



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

\*\*\*\*\*

*Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations*

-----  
2<sup>ème</sup> Cycle

Maîtrise professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations

Option : Création d'entreprise et Gestion des Projets

## **Mémoire de fin de formation**

*Thème : Diagnostic du système de suivi évaluation  
des programmes de développement : cas de l'antenne  
du PAREP à Saint-Louis*

Bibliothèque du CESAG



107419

*Rédigé par*

**Tania C. Ismène ATTIBA**

*Sous la co-direction de*

**Mme Awa WADE SOW**

Coordonnatrice Parep/Saint-Louis

**M. Lamine SAVANE**

Professeur au Cesag

**Année académique : 2004-2005**

**M060MPGEO05**

**2**





Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

\*\*\*\*\*

*Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations*

-----  
2<sup>ème</sup> Cycle

Maîtrise professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations

Option : Création d'entreprise et Gestion des Projets

## **Mémoire de fin de formation**

*Thème : Diagnostic du système de suivi évaluation  
des programmes de développement : cas de l'antenne  
du PAREP à Saint-Louis*

Rédigé par

**Tania C. Ismène ATTIBA**

Sous la co-direction de

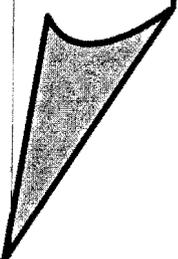
**Mme Awa WADE SOW**

Coordonnatrice Parep/Saint-Louis

**M. Lamine SAVANE**

Professeur au Cesag

**Année académique : 2004-2005**



## Dédicaces

Je dédie ce mémoire

*A*

Ma mère, Marthe DOSSOU-YOVO, pour tous les sacrifices que tu as consentis pour ma réussite, pour toutes les périodes difficiles que nous avons traversées. 🌹

*A titre posthume à*

Mon feu grand-père Blaise DOSSOU-YOVO,

Mon feu père Emile Etienne ATTIBA,

Ceci est le couronnement de tous vos efforts

*A*

Mes grands-parents,

Mes oncles et tantes,

Mes cousins et cousines,

Pour votre soutien.

*A*

Tous mes amis, pour l'esprit d'entraide et de franche camaraderie qui a toujours existé entre nous.

## Remerciements

Je voudrais rendre grâce à Dieu pour tous ses bienfaits et remercier la Vierge Marie pour toutes ses intercessions.

C'est pour moi une occasion de remercier une fois de plus ma mère, Marthe DOSSOU-YOVO, merci pour les sacrifices consentis.

Je ne saurais oublier de remercier toute la famille DOSSOU-YOVO. Je pense spécialement à ma grand-mère, Eugénie DOSSOU-YOVO, et à toute la famille ici au Sénégal.

Merci spécialement à Monsieur TRAORE et à tous ses collaborateurs.

Merci à tous mes formateurs, notamment :

- M. Lamine SAVANE qui a accepté de diriger ce travail malgré ses nombreuses préoccupations,
- M. Ousmane KEBE, pour ses précieux conseils.

Le stage à la fin duquel j'ai pu rédiger ce mémoire m'a été accordé par le PNUD Sénégal. Je voudrais témoigner de ma reconnaissance à ces Messieurs qui ont cru en moi et qui m'ont envoyée au PAREP de Saint-Louis.

Merci à tout le personnel de la Coordination du PAREP,

Mes remerciements à Mme Awa WADE SOW, coordonnatrice du PAREP à Saint-Louis et à tout le Personnel de l'antenne de Saint-Louis.

Je voudrais aussi remercier la Famille SOW qui m'a hébergée durant mon stage.

S'il y a une personne qui m'a le plus marquée durant toute ma formation, c'est Mademoiselle Akoua Marie Nguettia. Je voudrais te dire merci d'avoir été pour moi comme une sœur.

Je pense spécialement à Carine Ansaba JOHNSON, Carine AHOHUENDO, Serge SATCHIVI, Hutton HOUNSINO, Jean-yves BOA, Francine MAYA, Stéphanie MBOUKOU.

Merci à tous mes amis de la MPGEO, promotion 2003-2005.

Je voudrais témoigner de ma profonde gratitude à tous ceux qui m'ont soutenue d'une manière ou d'une autre durant ma formation.

## Liste des abréviations

<b>Sigles</b>	<b>Définitions</b>
<b>AFDS :</b>	Agence du Fonds de Développement Social
<b>AGR :</b>	Activités Génératrices de Revenu
<b>AID :</b>	Agence Internationale de Développement
<b>ANCAR :</b>	Agence Nationale du Conseil Agricole et Rural
<b>ARD :</b>	Agence Régionale de Développement
<b>BM :</b>	Banque Mondiale
<b>CESAG :</b>	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CIL :</b>	Comité d'Initiative Local
<b>CS :</b>	Comité de Suivi
<b>DSRP :</b>	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
<b>EPPS :</b>	Enquête sur la Perception de la Pauvreté au Sénégal
<b>ESP :</b>	Enquête Sur les Priorités
<b>ESAM :</b>	Enquêtes Sénégalaises Auprès des Ménages
<b>FAIL :</b>	Fonds d'Appui aux Initiatives Locales

**FDL :** Fonds de Développement Local

**FMI :** Fonds Monétaire International

**NEPAD :** Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

**OG :** Objectif Global

**OMD :** Objectifs du Millénaire pour le Développement

**ONG :** Organisation Non Gouvernementale

**ONU :** Organisations des Nations Unies

**OS :** Objectif Spécifique

**PAREP :** Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté

**PAS :** Programme d'Ajustement Structurel

**PDQ :** Plan de Développement de Quartier

**PELCP :** Programme Elargi de Lutte Contre la Pauvreté

**PIC :** Plan d'Investissement Communal

**PNUD :** Programme des Nations Unies pour le Développement

**PPTE :** Pays Pauvres Très Endettés

**PREF :** Programme de Rendement Economique et Financier

**PSAOP :** Programme des Services Agricoles et d'Appui aux Organisations de Producteurs

**PTA :** Plan de Travail Annuel

**QUID :** Questionnaire Unifié des Indicateurs de Développement

**S&E :** Suivi Evaluation

**SDN :** Société Des Nations

**SMART :** Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et à horizon Temporel

**VNU :** Volontaire des Nations Unies

## AVANT-PROPOS

Le CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion) est une institution de formation post universitaire, de perfectionnement et de recherche en gestion. Cette institution intervient dans les domaines ci-après : Gestion des Entreprises et des Organisations, Comptabilité, Gestion des institutions de Santé, Gestion des Projets, Langues et Communication internationale, Ingénierie de la Formation et enfin Banque et Finance.

Le besoin de formation professionnalisée en gestion des entreprises a été exprimé par bon nombre de responsables d'institutions nationales et internationales.

Ainsi, le CESAG a pris l'initiative de créer depuis 1999 un programme d'étude de second cycle sanctionné par une Maîtrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations.

D'une durée de deux ans, ce programme a pour objectif global de former des professionnels dynamiques, capables de créer et de gérer des PME/PMI. Durant cette formation, l'étudiant a le choix entre plusieurs options à savoir :

- Marketing et commerce international,
- Gestion des Ressources Humaines,
- Comptabilité, Finance, Audit,
- Création d'entreprises et gestion des Projets.

Notre choix s'est porté sur l'option Création d'Entreprises et Gestion des Projets. Ainsi, après des cours à la fois théoriques et pratiques de 16 mois, un stage académique de 02 à 03 mois est obligatoire pour valider le diplôme.

Compte tenu de notre intérêt pour le suivi évaluation des programmes de développement, nous avons choisi le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) financé par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour effectuer notre stage.

Au cours du stage, nous avons décidé de travailler sur le thème : « Diagnostic du système de suivi évaluation des programmes de développement : cas de l'antenne du PAREP à Saint-Louis ».

## Sommaire

Dédicaces.....	I
Remerciements.....	II
Liste des abréviations.....	III
Avant-Propos.....	VI
Sommaire.....	VII
Introduction.....	1
Problématique.....	4
Objectifs de l'étude.....	7
Délimitation du champ d'étude.....	7
Intérêt de l'étude.....	8
Méthodologie.....	8
Plan d'étude.....	10
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL DE L'ETUDE.....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre I : Cadre théorique de l'étude.....</b>	<b>12</b>
<i>Section I : définition des principaux concepts.....</i>	<i>12</i>
<i>Section II : Conception du modèle d'analyse.....</i>	<i>21</i>
<b>Chapitre II : Contexte de l'étude.....</b>	<b>25</b>
<i>Section I : Présentation de l'institution.....</i>	<i>25</i>
<i>Section II : Présentation du milieu d'intervention de l'antenne de Saint-Louis.....</i>	<i>31</i>
<b>DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DU PAREP.....</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre I: Présentation du mécanisme de suivi évaluation utilisé au niveau de l'antenne de Saint-Louis.....</b>	<b>39</b>
<i>Section I : Le système de suivi participatif.....</i>	<i>39</i>
<i>Section II : Le système de suivi interne.....</i>	<i>45</i>

<b>Chapitre II : Analyse du dispositif de suivi évaluation.....</b>	<b>47</b>
<i>Section I : Analyse selon les variables explicatives.....</i>	<i>47</i>
<i>Section II : Analyse selon la variable à expliquer.....</i>	<i>55</i>
<b>Chapitre 3 : Recommandations.....</b>	<b>58</b>
<i>Section I : Recommandations relatives à la gestion et au fonctionnement du système de suivi évaluation.....</i>	<i>58</i>
<i>Section II : Autres recommandations.....</i>	<i>68</i>
Conclusion	70
Bibliographie	72
Annexes	74

# Introduction

«Des millions d'enfants de par le monde sont privés de leur enfance...Ils manquent d'accès à l'eau potable, à des vaccins essentiels, à l'éducation, la nutrition, ils risquent d'être exploités»<sup>1</sup>. Ces différentes privations, dont sont victimes les enfants, sont liées à la situation de leurs parents. De nombreux parents sont analphabètes, ils n'ont pas assez de moyens pour subvenir aux besoins des enfants. Ce manque de ressources est qualifié dans le dictionnaire universel de pauvreté. En effet, la pauvreté est un fléau mondial. C'est une source indéfectible des souffrances indicibles. Elle affecte l'être humain dans son intégrité physique et morale.

Durant plusieurs années, le niveau de pauvreté se mesurait avec des indicateurs monétaires notamment le revenu par habitant. Outre l'aspect monétaire, l'aspect social devrait être pris en compte. Cela, parce qu'il existe des paramètres de la pauvreté qui sont liés à des aspects purement sociaux difficilement quantifiables. Les variables liées aux services sociaux de base (l'éducation, la santé, etc.), permettent d'apprécier la pauvreté sur le plan social.

Dans les pays en développement constitués en majorité de pays africains, la pauvreté est absolue. Rares sont les populations qui disposent de ressources nécessaires à une vie décente. La pauvreté ralentit le développement des pays africains. Elle freine la croissance économique et mine la sécurité alimentaire.

Au Sénégal, selon les enquêtes sur les priorités (ESP) réalisées entre 1991 et 1992, 32% des ménages ont des activités économiques faiblement diversifiées. Ces ménages ont peu accès aux services sociaux de base tels la santé, l'éducation, l'eau potable, etc. On assiste donc à une augmentation des personnes défavorisées, du taux de malnutrition tant en milieu urbain que péri-urbain, à l'importance du chômage des jeunes, à la dégradation de l'état sanitaire des populations et à celle de l'environnement, etc. Les enquêtes sur les priorités ont été renforcées par celles de l'ESAM (Enquêtes Sénégalaises Auprès des Ménages). En effet, sur la base de l'indicateur de pauvreté relatif à la consommation fixant le seuil de calories à 2400 calories par personne et par jour, 57,9% de la population en 1994 vivait en dessous

---

<sup>1</sup> [http://www.unicef.org/french/publication/index\\_3770.html/](http://www.unicef.org/french/publication/index_3770.html/)

du seuil de pauvreté<sup>2</sup>. En 2001, cette proportion est évaluée à 53,9% selon le QUID (Questionnaire Unifié des Indicateurs de Développement)<sup>3</sup>. En revanche, 65% des ménages interrogés dans le cadre des enquêtes de l'EPPS (Enquête sur la Perception de la Pauvreté au Sénégal)<sup>4</sup> se considèrent comme pauvres. Ce constat dénote de l'importance de la pauvreté au Sénégal. Il s'avère donc indispensable de la combattre ou tout au moins de la réduire.

La pauvreté n'est pas un phénomène récent, il existait depuis toujours. Plusieurs stratégies avaient déjà été adoptées pour lutter contre ce fléau.

Au début des années 1970<sup>5</sup>, le Sénégal a mis en œuvre des programmes d'assistance du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale (BM) compte tenu de sa situation de profonds déséquilibres structurels. En 1979<sup>6</sup>, une politique de stabilisation d'urgence à court terme a été mise en place. Cette politique a été dénommée le Programme de Redressement Economique et Financier (PREF). Ces différentes stratégies ont été accompagnées par les premiers programmes d'ajustement structurel dans les années 80. Entre 1985 et 1991, quatre (04) programmes d'ajustement structurel (PAS) ont été mis en place dans le but de créer les conditions d'une croissance économique forte. Rappelons que ces PAS avaient pour objectifs :

- La restructuration des finances publiques et l'amélioration de la position externe concernant la dette publique ;
- Le rétablissement d'un sentier de croissance économique par l'introduction d'incitations appropriées pour rentabiliser l'investissement privé ;
- L'amélioration de l'efficacité de l'investissement ;
- La réduction des contraintes structurelles de l'économie à travers une redéfinition de la place des secteurs public et privé.

Les différentes stratégies mises en œuvre ont contribué certes à l'amélioration du cadre macro économique, mais n'ont pas permis d'atteindre les objectifs préfixés. La

---

<sup>2</sup> <http://www.gouv.sn/politiques/pauvreté.html>

<sup>3</sup> <http://www.gouv.sn/politiques/pauvreté.html>

<sup>4</sup> <http://www.gouv.sn/politiques/pauvreté.html>

<sup>5</sup> <http://www.ilo.org/public/french/employment/ent/papers>

<sup>6</sup> <http://www.ilo.org/public/french/employment/ent/papers>

communauté internationale a alors décidé de prêter mains fortes aux pays en développement, dont le Sénégal, aux fins d'améliorer le bien-être des populations. Ainsi, toutes les interventions des institutions internationales sont basées sur la réduction de la pauvreté. En 2000, au cours du sommet du millénaire, les dirigeants du monde entier ont fixé des objectifs à atteindre en vue de contribuer à la réduction de la pauvreté ainsi que ses causes et manifestations. Connus sous le terme « Objectifs du Millénaire pour le Développement », ces objectifs sont au nombre de huit (8). Le premier objectif est « de réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à 1 dollar US par jour ainsi que de celle souffrant de la faim »<sup>7</sup>. La réduction de la pauvreté comme objectif premier n'est pas un hasard. Elle prouve la volonté des chefs d'Etat à améliorer les conditions de vie des populations.

Sur le plan continental, des actions ont été aussi envisagées pour assurer un développement durable des pays africains. Il s'agit notamment du NEPAD (Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique) qui a pour objectif global de « combler le retard qui sépare l'Afrique des pays développés »<sup>8</sup>. Le NEPAD est un cadre de vision stratégique pour la renaissance de l'Afrique.

Conformément aux résolutions prises lors du sommet du millénaire et des réunions des Chefs d'Etat relatif au NEPAD, les chefs d'Etat ont pris l'engagement d'élaborer des stratégies de réduction de la pauvreté. C'est ainsi, qu'en Décembre 2001, le gouvernement sénégalais a mis en place son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP).

Le DSRP s'inspire du document provisoire sur la stratégie de réduction de la pauvreté qui a été présenté à l'Agence Internationale de Développement (AID) et le Fond Monétaire International (FMI) en juin 2000. C'est le fruit de nombreuses consultations participatives à grande échelle à tous les niveaux de développement. Le DSRP décrit les objectifs de réduction de la pauvreté à atteindre dans un délai de trois (3) ans.

L'aide de la Banque mondiale et du FMI ainsi que l'initiative en faveur des Pays Pauvres très Endettés (PPTE) s'appliquent sur la base du DSRP.

---

<sup>7</sup> <http://www.undp.org/french/mdg/mdghome>

<sup>8</sup> <http://www.sommetjohannesburg.org/institutions/frame>

Toutes les actions de la communauté internationale en direction du Sénégal ont pour référence le DSRP. C'est dans cette logique que le PNUD vient en appui au Sénégal dans le cadre de la mise en œuvre des lignes directrices du DSRP.

