



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

**MBA GESTION DE
PROJETS**

Promotion 2017 - 2018

Mémoire de fin d'études

THEME

**ANALYS DU SYSTÈME DE SUIVI-EVALUATION DE LA
DIRECTION DES BASSINS DE RETENTION ET DES LACS
ARTIFICIELS (DBRLA) DU MINISTERE DE L'AGRICULTURE
ET DE L'EQUIPEMENT RURAL**

Présenté par :

GOUDIABY Maïssa

Dirigé par :

M. BoubacarAW

Enseignant Permanent au CESAG

Février 2020

DEDICACE

Je rends grâce à Allah, le Tout Puissant pour m'avoir accordé la possibilité et les conditions de mener cette étude.

A son prophète, Mouhamadou Rassoulilahi (PSL) qui nous demande de chercher du savoir ;

Ma mère qui par ses conseils et prières continue à m'éclairer le chemin.

Mon père, feu Yaya, que Dieu le tout puissant l'accueille dans son paradis ;

A mon petit frère Djibril parti à la fleur de l'âge ce 03 décembre 2018.

Mon adorable épouse et mes merveilleux enfants qui ont fait preuve d'endurance et de sacrifice pendant ma formation, que ce travail soit l'expression de leur patience.

Mes frères et sœurs qui ont cru en moi.

REMERCIEMENTS

A mon encadreur, Mr Boubacar AW, Enseignant au CESAG pour nous avoir gratifié de son expérience en nous suivant et orientant à chaque fois que de besoin, malgré son calendrier chargé ;

A l'ensemble du corps enseignants de la Promotion MBA-GP pour les conseils prodigués, les connaissances transmises et pour les compétences acquises au passage de leurs enseignements ;

Au personnel administratif en service au CESAG pour les informations, les orientations et l'encadrement ;

Aux camarades, frères et amis auditeurs de promotion pour leur fraternité et solidarité manifestée tout au long de notre formation.

A mes chefs de service :

Colonel Youssou LO, ancien Directeur de la DBRLA pour nous avoir inspiré le culte de l'initiation et pour nous avoir initiés à la pratique administrative ;

Mr Youssoupha Guèye, actuel Directeur de la DBRLA, pour la compréhension et les encouragements incessants.

Qu'il me soit permis d'adresser mes remerciements aux collègues de la Direction et du Ministère et des projets et programmes qui ont bien voulu me manifester leur collaboration ;

A mes collègues Djibrirou Sy et Matar Diaga Sarr qui m'ont manifesté sans cesse leur fraternité, amitié et solidarité en toutes circonstances.

Aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail et de participer à l'amélioration de la qualité du document.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD :	Agence Française de Développement
AGETIP :	Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public contre le sous-emploi
ANA :	Agence Nationale d'Aquaculture
ANAT :	Agence nationale d'Aménagement du territoire
ANCAR :	Agence nationale de Conseil agricole et rural
APD :	Avant-projet détaillée
APE :	Association de Parents d'Elèves
APS :	Avant-projet sommaire
BAD :	Banque Africaine de Développement
BAF :	Bureau administratif et financier
BCI :	Budget Consolidé d'Investissement
BM :	Banque Mondiale
CEDEAO :	Communauté des Etats d'Afrique de l'Ouest
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CILSS :	Comité Inter- Etat de Lutte contre la Sécheresse au Sahel
CP :	Cycle de Projet
CP :	Comité de pilotage
CLCS :	Comités Locaux de Concertation et de Suivi
CRCS :	Comités Régionaux de Concertation et de Suivi
DA :	Direction de l'Agriculture
DAH :	Division des Aménagements Hydro-agricoles
DP :	Direction de la planification
DAPSA :	Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques agricoles
DBRLA :	Direction des Bassins de Rétentions et des Lacs artificiels
DCFE :	Direction générale de la Coopération et des Financements extérieurs
DEEC :	Direction de l'Environnement et des Etablissements classés
DGPPE :	Direction générale de la Planification et des politiques économiques
DGPPE :	Direction de la Planification et des Ressources en Eau
DH :	Direction de l'Hydraulique
DEFCS :	Direction des Eaux, Forêts, Chasse, et Conservation des Sols

DEP :	Division Etude Planification
DIR :	Division Infrastructures Rurales
DIREL :	Direction de l'Élevage
DPPD :	Document de Programmation Pluriannuel des Dépenses
DRDR :	Direction régionale de Développement rural
GCP :	Gestion du Cycle de Projet
FIDA :	Fonds International de Développement Agricole
GIE :	Groupement d'Intérêt Economique
GAR :	Gestion Axée sur les Résultats
IOV :	Indicateurs Objectivement Vérifiables
ISO :	Organisation Internationale de Normalisation
ODD :	Objectifs de Développement Durable
OLAC :	Office des lacs et Cours d'Eau
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
P2RS :	Programme multirégional de renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel
PADERCA :	Projet de Développement de la Riziculture en Casamance
PAFA- E:	Projet d'Appui aux Filières Agricoles-Extension
PAIS :	Programme Agricole Italie Sénégal
PAPIL :	Projet d'Appui à la Petite Irrigation Locale
PAPSEN :	Projet d'Appui au Programme national D'Investissement Agricole du Sénégal
PARFA:	Projet d'Appui à la Résilience des Filières Agricoles (PARFA)
PARIIS :	Projet d'Appui Régional à l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel
PASA LOU-MA-KAF :	Projet d'appui à la sécurité alimentaire (Louga, Matam, Kaffrine)
PCM:	Project Cycle Management
PDRIARS :	Programmes de Développement d'une Résilience à l'insécurité Alimentaire Récurrente dans le Sahel
PERT:	Program Evaluation and Review Technical
PNAR :	Programme national d'Autosuffisance en Riz
PNIA :	Programme national d'Investissement agricole
PNDIL :	Programme national de développement de la Petite Irrigation locale

PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PO :	Plan d'Opérations
PODC	Planification, Organisation, Direction et Contrôle
PRACAS :	Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise
PRAPS :	Projet Régional d'Appui au Pastoralisme dans le Sahel
PSE :	Plan de Suivi Evaluation
PSE :	Plan Sénégal Emergent
S&E :	Suivi et évaluation
SE :	Suivi- évaluation
SNGDERST :	Stratégie Nationale de Gestion Durable des Eaux de Ruissellement et de Lutte contre la Salinisation des Terres
SSE :	Système de Suivi-Evaluation
SSEAR :	Système de Suivi-Evaluation Axé sur les Résultats
TDR :	Termes de Références
TSIP :	Tableau de suivi des indicateurs de performance
UE :	Union Européenne
UEMOA :	Union Economique Monétaire Ouest Africain
UGP :	Unité de Gestion du Projet
USAID :	Agence Américaine de Développement International

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Schéma relationnel plan, programme et projet.....	12
Figure 2 :	Schéma du cycle de vie d'un projet Union Européenne	14
Figure 3 :	Schéma de la typologie des méthodes de suivi	17
Figure 4 :	Schéma Méthode de suivi basée sur la théorie du changement	18
Figure 5 :	Etapes de la GAR	22
Figure 6 :	Support Matrice du cadre logique du suivi de la GAR	23
Figure 7 :	Cadre de mesure du rendement	24
Figure 8 :	Contribution des indicateurs à la qualité de la conception	53
Figure 9 :	Contribution des indicateurs à la qualité du management	58
Figure 10 :	Contribution des indicateurs à la performance du système	64

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Différences entre le suivi et l'évaluation	20
Tableau 2 :	Récapitulatif des acteurs administrés, leur qualité et la méthode d'enquête.....	34
Tableau 3 :	Fiche de collecte de données de la DBRLA	46
Tableau 4 :	Modèle de fiche de collecte réalisation dans le cadre du PRACAS	47
Tableau 5 :	Liste des indicateurs de suivi du Programme 1 (Sécurisation de la base productive et développement des infrastructures rurales du DPPD)	48
Tableau 6 :	Questions d'appréciation de la qualité de la conception du SSE de la DBRLA	51
Tableau 7 :	Résultats de l'apport des indicateurs à la qualité de la conception du système	52
Tableau 8 :	Questions d'appréciation de la qualité du management du SSE de la DBRLA ...	56
Tableau 9 :	Résultats de l'apport des indicateurs à la qualité du management du système....	57
Tableau 10 :	Questions d'appréciation de la performance du SSE de La DBRLA	62
Tableau 11 :	Résultats par rapport à la performance du SSE de la DBRLA.....	63
Tableau 12 :	Forces et faiblesses liées à la conception du SSE actuel	67
Tableau 13 :	Forces et faiblesses liées au management du SSE actuel	68
Tableau 14 :	Vérification de la performance	69

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 :	Fiche d'évaluation du PNDIL	90
Annexe 2 :	Résultats d'enquêtes sur le SSE de la DBRLA.....	91
Tableau 15 :	Notation et résultats de la qualité de la conception du suivi évaluation de la DBRLA	91
Tableau 16 :	Notation et résultats de la qualité du management du suivi évaluation de la DBRLA	93
Tableau 17 :	Notation et résultats de la performance du suivi évaluation de la DBRLA	95
Annexe 3 :	Cartographie des acteurs impliqués dans la composante C du PNDIL	97
Figure 11 :	Schéma de l'approche systématique de concertation des parties prenantes	97
Annexe 4 :	Maquettes outils pour le suivi des indicateurs selon la GAR pour le PNDIL..	98
Tableau 18 :	Matrice des acteurs clés à impliquer dans le SSE de la DBRLA en fonction des orientations stratégiques	98
Tableau 19 :	Matrice de suivi selon la GAR	99
Tableau 20 :	Matrice de suivi des risques	99
Tableau 21 :	Fiche de gestion des risques du programme	99
Tableau 22 :	Matrice de collecte de données (volet de maîtrise de l'eau et de lutte contre la salinisation)	100
Tableau 23 :	Matrice de suivi budgétaire par programme	101
Annexe 5 :	102
Figure 12 :	Proposition d'un schéma d'organigramme, de remontée et partage de données pour le SSE du PNDIL	102
Annexe 6 :	Guide d'entretien	103

SOMMAIRE

TABLE DES MATIERES	
DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THÉORIQUE, CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE DU DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION DE LA DBRLA.....	11
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE L'ETUDE.....	12
SECTION 1 : ASPECTS GÉNÉRAUX DES PROJETS ET PROGRAMMES.....	12
SECTION 2 : SPÉCIFICITÉS DU CONCEPT DE SUIVI- ÉVALUATION DANS LES PROJETS ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT.....	16
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE.....	27
SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE	27
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE SYSTEME ACTUEL DE SUIVI-EVALUATION DE LA DBRLA.....	32
PARTIE II : CADRE PRATIQUE : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DE SUIVI- EVALUATION, PRÉSENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	43
CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE EN COURS DU SUIVI - EVALUATION A LA DBRLA, PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	44
SECTION 1 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI - EVALUATION A LA DBRLA.....	44
SECTION 2 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE	49
CHAPITRE 4 : SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU DISPOSITIF DU FONCTIONNEMENT, VÉRIFICATION DE LA PERFORMANCE ET RECOMMANDATIONS POUR UNE AMÉLIORATION DU SSE DE LA DBRLA	66
SECTION 1 : SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU DISPOSITIF DU FONCTIONNEMENT ET VÉRIFICATION DE LA PERFORMANCE DU SSE DE LA DBRLA	66
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS POUR UNE AMÉLIORATION DU SSE DE LA DBRLA SELON LES PRINCIPES DE LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS (GAR).....	71
CONCLUSION GÉNÉRALE	82
BIBLIOGRAPHIE	85
ANNEXES.....	89
TABLE DES MATIERES	108

INTRODUCTION GÉNÉRALE

CESAG - BIBLIOTHÈQUE

Contexte de l'étude

Contexte général

L'adoption, par la communauté internationale, des Objectifs de Développement Durables (ODD) pour l'horizon 2030 constitue une opportunité pour le développement agricole des pays africains, en général, et du Sénégal, en particulier. En effet, la communauté internationale s'y emploie avec force à travers (i) l'ODD1 : éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde ; (ii) ODD2 : éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable ; (iii) l'ODD 6 : garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable ; (iv) l'ODD 13 : prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ; et (v) l'ODD 15 : préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.

Ainsi, l'appropriation de ces ODD par l'Union Africaine, se matérialisa par l'Agenda 2063 qui vise à promouvoir entre autres, une agriculture moderne visant une production, une productivité et une valeur ajoutée plus grandes, afin de contribuer à la prospérité nationale et des agriculteurs, et à la sécurité alimentaire collective de l'Afrique.

Au plan régional, cette appropriation se traduit par le Programme régional d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PRIASAN) initié par la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) avec pour objectifs : (i) de contribuer à accroître la productivité et la production agricole via des systèmes de production diversifiés et durables, et à réduire les pertes postproduction ; (ii) de promouvoir les chaînes de valeurs agricoles et agroalimentaires contractuelles et inclusives orientées vers la demande régionale et internationale dans une perspective d'intégration du marché régional ; (iii) d'améliorer l'accès à l'alimentation, la nutrition et la résilience des populations rurales vulnérables ; et (iv) d'améliorer l'environnement des affaires, la gouvernance et les mécanismes de financement du secteur agricole et agroalimentaire.

Pour matérialiser son engagement, la CEDEAO a retenu, dans le cadre de sa politique agricole régionale, six (06) domaines prioritaires sur la base de leur contribution à la réduction de la pauvreté, et de l'insécurité alimentaire ainsi que de leur faisabilité à court et moyen termes.

Il s'agit de : (i) l'amélioration de la gestion de l'eau, (ii) la gestion améliorée des autres ressources naturelles, (iii) le développement durable des exploitations agricoles, (iv) le développement des filières agricoles et la promotion des marchés, (v) la prévention et la gestion des crises alimentaires et autres calamités naturelles et (vi) le renforcement institutionnel.

Ainsi pour booster le financement l'agriculture ouest-africaine reste largement insuffisant (en moyenne 5% des budgets votés), et se conformer à la Déclaration de Malabo par l'Union africaine prônant au moins 10% d'allocutions budgétaires, les pays de la CEDEAO ont signé en 2014 un programme qui vise à promouvoir la croissance accélérée de l'agriculture et la transformation pour une meilleure utilisation des richesses et une amélioration de la sécurité alimentaire sur le continent.

L'eau étant un intrant de premier de premier ordre pour une agriculture émergente, des politiques, stratégies et programmes visant sa maîtrise et bonne gouvernance sont préconisés sous forme de recommandations formulées par Chefs d'États du CILSS au Sommet de Nouakchott dans une déclaration intitulée, « Maîtriser l'eau pour faire reculer la faim au Sahel ».

Le CILSS envisage ainsi dans le cadre de programmes régionaux, la promotion d'une de l'eau articulée autour de six domaines d'actions spécifiques : (i) l'amélioration de la gestion intégrée des ressources en eau ; (ii) l'augmentation des ressources en eau mobilisables ; (iii) la gestion des aménagements ; (iv) l'amélioration de la productivité agricole et la diversification de la production ; (v) le développement de la recherche d'accompagnement dans le domaine de l'irrigation ; (vi) le renforcement de capacités des acteurs.

La contribution du CILSS cible des créneaux complémentaires et repose sur trois piliers ou sous-programmes : **(a)** le développement de la petite irrigation en particulier dans les zones les plus vulnérables du Sahel de manière à réduire la fragilité des populations vis-à-vis du risque climatique ; **(b)** la capitalisation et l'extension des expériences probantes dans divers domaines (aménagement des bas-fonds, collecte et stockage des eaux de pluies et de ruissellement, exploitation des eaux souterraines par l'utilisation de technologies appropriées et à faibles coûts, ensemencement des nuages pour augmenter les précipitations, etc.) ; **(c)** le renforcement de capacités, notamment les formations diplômantes et continuées.

Pour mettre en œuvre les recommandations du CILSS, au plan national, le Sénégal a élaboré le Plan Sénégal Emergent (PSE), référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme avec comme vision « un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit ».

Les orientations stratégiques du PSE s'appuient notamment sur (i) une transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements ; (ii) une amélioration significative des conditions de vie des populations, une lutte plus soutenue contre les inégalités sociales tout en préservant la base de ressources et en favorisant l'émergence de territoires viables ; (iii) et le renforcement de la sécurité, de la stabilité et de la gouvernance, de la protection des droits et libertés et de la consolidation de l'État de droit afin de créer les meilleures conditions d'une paix sociale et de favoriser le plein épanouissement des potentialités et notamment en eau pour l'agriculture.

Dans le PSE, les missions du Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural s'insèrent principalement dans l'axe 1 : Transformation structurelle de l'économie et croissance à travers trois objectifs sectoriels.

Pour opérationnaliser le PSE, les autorités du Ministère de l'Agriculture ont mis en place le Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise (PRACAS) avec objectifs affichés, des productions de 1 600 000 tonnes de paddy dont de 640 000 tonnes attendues du pluvial et 350 000 tonnes d'oignon.

Or, l'atteinte de ces résultats repose en grande partie sur un soutien à la base productive par la maîtrise de l'eau et notamment des eaux de ruissellement pluvial. C'est dans ce cadre que la DBRLA délégataire du pouvoir de suivre et contrôler les activités et interventions de maîtrise de l'eau pour le compte du MAER, a initié le Programme National de Développement de la Petite Irrigation Locale (PNDIL). Ce programme adossé à la stratégie nationale de gestion durable des eaux de ruissellement et la lutte contre la salinisation des terres (SNGDERST) au Sénégal veut donner des opportunités réelles de création de richesses et d'atteinte de la sécurité alimentaire du pays.

Mais, dans sa phase de mise en œuvre, ce programme qui préconise la bonne gouvernance du secteur l'eau productive agricole ne saurait prospérer sans un bon dispositif de suivi évaluation de la DBRLA qui en est son initiateur.

Problématique

Pour assurer un développement agricole durable du Sénégal, basée sur une maîtrise et gouvernance de l'eau productive agricole, à des fins promotions d'activités agro-sylvo pastorales t nécessaire, l'approche projet et programme comme mode opératoire dans la mise en œuvre des activités pourrait être la voie indiquée. Elle permettrait de faire face aux problématiques de la disparité et dispersion des données, de l'absence de cadres de concertation au local et national qui pouvait exister si la DBRLA était doté d'un bon dispositif de suivi évaluation placé sous son contrôle. Car, conformément à ses attributions de responsable national de la coordination des actions relatives à la petite irrigation en vertu du décret 99- 909 du 14 septembre 1999 portant organisation du Ministère de l'Agriculture, de l'arrêté n°3321-2000 du 15/03/2000, de l'arrêté n°22057-2017 du 14/12 /2017, portant création et fixant l'organisation et le fonctionnement du PNDIL), la DBRLA devait être à même de remplir correctement les responsabilités, prérogatives qui lui sont conférés par les missions indiquées dans les décrets et arrêtés sus mentionnés.

Ainsi, la question à se poser est la suivante : le système de suivi -évaluation actuel de la DBRLA peut -il lui permettre de remplir convenablement le rôle qui lui est attribué et notamment de supervision, de pilotage du PNDIL ?

A y voir de près, tout porterait à en douter, car, depuis notre arrivée à la direction en 2011, nous avons relevé beaucoup d'insuffisances liées à la collecte, au traitement l'archivage et la vulgarisation des données et informations recueillies dans le cadre de ses propres activités et de celles qui entre dans sa mission d'assistance technique, de suivi - évaluation des activités des projets et programmes. En effet, en 2016, au certificat de suivi évaluation selon le modèle de la Gestion axé sur les résultats (GAR), nous sommes employés à faire un diagnostic en dressant un arbre des problèmes de notre dispositif et système de suivi au sein de la direction. Au bout du processus l'exercice a révélé plusieurs des contraintes auxquelles la DBRLA est confrontée à plusieurs contraintes qui se résument ainsi qu'il suit :

- L'absence d'un système formalisé et dédié au suivi évaluation ;
- La limitation des tâches de suivi à des rapports périodiques ;
- L'insuffisance du personnel dédié au suivi évaluation ;
- Le manque de qualification du personnel ;
- L'insuffisance de moyens financiers et logistiques.

Ce diagnostic nous a permis de relever le problème central suivant au sein de la DBRLA : **le système de suivi évaluation de la DBRLA ne fonctionne pas correctement.**

Il a donc besoin d'être amélioré pour répondre aux missions de la direction et lui permettre d'assumer son rôle dans le dispositif du Ministère chargé de l'Agriculture et de l'Équipement rural.

C'est la raison pour laquelle, en tant qu'agent de la DBRLA, nous avons choisi de travailler dans le cadre de notre mémoire professionnel sur la perspective d'une amélioration considérable du dispositif et système de suivi-évaluation de notre structure, si stratégique pour le MAER, dans sa politique de promotion de la maîtrise de l'eau à des fins de développement d'activités agro-sylvo-pastorales et notamment avec le programme national de développement de la petite irrigation locale (PNDIL) initié par la DBRLA.

Il s'agit pour nous, au cours de cette étude, de ressortir les points forts et les points faibles du système de suivi-évaluation actuel en vue de proposer des recommandations pour son amélioration.

Questions de recherche

Vu la situation sus-décrite, la question centrale à se poser dans notre étude est la suivante :

Comment améliorer la qualité du SSE de la DBRLA ?

Cette question principale suscite les questions spécifiques suivantes :

Questions spécifiques

- Le dispositif et système actuel de suivi évaluation de la DBRLA répond-il aux normes du point de vue de la conception, du fonctionnement et de la capitalisation ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation de la DBRLA ?
- Quelles sont les mesures et les recommandations à prendre ou formuler pour optimiser le dispositif de suivi évaluation de la DBRLA vers la performance, afin d'assurer une bonne mise en œuvre du PNDIL.

Justification du choix du thème

Le suivi-évaluation est désormais incontournable pour répondre aux principes de gestion basée sur la transparence et la redevabilité. Cependant, il est souvent négligé dans le mode de gestion et de mise en œuvre des activités par certaines structures publiques et parapubliques qui ont

tendance à le considérer comme étant réservé aux projets et programmes de développement ou aux entreprises privées.

Mais, avec la pression exercée par les bailleurs de fonds et partenaires au développement pour la reddition des comptes, l'implication des entités étatiques publiques dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement prônée par la Déclaration de Paris qui préconisent, le suivi-évaluation est devenu une exigence tout dispositif de pilotage pour arriver à une meilleure atteinte des objectifs de développement.

C'est fort de cela que le Sénégal a créé, avec le Plan Sénégal Emergent (PSE), amorcé en mai 2014, le Bureau Opérationnel de Suivi (BOS) qui veille à une mise en œuvre correcte des objectifs dudit plan à travers les projets phares, notamment dans le domaine de l'agriculture et de l'élevage (« Mise en place de 150 projets d'agrégation d'Agriculture à Haute Valeur Ajoutée et de l'élevage » ; « Développement de 3 corridors céréaliers »).

Le Programme d'Accélération de l'Agriculture Sénégalaise (PRACAS) qui est la déclinaison sectorielle du PSE pour le secteur agricole, rend régulièrement compte au BOS, du niveau de mise en œuvre du PSE. Dès lors, la nécessité de disposer d'une information de qualité est devenue une exigence pour les différentes structures impliquées dans le suivi-évaluation des activités du MAER.

C'est tout le sens de cette étude qui devrait permettre à la DBRLA d'améliorer considérablement son système de suivi-évaluation pour mieux superviser, contrôler et appuyer techniquement les projets et programmes du MAER qui interviennent dans la maîtrise de l'eau, axe privilégié du PRACAS, en soutien à la base productive, à la diversification et création de valeur ajoutée par le secteur de l'agriculture.

Objectifs de l'étude

Objectif général

L'objectif général de l'étude est d'améliorer la qualité du dispositif et du SSE de la DBRLA.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :

- Faire la description du système de suivi –évaluation actuel de la DBRLA ;
- Identifier les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation de la DBRLA ;

- Formuler des recommandations pour l'amélioration du système de suivi - évaluation de la DBRLA vers la performance, en perspective du PNDIL, en s'inspirant des modèles théoriques existant, et notamment de l'approche Gestion Axé sur les Résultats (GAR).

Intérêts de l'étude

Cette étude revêt des intérêts situés à plusieurs niveaux :

Intérêt théorique

En 2014, le MAER a entamé l'élaboration de son premier Document de Programmation Pluriannuel des Dépenses (DPPD), en conformité avec les orientations de l'Etat et pour se conformer aux Directives de l'UEMOA, en matière de Gestion des finances publiques.

Dans la mise en œuvre prévue du DPPD, quatre programmes ont été identifiés parmi lesquels *le programme d'Amélioration et de sécurisation la base productive* fortement adossé à la maîtrise de l'eau productive agricole, un secteur dont la DBRLA est délégataire de la mission de suivi – évaluation et de contrôle des différentes interventions à des fins de développement d'activités agro- sylvo- pastorales aquacoles et piscicoles.

Ainsi pour le MAER, cette étude d'amélioration du système de suivi évaluation de la DBRLA en perspective du PNDIL permettrait d'atteindre les objectifs d'efficacité d'efficience et de durabilité inhérents à l'approche programme du DPPD.

