questionnaires et aux enquêtes variera en fonction du nombre de questions et de la taille de l'échantillon. Ils peuvent être utilisés individuellement ou en groupe.

- l'**observation directe** est une méthode, qui vient en complément d'autres méthodes, consiste à observer directement ce que font les gens. Cela aide à la prise de décision sur la manière d'améliorer les réalisations d'un projet. Dans le SE, cette méthode vient compléter les données recueillies, de mieux comprendre le contexte et de pouvoir expliquer les résultats.

Néanmoins, il faudra tenir compte de la subjectivité de l'observateur pouvant donner des renseignements biaisés.

- les **entretiens semi-structurés** : ce sont des entretiens, individuels ou en groupe, qui permettent d'obtenir des renseignements. Ils sont importants dans le SE car permettant de parvenir à une compréhension approfondies des questions qualitatives en particulier. Ces entretiens sont utiles pour l'évaluation de répercussions qui n'avaient pas été prises en compte, les opinions concernant la pertinence et la qualité des réalisations, etc. Les entretiens semi-structurés peuvent être une façon plus détendue d'obtenir des renseignements que par questionnaire.

La collecte des informations sera faite par l'agent des SREPA ou SDEPA du MEPA mensuellement. Puis il enverra ces fiches au responsable SE via messagerie électronique ou par courrier. Ce dernier se chargera de l'exploitation de ces informations. Cela permettra :

- d'accompagner le promoteur et de lui prodiguer des conseils au besoin ;

- d'avoir une situation des financements en attendant l'envoi des données de l'IF partenaire ;
- de pouvoir faire une comparaison des informations avec cette dernière.

Ces fiches utilisées sont :

→ **la fiche de suivi du promoteur financé (cf. annexe 11)**

Le SREPA ou SDEPA collectera aussi des informations sur l'évolution des projets individuels chaque mois en utilisant les Fiches Mensuelles de Suivi du promoteur financé. Le format doit être conçu de manière à synthétiser sur une page les données chiffrées et de faire les commentaires sur une autre page. Cette fiche permettra à l'agent d'être au fait des activités du promoteur et de pouvoir le contacter à l'approche du paiement de l'échéance. Elle servira lors de l'évaluation pour faire ressortir la production animale, le genre, les différentes tranches d'âges sur lesquels le projet a impacté, etc.

→ **la fiche de suivi des formations offertes par le FONSTAB**

Cette fiche permet de collecter l'information sur les formations adressées aux promoteurs. Par la suite, elle pourra servir à l'évaluation de ces dernières pour voir le degré de satisfaction mais aussi leurs répercussions dans l'activité de ses bénéficiaires (cf. annexe 12).

→ **la fiche de suivi des crédits octroyés (cf. annexe 13)**

Cette fiche, toujours remplie par le SREPA ou SDEPA, permettra d'anticiper par rapport au fichier de suivi des demandes de financement envoyé trimestriellement par l'IF partenaire, d'avoir une vue sur les possibles difficultés à venir. Elle devra être envoyée mensuellement par l'agent au responsable SE.

## **2.2. Utilisation des données recueillies**

La communication des résultats du SE a pour but de satisfaire à l'obligation de rendre compte et de motiver les acteurs concernés à agir. Divers moyens seront utilisés dont les rapports d'avancement. Ils peuvent être trimestriels, semestriels ou annuels. Ces rapports ont surtout pour objectif, d'informer le MEPA, les services déconcentrés et autres collaborateurs sur le déroulement du FONSTAB.

Pour les différents acteurs, les rapports doivent chaque fois répondre clairement aux questions suivantes relatives à la performance :

- effets et impacts / changements intervenus : qu'a apporté l'utilisation des prestations ? (ex : de combien la production animale a-t-elle augmenté ?;
- résultats / prestations : qu'avons-nous fourni grâce aux activités ? (ex : faitière, équipement technique et organisationnel etc.) ;
- principales activités : qu'est-ce qui a été réellement fait ? (nombre de promoteurs ayant bénéficié de formation... ) ;
- difficultés / problèmes / erreurs commises : qu'est-ce qui a contrarié le bon déroulement des activités et limité l'atteinte des résultats ? Quelles sont les erreurs préjudiciables à sa bonne marche ?;
- approche de solutions : comment avons-nous procédé pour surmonter les difficultés, résoudre les problèmes, corriger les erreurs ... ? ;
- leçons tirées : quels enseignements ont-ils été tirés du projet ? Lesquels peuvent-ils contribuer à en améliorer la mise en œuvre ou à renforcer les connaissances / capacités dans des domaines précis ?

Les types de rapports et autres documents d'information à élaborer par niveau d'acteurs ainsi que leur périodicité sont les suivants. Ci-dessous une synthèse des outils de communication est présentée.

**Tableau 11: Synthèse des outils de communication et de diffusion de l'information au FONSTAB**

<b>Types d'information</b>	<b>Personnes / Structures responsables</b>	<b>Echéance / Période</b>	<b>Structures / personnes réceptrices</b>	<b>Objectifs visés</b>
Rapport de synthèse trimestriel	Services déconcentrés de l'Elevage et des Productions Animales	A la fin de chaque trimestre	UCG du FONSTAB	Informers l'UCG sur le suivi des projets
Tableau de bord suivi-évaluation périodique (trimestriel du PTBA) et tableau de bord de suivi semestriel et annuel des indicateurs	Cellule suivi-évaluation FONSTAB	Toutes les dates 28 du 3ème, 6ème, et 9ème mois de l'année en cours	- Ces tableaux doivent être pour la plupart d'une exploitation interne au projet - Les services déconcentrés font parvenir ces tableaux à la Coordination du projet au plus tard les 25 du 3ème mois	- Informer régulièrement l'UCG du projet sur le niveau d'exécution des projets financés du projet - La synthèse faite par la Coordination nationale au MEPA, tient lieu de rapport trimestriel.
Rapport synthèse semestriel du projet	FONSTAB	15 juillet de l'année en cours	- Diffusion interne au sein de l'ensemble du projet - MEPA	Suivi du déroulement des inputs et outputs et point sur les indicateurs de performance du projet
Rapport annuel	FONSTAB	15 janvier de l'année suivante 31 janvier de l'année suivante	CO MEPA	Informers sur le niveau d'atteinte des résultats ainsi que sur l'exécution financière
Rapport de mission	EPA Responsable SE EC	Une semaine suivant mission	Administrateur	Suivi interne
Rapport financier	RAF	2 <sup>ème</sup> suivant fin trimestre	Administrateur	Suivi exécution financière
Planning d'activités	EPA EC	Début de trimestre	UCG	Elaboration programme d'exécution trimestriel

Source : Nous même

**CONCLUSION**

La finalité de notre recherche consistait à vérifier si le système en fonction de sa conception et sa gestion était performant.