En matière de pauvreté, le PNUD a défini en 1998 un indicateur composite, l'indice de développement humain (IDH). Cet indicateur prend en compte le taux d'alphabétisation, le taux de revenu mesuré en parité de pouvoir d'achat, l'espérance de vie de la population. Ces trois variables sont reliées entre elles : les populations doivent acquérir un savoir et des connaissances en vue d'accéder aux ressources nécessaires pour vivre longtemps dans des conditions décentes.

A travers sa représentation au Sénégal, le PNUD est l'un des organismes leaders à appuyer le gouvernement sénégalais dans ses actions de lutte contre la pauvreté à travers le financement de certains programmes tels le Programme Elargi de Lutte Contre la Pauvreté (PELCP) de 1997 à 2003, le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) à partir d'Avril 2004.

Le PAREP a pour mission, entre autres, d'œuvrer à la réduction de la précarité des conditions de vie des populations les plus démunies et à l'amélioration du niveau de développement des ressources humaines.

Conçu conformément à l'approche programme du système des Nations Unies, ce programme s'exécute au travers des mécanismes transparents de monitoring et d'évaluation des programmes de développement sous la coordination du gouvernement. La problématique de ces mécanismes réside dans l'exigence des bailleurs de fonds.

Compte tenu du nouvel environnement du management et des exigences en matière de gestion des projets et de notre ambition à nous spécialiser dans le domaine du suivi évaluation, nous avons décidé d'étudier le dispositif de suivi évaluation notamment au niveau des programmes de développement.

### **Problématique**

Les programmes d'appui sont exécutés pour la plupart selon la modalité « Exécution nationale ». Ce concept désigne la responsabilité du gouvernement dans la gestion globale du programme. En effet, le gouvernement est responsable de l'usage des

fonds avancés par les bailleurs dans le cadre du financement du programme. Par ailleurs, il a pour obligation de rendre compte des résultats et de veiller à la réalisation des objectifs du programme.

Les programmes d'appui sont périodiquement ajustés selon le contexte socio-économique et politico institutionnel de leur zone d'intervention. Ces programmes bénéficient souvent d'une bonne publicité au lancement. Mais après le lancement, plus rien n'est dit quant à leur état d'avancement ou à leurs effets sur la population. Ceci pour dire qu'on dénote un déficit réel d'informations relatives à l'évolution des programmes et aux retombées sur la cible visée. Ce défaut d'informations est l'une des causes d'échecs répétés de plusieurs projets et programmes.

Pour atteindre les objectifs fixés lors de la formulation des programmes ou projets, il faudrait un bon système de gestion. Mettre en place un bon système de gestion consiste à :

- ✓ Organiser le programme ou projet : il faut alors faire recours à un organigramme technique, une planification stratégique, une stratégie d'intervention participative, un suivi régulier.
- ✓ Gérer le projet : cela revient à réaliser les activités prévues dans de bonnes conditions en vue de la matérialisation des résultats escomptés. Il faut utiliser des outils adéquats notamment les tableaux de bord pour suivre et maîtriser l'avancement des activités, le cadre logique.
- ✓ Animer le programme : c'est-à-dire communiquer tout ce qui concerne le programme entre tous les acteurs. A ce niveau, le rapport d'avancement est l'outil le plus utilisé<sup>9</sup>.

Il faut noter une certaine réticence des acteurs des programmes à mettre en place un système destiné à identifier les états d'avancement des programmes (suivi) ou à mesurer leurs retombées (évaluation). Dans bon nombre de programmes ou projets, les activités de suivi évaluation ne sont pas rigoureusement prises en compte.

Cependant, le suivi ne constitue qu'une « photographie » de l'état des lieux à une période donnée. Considéré comme un dispositif très coûteux dont la mise en œuvre

---

<sup>9</sup> MADERS, Henri-Pierre et CLET, Etienne, Le management d'un projet : aide mémoire à l'usage des chefs de projet, 4<sup>ème</sup> tirage, Mémentos-ec, 1998, p7.

prend beaucoup de temps, le suivi devrait être plutôt analysé comme un outil d'amélioration du contenu des projets. Il permet de savoir ce qui a été fait et ce qui n'a pas été fait pour une meilleure orientation de ce qui sera fait durant les jours à venir.

Face à l'exigence croissante d'amélioration du contenu des programmes, à l'importance accordée à l'analyse des résultats et effets tant par les partenaires que par les bailleurs de fonds, le suivi se présente de nos jours comme un outil de gestion de l'évolution des projets au service des acteurs. Il ne suffit pas de fournir les informations relatives à l'évolution des activités du projet, mais il faut aussi vérifier si les résultats obtenus ont permis d'atteindre les objectifs fixés, si les coûts de réalisation prévus ont été respectés, etc. Cette tâche revient à l'évaluateur.

L'évaluateur est considéré comme un gendarme, un faiseur de troubles. Contrairement à ce que l'on pense, il ne joue qu'un rôle de conseiller. Il ne possède pas de pouvoir de décision mais dispose d'un pouvoir d'influence. L'évaluateur fait des recommandations. Les acteurs sont libres d'appliquer ou non les propositions d'amélioration. Ces recommandations sont importantes car elles garantissent l'esprit positif et constructif de l'évaluation. L'évaluation est un outil de gestion dont dépend la progression et/ou la réussite du projet. Elle constitue plutôt une aide à la prise de décision.

Au regard des avantages des activités de suivi évaluation et en vue d'améliorer la méthode de gestion des programmes de développement à exécution nationale, un accent particulier est mis dans le DSRP sur le mécanisme de suivi évaluation. Ce mécanisme est géré par la cellule de suivi des programmes et projets de lutte contre la pauvreté. Cette instance a pour objectif global de mettre en place un système de suivi et d'évaluation des programmes de lutte contre la pauvreté. Ce système est utilisé au niveau des programmes. A cet effet, des spécialistes sont recrutés pour mettre en œuvre le système. La mise en place de ce système doit permettre de juger de la progression des objectifs réalisés et du niveau d'atteinte des résultats. Le système de suivi évaluation comprend :

- le suivi du processus de la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté,
- l'évaluation des impacts à travers les indicateurs intermédiaires et de résultat

- le suivi et l'évaluation de l'exécution financière
- la mise en place d'un système d'information.

En se référant à ce système, le PAREP a mis en place aussi un système de suivi évaluation. Ce qui dénote de la volonté du PAREP à œuvrer pour la réussite du programme. Ce système est le centre d'intérêt de notre travail.

### **Objectifs de l'étude**

Ces objectifs peuvent être regroupés en deux parties à savoir l'objectif global (OG) et les objectifs spécifiques (OS).

**OG** : Contribuer à l'amélioration du dispositif de suivi évaluation du PAREP.

**OS 1** : Comprendre le fonctionnement du système de suivi évaluation mis en place par le PAREP ;

**OS 2** : Diagnostiquer, analyser le système en faisant ressortir ses forces et faiblesses ;

**OS 3** : Proposer des solutions pour corriger les insuffisances du système.

### **Délimitation du champ d'étude**

Le PAREP est un programme national ayant quatre zones d'interventions (les régions de Saint-louis, de Tambacounda, de Ziguinchor et de Diourbel) au niveau du Sénégal. Vu l'importance de notre cadre d'étude, nous avons décidé de circonscrire notre champ d'étude. A cet effet, nous nous sommes focalisé sur l'antenne de Saint-Louis pour faire notre étude. Notre choix sur cette région repose sur le fait que cette antenne s'avère être la première à avoir intégré, au cœur de son mécanisme de mise en œuvre du plan d'actions, un cadre de suivi évaluation.

Ainsi notre thème s'intitule : « Diagnostic du système de suivi évaluation des programmes de développement : cas de l'antenne de PAREP à Saint-Louis ».

## **Intérêt de l'étude**

L'intérêt de cette étude peut être apprécié à trois niveaux.

### **✓ Pour le PAREP**

Ce travail pourrait contribuer à l'amélioration du dispositif de suivi évaluation des activités du PAREP.

### **✓ Pour nous-même**

Cette étude nous permettra de nous familiariser avec la conception et la mise en œuvre du dispositif de suivi évaluation. Aussi, allons-nous acquérir de l'expérience en allant sur le terrain. De plus, cette étude nous permettra de mettre en pratique toute la théorie reçue dans le cadre de notre formation.

### **✓ Pour le CESAG**

Ce mémoire constitue une documentation pour l'école. D'autres auditeurs pourront s'en servir pour faire des recherches. En outre, il permettra à l'institution de juger de la performance de ses auditeurs, mais aussi, de la qualité de l'enseignement fourni. En d'autres termes, il s'agit de lui fournir une base de données utile à l'évaluation de son programme d'enseignement.

## **Méthodologie**

Pour mener à bien cette étude, nous nous sommes inspiré, d'abord, des divers ouvrages, mémoires et articles traitant du management des projets de développement notamment du suivi évaluation des projets. Cette documentation a servi à élaborer une revue de littérature assez riche. Grâce à cette revue de littérature, nous avons pu définir les concepts clés relatifs à la gestion des projets en général et en particulier au suivi évaluation des programmes de développement. Ensuite, nous avons conçu un modèle d'analyse. Le modèle d'analyse a été validé par notre maître de stage et notre maître de mémoire. Une fois le modèle validé, nous avons procédé à la définition des moyens de collecte de données. Comme moyens de collecte de données, nous avons choisi l'observation directe, les questionnaires et les guides d'entretien. La méthode d'observation implique une visite sur le terrain, c'est-à-dire une participation aux missions de suivi. A cet effet, nous avons effectué la visite des zones d'intervention de l'antenne de Saint-Louis.

Lors de la visite, nous avons administré notre questionnaire à un échantillon défini au préalable. Il faut souligner que le questionnaire administré à notre population d'étude est inspiré du modèle de MADERS et CLET<sup>10</sup>. Ce modèle est un moyen d'évaluation rapide des projets. Il permet au chef de projet d'apprécier sa méthode de gestion.

Enfin, nous avons analysé les informations recueillies. Suite aux résultats de notre analyse, nous avons formulé des recommandations.

Notre population d'étude se présente comme suit :

Au niveau du programme	
A Dakar	- Le responsable du suivi évaluation
L'antenne de Saint-Louis	- La coordonnatrice principale, - L'expert du Fonds de Développement Local, - L'animatrice chargée des AGR et du genre, - Le Volontaire des Nations Unies, responsable du suivi évaluation, des volets environnement et groupes vulnérables.
Au niveau des structures d'appui	
ANCAR	- Le Directeur Régional de l'ANCAR
Partenariat Lille-Saint-Louis	- Le responsable des PIC du Partenariat

<sup>10</sup> MADERS, Henri-Pierre et CLET, Etienne, Le management d'un projet : aide mémoire à l'usage des chefs de projet, 4<sup>ème</sup> tirage, Mémentos-éo, 1998

Au niveau des bénéficiaires	
A Dagana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comité d'initiative locale du secteur V de Dagana</li> <li>- Le comité d'initiative locale du secteur IV de Dagana</li> <li>- Trois membres du comité de suivi des plans de développement de quartiers</li> <li>- Le premier adjoint au Maire de Dagana.</li> </ul>

Avec ces différentes personnes, nous avons fait des entretiens semi directifs bien structurés.

Il faut noter que tout ce travail ne s'est pas déroulé sans difficultés. La langue la plus parlée par les bénéficiaires étant le wolof, il ne nous a pas été aisé de discuter convenablement avec eux. Cependant, la collaboration des bénéficiaires a été d'un concours considérable dans la réalisation de ce document

### **Plan d'étude**

Le travail réalisé sera restitué en deux parties :

1. La première partie est consacrée à la définition des concepts clé de suivi évaluation et à la présentation de l'institution objet de l'étude ;
2. la deuxième partie, à l'analyse et à la présentation des résultats de l'étude, ainsi qu'aux recommandations.

**Première partie**  
**Cadre théorique et**  
**contextuel de l'étude**

## **Chapitre I: Cadre théorique de l'étude**

Dans ce chapitre, nous ferons un rappel sur les concepts que nous utiliserons fréquemment au cours de notre étude. Il sera aussi question de définir notre modèle d'analyse.

### **Section 1 : Définition des principaux concepts**

Dans cette section, nous allons définir, d'une part, le projet et notions assimilées. Nous présenterons à cet effet le cycle de vie des programmes de développement. D'autre part, nous parlerons brièvement du suivi évaluation, domaine de notre étude.

#### **I. Notion de Projet**

Donner une notion sur le concept de projet, revient à le définir, à présenter les différentes sortes de projet puis à décrire les différentes étapes de la vie d'un projet.

##### **I.1. Définition et typologie**

Le dictionnaire universel définit le projet comme « ce que l'on a l'intention de faire ». Cela suppose un objectif à atteindre. Cette définition loin d'être l'unique est appuyée dans le domaine du management par d'autres approches du projet. Ainsi, les fascicules de documentation X 50-105 et X 50-115<sup>11</sup> définissent le projet comme étant la « mise en œuvre d'une réponse au besoin d'un client, d'un utilisateur », qui « implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données »<sup>12</sup>.

De cette définition, découlent quatre éléments essentiels :

1. le besoin (la demande),

<sup>11</sup> Il s'agit des fascicules de documentation de l'Association Française pour la Normalisation dans le domaine de la Gestion des Projets.

<sup>12</sup> Martine CARBONEL et Jean RENAUD, Etude de faisabilité d'un projet, Collection à savoir, 3<sup>ème</sup> trimestre 2003, 59p.

2. la réponse au besoin (l'offre),
3. un objectif,
4. des moyens pour atteindre cet objectif.

La demande peut-être exprimée par un client, un supérieur hiérarchique, une organisation, etc.

Cette demande est adressée à une personne ou une organisation qui se chargera d'y répondre. Celui à qui est confiée cette mission est connu sous le vocable de gestionnaire de projet.

Par ailleurs, le concept de projet est utilisé dans des domaines très variés ; nous pouvons citer à titre d'exemple :

- les infrastructures,
- le social,
- les entreprises,
- l'informatique,
- la santé, etc.

Aux éléments essentiels tirés de la définition des fascicules de documentation précédemment cités, on peut ajouter d'autres caractéristiques des projets comme :

- l'unicité, la nouveauté ;
- la présence de contraintes rigoureuses (temps, délai, qualité, coût) ;
- l'implication de nombreux intervenants d'origine diverse ;
- l'environnement incertain.

La notion de projet est souvent assimilée à celle de programme, de plan. Ces notions sont bien distinctes.

Le programme est « un cadre cohérent d'actions visant à atteindre certains objectifs globaux comprenant des ensembles d'activités - groupées sous différents composants et orientés vers la réalisation d'objectifs spécifiques »<sup>13</sup>.

---

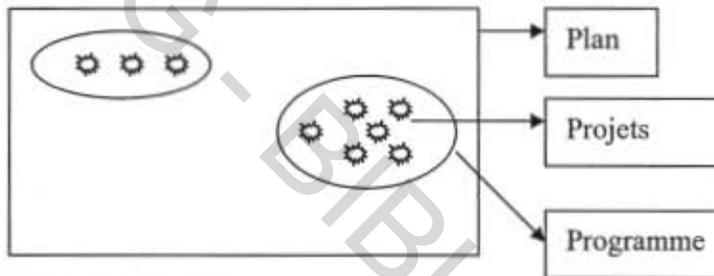
<sup>13</sup> BIT, *La conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique*, 1996

Le projet, quant à lui, désigne « une action planifiée comprenant des activités coordonnées et interdépendantes, conçues pour atteindre certains objectifs spécifiques dans une période limitée et avec un budget déterminé »<sup>14</sup>.

En comparant ces deux définitions, nous pouvons conclure que le projet fait partie d'une action plus large, le programme. Le programme a un domaine d'intervention plus large que le projet. Il comporte plusieurs projets dont les objectifs spécifiques sont liés à la réalisation d'objectifs globaux communs.

Souvent, dans les politiques économiques, on parle de plan. Et ces plans qu'ils soient triennaux ou quinquennaux, regorgent de programmes à objectifs distincts.

En résumé, le plan désigne un ensemble de programmes. Dans un programme, on retrouve plusieurs projets. Le schéma ci-dessous traduit la différence qui existe entre les trois notions sus évoquées.



*Source : de notre point de vue*

Les projets peuvent être classés selon les concepteurs, la taille et la finalité.

En prenant comme critère de classification le concepteur, on parle de projets gouvernementaux, de projets internationaux, de projets privés, de projets communautaires, etc.

Selon la taille, on distingue les méga projets, les macro-projets, les micro-projets et les micro-réalisations.