Pour la DBRLA, cette étude lui permettra d'améliorer considérablement son système de suivi évaluation et notamment, de mieux superviser le PNDIL.

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion qui se veut un cadre d'excellence dans la formation des élites et futurs managers de l'espace UEMOA, cette réflexion est une forme de contribution à la documentation et la promotion de ressources humaines de qualité pour l'atteinte des objectifs communautaires, assignés notamment dans le cadre DPPD en voie de mise en œuvre dans les pays de l'UEMOA.

Intérêt managérial

Pour nous-mêmes, le présent de travail s'inscrit dans le cadre de notre mémoire professionnel de fin d'études au programme MBA en Gestion de Projets. Il nous permettra de nous confronter à la réalité de la gestion de projets et notamment à l'exercice du suivi-évaluation des projets et programmes.

Il nous donnera l'opportunité de discuter avec le personnel de la DBRLA, des autres structures du MAER, d'échanger avec les professionnels du suivi-évaluation des projets, des programmes mais aussi de mieux appréhender la mise en œuvre du PNDIL en articulations avec les missions et rôles et responsabilités dévolues à la DBRLA.

Au total, ce travail nous offrira la possibilité d'asseoir les connaissances reçues au cours de notre formation et de pouvoir générer de nouvelles sur le thème du Suivi-évaluation de à travers la DBRLA.

Méthodologie

Pour mener à bien le travail, le cadre théorique nous a aidé à mieux appréhender les fondamentaux d'un système de suivi-évaluation à mettre en parallèle avec l'expérience pratique en cours à la DBRLA pour nous projeter dans un modèle amélioré en qualité, efficacité et efficience pour mieux atteindre les objectifs fixés dans le cadre du PNDIL.

Pour y arriver, nous avons établi une articulation entre le cadre conceptuel et le type d'approche méthodologique à adopter, la technique et le choix des outils de collecte de l'information (guide d'entretien, questionnaires et focus groupe) auprès des parties prenantes.

La réalisation de ce travail a connu les étapes suivantes :

- Revue de la littérature en exploitant des documents de la bibliothèque du CESAG, au sein de la DBRLA, du MAER et d'autres sources de documentation et notamment la webographie traitant de la question ;
- Exploitation de documents sur la question du suivi - évaluation et sur les documents de travail de la DBRLA et du MAER ;
- Rencontre d'échange avec des personnes ressources de la DBRLA, des autres structures de suivi évaluation du MAER et de projets et programmes partenaires ou sous la tutelle technique de la DBRLA pour cerner le champ partenarial ;
- Administration de fiches d'enquêtes et d'entretien auprès des parties prenantes du dispositif et système du suivi - évaluation de la DBRLA, afin de mesurer le niveau de satisfaction dans les résultats attendus par les uns et les autres ;

- Traitement d'informations et opinions recueillis et analyser les résultats portant essentiellement sur les forces et les faiblesses du dispositif et du fonctionnement du système de suivi-évaluation de la DBRLA ;
- Formulation de recommandations visant l'optimisation, la performance du dispositif et système de suivi-évaluation de la DBRLA selon les principes de la GAR, pour lui permettre de mener efficacement ses missions de veille aux actions relatives à la maîtrise de l'eau, et notamment dans le cadre de la mise en œuvre du PNDIL.

Plan

Ce travail s'articule autour de deux parties :

- La première partie porte sur le cadre théorique, le contexte et la méthodologie de l'étude. Elle démarre par la revue de la littérature sur le thème du suivi-évaluation de projet, présente ensuite la DBRLA et indique enfin la méthode d'analyse du dispositif de suivi-évaluation prévue.
- La deuxième partie se rapporte au cadre pratique de l'étude et consistera d'abord à passer en revue la pratique du suivi-évaluation en cours à la DBRLA, ensuite à analyser les résultats du diagnostic en identifiant notamment les forces et les faiblesses et enfin à formuler des recommandations pratiques dans le sens de l'optimisation du dispositif et système de suivi-évaluation de cette structure suivant le modèle de la Gestion axé sur les résultats (GAR).

**PARTIE I : CADRE THÉORIQUE, CONTEXTE ET
MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DU DISPOSITIF DE SUIVI
ÉVALUATION DE LA DBRLA**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE

Sur la base des éléments de la revue et recherche documentaire à la bibliothèque du CESAG, et via d'autres sources (consultations de documents en ligne ou de nos prédécesseurs), nous avons passé en revue des développements qui ont été faits sur les concepts de plan, programme et projet et de manière spécifique sur le suivi-évaluation.

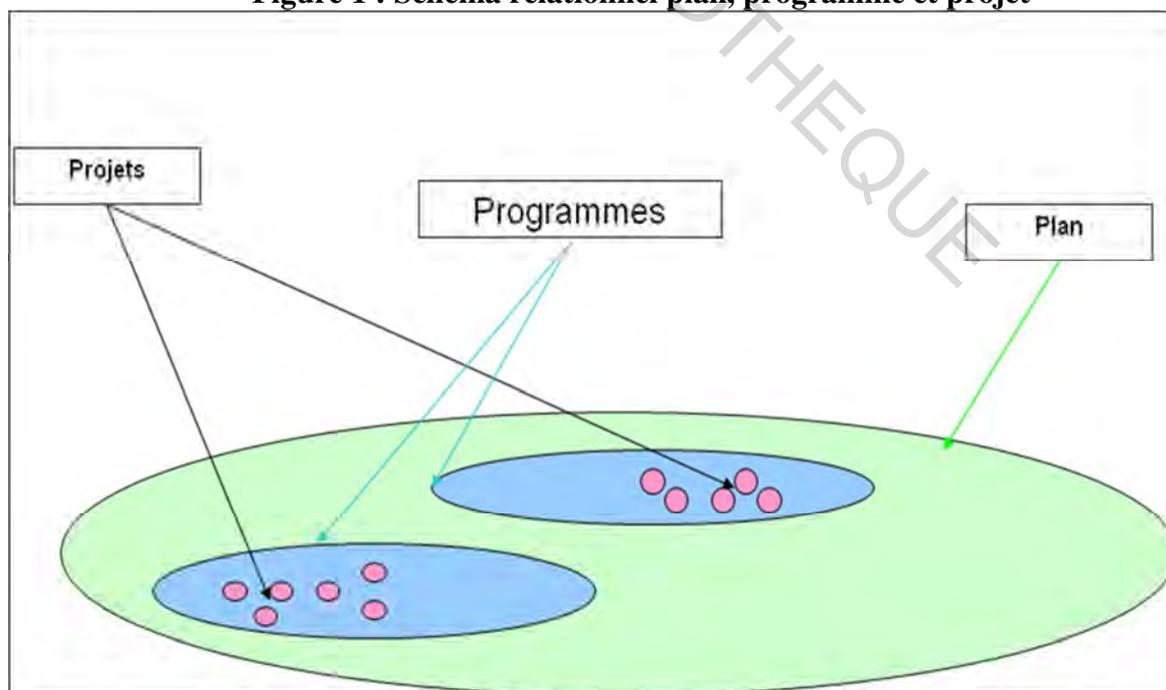
SECTION 1 : ASPECTS GÉNÉRAUX DES PROJETS ET PROGRAMMES

Ce passage nous permet de spécifier l'approche qui convient, à même de nous aider à mieux cerner notre objet d'étude.

1.1. RAPPEL DES CONCEPTS : PLAN, PROGRAMME ET PROJET

Il est bien souvent utilisé indistinctement et abusivement les notions de plan, programme et de projet pour les renvoyer aux mêmes réalités alors qu'en y voyant de près, ces trois concepts bien que complémentaires, renvoient à des réalités différentes sur bien d'aspects.

Figure 1 : Schéma relationnel plan, programme et projet



Source : Support de cours Généralités sur les projets et programmes, Séminaire de formation certifiant en suivi-évaluation participatif et axe sur les résultats ESMP, Dakar 2016, Talla Guèye

1.1.1. Définition du plan, du programme et du projet

Dans le langage courant, plan, programme et projet sont des concepts en général régis par les mêmes principes mais restent quand même distincts sur certains points dont les principaux sont le temps, les objectifs et la nature des objectifs.

- ❖ **Le plan** : le plan de développement est un ensemble de programmes sectoriels visant l'amélioration des conditions générales de vie. Il implique un engagement politique pour être mené à bon port et requiert un investissement permettant de concrétiser programmes et projets »¹
- ❖ **Le programme** : le programme répond à une finalité plus lointaine contrairement au projet qui a un objectif plus précis. Selon le PNUD (1997) **l'approche programme** est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. C'est donc une **approche logique** qui intègre les processus de planification et de gestion de tout effort de développement national, aux niveaux macro, méso et micro.
- ❖ **Définition d'un projet** : un projet est peut être défini comme un ensemble d'activités mises en œuvre dans un intervalle de temps donné et avec des ressources données pour atteindre un certain nombre de résultats désirés et précis.

Le dictionnaire des normes (norme NF en ISO 9000) considère le projet comme « un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et des dates de fin, entrepris dans le but d'atteindre un but conforme à un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coût et de ressources »²

1.1.2. Etapes du cycle de vie d'un projet

La vie d'un projet est faite de phases distinctes et identifiables. L'appellation de cycle de projet (CP) renvoie à l'interdépendance entre les différentes phases tandis que la gestion harmonieuse de toutes phases du CP porte le nom de Gestion du Cycle de Projet (GCP) ou Project Cycle Management (PCM) Union européenne, années 90. Le CP décrit le parcours que tout projet effectue (de la naissance de l'idée de projet jusqu'à l'évaluation ex- post de sa mise en œuvre);

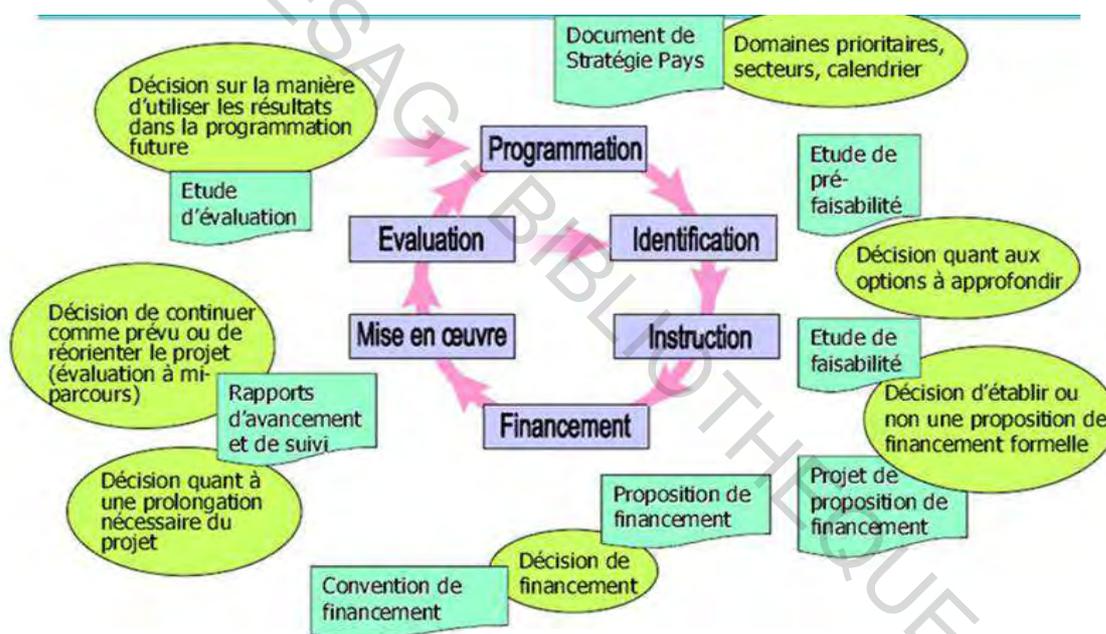
¹ Boubacar AW Cours de Planification stratégique :/ Concepts de suivi et évaluation en contexte de développement, CESAG, DAKAR ,MBA –GP 2017/2018)

² Mamadou Ba, Cours de Contexte du management des projets, CESAG, MBA - GP, CESAG Dakar 2017/2018

Le CP peut donc être défini comme l'ensemble du processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des projets et programmes de développement.

En 2001, la GCP est un ensemble d'outils de conception et de gestion de projets basés sur la méthode d'analyse du cadre logique, visant (i) à apporter des améliorations, à travers des études de faisabilité (instruction), le suivi et l'évaluation ; (ii) à contribuer, par le biais d'une prise de décision éclairée, à une gestion optimale des étapes clés dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des projets et programmes ; (iii) à garantir la participation active de toutes les parties prenantes tout au long du déroulement du cycle du projet.

Figure 2 : schéma du cycle de vie d'un projet Union Européenne



Source : Support de cours Analyse technique d'un projet, MBA - GP/CESAG, Dakar, 2017/2018, Mamadou BA

1.1.3. Les critères de performance d'un projet

La performance est une 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.³ La mesure de la performance repose sur les critères ci-après⁴ :

- ❖ **La pertinence** : elle s'intéresse à la raison d'être du programme, à sa conformité aux besoins exprimés, aux problèmes à l'origine, aux objectifs et au contexte, aux besoins du groupe cible et ou aux priorités des partenaires.
- ❖ **L'efficacité** : Elle renvoie à l'examen des effets d'un projet (à court/moyen terme). Elle étudie l'atteinte des objectifs, des effets intentionnels ou non sur la cible du programme Elle s'apprécie donc par comparaison entre les résultats obtenus (produits, effets directs, impact) et résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif.
- ❖ **L'efficience** : Elle évalue la relation entre les coûts d'un programme et ses effets monétarisés ou non. Le principe fondamental de la mesure de l'efficience repose sur la valeur monétaire. Généralement, cette mesure se fait durant la mise en œuvre du projet, au niveau des outputs, en mesurant le rapport coût/efficacité des produits du projet.
- ❖ **L'impact** : c'est l'examen des impacts d'un programme (à long terme), l'étude de l'atteinte des impacts populationnels. C'est l'articulation et la synergie entre les différents niveaux d'objectifs, en particulier entre l'objectif spécifique du projet et les moyens mis en œuvre.
- ❖ **La durabilité ou la pérennité** : elle porte sur l'identification des conditions favorables ou non, au maintien et l'amélioration continu des résultats d'un programme que l'on s'efforce de prévoir. La durabilité se réfère aussi à l'autofinancement (durabilité financière) et/ou au flux continu de l'appui des populations cibles par des ressources et initiatives des institutions locales (durabilité opérationnelle). Elle traduit donc la probabilité que les effets positifs d'un projet perdurent après l'arrêt des activités de celui-ci. Pour assurer le bon management des projets et programmes, l'on fait appel aux procédés de suivi et d'évaluation.

³ OCDE ; Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002

⁴ Notes de cours, Elaboration de la théorie du changement, des questions et de la matrice d'évaluation, MBA-GP, CESAG, Dakar 2017/2018 de Boubacar AW

SECTION 2 : SPÉCIFICITÉS DU CONCEPT DE SUIVI- ÉVALUATION DANS LES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT

1.2 Le Suivi

1.2.1 Définition du suivi

Dans son acception générale, le suivi apparaît comme processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés. Il permet de mesurer de manière périodique et courante de la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact d'un projet, dans le contexte de ses objectifs énoncés au préalable.

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

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

Ces définitions mettent l'accent sur les dimensions collecte, traitement et analyse de l'information pour contribuer à l'amélioration du management des projets ou programmes. Ils sous-entendent plusieurs manières et domaines et moments de faire le suivi.

1.2.2 Typologie de suivi

1.2.2.1 Selon la catégorie de suivi

Le suivi distingue plusieurs types regroupés de manière générale en deux grandes catégories :

- ❖ **Le suivi des réalisations (délais, coûts et avancement)** qui vérifie comment les ressources du projet sont employées en se référant au budget alloué et au calendrier prévu et si les résultats sont obtenus dans les délais en tenant compte de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion ; il permet donc d'identifier les problèmes et de les corriger immédiatement durant la mise en œuvre du projet.

- ❖ **Le suivi du déroulement (processus)** qui permet d'examiner et de vérifier le degré d'efficacité des méthodes et outils utilisés dans le suivi de la réalisation du projet, de mesurer les moyens par lesquels les objectifs sont atteints en intégrant les risques (endogènes et exogènes). Il étudie également l'attitude des bénéficiaires tout au long du projet, ainsi que la qualité du produit et /ou du service fourni(s). Il vérifie comment l'environnement externe affecte la mise en œuvre normale du projet grâce aux méthodes définies à cet effet.

1.2.2.1 Selon la méthode de suivi

On distingue deux méthodes de suivi⁵

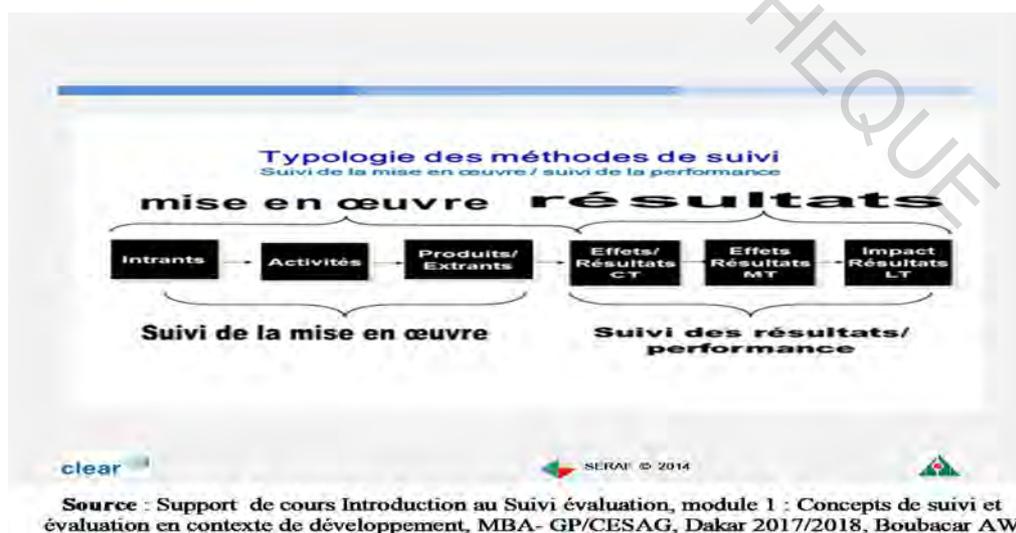
- ❖ **Le Suivi traditionnel ou suivi de la mise en œuvre**

Le suivi traditionnel se focalise sur le suivi de la mise en œuvre. Il porte sur le suivi des intrants (de l'argent, des ressources, des stratégies), des activités (ce qui s'est passé réellement) et des extrants (les produits ou les services produits)

- ❖ **Suivi axé sur les résultats ou suivi de la performance**

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.

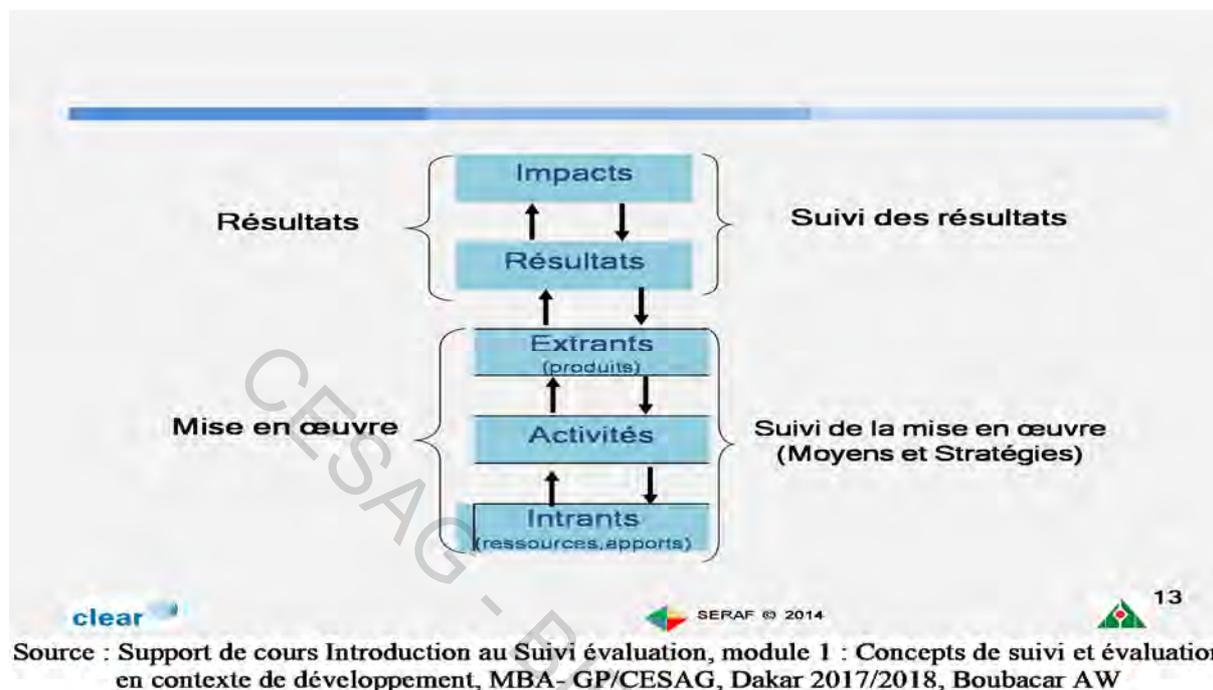
Figure 3 : Schéma de la typologie des méthodes de suivi



⁵ note de cours, Introduction au Suivi et à l'évaluation, Module 1 : Concepts de suivi et évaluation en contexte de développement, CESAG, DAKAR, 2017/2018 Boubacar AW

Le suivi basé sur les résultats permet à l'organisation de modifier et de procéder à des réajustements de la théorie du changement et/ou du processus de mise en œuvre.

Figure 4 : Schéma Méthode de suivi basée sur la théorie du changement



Dans les projets et programmes de développement, l'exercice de suivi va souvent de pair avec celui de l'évaluation.

1.3 L'évaluation

1.3.1 Définition de l'évaluation

Les définitions caractéristiques suivantes pourraient être retenues pour éclairer le concept d'évaluation.

« Une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus »

(Banque mondiale, 2008).

Dans le domaine du développement, les spécialistes tendent à considérer que l'évaluation est « une appréciation aussi systématique et objective possible de la conception, la mise en œuvre et des résultats d'un projet en cours ou achevé. Elle sert à déterminer la pertinence des objectifs

du projet ainsi que leur degré de réalisation, son efficacité, son impact et sa viabilité au regard du développement ». ⁶

Ces différentes perceptions de l'évaluation traduisent avec une plus grande fidélité la réalité de l'évaluation dans sa pratique et sa finalité aux différents moments, selon les différents types, outils et ses fonctions.

1.3.2 Typologie des évaluations

- ❖ **L'étude de la situation de référence** ou « Baseline study » mesure de la valeur d'un certain nombre d'indicateurs sur les populations cibles après le démarrage du projet mais avant la réalisation des activités.
- ❖ **La revue annuelle** est une mesure interne de la performance et des progrès dans la mise en œuvre du projet sur une année d'exécution. Généralement cette revue comporte un volet de la mesure des effets du projet (réponses des populations-cibles par rapport aux outputs et interventions du projet) et des stratégies utilisées.
- ❖ **L'évaluation Ex-ante ou Diagnostique ou Prospective** renvoie aux études préalables à la conception et au lancement du projet. Il évalue les chances de réussite d'un projet ou d'un programme et détermine leur évaluabilité (leurs capacités à être évalués).
- ❖ **L'évaluation à mi-parcours ou formative** permet de réajuster les stratégies de mise en œuvre du projet pour tendre vers l'amélioration des performances dans le déroulement et l'atteinte des objectifs, avant et au cours de la mise en œuvre à partir de leçons apprises.
- ❖ **L'évaluation finale ou sommative** est une évaluation interne ou externe réalisée juste après la fin du projet pour en faire le bilan en termes d'effets, de conséquences, de résultats générés en termes d'efficacité et de l'efficacité. Elle permet de mettre fin au projet ou de poursuivre l'aventure dans le cadre d'une autre phase de capitalisation.
- ❖ **L'évaluation ex post ou rétrospective** est une évaluation externe profonde de l'impact du projet sur les groupes cible, généralement menée cinq ans ou plus après la fin du projet pour apprécier les effets induits (positifs et/ou négatifs) de l'intervention sur les bénéficiaires et le milieu bénéficiaire.

⁶ Source : note de cours, Concepts de suivi et évaluation en contexte de développement, MBA-GP 2017/2018, CESAG Dakar ; Boubacar Aw

1.3.3 Différence entre le suivi et l'évaluation

Le suivi se réfère à la collecte régulière (l'analyse et l'utilisation) de l'information sur les réalisations du projet, l'évaluation aux revues périodiques de l'information sur la performance, les effets et l'impact du projet. Mais le suivi et l'évaluation sont complémentaires dans un SSE. Le tableau suivant montre les différences entre le suivi et l'évaluation.