Au terme de notre étude, nous avons relevé entre autre que :

- La clarification des objectifs ne pouvait être minimisée vu que la pertinence du système de suivi évaluation en dépend fortement. La méconnaissance des besoins en information des utilisateurs, des acteurs concernés et l'inexistence d'indicateurs rendaient le système inefficace puisque ne pouvant répondre aux attentes de ces derniers. Les étapes de collecte, de traitement, d'analyse et de stockage des données sont dépendantes. Ainsi, lorsque l'une ne fonctionne pas le système de suivi évaluation axé sur les résultats s'en trouve affecté et ne peut être reproduit.
- Lorsque la planification est mal élaborée ou inexistante, le respect des délais de production des rapports et la pertinence s'en trouvent affectés. Aussi, l'absence d'un manuel de procédure de suivi évaluation a des répercussions sur l'efficacité, la pertinence et la durabilité et entraîne la production de rapports inadaptés, une surcharge de travail pour le personnel réduit, une non maîtrise de la direction à prendre.
- La survenance de risques inhérents et d'écarts entre prévisions et réalisations proviennent d'un dispositif de contrôle ne permettant pas leur détection et encore moins la prise des mesures correctives. La conséquence à cet état de fait serait une gestion inefficace du risque, la disponibilité d'informations dont la fiabilité serait remise en cause de même que la durabilité des résultats obtenus.
- Un dernier aspect et pas des moindres, une direction n'utilisant pas style de management participatif et ne disposant pas de ressources cause un manque de performance de l'équipe SE et par conséquent du système. En effet lorsque le matériel indispensable n'est pas disponible, le personnel n'est pas dans les conditions idoines permettant de produire des résultats, les répercussions s'en font sentir.

La phase du diagnostic fait ressortir que le FONSTAB devrait revoir le déroulement de son système de suivi évaluation puisque notre conclusion était qu'il n'était pas performant. En effet, le système SE ne fait pas l'objet d'une planification et ne dispose pas d'une organisation adaptée permettant d'effectuer un contrôle pour ne citer que cela.

Des recommandations ont été émises pouvant aider le FONSTAB dans la structuration de son système de suivi évaluation en l'orientant vers les résultats. Notre travail consistera à

implémenter ces recommandations et mettre en place le dispositif de suivi évaluation axé sur les résultats au niveau du FONSTAB. La mise en place de ce dispositif lui permettra de mieux répondre aux préoccupations des acteurs et facilitera demain son évaluation finale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## GLOSSAIRE

**Activité** : Action entreprise ou travail mené en vue de produire des réalisations précises. L'activité mobilise des ressources (intrants) telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

**Analyse des risques** : Appréciation des facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique) qui contribuent ou pourraient contribuer à l'atteinte des objectifs d'une intervention donnée. Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement. Cette analyse permet également de quantifier la probabilité de l'apparition des risques définis et leur impact prévisible.

**Cadre de résultats** : Représentation logique expliquant comment l'objectif de développement peut être atteint et tenant compte des relations causales et des hypothèses implicites.

**Cadre logique** : Outil de gestion visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Il suppose la détermination des éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et de leurs relations causales, des indicateurs ainsi que des facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la planification, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.

**Chaîne des résultats** : Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux effets (réalisations) et aux impacts et aboutit à une rétroaction.

**Diagramme de GANT** : c'est un outil utilisé en complément du réseau PERT, en ordonnancement et en gestion de projet, permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet.

**Effet (réalisation)** : Ce qu'une action de développement doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Il s'agit des changements tangibles sur les plans comportemental, institutionnel et social qui surviennent sur une période de trois à dix ans, généralement à la suite d'investissements coordonnés à court terme faits dans le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles des principaux acteurs (par exemple les gouvernements nationaux, la société civile et le secteur privé).

**Efficacité** : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Remarque : ce terme est également utilisé comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en voie d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en termes de développements institutionnel. Terme connexe : effectivité.

**Efficience** : Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

**Évaluation** : Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

**Évaluation de processus** : Évaluation de la dynamique interne d'organismes chargés de la mise en œuvre d'une action, de leurs instruments et politiques d'intervention, de leurs mécanismes de prestation de services, de leurs pratiques de gestion et des liens entre tous ces éléments.

**Extrant** : Bien, équipement ou service qui résulte de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

**Fiabilité** : Cohérence et consistance des informations sur la base desquelles se fondent l'évaluation et les jugements qui en découlent. La fiabilité fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les données.

**Gestion axée sur les résultats (GR)** : Approche qui vise à apporter d'importantes modifications au mode de fonctionnement des organisations, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance exprimée par les résultats. Elle comporte un cadre et des outils de gestion qui facilitent la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi de la performance et l'évaluation. Elle vise principalement à améliorer les capacités d'apprentissage de l'organisation et à permettre à cette dernière de s'acquitter de son obligation de rendre compte par la présentation de rapports sur la performance.

**Gestion axée sur les résultats de développement (GRD)** : Stratégie de gestion axée sur la performance dans le domaine du développement et sur l'amélioration durable des réalisations nationales. Elle constitue un cadre cohérent visant à favoriser l'efficacité du développement, selon lequel l'information sur la performance est utilisée pour améliorer la prise de décisions;

ce cadre s'accompagne d'outils pratiques de planification stratégique, de gestion des risques, de suivi des progrès et d'évaluation des résultats.

**Impact** : Effet à long terme, positif ou négatif, primaire ou secondaire, intentionnel ou non, induit de façon directe ou indirecte par une action de développement.

**Impact en termes de développement institutionnel** : Mesure dans laquelle une action accroît ou affaiblit la capacité d'un pays ou d'une région à utiliser ses ressources propres (humaines, financières et naturelles) de façon efficiente, équitable et durable – au moyen, par exemple, de mécanismes institutionnels mieux définis, plus stables, transparents et effectivement appliqués, de façon prévisible, ou encore, pour les organisations concernées par ces changements institutionnels, d'un meilleur ajustement entre leur mandat, leur mission et leurs capacités. Ces impacts peuvent inclure les effets escomptés ou inattendus d'une action.