Outre la taille et la nature des initiateurs, les projets peuvent être classés selon leur finalité. Ainsi, on a les projets productifs et les projets non directement productifs. Les projets productifs visent la création de biens ou de services marchands. Tandis

<sup>14</sup> BIT, *La conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique*, 1996

que les projets non directement productifs visent la création de biens ou services non marchands. Ils sont plus connus sous le vocable de « projets de développement ».

Quelle que soit la typologie ou le champ d'actions, le projet se déroule en plusieurs phases. Ces étapes sont désignées par l'expression « cycle de vie de projet ».

## **I.2- Cycle de vie des programmes de développement**

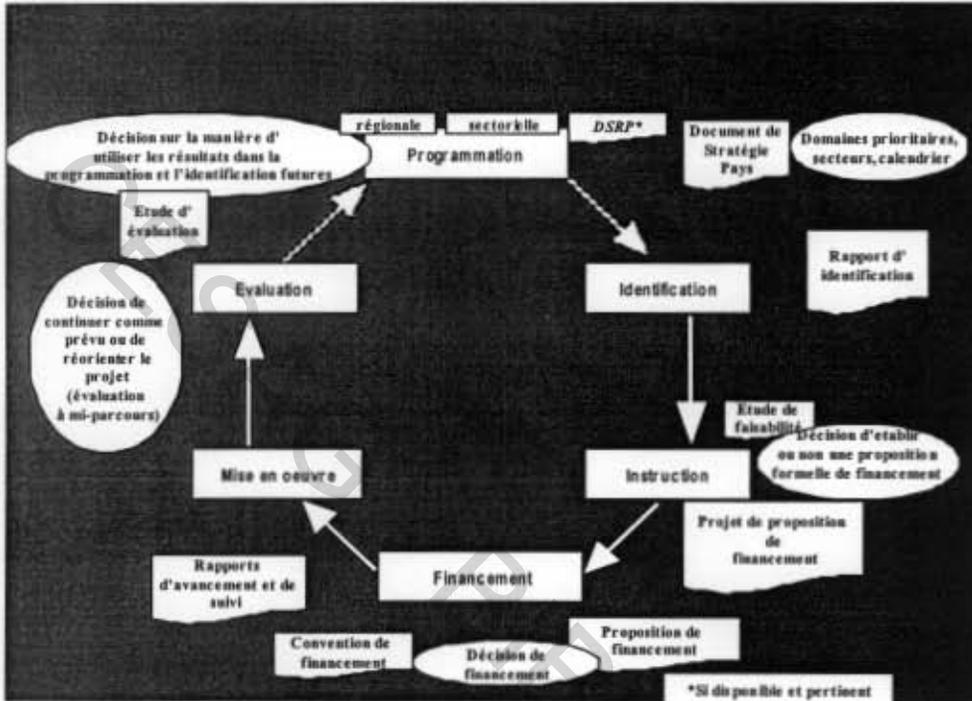
Notre contexte d'étude est un programme de développement à l'intérieur duquel on retrouve des projets. Contrairement au projet productif, le programme ou le projet de développement s'inscrit dans la logique de stratégie pays. Ici, le programme à étudier s'inscrit dans la logique de la stratégie de réduction de la pauvreté adoptée en décembre 2001.

Le cycle de vie des programmes de développement pourrait être cerné en six étapes à savoir :

1. La programmation : c'est le point de départ de tous les programmes de développement. Ils s'inscrivent dans la logique du DSRP. Le DSRP comporte la stratégie nationale à adopter par un pays dans le cadre de la réduction de la pauvreté. On y retrouve les priorités et les objectifs de réduction de la pauvreté sur une durée de 3 à 5 ans.
2. L'identification : des projets sont identifiés pour réaliser les stratégies. Ils doivent être solides sur les plans financier, social, économique, environnemental. Un rapport d'identification est rédigé.
3. L'instruction : à cette étape, est prise la décision d'établir ou non une proposition formelle de financement appelée requête de financement. Une étude de faisabilité est réalisée à cet effet.
4. Le financement : ici, la proposition de financement est étudiée. La décision de financement ou non est prise. La convention de financement est signée. Il faut alors mettre en œuvre le projet.
5. La mise en œuvre du projet : la convention de financement étant signée, il faut exécuter le projet. Il faut mettre en place tous les outils nécessaires pour assurer le déroulement du projet. Des rapports d'avancement ou de suivi sont rédigés.

6. L'évaluation : sur la base des rapports de suivi, on mesure le degré d'atteinte des objectifs fixés lors de la période d'identification. Les mesures sont prises pour continuer le projet comme prévu ou le réorienter.

Ces différentes étapes peuvent être synthétisées par le schéma ci-dessus :



Source : Suivi évaluation des projets de développement, FUSAGX

Ce schéma traduit le cycle de vie du programme de développement. Il définit aussi les différents types de documents qui sont conçus au niveau de chaque étape.

## II. Généralités sur le suivi évaluation des programmes

Dans cette section, nous allons définir les concepts de suivi évaluation. Aussi allons nous présenter la démarche à suivre dans le cadre de la réalisation d'une activité de suivi évaluation.

### II.1- Notion de suivi, d'évaluation et concepts assimilés

Les termes « suivi et évaluation » sont souvent utilisés ensemble mais ils ne désignent pas un même processus. Le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries d'activités organisationnelles bien distinctes.

**Le suivi** est la collecte et l'analyse systématique des données au fur et à mesure de l'exécution d'un projet. Il a pour but d'améliorer la rentabilité et l'efficacité du projet. Le suivi est basé sur des objectifs bien définis et des activités identifiées durant la phase de planification opérationnelle. Lorsque le suivi est fait correctement, il constitue une base de données fournie et nécessaire à la conduite de l'évaluation. Par ailleurs, il nous permet de savoir si les ressources affectées au projet sont suffisantes et utilisées à bon escient.

**L'évaluation**, quant à elle, désigne la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique du projet. En d'autres termes, évaluer un projet consiste à comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs du projet. L'évaluation se rapporte à ce que l'on a entrepris de faire, ce que l'on a accompli et à la manière dont on l'a accompli.

Ce que le suivi et l'évaluation ont en commun, c'est qu'ils sont tous deux dirigés vers l'apprentissage, la connaissance, la prise de décision. Ces deux processus mettent l'accent sur les concepts ci-après :

- **La rentabilité** : elle est fonction de l'effort, l'énergie fournie au travail. Il pourrait s'agir d'un effort en numéraire, de temps, de personnel et équipement, etc.
- **L'efficacité** mesure à quel point le projet ou le programme de développement a atteint les objectifs spécifiques fixés à la formulation du projet ou programme.
- **L'impact**, il indique si l'activité menée a apporté quelque chose de nouveau dans la situation à régler. Autrement dit, c'est la réponse à la question : « la stratégie mise en place a-t-elle été utile ? »

Cela dit, il est évident que le suivi et l'évaluation sont plus efficaces lorsqu'un véritable travail de planification a été effectué en vue d'obtenir des progrès et des résultats.

Le suivi et l'évaluation sont des outils de gestion d'une grande valeur. Néanmoins, ils ne constituent pas des baguettes magiques. On ne saurait aboutir à de bons changements sans fournir ni investir beaucoup d'efforts au sein du projet. Le suivi et l'évaluation peuvent :

- aider à identifier les problèmes et leurs causes ;
- suggérer plusieurs solutions aux problèmes ;
- soulever des questions par rapport aux hypothèses et à la stratégie ;
- pousser à réfléchir sur ce vers quoi aller et comment procéder ;
- fournir des informations et des aperçus ;
- motiver les acteurs du projet en ce qui concerne l'efficacité et la rentabilité du projet.

## **II.2- Typologie et processus de réalisation du suivi évaluation**

Le suivi et l'évaluation sont des techniques qui permettent de mesurer les points forts et les points faibles d'un projet en vue de prendre de bonnes décisions.

En matière de suivi, selon le type d'objet à suivre, on distingue le suivi d'impact et le suivi de processus<sup>15</sup>.

Le suivi d'impact examine l'impact des activités du projet sur les objectifs.

Alors que le suivi de processus mesure les moyens par lesquels les objectifs sont atteints. Ce système inclut l'utilisation des données saisies, des informations sur le progrès des activités et la façon dont les activités sont menées.

Pour être efficace, un système de suivi doit comprendre à la fois un suivi de processus et un suivi d'impact.

Le suivi peut être fait par les populations bénéficiaires des actions du programme de développement : on parle de suivi participatif.

Il peut-être aussi l'œuvre des acteurs du programme : c'est le suivi interne.

Parfois, les bailleurs de fonds, ayant financé le programme, organisent des missions régulières de suivi : il s'agit du suivi externe. Ce suivi peut aussi être effectué par un cabinet recruté à cet effet.

Mais toutes ces formes de suivi peuvent être participatives ou non selon la démarche et le niveau d'implication réel des populations

<sup>15</sup> [www.civicus.org/new/media/le%20suivi%20et%20l%27Evaluation.doc](http://www.civicus.org/new/media/le%20suivi%20et%20l%27Evaluation.doc)

La mise en place d'un système de suivi prend en compte les éléments suivants :

- Les objectifs du système de suivi : les besoins doivent être définis. Les objectifs constituent des réponses aux questions : qui a besoin de l'information du suivi, de quelle information a-t-on besoin ?
- La sélection de l'information et des indicateurs pertinents : il s'agit de collecter les données nécessaires à la prise de décision et d'en faire le suivi. Il convient alors de ne pas faire « un trop plein d'informations » car leur analyse et leur utilisation peuvent s'avérer très complexes. Le suivi se base sur des indicateurs pertinents. La pertinence des projets se juge par rapport aux buts du projet.
- La collecte des données pour le suivi : il faut choisir la méthode de collecte des données après avoir identifié la nature des informations à recueillir
- L'analyse des données : elle traite de la façon dont l'information sélectionnée sera interprétée.
- La présentation de l'information : A cette étape, il faut choisir la forme de présentation à utiliser pour la restitution des résultats de l'analyse des données.
- L'utilisation de l'information : la finalité du suivi est l'amélioration de la gestion d'un projet en cours. L'information est publiée et servira de base pour l'évaluation.
- L'entretien du système de suivi

L'évaluation se base sur les informations analysées par le suivi. Il existe plusieurs types d'évaluation. Selon les acteurs qui évaluent, on distingue :

- L'évaluation participative : ici on note une participation des personnes concernées par le projet (les bénéficiaires).
- L'approche non participative : on fait recours à une personne extérieure compétente pour effectuer l'évaluation. Elle devient participative quand la personne associe les bénéficiaires à l'évaluation.

- L'évaluation conjointe : ceci constitue une combinaison de l'approche participative et de l'approche non participative. Elle est jugée souvent plus objective et plus large.

Selon la période à laquelle elle est effectuée, on a :

- L'évaluation ex ante : elle s'effectue avant la mise en œuvre du projet. Elle permet de déterminer la faisabilité du projet.
- L'évaluation à mi-parcours : comme son nom l'indique, elle se réalise lors de la mise en exécution du projet. Elle aide à corriger les imperfections en vue de garantir le succès ou la réussite du projet.
- L'évaluation ex post ou rétrospective : Elle se fait à la fin du projet. On passe en revue toutes les réalisations du projet. L'évaluation ex post sert à mesurer les résultats obtenus. Les leçons dégagées aident à l'amélioration de la gestion de projet type.

Selon le champ d'application, on a :

- L'évaluation de projet
- L'évaluation de programme
- L'évaluation thématique

Selon la méthodologie adoptée, on distingue :

- L'examen sur les documents
- Les séminaires
- La mission sur le terrain

Quel que soit le type d'évaluation choisi, il est défini des indicateurs de mesure (efficacité, efficience, effet, viabilité, pertinence). L'évaluation porte sur des termes de référence clairs. Ces termes de référence précisent les questions auxquelles l'évaluation est supposée répondre et les types de résultats attendus.

Les termes de notre étude étant définis, nous élaborerons un cadre d'analyse qui nous permettra de diagnostiquer le système de suivi évaluation du PAREP.

## **Section 2 : Conception du modèle d'analyse**

Concevoir notre modèle d'analyse, consiste à identifier les variables qui vont permettre de répondre à notre question de recherche : «Que faire pour améliorer le système de suivi évaluation du PAREP ?».

A la lecture des différentes brochures présentant le PAREP et après les différentes séances de travail que nous avons eues avec le personnel, nous avons noté la mise en œuvre des activités du programme. Cependant, aucun document n'a présenté succinctement le système ni les procédures de mise en œuvre des activités de suivi évaluation.

Des différents ouvrages lus et des informations collectées auprès de certaines personnes ressources, répondre à cette question, revient à prendre en compte deux principaux facteurs à savoir la gestion et le fonctionnement du système de suivi évaluation ainsi que le cadre institutionnel.

Aussi faudrait-il ajouter que notre modèle d'analyse s'inspire du modèle de diagnostic en stratégie<sup>16</sup>. De ce modèle, découlent deux composantes du diagnostic à savoir le diagnostic interne et le diagnostic externe.

Le diagnostic interne a pour objet l'entreprise elle-même. Ici c'est la gestion du système de suivi évaluation même qui sera analysée.

Le diagnostic externe a pour objet l'environnement dans lequel se trouve le programme. Dans notre analyse la composante institutionnelle sera prise en compte.

Une analyse a pour but d'expliquer une situation. On utilise à cet effet, des variables explicatives pour apprécier la variable expliquée.

Les variables explicatives sont fonction du type de diagnostic effectué et de la nature de la variable expliquée.

Au niveau de notre environnement interne, en d'autres termes de la gestion du système de suivi évaluation, les variables suivantes seront prises en compte : la planification, l'organisation du système de suivi évaluation, la direction et le contrôle du système.

---

<sup>16</sup> HELFER, Jean-Pierre et al. Management : stratégie et organisations, Paris, Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, 2002, 422p.

Au niveau de l'environnement externe, nous étudierons le cadre institutionnel et le cadre politique du point de vue macro.

Certains critères comme le présentent les tableaux ci-après permettront de mesurer ces indicateurs.

**Tableau des critères à utiliser pour évaluer les indicateurs de la variable explicative : gestion et fonctionnement du système**

Indicateurs	Critères
Planification du système de suivi évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clarté des objectifs</li> <li>• Cadre logique</li> <li>• budgétisation du système</li> <li>• respect de la planification</li> </ul>
Organisation du système	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de collecte des données</li> <li>• Système d'analyse des données</li> <li>• Forme de présentation de l'information</li> <li>• Système d'information</li> <li>• Utilisation des données</li> <li>• Outils de suivi des projets</li> <li>• Participation des bénéficiaires</li> </ul>
Direction du système	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de décision</li> <li>• Compétence des hommes</li> <li>• Moyens logistiques et matériels</li> </ul>

Contrôle du système	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de suivi</li> <li>• Application des recommandations</li> <li>• Système d'entretien</li> </ul>
---------------------	--

**Tableau des critères à utiliser pour évaluer les indicateurs de la variable explicative : cadre institutionnel**

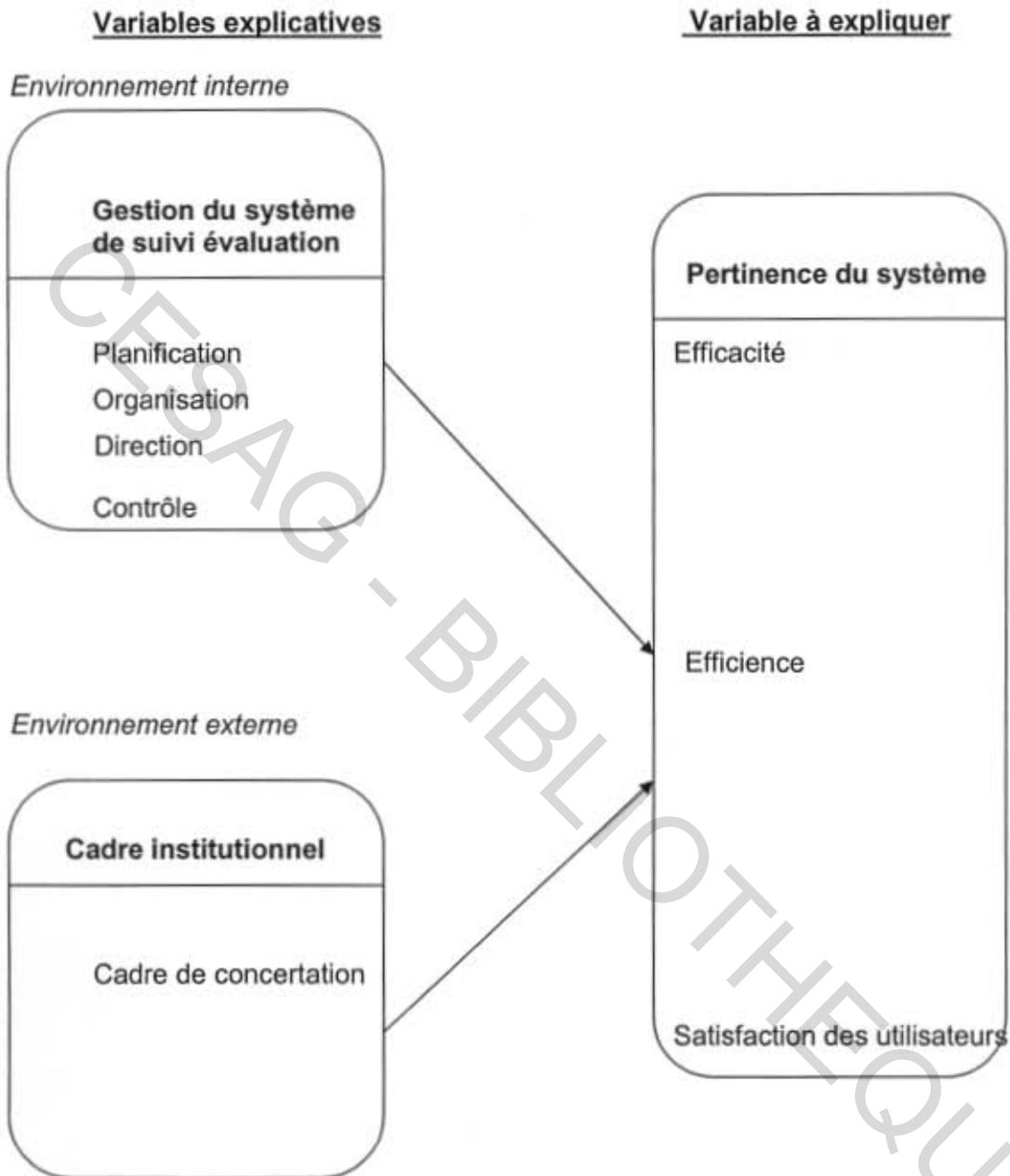
Indicateurs	Critères
Cadre de concertation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocole entre les partenaires</li> <li>• Harmonisation des approches d'interventions</li> <li>• Synergie des activités</li> <li>• Participation des différentes parties</li> </ul>

En ce qui concerne la variable à expliquer, nous avons retenu les indicateurs ci-après : l'efficacité, l'efficience, la satisfaction des utilisateurs ou bénéficiaires du système.