Tableau 1 : Différences entre le suivi et l'évaluation

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

Source : FIDA, Guide pratique de suivi-évaluation des projets 2002

1.4 Le système de suivi- évaluation

1.4.1 Définition du concept de système de suivi- évaluation

Dans son acception la plus large, il renvoie à l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet.

1.4.2 Modèles de suivi évaluation

1.4.2.1 Suivi évaluation classique

Le suivi traditionnel se focalise sur le suivi de la mise en œuvre. Il porte sur le suivi des intrants (de l'argent, des ressources, des stratégies), des activités (ce qui s'est passé réellement) et des extrants (les produits ou les services produits).

1.4.2.2 Suivi-évaluation selon les principes gestion axée sur les résultats (GAR)

❖ Définition de la GAR

Selon la Déclaration de Paris (2005), « axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision »⁷. Dans le Manuel d'orientation de la Fédération pour la planification de projet/ programme⁸, la gestion axée sur les résultats est définie comme une approche globale de la gestion des projets et des programmes qui vise principalement à définir des résultats mesurables ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. L'ACDI le résume expressément comme un « moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et dans les rapports de rendement ».

⁷ source Agence Canadienne de développement international cité par Boubacar AW, Cours de Planification stratégique/ Introduction à la Gestion Axée sur les Résultats de Développement, CESAG, DAKAR ,2017/2018)

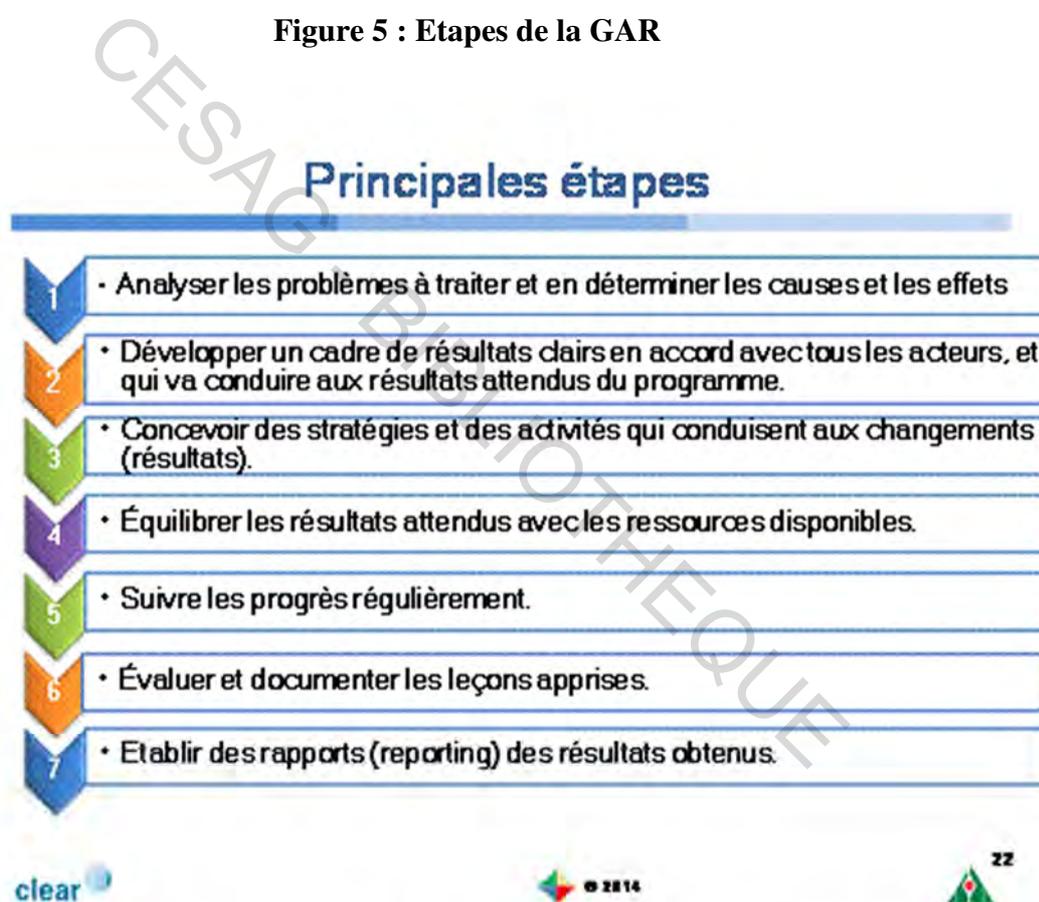
⁸ source Manuel d'orientation de fédération pour la planification de projets/programmes, PPP 2010 cité par Boubacar AW,

Selon l'ACDI, la Gestion axée sur les résultats (GAR) est «un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et dans les rapports sur le rendement ».

❖ Étapes de la GAR

Pour atteindre les objectifs de développement, la gestion axée sur les résultats préconise les étapes dans la figure ci- après.

Figure 5 : Etapes de la GAR



Source : Boubacar AW, Cours de Planification stratégique/ Introduction à la Gestion Axée sur les Résultats de Développement, CESAG, DAKAR ,2017/2018)

❖ Principes de la GAR

La GAR tel que le rappelle est bâtie autour de 5 principes que sont⁹ : l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle.

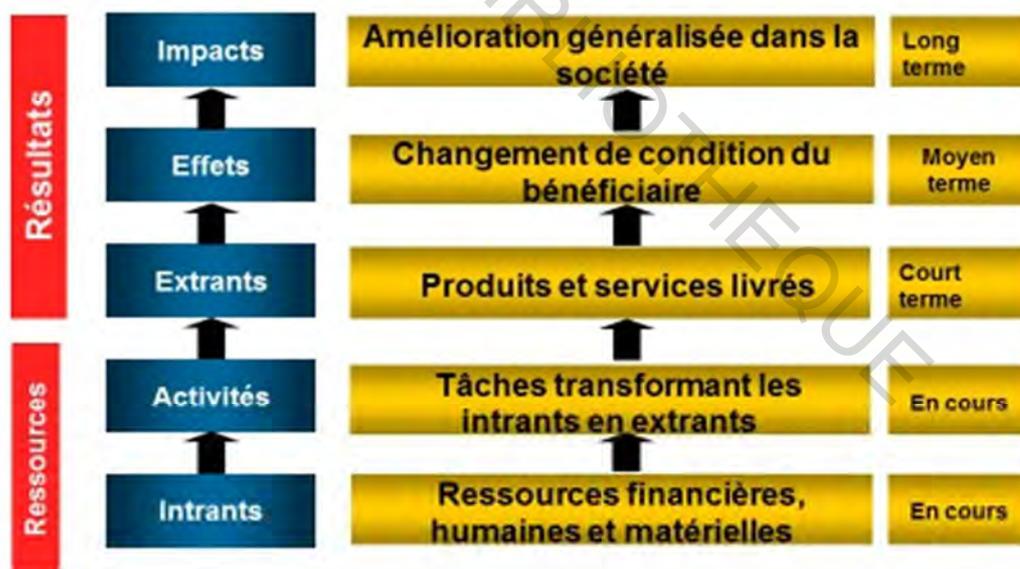
❖ Quelques outils d'analyse et d'opérationnalisation d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats

- **Cadre logique selon la GAR**

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. Le suivi basé sur les résultats permet à l'organisation de modifier et de procéder à des réajustements de la théorie du changement et/ou du processus de mise en œuvre.

Figure 6 : Support Matrice du cadre logique du suivi de la GAR

Enchaînement logique des résultats (GAR)



© 2014

Source : Boubacar AW, Cours de Planification stratégique/ Introduction à la Gestion Axée sur les Résultats de Développement, CESAG, DAKAR ,2017/2018

⁹ Notes de cours de Planification stratégique/ Introduction à la Gestion Axée sur les Résultats de Développement, CESAG, DAKAR, 2017/2018, Boubacar AW

- **Cadre de mesure du rendement (CMR)**

C'est un outil important de gestion de données qui établit une relation déterminante ou logique entre les activités, les extrants et les résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique. Il permet de faire le suivi systématique des résultats recherchés aux différents niveaux de la chaîne des résultats et de créer les conditions pour mesurer les rendements ou de la performance. Le CMR a deux finalités :

- Mesurer les résultats obtenus et les comparer aux résultats escomptés.
- Servir de dispositif de suivi qui permet de définir l'information nécessaire pour mesurer la performance; recueillir et analyser systématiquement cette information tout au long du projet.

Figure 7 : Cadre de mesure du rendement

Cadre de mesure des résultats (CMR)

Hierarchie des Résultats	Indicateurs	Méthode de collecte	Méthode (formule) de calcul	Fréquence de collecte	Responsable de la collecte
Impact					
Effets					
Produits					
Activités					
Intrants					



Source : Boubacar AW, Cours de Planification stratégique/ Introduction à la Gestion Axée sur les Résultats de Développement, CESAG, DAKAR, 2017/2018

Caractéristiques d'un bon SSE

Un système de suivi-évaluation performant doit pouvoir intégrer les aspects informels axés sur les données collectées au cours du travail traditionnel de suivi-évaluation et les éléments informels de suivi et communication. Le suivi-évaluation doit être envisagé dans toutes les circonstances, comme un système intégré de réflexion continu et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés.

Pour être efficace, un bon SSE doit remplir les conditions du point de vue de sa conception et de son fonctionnement.

1.4.3 Définition d'un bon dispositif de SSE

Un bon SSE doit répondre aux exigences pour qu'il soit de qualité¹⁰.

➤ **Les exigences d'une bonne conception d'un SSE se déclinent ainsi :**

- Etre léger : prendre peu de temps et de moyens ;
- Etre ciblé : les informations à suivre connues à l'avance et les indicateurs y afférents maîtrisés, définis de manière précise et simple ;
- Etre concerté : les informations à rechercher seront choisies avec la participation de tous les acteurs du projet qui doivent bien comprendre le processus et participer à toutes les étapes du S&E ;
- Promouvoir la communication : les informations collectées auprès des équipes et des bénéficiaires doivent être communiquées de façon régulière ;
- Favoriser les échanges autour des données ; le SSE être un cadre de capitalisation et diffusion systématiques des procédures, des savoir-faire et des pratiques ;
- Combiner le quantitatif et qualitatif : les informations à caractère quantitatif ne sauraient suffire à elles seules ; elles doivent être complétées par celles relève de la qualité dans l'analyse pour mieux mesurer et comprendre les effets du projet

¹⁰ Notes de cours Conception d'un Suivi-évaluation axé sur les résultats, MBA- GP 2018/2019, CESAG Dakar, Boubacar AW

- **Pour bien fonctionner, un SSE de projet doit respecter les dispositions suivantes :**
- Sa mise en œuvre est soutenue par des rapports fiables, contenant des informations qui aident gestionnaires et les autorités à prendre les initiatives pour améliorer la performance du projet ;
 - Sa mise en œuvre promeut la culture d'apprentissage pour les membres de l'organisation grâce au partage des connaissances, d'expérience ;
 - Il prône les principes de redevabilité et de respect des règles et normes établies ;
 - Sa mise en œuvre sert de tribune au dialogue, à l'échange entre les parties prenantes jusqu'au bénéficiaires qui doivent avoir la possibilité d'émettre leurs opinions et perception sur et pour le bon fonctionnement du dispositif ;
 - Il promeut et valorise les acquis en mettant en relief les éléments de succès pour contribuer au renforcement du SSE.

La prise en compte de ces deux dimensions dans les étapes permet de minimiser les risques par rapport à l'adhésion au SSE et à son appropriation par les différentes parties prenantes d'un projet ou programme ou d'une structure telle que la DBRLA, cadre de notre étude et présenté dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET METHODOLOGIE

Ce chapitre procède d'abord à une présentation du cadre général ayant servi de base à la conduite de notre étude et retrace ensuite l'approche utilisée pour faire la recherche.

SECTION 1 : CADRE DE L'ÉTUDE

Cette section présente la DBRLA et donne un aperçu large sur le PNDIL et spécifique sur la composante C dudit programme.

2.1 Présentation de la DBRLA et de ses missions

La DBRLA a été créée sous le nom de direction générale du génie rural, suivant le décret 99-909 du 14 Septembre 1999 portant organisation du Ministère de l'Agriculture. Ce décret lui attribuant officiellement des missions et une organisation.

2.1.1 Présentation de la DBRLA

2.1.1.1 Missions de la DBRLA

Les missions de la DBLA sont les suivantes :

- ❖ La mise en œuvre de la politique nationale en matière de promotion de la maîtrise de l'eau aux fins d'irrigation ;
- ❖ La réalisation des infrastructures et des équipements ruraux, notamment : les bassins de rétention et lacs artificiels, des aménagements hydro-agricoles, des pistes rurales, des magasins de stockage et de conservation ;
- ❖ L'élaboration et le suivi de l'application des normes et règles techniques concernant la réalisation, l'entretien et l'exploitation des aménagements hydro-agricoles, des infrastructures et des équipements ruraux ;
- ❖ La conception, l'exécution, le suivi et le contrôle des programmes, des projets d'aménagements hydro agricoles, d'infrastructures et d'équipements ruraux dont la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre sont délégués aux organismes parapublics ayant pour mission la promotion des cultures irriguées ;

- ❖ Le suivi des activités des sociétés parapubliques placées sous la tutelle technique du ministère de l'agriculture et ayant pour mission la promotion de la culture irriguée ;
- ❖ Le suivi des relations avec les organismes nationaux et internationaux intervenant en matière de maîtrise de l'eau aux fins d'irrigation.

2.1.1.2 Organisation et fonctionnement de la DBRLA

La Direction des Bassins de Rétention et Lacs Artificiels (DBRLA) est organisée autour de divisions et de bureaux ou services dotées d'attributions précises dans le cadre de l'exercice des responsabilités menées dans le cadre des dotations budgétaires de l'Etat et d'autres activités menées en relation avec les projets et programmes rattachés, partenaires ou sous la tutelle technique. Les services de la DBRLA se répartissent de la manière suivante :

2.1.1.2.1 La Direction

Elle est incarnée par le Directeur des Bassins de Rétention et des Lacs Artificiels, qui veille en tant que coordonnateur et animateur, au fonctionnement et à la bonne mise en œuvre des activités de la structure. Pour ce faire, il travaille à opérer les bons choix stratégiques, et organisationnels de la DBRLA. Il assume les responsabilités de Garant de la gestion des ressources (financières, humaines et matérielles) et des échanges permanents et directs avec le Ministre de l'Agriculture et de l'Équipement Rural, d'animation et d'organisation du service et notamment par la communication régulière avec ses collaborateurs. Il assure les fonctions de représentation de la Direction dans la coopération avec les autres institutions aussi bien au plan national qu'international.

2.1.1.2.2 Les divisions

✓ **La Division Etude Planification (DEP)**

La DEP est chargée des études portant sur l'identification de sites potentiels devant faire l'objet de construction d'ouvrages de stockage ou de dessalement des eaux, de sites devant abriter les aménagements hydro-agricoles ou la valorisation de l'eau maîtrisée par l'appui à la mise en valeur par la riziculture le maraichage et les infrastructures et les services d'accompagnement aux producteurs. Elle s'occupe aussi de la planification et de la capitalisation de bonnes pratiques issues des activités de la direction, des projets et programmes partenaires ou sous tutelle technique. Elle conduit les initiatives en matière de formulation des stratégies, de projets et programmes et mène des études d'avant-projet sommaire (APS) et d'avant-projet détaillée (APD) pour les travaux envisagés dans le cadre des allocations budgétaires reçues de l'Etat.

✓ **La Division Infrastructures Rurales (DIR)**

La DIR s'occupe de la réalisation de tout ce qui est infrastructures rurales (ouvrages de stockage de rétention d'eau, digues anti-sel, pistes de productions, magasins de stockage). Elle est pilotée par chef de division, qui veille à l'exécution des réalisations prévues dans les études d'avant-projet sommaire (APS) et d'avant-projet détaillée (APD) faites par la DEP.

✓ **La Division des Aménagements Hydro-agricoles DAH**

La DAH est chargée de la réalisation des aménagements hydro-agricoles autour des vallées, des bas-fonds, à l'aval des forages, des puits hydrauliques et des ouvrages de retenue ou de stockage des eaux. Elle s'active également dans la promotion de l'irrigation et la mise en œuvre d'activités d'appui à la mise en valeur de superficies et eaux stockée par la riziculture, au maraichage et la pisciculture ou aquaculture en synergie avec l'Agence Nationale d'Aquaculture (ANA). Elle conduit aussi des activités complémentaires de régénération de la biodiversité et de l'équilibre écologique par les reboisements et les mécanismes de protection des plans d'eau contre l'érosion hydrique et éolienne.

2.1.1.2.3 Les autres services et composantes de la DBRLA

✓ **Le Bureau administratif et financier (BAF)**

Il comprend :

○ **Le Gestionnaire**

Il a pour rôle de veiller à l'exécution du budget, au bon fonctionnement des services, à l'entretien et la maintenance des équipements de la Direction. Il s'occupe de la mobilisation des ressources financières et matériels pour la bonne mise en œuvre des activités et missions de la Direction. Il assure les fonctions de chef des personnels.

○ **Un Comptable des matières**

Il s'occupe de la comptabilité des fournitures et matériels de la Direction dont il veille sur les sorties et entrées du matériel et des équipements. Il vient en appui à la passation des marchés et au servi administratif des dossiers.

○ **Le Secrétariat de Direction**

Il a pour tâche d'assurer la gestion administrative du courrier à l'interne ou en provenance de l'extérieur. Il assure la fonction d'interface entre divisions, les autres services et le Directeur. Il s'occupe de l'agenda du Directeur, et de l'organisation des événements et réunions initiés par le Directeur, assure le suivi administratif des dossiers qui lient la Direction aux différents partenaires.

2.1.1.2.4 Projets et programmes sous tutelle technique, partenaires ou rattachés

- ❖ **Projets et programmes sous tutelle technique** : P2RS, PAPSEN/PAIS, PDRIARS, PRAPS ; UEMOA-Vallées et bas –fonds ; PARIIS ;
- ❖ **Programme rattaché** : PNDIL (**fiche synoptique en annexe 1**)

Résultats attendus du PNDIL

R1 : La base de connaissances sur les eaux de ruissellement et la salinisation des terres, est améliorée grâce notamment à une forte implication des écoles de formation, des universités, etc., dans le cadre du programme de recherche ;

R2 : Les structures publiques en particulier la DBRLA impliquées dans le suivi du PNDIL sont renforcées ;

R3 : Les synergies et le partenariat est notée entre acteurs évaluation et les synergies entre les acteurs publics et privés dans le cadre de la mise en œuvre des projets du PNDIL

R4 : Une harmonisation des actions et interventions et relevée et basée sur des contrats de contribution sur la base de résultats issus d'une meilleure connaissance par l'ensemble des parties prenantes, des orientations et mécanismes opérationnels retenus.

2.1.1.3 Composantes des interventions

- Etudes et Réalisation d'ouvrage
- Mise en valeur des terres autour des bassins
- Construction de Bassins de Rétention
- Lutte Anti Sel
- Valorisation de l'Eau Agricole des Forages
- Aménagements Hydro Agricoles autour des Plans d'Eau
- Réalisation d'Etudes/Gestion et Maintenance des Ouvrages
- Suivi évaluation et capitalisation

Pour mettre en œuvre ces composantes, l'arrêté n°3321-2000 du 15/03/2000 issu du décret 99- 909 du 14 septembre 1999 portant organisation du Ministère de l'Agriculture ainsi que le N°22057 du 14/12 /2017, portant création et fixant l'organisation et le fonctionnement du PNDIL confèrent à la DBRLA, les prérogatives de veille et de suivi- évaluation des actions relatives à la gestion durable du secteur de l'eau productive.

Mais, la DBRLA est- elle assez outillée pour assurer le suivi évaluation correcte des missions qui lui sont assignées par le MAER ?

Seule une analyse sans complaisance du dispositif et du système de suivi-évaluation en cours au sein de l'institution permettra de répondre à ces interrogations

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET MODELE D'ANALYSE DU SYSTEME ACTUEL DE SUIVI-EVALUATION DE LA DBRLA

Cette section présente la démarche méthodologique et s'articule autour d'étapes successives.

2.2.METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour appréhender le SSE actuel de la DBRLA, il a fallu, d'abord procéder à une revue documentaire de la stratégie et du dispositif de suivi –évaluation du MAER et de la DBRLA, une cartographie des acteurs et une délimitation du champ de l'étude qui a fait l'objet de recherche ; ensuite nous avons procédé à la collecte et au traitement des données à traiter ; enfin nous avons travaillé à établir un modèle d'analyse permettant un examen approfondi des résultats susceptibles de donner des renseignements sur la situation du suivi-évaluation de la DBRLA, afin d'en formuler des recommandations visant son amélioration.

2.2.1 Revue du dispositif et de la stratégie de suivi évaluation de la DBRLA

Cette étape nous a permis de percevoir les articulations entre les systèmes de la DBRLA du MAER, des projets et programmes grâce à l'exploitation de documents relatifs aux missions, rôles et responsabilités des différentes parties prenantes du SSE des différentes entités ? Elle nous a permis d'appréhender les articulations entre la DBRLA, le MAER, les projets et programmes en cours et ceux envisagés dans la mise en œuvre du PNDIL.

2.2.2 Identification des acteurs

La recherche documentaire sur les missions et les activités de la DBRLA, nous a permis de comprendre comment est constitué le réseau de relations partenariales ayant servi à faire la cartographie des acteurs du niveau central vers le niveau déconcentré et décentralisé dans le cadre de la gouvernance du secteur de l'eau productive et de la promotion d'activités agro-sylvo- pastorales. Ainsi, on relève plusieurs acteurs répartis dans le MAER et d'autres ministères sectoriels de l'Hydraulique, de l'Environnement, de la Pêche à travers leurs représentations, dans les Communes d'intervention de la DBRLA, avec les Elus, les OP, les projets et programmes, les ONG.

Cependant, de tous les acteurs pré-cités, il n'a été retenu pour les besoins de l'étude que ceux qui interagissent réellement avec la DBRLA dans le cadre de son dispositif de SSE et de celui du MAER. Ils sont donc les seuls à avoir été choisis pour les besoins des enquêtes.

2.2.3 Échantillonnage

Les entretiens ont ciblé des membres de la DBRLA, des projets et programmes sous tutelle technique ou partenaires, du MAER et de la DAPSA. Ils se sont déroulés en tenant compte de leur niveau de responsabilité et de leur accord à participer à l'exercice d'enquête basée des règles de transparence et d'éthique. Ainsi, huit (8) entités et vingt-six (26) personnes ressources suivantes ont été sollicitées pour les entretiens et enquêtes :

❖ DBRLA

- Directeur (1) ;
- Division Etudes et planification : (6) Chef de division, Chargé du genre, Chargé de la formation des OP, Chargée du SIG, Point focal PARIIS, Point focal P2RS
- Division infrastructures rurales : (4) Chef de division, Point focal PASA LOU MA KAF, Point focal PAPSEN, Point focal PDRIARS ;
- Division Aménagements hydro- agricoles : (3) Chef de division, Point focal, PRAPS, Point focal UEMOA-Vallées et bas -fonds
- Bureau administratif et financier (2) Gestionnaire et comptable matière

❖ Projets et programmes :

- RSE : P2RS (1), PAFA- E (1), PASA LOU MA KAF (1), PAPSEN (1), PDRIARS (1) ;

❖ Interfaces MAER/DAPSA

- MAER Central (2) ;
- DAPSA (3)

Le tableau ci-dessous fait un récapitulatif des acteurs rencontrés leur importance et la méthode d'enquête adoptée.

Tableau 2 : Récapitulatif des acteurs interviewés et méthode d'enquête adoptée.

Acteurs	Importance	Méthode d'enquête
Directeur	Fixer les objectifs, la stratégie, les moyens et l'organisation ; coordonner les actions nécessaires à leur réalisation et donne des instructions sur les dispositions à faire prendre	Individuel
Chef division et membres points focaux de la Division Etudes et planification	Principal animateur du SSE : gestion des connaissances, de bases de données, études, suivi évaluation et capitalisation	Individuel, Focus groupe
Chef division et membres points focaux de la Division infrastructures rurales	Contacts avec les usagers des ouvrages de stockage de mobilisation des eaux, entreprises travaux, bureaux de contrôles projets et programmes	Individuel, Focus groupe
Chef division et membres points focaux de la Division Aménagements hydro-agricoles	Contacts avec les usagers des aménagements hydro-agricoles et irrigation entreprises travaux, bureaux de contrôles projets et programmes	Individuel, Focus groupe
Gestionnaire et comptable matière du Bureau administratif et financier	Mobilisation des moyens (ressources, matériels) pour la mise en place et le fonctionnement du SSE ; suivi financier et budgétaire	Individuel, Focus groupe
RSE de Projets et programmes	Mettre en œuvre le dispositif de suivi /évaluation ; Coordonner l'alimentation des indicateurs suivi avec la DBRLA	Individuel
Acteurs MAER/DAPSA	Interfaces MAER, suivi - évaluation, gestion du budget, Elaboration rapports coordination politiques	Individuel

Source : réalisé par nous- mêmes

2.2.4 Méthodes et techniques de recherche utilisée

Pour arriver à nos résultats nous avons utilisé deux procédés d'investigations basées d'une part sur l'observation empirique et d'autre part, sur le recours aux outils de collecte de l'information par les entretiens et les questions.