**Indicateur** : Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer les progrès, d'exprimer les changements liés à une intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

**Indicateur de performance** : Indicateur permettant de vérifier les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié.

**Intrant (moyen, ressource)** : Moyen financier, humain et matériel utilisé pour mener une action de développement.

**Modèle logique** : Outil technique qui permet de résumer toutes les données pertinentes relatives à l'aide au développement, à un programme ou à un projet. Les modèles logiques sont généralement présentés dans un tableau qui comporte les rubriques suivantes, par exemple : objectifs/résultats; intrants; indicateurs (ou indicateurs objectivement vérifiables); moyens de vérification; hypothèses/risques. Étant donné que divers modèles logiques ont été élaborés à diverses fins, il n'existe pas de modèle « universel ».

**Objectif de développement** : Impact attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, d'une ou de plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes.

**Partenariat** : Relation de collaboration entre des entités en vue d'atteindre des objectifs communs, grâce à une répartition du travail convenue par les entités en question. À l'échelle d'un pays, cela signifie que, sous la supervision du gouvernement, on collabore avec les acteurs dans le pays et avec des partenaires externes (dont les organismes de développement international), afin d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de développement du pays, puis d'en assurer le suivi.

**Performance** : Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

**Pertinence** : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.

**Plan** : (par ex., pour une zone géographique ou un domaine technique) est le plus haut niveau de planification opérationnelle. Il regroupe plusieurs programmes (et leurs projets, activités, etc., respectifs) en vue d'atteindre certains des objectifs stratégiques de l'organisation.

**Planification** : C'est l'activité qui consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, à estimer leurs charges et à déterminer les profils nécessaires à leur réalisation. Les objectifs du planning sont les suivants : déterminer si les objectifs sont réalisés ou dépassés.

**Principe** : Un principe est une généralisation qui est acceptée de tous et qui peut servir de fondement à une action ou à un raisonnement donné.

**Programme** : C'est un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. Les programmes visant à atteindre un objectif commun sont regroupés sous une entité commune (plan national, opération, alliance, etc.).

**Résultat** : Extrait (produit), effet (réalisation) ou impact (escompté ou non, positif ou négatif) d'une action de développement.

**Viabilité** (Durabilité, pérennité) : Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices à long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

1. **ADIRA Etudes & conseils** (2011), Plan national de développement de l'Élevage 2012-2026, B.P.9048 Dakar Peytavin; [www.adira-gsm.sn](http://www.adira-gsm.sn), 42 pages
2. **Banque Mondiale**(2004) Suivi et évaluation: Quelques outils, méthodes et approches, Banque internationale pour la reconstruction et le développement /BANQUE MONDIALE 1818 H. Street, N.W. Washington, D. C. 20433, États-Unis d'Amérique, 27 pages
3. **Département de la planification et de l'évaluation (DPE) du Secrétariat de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge** (2011), Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 160 pages
4. **FIDA (2002)**, Guide pratique de SE des projets, [www.eval.fr](http://www.eval.fr)
5. **FIDA (2002)**, Utilisation du Suivi évaluation pour une gestion orientée vers l'impact (Module 2), FIDA, [www.ifad.org](http://www.ifad.org), 32 pages
6. **Fonds National du Développement Agro-Sylvo-Pastoral (FNDASP) (2013)**, Manuel de procédures du système de SE, CISSE Amadou, 90 pages.
7. **Gouvernement du Sénégal** (2004), Loi agro sylvo pastorale, Ministère de l'Élevage et des Productions Animales, 26 pages
8. **HATRY Harry P.** (2006), Performance measurement getting results, The urban institute press, 2<sup>nd</sup> Ed, washington DC
9. **KUSEK Jody Z. et RIST Ray C. (2006)**, Vers une culture du résultat: Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Ed Saint Martin ; 5000, rue Iberville, bureau 203 (Montréal/Québec), 218 pages.
10. **LEBLANC-CONSTANT Martine et BARD Claire (2013)**, Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : Pour une gestion saine et

performante, Secrétariat du Conseil du trésor, Direction de la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique, 32 pages.

11. **Programme des Nations Unies pour le développement (2009)**, Guide de la Planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement, Programme des Nations Unies pour le Développement One United Nations Plaza New York, NY 10017, USA, 232 pages
12. **Project Management Institute (2013)**, Guide du corpus des connaissances en management de projet, Project Management Institute, 5<sup>ème</sup> Ed, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA, 616 pages
13. **Projet de développement de l'Élevage au Sénégal Oriental en Haute Casamance (PDESOC) (2011)**, Procédures de planification, de suivi et d'évaluation, PDESOC, BP: 176 -/- Tél. 33.981.01.52 Email: pdesoc@orange.sn -/- Tambacounda, 28 pages.
14. **Secrétariat du Conseil du trésor Québec(2003)**, Modernisation de la gestion publique : Guide sur les indicateurs, Secrétariat du Conseil du trésor, sous-secrétariat à la modernisation de la gestion publique, 45 pages
15. **UNDP Evaluation Office (2002)**, Guidelines for Outcome Evaluators: Monitoring and Evaluation Companion Series, #1, Evaluation Office United Nations Development Programme One United Nations Plaza, New York, NY 10017, 27 pages
16. **WYECris(2004)**, Performance Management for Political Executives : A « Start Where You Are, Use What You Have » Guide, IBM Center for The Business of Government, 71 pages

## Mmoires

17. **AKELE Djimadé Olivier Ali (2003)** Contribution à la conception d'un système de suivi et d'évaluation : cas de l'ANCAR du Programme PSAOP, 111 pages
18. **BALDE Mamadou Diouhaya (2014)**, Conception d'un dispositif de suivi évaluation axé sur les résultats dans le cadre du CDMT au Ministère du commerce au Sénégal, 98 pages
19. **BANDE Rihanata (2013)**, Contribution à l'élaboration d'un cadre de suivi évaluation d'un projet de développement : cas du projet de promotion et de développement de la finance islamique au Sénégal, 127 page

20. **DABO Siré (2006)**, Contribution à l'élaboration d'un système de suivi-évaluation : cas des projets du fonds d'impulsion de la microfinance
21. **DIOP Ndeye Fatou (2013)**, Contribution à la conception d'un système performant de suivi évaluation axé sur les résultats dans un projet : cas du projet de la grande muraille verte
22. **NDIAYE Ndeye Fama (2012)**, Contribution à l'analyse de la performance du cadre de dépenses sectorielles à moyen terme du ministère de l'artisanat et du tourisme au Sénégal, 108 pages