**Tableau des critères à utiliser pour évaluer les indicateurs de la variable à expliquer : pertinence du système de suivi évaluation**

Indicateurs	Critères
Efficacité	Rapport objectifs/réalisation
Efficience	Rapport qualité/coût
Satisfaction des bénéficiaires du système	Production régulière de rapports de suivi

En résumé, notre modèle d'analyse se présente comme suit :



Les bases étant définies pour le déroulement de l'étude, il convient de présenter le cadre de l'étude.

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

Dans ce chapitre, nous présenterons l'institution, objet de notre étude. Il s'agit plus précisément de faire un bref rappel historique sur l'institution, de décrire ses missions et ses objectifs, puis de présenter son organisation.

### **Section 1 : Présentation de l'institution**

Dans cette section, nous présenterons le PAREP depuis sa création jusqu'à nos jours et nous parlerons de ses objectifs mais aussi des partenaires qui y interviennent.

#### **I.1 Historique**

Le PAREP est issu des lignes directrices du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté. Avant ce programme, il existait un autre : le PELCP (Programme Elargi de lutte contre la pauvreté). Comme le PAREP, il a été initié par le gouvernement sénégalais avec l'appui du PNUD. Lancé en 1997, le PELCP avait pour objectif global d'améliorer les conditions de vie des populations les plus démunies. Il s'agissait pour le PELCP d'accroître les revenus des populations par une politique volontariste de promotion de la micro entreprise et des AGR, de renforcer les capacités d'organisation et d'initiatives des acteurs à la base, de mettre en place un système de suivi des conditions de vie des ménages.

En résumé, le PELCP avait pour mission d'assurer une meilleure couverture des besoins essentiels des populations,

A son actif, on pourrait citer la réalisation d'infrastructures de base dans le domaine de la santé, de l'éducation, du développement local, de l'hydraulique villageoise. A cela, on pourrait ajouter la promotion de l'entrepreneuriat féminin par la création d'unités de transformation des produits agricoles et halieutiques, la facilitation de l'accès aux ressources financières avec l'ouverture de lignes de crédit. Par ailleurs, l'on ne saurait oublier de citer les efforts de renforcement de capacités dans le

domaine de la gestion et de la citoyenneté. Le PELCP prit fin en 2003 avec des résultats satisfaisants.

Les acquis du PELCP devaient être consolidés et pérennisés par le gouvernement sénégalais. C'est dans ce contexte que le PAREP est né. Le programme a été initié par le gouvernement à travers la convention du 07 Mai 2003 et financé par le PNUD à hauteur de 4,500,000 \$ US. Il a été conçu pour une durée de 03 ans. L'organe de réalisation dudit programme est le Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement Social. Il opère à travers la cellule de suivi opérationnel des projets et programmes de lutte contre la pauvreté.

Vu sous cet angle, le PAREP paraît comme une continuité du PELCP. Il en est réellement une continuité en ce sens que les infrastructures n'ayant pas été achevées dans le cadre du PELCP, sont finalisées sous le PAREP. Par ailleurs, les lignes de crédit mises en place sous le PELCP sont transférées au PAREP. Ce dernier couvre les zones à forte concentration géographique à travers les antennes de Saint-Louis, Ziguinchor, Tambacounda, Bambey. L'antenne de Saint-Louis, objet de notre étude, a démarré ses activités le 01 Avril 2004. Bien que paraissant comme une continuité du PELCP, le PAREP, est une institution qui a ses objectifs propres, ses mécanismes et modalités de mise en œuvre des actions.

## **I.2 Objectifs de l'antenne de Saint-Louis**

Le PAREP s'inscrit dans la logique de la mise en œuvre du DRSP. L'objectif global de l'antenne de Saint-Louis est de contribuer à la réduction de la pauvreté dans les régions Louga, Saint-Louis et Matam.

Comme objectifs spécifiques, le programme se doit :

- ✓ D'améliorer l'accès aux services sociaux de base des populations pauvres des zones cibles ;
- ✓ De promouvoir les AGR au profit des populations pauvres ;
- ✓ De favoriser l'accès des populations pauvres et des groupes vulnérables aux services de la microfinance à travers le Fonds de Développement Local ;
- ✓ D'améliorer les capacités des groupes cibles ;
- ✓ D'assurer un suivi évaluation participatif et opérationnel du programme.

## **II- Présentation des partenaires**

Les partenaires du PAREP peuvent être classés en trois (03) catégories à savoir les bailleurs de fonds, les structures d'appui et les bénéficiaires directs.

### **II.1 Les bailleurs de fonds**

Le terme « bailleurs de fonds » désigne « une personne qui consent un prêt pour un objet déterminé »<sup>17</sup>. Les principaux bailleurs du PAREP sont le PNUD et la Mission de la coopération luxembourgeoise.

Le PNUD est une institution de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Rappelons que, l'ONU, jadis, désignée sous le vocable Société des Nations (SDN), est née au lendemain de la seconde guerre mondiale où une reconstruction du monde s'avérait nécessaire.

Le PNUD est un réseau de développement mondial des Nations Unies luttant pour l'évolution et apportant aux pays un savoir, une expérience et des ressources destinées à aider les peuples à se construire une vie meilleure. Il aide les pays en développement à se forger les conditions de leur développement. C'est ainsi qu'on retrouve au Sénégal, le PNUD Sénégal. Cette institution aide le gouvernement à mettre en œuvre sa stratégie de développement notamment dans les secteurs de la bonne gouvernance, de la réduction de la pauvreté, de la décentralisation, de l'environnement, de la lutte contre le VIH/Sida.

C'est dans cette logique que le PNUD appuie le gouvernement sénégalais à travers l'exécution du PAREP.

Outre le PNUD, d'autres institutions participent à l'exécution du PAREP.

L'atteinte des objectifs du millénaire d'ici 2015, nécessite la participation de tous les acteurs au développement comme il a été mentionné lors de la conférence de Monterrey. Il urge alors que soient mises en œuvre des actions concrètes aux fins de créer un environnement favorable au développement. Consciente de ce fait, la coopération luxembourgeoise a adhéré aux côtés du PNUD à la lutte contre la pauvreté.

---

<sup>17</sup> Le petit Larousse illustré, 2000

Cette adhésion s'est concrétisée par la signature d'un accord de partenariat avec le gouvernement du Sénégal représenté par le Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement Social ainsi que le PNUD, principal partenaire du PAREP. L'objet de cette alliance est de supporter le PNUD dans la réalisation de ses activités.

La coopération luxembourgeoise appuie la stratégie de création de richesse dans la politique de réduction de la pauvreté. Elle finance au niveau de l'antenne de Saint-Louis un Fonds de Développement Local à hauteur de 492.000 Euros. Ce projet d'une durée de trois (03) ans œuvre dans le secteur de l'insertion des femmes au niveau du tissu économique et du financement des activités génératrices de revenus.

Hormis les bailleurs de fonds, l'antenne de Saint-Louis travaille avec d'autres instances locales spécialisées dans les domaines dans lesquels elle intervient.

## **II.2 Les structures d'appui**

Selon le rapport d'activités du premier trimestre de l'an 2005, l'antenne de Saint-Louis travaille en étroite collaboration avec les différents projets et programmes intervenant au niveau de ces zones d'intervention (Louga - Saint-Louis - Matam). Cette collaboration s'inscrit dans le cadre des exigences d'efficacité, d'efficience et de durabilité des actions de lutte contre la pauvreté. En effet, une seule institution ne pourrait à elle seule atteindre les objectifs du DSRP. Un partenariat et une concertation entre acteurs s'avèrent être le seul moyen pour obtenir des résultats concrets et satisfaisants dans le processus de lutte contre la pauvreté.

A cet effet, l'antenne a signé des protocoles d'accord avec plusieurs programmes comme l'ANCAR, le Partenariat Lille Saint-Louis<sup>18</sup>.

Créée le 17 Mars 1997 par le gouvernement du Sénégal, l'ANCAR (Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural) est l'une des composantes du Programme des Services Agricoles et d'Appui aux Organisations de Producteurs (PSAOP)<sup>19</sup>.

Elle a pour mission de piloter le conseil agricole et rural sur toute l'étendue du territoire national selon l'approche fondée sur la demande des producteurs, les

---

<sup>18</sup> Antenne du PAREP à Saint-louis, Rapport d'activités Janvier, Février, Mars 2005.

<sup>19</sup> [www.ancar.sn](http://www.ancar.sn)

principaux acteurs du développement rural. Sa démarche est fondée sur la réponse à la demande, la responsabilisation et l'implication directe des Organisations de Producteurs (OP), la décentralisation des procédures administratives, financières et comptables, la communication pour favoriser la participation communautaire, le partenariat et la contractualisation. Il faut noter une certaine similitude entre les deux (02) institutions au niveau de l'approche (la demande), de la démarche (participation des bénéficiaires), de la cible (populations rurales). Le PAREP finance les micro-projets des communautés à la base. L'ANCAR quant à elle, appuie les communautés dans la formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de leurs micro-projets. Dans le cadre de leur collaboration, l'ANCAR est un opérateur ayant un rôle d'appui à la mise en œuvre des micro-projets soumis au PAREP. Ceci implique un suivi technique et financier des projets financés en vue d'aboutir à leur correcte exécution. L'ANCAR étant en contact avec les différents promoteurs, elle doit fournir un rapport d'activités mensuel à l'Antenne selon les termes du Protocole d'accord signé entre les deux parties.

Outre le financement des AGR, le PAREP intervient aussi dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du social. Dans ces domaines, il se fait appuyer par le Partenariat Lille-Saint-Louis.

Né en 1981 suite au jumelage des villes de Lille et de Saint-Louis en 1978, le Partenariat est une association de développement. Il a pour objectif d'appuyer le développement de la région de Saint-Louis. Son intervention s'inscrit dans le cadre de la coopération décentralisée entre, d'une part, la ville de Lille, le département du Nord et la Région Nord Pas de Calais et, d'autre part, la ville de Saint-Louis et sa région. Il vise comme le PAREP, l'amélioration des conditions de vie des populations de la région de Saint-Louis. Ces objectifs sont poursuivis grâce aux activités de mise en place d'infrastructures sanitaires, scolaires, d'appui conseil aux communes de la région de Saint-Louis. Dans le cadre de sa convention avec le PAREP, le Partenariat élabore des plans d'investissement communaux. C'est sur la base des données contenues dans ce document que le PAREP élabore les plans de développement de quartier (PDQ). Dès que les PDQ sont élaborés, ils sont envoyés au Partenariat pour lecture et validation. Une fois le PDQ validé par le comité de lecture mis en place à cet effet, les actions sont mises en œuvre par les deux parties. A cet effet, nous avons l'occasion durant notre stage d'assister à

l'élaboration du PDQ de DAGANA et de NIANDANE. Des drafts ont été élaborés par les populations grâce à la supervision des cabinets recrutés à cet effet. Lesdits drafts ont été envoyés au Partenariat qui, après lecture, a émis des recommandations qui seront analysées et envoyées au consultant pour l'amélioration du draft. Les actions prioritaires à engager sont déterminées par les deux (02) instances.

Dans le cadre de leur collaboration dans le domaine social, les deux instances ont eu à élaborer par exemple la stratégie des personnes handicapées. Cette stratégie vise à améliorer les conditions de vie des personnes handicapées dans les zones d'intervention du PAREP.

Ces différentes alliances que noue le PAREP constituent un mécanisme de succès dans la réalisation des objectifs mais aussi dans la maîtrise des coûts.

Le PAREP a choisi une approche participative. Elle élabore ses projets avec la participation des populations à la base. Ces populations constituent en même temps les bénéficiaires des projets.

### **II.3- Les bénéficiaires directs**

L'objectif global du PAREP réside en l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base. Dans la réalisation de cet objectif, il cible les catégories marginalisées et les groupes vulnérables. Le DSRP définit la vulnérabilité comme « l'état de dénuement parfois dû à l'absence ou à la faiblesse de revenus et de ressources devant permettre de faire face aux besoins, et qui expose l'individu à des risques parfois difficiles à supporter ». Vue sous cet angle, on pourrait apprécier la vulnérabilité à l'aide d'indicateurs tels que, le lieu de résidence, la disponibilité générale des ressources. Il faut noter que les groupes vulnérables vivent souvent dans le milieu rural, les zones périphériques des grandes agglomérations urbaines. Considérant tous ces facteurs que nous avons énumérés ci-dessus, on peut regrouper dans les groupes vulnérables, les enfants, les jeunes, les femmes, les handicapés, les personnes vivant avec le VIH/Sida, les personnes âgées. Ils sont souvent organisés en associations. On distingue les Organisations Communautaires de Base, les Groupements d'Intérêt Economique, les Groupements Féminins, les Organisations de Producteurs, etc.

## Section II : Présentation du milieu d'intervention de l'antenne de Saint-Louis

### I- Description des axes et zones d'intervention de l'antenne

#### I.1- Domaines d'intervention

Les axes d'intervention du PAREP s'articulent autour de :

- Un appui au pilotage stratégique au niveau national. Cet appui consiste en la consolidation du dialogue politique pour le développement humain durable, le renforcement de capacités dans le cadre du suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté, l'amélioration de la coordination opérationnelle des programmes de lutte contre la pauvreté, le développement d'alliance et de système d'information sur la pauvreté pour la mobilisation des ressources.
- La finalisation et la réplique des projets pilotes des moyens d'existence durables dans les zones à forte concentration géographique.

#### I.2- Zones d'intervention

L'antenne régionale de Saint-Louis couvre l'axe Louga - Saint-Louis - Matam. Dans ces régions, le PAREP cible principalement les catégories marginalisées et les groupes vulnérables.

Pour être en phase avec le DSRP et vue l'importance de sa zone d'intervention, l'exécution du plan d'actions du PAREP demande un ciblage pertinent des zones d'intervention. Par conséquent, l'antenne de Saint-Louis a élaboré un document de ciblage des sites d'intervention en mettant un accent particulier sur les critères de ciblage.

En milieu urbain, les critères suivants ont été utilisés pour le choix des communes :

1. la répartition géographique (une commune par département)
2. la prise en compte des communes nouvellement érigées
3. le fort niveau d'intégration avec le milieu rural environnant
4. l'enclavement et la tendance au déclin
5. la prise en charge du chef lieu régional.