2.2.4.1 Observation directe

Cette méthode est expressément résumée par HUGHES, C. ,1996 qui la résume ainsi : « le travail de terrain est envisagé comme l'observation des gens in situ : il s'agit de les rencontrer là où ils se trouvent, de rester en leur compagnie en jouant un rôle qui, acceptable pour eux, permette d'observer de près certains de leurs comportements et d'en donner une description qui soit utile pour les sciences sociales tout en ne faisant pas de tort à ceux que l'on observe ». Ainsi, des discussions sous forme de focus groupe à l'intérieur des divisions de la direction nous ont permis de recueillir les avis des différents membres, d'apprécier leurs connaissances sur le SSE et leur niveau d'implication dans le dispositif mis en œuvre.

2.2.4.2 Élaboration du guide d'entretien

Le guide et les fiches d'entretiens administrés aux acteurs ont permis de faire le diagnostic et d'analyser le système de suivi- évaluation en cours dans la DBRLA. Ils ont constitué des sources d'informations inestimables à même de donner des indications pertinentes sur la qualité du SSE. Ils ont été administrés individuellement pour recueillir une large gamme d'informations sur le dispositif et le fonctionnement du SSE en vigueur à la DBRLA, voir le rôle joué par les acteurs, leurs niveaux d'implications. Chaque fiche de questions est composée de volets relatifs à la conception, à la mise en œuvre du SSE qui déterminent la performance de celui-ci.

2.3 MODELE D'ANALYSE DE DONNEES

2.3.1 Détermination du modèle d'analyse du SSE de la DBRLA

La documentation et les entretiens sur le suivi évaluation nous ont permis de percevoir l'impact d'un SSE de qualité sur l'atteinte des objectifs d'un projet.

Ainsi, à travers la problématique, de notre étude, nous devons répondre à la question suivante :

Comment améliorer la qualité du SSE de la DBRLA ?

Pour répondre objectivement à cette question, les postulats suivant sont émis :

2.3.1.1 Postulats d'appréciation de la performance du suivi -évaluation

La qualité et la performance **P** d'un système de suivi évaluation dépend des dimensions **C** liée à sa conception et **M** liée à sa mise en œuvre ou son management. La relation entre les membres s'établit ainsi : **$P = F(C, M)$; P varie ainsi en fonction de M et de C.**

Cette relation traduit l'existence de variables à définir et à utiliser pour faire le diagnostic, apprécier et améliorer la qualité du SSE de la DBRLA.

2.3.1.2 Définition variables, indicateurs et critères d'appréciation du SSE de la DBRLA

Une variable est un élément variable d'une situation qui peut ou non affecter le rendement, l'efficacité et/ou l'impact, et que l'on veut lier à d'autres variables d'indicateurs donnés¹¹.

Dans le cadre de l'analyse de la performance du SSE de la DBRLA, nous distinguons des variables explicatives liées à la conception **C**, au management **M** et à la performance **P**.

¹¹ Source : Le suivi et l'évaluation par Janet Shapiro
<https://www.civicus.org/documents/toolkits/LeSuivietl'Evaluation.pdf>, Janet Shapiro

2.3.1.2.1 Variables, indicateurs et critères d'appréciation de la conception

La phase de conception d'un système de S&E comprend 6 à 7 étapes décrites dans le document de projet :

1. La définition de l'objectif et du champ d'action du système;
2. L'identification des questions de la performance, des besoins d'informations et des indicateurs;
3. La planification de la collecte et de l'organisation de l'information;
4. La planification de la communication et du reporting des résultats de S&E;
5. La planification des mécanismes de la réflexion critique
6. La planification des moyens et compétences nécessaires pour le S&E;
7. L'informatisation du système.

Dans le cadre de notre études, ces étapes sont appréciées selon des variables fondés sur des critères donnés et adossés à des indicateurs synthétiques portant sur la clarification des objectifs, la sélection des indicateurs, la planification des méthodes et opérations de collecte et de traitement des données et des flux d'information, et la planification des ressources nécessaires à la mise en œuvre du système. Ces paramètres ont permis d'apprécier la conception le management et la performance du dispositif et SSE de la DBRLA.

2.3.1.2.2 Variables, indicateurs et critères d'appréciation du management

La mise en œuvre (management) du SSE de la DBRLA sera appréciée selon le modèle basé sur des critères variés arrimés à des indicateurs synthétiques (planification, organisation, direction et contrôle (PODC)).

- **La planification** : elle consiste en la programmation dans le temps des activités, des ressources, de la collecte des données, du traitement et de la diffusion de l'information ;
- **L'organisation** : elle précise la structuration du système de suivi-évaluation et la définition des rôles et responsabilités ;
- **La direction**: elle fait référence au mode de gestion des activités, des ressources, au processus décisionnel et aux interactions entre les différents acteurs du système ;

- **Le contrôle:** il concerne la mise en place d'un système de vérification des écarts entre les prévisions et les réalisations à travers les supervisions, les rapports d'évaluation

Le tableau ci –dessous retrace le dispositif d'appréciation de management du SSE de la DBRLA

2.3.1.2.3 Variables, indicateurs et critères de mesure de la performance

La performance du SSE de la DBRLA pourrait se mesurer à l'aune de critères ci – après ¹²

❖ **La pertinence :**

Elle correspond à la mesure de conformité des activités aux politiques nationales, aux priorités du groupe ciblé, aux domaines d'intervention des partenaires de la DBRLA. L'évaluation de la pertinence doit prendre en compte à travers les questions suivantes :

- Le dispositif prend – il compte la mesure de la validité des objectifs ?
- Le dispositif permet-il de mesurer la compatibilité des activités, des résultats observés avec la finalité globale et la concrétisation des objectifs fixés ?

❖ **L'efficacité :**

Elle mesure le degré de réalisation des objectifs. Elle s'intéresse aussi à l'amélioration du processus d'exécution des activités et de capitalisation des expériences acquises.

L'évaluation de l'efficacité se vérifiera à travers les questions suivantes :

- Le dispositif prévoit- il de mesurer l'atteinte des objectifs ?
- Le dispositif prend –il en compte la mesure des principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs?

❖ **L'efficience :**

L'efficience mesure les résultats (qualitatifs ou quantitatifs) obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Elle évalue la relation coût/efficacité des produits et donc s'intéresse au comment les activités sont en œuvre au moindre coût. Elle implique une comparaison des différentes

¹² Boubacar AW, notes de cours de Concepts de suivi et évaluation en contexte de développement, MBA GP CESAG Dakar 2017/2018

approches utilisées pour atteindre les mêmes résultats, de façon à déterminer si le processus le plus efficient a été retenu.

L'évaluation de l'efficience doit prendre en compte par les questions suivants :

- Le dispositif prévoit – il la mesure de l'efficience dans la mise en œuvre des activités par rapport à leur coût ?
- Le dispositif prévoit – il la mesure de l'atteinte des objectifs dans les délais prévus ?
- Le dispositif prévoit –il la mesure des conditions et hypothèses de mise en œuvre efficience des activités en exploitant toutes les possibilités existantes ?

❖ **L'impact :**

L'impact renvoie à la mesure des effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par les interventions de la DBRLA. L'évaluation d'impact doit prendre en considération les résultats souhaités et les résultats involontaires, de même que les impacts positifs et négatifs de facteurs externes.

L'évaluation de l'impact doit être mesurée par les questions suivantes :

- Le dispositif prévoit- il la mesure des conséquences des interventions de la DBRLA en termes d'effets escomptés et d'impact?
- Le dispositif prévoit- il la mesure du changement concret induit par les activités au niveau des bénéficiaires ?

❖ **La durabilité (viabilité) :**

Il renvoie au degré de prise en compte de l'impact, à la mesure bienfaits générés par les activités dans la perspective de les perdurer.

L'évaluation de la viabilité prendre en compte à travers les questions suivantes:

- Le dispositif prévoit- il la mesure de la durabilité des bienfaits résultant des activités ?
- Le dispositif prévoit –il la mesure des principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité des effets et impacts ?

Des questions-clé liées à la performance seront utilisées pour nous permettre de saisir et d'analyser le dispositif de prise en charge des changements observables obtenus à partir des activités et réalisations de la DBRLA.

2.3.1.3 Le mode traitement et d'analyse de données

Les données statistiques ont été traitées sur Excel pour faciliter leur exploitation

❖ **Mesure des critères, indicateurs et variables**

➤ **Mesure des critères :**

Pour les critères, sur lesquels les questions ont portés, une échelle de mesure allant de 0 à 5 été utilisée. Chaque critère a été évalué par le répondant et la note attribuée de la manière suivante :

- La réponse Non a été notée 0.
- la réponse Oui s'est vue attribuée une note variant de 1 à 5 ;

La note totale obtenue par le critère pour l'ensemble des enquêtés est ensuite évaluée en terme de pourcentage par rapport à la note maximale que peut avoir le critère (nombre d'enquêtés x 5). Ce qui donne la formule suivante :

$$Note\ critère = \frac{\text{somme des notes de l'ensemble des critères}}{\text{nombre d'enquêtés} \times 5} \times 100$$

➤ **Mesure des indicateurs**

La note d'un indicateur est obtenue par le rapport de la somme des notes de l'ensemble des critères de l'indicateur concerné par la note maximale qu'il est susceptible d'avoir. Ce rapport est par la suite multiplié par 100 pour permettre son appréciation. La formule de l'indicateur s'établit comme il suit :

$$Note\ critère = \frac{\text{somme des notes de l'ensemble des critères}}{(\text{nombre d'enquêtés} \times 5)(\text{nombre de critères de la variable})} \times 100$$

➤ **Mesure de la variable**

La note d'une variable est calculée à partir des notes de l'ensemble des indicateurs qui la constituent. Elle traduit le rapport de la somme des notes des indicateurs de la variable par la note maximale susceptible d'être obtenue celle -ci. Cette note de la variable est

ensuite multipliée par 100 pour permettre une bonne appréciation de la variable. La formule de détermination de la variable se décline ainsi qu'il suit :

$$\text{Note critère} = \frac{\text{somme des notes de l'ensemble des indicateurs}}{(\text{nombre d'enquêtes} \times 5)(\text{nombre de critères de la variable})} \times 100$$

Les résultats (en pourcentage) obtenus par les variables, les indicateurs et les critères sont appréciés par un code d'appréciation.

❖ **Appréciation des critères, indicateurs et variables**

➤ **Appréciation des critères**

Pour mesurer les critères sur lesquels les questions ont été adossées, une échelle de mesure avec 5 échelons a été fixée. Chaque critère a fait l'objet d'une notation par les répondants qui ont affecté des valeurs allant de 0 à 5 avec des appréciations ci-après attribuées à chaque niveau de lecture :

- Note égale 0 : niveau très insatisfaisant :
- Note entre 1 et 2 : niveau insatisfaisant :
- Note égale à 2;5 : niveau moyennement satisfaisant :
- Note entre 3 et 4 : niveau satisfaisant ;;
- Note égale à 5 : niveau très satisfaisant :

➤ **Appréciation des indicateurs et des variables**

Les indicateurs et les variables ont obtenu des taux de réalisation situés entre 0 et 100% de niveau de satisfaction en termes de contribution à la performance du dispositif et SSE de la DBRLA. L'échelle de mesure et de lecture est ainsi fixée :

- Taux $\leq 30\%$: indicateur très insatisfaisant, variable très peu performante
- Entre 30 et 50% : indicateur insatisfaisant, variable peu performante ;
- Egale 50%, indicateur moyennement satisfaisant
- 60 et 70% : indicateur satisfaisant, variable performante ;
- Entre 80 et 100% : indicateur très satisfaisant, variable très performante

❖ L'interprétation des résultats

Elle s'est faite en prenant en compte les facteurs clés d'appréciation d'un bon SSE dans le cadre de l'analyse des tendances constatées à la lecture des statistiques et graphiques.

❖ L'analyse des résultats

L'analyse de la conception du SSE en vigueur s'appuiera sur les critères fondamentaux relatifs à la clarification des objectifs, la sélection des indicateurs, les sources d'informations, le mode de collecte et traitement des données et des ressources nécessaires à la mise en œuvre du système.

L'analyse de la mise en œuvre ou du fonctionnement du SSE, reposera sur les critères managériaux que sont la planification, l'organisation, le management et le contrôle. L'application du modèle permettra d'apprécier la performance du SSE de la DBRLA par la synthèse des forces et des faiblesses qui découlent et de proposer des solutions pour l'amélioration du système. Elle fera appel à la triangulation¹³ « moyen de confirmer des données en utilisant diverses sources pour refléter/mesurer la même chose ».

Le détail de cette approche analytique sera examiné dans la deuxième partie qui s'intéresse au cadre pratique de l'étude.

¹³ Source : Le suivi et l'évaluation par Janet Shapiro
<https://www.civicus.org/documents/toolkits/LeSuivietl'Evaluation.pdf>, Janet Shapiro

**PARTIE II : CADRE PRATIQUE : DESCRIPTION DE LA
PRATIQUE DE SUIVI- EVALUATION,
PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET
RECOMMANDATIONS**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE EN COURS DU SUIVI - EVALUATION A LA DBRLA, PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE

Ce chapitre montre d'abord la pratique du suivi- évaluation en cours à la DBRLA, présente et analyse ensuite les résultats des enquêtes menées auprès des parties prenantes sur le dispositif et fonctionnement du SSE de la DBRLA.

SECTION 1 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DU SUIVI - EVALUATION EN COURS A LA DBRLA

3.1 DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE CONCEPTION ET DE MISE DU SSE EN COURS A LA DBRLA

3.1.1 Dispositif organisationnel du SSE de la DBRLA

A la DBRLA, le dispositif de collecte est logé à la DEP. Il est coordonné par le Chef de division qui s'appuie à l'interne sur une équipe composée notamment de la chargée du genre, la chargée de l'animation et de la formation, la chargée du cartographe et du SIG. A l'externe le dispositif s'appuie sur les points focaux chargés et qui travaillent en étroite collaboration avec les RSE des projets et programmes sous tutelle technique ou partenaires de la direction, la DAPSA, du niveau central du MAER et des autres usagers du secteur de la petite irrigation et de la GDERST.

3.1.2 Fonctionnement du SSE de la DBRLA

3.1.2.1 Les parties prenantes

Le dispositif de suivi de la DBRLA répond aux besoins internes de suivi- évaluation du MAER et des missions et responsabilités dont elle est délégataire, en vertu de l'arrêté n°3321-2000 du 15/03/2000 issu du décret 99- 909 du 14 septembre 1999 portant organisation du Ministère de l'Agriculture. Dans ce sens la DBRLA assure le rôle de veille et de contrôle technique au respect des règles et normes en matière d'aménagements hydro-agricoles des sociétés, agences et tous autres intervenants dans la maîtrise de l'eau et les infrastructures et équipements ruraux.

En conséquence, le dispositif de la DBRLA au sein de la DEP intègre de fait les structures du MAER et notamment le point focal du PRACAS, la DAPSA, la SAED, la SOGAGRI, l'ANIDA, l'ANCAR, les projets et programmes placés sous la tutelle, des intervenants dans des actions de GDERST et de la petite irrigation du ministère et de structures techniques relevant d'autres départements ministériels et notamment de l'Environnement et du Développement durable (DEEC, DEF ECS) de l'Economie du Plan et de la Coopération (DGPPE, DP, DCFE) ; de l'Eau et de l'Assainissement (DGPPE, OLAC, DH), des Pêches et de l'Economie maritime (Agence nationale d'aquaculture (ANA), des Collectivités territoriales et de l'Aménagement du territoire (ANAT), de l'Elevage et des Productions animales (DREL).

3.1.2.2 Les outils de collecte de l'information

La DBRLA dispose d'outils de collecte constitués de fiches d'information sur les sites potentiels, les réalisations, les comités gestion des aménagements. Les outils utilisés se présentent sous plusieurs formats.

- Outils de collecte d'informations propres DBRLA

Ils se matérialisent notamment par des fiches qui servent de documents de base pour divers besoins (situation de référence des projets et programmes, alimentation de données pour l'élaboration des rapports la direction, de la DAPSA et du système de suivi – évaluation du MAER).

Tableau 3 : Fiche de collecte de données de la DBRLA

Indicateurs	Composantes	Cibles prévisionnelles année (n)	Réalisés année (n)	Cibles prévisionnelles (n+1)
Nombre d'ouvrages de retenues, réalisés	Infrastructures rurales			
Volumes d'eau stockée en m3				
Ha de superficies polarisées parles ouvrages de retenue				
Nombre d'ouvrages de lutte anti sel retenue réalisés				
Ha de superficies protégées ou récupérées contre la salinisation				
Nombre de magasins de stockage ou de conditionnement construits				
Linéaire de pistes de production réalisés ou réfectionnés en Km				
Ha de superficies polarisées par l'ouvrage dominées				
Ha de superficies aménagées en riz de vallée et bas -fonds	Aménagements hydro-agricoles			
Ha de superficies réellement exploitées en riz de vallée et bas -fonds				
Ha de superficies valorisées en riz de vallée et bas -fonds				
Ha de superficies de périmètres maraichers aménagées				
Ha de superficies de périmètres maraichers réellement exploitées				
Ha de superficies de périmètres maraichers valorisées				
Nombre de producteurs bénéficiaires d'un Appui/Conseil	Etudes, Planification			
Nombre d'études réalisées				
Nombre de projets suivi				
Nombres de projets et programmes formulés				
Nombre de sessions de formation réalisées				
Nombre de supports de formations élaborés				
Volume de la production de riz				
Volume de la production de légumes en Tonnes				
Nombre de missions de suivi				
Nombre d'ateliers organisés				
Nombre de sites potentiels identifiés				

Source : DBRLA

- Outils de collecte de données entrant dans la mise en œuvre du PRACAS

Ils sont constitués notamment par des fiches qui collectent les contributions de la DBRLA à l'atteinte des objectifs du PRACAS. Ces fiches initiées par le MAER ou la DAPSA sont renseignées annuellement pour les besoins d'élaboration de rapports de performance du MAER à la mise en œuvre agricole du PSE.

Tableau 4 : Modèle de fiche de collecte réalisation dans le cadre du PRACAS

Objectifs PSE/PRACAS	Activités	Résultats/ réalisations physiques					
		2015		2016		2017	
		Ha	Tonnes	Ha	Tonnes	Ha	Tonne
Autosuffisance en riz en 2017 avec une production de 1 600 000T de paddy							
Total 1.							
Total 2.							
Total 3.							
Total général							

Source : MAER /DAPSA

- Outils de collecte de données pour le suivi de la mise en œuvre du DPPD

Le budget de la direction étant épousant la nomenclature du DPPD, des fiches de collecte de données renseignées sont envoyées à la DAGE du Ministère ou à la DASPA, pour l'élaboration des rapports de suivi des indicateurs du dit DPPD.

Tableau 5 : Liste des indicateurs de suivi du Programme 1 (Sécurisation de la base productive et développement des infrastructures rurales du DPPD)

Objectifs Stratégiques poursuivis	Résultats attendus	IOV	Situation de base	Cible	Valeurs cibles			Cible PRACAS	Unités	Commentaires
			2014	2015	2016	2017	2018	2017		
		Superficies hydro agricoles aménagées à partir des eaux de surface (cumul des superficies)								
		Superficies hydro agricoles aménagées des vallées et bas-fonds								
Renforcer les aménagements des terres agricoles	Le rythme de valorisation des terres s'est accru	Superficie irriguées totale (cumul des superficies)								
		Superficie contractée pour la production de semences certifiées de riz							ha	
		Superficie contractée pour la production de semences certifiées d'oignon							ha	

Source : MAER /DAPSA adapté par nous-mêmes

- **Les rapports d'activités**

La DBRLA produit plusieurs types de rapports d'activités :

- ✓ Les rapports de missions techniques menées par les agents des directions dans le cadre de leurs activités routinières de suivi et de contrôle des activités de la Direction (études, travaux, formation des comités de gestion.
- ✓ Les rapports de suivi des activités des projets et programmes partenaires adossés à des protocoles ou conventions signés entre la DBRLA et ces entités ;
- ✓ Les rapports trimestriels qui font la synthèse des rapports sectoriels et envoyés aux projets et programmes pour justifier la mise en œuvre des PTBA, au niveau central du MAER ou à la DAPSA pour les usages divers (rédaction de rapports de performance, document de programmation budgétaires, suivi du DPPD, etc.).

SECTION 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE

3. 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA CONCEPTION ET DU MANAGEMENT

Ce point présente et analyse les résultats issus de nos observations et des entretiens en mettant en relief les points forts et les points faibles du dispositif, fonctionnement et de la performance du SSE de la DBRLA qui permettront d'aller au chapitre suivant vers la formulation de recommandations permettant son amélioration.

3.2.1 Présentation et analyse des résultats issus de nos observations et focus groupe

L'exploitation des informations issues du croisement des données recueillis dans les divers documents de la DBRLA (rapports, documents de projets, programmes, fiches de collectes, protocoles, conventions, ...) et des discussions avec les acteurs de la DBRLA nous permettent de faire une certaine caractérisation du dispositif et système de suivi - évaluation de la DBRLA.

En effet durant nos différentes interactions avec les agents de la DBRLA nous avons pu relever plusieurs insuffisances liées notamment l'absence de mécanismes de collecte de traitement et de partage de l'information. Nous avons dû fournir d'importants efforts pour

glaner des informations disponibles à travers les documents éparpillés dans les différentes divisions, et projet et programmes partenaires ou sous tutelle technique.

La DBRLA ne dispose donc pas d'une base de données systématisée et unifiée, d'un système de collecte, de traitement et d'archivage des données et informations recueillies dans le cadre du suivi - évaluation des activités de la direction, et des projets et programmes. D'ailleurs, en 2016, mettant à contributions nos connaissances et compétences acquises au travers d'une formation pour l'obtention d'un certificat en suivi évaluation axé sur les résultats, nous nous sommes employés à faire un diagnostic des contraintes auxquelles la DBRLA est confrontée et l'arbre des problèmes élaboré à cet effet a ressorti les insuffisances en termes d'absence d'un système formalisé et dédié au suivi évaluation ; d'absence d'un dispositif permanent de suivi évaluation des activités ; de manque de clarté dans la formulation des objectifs de suivi -évaluation ; d'insuffisance et de manque de qualification du personnel pour faire le suivi -évaluation et d'insuffisance de moyens financiers et logistiques pour assurer le suivi évaluation des activités.

3.2.2 Présentation et analyse des résultats issus des questions administrées aux parties prenantes du SSE de la DBRLA sur la conception et la mise en œuvre

Les réponses des parties prenantes au SSE de la DBRLA ont été agrégées autour des six groupes d'acteurs qui proviennent de la DBRLA et de structures qui interagissent réellement avec elle. Ces entités ou individus sont : la Direction, la DEP, la DAH, la DIR, le BAF ; la MAER/ DAPSA et les projets/ programmes.

Elles nous ont permis d'avoir des informations à travers les opinions exprimées et d'apprécier la qualité de la conception et de la mise en œuvre du système sur la base d'un mécanisme de notation et d'interprétation des résultats.

La présentation et l'analyse des résultats de la conception et de la mise en œuvre du dispositif de la DBRLA se font selon le schéma et les indicateurs préconisés dans notre modèle théorique en la matière.

- Pour ce qui est de la conception, elles seront basées sur (i) la clarification des objectifs, (ii) la sélection des indicateurs, (iii) la planification des méthodes et opérations de collecte et de traitement des données et des flux d'information et (iv) la planification et mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du système ;

- Pour ce qui relève du management, elles s'appuient sur des indicateurs arrimés aux variables PODC.

✚ Présentation et analyse des résultats par rapport à la qualité de la conception

❖ Présentation des résultats

Pour arriver aux résultats escomptés relativement à la qualité de la conception du SSE de la DBRLA, des questions adossées aux critères de l'indicateur ont été posées. Elles sont consignées dans le tableau 6 ci –après.

Tableau 6 : Questions d'appréciation de la qualité de la conception du SSE

Variables	Indicateurs	Critères d'appréciation
Conception du système	Clarification des objectifs de suivi de la DBRLA	Les objectifs de suivis sont-ils clairement définis avec des informations nécessaires pour assurer une gestion orientée vers l'impact ?
		Les objectifs permettent – ils une participation des parties prenantes au mécanisme de réflexion critique destinée à améliorer la mise en œuvre des activités de la DBRLA ?
		Les objectifs sont –ils adossés aux règles d'éthique de transparence et de responsabilité requise dans le dans les processus de gestion de projets ?
	Sélection des indicateurs	Les indicateurs permettent- ils d'atteindre les résultats, effets et impacts ?
		Les indicateurs sont –ils quantitatifs (mesures statistiques comme le nombre, la fréquence, les ratios et qualitatifs (mesures de jugement et de la perception de la conformité par rapport à des normes établies, de la présence ou de l'absence de conditions particulières, du niveau de satisfaction) ?
	Planification des méthodes et opérations de collecte et de traitement des données et des flux d'information	Les méthodes et outils de collecte donnent –ils des informations qualitatives et quantitatives assez précises et fiables?
		Par qui et comment l'information ^o est- elle collectée (enquête, réunion, revue documentaire, etc...) ?
		A-t- on déterminé la fréquence de collecte et les canaux de fourniture et utilisation des informations ?
	Planification et mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du système	Y- a –il des moyens financiers dédiés au dispositif et SSE de la DBRLA ?
		Y- a –il des ressources humaines spécialistes pour mettre en place et piloter le dispositif et SSE de la DBRLA ?
	A-t-on suffisamment mobilisé les moyens matériels et logistes pour la mise en place et le fonctionnement du dispositif du SSE de la DBRLA ?	