### Supports de cours

23. TRAORE Amadou (2015), Gestion axé sur les résultats
24. TRAORE Amadou (2015), Le suivi, le contrôle, l'évaluation et le suivi-évaluation
25. TRAORE Amadou (2015), Construction système de suivi évaluation axé sur les résultats
26. TRAORE Amadou (2015), Système de suivi
27. AW Boubacar (2015), Cours de planification opérationnelle
28. AW Boubacar (2015), Cours de planification stratégique

### Webographie

- [http://www.gestiondeprojet.net/articles/planification\\_projet.html](http://www.gestiondeprojet.net/articles/planification_projet.html)
- <http://documents.banquemondiale.org/curated/fr/2004/01/7299648/monitoring-evaluation-some-tools-methods-approaches-suivi-evaluation-quelques-outils-methodes-approches>
- [http://www.ansd.sn/ressources/ses/chapitres/11-Elevage\\_2011.pdf](http://www.ansd.sn/ressources/ses/chapitres/11-Elevage_2011.pdf)
- [http://www.focusintl.com/005-P1.1\\_GAR\\_CONCEPTS\\_ET\\_PRINCIPES.pdf](http://www.focusintl.com/005-P1.1_GAR_CONCEPTS_ET_PRINCIPES.pdf)
- <http://www.elevage.gouv.sn/index.php/2014-06-23-18-29-15/fonts-d-appui-a-la-stabulation>
- <http://www.cooperationdecentralisee.sn>

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Annexe 1: Questionnaire pour l'une évaluation de l'état de préparation**

Un processus de réflexion est mis en place afin d'apporter des réponses aux questions suivantes quant à l'utilité du SE:

- qu'est ce qui rend nécessaire la création d'un système de Suivi-Evaluation ?
- qui sont les défenseurs ou les promoteurs de la création et de l'utilisation du SSE ?
- qu'est-ce qui motivent les promoteurs de la création d'un SSE ?
- qui seront les bénéficiaires du système ?
- qui ne profitera pas du SSE ?

Il s'agit aussi d'apprécier les rôles et les responsabilités de l'organisation et d'autres organismes pertinents en trouvant des réponses aux questions suivantes:

- quels sont les rôles joués par les ministères centraux et les ministères de tutelle dans l'évaluation des performances?
- quel est le rôle joué par le Parlement?
- quel est le rôle joué par la Cour des Comptes?
- des échanges d'informations sont-ils effectués entre les Ministères, les Agences et/ou la Cour des Comptes?
- qui produit les données au niveau du pays?
- quels sont les différents niveaux d'utilisation des données dans le Gouvernement ?

Il faut évaluer la capacité actuelle du Gouvernement et/ou de l'organisation en termes de :

- compétences techniques et managériales ;
- connaissance de systèmes de bases de données existants et leur qualité ;
- Technologies et ressources financières disponibles ;
- Expériences institutionnelles en SE.

Les obstacles au S&E sont de diverses natures. Il s'agira de voir si l'un des éléments ci-après constitue des obstacles à la création d'un système de S-E? :

- absence de ressources financières, de volonté politique, de promoteur du SSE ;
- absence de stratégie, d'expérience et d'expertise en SE ;
- absence de solutions pour faire face à ces obstacles.

Il faut se poser les questions essentielles pour prédire ou garantir la réussite d'un SSE :

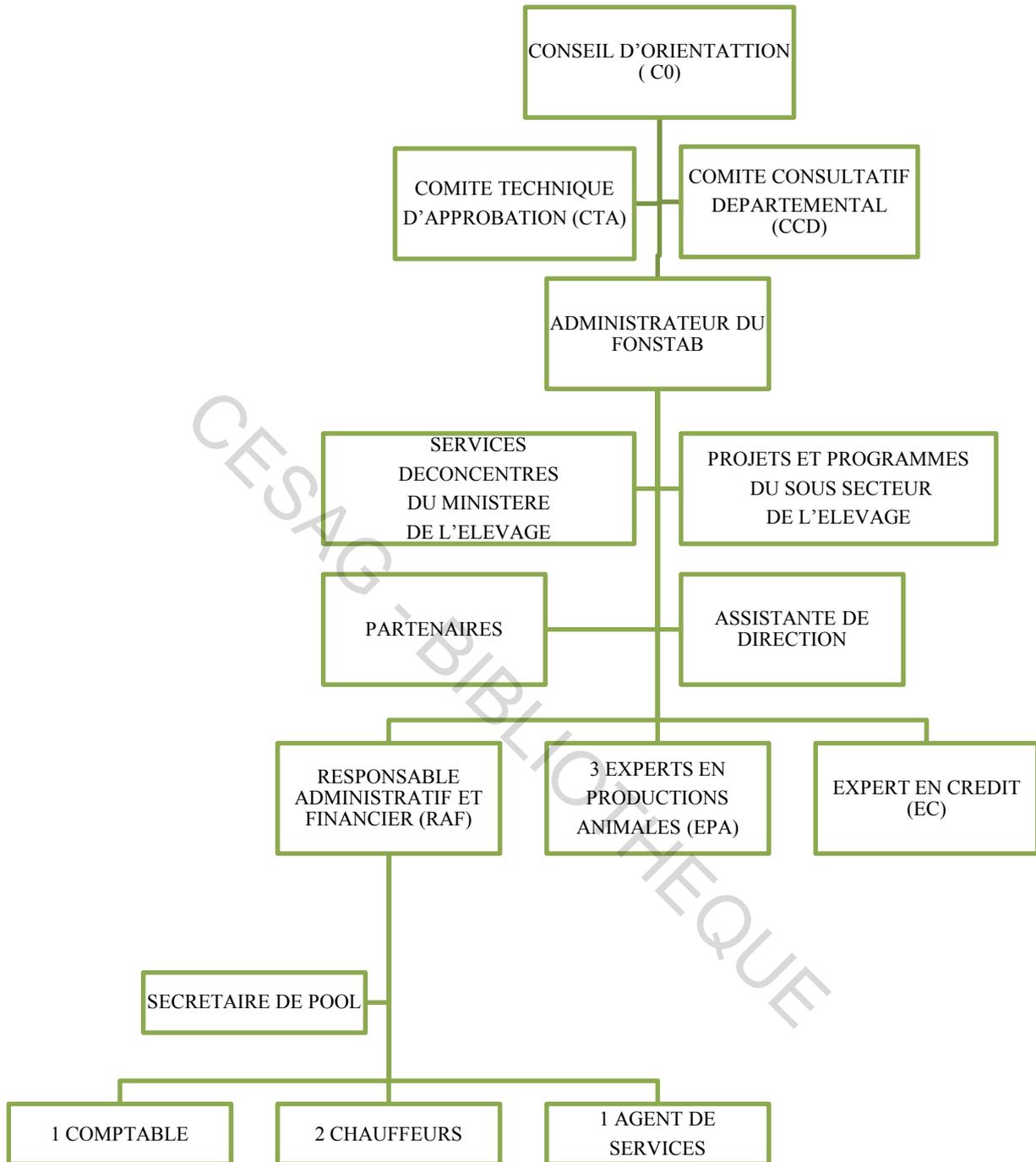
- existe-t-il un mandat clair pour le S-E au niveau national?
- existe-t-il des documents, lois et règlements relatifs aux plans de développement du pays (DSRP, PODES, SNDES, SCA, PSE, etc.) ?
- est- ce qu'il y a un leadership fort et un soutien appuyé au niveau des hautes instances gouvernementales?
- quel est le degré de fiabilité des informations susceptibles d'être utilisées dans la prise de décisions en matière de politique et de gestion?
- quel est le degré d'implication de la société civile en tant que partenaire du gouvernement dans le suivi des informations sur l'exécution des tâches?
- y-a-t-il des secteurs d'innovation pouvant servir de programmes pilotes ou de cadre de début de pratiques?