Sur la base des critères sus énumérés, le choix s'est porté sur les communes ayant totalisé les plus grands scores. C'est ainsi que les communes de Saint-Louis, de Dagana, de Niandane et de Matam ont été choisies. Au niveau de ces communes, des quartiers sont choisis sur la base des demandes reçues au niveau de l'antenne régionale, de l'exploitation de la documentation disponible et des séances de travail tenues avec les collectivités locales concernées. Deux quartiers sont retenus par commune compte tenu des moyens limités du programme.

Suite à cette sélection, une consultation restreinte est lancée pour le recrutement de cabinets dans le but d'appuyer les bénéficiaires dans l'élaboration des Plans de Développement de Quartier. Le consultant retenu a pour mission de faire un diagnostic participatif du quartier choisi. Il s'agit en effet de recueillir les besoins exprimés par les populations, de les amener à identifier les solutions à leurs problèmes et à rédiger un programme minimum d'actions. Toutes les interventions du PAREP dans la zone ciblée reposent sur ce programme d'actions.

En milieu rural, la pauvreté est plus importante. C'est ce qui explique d'ailleurs le choix du PAREP à mettre un accent particulier sur le milieu rural. Ainsi, pour le choix des communautés rurales, les critères contenus dans le tableau ci-dessous ont été utilisés.

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>
Education	Accès aux écoles primaires
Santé	Accès aux infrastructures sanitaires
Eau	Accès à l'eau potable en quantité et en qualité
Commerce	Accès à un lieu de commerce
Population	Taille et diversité ethnique de la population

Décentralisation	Synergie entre communauté et collectivité locale
Appui au développement	Absence des projets, programmes de développement et ONG ou la possibilité de synergie

Sur la base de ces critères et selon l'indice de pauvreté basé sur l'accès à deux (2) services sociaux de base sur cinq (5), les communautés rurales de Mpal, Gandon, Gaé, Mbane, Aéré Lao, Gamadji Saré, Ogo, Agnam Civol, Nguene Sarr ont été choisies.

Dans chacune de ces communautés rurales, trois (03) villages sont choisis. Il faut noter que dans la communauté rurale de Nguene Sarr, 04 villages ont été choisis.

Quels sont les modes d'intervention du PAREP dans les zones ciblées ?

## **II- Modes d'intervention**

Le mode d'intervention du programme repose sur :

- L'approche par la demande ;
- La participation avec la responsabilisation des communautés dans l'identification des besoins, la priorisation, le suivi de l'exécution et l'évaluation ;
- Le renforcement des capacités ;
- La contractualisation avec les agents de réalisation ou agents coopérants dans le cadre du faire-faire (ONG, Cabinets, Entreprises, Consultants...)
- Le renforcement de la communication et du suivi évaluation.

Le PAREP agit sur ces sites d'intervention à travers la réalisation de certaines activités.

### **II.1- Réalisation et l'équipement d'infrastructures**

Il faut noter que le point de départ de toutes les actions du PAREP est le document de ciblage. La réalisation des infrastructures se fait sur la base des besoins exprimés

par les bénéficiaires et selon les axes prioritaires d'intervention relevés par l'antenne au niveau de cette zone. Le processus de réalisation ou d'équipement des infrastructures commence par l'élaboration des TDR en vue du recrutement du maître d'œuvre. Le maître d'œuvre est une personne physique ou morale qui a pour mission de concevoir et de contrôler la réalisation d'un ouvrage conformément aux instructions du Maître d'Ouvrage. Au sein du PAREP, il est recruté suite à une consultation restreinte. Il appuie l'antenne dans l'étude technique, l'élaboration des dossiers de passation de marché, le lancement des avis d'appel d'offre des entrepreneurs et le dépouillement ainsi que pour le suivi et la réception des travaux.

Lorsque l'entrepreneur est recruté, l'antenne laisse place au maître d'oeuvre qui se charge de la représenter auprès de l'entrepreneur. Une avance de démarrage est versée à ce dernier pour qu'il entame les travaux. Durant l'exécution des travaux, c'est le maître d'œuvre qui en assure le suivi technique afin de garantir la qualité des travaux et la transparence au niveau de l'exécution des marchés. Une fois les travaux à effectuer achevés, on fait une réception provisoire. Des réserves peuvent être faites à ce niveau. Lorsque les réserves sont levées, la réception définitive a lieu deux (02) ans au maximum après la réception provisoire. Ce délai est fonction de la nature de l'infrastructure réalisée.

## **II.2- Financement des AGR**

Les activités génératrices de revenus ont un impact direct sur la création de richesse. De plus, qui dit création de richesse, dit réduction de la pauvreté. Ceci pour dire que le financement des AGR revêt une importance dans les stratégies de réduction de la pauvreté.

Conformément au mode d'intervention du PAREP reposant sur l'approche par la demande, et suite aux campagnes de communication, les bénéficiaires formulent des micro-projets, qu'ils déposent au niveau de l'antenne régionale. Une sélection est faite par l'équipe de l'antenne régionale.

L'antenne régionale étudie les micro-projets sur la base de la présentation du document de projet, leur origine par rapport à sa zone d'intervention. Un premier tri est donc effectué. Une fiche de synthèse est conçue pour chaque micro-projet

sélectionné. Sur cette fiche on retrouve les différentes recommandations pouvant faciliter la sélection des projets.

La sélection des projets est réalisée par un comité mis en place à cet effet. Le comité de sélection est composé de :

1. Le service régional de la femme, de la famille et du développement social,
2. Le service régional de la planification,
3. Le service régional de la prévision et de la statistique,
4. Le chef de Centres d'expansion rurale polyvalents des arrondissements d'où sont issus les MP/AGR,
5. Les représentants des Communautés rurales concernées,
6. L'Agence Régionale de Développement,
7. La coordination nationale du PAREP,
8. L'antenne régionale PAREP Saint-Louis,
9. L'ANCAR.

Les critères de sélection tels que l'identification du promoteur, la cohérence du micro-projet, la pertinence, la faisabilité technique et financière du micro-projet et la rentabilité économique sont utilisés. D'autres aspects comme le suivi évaluation, la pérennisation, le renforcement des capacités, la gestion de l'environnement sont pris en compte. La sélection permet d'identifier les micro-projets innovants et rentables. Seuls les micro-projets sélectionnés seront financés.

En tant qu'opérateur, l'ANCAR reformule les projets sélectionnés, prêts à être financés. Le mécanisme de financement des AGR, prévoit deux (02) formes de financement à savoir le financement par le Fonds de Développement Local (FDL) et celui effectué par le PAREP à travers le Fonds d'Appui aux Initiatives Locales (FAIL).

Le FDL est financé par la coopération luxembourgeoise. Ce fonds a pour but d'accompagner le PAREP dans le cadre de l'appui financier aux MPE, et de l'insertion des GV.

Le FAIL est un fonds mis en place par le PAREP ayant pour objectif de financer les AGR en milieu rural.

Il faut noter que les AGR à financer par le FAILER doivent être issues des PDQ et sur demande des populations. Avant le financement, un protocole d'accord doit être signé entre le FAIL, le promoteur et le PAREP. Une fois l'accord de financement donné, les fonds sont virés au niveau d'une mutuelle agréée par le PAREP après diagnostic. Le promoteur doit ouvrir un compte au niveau de la mutuelle pour pouvoir rentrer en possession des fonds.

### **II.3- Renforcement de capacités**

En capitalisant les acquis du PELCP, le PAREP met plus l'accent sur la formation professionnelle qualifiante par filière. La mise en œuvre du renforcement de capacités prend en compte les aspects tels que l'appui organisationnel, la gestion et la formation technique. Cette composante du PAREP, se trouve au niveau de tous les autres domaines d'intervention que sont les projets d'infrastructures, les AGR. Aussi, faut-il ajouter que tous les acteurs du projet sont concernés : du simple bénéficiaire de la communauté rurale aux décideurs.

Le renforcement de capacités s'inscrit dans une logique de compétence. On renforce les capacités des populations dans tel ou tel domaine pour les rendre plus performantes, plus efficaces. Cette approche favorise la gestion de manière participative.

Les formations dispensées dans ce cadre sont des formations techniques et professionnelles sur les filières porteuses dans le secteur de l'agropastoral, la gestion des projets, la gestion financière et comptable des activités, la négociation. Des thèmes importants comme la dynamique organisationnelle, la gestion et la maintenance d'infrastructures, la passation des marchés, la gestion de l'environnement, la planification et le suivi évaluation participatif sont abordés.

Par ailleurs, des séances de sensibilisation sont organisées sur l'environnement, le sida et le genre en plus de la formation technique.

Cette pratique témoigne de la volonté du PAREP d'intégrer les populations dans la gestion de leurs projets et d'œuvrer pour l'appropriation des résultats obtenus.

Ces différentes activités menées sont suivies tant au niveau des communautés rurales qu'au niveau de l'antenne.

### **III- Le personnel**

Les différentes activités sus mentionnées sont réalisées grâce à une équipe de projet dynamique composée de :

Une Coordonnatrice : c'est la responsable de l'antenne. Elle a en charge, en plus de ses attributions de coordonnatrice, le volet « infrastructures ».

L'Expert FDL : il est le responsable du fonds de développement local. Ce fonds est placé sous la gestion administrative de la coordonnatrice de l'antenne.

L'Animatrice FDL : elle supplée l'expert dans l'exécution de ses tâches. Elle est responsable des AGR et MP mais s'occupe du renforcement des capacités en ce qui concerne le volet genre.

Le Volontaire des Nations Unies (VNU) : il est chargé du volet suivi évaluation mais s'occupe aussi du renforcement des capacités en ce qui concerne le sida, l'environnement.

Une Secrétaire de direction : elle a en charge la gestion administrative de l'antenne. Elle aide les collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches.

Un Agent administratif : il est chargé de l'enregistrement et de la transmission des courriers.

Un Gardien : il veille à la sécurité de l'antenne.

La structuration de l'antenne n'est pas formalisée. Il n'existe pas d'organigramme ni de fiche de postes. Cependant, chaque acteur de l'équipe reconnaît les tâches qu'il doit exécuter. A cet effet, il faudrait élaborer un organigramme de structure et une fiche de tâches.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, c'est le VNU qui est le responsable du suivi évaluation. Comment se présente ce mécanisme et comment fonctionne-t-il ?

Deuxième partie

Diagnostic du système de suivi évaluation du PAREP

## **Chapitre I: Présentation du mécanisme de suivi évaluation utilisé au niveau de l'antenne de Saint-Louis**

Le dispositif de suivi évaluation du PAREP est défini par le document technique du projet. A cet effet, on y retrouve le suivi des micro-projets, le suivi de l'exécution des marchés, le suivi technique des micro-projets, la supervision du déroulement du programme dans les différentes zones d'intervention par l'antenne régionale, la supervision ponctuelle de l'antenne régionale par la coordination nationale. En effet, avec les différents entretiens que nous avons eus avec les acteurs de l'antenne, on peut distinguer : un système de suivi participatif et un système de supervision interne.

Par ailleurs, nos enquêtes nous ont permis de comprendre que le dispositif d'évaluation n'est pas encore conçu. C'est pour cela que nous ne parlerons que du système de suivi dans ce chapitre.

### **Section I : Le système de suivi participatif**

Ici, nous avons qualifié le système de suivi de participatif en ce sens qu'il implique la participation des populations bénéficiaires dans son déroulement. Selon nos recherches sur le terrain, l'approche participative est plus appréciable aux niveaux suivants :

- des activités de conception de PDQ, de la mise en œuvre des actions contenues dans le programme minimum,
- des activités de réalisation et d'équipement des infrastructures,
- des activités de sélection et de financement des Micro-projets et des AGR.

#### **I- Le suivi des PDQ**

Dans le but de renforcer l'implication des collectivités locales dans le processus de la réduction de la pauvreté, le PAREP met en œuvre des plans de développement de quartier. L'élaboration d'un PDQ commence par le choix des communes bénéficiaires. Il faut noter que ces communes sont sélectionnées sur la base des critères contenus dans le document de ciblage. Des campagnes de sensibilisation sont effectuées au niveau de ces communes en vue de mettre en place un comité de

suivi. Outre le comité de suivi, le comité d'initiative local aussi est mis en place. Ces deux organes constituent les outils ou moyens de suivi utilisés au niveau des PDQ.

### **I.1 Les comités de suivi**

Conformément au mode d'intervention participatif du PAREP, les comités de suivi sont mis en place pour favoriser une meilleure implication des populations, des services techniques et du conseil municipal dans la conception des plans de développement de quartier qui visent l'amélioration des conditions de vie des habitants. Les comités de suivi sont mis en place au cours de la campagne de communication par l'équipe du PAREP. Ces comités de suivi sont installés au niveau des communes. Ils regroupent :

- Le Maire,
- Les Conseillers du quartier ou du secteur concerné,
- Les Délégués de quartier ou du secteur concerné,
- Les services techniques départementaux (développement communautaire, l'IDEN, le District, l'Action Sociale, etc.)
- Le représentant des femmes,
- Le représentant des jeunes
- Une mutuelle d'épargne et de crédit,
- Le représentant des handicapés,
- L'ARD,
- Le Partenariat,
- Le PAREP.

Ils participent au recrutement du consultant. Dès lors que les termes de référence sont élaborés et que les offres sont reçues, on procède au dépouillement et à la sélection du consultant. A cet effet, un membre du comité de suivi est délégué pour y assister.

Dès que le consultant est sélectionné, le comité de suivi devient alors plus fonctionnel.

Il participe au lancement des PDQ au niveau des communes ciblées. Ensuite, le PDQ est lancé au niveau des secteurs ou quartiers concernés. Le comité de suivi a pour rôle de participer à l'animation et à la sensibilisation des populations. En somme, il remplit des fonctions de mobilisation, d'information et de communication.

Il aide le consultant dans l'élaboration des PDQ.

Un diagnostic est effectué dans le but d'identifier les besoins des populations, de les amener à trouver les solutions adéquates. Le comité de suivi joue à cette étape un rôle d'arbitrage. Il rend compte au PAREP à travers les rapports de mission. Selon les informations collectées durant notre entretien avec le responsable des PDQ, les comités de suivi n'ont envoyé que deux (02) rapports de suivi.

Dès lors que le diagnostic est effectué, une première restitution est faite par le consultant à la population. Le comité de suivi est présent à cette séance. Après la première restitution, les drafts sont envoyés à l'antenne. Ces drafts seront transmis aux différents partenaires ayant assisté aux choix de la commune à savoir l'ARD, le Développement Communautaire, le service régional de la statistique, le service régional de la planification et le Partenariat. Ces différents partenaires émettent des critiques qui sont envoyées à l'antenne du PAREP et transmis au consultant pour correction du draft. Une fois le draft corrigé, il est validé par le comité de suivi. Un forum des partenaires est alors organisé. Ce forum est une opération préalable au financement du plan minimum. Après le financement du plan minimum, le comité de suivi sera chargé de suivre les AGR financées dans la commune.

## **1.2 Le comité d'initiative locale**

Le comité d'initiative locale (CIL) est mis en place par le PAREP dans le but d'être plus proche de la communauté de base des quartiers ou secteurs. Il est composé des représentants des bénéficiaires des actions du PAREP (jeunes, personnes handicapées, personnes vivant avec le VIH, femmes).

Le CIL intervient à certaines étapes au niveau du processus d'élaboration des PDQ. Il est présent dans chaque quartier et agit aux côtés du CS et du consultant dans le processus d'élaboration des PDQ. Le CIL joue un rôle de suivi aussi des activités relatives à l'élaboration des PDQ au niveau du quartier. En outre, il participe à la lecture des PDQ. A cet effet, comme le CS, il envoie les critiques à l'antenne qui se charge de les transmettre au consultant.

Le Comité d'Initiative Local se mue en conseil de quartier au moment de la validation du PDQ. Ce conseil de quartier est mis en place par arrêté communal.

C'est l'instance qui se charge de l'organisation du forum des partenaires avec le PAREP et la commune. Une fois le forum des partenaires organisé et le plan

minimum financé, le conseil de quartier se charge du suivi des infrastructures et même des projets d'AGR financés dans son quartier ou secteur.

## **II. Le suivi des AGR**

Les AGR constituent un des principaux pôles de création de richesse. En effet, jusqu'à ce jour le PAREP n'a pas encore financé d'Activités Génératrices de Revenus. Cependant, il a suivi les AGR du PELCP et prévoit un dispositif pour le suivi des AGR. c'est ce dispositif que nous présenterons dans cette partie.

Pour le suivi des AGR, il est prévu un suivi par le promoteur et un suivi par le comité local de suivi.