Source : réalisé par nous- mêmes

Les réponses issues des questions sur la conception du SSE de la DBRLA ont fait l'objet d'un traitement statistique dans le tableau 7 ci- dessous.

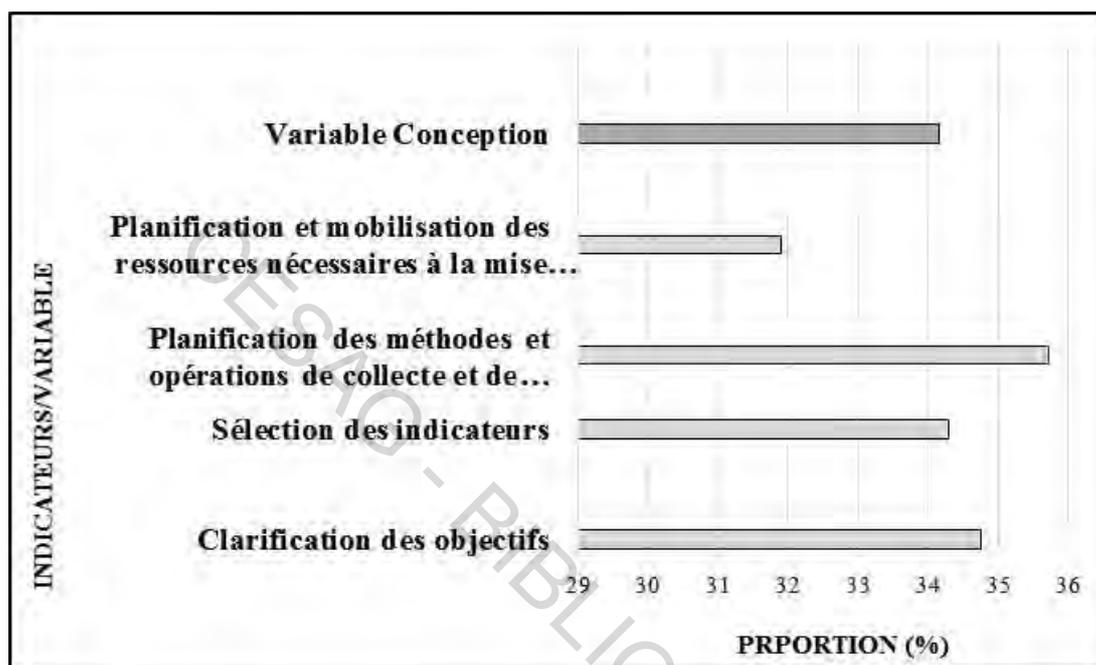
Tableau 7 : Résultats de l'apport des indicateurs à la qualité de la conception du système

Variables	Indicateurs	Critères	Appréciation de l'indicateur	Appréciation de la variable
Conception du système	Clarification des objectifs	Clarté des objectifs du SSE	34,76	34,16
		Implication dans leur définition comme partie prenante		
		Orthodoxie des objectifs par rapport aux règles d'éthique et de transparence		
	Sélection des indicateurs	Pertinence et efficacité des indicateurs	34,29	
		Exhaustivité (quantitatif et qualitatif)		
	Planification des méthodes et opérations de collecte et de traitement des données et des flux d'information	Adaptabilité et exhaustivité des outils	35,71	
		Existence d'un dispositif et outils de collecte des données		
		Périodicité, source de la collecte et mécanismes de diffusion des informations		
	Planification et mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du système	Disponibilité d'un budget dédié et à temps	31,90	
		Disponibilité, aptitude et motivation du personnel		
		Disponibilité des moyens matériels et logistiques		

Source : réalisé par nous- même

Les résultats retracés dans les tableaux et traduisant les opinions des enquêtés sur la qualité de la conception du SSE de la DBRLA affichent leurs tendances dans la graphique à la figure 8 qui suit.

Figure 8 : Contribution des indicateurs à la qualité de la conception



Source : réalisé par nous- même

❖ Analyse des résultats sur la conception du système

L'analyse des opinions des enquêtés sur la qualité de la conception du SSE de la DBRLA porte sur les points en relation avec indicateurs retenus.

➤ Analyse des aspects liés à la clarification des objectifs

Tout dispositif de SSE est adossé à des objectifs clairement définis au départ et connus des différents acteurs pour mesurer leur pertinence, leur capacité à atteindre les résultats et notamment par le degré d'implication des différents acteurs en charge du pilotage du système. L'application de l'indicateur au SSE de la DBRLA donne un niveau de réalisation de 34,76% de contribution à la performance du SSE. En effet, les entretiens ont montré une certaine confusion de genre entre objectifs de suivi évaluation et ceux qui renvoient à missions

régaliennes de la structure selon les termes des décrets et arrêtés. Il est vrai que la DEP mène des tâches de suivi-évaluation, mais pour autant, celles-ci ne reposent fondamentalement pas sur des objectifs de suivi – évaluation dans le respect des principes et en la matière à savoir la clarification des objectifs. C'est la raison pour laquelle, les personnes interviewées trouvent ceux-ci peu clairs et déplorent également leur non implication dans leur formulation.

➤ **Analyse de la sélection des indicateurs**

Cette étape permet de faire le suivi de toutes les composantes d'un projet. Pour la circonstance, il est de mise de procéder à une bonne sélection des indicateurs clefs qui servent à bien mesurer la performance du projet. Les indicateurs pourraient être appréciés à travers des critères basés sur la pertinence (faisabilité au plan technique maniabilité), la complexité et exhaustivité (mesure de la quantité et de la qualité).

La DBRLA dispose d'indicateurs pertinents certes articulés à ses missions et attributions, mais leur taux de contribution à réalisation de la variable reste insatisfaisant avec 34,29%. Ce niveau insatisfaisant découle, d'après les réponses aux questions, d'un manque de clarté, d'exhaustivité dans leur définition mais aussi de leur faible appropriation par les acteurs en raison de l'absence d'une démarche inclusive dans leur formulation.

➤ **Analyse de la planification des méthodes et opérations de collecte et de traitement des données et des flux d'information**

Dans un SSE, le mode de collecte et de traitement des données est assuré à travers une coordination qui s'appuie sur des outils, des acteurs, un dispositif de collecte, de traitement de rapportage. Pour s'assurer de la fiabilité, de la qualité des données et du système de traitements, des revues périodiques doivent être organisées après la compilation et l'analyse des rapports avant la mise en circulation de l'information.

Les données sont collectées à la DBRLA le sont à l'aide d'outils de collecte standardisés qui sont mis en place par la DEP, la DAPSA, le MAER ou alors les projets et programmes suivis par la direction. Mais l'indicateur est insatisfaisant avec une réalisation de 35,71%, car malgré leur importance, les données collectées laissent apparaître des carences dans leur maniement et utilisation car ils ne sont pas partagés avec les autres acteurs devant être impliqués dans le SSE. Aussi, des insuffisances sont notées dans la collecte l'analyse et le traitement qui ne sont pas effectuées de manière systématique et régulière. Les sources d'informations pour le SSE de la

DBRLA se essentiellement constituées de rapports de mission de rapports trimestriels et annuels d'activités qui ne sont systématiquement partagés au sein de la structure ou avec le MAER, la DAPSA ou les projets et programmes. Ces insuffisances rendent difficile la disponibilité l'effectivité et la régulière de l'information surtout liée aux finances

➤ **Analyse de la planification et mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du système**

Pour être opérationnel et efficace, un SSE doit s'appuyer sur des critères basés sur la disponibilité, l'aptitude et la motivation du personnel ; la disponibilité des moyens matériels et logistiques ; et la disponibilité d'un budget dédié et à temps.

A la DBRLA, la DEP dispose de micro-ordinateurs fixes, d'ordinateurs portables, d'un véhicule (4x4) Pick Up, d'un GPS. Pour mener des opérations de suivi, les agents des différentes divisions sont mis à contribution pour collecter des données dans le cadre de leurs missions pour le compte de la direction ou des projets et programmes qui interagissent avec la structure. Toutefois l'analyse fine de l'indicateur fondé sur les critères traduit un état insatisfaisant avec un taux de 31,90%. Plusieurs insuffisances sont notées pour justifier ce faible taux : manque d'effectifs et de compétences dédiés au suivi et évaluation à la DEP, absence d'allocation financière spécifique dédiée au dispositif SSE et un manque de moyens logistiques et matériels pour mener correctement les opérations

✚ Présentation et analyse des résultats par rapport à la qualité du management

❖ Présentation des résultats par rapport à la qualité du management

Pour arriver aux résultats escomptés relativement à la qualité au management du SSE de la DBRLA, les questions adossées aux critères de l'indicateur ont été posées. Elles sont consignées dans le tableau 8 ci- dessous.

Tableau 8 : Questions d'appréciation de la qualité du management

Variables	Indicateurs	Critères d'appréciation
Management (mise en œuvre) du système	Planification	les objectifs de suivi sont –ils bien planifiés ?
		Y -a- t-il un plan de suivi ?
		Existe t- il un manuel de procédures ?
	Organisation	Y a – t –il des équipes compétentes ?
		Le style managérial est-il bon?
		Y a- t-il un canal d'information pour les acteurs ?
		Les ressources sont- elles mobilisées à temps pour atteindre les objectifs?
	Direction	Le système est –il doté de mécanismes pour prendre des décisions ?
		Les acteurs du système interagissent-ils ?
	Contrôle	La mise en œuvre du suivi évaluation est –elle soumise à un contrôle ?
		Existe- t –il des rapports de suivi évaluation et leur diffusion est –elle assuré ?
		Une application des recommandations du suivi – évaluation est –elle notée ?

Source : Réalisé par nous- mêmes

Les réponses issues des questions sur le management du SSE de la DBRLA ont fait l'objet d'un traitement dans le tableau 9 qui suit.

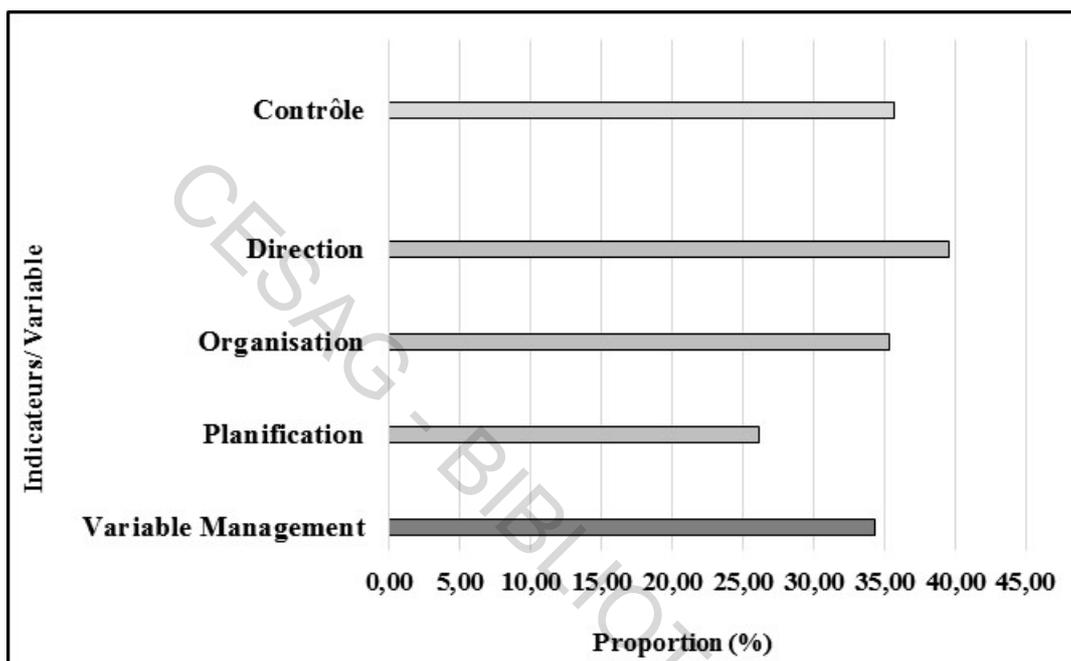
Tableau 9 : Résultats de l'apport des indicateurs à la qualité du management du système

Variables	Indicateurs	Critères	Appréciation de l'indicateur	Appréciation de la variable
Management	Planification	Planification des objectifs de suivi	26,19	34,29
		Existence d'un plan de suivi évaluation		
		Existence de documents de procédures ou de suivi		
	Organisation	Existence d'équipes de gestion du système	35,36	
		Qualité de la coordination des équipes		
		Disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs		
		Existence d'un plan de circulation de l'information		
	Direction	Existence de mécanismes de prise de décisions	39,52	
		Interaction entre les acteurs		
		Motivation du personnel		
	Contrôle	Mise en œuvre du suivi évaluation	35,71	
		Existence de rapports de suivi évaluation et leur diffusion		
Application des recommandations issues du suivi -évaluation				

Source : Réalisé par nous- mêmes

Les résultats retracés dans les tableaux montrent les opinions des enquêtés sur la qualité de la mise en œuvre du SSE de la DBRLA. Leur lecture peut se faire plus facilement à travers le graphique suivant ci –dessous à la figure 9.

Figure 9 : Contribution des indicateurs à la qualité du management du système



Source : Réalisé par nous même

❖ Analyse des résultats par rapport à la qualité du management

L'analyse des opinions des enquêtés sur la qualité de la mise en œuvre du SSE de la DBRLA porte sur des points relatifs aux aspects managériaux que sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

➤ Analyse de la planification du système

La planification se définit comme le processus par lequel les responsables d'un projet sont amenés à définir l'orientation de la structure en termes de plans, projets, programmes et activités. Elle fixe les objectifs à atteindre et dressent les plans de travail devant mener à leur

réalisation à court terme, moyen et long terme par des activités. Instrument de visibilité et lisibilité des différents indicateurs à renseigner suite à l'identification des besoins, la planification est le cadre référentiel du SSE qui pour être efficace et performant, nécessite des ressources humaines, matérielles et financières suffisantes à prévoir.

Elle est déterminante dans la réalisation objective de la DBRLA

Il ressort des enquêtes auprès d'acteurs de la DBRLA, du MAER et de la DAPSA l'existence de documents de planification et notamment la stratégie nationale de gestion durable des eaux de ruissellement et de lutte contre la salinisation (SNGDERST), le PNDIL, le DPPD.

Toutefois, les données du tableau et du graphique relativement à l'indicateur planification affichent un taux très insatisfaisant de seulement 26,19% de contribution à la réalisation de la variable management du fait de plusieurs insuffisances. D'après les personnes interviewées, l'absence d'un plan de suivi évaluation clairement défini ne leur permet pas d'avoir des informations pertinentes et de se faire une idée précise sur les actions à entreprendre pour arriver à l'efficacité des activités en termes d'effets et d'impact et pour bien répondre aux besoins de la direction en la matière. En effet, il a été souligné comme difficultés pour justifier les résultats très insatisfaisants, la non -prise en compte des risques ou facteurs externes et en particulier le manque de ressources dédiées au SSE dans le cadre du BCI ou la difficulté à les mobiliser pour la mise en œuvre des activités.

➤ **Analyse de l'organisation du système**

L'organisation renvoie généralement à la composition des groupes de travail à la coordination des activités, à la structure hiérarchique, à la définition et connaissance des rôles et responsabilité par les parties prenantes et à leur aptitude utiliser des ressources pour atteindre des objectifs fixés ensemble et partagés dans des délais fixés, selon des procédures partagées et avec des moyens mobilisés.

Les parties prenantes du dispositif et SSE de la DBRLA sont organisées autour de la Division Etudes et Planification (DEP) qui assume les fonctions de planification et de coordination des activités en la matière, les acteurs des projets et programmes partenaires ou sous- tutelle technique représentés par leurs points focaux au dans les divisions ou leurs RSE. La DEP entreprend et coordonne des initiatives en matière de besoins de collecte en informations requis par la DPASA, le niveau central du MAER, et pour d'autres divers et notamment la formulation des stratégies, de projets et programmes, l'élaboration des PTBA.

Malgré ce dispositif, l'indicateur organisation affiche un taux de contribution de 35,36%, niveau insatisfaisant comme pour la réalisation de la variable. Cette faible contribution à la qualité du SSE se justifie par plusieurs facteurs. En termes d'effectifs et de compétence, il n'y a pas d'agents dédiés au suivi et évaluation au niveau de la DEP. Au plan des ressources, le SSE ne dispose d'aucune allocation spécifique pour le fonctionnement, car les ressources allouées dans le cadre du BCI le sont sous la nomenclature budgétaire études ou honoraires. Cette situation est préjudiciable à la performance du suivi et évaluation, car les quelques moyens notés se résument au plan logistique à des micro-ordinateurs fixes, des micro-ordinateurs portables, un seul véhicule (4x4) pic up affecté par un projet dans le cadre de l'appui institutionnel. Des insuffisances sont tout aussi notées dans les équipements de collecte et de traitement des données (matériel de reportage GPS, tablettes appareils numériques, logiciels, etc.). La rédaction des rapports se consolidés ne s'opère pas selon une périodicité donnée à l'interne. Les consolidations se font lorsque des demandes expresses viennent de la hiérarchie ou des directions chargées de la collecte et du suivi des politiques et programmes du MAER (DAPSA).

➤ **Analyse de la Direction du système**

La direction d'un SSE s'intéresse au mode de gestion des équipes à utiliser toutes les aptitudes et compétences pour arriver à la bonne exécution des tâches, de manière correcte et efficace. Elle porte essentiellement sur le leadership, le climat organisationnel et les aspects communicationnels.

A la DBRLA, les agents ont une certaine culture de la hiérarchie renforcée par l'existence de mécanismes de décision qui reposent sur des chartes et règlements administratifs connus de tous les agents. Aussi, le suivi des projets et programmes adossé à des manuels de procédures, protocoles et conventions a contribué à renforcer les aptitudes des agents en la matière.

Ainsi, le dispositif et SSE logé à la DEP est coordonné par le Chef de division qui s'appuie à l'interne ses agents et à l'extérieur sur le dispositif s'appuie sur les points focaux chargés et qui travaillent en étroite collaboration avec les RSE des projets et programmes sous tutelle technique ou partenaires de la direction, la DAPSA, du niveau central du MAER et des autres usagers du secteur de la petite irrigation et de la GDERST.

Néanmoins, la présentation des résultats selon les termes des tableaux et des graphiques montre un niveau insatisfaisant de contribution à l'amélioration du management du système de la DBRLA avec seulement 39,52% de réalisation, car les efforts sont à faire en termes de

renforcement de la dynamique de groupe et d'équipe par l'implication de tous les agents de la Direction à la culture du suivi évaluation, le renforcement des effectifs et des compétences par de nouveaux recrutements de profils diversifiés et compétentes pour un meilleur suivi des projets et programmes en particulier du PNDIL.

Le système ne dispose pas de procédures de communication systématisées en interne ou externe car les comptes rendus ne sont ou rapports ne sont pas régulièrement partagés.

Les besoins en formation du personnel ne sont pas pris en charge, du fait l'absence de ressources budgétaires.

➤ **Analyse du contrôle**

Le contrôle veille au respect des procédures et protocoles et vérifie le niveau d'avancement des activités du projet, analyser les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations à travers des rapports et suggère au besoin, des remédiations et corrections nécessaires pour réorienter les interventions.

Au plan légal le rôle de veille au respect des normes et règles et contrôle des interventions dans les aménagements hydro-agricoles incombe à la DBRLA. Ainsi, dans le cadre des activités déroulés par les projets et programmes, des rapports sont produits et portent sur des missions de suivi, contrôle et supervision qui se font au rythme de l'avancement des activités de prestations intellectuelles et de travaux, à de périodes fixées les TDR, DAO, protocoles et conventions

Cependant, la qualité du contrôle au niveau de la DBRLA admet des limites avec un taux de réalisation de l'indicateur de seulement 35,71% jugé insatisfaisant pour contribuer de manière décisive à la réalisation de la variable. Les insuffisances de ce faible niveau sont entre autres ; une absence d'outils de mesure des effets et de l'impact ; un manque d'intégration des facteurs exogènes (risques) qui planeraient sur le fonctionnement du système (aléas budgétaires) ; un non- respect des délais dans l'avancement des activités, avec la disponibilité aléatoire des ressources financière ; un manque de motivation du personnel ; un manque de formulation et de suivi des recommandations pour des actions correctives.

3.2.3 Présentation et analyse des résultats sur la performance du SSE

La performance du SSE de la DBRLA découle de la combinaison de la qualité de sa conception et de son dispositif de mise en œuvre.

❖ Présentation des résultats liés à la performance

Pour arriver aux résultats recherchés sur la performance du SSE de la DBRLA, des questions adossées aux critères et indicateurs ont été posées et consignées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Questions d'appréciation de la performance du SSE de La DBRLA

Variables	Indicateurs	Critères d'appréciation
Performance du système de suivi-évaluation	Pertinence	- Le dispositif prend – il compte la mesure de la validité des objectifs ?
		- Le dispositif permet-il de mesurer la compatibilité des activités, des résultats observés avec la finalité globale et la concrétisation des objectifs fixés ?
	Efficacité	- Le dispositif prévoit- il la mesure de l'atteinte des objectifs ?
		- Le dispositif prend –il en compte la mesure des principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs?
	Efficience	- Le dispositif prévoit – il la mesure de l'efficience dans la mise en œuvre des activités par rapport à leur coût ?
		- Le dispositif prévoit – il la mesure de l'atteinte des objectifs dans les délais prévus ?
		- Le dispositif prévoit –il la mesure des conditions et hypothèses de mise en œuvre efficience des activités en exploitant toutes les possibilités existantes ?
	Impact	- Le dispositif prévoit- il la mesure des conséquences des interventions de la DBRLA en termes d'effets escomptés et d'impact?
		- Le dispositif prévoit- il la mesure du changement concret induit par les activités au niveau des bénéficiaires ?
	Durabilité	- Le dispositif prévoit- il la mesure et la durabilité des bienfaits résultant des activités ?
- Le dispositif prévoit –il la mesure des principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité des effets et impacts ?		

Source : réalisé par nous- mêmes

Les résultats issus des enquêtes sur la performance du SSE de la DBRLA sont consignés dans le tableau 11 ci- après.

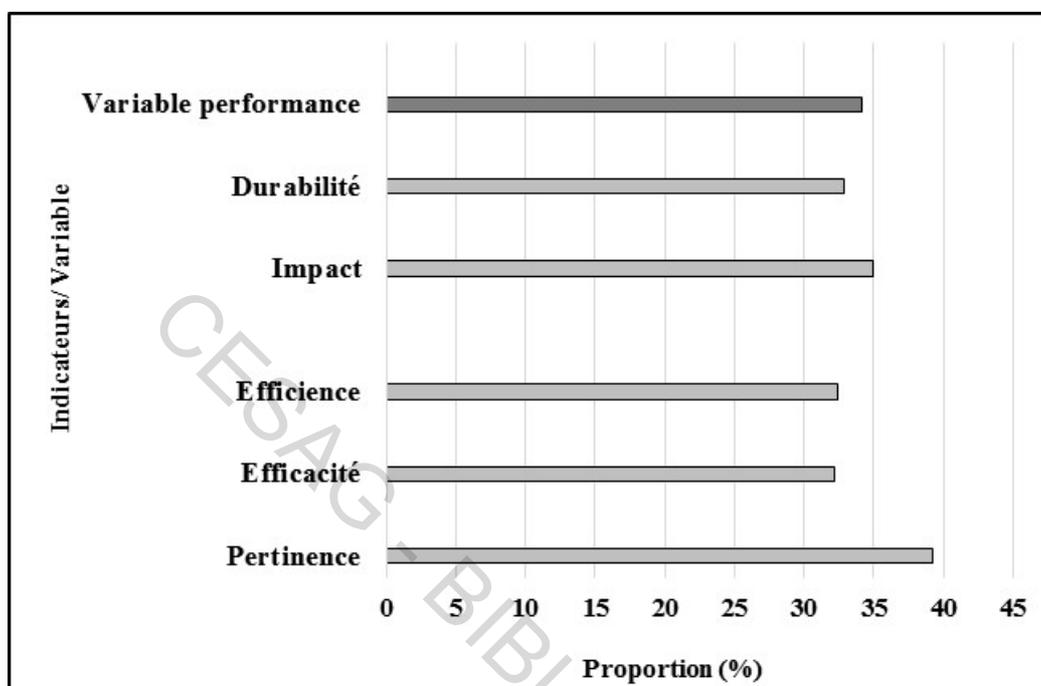
Tableau 11 : Résultats par rapport à la performance du SSE de la DBRLA

Variables	Indicateurs	Critères	Appréciation (%) de l'indicateur	Appréciation (%) de la variable
Performance du système de suivi-évaluation	Pertinence	Mesure de la validité des objectifs	39,29	34,16
		Mesure de la compatibilité des activités, résultats observés avec la finalité globale et la concrétisation des objectifs		
	Efficacité	Mesure de l'atteinte des objectifs	32,14	
		Mesure des principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs		
	Efficience	Mesure de l'efficience dans la mise en œuvre des activités par rapport à leur coût	32,38	
		Mesure de l'atteinte des objectifs dans les délais prévus		
		Mesure des conditions et hypothèses de mise en œuvre efficace des activités en exploitant toutes les possibilités existantes		
	Impact	Mesure des conséquences des interventions de la DBRLA en termes d'effets escomptés et d'impact?	35	
		Mesure du changement concret induit par les activités au niveau des bénéficiaires		
	Durabilité	Mesure de la durabilité des bienfaits résultant des activités	32,86	
Mesure des principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité des effets et impacts				

Source : réalisé par nous- mêmes

La représentation graphique de la performance du SSE se traduit par le graphique ci –dessous à la figure 10

Figure 10 : Contribution des indicateurs à la performance du système



Source : réalisé par nous- mêmes

❖ Analyse de la performance du Système de suivi- évaluation de la DBRLA

L'analyse de la performance du SSE de la DBRLA s'effectue à partir de critères adossés aux indicateurs ciblés à interpréter.