## **Annexe 2: Questionnaire pour l'entente sur les réalisations à surveiller et à évaluer**

Les questions à prendre en compte pour l'élaboration des résultats sont:

- ◆ des finalités ou buts nationaux/sectoriels ont-ils été déclarés?
- ◆ des promesses politiques ont-elles été engagées pour l'amélioration des performances gouvernementales dans un domaine particulier?
- ◆ des résultats des sondages auprès des citoyens indiquent –ils des préoccupations particulières?
- ◆ les prêts des bailleurs sont-ils liés à des buts spécifiques?
- ◆ des textes juridiques sur l'évaluation existent-ils?
- ◆ le gouvernement s'est-il sérieusement engagé à réaliser ses programmes et plans de Développement?

**Annexe 3: Organigramme du FONSTAB**



**Annexe 4: Cadre Logique du Fonds d'Appui à la Stabulation**

LOGIQUES D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	PERIODE	SOURCE DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET CONDITIONS
<b>OBJECTIF SECTORIEL</b>				
Promouvoir la modernisation des filières animales par l'intensification des productions animales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation au PIB</li> </ul>	2009-2012	Statistiques socio-économiques	Stabilité économique Stabilité climatique
<b>OBJECTIF GLOBAL</b>				
Faciliter l'accès au crédit aux acteurs du sous-secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de micro-projets financés</li> <li>• Volume de crédit alloué</li> </ul>	2009-2012	Rapports CNCAS et autres IF, Rapports du FONSTAB	Disponibilité des fonds Conditions de financement remplies par les promoteurs
<b>OBJECTIFS SECTORIELS</b>				
1. Mettre en place un mécanisme de financement adapté aux activités de l'élevage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'intérêt du crédit alloué aux professionnels</li> <li>• Délai et échéancier du remboursement des crédits</li> </ul>	2009-2012	Rapports CNCAS et autres IF, Rapports du FONSTAB	Disponibilité des fonds
2. Assurer la gestion du fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation du Programme technique annuel de l'UCG du FONSTAB</li> </ul>	2009-2012	Rapports techniques et financiers trimestriels et annuels du FONSTAB	
3. Mettre en place un mécanisme de pérennité du fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origines des ressources du fonds</li> <li>• Taux annuel de croit du fonds</li> </ul>	2009-2012	Protocoles et rapports établis avec les institutions financières et organismes de placements	
<b>RESULTATS ATTENDUS</b>				
1.1. Des infrastructures respectant les normes modernes d'élevage sont réalisées :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'équipements de production, de transformation, de conditionnement et de commercialisation des produits animaux acheté par les promoteurs ;</li> <li>• Superficie aménagée pour les cultures fourragères</li> <li>• Quantité et montant d'intrants et de facteurs de production achetés par les</li> </ul>	2009-2012	Enquêtes, rapports FONSTAB, promoteurs	

LOGIQUES D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	PERIODE	SOURCE DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET CONDITIONS
	producteurs pour la modernisation des pratiques ; • Nombre d'unités artisanales, semi-industrielles et industrielles de modernisation et d'intensification des techniques de production animale financé			
<b>1.2.</b>	•			
<b>2.1.</b> L'Unité de Coordination et de Gestion du fonds est défini et opérationnelle	• Nombre de personnel recruté • Qualification du personnel	2009	FONSTAB, MEL	Moyens de fonctionnement disponible
<b>2.2.</b> Le dispositif de terrain est efficace et capable de suivre les micro-projets	• Nombre de projets financés et suivis	2009-2012	Rapports périodiques et fiches de suivi du dispositif de terrain, rapports du FONSTAB	Moyens de fonctionnement disponible
<b>3.1.</b> Le fonds génère des ressources significatives	• Montant des ressources générées	2009-2012	Rapports FONSTAB, documents établis avec les institutions financières et organismes de placements	
<b>3.2.</b> :				
<b>ACTIVITES</b>				
<b>1.1.1.</b> Mise en place d'un Fonds de garantie et d'un fonds de bonification	• Montant du fonds de garantie : 865 millions • Montant du fonds de bonification : 250 millions	2009	MEL, MEF, CNCAS, rapports annuels FONSTAB	Effectivité de la mise en place des fonds Faible dotation des fonds suite à des contraintes budgétaires
<b>1.1.2.</b> Renforcement du fonds de garantie et du fonds de bonification	• croit annuel du fonds de garantie de 1500 millions et du fonds de bonification de 500 millions	2010-2012	MEL, MEF, CNCAS, rapports annuels FONSTAB	
<b>1.1.3.</b> Mise en place des organes de base chargés de l'instruction des demandes de financement : comités consultatifs de sélection départementaux et CTA	• 1 Comité Technique d'Approbation au niveau national • 3 comités consultatifs de sélection départementaux au niveau de chaque région	2009	MEL, rapports FONSTAB, dispositif de terrain	