Dès que le projet est financé, le dispositif prévoit que le promoteur fasse le suivi de son propre projet. Le promoteur devra selon le dispositif prévu rendre compte mensuellement à l'animatrice du FDL, chargée des AGR et MP. A cet effet, une formation lui sera fournie en planification, suivi et évaluation du projet.

Outre le promoteur, il est aussi prévu une autre forme de suivi, réalisé par le comité de pilotage.

Le Comité de pilotage devra assurer les rôles de planification/ suivi du Programme au niveau régional et de validation du choix des Micro – Projets qui sont soumis par les OCB et présélectionnés par l'Antenne Régionale. Il est composé de membres choisis pour leur compétence et leur professionnalisme au sein des différentes structures (Services Techniques de l'Administration, Collectivités locales, Société Civile et autres Programmes).

Le Comité sera composé de deux types de membres que sont :

- **Membres permanents**

Il s'agit de :

1. Le Gouverneur de Région
2. le Président du Conseil Régional
3. le Coordonnateur National du PAREP
4. l'Expert National Principal
5. L'équipe de l'Antenne Régionale du PAREP
6. Le Chef de Service Régional de la Famille, du Développement Social et de la Solidarité Nationale

7. Le Chef de Service Régional de l'Expansion Rurale
8. Le Chef de Service Régionale de la Statistique
9. Le Chef de service Régional de la Planification
10. Le Chef de Service Régional de l'Environnement
11. Le Directeur de l'Agence Régionale de Développement
12. La Présidente Régionale des GPF
13. Le Président Régional du Conseil de la Jeunesse
14. Le Président Régional des Conseils Ruraux
15. Le Président de la Cellule Régionale du CONGAD

- **Membres non permanents**

Ce sont des personnes qui seront choisies lors des sessions du Comité en fonction du domaine d'activités et des types de Micro – Projets à étudier.

Ces personnes peuvent avoir un intérêt particulier pour les Micro – Projets qui seront évaluées. Elles peuvent donner des éclairages sur des questions qui pourraient permettre une meilleure appréciation des éléments des Micro – Projets ou éviter des duplications avec d'autres interventions en cours ou planifiées.

Il s'agit des personnes suivantes :

1. Le Médecin – Chef de Région
2. Le Chef de Service Régional de l'Hydraulique
3. L'Inspecteur d'Académie
4. Le Directeur Régional du Développement Rural
5. Le Chef de service Régional de l'Urbanisme
6. L'Inspecteur Régional des Services Vétérinaires
7. Le Chef de Service Régional de la Pêche
8. Le Chef de Service Régional du Commerce
9. L'Inspecteur Régional des Eaux et Forêts
10. Le Directeur de l'Agence de Développement Communal
11. Le Président de la Chambre de commerce
12. Les Représentants des Maires des communes concernées
13. Les Représentants des CR concernées
14. Les Représentants des projets intervenant dans les mêmes zones

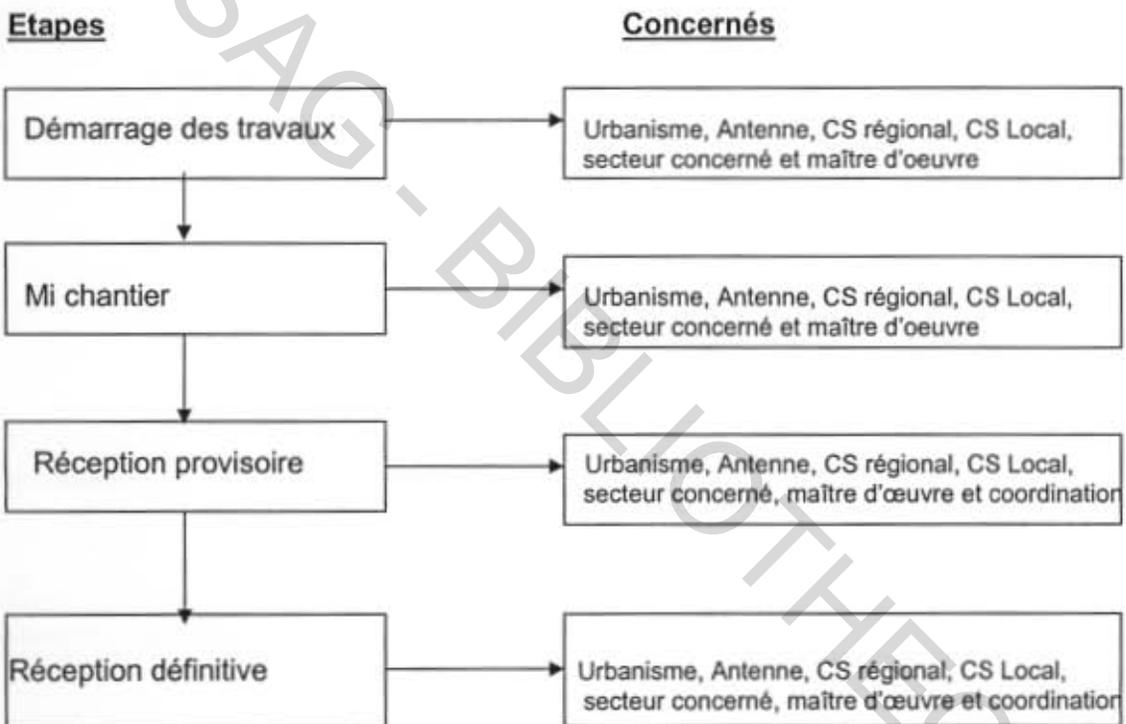
Pour le suivi sur le terrain, il se fera une fois par semestre, en fonction de l'état d'exécution du programme.

A l'issue de chaque rencontre du comité, un procès verbal signé par l'ensemble des membres est rédigé.

### **III- Le suivi des projets d'infrastructures**

Les projets d'infrastructures réalisées jusqu'à cette date sont celles prévues par le PELCP. Ces projets sont suivis par les comités de suivi locaux. Comment se fait le suivi des infrastructures ?

Le mécanisme de suivi des infrastructures se présente comme suit :



**Source** : Note sur les infrastructures et les équipements de base, Juillet 2005

Il faut rappeler que le comité de suivi des infrastructures se compose de :

- 1 président
- 1 vice-président
- 1 secrétaire général
- 1 secrétaire général adjoint
- 03 membres.

Les travaux sont suivis en permanence par le maître d'œuvre et le comité de suivi local. Le maître d'œuvre suit l'état d'avancement des travaux au moins trois jours dans la semaine.

## Section II : Le système de suivi interne

### I. Le suivi des différentes actions au niveau de la zone d'intervention par l'antenne

Le suivi des activités du PAREP est confié au Volontaire des Nations Unies de l'antenne. Pour suivre les différentes actions, le volontaire se base sur les rapports de suivi qui lui sont envoyés par les comités locaux de suivi, les comités d'initiative en ce qui concerne les PDQ. Cette fonction est remplie aussi par l'animatrice du FDL qui a en charge le suivi des AGR. Le suivi des AGR se ferait aussi sur la base des rapports de mission du FAIL ou du FAILER.

La coordonnatrice de l'antenne organise des réunions de coordination. Au cours de ces réunions, un bilan des activités réalisées au cours du mois ou du trimestre est fait. Durant la réunion de coordination, chaque responsable d'activités fait un bref résumé sur l'état d'avancement des activités qui lui ont été confiées lors de la séance précédente.

Après le bilan des activités, on établit une planification des activités à réaliser le trimestre suivant. Cette planification prend en compte les activités inachevées lors du trimestre précédent mais aussi les nouvelles activités à réaliser. La durée des activités ne se calcule pas. Elle se fixe de manière délibérée. Par exemple, pour la construction d'un puits, on peut fixer la durée de cette tâche à trois (3) mois dans certaines localités et à deux (2) mois dans d'autres. Il n'est pas prévu une méthode de calcul des durées des tâches. A la suite de ces réunions, la coordination fournit un rapport trimestriel et un plan trimestriel d'activités en début de trimestre et en fin de trimestre. Ces outils sont transmis à la suite à la coordination nationale. Il faut noter que la tenue de ces réunions et la transmission ne se font pas de manière régulière.

Outre les réunions de coordination, des visites sur le terrain se font aussi de manière périodique même si elles ne sont pas fréquentes sur le terrain pour connaître l'état d'avancement des travaux en cours d'exécution.

Par ailleurs, des séances de travail avec les maîtres d'œuvre, les entrepreneurs, les opérateurs ou tout autre acteur intervenant pour le compte de l'antenne selon l'approche d'intervention reposant sur le faire-faire ont lieu, en vue de mesurer le niveau d'avancement des activités engagées.

## **II-2 La supervision ponctuelle de l'antenne régionale par la coordination nationale**

La coordination nationale du PAREP est l'instance qui dirige et coordonne les activités de toutes les autres antennes.

A cet effet, elle a une mission de suivi et d'évaluation des activités de toutes les antennes.

Comment intervient-elle au niveau de l'antenne de Saint-Louis ?

La coordination nationale se base sur les rapports d'activités de l'antenne pour effectuer ses activités de suivi. Par ailleurs, quelques visites sur le terrain sont effectuées pour connaître l'état d'avancement des travaux entrepris par l'antenne.

Par ailleurs, elle travaille en étroite collaboration avec la cellule de suivi. Cette cellule assure la mission de suivi des activités du PAREP, de l'AFDS, etc.

Elle se base sur le rapport trimestriel d'activités et le plan trimestriel d'activités que l'antenne lui transmet. La production de ces outils de travail, il faut le reconnaître, n'est pas régulière. Et cette irrégularité ne fait pas l'objet d'arbitrage ou de toute autre mesure corrective. La cellule collecte les rapports trimestriels de toutes les antennes pour en faire un rapport global.

La cellule de suivi, n'a pas encore mis en œuvre un système de suivi bien fonctionnel. Cependant, elle essaie de suivre les différentes activités des antennes tant sur le plan technique que sur le plan financier. Le suivi financier des activités se fait par le comptable. Il dispose d'une fiche qui lui permet de recueillir les informations relatives à l'utilisation des ressources allouées aux antennes.

En matière de suivi, elle navigue à vue, c'est-à-dire que c'est une gestion traditionnelle qui est faite. Ce n'est actuellement qu'un canevas de système de suivi des activités des différentes antennes est entrain d'être élaboré alors que le PAREP fonctionne depuis l'an 2004. Ce canevas comporte une fiche de collecte informatisée des données. On y retrouve aussi un tableau de suivi des réalisations. Tous ces outils sont entrain d'être conçus. Ils ne sont pas encore disponibles.

## Chapitre II: Analyse du dispositif de suivi évaluation

Analyser le dispositif de suivi évaluation du PAREP consiste à en relever les forces et les faiblesses. Nous nous baserons sur notre modèle d'analyse pour le faire. Ainsi, la première variable à analyser est la planification. Car la planification est la base de tout bon système de suivi évaluation. En effet, il convient de souligner que le système de suivi évaluation du PAREP n'est pas encore formalisé. Le système actuel qui sert à suivre l'état d'avancement des activités doit être amélioré.

### SECTION I : Analyse selon les variables explicatives

Rappelons que les variables explicatives sont de deux ordres : le fonctionnement du système de suivi évaluation proprement dit et le cadre institutionnel.

#### I. Selon les indicateurs liés au fonctionnement du système

Les indicateurs utilisés pour faire cette analyse sont la « planification », la « direction », « l'organisation » et le « contrôle ».

##### 1.1 Selon l'indicateur « Planification »

Une bonne planification est la base de tout système de suivi évaluation performant. Les critères choisis pour l'apprécier sont la clarté des objectifs, le cadre logique, la budgétisation du système et le respect de la planification.

- En ce qui concerne la clarté des objectifs, il faut noter que les objectifs du DSRP, document de base de tous les programmes de développement sont clairs. Cependant, les objectifs du PAREP, tels que mentionnés dans le cadre logique de l'antenne de Saint-Louis ne sont ni mesurables ni réalisables. Aucun horizon temporel n'est fixé quand à la réalisation des objectifs. Si nous prenons, par exemple, l'objectif global qui est de contribuer à la réduction de la pauvreté sur l'axe Louga - Saint-Louis – Matam, on ne pourrait dire comment en mesurer l'atteinte, ni savoir quand il sera réalisable.

- L'antenne de PAREP a essayé de construire un cadre logique. Il faut noter que dans le cadre d'un programme de développement et vu la complexité des actions à réaliser, un seul cadre logique ne saurait permettre de suivre l'état d'avancement de toutes les activités. En analysant le cadre logique construit, nous avons remarqué d'abord que ce cadre ne répond pas aux normes des cadres logiques du PNUD. Comme nous l'avons dit dans le chapitre précédent, le PNUD est le principal bailleur du PAREP. De ce fait, tous les programmes financés par cette institution utilisent une matrice 4x5. La matrice 4x5 est un tableau comprenant 04 colonnes et 05 lignes. Les colonnes comportent respectivement les rubriques suivantes : description sommaire, indicateurs objectivement vérifiables, sources de vérification, hypothèses. Les lignes regroupent l'objectif de développement, les objectifs immédiats, les produits, les activités et les moyens. Pour l'antenne de Saint-Louis, c'est une matrice 4x4 qu'elle utilise.

Ensuite, le cadre logique n'est pas complet, on ne saurait dire quelle activité contribuerait à l'atteinte de tel ou tel autre objectif.

Enfin, les informations relatives aux conditions critiques et préalables ne sont pas fournies. Cela pourrait être compris comme une absence de facteurs externes pouvant empêcher l'atteinte des objectifs.

- En ce qui concerne la budgétisation du système, aucun des documents lus ne nous a fourni une estimation financière des activités de suivi évaluation. En revanche, l'accord de financement du projet prévoit un budget pour les activités de suivi évaluation de tous les programmes de développement.
- La planification des activités n'est pas respectée. Cette situation est due au processus de décaissement très long mais aussi au manque de moyens logistiques. Car avec les nouvelles technologies de l'information, on peut communiquer à distance avec les différents acteurs ou bénéficiaires du projet.

Critères	Clarté des objectifs	Cadre logique	Budgétisation du système	Respect de la planification
<b>Forces</b>	Objectifs définis et précis	Essai de cadre logique	Néant	Système de planification
<b>Faiblesses</b>	Non mesurable, pas de délai défini dans leur réalisation	Matrice 4x4 Activités non reliées aux produits Absence de moyens, Pas de conditions critiques	Pas de document de l'antenne mettant un accent sur ce point	Pas respect du système

## 1.2 Selon l'indicateur « Organisation »

La planification est certes le pilier d'un bon système de suivi évaluation, mais il faut savoir aussi l'organiser.

Les critères choisis pour apprécier cet indicateur sont le système de collecte des données, le système d'analyse des données, la forme de présentation de l'information, l'utilisation des données, les outils de suivi des projets, la participation des bénéficiaires.

- La collecte des données est un préalable dans la mise en œuvre d'un dispositif de S&E. Pour collecter les données à l'antenne de Saint-Louis, la coordination se base sur les rapports des différents comités de suivi. Hormis ce moyen de collecte des données, la coordination privilégie les descentes sur le terrain.
- Les informations collectées sont simplement reprises dans le bilan des activités, elles ne sont pas traitées et analysées. Ce qui ne permet pas de connaître les conséquences du retard dans l'exécution d'une tâche sur l'ensemble des activités prévues.

En ce qui concerne la présentation de l'information, il faut souligner que les informations sont présentées sous forme de tableau dans le rapport trimestriel d'activités. Ce tableau comprend les rubriques ci-après : objectif, sous objectif, axe DSRP, prévisions, réalisations.

La rubrique réalisation englobe les résultats, la date, les indicateurs, les observations et le niveau de réalisation. Les résultats sont appréciés par rapport aux activités prévues. Le rapport trimestriel Avril-Mai-Juin 2005, par exemple, traite de l'état d'avancement des activités mentionnées dans le plan de travail du deuxième trimestre. Le niveau de réalisation de ces activités se fixe sans règle. Au niveau des résultats, on retrouve toutes les tâches engagées pour l'exécution d'une activité. Au niveau de la date, on retrouve la date de la réalisation principale. A priori, la lecture de ce tableau pourrait paraître simple. Cependant, elle ne fournit pas les informations concrètes sur la réalisation des activités prévues. Le niveau de réalisation pourrait ne pas véhiculer le vrai niveau d'avancement de l'exécution de l'activité. Dans les précédents rapports, au niveau des observations il n'est pas expliqué le niveau de réalisation de l'activité. En participant à l'élaboration du rapport d'activités du second trimestre, nous avons inséré au niveau des observations, et ce, au niveau de chaque activité, les raisons qui sous-tendent les niveaux de réalisation.