➤ Analyse et interprétation de la pertinence

L'indicateur pertinence affiche une contribution moyennement satisfaisante de 39,29% pour les indicateurs. Ce niveau s'explique par un manque d'exhaustivité et de cohérence entre les informations fournies à cause des objectifs de suivi qui ne sont pas clairement formulés et loin de couvrir les besoins des acteurs. Malgré sa pertinence le SSE de la DBRLA ne répond pas assez au besoin d'information des acteurs du projet qui ne participent pas assez à la définition des objectifs.

- **L'indicateur efficacité** affiche un taux 32,14%, niveau insatisfaisant de contribution à la performance à cause d'insuffisances et faiblesses relevées par les acteurs en termes de disponibilité opportune de l'information, d'amélioration du processus d'exécution du système, de gestion des risques pour l'atteinte des objectifs.
- **L'indicateur efficience** affiche 32,38%, un niveau insatisfaisant de contribution à la réalisation de la performance attendue de la variable. Ces résultats traduisent un manque d'efficience dû à une absence d'articulation entre les ressources et les besoins. Il se pose en effet un problème de gestion et de planification adéquate des prévisions pour le suivi des activités, car les coûts prévus ne couvrent toujours pas les coûts réels des activités programmées.

L'indicateur impact montre un taux de 35% jugé insatisfaisant dans la contribution à la performance. Cela traduit des insuffisances du système qui accorde plus d'importance à la mesure des résultats au détriment des effets et impacts qui sont moins perceptible en termes de changements dans le dispositif et SSE de la DBRLA. A cela s'ajoute d'autres dysfonctionnements liés à la planification, communication et stabilité institutionnelle de la DBRLA qui influent sur le niveau d'atteinte de l'impact sur l'amélioration du dispositif de son fonctionnement continu de sa pérennisation.

Pour calculer ces indicateurs, les données de base nécessaires doivent être identifiées ainsi que les documents de références dont elles sont extraites. Il s'agit des outils à utiliser pour le renseignement des indicateurs.

- **L'indicateur durabilité** qui mesure la viabilité la pérennité du SSE affiche un taux de 32,86% jugé insatisfaisant car les acteurs ne ressentent pas l'absence d'un dispositif de continuation des bénéfices résultant de bonnes actions de développement personnel à la suite des interventions et sur le long terme dans le cadre de la capitalisation et diffusion et mise en œuvre des acquis et notamment dans un contexte à risques maîtrisés.

CHAPITRE 4 : SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU DISPOSITIF DU FONCTIONNEMENT, VÉRIFICATION DE LA PERFORMANCE ET RECOMMANDATIONS POUR UNE AMÉLIORATION DU SSE DE LA DBRLA

SECTION 1 : SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU DISPOSITIF DU FONCTIONNEMENT ET VÉRIFICATION DE LA PERFORMANCE DU SSE DE LA DBRLA

Ce point part de la synthèse des forces et des faiblesses du SSE de la DBRLA pour aboutir à la formulation de recommandations pour une amélioration du dispositif et de la mise en œuvre système.

4.1 Synthèse des forces et des faiblesses liées du SSE de la DBRLA

Les séances d'observation, de dialogues évaluatifs, les opérations de collecte d'analyse documentaire, la triangulation et analyse des données nous ont permis de répondre aux questions évaluatives et de faire la synthèse des forces et des faiblesses liées à la conception à la mise en œuvre et à la vérification de la performance du SSE de la DBRLA.

Les résultats de l'étude sont synthétisés dans les tableaux qui suivent, avec des tendances indicatives sur la qualité et la performance de la conception, du management du dispositif et SSE de la DBRLA.

✚ Synthèse des forces et des faiblesses liées à la conception du SSE de la DBRLA

Les forces et faiblesses liées à la conception sont résumées dans le tableau 12 ci- dessous.

Tableau 12 : Forces et faiblesses liées à la conception du SSE actuel

Indicateurs	Forces	Faiblesses
Clarification des objectifs de suivi de la DBRLA	Clarté relative des objectifs du SSE Certaines connaissances des rôles et responsabilités de suivi-évaluation en référence aux missions de la direction	Non formulation et spécification des objectifs de suivi-évaluation ; Faible implication des parties prenantes, donc faible appropriation des objectifs Manque d'orthodoxie des objectifs par rapport aux règles d'éthique et de transparence
Sélection des indicateurs	Indicateurs pertinents relativement clairs et simple à renseigner ; Activités couvertes par les indicateurs retenus	Indicateurs peu exhaustifs (absence de couverture de résultats qualitatifs) ; Absence d'indicateurs qualitatifs
Planification des opérations de collecte et de traitement des données et des flux d'information	Outils quantitatifs de collecte disponibles avec des informations précises ; Possibilité de faire des comparaisons de données et périodes Maîtrise des traitements de données	Manque d'informations relevant de causes sous-jacentes et de la qualité de l'information pour approfondir les phénomènes ; Manque de dispositif pour la collecte de certaines données à la base Stratégie de collecte non harmonisée et opération irrégulières Réserve sur les informations relatives aux finances jugées abusivement sensibles et réservées ; Lacunes dans les sources (manque de fiabilité des données dues souvent aux Manque de rigueur dans certains rapports
Planification et mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du système	Dotations budgétaires pour les missions d'ordre diverses ; Une certaine volonté de suivi chez les parties prenantes ; Quelques moyens matériels et logistiques pour la collecte le traitement et archivage des données Une certaine maîtrise des équipements de collecte et de traitement de données (GPS, informatique Bonne mise à contribution des TIC qui rendent fluide la diffusion de l'information sur différents formats sous un autre format que celui du papier	Absence d'un budget dédié Personnel peu outillé aux techniques de suivi-évaluation ; Insuffisance des moyens matériels

Source : Réalisé par nous- mêmes

✚ Synthèse des forces et des faiblesses liées au management du SSE de la DBRLA

Les forces et faiblesses liées à la mise en œuvre sont résumées dans le tableau 13 ci- après

Tableau 13 : Forces et faiblesses liées au management du SSE actuel

Indicateurs	Forces	Faiblesses
Planification	Objectifs de la mission de relativement connus Précision des objectifs de SSE dans un plan ; Existence de vision et de plans stratégique	Non-spécification des objectifs et des contraintes ; Pilotage avec des risques en vue dans l'atteinte des effets et impacts ; Pas de système informatisé pour la planification, le suivi et l'évaluation des activités
Organisation	Existence de compétences techniques variées pour faire en S&E; Flux d'information définis; Existence de manuels de procédures avec les projets et programmes ; déclinant les rôles et responsabilités	Insuffisance de compétences en S&E au sein de la DBRLA : Faible appropriation des procédures de suivi- évaluation
Direction	Existence d'une hiérarchie relationnelle avec une direction, des divisions ; tutelle technique des projets et programmes; Présence de supervisions formatives; Existence d'une dynamique de groupe avec des interconnexions entre les divisions	Manque de motivation des agents à appliquer les principes et règles en SSE qu'ils pensent être l'affaire des projets relais communautaires. Système peu participatif
Contrôle	Suivi du niveau dévolution des activités à travers le contrôle et la supervision ; Prise en compte des recommandations pour les projets et programmes suivis	Respect des délais n'est pas effectif; Non prise en compte des aléas du BCI et de l'insuffisance des ressources pour le contrôle Complexité des procédures de mis à disposition des moyens des projets et programmes parfois complexes (lourdeur des procédures de décaissement.

Source : réalisé par nous- mêmes

✚ Vérification de la performance du SSE de la DBRLA

Le tableau 14 ci – après nous sert de vérification à la performance du SSE de la DBRLA à partir des données de la variable expliquée.

Tableau 14 : Vérification de la performance

Faiblesses notées sur la conception et la mise en œuvre	Élément de la performance impacté
Insuffisances liées au manque de partage sur les objectifs de suivi par les parties prenantes du SSE de la DBRLA	Pertinence, efficacité
Faible niveau d'appropriation des objectifs par certains agents de la DBRLA	Efficacité
Manque d'exhaustivité des indicateurs retenus (indicateurs qualitatifs faiblement présents)	Pertinence, efficacité
Insuffisance dans la prise en compte des préoccupations de l'ensemble des utilisateurs d'informations	Pertinence, efficacité
Déficit de partage des outils de collecte	Efficacité, durabilité
Caractère exclusif de la planification qui n'implique pas toutes les parties prenantes au processus	Efficacité, impact
Déficit de communication entre les parties prenantes	Efficacité, impact, durabilité
Non-respect de la planification	Efficacité, efficacité, impact
Manque de partage sur les procédures du suivi évaluation	Efficacité, efficacité impact
Manque de dynamisme dans l'animation des équipes	Efficacité, efficacité
Risque marqué par l'instabilité institutionnelle dont est victime la DBRLA avec les changements fréquents d'ancrage ministériel	Efficacité, efficacité impact
Retard dans la transmission des données collectées	Efficacité, impact
Contraintes d'accès aux informations pour tous les acteurs	Efficacité impacts

Source : réalisé par nous- mêmes

Les résultats que nous avons présentés sont une traduction des réponses et appréciation fournies par le personnel de la DBRLA sur les principales variables (conception et management) conditionnant la performance du système de S&E. Ainsi, les résultats de l'étude sont présentés par variable et chaque variable comporte des critères d'appréciation. En outre, des résultats globaux sur le SSE sont présentés sous forme de forces, éléments de performance et de faiblesses du SSE à la fin de ce chapitre, nous ont permis d'avoir une vue globale du système de S&E de la DBRLA. Ils nous permettent de conclure que le SSE de la DBRLA est loin de la performance attendue ; chemin faisant, il y a lieu d'entreprendre des actions dans le sens de formuler des recommandations visant l'amélioration du dispositif et système de suivi-évaluation en perspective du PNDIL.

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS POUR UNE AMÉLIORATION DU SSE DE LA DBRLA SELON LES PRINCIPES DE LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS (GAR)

Afin d'améliorer la qualité du système de suivi-évaluation de la DBRLA, nous proposons des recommandations pratiques qui s'appuient sur les principes et étapes de la gestion axée sur les résultats dans la conception et la mise en œuvre. Ces recommandations permettront au SSE de la DBRLA d'être en phase avec les enjeux liés l'idée d'approche programme national de développement de la petite irrigation locale qui nécessite un changement de paradigmes dans la gestion des données et le pilotage du système, pour assurer la transparence et la redevabilité.

4.2 RECOMMANDATIONS POUR UNE BONNE CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF ET SSE DE LA DBRLA

L'amélioration des ces variables se fera selon le modèle du cadre conceptuel d'un système de suivi-évaluation axée sur les résultats préconisé par la Banque Mondiale, en dix étapes ainsi déclinées¹⁴ :

- Procéder à une évaluation de l'état de préparation
- S'entendre sur les résultats (réalisations) devant faire l'objet de S & E
- Déterminer les principaux indicateurs pour suivre les réalisations (résultats)
- Rassembler les données de référence (de base) sur les indicateurs
- Planifier les améliorations : choisir des objectifs réalistes (établir des points de comparaison)
- Suivre les résultats
- Utilisation des informations pour l'évaluation
- Transmission des conclusions (présenter les informations)
- Utiliser les résultats (conclusions/informations)
- Soutenir et maintenir le SSEAR au sein de l'organisation

Mais, dans le cadre de notre étude, seules les actions pertinentes à mener pour consolider les acquis et corriger les défaillances seront retenues. Elles seront développées suivant la logique

¹⁴ . Notes de cours, Conception d'un système de suivi et évaluation axés sur les résultats MBA- GP/CESAG, Dakar 2017/2018, Boubacar AW

des variables explicatives (conception et mise en œuvre) et de la variable expliquée (performance).

✚ **Recommandations pour une bonne conception du dispositif**

❖ **Recommandations pour une bonne clarification des objectifs**

Ce point englobe les étapes selon les **principes GAR** que sont « **procéder à une évaluation de l'état de préparation** » et « **s'entendre sur les résultats (réalisations) devant faire l'objet de S & E** ». Ainsi dans la priorisation de ses objectifs de suivi la DBRLA privilégiera l'approche systématique en mettant en jeux ses partenaires. Ainsi avec l'accord du MAER, la DBRLA, les structures techniques centrales et déconcentrées, les communes, et les projets et programmes partenaires, les ONG, les Organisations de producteurs, les PTF en tant qu'utilisateurs du SSE, décideurs, responsables exécutants ou bénéficiaires du SSE doivent cultiver et consolider un partenariat pour tirer la meilleure partie des interventions et notamment dans le cadre du PNDIL. Pour les besoins de cet exercice, la DBRLA pourra s'appuyer sur des outils en annexe (voir annexe 3, figure 11 : schéma de l'approche systématique de concertation des parties prenantes ; annexe 4 tableau 18 : Matrice des acteurs clés à impliquer dans le SSE de la DBRLA en fonction des orientations stratégiques).

Sur la clarification des résultats à suivre, objectifs, le document de stratégie SNGDERST élaboré par la DBRLA, base de l'approche programme en perspective avec le PNDIL, préconise dans la cadre de sa mise en œuvre six (6) principes directeurs de suivi, considérés comme les fondements de base des interventions dans le secteur : (i) un suivi qui tienne compte de la synergie des actions ; (ii) un suivi de la bonne gouvernance basée sur la maîtrise et le partage de l'information, la transparence et l'approche participative ; (iii) un suivi orienté vers la durabilité des actions sur le plan environnemental ; (iv) un suivi intégrant l'inclusion sociale par l'approche genre sera préconisée avec un accent particulier sur l'accès de la femme aux responsabilités, aux financements et à la propriété et notamment par le renforcement de des capacités ; (v) un suivi axé sur une bonne priorisation des actions tenant compte des ressources limitées ; (vi) un suivi axé sur les résultats qui devra faire l'objet d'une bonne appropriation par tous les acteurs du Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural impliqués dans la mise en œuvre des actions de gestion durable de l'eau productive agricole. Ainsi, la DBRLA doit privilégier une démarche inclusive et participative pour arriver à une bonne définition des objectifs de suivi évaluation pour l'ensemble des parties prenantes pour à terme arriver à une

bonne atteinte et capitalisation des indicateurs d'effets d'impacts, gages de la performance recherchée du SSE, afin de mettre à l'échelle les bonnes expériences dans les différents projets similaires sous sa tutelle technique. Ces objectifs devront conduire à des résultats qui répondent au critère SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel).

❖ **Recommandations pour une bonne définition des indicateurs**

Ce point a trait à l'étape dans la GAR intitulé : « **déterminer les principaux indicateurs pour suivre les réalisations (résultats)** ». Il prône une détermination des indicateurs clés pour le suivi des résultats, car ils constituent des variables spécifiques-qui énoncent et définissent clairement des objectifs/cibles et des résultats à obtenir, à court et moyen termes, même s'ils sont parfois qualitatifs au niveau de l'objectif global (l'impact). Il indique donc ce que l'on attend de la réalisation d'un objectif/résultat bien déterminé et fournissent une base pour le suivi et l'évaluation.

Ainsi, en perspective du PNDIL, la DBRLA doit définir et proposer des indicateurs de résultats escomptés en termes d'impact, d'effet, d'extrant, d'activités et de ressources. Au-delà des indicateurs d'exécution qui se rapportent à ses réalisations propres dans le cadre du BCI, la DBRLA s'intéressera aux indicateurs des projets et programmes du PNDIL choisis avec le concours des bailleurs de fonds. Ces indicateurs concernent (i) le suivi de la gestion qui porte sur les échéanciers de réalisation, la disponibilité et l'utilisation des ressources, le taux d'absorption, le taux d'exécution programmatique ; (ii) le suivi des performances qui mesure l'atteinte des objectifs et le suivi et gestion des risques qui pourraient entraver l'atteinte de la performance. Elle pourra se servir des outils en annexe. (voir annexe 4, tableau 19 : matrice de suivi selon la GAR).

Pour s'assurer de leur qualité, ces indicateurs doivent être objectivement vérifiables, quantifiables, observables, pertinents, explicites, indépendants, spécifiques et en mesure de satisfaire le critère « CREAM » (C : clear (clair) ; R : relevant (pertinent) ; E : economic (économique) ; A : adequate (adéquat) et M : Monitorable (susceptible d'être suivi)).

❖ **Recommandations pour une bonne planification des méthodes et opérations de collecte et de traitement des données et des flux d'information**

Ce point se rapporte à l'étape « **Rassembler les données de référence (de base) sur les indicateurs** »

Dans un SSE, le mode de collecte et de traitement des données est assuré à travers une coordination qui s'appuie sur des outils, un dispositif de collecte de traitement de rapportage, des acteurs, des périodicités de la collecte. Il y a lieu de concevoir attentivement des méthodes répétables de collecte et d'analyse systématique des informations qui aideront les responsables du niveau central et local ainsi que les partenaires et acteurs, à évaluer les résultats en tenant compte des indicateurs de référence ; ce qui permettrait d'opérer à temps les ajustements nécessaires. Pour le suivi, des fiches de recueil de données seront conçues ou consolidées pour donner lieu à un traitement de données qui permettra d'analyser les tendances constatées de manière individuelle ou récapitulative relativement aux ressources, activités, résultats, effets et impacts. Au besoin, des tableaux de bord de gestion ou d'indicateurs permettront de suivre les performances du SSE. Ils seront complétés par des rapports périodiques d'activités, des rapports prévisionnels et des de missions de terrains ou d'ateliers portant sur diverses actions. Pour s'assurer de la fiabilité et de la qualité des données et du système de traitements, des revues périodiques doivent être faites après la compilation et l'analyse des rapports.

L'évaluation partira de données primaires (statistiques officielles, études existantes, et de données secondaires (issues de de l'observation directe existants, de l'analyse d'indicateurs existants et d'enquêtes. Un SSE de qualité a toujours besoin de sources d'informations crédible. Celles-ci contribuent à la bonne gestion grâce notamment la communication qui est un élément essentiel pour un la fonctionnalité du système.

La DBRLA aura besoin de préciser les sources d'information de son système dans le cadre du pilotage du PNDIL. Elles se constitueront des rapports d'activités, de missions de terrain pour le suivi et la supervision d'activités, d'études ou de formation, des procès-verbaux de réunion, de réception de travaux, des PTBA, des documents de stratégies, projets et programmes, des fiches de collecte de données de terrain, des rapports de formation, des documents attestant les dépenses et paiements dans le cadre travaux, de prestations intellectuelles et autres prestations de services procès- verbaux de réunion. Les outils de l'annexe 4 tableaux 20 et 21 serviront de supports pour la traduction concrète de cette recommandation.

❖ **Recommandations pour une bonne planification et mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du système**

Afin répondre aux besoins de planifiés en termes de suivi-évaluation efficace et approprié, la DBRLA a besoin de ressources humaines de qualité et de crédits clairement identifiés et mobilisables. Elle doit ainsi renforcer l'effectif de son personnel en compétences transversales, au regard du volume de travail additionnel à réaliser dans le cadre du programme envisagé en à mettre à disposition de la DEP pour aider à une mise en cohérence des interventions pour une optimisation des ressources disponibles. Aussi, pour plus d'efficacité et d'efficience du SSE dans le cadre l'approche programme préconisé avec le PNDIL.

En définitive, il y a lieu de renforcer le dispositif de suivi – évaluation au sein de la division Etudes et planification avec un renforcement de capacités de l'équipe pour sécuriser les conditions de constitution d'une base de données pour le PNDIL. Un organigramme du dispositif de S&E est proposé à l'annexe 5, figure 12.

❖ **Autres recommandations adossées aux étapes du cadre conceptuel d'un système de suivi-évaluation axée sur les résultats d'après la Banque Mondiale**

➤ **Suivi des résultats**

Cette étape consiste à utiliser l'information pour suivre les résultats. Il s'agit de faire une liste exhaustive en répondant à la question « quels sont les éléments quantifiables que l'on peut identifier par les points les plus pertinents (les objectifs et résultats anticipés) » : analyser les indicateurs en commençant par l'indicateur quantifiable le plus facile à mesurer grâce au « check-list », puis formuler un indicateur avec les caractéristiques suivantes : définition, quantité, groupe cible, lieu et temps.

Cela permettra à la DBRLA de formuler des indicateurs qui vont mesurer notamment les effets et l'impact du PNDIL sur les populations bénéficiaires, d'identifier et gérer les risques pour pouvoir faire des réajustements des activités en cours afin d'atteindre les résultats escomptés.

Cette fonction est constituée par les composantes que sont :

➤ **Le suivi de l'impact du programme** : Il se base sur des études de référence (Baseline au démarrage et étude d'impact à la fin du projet) qui seront réalisées par la DBRLA et UGP ou UCP du PNDIL.

➤ **Le suivi des résultats du programme** : c'est la composante essentielle du système car elle permet de suivre l'avancement en termes de réalisations et des changements (approche GAR) dans le cadre du programme. Il se basera sur des fiches descriptives de chaque indicateur qui seront consignées dans le Manuel de S/E. Ces fiches seront conçues à partir de tableaux standardisés et qui concerneront i) la collecte des données, ii) l'agrégation et analyse, iii) le contrôle de fiabilité des données et iv) la diffusion des résultats et seront directement intégrés dans le logiciel de S/E de la DBRLA

➤ **Le suivi des données sur la gestion des ressources en eau et de l'irrigation** : il sera fait automatiquement à partir du logiciel géré par des structures habilitées DGPRES, CSE, ANACIM. Une liste exhaustive des données à collecter sera présentée dans le manuel de S/E. Des liens entre le logiciel du SIREI et celui du système de S/E ont été créés afin d'assurer le transfert automatique des données.

➤ **Le suivi de la mise en œuvre du PTBA** est fait sur la base d'un ensemble d'indicateurs clés de produits. Une liste d'activités prioritaires sera établie sur le Plan de Travail Pluriannuel. Le choix de ces activités a été fait sur la base de trois critères : (i) la pérennité de l'activité inscrite dans le PTBA marquée par le produit généré, (ii) l'existence de l'activité dans sur l'ensemble des zones d'intervention du PNDIL et (iii) l'importance du produit généré.

➤ **Le suivi financier** est fait sur la base d'un nombre restreint d'indicateurs clés (taux de décaissement par composante, taux d'exécution financière par composante et taux d'exécution financière par catégorie de dépense). La valeur de ces indicateurs est automatiquement générée par le logiciel comptable de gestion du projet. Des liens entre le logiciel comptable et celui du système de SE seront créés afin d'assurer le transfert automatique des données. L'annexe 4, tableau 19 donne un modèle de suivi budgétaire pour la composante C du PNDIL.

➤ **Le suivi du plan de passation de marché** est fait sur la base d'un nombre restreint d'indicateurs clés (durée moyenne d'un contrat, par type de marché, méthode de passation de marché et pays). La valeur de ces indicateurs est automatiquement générée par le logiciel qui pourrait être élaboré au besoin.

➤ **Le suivi des performances des contractants** est fait sur la base des indicateurs qui seront retenus dans les TDR des différentes contractualisations et notamment avec des partenaires stratégiques et ceux de la recherche- action ou recherche fondamentale.

➤ **Le suivi des facteurs externes au projet (risques)** est fait sur la base de la matrice d'évaluation et de Gestion des Risques (MEGR). Cette matrice pourra être établie figurer dans le Manuel de SE du PNDIL. Une mise à jour annuelle pourra être faite par les chargés SE des UGP ou UCP des projets du PNDIL en relation avec le responsable suivi-évaluation de la DBRLA.

➤ **Le suivi des autres actions.** Cette composante concerne entre autres le suivi des indicateurs des Plans de Gestion Socio-Environnementales et des plaintes des bénéficiaires pour donner suite aux activités menées par les différents projets du PNDIL.