LOGIQUES D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	PERIODE	SOURCE DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET CONDITIONS
1.1.4. Passation de conventions avec les institutions financières (IF)	• Nombre de convention- cadres est signées : au moins 20 SFD ( 5 par an)	2009-2012	UCG /FONSTAB, CNCAS et autres SFD	Difficultés de trouver un accord avec les SFD relatif aux taux d'intérêt de sortie
1.1.5. Octroi de crédit aux promoteurs du sous-secteur à travers la mise en œuvre des conventions avec les (IF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un montant de crédit de 4 milliards FCFA octroyé avec un taux de remboursement d'au moins 90% (soit 1 milliard de plus chaque année)</li> <li>• - nombre de micro-projets financé par type d'activité</li> </ul>	2009-2012	CNCAS, FONSTAB, promoteurs, CTA, CCD	Taux de remboursement faible décourageant les IF
1.2.1.	•			
1.2.2.	•			
2.1.1. Installation de l'unité de coordination et de Gestion	• Le personnel de l'UGC est recruté et fonctionnel	2009-2011	FONSTAB, MEL	Décisions administratives
2.1.2. Finalisation du règlement intérieur du Fonds	• Le règlement intérieur est applicable	2009	MEL, FONSTAB	
2.1.3. Elaboration d'un manuel de procédures et préparation de l'audit des comptes 2008-2009	• Les documents sont disponibles et officiels	2009	FONSTAB, Cabinet d'Audit	
2.2.1. Parachèvement de la mise en place des comités consultatifs de sélection départementaux	• 42 réunions de CCSD sont tenues trimestriellement	2009	FONSTAB, Dispositif, Autorités administratives déconcentrées	
2.2.2. Elaboration et diffusion de fiches de visite d'exploitation et de canevas de microprojets	• Les documents sont disponibles auprès des acteurs concernés	2009	Consultant, FONSTAB, dispositif, promoteurs	
2.2.3. Formation du dispositif de terrain en élaboration et suivi de micro-projets	• 3 ateliers de formation zonaux (nord, centre et sud)	2009	Consultant, FONSTAB, dispositif	Formateur adéquat disponible
2.2.4. Information et sensibilisation des éleveurs et autres acteurs	• Tenue de 200 ateliers niveau communautaire	2009	Dispositif, OP, CR, FONSTAB	Moyens financiers dégagés à temps
2.2.5. Suivi du crédit et appui aux bénéficiaires	• Tenue des fiches de suivi des exploitations par chaque promoteur	2009-2012	Dispositif, promoteurs, CNCAS, FONSTAB	Opérationnalité du dispositif de terrain
3.1.1. Contribution des promoteurs à l'accroissement des ressources du fonds à	• Montant correspondant à la contribution évalué annuellement	2009-2012	Promoteurs, FONSTAB, CNCAS, autres IF	Application de la décision par les IF

LOGIQUES D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	PERIODE	SOURCE DE VERIFICATION	HYPOTHESES ET CONDITIONS
hauteur de 1% du montant du projet soumis au financement				
<b>3.1.2.</b> Placement d'une fraction des ressources du fonds	• Montant des recettes des placements évalués	2010-2012	FONSTAB, Compagnie d'assurance	Croit annuel du fonds de garantie et de bonification
<b>3.1.3.</b> Achat de quelques actions auprès des marchés financiers	• Montant des actions évaluées	2012	FONSTAB, Marchés financiers	Croit annuel du fonds de garantie et de bonification

Source : FONSTAB

## Annexe 5: Conditions d'accès au FONSTAB

CONDITIONS A REMPLIR POUR L'ACCES AU CREDIT DANS LE CADRE DU FONSTAB	
<p style="text-align: center;"><b>PROTOCOLE AVEC LA CNCAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ avoir un compte bancaire à la CNCAS ancien de 3 mois au moins (nécessaire mais non exigée au moment du dépôt de la demande de financement)</li> <li>➤ présenter un document de projet conforme aux prescriptions du FONSTAB :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ accepter de participer au fonds de garantie à hauteur de 1% du montant de crédit sollicité ;</li> <li>○ consentir un apport personnel à hauteur de 10% du coût du projet</li> <li>○ <b>Taux d'intérêt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonds de roulement : 5,5% ;</li> <li>▪ Equipement et infrastructures: 3%.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>➤ ne pas avoir des antécédents de mauvais payeur ;</li> <li>➤ déposer son dossier de demande de financement au niveau de l'Inspection Départementale des Services de l'Elevage du lieu d'implantation du projet</li> </ul> <p><b>La durée du crédit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la durée du crédit sera fixée en fonction de la durée de vie du matériel (infrastructures et équipements) et des cycles de revenus générés</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CONVENTION AVEC LE CMS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre operateur individuel ou associé établi sur le territoire national, intervenant ou désirant intervenir dans les filières animales</li> <li>• Détenir un compte au CMS</li> <li>• Présenter un dossier de projet conforme aux prescriptions du FONSTAB</li> <li>• Consentir un apport personnel non rémunéré de 10% du prêt au minimum à déposer au compte ouvert au CMS</li> <li>• Supporter un taux d'intérêt de :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-10% pour les crédits à court terme et dont la durée est inférieure ou égale à 12 mois</li> <li>-8% pour les crédits à moyen terme et dont la durée est supérieure à 12 mois</li> </ul> </li> <li>• Souscrire une police d'assurance auprès de la CNAAS dont le montant est fixé à 2,5 % du prêt</li> <li>• Déposer une demande de financement dont le montant maximum est fixé à 10 millions FCFA au niveau de la caisse la plus proche ; toutefois, ce montant ne devra pas dépasser le plafond par type d'activité dans le cadre du FONSTAB.</li> </ul>

*FONSTAB, (Ministère de l'Elevage) – VDN, Cité Keur Gorgui -immeuble n° Y1D  
Tél. 33 859 44 59 - Fax : 33 824 00 08 - B.P. 6887 Dakar Etoile*

**Annexe 6: Fiche de visite d'exploitation (Situation de référence)**

**FICHE DE VISITE D'EXPLOITATION**

**Région de :**

**Département de :**

**Date :**

Promoteur : .....

Propriétaire du site : .....

Objet du projet : .....

Localisation : ..... Superficie : .....