- Les données collectées sont utilisées pour produire un rapport qui est transmis à la coordination nationale pour supervision des activités du programme.
- Comme outils de suivi, la coordination n'utilise que les rapports trimestriels et le plan de travail. Ces outils à eux seuls ne sauraient permettre d'assurer un bon suivi des activités de l'antenne.
- La nouvelle approche de gestion des projets et programmes de développement repose sur la participation des bénéficiaires dans les prises de décision mais aussi dans le processus de gestion proprement dit. L'antenne de Saint-Louis intègre les bénéficiaires dans le processus de suivi des projets. C'est dans cette logique que sont mis en place les différents comités de suivi locaux. Néanmoins, ces différents comités de suivi n'ont pas encore été renforcés en matière de suivi ou d'évaluation des projets. Ils se basent sur ce qu'ils ont appris sur le tas pour faire le travail. Dans cette mesure, le suivi

qu'ils réalisent ne saurait être efficace puisqu'ils ne disposent pas des moyens nécessaires.

Critères	Système de collecte des données	Système d'analyse des données	Forme de présentation de l'information	Utilisation des données	Outils de suivi des projets	Participation des bénéficiaires
<b>Forces</b>	Rapport des comités locaux de suivi. Visites sur le terrain		Rapport trimestriel	Rapport trimestriel	Rapport trimestriel Plan de travail	Comités de suivi locaux
<b>Faiblesses</b>		Pas de système d'analyse au niveau de l'antenne de Saint-Louis				Comités pas formés dans le domaine

### **I.3 Selon l'indicateur « Direction »**

L'indicateur « Direction » prend en compte les éléments suivants : « prise de décision », la « compétence des hommes » et les « moyens logistiques et matériels ».

A l'antenne de Saint-Louis, les décisions sont prises par la coordonnatrice après consultation des autres collaborateurs. C'est un système de management participatif qui est utilisé au sein de cette antenne.

En matière de compétence des hommes, nous avons essayé de vérifier si il y a « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». Les différents acteurs ont le profil nécessaire. En revanche celui qui a en charge le volet suivi évaluation n'a pas le back ground nécessaire pour accomplir cette tâche. Il s'essaie à gérer le volet.

L'antenne de Saint-Louis dispose d'un véhicule 4x4 pour assurer le déplacement de l'équipe lors des missions sur le terrain. Ce véhicule ne permet pas de couvrir tous les déplacements. Il arrive des fois où plusieurs missions doivent se dérouler simultanément. Dans ce cas, une mission est délaissée au profit de l'autre. Ce qui entraîne le non respect de la planification.

Outre le véhicule, les moyens logistiques ne sont pas suffisants. L'antenne ne dispose pas d'un fax propre. Elle utilise le fax d'une autre institution.

Au sein de cette antenne, un seul ordinateur est connecté. Des documents ne peuvent être envoyés simultanément. Cela pourrait faire perdre du temps dans l'exécution des tâches. Or, nous savons qu'un projet est limité en ressources et en temps.

Critères	Prise de décision	Compétence des hommes	Moyens logistiques et matériels
<b>Forces</b>	Style de management participatif	Savoir-faire de l'équipe projet Expérience dans le domaine de la gestion des programmes de développement	Véhicules Ordinateurs
<b>Faiblesses</b>		Manque de formation du VNU en suivi évaluation	Absence d'appareil fax Insuffisance de la connexion internet

#### **I.4 Selon l'indicateur « Contrôle »**

Une fois le système de suivi mis en place, il faut assurer son maintien. D'où l'importance de la fonction « Contrôle ».

Ici, les critères suivant seront analysés : présence d'un manuel de procédures, application des recommandations issues des missions de suivi, existence d'un système d'entretien du processus de suivi évaluation.

Au sein du PAREP, il n'existe aucun manuel de procédures quant à la mise en œuvre du dispositif de suivi. Chaque responsable suit son activité comme bon lui semble. Certains responsables se basent sur leur expérience pour faire le suivi. D'autres le font comme bon leur semble.

Les missions de suivi ne sont pas régulières comme nous l'avons souligné un peu plus haut. Malgré cette irrégularité, il est pris en compte les recommandations issues des missions de suivi.

Aucun document écrit ne mentionne clairement le contenu du système de suivi évaluation de l'antenne de Saint-Louis. Par ailleurs rien n'est spécifié en ce qui concerne l'entretien du système de suivi évaluation du Programme.

Dans le document du projet, on retrouve les différentes formes de suivi que fait l'antenne. Cependant, on ne sait ni comment cela se fera, quand il faut le faire et qui en est le responsable. On pourrait croire qu'il n'existe aucune activité de suivi évaluation au sein de cette année. Ce dispositif quoique non formalisé est fonctionnel.

<b>Critères</b>	<b>Manuel de procédures de suivi</b>	<b>Application des recommandations</b>	<b>Système d'entretien</b>
<b>Forces</b>		Bonne application des recommandations, prise en compte des recommandations au niveau du plan de travail	
	Pas de manuel de procédures en		Pas de système d'entretien

<b>Faiblesses</b>	matière de suivi évaluation, Chaque responsable fait le suivi comme il l'entend		
-------------------	--	--	--

## **II. Selon l'indicateur lié au cadre institutionnel : le « Cadre de concertation »**

Quand on parle de cadre de concertation ici, on veut désigner les rapports entre les différents partenaires ou structures d'appui de l'antenne.

Il prend en compte la clarté et la pertinence des protocoles d'accord avec les partenaires, le suivi de ces protocoles, la synergie ou l'harmonisation des approches. Avec les différents protocoles d'accord que nous avons eus à lire, l'on note une certaine clarté du protocole. Les engagements des uns et des autres sont clairement définis. Le protocole mentionne le domaine d'intervention de la structure d'appui. Cependant, il faut noter certaines erreurs au niveau des protocoles d'accord notamment au niveau de celui signé avec l'ANCAR. Il est marqué dans les engagements de l'ANCAR vis-à-vis du PAREP, la participation aux réunions de coordination. Or, les réunions de coordination sont des outils de suivi interne de l'activité. L'ANCAR est un opérateur donc un agent externe à l'équipe projet. Il ne saurait participer aux réunions de coordination. De telles erreurs pourraient entacher la clarté et la pertinence du protocole d'accord.

Entre les différentes structures en alliance ou en partenariat avec le PAREP, il existe une certaine similitude dans l'approche d'intervention mais aussi une complémentarité dans le domaine d'intervention.

Le Partenariat travaille dans le domaine de l'éducation, du social. Le PAREP intervient aussi dans ce domaine à travers les groupes vulnérables.

Ces protocoles d'accords ne sont pas souvent suivis dans le cadre de leur mise en œuvre. Or le suivi des protocoles d'accord pourrait permettre de relever certaines insuffisances qu'ils contiennent et assurer aussi une transparence et une rigueur dans leur mise en œuvre.

Critères	Clarté et pertinence des protocoles d'accords	Harmonisation des approches d'intervention	Suivi des protocoles d'accord
<b>Forces</b>	Engagements et domaines d'intervention bien définis	Similitude des modes d'intervention Complémentarités dans certains domaines	Suivi du protocole d'accord prévu
<b>Faiblesses</b>	Quelques erreurs quant à la définition des engagements des partenaires notamment dans le protocole d'accord signé avec l'ANCAR.		Suivi pas réalisé

## SECTION II : Selon la variable à expliquer

### I. L'efficacité du système

Le système proprement dit n'est pas formalisé. En effet, aucun document ne décrit clairement le système. Ainsi chaque acteur responsable d'une composante du programme suit l'exécution de ses activités comme il l'entend. Un système qui n'est pas bien organisé ne saurait être efficace. En revanche il faut noter que les missions de suivi n'étant pas régulières, elles ne permettent pas d'atteindre l'objectif du mécanisme de suivi évaluation. Les informations ne sont pas fournies à temps pour prendre les mesures nécessaires.

## **II. L'efficacité du système**

L'efficacité est égale à l'efficacités à moindre coût. Or, notre analyse a montré que le système n'est pas efficace donc il ne saurait être efficace.

Il faut aussi noter que aucun budget n'est défini en ce qui concerne le suivi des activités. Par conséquent, nous ne saurions dire si les ressources affectées sont utilisées de manière rationnelle et optimale.

## **III. La satisfaction des bénéficiaires**

Comme bénéficiaires de la mise en œuvre du système, nous avons la coordination nationale du PAREP et les différents bailleurs de fonds. A en croire les responsables de la coordination nationale, l'antenne de Saint-Louis serait l'antenne pilote du programme. C'est la seule antenne qui a essayé de mettre en place en première position un système de suivi évaluation. La coordination nationale en est satisfaite. Cependant, il faut souligner que l'antenne ne dispose pas d'outils adéquats pour le fonctionnement d'un bon système de suivi évaluation.

Les bailleurs de fonds, quant à eux, sont satisfaits du système car ils ne jugent que sur la base des rapports trimestriels et des missions sur le terrain. Les rapports trimestriels en dépit de leur irrégularité fournissent des informations aux bailleurs. Ces rapports doivent être améliorés à l'aide de tableau et d'indicateurs plus pertinents.

Les missions sur le terrain permettent de connaître de l'état d'avancement des infrastructures à réaliser. Dans la réalisation des infrastructures, il faut noter une certaine rigueur au niveau de l'antenne.

Les populations ciblées dans les zones d'intervention du PAREP sont aussi satisfaites du système. En effet, les populations pour la plupart, ne maîtrisent pas parfaitement le système de suivi évaluation. Leur problème c'est d'avoir des infrastructures de base, de développer des activités génératrices de revenus. Une fois que ces objectifs sont atteints, alors, ils sont satisfaits. Donc la présence d'un système destiné à suivre le processus de réalisation de telles activités ne les intéresse pas trop.

L'analyse du dispositif de suivi évaluation de l'antenne nous a permis de déceler entre autres :

1. L'absence d'un dispositif de suivi évaluation formel,

2. L'insuffisance des outils utilisés dans la mise en œuvre du dispositif de suivi évaluation.

En effet, il faut souligner que le système n'est pas planifié, il est géré au jour le jour et sans règles prédéfinies. Ceci affecte l'efficacité du système. Face à ces défaillances, nous avons tenté de trouver des solutions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## Chapitre 3 : Recommandations

Suite à l'analyse du dispositif, nous avons remarqué qu'il existe certaines défaillances au niveau du système. Par conséquent, nous avons décidé d'apporter notre contribution pour l'améliorer.

### Section I : Recommandations relatives à la gestion et au fonctionnement du système de suivi évaluation

#### I. Recommandations relatives à la planification

La conception des outils comme le cadre de résultats et le paquet pour résultats ou le cadre logique nous paraissent nécessaire.

##### I.1 Le cadre de résultats et le paquet pour résultats

D'après nos entretiens avec des spécialistes de management de programmes de développement, pour un programme de développement, il faut une bonne planification. Les outils utilisés à cet effet sont le cadre de résultats et le paquet de résultats. Or le PAREP ne dispose pas de ces outils. Nous préconisons donc qu'ils soient conçus dans le court terme pour relever le défi. Le cadre de résultats comprend les objectifs de développement, les objectifs spécifiques. Pour chaque objectif spécifique, il faut déterminer des résultats. Pour vérifier l'atteinte de ces résultats, il faut définir les indicateurs objectivement vérifiables, les moyens de vérification et les hypothèses.

Le paquet pour résultats est un outil qui définit clairement les activités à mener pour atteindre chaque résultat, les ressources prévues pour chaque activité. Il faut souligner que la cohérence est très importante dans le processus de conception de ces deux cadres.

Nous n'avons pas pu proposer un modèle de cadre de résultats et de paquets pour résultat pour l'antenne car nous étions limitée par le temps.

## **I.2 Le cadre logique par composante**

Outre le cadre de résultats et le paquet pour résultats, un cadre logique doit être réalisé pour chaque composante. Au niveau du PAREP, nous avons 04 composantes : la réalisation et l'équipement d'infrastructures de base, le financement des MP/AGR, le renforcement de capacités et le volet suivi évaluation. Pour chacune de ses composantes il faut réaliser un cadre logique 4X5. Il s'agit d'une matrice à 4 colonnes et à 05 lignes. Le choix de la matrice 4x5 s'explique par le fait que le PNUD, principal bailleur du PAREP, utilise les cadres logiques 4x5. Cette matrice répond à une logique verticale mais aussi horizontale.

Selon la logique horizontale, on retrouvera la description sommaire, les indicateurs objectivement vérifiables, les moyens de vérification et les risques ou facteurs externes pouvant empêcher la réalisation des activités de la composante.

Selon la logique verticale, on aura : les objectifs de développement (ici, c'est l'intitulé du Programme qui sera repris), les objectifs spécifiques de la composante, les résultats escomptés par composante, les activités et les moyens nécessaires.

L'un de ces deux outils devraient normalement être conçus avant le démarrage des activités.

## **I.3 Le Diagramme de GANTT**

Au démarrage des activités, il faut effectuer une planification opérationnelle. Au niveau de l'antenne de Saint-Louis, outre le plan de travail, aucune autre planification des activités n'est effectuée. La logique entre les tâches n'est pas clairement définie. A cet effet, nous proposons que les activités soient ventilées et que les segments et les liens d'inter dépendance entre les activités soient définis à travers le réseau PERT.

Nous allons nous baser sur un exemple : l'élaboration d'un PDQ. Pour atteindre ce résultat, il faut exécuter un certain nombre d'activités comme :

- A. Elaborer les TDR : 2 jrs
- B. Lancer l'avis d'appel d'offre : 1jr
- C. Recevoir les réponses : 7 jrs
- D. Dépouiller les réponses et sélectionner le consultant : 1 jr
- E. Signature de contrat : 1 jr

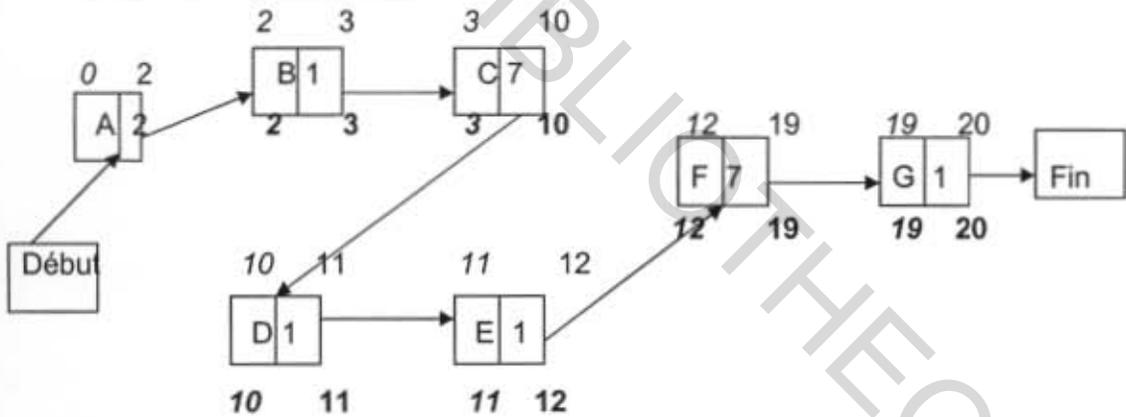
F. Diagnostic de la zone ciblée : 7jrs

G. Restitution du diagnostic : 1jr

Il faut définir les antériorités des tâches :

Activités	Antériorités	Durée
A	--	2
B	A	1
C	B	7
D	C	1
E	D	1
F	E	7
G	F	1

### Construction du réseau PERT



### Légende :

En italique et en gras : date de début au plus tard

En gras : date de fin au plus tard

En italique : date de début au plus tôt

En caractères normaux : date de fin au plus tôt

L'élaboration d'un PDQ suivant les activités énumérées dure 20 jours.

Il faut déterminer les tâches critiques, c'est-à-dire les tâches dont le retard dans l'exécution pourrait influencer sur la durée prévisionnelle de l'activité. Ce sont les tâches dont la différence entre la date de début au plus tard ou de fin au plus tard et la date de début au plus tôt ou de fin au plus tôt est nulle. Ainsi toutes les tâches sont critiques. Le retard dans l'exécution d'une tâche pourrait bouleverser toute la prévision.

A cette étape, il faut construire le diagramme de Gantt, qui permettra de bien suivre le déroulement des tâches.