➤ **Utilisation des informations de l'évaluation :** On appréhende souvent l'évaluation comme étant l'examen d'une intervention planifiée, en cours ou à venir pour déterminer sa pertinence, son efficacité, son efficacité son impact et sa durabilité. L'évaluation marque la fin d'un processus mais aussi le nouveau départ qui vise à mettre à l'échelle les leçons tirées l'issue de la prise de décision.

Il s'agit d'un suivi capitalisation. C'est l'une des étapes importantes de la démarche de S&E sur la GAR. Ce processus pourra être bien suivi par le PNDIL qui envisage dans l'approche programme une capitalisation mise à l'échelle de bonnes pratiques dans le cadre de la recherche –action et recherche – développement envisagées en partenariat avec les centres de recherches, les universités et les instituts et écoles de formations, sur le thème de la maîtrise de l'eau, de la GDERRST plus globalement.

➤ **Transmission des conclusions**

La DBRLA s'emploiera à communiquer les résultats de capitalisation qui donnent notamment des leçons et enseignements sur des cas d'école notées de bonnes pratiques dans les interventions des projets mais aussi de fournir des indications assez claires sur les cas de difficultés et les orientations à suivre pour éviter de tomber dans les travers similaires.

➤ **Utilisation des conclusions**

Elle répond à un souci de transparence et de redevabilité. Il serait en effet judicieux de mettre les résultats à la disposition du public, de l'Etat et des bailleurs de fonds ou PTF pour valoriser le PNDIL et inciter à plus d'investissements dans les composantes du programme.

➤ **Soutien et maintien du système dans l'organisation**

Il s'agira pour l'organisation de pérenniser et de maintenir le système de suivi-évaluation en respectant les six composantes critiques préconisées dans le cadre de la GAR à savoir : la demande, les rôles et responsabilités clairement définis ; les informations crédibles et fiables ; la responsabilité de rendre compte ; la capacité ; les incitations.

Le respect de ses principes permettra à la DBRLA de développer des stratégies de pérennisation durant tout le processus du PNDIL et en impliquant toutes les parties prenantes du programme aussi bien au niveau central qu'au niveau décentralisé.

✚ **Recommandations pour une bonne mise en œuvre du système de suivi évaluation selon les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR)**

L'amélioration de tout système selon la démarche GAR passe par la participation, la responsabilisation et dans les activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle.

❖ **Recommandation pour une bonne planification des objectifs de suivi**

Pour avoir une planification beaucoup plus pertinente et efficace, la DBRLA devra réunir les conditions suivantes doit :

- Elaborer les plans d'actions en identifiant les différentes contraintes ou les risques possibles liés à la réalisation des activités du S&E dès la planification des différents projets du PNDIL

La DBRLA doit pour ce faire veiller à la mise en place d'un cadre de planification par objectif pour une bonne priorisation des actions tenant compte des ressources limitées pour le suivi-évaluation (i) de la mise en place des bassins de rétention pour éviter la perte des eaux de ruissellement, (ii) de la protection et la récupération des terres salées par la construction d'ouvrages et de digues anti sel (iii) de la prise en compte de la sécurité alimentaire et le

développement de la pisciculture ; (iv) de la construction de pistes rurales de désenclavement ; et (v) de la conduite des études topographiques et géotechniques dans l'ensemble des sites à aménager.

La direction devra aussi se doter d'une technologie avancée de gestion et de suivi de projets plus facile à manipuler tel que le logiciel Ms Project qui lui permettront de faire la planification, le suivi et l'évaluation du PNDIL pour pallier ses insuffisances déjà relevées. Car elle assumera les fonctions de planification, de budgétisation, de suivi et de communication.

❖ **Recommandations pour une bonne organisation du dispositif et système**

En vertu des dispositions administratives et juridiques consacrées par l'arrêté ministériel N° 22057 du 14/12/2017 la DBRLA est appelée à assurer la supervision du PNDIL. Pour ce faire, un dispositif organisationnel adossée à un organigramme définira les responsabilités, les tâches et les niveaux de prise de décision. Il doit aussi fournir le circuit de l'information allant des fournisseurs aux utilisateurs en passant par les traités.

Aussi, la DBRLA appelée à assurer convenablement le rôle de veille et de contrôle technique au respect des règles et normes en matière d'aménagements hydro-agricoles des sociétés, agences et tous autres intervenants dans la maîtrise de l'eau et les infrastructures et équipements ruraux devra à l'appui de la DEP interagir comme il se le doit avec les structures du MAER et notamment le point focal du PRACAS, la DAPSA, la SAED, la SOGAGRI, l'ANIDA, l'ANCAR, les projets et programmes placés sous la tutelle, des intervenants dans des actions de GDERST et de la petite irrigation du ministère et de structures techniques relevant d'autres départements ministériels et notamment de l'Environnement et du Développement durable (DEEC, DEFECs) de l'Economie du Plan et de la Coopération (DGPPE, DP, DCFE) ; de l'Eau et de l'Assainissement (DGPPE, OLAC, DH), des Pêches et de l'Economie maritime (Agence nationale d'aquaculture (ANA), des Collectivités territoriales et de l'Aménagement du territoire (ANAT), de l'Elevage et des Productions animales (DREL).

❖ **Recommandations pour une bonne direction du SSE de la DBRLA**

Importante, la direction du SSE s'intéresse au mode de gestion des équipes dont il faut tirer le meilleur parti possible, en s'appuyant sur les capacités à motiver et à définir des processus décisionnels permettant de mettre à profit toutes les aptitudes et compétences pour arriver à la bonne exécution des tâches. Elle porte essentiellement sur le leadership, le climat

organisationnel et les aspects communicationnels. Cet indicateur peut être apprécié à travers le personnel du système de suivi évaluation, les acteurs du SSE qui expriment des besoins en formations pour le renforcement de leurs capacités.

Pour permettre au PNDIL de réponse satisfaisante les impératifs liés au suivi évaluation des résultats et à l'analyse du SSE en vigueur, il y a lieu d'agir sur les leviers de motivation des acteurs impliqués dans le dispositif de suivi-évaluation par des émoluments, liés à leur engagement, leur mouvement et par le renforcement de leurs capacités. Il faudra aussi agir sur des leviers qui les incitent à jouer pleinement leur rôle par la responsabilisation qui leur donne un certain pouvoir de décision mais qui les soumet de fait au régime des sanctions positives ou négatives.

❖ **Recommandations pour un bon contrôle du SSE de la DBRLA**

Le contrôle peut être perçu comme une action aussi bien préventive que curative menée par le gestionnaire du projet et son équipe pour éviter ou réduire l'occurrence d'un risque donné. C'est un processus qui permet de vérifier que (i) les objectifs sont bien définis ; (ii) les stratégies sont bien formulées et mises en œuvre ; (iii) les activités sont maîtrisées et sont en train d'être réalisées conformément aux plans ; (iv) les écarts sont constatés ; (v) des actions sont initiées et mises en œuvre pour corriger toute déviation importante par rapport aux objectifs ; (vi) des leçons sont tirées pour améliorer le processus de management.

Pour améliorer la qualité de cet aspect managérial, les recommandations suivantes sont importantes :

- ✓ Il faut alléger les procédures de décaissement pour faciliter l'exécution des différentes opérations de S&E dans les délais prévus car l'arrivée tardive des ressources financières agit négativement sur l'efficacité du dispositif du suivi-évaluation ;
- ✓ la DBRLA doit identifier et gérer les risques ou les facteurs exogènes. L'introduction de la gestion des risques dans le S&E axé sur les résultats lui permettra ainsi de prendre les décisions d'actions correctives des activités en cours dans les meilleurs délais en fonction des risques identifiés afin d'atteindre les résultats escomptés (annexe 4, matrice de suivi des risques tableau 20 ; fiche de gestion des risques du programme 21) ;
- ✓ La DBRLA devra assurer la diffusion auprès des autorités de tutelle et des différents partenaires des informations analysées susceptibles d'alimenter une prise de décisions correcte.

Les outils et supports de contrôle à servir de tableau de bord sont les suivants :

- les rapports d'activités périodiques, les rapports d'évaluation internes et externes qui retraçant les prévisions, les réalisations et justifiant les écarts par rapports aux objectifs fixés mais aussi préconisant les mesures de remédiassions.

Le chef de la DEP coordonnateur du SSE veillera à leur élaboration et à leur dépôt dans les délais pour assurer la performance et la durabilité du Système. Des réunions de recadrage de concertation et de coordination permettront d'assurer un monitoring concerté basé sur les échanges en public pour le partage d'information générales sur la DBRLA, le PNDIL, l'état d'exécution des activités de chaque acteur du système et de mieux préparer celles qui sont programmées pour le futur. Elles peuvent donner lieu à des échanges fructueux et riches en enseignement sur les technologies et les formats de comptes rendus souvent divers d'un agent à un autre du SSE.

4.3 RECOMMANDATIONS POUR LA PERFORMANCE DU SSE DE LA DBRLA

Cette recommandation a pour but de permettre une bonne mesure et appréciation de la performance réalisée et des impacts des projets du PNDIL, au-delà de la conformité.

Ainsi, selon **les principes de la GAR**, au-delà des préoccupations comptables et normatives, les questions suivantes devraient être posées et trouver des réponses appropriées :

- Les objectifs de suivi sont-ils toujours pertinents par rapport aux problèmes qu'ils devraient résoudre ?
- La DBRLA a-t-elle atteint les résultats prévus et à quel niveau ? (Totalemment ou partiellement ?)
- Les résultats atteints sont-ils à la hauteur des ressources utilisées ? (Rapport coût/efficacité)
- Quelles sont les conséquences (prévues et imprévues) dans le pilotage des activités du PNDIL sur le milieu bénéficiaire ?
- La pérennisation des actions de suivi pourront-elles être pérennisées ?

La réponse apportée à ces questions de performance du SSE de la DBRLA selon les principes de la GAR, lui permettront de disposer d'un outil de pilotage durable efficace et efficient. Pour y arriver, le management participatif et démocratique pourrait être une des voies à privilégier.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CESAG - BIBLIOTHÈQUE

Le suivi-évaluation est un concept qui a pris de la valeur en tant que préoccupation majeure des décideurs politiques et des partenaires techniques et financiers qui œuvrent la main dans la main pour la lutte contre la pauvreté, la résilience des populations au changement climatique à l'insécurité alimentaire et à la nutrition. Il prend de l'importance également parce qu'il rime avec les notions de bonne gouvernance des ressources selon les principes de redevabilité et de transparence d'éthique qui conduisent résolument au changement de paradigmes dans l'exercice de la puissance publique.

Conscient de ces nouveaux enjeux à prendre compte dans le cadre des accords multilatéraux pour la contribution au développement économique et social, l'Etat du Sénégal à travers la volonté du gouvernement a invité le PSE et son corollaire le BOS pour le monitoring des activités à conduire dans le cadre du dit plan pour l'atteinte des résultats dans les conditions d'efficacité et d'efficience

Prenant acte de la réalité du PSE, le MAER a formulé le document opérationnel du PSE, le PRACAS qui fixe les objectifs prioritaires entre autres, l'atteinte de l'autosuffisance en riz du pays comme moyen de contribution à la transformation structurelle de l'économie pour arriver à la croissance. Dans la lignée du PRACAS une stratégie nationale SNGDERST a débouché sur le PNDIL à l'initiative de la DBRLA qui à travers cette initiative envisage d'améliorer la gouvernance et la mise en valeur des ressources en eau pour une meilleure efficacité des actions de développement agro-sylvo-pastorales aquacoles et piscicoles dans un contexte marqué par le changement climatique avec ses effets néfastes sur les conditions socio-économiques des populations rurales tirant une bonne partie du secteur agricole. Dans l'approche programme du PNDIL, la DBRLA assure la tutelle technique avec d'éminentes fonctions de suivi-évaluations des activités des différents projets qui seront mis en œuvre dans le cadre dudit programme.

La question a été de savoir si la DBRLA en tant que structure publique de l'Etat est à même d'assurer les rôles de pilotage du processus de suivi-évaluation des activités et notamment dans le cadre de la composante C. C'est tout le sens du choix porté sur une étude relative au SSE de cette institution qui nous a permis d'apporter des éclairages et notre contribution en tant qu'élément de la structure à l'amélioration du cadre de travail dans lequel nous évoluons avec nos collègues. En effet, l'objectif principal de ce travail a été de contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation de la DBRLA pour lui permettre de jouer pleinement son rôle

et notamment dans le cadre de la mise en œuvre du programme national de développement de la petite irrigation locale (PNDIL).

Pour réussir un tel pari, nous avons procédé à une revue documentaire sur la DBRLA, le MAER à des entretiens et enquêtes réalisés auprès des principaux acteurs, qui nous ont permis de faire un diagnostic du système actuel de suivi-évaluation en cours au sein de la direction. L'état des lieux de la pratique du S&E a permis de déceler des insuffisances tant sur le dispositif que sur le fonctionnement du SSE avec leurs conséquences sur la performance du dit système. En effet, notre travail a confirmé le choix du sujet objet de recherche. En effet l'étude a mis en exergue des insuffisances notoires dans le dispositif et la mise en œuvre du SSE de la DBRLA en termes notamment de formalisation du système, d'implication des parties prenantes, de bonne définition des indicateurs, de mécanismes de collecte de la capitalisation et de diffusion des informations relatives à la maîtrise de l'eau à des fins de développement agro-sylvo-pastorales piscicoles et aquacoles.

Ainsi, pour améliorer le SSE de la DBRLA, il a été préconisé un dispositif et système évaluation formalisée et fonctionnant sur le modèle de la GAR en perspective de l'approche programme que la DBRLA envisage dans le cadre de la mise en œuvre du PNDIL.

Ce travail pourrait donner suite à de nouvelles études qui pourraient s'intéresser en particulier à la mise place concrète de manuels de procédures et du dispositif de pilotage et de suivi évaluation de la composante C avec une bonne définition des besoins en termes de moyens, des ressources pour arriver à une meilleure conception et un bon management du SSE de la DBRLA, pour contribuer à une bonne mise en œuvre des projets envisagés dans le cadre du PNDIL.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

0. Jody Zall KUSEK, Ray C. RIST, Vers une culture du résultat, dix étapes pour mettre en place un système de suivi évaluation axé sur les résultats, nouveaux horizons, Edition Saint-Martin Montréal (Québec), 2006 ;
1. Sophie Brière, Yvan Conoir et Yves Poulin, Gestion de projets de développement international et d'action humanitaire, Les Presses de l'Université Laval, 2016
3. PNUD (2009), Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement ;
4. FIDA, guide pratique de suivi et d'évaluation de projets : pour une gestion orientée vers l'impact, Annexe A 2002 ;
5. FIDA, Guide pratique de suivi évaluation, Annexe A, 2014 ;
6. CLEAR CESAG, Manuel Suivi et Evaluation axés sur les Résultats en Afrique Francophone, Août 2018, 191p. ;
7. Gestion axée sur les résultats de développement. Document de référence : des principes à l'action », CAD/OCDE, mars 2006 ;
8. Yaya Sickou DIANKA, L'évaluation externe : un levier de management des Etablissements sociaux et médicaux, Paris, l'Harmattan, 2016 ;
9. Abdourahmane BA, Manuel de formation en système de suivi-évaluation de projets et programmes, volume 1, 2005.

RAPPORTS D'ÉTUDES

10. Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise, MAER, 2014
11. Stratégie Nationale de Gestion Durable des Eaux de Ruissellement et de Lutte contre la Salinisation des Terres, DBRLA/MAER, Dakar, 2013 ;
12. Programme National de Développement de la petite Irrigation Locale, DBRLA, MAER, 2014 ;
13. Rapport d'évaluation du Projet de valorisation des eaux et d'appui aux chaînes de valeurs (PROVALE-CV) en appui au PNDIL, BAD, mars- avril 2019 ;

14. Programme national d'Autosuffisance en Riz, MAER, 2013

15. Document de Programmation Pluriannuel des Dépenses 2015-2019, MAER

TEXTES

16. Arrêté ministériel N° 22057 du 14/12/2017 portant Création et fonctionnement du PNDIL, décembre 2017 ;

17. Déclaration sur l'efficacité de l'aide, adoptée à Paris le 2 mars 2005 par les ministres et hauts responsables de 90 pays et les dirigeants ou représentants de 27 organismes d'aide

MÉMOIRES

18. Kouakou Abasse KOFFI, Analyse du système de suivi et évaluation d'un projet de développement : cas du projet de prévention de la transmission mère enfant du VIH ROUND 9 phase 2 de l'ASBEF, 2005 ;

19. Fabrice Ngodjo Tayo, Etude de la mise en place d'un système de suivi-évaluation du service d'eau potable en milieu rural : cas de la commune de Sapone au Burkina Faso, 2015.

WEBOGRAPHIE

20. PNUD, Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, <http://www.undp.org/eo/>.

21. Processus d'évaluation des projets de développement, https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2014/Strauss_M_2014-09-02_.pdf

22. **Programme des Nations Unies pour le Développement** Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats du développement, http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf

23. Guide pour le suivi et l'évaluation des projets/programmes, <https://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/Monitoring-and-Evaluation-guide-FR.pdf>

24. Système de suivi -évaluation des programmes de formation participative en Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs des cultures, à travers les Champs Ecoles des Producteurs (CEP) en Afrique de l'Ouest francophone,

<http://www.coton-acp.org/modules/docpool/files/fao-manuel-operationnel-suiwi-valuation-program-gipd.pdf> ;

25. Tania C. Ismène ATTIBA, Diagnostic du système de suivi -évaluation des programmes de développement,

http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M060MPGEO05.pdf

26. Pierre KAMTCHOUING NOUBISSI, « La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun » 'Université Senghor Département Administration – Gestion Spécialité Management de projets, avril 2009 ;

https://www.memoireonline.com/10/09/2850/m_La-pratique-du-suiwi-evaluation-dans-les-projets-de-developpement-au-cameroun.html

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : Fiche d'évaluation du PNDIL

Organisme de tutelle :

Ministère de l'Agriculture et l'Équipement Rural (MAER)/ Direction des Bassins de Rétention et des Lacs Artificiels (DBRLA)

<p>SOUS-SECTEUR AGRICULTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'inspirant du PAPIL et du PADERCA, ce projet vise un développement endogène durable avec un accroissement des productions agro-sylvo-pastorales, favorable à la résilience des populations rurales, à l'insécurité alimentaire et à la pauvreté. • Localisation : Dans toutes les régions du Sénégal. • Objectif général : contribuer à la sécurité alimentaire, nutritionnelle et à la création de richesses par la valorisation des eaux de ruissellement et la lutte contre la salinisation des terres au Sénégal. 	<p>Impacts attendus</p>
<p>Evaluation financière et économique du Programme Prioritaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de 60% des productions agro-sylvo-pastorales ; - Augmentation de 50% des revenus de 100 000 exploitants ; - Couverture à 100% des besoins en riz dans les zones d'intervention. <p>Avec</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'environ 200 ouvrages de retenue, de digues anti-sel et mares pastorales ; • Mobilisation de 3 413 340 000 m3 d'eau ; • Aménagement de 12 000 ha de vallées et de bas-fonds et 120 périmètres maraîchers ;
<ul style="list-style-type: none"> • Financement : 149 233 450 000 F CFA • Durée : vingt (20) ans • Mode de financement : • Résultats : <ul style="list-style-type: none"> ○ Valeur actualisée nette (VAN) : 98,397 milliards de CFA. ○ Taux de rendement interne (TRI) : 26% ○ Rapport Avantage /Coût (RAC) : 2 	<p>Impacts sur la croissance et sur l'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Croissance : • Emploi : 14 711 emplois créés ou confortés

Source : DBRLA

ANNEXE 2 : Résultats d'enquêtes sur le SSE de la DBRLA

Tableau 15 : Notation et résultats de la qualité de la conception du suivi évaluation de la DBRLA

Variables	Indicateurs	Critères	Note Directeur	Note DEP	Note DAH	Note DIR	Note BAF	MAER/ DAPSA	Note projets/ programmes	Note critère	Appréciation critère	Note indicateur	Appréciation indicateur	Note variable	Appréciation variable	
Performance du système de suivi-évaluation	Clarification des objectifs	Clarté des objectifs du SSE	2	2	1	1	1	2	2,5	11,5	36,5	36,5	34,75	131,5	34,16	
		Implication dans leur définition comme partie prenante	2	2	1,5	1,5	1,5	2	2,5	13	37,14					
		Orthodoxie des objectifs par rapport aux règles d'éthique et de transparence	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2	2,5	12	34,29					
	Sélection des indicateurs	Pertinence et efficacité des indicateurs	2	2	1,5	1,5	1,5	2	2	2	12,5	35,71	24,00	34,29		
		Exhaustivité (quantitatif et qualitatif)	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2	2	2	11,5	32,86				
	Planification des méthodes et opérations de collecte et	Adaptabilité et exhaustivité des outils	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2	2	2	11,5	32,86	37,50	35,71		

Source : réalisé nous-mêmes

ANALYSE DU SYSTÈME DE SUIVI-EVALUATION DE LA DIRECTION DES BASSINS DE RETENTION ET DES LACS ARTIFICIELS (DBRLA) DU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉQUIPEMENT RURAL

	de traitement des données et des flux d'information	Existence d'un dispositif et outils de collecte des données	2	2	1,5	1,5	1,5	2	2	12,5	35,71					
		Périodicité, source de la collecte et mécanismes de diffusion des informations	1,5	1,5	1,5	2	1,5	2	2	12	34,29					
	Planification et mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du système	Disponibilité d'un budget dédié et à temps	1,5	1,5	1	1	1	1,5	2	9,5	27,14	33,5	31,90			
		Disponibilité, aptitude et motivation du personnel	1,5	1,5	2	2	1,5	2	2	12,5	35,71					
		Disponibilité des moyens matériels et logistiques	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2	2	11,5	32,86					

Tableau 16 : Notation et résultats de la qualité du management du suivi évaluation de la DBRLA

Variables	Indicateurs	Critères	Note Directeur	Note DEP	Note DAH	Note DIR	Note BAF	Note MAER/DAPSA	Note projets/programmes	Note critère	Appréciation critère	Note indicateur	Appréciation indicateur	Note variable	Appréciation variable
Management	Planification	Planification des objectifs de suivi	1,5	2	1,5	1,5	1	2	2	11,5	32,86	27,50	26,19	156	34,29
		Existence d'un plan de suivi évaluation	1,5	1,5	1	1	1	1,5	1,5	9	25,71				
		Existence de documents de procédures ou de suivi	1	1	1	1	1	1	1	7	20,00				
	Organisation	Existence d'équipes de gestion du système	2	2,5	1	1	1,5	2	2	12	34,29	49,5	35,36		
		Qualité de la coordination des équipes	2	2	1,5	2	1,5	2	2	13	37,14				
		Disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs	1,5	1,5	1	1	1,5	2	2,5	11	31,43				
		Existence d'un plan de circulation de l'information	2	2	1,5	1,5	1,5	2,5	2,5	13,5	38,57				
	Direction	Existence de mécanismes	2	2,5	2	2	1,5	2	2	14	40,00	41,50	39,52		

ANALYSE DU SYSTÈME DE SUIVI-EVALUATION DE LA DIRECTION DES BASSINS DE RETENTION ET DES LACS ARTIFICIELS (DBRLA) DU MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE L'EQUIPEMENT RURAL

	de prise de décisions													
	Interaction entre les acteurs	1,5	2	1	1	1,5	2,5	2,5	12	34,29				
	Motivation du personnel	2	2	2	2	1,5	2	2	13,5	38,57				
Contrôle	Mise en œuvre du suivi évaluation	2	2	1,5	1,5	1,5	2	2	12,5	35,71	37,5	35,71		
	Existence de rapports de suivi évaluation et leur diffusion	2	2	2	2	1,5	2	2	13,5	38,57				
	Application des recommandations issues du suivi – évaluation	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2	2	11,5	32,86				

Source : réalisé nous-mêmes

Tableau 17 : Notation et résultats de la performance du suivi évaluation de la DBRLA

Variables	Indicateurs	Critères	Note Directeur	Note DEP	Note DAH	Note DIR	Note BAF	Note MAER/DAPSA	Note projets/programmes	Note critère	Appréciation critère	Note indicateur	Appréciation indicateur	Note variable	Appréciation variable
Performance du système de suivi-évaluation	Pertinence	Mesure de la validité des objectifs	2	2,5	1,5	1,5	1,5	2	2,5	13,5	38,57	27,50	39,29	131,50	34,16
		Mesure de la compatibilité des activités, résultats observés avec la finalité globale et la concrétisation des objectifs	2	2	2	2	1,5	2	2,5	14	40,00				
	Efficacité	Mesure de l'atteinte des objectifs	1,5	1,5	1	2	1	2	2,5	11,5	32,86	22,50	32,14		
		Mesure des principales raisons de la réalisation non-réalisation des objectifs	1	1,5	1	2	1,5	2	2	11	31,43				
	Efficience	Mesure de l'efficience dans la mise en œuvre des activités par rapport à leur coût	1	1,5	1	1	1,5	2	2	10	28,57	34,00	32,38		
		Mesure de l'atteinte des objectifs dans les délais prévus	1	2	2	2	1,5	1	2	11,5	32,86				
		Mesure des conditions et hypothèses de mise en œuvre efficience des activités en exploitant toutes les	1	1	1	2	1,5	2,5	2,5	11,5	32,86				