**Infrastructures utilisables dans le cadre du projet**

Nature	Capacité	Etat

**Equipements utilisables dans le cadre du projet**

Nature	Quantité	Etat

Alimentation en eau : Oui  Non

Alimentation en électricité : Oui  Non

Accessibilité : .....

Par le passé, le promoteur a-t-il bénéficié d'un prêt ? Oui  Non

A l'échéance, le prêt a-t-il été remboursé ? Oui  Non

**Appréciation générale par rapport à l'objectif du projet**

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

Nom et Prénom de l'agent	Fonction	Signature

**Annexe 7 : Fiche signalétique d'un indicateur de résultat**

<b>Fiche de présentation des indicateurs</b>	
Intitulé :	
Définition :	
Niveau dans le cadre logique	
Unité de mesure :	
Discussion :	
Variables :	
Méthodes de collecte :	
Moyens nécessaires :	
Valeurs de référence :	
Valeurs cibles :	
Périodicité de collecte des informations de base pour le renseignement de l'indicateur :	
Fréquence de publication :	
Niveau de désagrégation (ex : commune, national,...) :	
Méthodologie de calcul :	
Source des données de base :	
Responsable de la collecte :	

**Source** : Nous même

**Annexe 8: Tableau de bord du suivi évaluation du PTBA**

**Nom du projet : FONSTAB**

**Période/Trimestre concerné :**

Code	Opérations physiques prévues	Opérations physiques réalisées	Niveau d'exécution physique (%)	Sources et montant alloué		Montant décaissé par source		Taux de décaissement	Observations (retard, mesures préconisées)
				Etat	Autres	Etat	Autres		
A : OS1									
A1 : Effet1									
A111 : Produit11									
A111 : Activité111									
A1111 : Tâche 1111									

**Source** : Nous même

## Annexe 9: Détermination du poids des activités du PTBA

**Nom du projet : FONSTAB**

**Année :**

N°	Objectif spécifique (OS) Résultats (R) Activités (A)	Montant programmé En millions de FCFA	Poids financier de l'activité (%) (1)	Durée de mise en œuvre	Poids temporel de l'activité (%) (2)	Poids global de l'activité (%) (1+2)/2	Mode d'exécution	Supervision
OS			Montant OS/ Montant total		Durée OS/Durée total			
A111			Montant A111/ Montant total		Durée A111/Durée total			
A1111			Montant A1111/ Montant total		Durée A1111/ Durée total			

Source : Nous même

## Annexe 10: Formats de planification et suivi budgétaire

### ✚ Plan de passation des marchés (PPM)

**Titre du marché :**

**Marché n° :**

**Montant prévisionnel :**

N°	Actions menées	Durée	Date butoir	Observations
1	Préparation du P/DAO			
2	Transmission du P/DAO à la DCMP			
3	Ouvertures des plis dépouillement, évaluation/ analyse jugement, attribution provisoire par comité technique			
4	....			
5	....			
6	....			

**Source :** Nous même

✚ **Plan de consommation de Crédit (PCC)**

**Projet : FONSTAB**

**Année :**

N° résultats/activités du PTBA	Activités	Sources de financement				Plan de décaissement (Milliers FCFA)												
		Budget National	Ressources Extérieures	Fonds Propres	Total	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	

✚ **Fiche de suivi du PCC**

N°PTBA	Activités	Montant programmé (a)	Niveau de consommation prévisionnel (b)	Montant réellement décaissé (c)	Taux de consommation prévisionnelle (d=b/a)	Taux de consommation réelle (e=c/a)	Taux d'efficacité dans la consommation des crédits (f=c/b ou e/d)	Observations
<b>TOTAL</b>								

**Source :** Nous même

## Annexe 11: Fiche de suivi du promoteur financé

**Zone :**

**Région :**

**Département :**

**Responsable de la collecte :**

**Période :**

<b>Situation promoteur</b>		
Nom et Prénom du promoteur :		
Statut :		
Genre :		
Date de naissance :		
Téléphone :		
<b>Demande du prêt</b>		
Nature de l'activité :		
Montant du prêt sollicité (en Milliers FCFA):		
Montant réellement prêté (en Milliers FCFA):		
Durée du prêt :		
Nombre d'échéances		
Au départ du prêt :		
Respectées :		
Restantes :		
Montant en capital à rembourser		
à chaque échéance (en Milliers FCFA):		
<b>Production animale</b>		
Nombre de tête de bétail	Avant financement :	Après financement
		Achetés :
		Vendus :
		Morts :
Quantité de lait produit dans le mois		
Investissements	Anciens :	Nouveaux :

Nombre d'emplois créés	Genre :		Tranche d'âge :	
	Nombre	Salaire (en FCFA)	Age	Salaire (en FCFA)
	Homme :		[18-30[ :	
	Femme :		[31-59[ :	
			[-59, +] :	
Consommation journalière des bêtes :				
Difficultés rencontrées :				
<b>Formation aux métiers de l'élevage</b>				
Nombre de participation :				
Période de participation :				
Difficultés rencontrés :				
Qualité de la formation :				
<b>Projection dans le futur</b>				
Renouvellement du prêt :		Oui	Non	
Montant envisagé (Milliers FCFA) :				
Investissements prévus :				

**Source** : Nous même

**Annexe 12: Fiche de suivi des formations offertes par le FONSTAB**

**Zone :**

**Région :**

**Département :**

**Responsable de la collecte :**

**Période :**

<b>Type de formation</b>		
<b>Nombre total de participants :</b>	<b>Genre :</b>	<b>Tranche d'âge :</b>
	Homme :	[18-30[ :
	Femme :	[31-59[ :
		[-59, +] :
<b>Nombre de jours :</b>		
<b>Nombre d'occurrence :</b>		
<b>Difficultés rencontrées :</b>		
<b>Formations souhaitées :</b>		

Source : Nous même

**Annexe 13: Fiche de suivi des crédits octroyés**

**Zone :**

**Région :**

**Département :**

**Responsable de la collecte :**

**Période :**

Nombre total de demandes de financement :  Montant (en Milliers de FCFA) :	Genre :		Tranche d'âge :	
	Nombre	Montant (FCFA)	Age	Montant (FCFA)
	Homme :		[18-30[	
	Femme :		[31-59[	
			[-59, +]	
Nombre de crédits octroyés :  Montant (en Milliers de FCFA) :	Genre :		Tranche d'âge :	
	Nombre	Montant (FCFA)	Age	Montant (FCFA)
	Homme :		[18-30[ :	
	Femme :		[31-59[ :	
			[-59, +] :	
Nombre de projets en instance :  Montant (en Milliers de FCFA) :	Genre :		Tranche d'âge :	
	Nombre	Montant (FCFA)	Age	Montant (FCFA)
	Homme :		[18-30[ :	
	Femme :		[31-59[ :	
			[-59, +] :	

**Source :** Nous même

**Annexe 14: Matrice de suivi des indicateurs de résultats/effets/impacts**

**Projet : FONSTAB**

**Responsable :**

**Année :**

Code indic.	Libellé indic.	Unité de mesure	Base	Valeurs Cumulatives					Fréquence	Sources des données	Responsabilités	Observations
				An 1	An 2	An 3	An 4	An 5				

**Source :** Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 15: Tableau de bord de suivi trimestriel ou semestriel/annuel des indicateurs du FONSTAB**

Code	Libellé des indicateurs	Responsable	Situation de référence	Cible attendu fin de phase	Cible annuelle en 2016	Niveau atteint		Ecart	Autres données qualitatives
						Données quantitatives	Appréciations qualitatives		

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 16: Questionnaire**

Questions sur la conception et mise en œuvre du SE	Commentaires
1- Dans quel domaine avez-vous besoin d'un système SE ?	
3-Comment est collectée et organisée l'information nécessaire ?	
6-De quoi avez-vous besoins pour que le système de SE fonctionne véritablement ?	
7-Quel doit être le degré de détails des données quantitatives et qualitatives ?	
8-Que pensez-vous d'un dispositif de SE axé sur les résultats ?	Pas important
	Plutôt important
	Très important
9-Les coûts de collecte et de traitement des données d'un SSE seront-ils abordables et supportables par le FONSTAB ?	Oui
	Non
10-Etes-vous disposé à soutenir la mise en œuvre d'un système de SE ?	Oui
	Non
11-Quelles sont vos attentes face à la mise en œuvre d'un dispositif de SE axé sur les résultats ?	
12-La disponibilité des ressources pour le fonctionnement du SSE sera-t-elle garantie dans le temps ?	Oui
	Non
13-Qui sont les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du FONSTAB ?	
14-Le FONSTAB, dispose-t-il d'un cadre logique ?	Oui <sup>8</sup>
	Non <sup>9</sup>
15-Disposez-vous d'un système de SE	Oui   Description :
	Non
16-Si non, décrivez comment vos activités sont suivies et évaluées ?	
17-Quels sont vos indicateurs de performance ?	
18-Quels sont vos critères d'évaluation ?	
19-Cette méthode vous convient-elle ?	Oui
	Non
20-Quels sont vos indicateurs pour la collecte des données sur le terrain ?	
21-Quels sont les problèmes que vous rencontrez sur le terrain ?	
22-Quels sont les besoins en informations des acteurs du FONSTAB ?	

<sup>8</sup> Se rapprocher du questionnaire

<sup>9</sup> Répondre aux questions suivantes.

Questions sur la conception et mise en œuvre du SE	Commentaires	
23-Existe-il un manuel de procédures clair pour la collecte et le traitement des données ?	Oui	
	Non	
24-Si oui, est-il à la portée de tous les acteurs ?	Oui	
	Non	
25-Qui procède à la collecte des informations sur le terrain ?		
26-Les rapports du dispositif de terrains sont-ils transmis régulièrement ?	Oui	
	Non	Raisons :
27-Quelle est la période d'élaboration de ces rapports ?	Mensuelle	
	Trimestrielle	
	Semestrielle	
	Annuelle	
28-Les rapports d'activités sont-ils transmis à temps ?	Oui	Mensuelle
		Trimestrielle
		Semestrielle
		Annuelle
	Non	
29-Qui sont les destinataires des informations produites par votre système ?		
30-Etes-vous satisfaits de la qualité de l'information produite par votre système ?	Oui	
	Non	
31-Le personnel de l'UCG dispose-t-il de compétences en SE axé sur les résultats ?	Oui	
	Non	

## TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	i
Remerciements.....	iii
Sigles et acronymes.....	iv
Liste des tableaux et figures.....	v
Liste des annexes.....	vi
Sommaire.....	vii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 : CADRE DE MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE SE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	7
Chapitre 1 : ENJEUX ET DEMARCHE DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE DU SSEAR 9	
Section 1 : Enjeux du SSEAR.....	9
1.1. Importance/utilité d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats.....	10
1.2. Définition du suivi évaluation axé sur les résultats.....	11
Section 2 : Démarche de conception et de mise en œuvre du SSEAR.....	13
2.1. Mise en place du SSE axé sur les résultats.....	13
2.2. Outils utilisés dans le SSE axé sur les résultats.....	22
Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROJET ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	25
Section 1 : Présentation du FONSTAB.....	25
1.1. Description du rôle des instances de pilotage du FONSTAB.....	25
1.2. Financement des activités du Fonds.....	27
Section 2 : Méthodes de collecte et d'analyse des données.....	28
2.1. Méthodologie de collecte des données.....	28
2.2. Méthode d'analyse des données.....	31
PARTIE2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	35
Chapitre 3 : DIAGNOSTIC DU PROJET, ACTEURS ET CADRE LOGIQUE DU PROJET.....	36
Section 1 : Diagnostic du Projet.....	36
1.1. Résultats du diagnostic du Projet.....	37
1.2. Recommandations.....	42
Section 2 : Parties prenantes et Cadre logique du Projet.....	45
2.1. Parties prenantes au Projet FONSTAB.....	45
2.2. Cadre logique adapté au Projet FONSTAB.....	47
Chapitre 4 : MATRICE DES INDICATEURS ET MISE EN PLACE DU SSEAR FONSTAB.....	59

Section1: Matrice des indicateurs et dispositif de collecte des données .....	59
1.1. Matrice des indicateurs du FONSTAB.....	59
1.2. Dispositif de collecte des données du FONSTAB.....	60
Section2: Dispositif d'analyse et utilisation des données du SSEAR .....	61
2.1. Dispositif d'analyse.....	61
2.2. Utilisation des données recueillies .....	67
CONCLUSION .....	70
GLOSSAIRE .....	73
BIBLIOGRAPHIE .....	77
ANNEXES .....	80
TABLE DES MATIERES .....	104

CESAG - BIBLIOTHEQUE