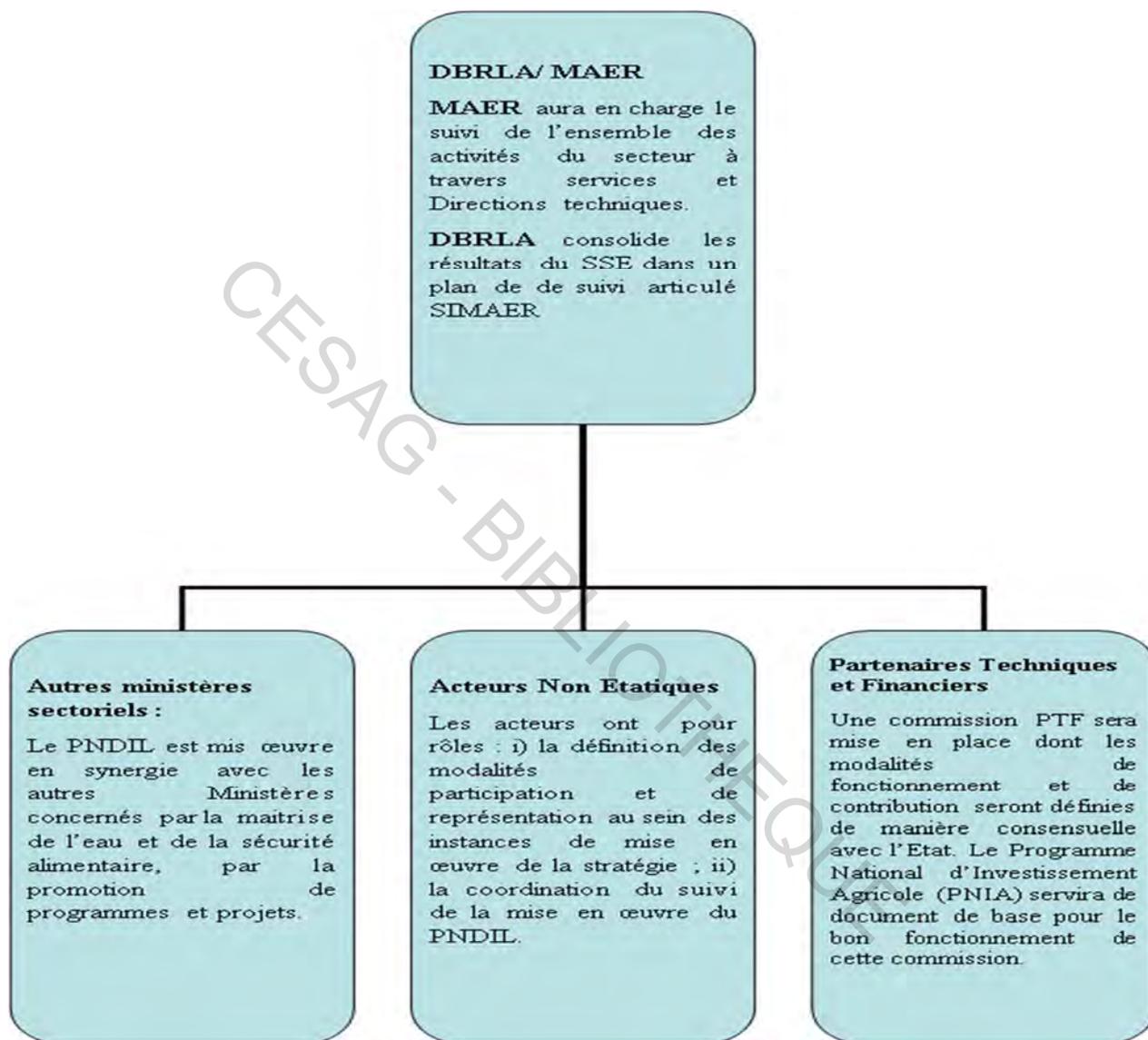
ANALYSE DU SYSTÈME DE SUIVI-EVALUATION DE LA DIRECTION DES BASSINS DE RETENTION ET DES LACS ARTIFICIELS (DBRLA) DU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉQUIPEMENT RURAL

	possibilités existantes													
Impact	Mesure des conséquences des interventions de la DBRLA en termes d'effets escomptés et d'impact	2	2	1,5	1,5	1,5	2,5	2,5	13,5	38,57	24,50	35		
	Mesure du changement concret induit par les activités au niveau des bénéficiaires	1,5	1,5	1,5	1	1,5	2	2	11	31,43				
Durabilité	Mesure de la durabilité des bienfaits résultant des activités	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2	2	11,5	32,86	23,00	32,86		
	Mesure des principaux facteurs influant sur la viabilité ou non des effets et impacts	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2	2	11,5	32,86				

Source : réalisé nous-mêmes

ANNEXE 3 : Cartographie des acteurs potentiels pour la gouvernance du PNDIL

Figure 11 : Schéma de l'approche systématique de concertation des parties prenantes



Source : proposé par nous –mêmes

ANNEXE 4 : Maquettes outils pour le suivi des indicateurs selon la GAR dans le cadre (proposés par nous-mêmes)

Tableau 18 : Matrice des acteurs clés à impliquer dans le SSE de la DBRLA en fonction des orientations stratégiques

ORIENTATIONS STRATEGIQUES (OS)	AXES D'INTERVENTION	ACTEURS
OS1 : Améliorer la conservation et la préservation des ressources naturelles et la diversité biologique	C) Lutte contre la salinisation des terres	DBRLA / Projets et programmes, INP, ISRA, CSE, autres Directions, ONG, régions, communautés locales de base, populations.
	B) Promotion des modes de productions agricoles et de consommation durables	DBRLA/Projets et programmes, régions, communautés locales de base, populations.
OS2 : Renforcer les capacités des acteurs	A) Formation technique, Information et Connaissance	Toutes les structures du MAER, autres ministères, ONG, populations locales, régions, communautés locales de base
	B) Développement de capacités en matière d'activités génératrices de revenus durables (AGR).	Toutes les structures du MAER, autres ministères, CSE, ONG, populations locales,
	C) Capitalisation des bonnes pratiques de productions agricoles et autres connaissances en gestion de l'environnement et des ressources naturelles	Toutes les structures du MAER, autres ministères, ONG, populations locales, régions, communautés locales de base
OS3 Accroître les revenus des populations	A) Maîtrise des eaux de ruissellement	DBRLA/Projets, autres ministères et Directions ONG, populations locales, régions, communautés locales de base
	B) Développement de la Pisciculture	ANA, DBRLA, autres ministères, secteur privé, populations locales, ONG, PTF BOS, régions, communautés locales de base
	C) Aménagements agro-sylvo-pastoraux	DBRLA/Projets et programmes, autres ministères, ONG, populations locales, régions, communautés locales de base

Source : proposé par nous-mêmes

Tableau 19 : Matrice de suivi selon la GAR

Résultats escomptés	Portée	Indicateurs de performance	Valeur de référence	Cibles			Hypothèses/Indicateurs de Risque
				An1	An2	An3	
Impact :		Taux /Nombre	x%				
Effet :		Taux					Indicateur de risque :
Extrant							Indicateur de risque :
<u>Activités</u>		Designation	Coûts				
		Année	AN1	AN2	AN3	Total	
		Total					

Tableau 20 : Matrice de suivi des risques

Facteur de risque	Indicateurs de risque	Sources de collecte	Méthodes de collecte	Fréquence de la collecte	Responsable de la collecte
Risque 1					
Risque 2					
Risque 3					

Tableau 21 : Fiche de gestion des risques du programme

Risques	Hypothèse afférente	IOV	Sources de vérification	Mesures de réduction du risque
Risque 1				
Risque 2				
Risque 3				

Source : proposé par nous-mêmes

Tableau 22 : Matrice de collecte de données (volet de maîtrise de l'eau et de lutte contre la salinisation)

Logique d'intervention	Indicateur des cibles	Situation de référence	Cibles				
			An 1	An 2	An 3	An 4	An5
Programme de Maîtrise de l'eau	x ouvrages de retenue construits x ha de superficies dominées x ha de superficies valorisées						
Programme Lutte anti sel	x digues construites x ha de superficies de terres récupérées x ha de superficies de terres protégées						
Aménagements Hydroagricoles de vallées et de bas-fonds pour la riziculture	x ha de superficies aménagées						
Construction de pistes rurales	x linéaires de pistes x km de pistes						

Source : proposé par nous-mêmes

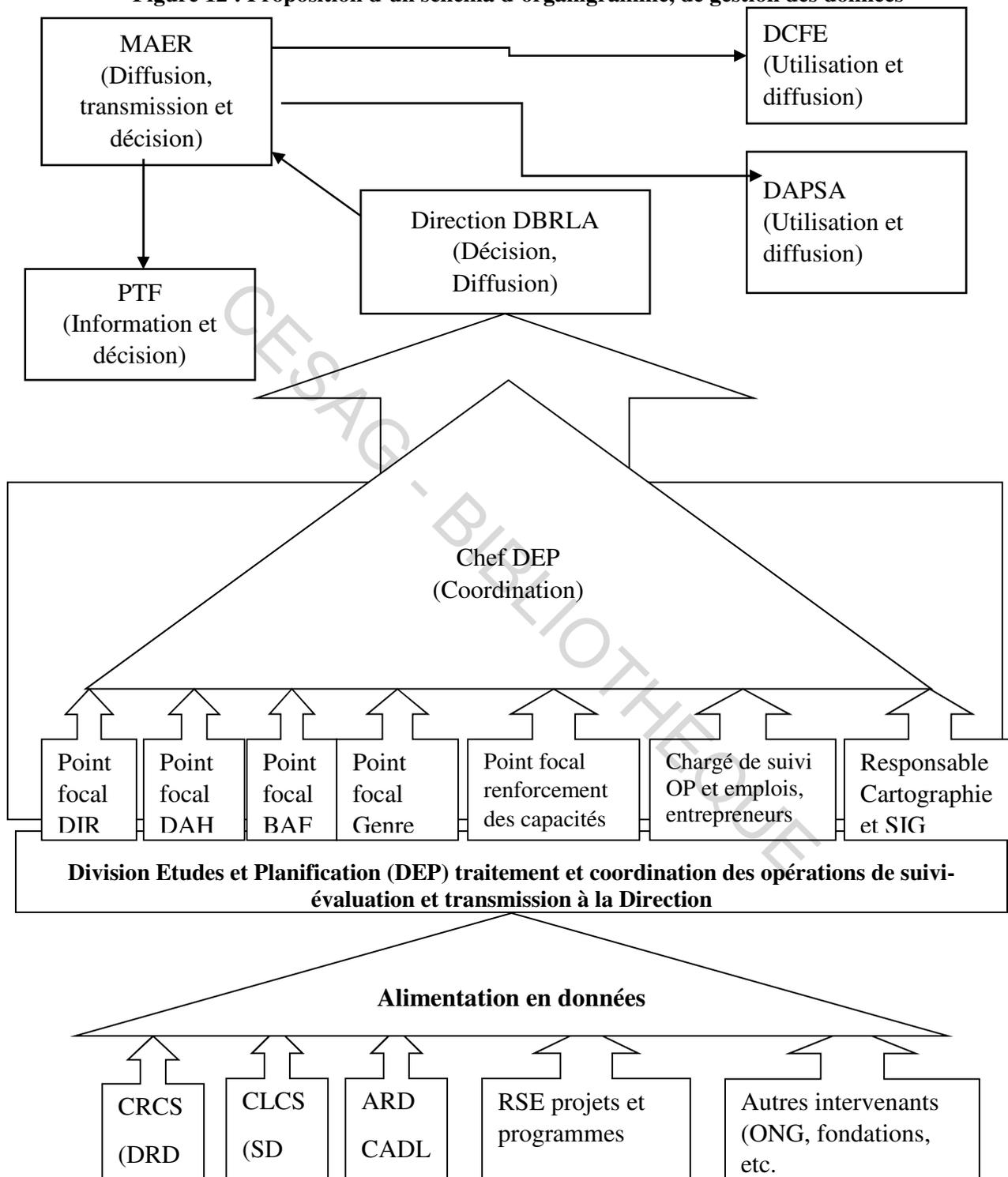
Tableau 23 : Suivi budgétaire par programme

Objectifs sectoriels	Programmes	5					Total an
		An 1	An 2	An 3	An 4	An5	
Améliorer la conservation et la préservation des ressources naturelles et de la diversité biologique	Lutter contre la salinisation des terres (construction ouvrages et digues)						
	Récupération de terres salées						
	Protection des terres contre la salinisation						
	Promouvoir des modes de gestion et de conservation durables des ressources naturelles						
Accroître les revenus des acteurs	Maitriser les eaux de ruissellement						
	Réaliser et valoriser des aménagements hydro agricoles						
	Construction de pistes rurales						
	Entretien/ réhabiliter les ouvrages						
Renforcer les capacités des acteurs	Formation techniques, informations et communications						
	Développer les capacités des acteurs locaux en gestion des eaux de ruissellement, de digues anti-sel et d'ouvrages						
	Capitaliser les bonnes pratiques						
Totaux							

Source : proposé par nous-mêmes

ANNEXE 5:

Figure 12 : Proposition d'un schéma d'organigramme, de gestion des données



Source : réalisé par nous- mêmes

ANNEXE 6: GUIDE D'ENTRETIEN

Monsieur/Madame, cet entretien portant sur le thème du suivi-évaluation vous est adressé dans le cadre des travaux de fin d'étude pour l'obtention du MBA en Gestion de projets. Les informations que vous fournirez seront gérées avec responsabilité et avec la confidentialité requise

Mois	Jours	Heures	Minutes

Veuillez consulter la grille d'évaluation de l'enquête avant de remplir ce guide.

L'évaluation est partie intégrante du système de suivi évaluation des activités qui vise à évaluer la performance du système, promouvoir la compréhension mutuelle, la communication et offrir un cadre de concertation sur les activités futures. Pour la DBRLA, ce guide vise à faire un état de lieux du dispositif du SSE en place, en vue de l'améliorer en perspective d'un meilleur pilotage de ses activités et notamment dans le cadre du Programme national de développement de la petite irrigation locale (PNDIL).

Merci de fournir les informations de base vous concernant.

Copiez ■ et collez à la place de □.

1.1. Poste	1.2. Nom et Prénom	1.3. Structure	1.4. Région / 0.5. Commune/
Dr. / M. /Mme.		<input type="checkbox"/> Direction, <input type="checkbox"/> DEP, <input type="checkbox"/> DIR	Région :
Tel:		<input type="checkbox"/> DAH, <input type="checkbox"/> BAF, <input type="checkbox"/> RSE	Département :
Email :		*(projets et programmes)	Zone :
			Antenne :

*P2RS, PAFA-E, PASA LOU MA KAF PADAER, PAPSEN, UEMOA- Vallées et bas –fonds, PDRIARS

1.1.	Êtes- vous impliqués dans le SSE de la DBRLA	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
1.2.	Êtes- dans le SSE d'autres organisations	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
1.3.	Citer les	

2.1.	Avez-vous pris part à la mise en place du dispositif de SSE de la DBRLA ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
2.2.	Si "OUI", à quelle étape du processus	Diagnostic <input type="checkbox"/> Elaboration <input type="checkbox"/>

		Mise en œuvre <input type="checkbox"/>
2.3.	Etes- vous informés des objectifs du suivi évaluation de la DBRLA	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
2.4.	Avez – partagé sur les résultats attendus du suivi et évaluation avec la DBRLA	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

3.1.	Avez-vous pris part à la mise en place du dispositif de SSE d'autres organisations ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
3.2.	Citer les	
3.3.	Si "OUI", à quelle étape du processus	Diagnostic <input type="checkbox"/> Elaboration <input type="checkbox"/> Mise en œuvre <input type="checkbox"/>
3.4.	Etes- vous informés des objectifs du suivi -évaluation d'autres organisations avec qui vous avez eu à travailler?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
3.5.	Avez – partagé sur les résultats attendus du suivi - évaluation avec d'autres organisations avec qui vous avez eu à travailler?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

4.1.	Durant les 3 dernières années, avez-vous pris part à une session de formation sur la SSE organisée par la DBRLA ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
4.2.	Quel est l'intitulé de cette formation ?	

5.1.	Durant les 3 dernières années, avez-vous pris part à une session de formation sur la SSE organisée par d'autres organisations ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
5.2.	Citer les	
5.3.	Quel est l'intitulé de cette formation ?	
5.4.	Par qui a-t-elle été organisée ?	

6.1.	La DBRLA dispose t- elle d'outils de planification	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
6.2.	Si Oui, en spécifier les raisons.	

6.3.	La DBRLA dispose t- elle un manuel de suivi et évaluation du	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
6.4.	La DBRLA dispose t- elle d'un plan annuel de suivi - évaluation des activités du projet	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
6.5.	Des fiches de collecte des données pour le de suivi - évaluation des activités ont – elles été mis à votre disposition	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
6.6.		
6.7.	Pensez-vous que les outils en place sont conformes et adaptés pour un bon suivi évaluation au regard de votre expérience avec les autres projets et programme	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
6.8..	Si Non, en spécifier la situation.	
6.9.	Pensez-vous que la DBRLA doit les revoir pour les adapter	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
6.10.	Si Oui, en spécifier les raisons.	
6.11.	Si Non, en spécifier les raisons.	

7.1.	Pensez-vous que les activités attendues se déroulent conformément à la planification ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
7.2.	Si Non, en spécifier la situation.	
7.3.	Les activités sont-elles réalisées conformément au calendrier ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
7.4.	Si non quels les obstacles au respect du calendrier ?	
7.5.	La fréquence de la collecte est –elle réaliste ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
7.6.	Si non justifier	
7.7.	A quelle fréquence les données de suivi sont recueillies ?	
7.8.	Un budget est –il alloué au système de suivi –évaluation de la DBRLA ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
7.9.	Est-il suffisant pour réaliser correctement les activités ?	<input type="checkbox"/> OUI

		<input type="checkbox"/> NON
7.10.	Si non justifier en donnant quelques raisons	
8.1.	Le fonctionnement du SSE est-il bien compris et partagé par tous les acteurs ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8.2.	Si Non, en spécifier la situation.	
8.3.	Y – a- t- il une évaluation à mi-parcours du SSE de la DBRLA ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8.4.	Si non quels les obstacles au respect du calendrier ?	
8.5.	Permettent-ils réellement de mesurer les résultats ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8.6.		
8.7.	Si non justifier	
8.8.	Le SSE est –il adossé à des indicateurs de performances ciblés ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8.9.	Si non justifier	
8.10.	Le SSE permet – il de mesurer les résultats réels attendus ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8.11.	Si non justifier en donnant quelques raisons	
8.12.	Les résultats du suivi-évaluation sont- ils communiquées aux parties prenantes du projet ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8.13.	Y a –t- il une fréquence de partage et communication	
8.14.	Quels sont les formats de partage	
8.15.	Pensez – vous que le SSE DBRLA est un bon système?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8.16.	Si Oui justifier en donnant quelques raisons	
8.17.	Si non justifier en donnant quelques raisons	

8.18.	Si oui évoquez-les	
8.19.	Etes- vous disposés à toujours travailler avec la DBRLA?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8.20.	Avez-vous des suggestions à formuler pour une bonne collaboration ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8.21.	Déclinez- les	
8.22.	Le SSE de la DBRLA admet- il des forces et des faiblesses ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
8.23.	Quelles en sont les forces	
8.24.	Quelles en sont les faiblesses	
8.25.	Que donneriez- vous comme recommandations majeurs pour améliorer le SSE de la DBRLA ?	

Mois	Jours	Heures	Minutes

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THÉORIQUE, CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE DU DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION DE LA DBRLA.....	11
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE L'ETUDE.....	12
SECTION 1 : ASPECTS GÉNÉRAUX DES PROJETS ET PROGRAMMES.....	12
1.1 RAPPEL DES CONCEPTS : PLAN, PROGRAMME ET PROJET.....	12
1.1.1 Définition du plan, du programme et du projet.....	13
1.1.2 Etapes du cycle de vie d'un projet	13
1.1.3 Les critères de performance d'un projet.....	14
SECTION 2 : SPÉCIFICITÉS DU CONCEPT DE SUIVI- ÉVALUATION DANS LES PROJETS ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT.....	16
1.2 Le Suivi	16
1.2.1 Définition du suivi.....	16
1.2.1 Typologie du suivi.....	16
1.2.1.1 Selon la catégorie de suivi.....	16
1.2.1.2 Selon la méthode de suivi	17
1.3 L'évaluation	18
1.3.1 Définition de l'évaluation.....	18
1.3.2 Typologie des évaluations.....	19
1.3.3 Différence entre le suivi et l'évaluation.....	20
1.4 Le système de suivi- évaluation.....	21
1.4.1 Définition du concept de système de suivi- évaluation.....	21
1.4.2 Modèles de suivi évaluation.....	21
1.4.2.1 Suivi évaluation classique.....	21
1.4.2.2 Suivi-évaluation selon les principes gestion axée sur les résultats (GAR).....	21
1.4.3 Définition d'un bon dispositif de SSE	25
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE.....	27
SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE	27
2.1 Présentation de la DBRLA et de ses missions.....	27
2.1.1 Présentation de la DBRLA.....	27
2.1.1.1 Missions de la DBRLA.....	27
2.1.1.2 Organisation et fonctionnement de la DBRLA.....	28
2.1.1.2.1 La Direction.....	28
2.1.1.2.2 Les divisions.....	29
2.1.1.2.3 Les autres services et composantes de la DBRLA.....	30
2.1.1.2.4 Les projets et programmes sous tutelle technique, partenaires ou rattachés	30
2.1.1.3 Composantes des interventions de la DBRLA.....	31
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE SYSTEME ACTUEL DE SUIVI-EVALUATION DE LA DBRLA.....	32

2.2.	METHODOLOGIE DE L'ETUDE	32
2.2.1	La revue documentaire	32
2.2.2	Identification des acteurs.....	32
2.2.3	Échantillonnage.....	33
2.2.4	Méthodes et techniques de recherche utilisée.....	35
2.2.4.1	Observation directe.....	35
2.2.4.2	Élaboration du guide d'entretien.....	35
2.3	METHODES D'ANALYSE DE DONNEES.....	36
2.3.1	Détermination du modèle d'analyse du SSE de la DBRLA.....	36
2.3.1.1	Postulats d'appréciation de la performance du suivi -évaluation	36
2.3.1.2	Définition variables, indicateurs et critères d'appréciation du SSE de la DBRLA.....	36
2.3.1.2.1.	Variables, indicateurs et critères d'appréciation de la conception	37
	Variables, indicateurs et critères d'appréciation du management.....	37
2.3.1.2.3	Variables, indicateurs et critères de mesure de la performance.....	38
2.3.1.3.	Le mode traitement et d'analyse de données.....	40
	PARTIE II : CADRE PRATIQUE : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DE SUIVI- EVALUATION, PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	43
	CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE EN COURS DU SUIVI – EVALUATION A LA DBRLA, PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	44
	SECTION 1 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI - EVALUATION A LA DBRLA.....	44
3.1	DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE CONCEPTION ET DE MISE DU SSE EN COURS A LA DBRLA	44
3.1.1	Dispositif organisationnel du SSE de la DBRLA.....	44
3.1.2	Fonctionnement du SSE de la DBRLA	
3.1.2.1	Les parties prenantes.....	44
3.1.2.2	Les outils de collecte de l'information.....	45
	SECTION 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE	49
2.	2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA CONCEPTION ET DU MANAGEMENT.....	49
3.2.1	Présentation et analyse des résultats issus de nos observations et focus groupe.....	49
3.2.2	Présentation et analyse des résultats issus des questions administrées aux parties prenantes du SSE de la DBRLA sur la conception et la mise en œuvre	50
3.2.3	Présentation et analyse des résultats sur la performance du SSE.....	62
	CHAPITRE 4 : SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU DISPOSITIF DU FONCTIONNEMENT, VÉRIFICATION DE LA PERFORMANCE ET RECOMMANDATIONS POUR UNE AMÉLIORATION DU SSE DE LA DBRLA	66
	SECTION 1 : SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU DISPOSITIF DU FONCTIONNEMENT ET VÉRIFICATION DE LA PERFORMANCE DU SSE DE LA DBRLA	66
4.1	Synthèse des forces et des faiblesses liées du SSE de la DBRLA	66
	SECTION 2 : RECOMMANDATIONS POUR UNE AMÉLIORATION DU SSE DE LA DBRLA SELON LES PRINCIPES DE LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS (GAR).....	71

4.2 RECOMMANDATIONS POUR UNE BONNE CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF ET SSE DE LA DBRLA	71
4.3 RECOMMANDATIONS POUR LA PERFORMANCE DU SSE DE LA DBRLA	81
CONCLUSION GENERALE	82
BIBLIOGRAPHIE	85
ANNEXES.....	89
TABLE DES MATIERES	108

CESAG - BIBLIOTHEQUE