### Construction du diagramme de GANTT

Activités	Mois de juillet
A. Elaborer les TDR : 2 jrs	—
B. Lancer l'avis d'appel d'offre : 1jr	—
C. Recevoir les réponses : 7 jrs	—
D. Dépouiller les réponses et sélectionner le consultant : 1 jr	—
E. Signature de contrat : 1 jr	—
F. Diagnostic de la zone ciblée : 7jrs	—
G. Restitution du diagnostic : 1jr	—

Ce diagramme intervient à l'étape de la planification. Les durées qui sont mentionnées dans le diagramme sont des durées prévisionnelles. Après les réalisations les responsables d'activités pourraient accentuer le trait pour en schématiser la réalisation. Ce dispositif permettra de réaliser un bon suivi des activités.

## **II. Les recommandations relatives aux autres variables explicatives du système**

Les principales recommandations reposent sur la formalisation du système de suivi évaluation et sur la conception de certains outils de suivi.

### **II.1 La formalisation du dispositif de suivi évaluation**

Le système de suivi évaluation est cité dans presque tous les documents parlant du programme. Mais nulle part il n'est mentionné comment se fera le suivi. Nous avons pensé à concevoir alors un dispositif qui permettrait de mettre en exergue dans les différents documents la mise en œuvre du dispositif.

Pour assurer un bon suivi, il faut mettre en place un dispositif léger, pas trop complexe et facile d'utilisation. Le présent dispositif que nous proposons répond parfaitement à ces critères.

La première étape dans la mise en place de ce dispositif est le choix des outils de collecte des données. Ce choix s'opère en fonction du type d'information recherchée et des bénéficiaires du système. C'est à cette étape que l'on définit aussi les indicateurs à utiliser durant le suivi des activités.

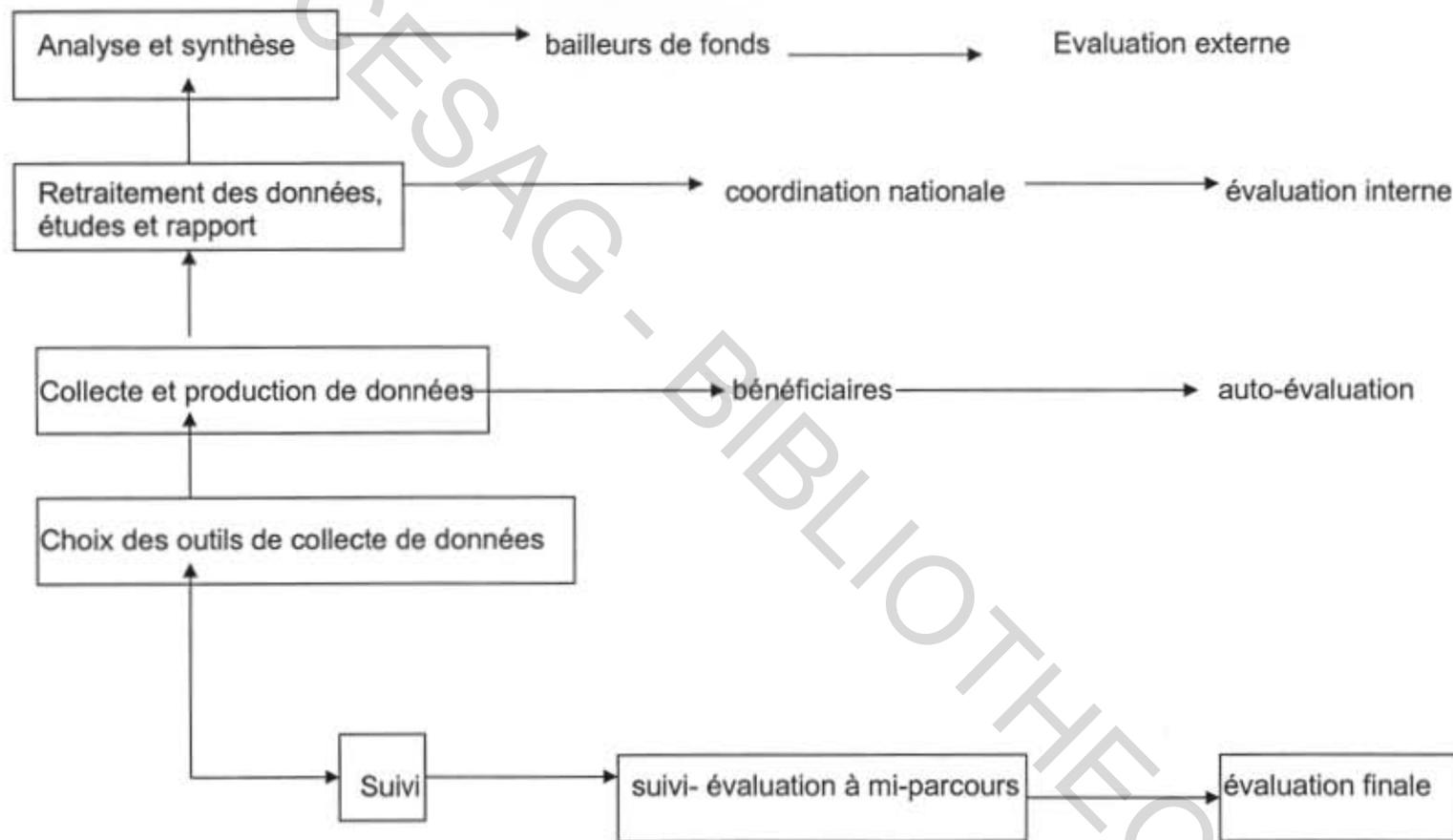
La seconde étape est celle de la collecte même des données. L'antenne se charge de collecter les données auprès des populations bénéficiaires. C'est la satisfaction des besoins des populations qui est à vérifier. Aussi, faut-il souligner qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un suivi participatif des activités et d'une auto évaluation des bénéficiaires. L'enjeu de ce processus est l'appropriation du système par les cibles et la pérennisation des activités menées.

Dès que les informations seront collectées, elles seront traitées par l'antenne et envoyées à la coordination nationale. Ces informations permettront à la coordination de suivre les activités de l'antenne et de pouvoir faire une évaluation à mi-parcours des actions de l'antenne.

Avec le concours de la coordination, les informations seront analysées et synthétisées sous forme de rapport à envoyer au bailleur. Sur la base de ces rapports analytiques, le bailleur pourra juger de l'efficacité et de l'efficience des actions du PAREP et faire une évaluation externe.

Le suivi sera fait de manière périodique. Il aura pour objectif de mesurer les écarts. Ces écarts seront expliqués et réajustés au moment de l'évaluation à mi-parcours. A la fin du programme, une évaluation finale sera effectuée.

**Proposition de dispositif de suivi évaluation**



## II.2. La conception de fiche de suivi

Le dispositif étant bien structuré, il faut concevoir les outils appropriés pour assurer son fonctionnement. D'où la nécessité de la conception de certains outils comme la fiche de suivi technique et financier des activités.

### Fiche de suivi technique des activités

Composante :

Intitulé de l'activité :

Mois de .....

Responsable :

Tâches	Prévisions		Réalisation		Observations
	Date de début	Date de fin	Date de début	Date de fin	

### Fiche de suivi financier des activités

Composante :

Intitulé de l'activité :

Mois de.....

Responsable :

Budget alloué :

Décaissements	Prévus	Réalisés	Ecart	Observations

### II.3 La conception d'un planning de suivi

Activités	Périodicité	Responsable
Collecte des informations	continuellement	Comité de suivi
Transmission et Analyse des informations	Toutes les 02 semaines	Antenne
Réunion d'avancement	Toutes les semaines	Antenne
Réunion de coordination	Tous les mois	Antenne
Traitement de l'information	Tous les mois	Coordination Nationale
Mise en œuvre des recommandations	A la fin de chaque réunion	Antenne

#### **II.4. L'élaboration d'un système de codification des MP/AGR**

Les MP/AGR seront codifiés suivant la région ou la localité des promoteurs., le département, l'arrondissement, la communauté rurale, le type de projet, le numéro attribué suivant l'ordre d'arrivée chronologique et l'année.

La codification sera établie comme suit :

Suivant les zones d'intervention de l'antenne de Saint-Louis, nous avons :

Saint-Louis : SL

Matam : MA

Louga : LO

Au sein de la région de Saint-Louis, nous avons 03 départements, ils seront codés par ordre alphabétique.

Département de Dagana : 1

Département de Podor : 2

Département de Saint-Louis : 3

Au niveau des départements, nous avons les arrondissements. Ils seront aussi numérotés par ordre alphabétique.

Département de Dagana : 1

Arrondissement de Mbane : A1

Arrondissement de Ross Béthio : A2

Département de Podor : 2

Arrondissement de Cas-Cas : A1

Arrondissement de Gamadji Sarré : A2

Arrondissement de Saldé : A3

Arrondissement de Thillé Boubacar : A4

Département de Saint-Louis : 3

Arrondissement de Rao : A1

Au niveau des arrondissements, nous avons les CR, numérotés par ordre alphabétique

Département de Dagana : 1

**Arrondissement de Mbane : A1**

CR Gaé : Cr1

CR Mbane : Cr2

**Arrondissement de Ross Béthio : A2**

CR Ronkh : Cr1

CR Ross Béthio : Cr2

**Département de Podor : 2****Arrondissement de Cas-cas : A1**

CR Aéré Lao : Cr1

CR Médina Ndiatbé : Cr2

CR Mboumba : Cr3

Les types de projets seront représentés par les abréviations suivantes :

Emb : embouche

Api : apiculture

Avi : aviculture

Ainsi un dossier de projet d'apiculture déposé par un promoteur situé à Gaé le 15 janvier 2005 sera codifié comme suit : SL/1A1CR1/API/02/2005. Ceci pour dire que le projet est de la région de Saint-louis, du département de Dagana, de l'arrondissement de Mbane, de la communauté rurale de Gaé. Ce projet est un projet d'apiculture déposé en 2<sup>ème</sup> position au cours de l'année 2005.

Ce système permettra de savoir sans avoir recours au rapport annuel ou trimestriel d'activités combien de projets ont été reçus par l'antenne.

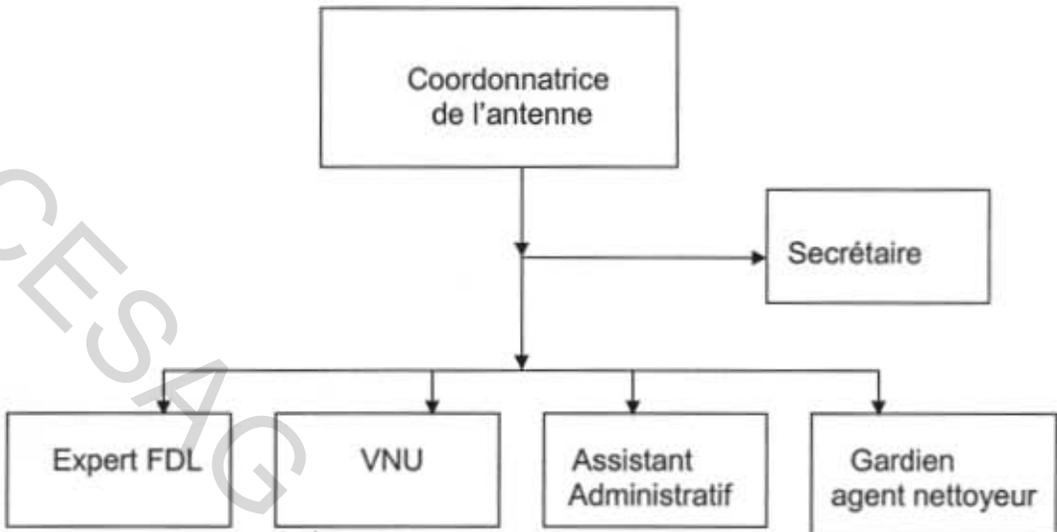
Les projets financés seront mis dans des chemises de couleur verte et ceux qui sont en cours de financement dans des chemises dossier de couleur orange.

**Section II : Autres recommandations**

Outre la mise en place d'un bon système de suivi évaluation et la conception d'outils adaptés, la formalisation de la structuration de l'équipe, et le recrutement d'un responsable en suivi évaluation sont indispensables pour garantir l'efficacité du système de suivi évaluation.

### **I. L'élaboration d'un organigramme de structure**

Selon les entretiens que nous avons eus avec le personnel de l'antenne, l'organigramme peut se présenter comme suit :



### **II. Le recrutement du responsable de suivi évaluation**

La fonction de suivi évaluation est une fonction complexe à exercer. Pour cela, elle doit revenir à un individu qui n'a pas d'autres responsabilités à exécuter. Au niveau l'antenne de Saint-Louis, le responsable de suivi évaluation est chargé du volet sida, des questions relatives aux handicapés, de l'élaboration des PDQ. Il aide les autres membres de l'équipe dans l'exécution de leurs tâches.

Par ailleurs, il ne dispose pas de compétences nécessaires à remplir cette fonction. Par conséquent, un recrutement d'un spécialiste en suivi évaluation s'avère nécessaire pour pallier ces difficultés.

### **III. La conception d'une matrice des intervenants**

Le PAREP a signé des conventions et des protocoles d'accord avec plusieurs partenaires. Mais il faut avoir lu tous ces protocoles pour savoir ce que chacun fait dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'actions. Pour assurer une visibilité au niveau des différents du programmes, nous suggérons la conception d'une matrice

d'intervenants. L'antenne a essayé de concevoir une matrice des comme le montre le schéma ci-dessus :

### Matrice des intervenants

Type de collaboration	Financement	Intrant non financier	Soutien politique	approbation	Assistance technique	Promotion	Satisfaction des besoins
Intervenants							
PNUD	X			X	X		
Mission de coopération du Grand Duché de Luxembourg	X				X		
PARTENARIAT		X			X		

#### **IV. L'amélioration du rapport d'avancement**

Durant notre analyse, nous avons recommandé à ce que soit conçu au lieu d'un rapport descriptif, un rapport analytique. A cet effet, il faut un autre canevas de rapport d'activités. Nous avons proposé un schéma qui se retrouve en annexe du document.

# Conclusion

La mise en place de programme de réduction de la pauvreté traduit la volonté de nos gouvernements à améliorer les conditions de vie des populations et à assurer un développement durable de nos pays. Et ceci, bon nombre de chefs d'état comme celui du Sénégal l'ont prouvée. Au Sénégal, la mise en oeuvre du PAREP constitue un exemple palpable de cette volonté. Ces différents engagements sont soutenus par les bailleurs à travers un processus de financement accompagné d'un système de monitoring performant.

Les différents bailleurs comme le PNUD exige un système de suivi évaluation fonctionnel au niveau des programmes.

Le système de suivi évaluation du PAREP financé par le PNUD a d'ailleurs fait l'objet de notre étude.

Les enquêtes et autres moyens de collectes de données utilisés nous ont permis d'apprécier ce dispositif.

En effet, nous avons remarqué un certain décalage entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé. Le document de projet prévoit un mécanisme de suivi et tous les documents traitant du projet en parlent. Mais en réalité, le système n'est pas clairement défini, ce qui fait douter de son existence.

Ce qui se fait actuellement en matière de suivi évaluation au niveau de l'antenne se fait sans référence à un manuel de procédure de suivi et contrairement aux normes de gestion efficace des programmes de développement. Cela explique la non efficacité du dispositif.

Le système de suivi évaluation de l'antenne du PAREP selon notre modèle d'analyse regorge de beaucoup de faiblesses dues aux raisons suivantes :

- Absence de cadre logique : en effet le cadre logique est un outil de planification stratégique. Et on ne pourrait faire du suivi sans passer par la planification. Et en matière de planification certains outils tels le cadre logique, le diagramme de Gantt sont indispensables.
- Absence de dispositif formalisé : tout système de suivi évaluation performant doit faire ressortir le fonctionnement du système, les étapes à suivre, les indicateurs à utiliser, les bénéficiaires du système, etc. Or dans aucun document de l'antenne, on ne retrouve ces aspects. Le mécanisme est

seulement cité. On n'explique pas le processus. Donc chaque responsable d'activités fait comme il l'entend. On assiste un manque de cohérence au niveau des processus. Ce qui ne permet pas toujours de bien apprécier l'information collectée.

- L'absence de compétences du responsable de suivi évaluation : le suivi évaluation est un processus outillé ; ne s'y lance pas qui veut sans préparation et dispositif adéquat. Il faudrait avoir des connaissances dans le domaine avant de pouvoir s'y atteler. Le suivi peut ne pas paraître complexe mais le choix des indicateurs de suivi et celui des méthodes de collecte de données est un art. aussi faudrait-il savoir concevoir des outils de suivi de projets. Or, le responsable du volet est un sociologue de formation. Cependant, il n'est pas suffisamment préparé et outillé pour cela.
- Absence de supervision rigoureuse de la coordination nationale : l'antenne de Saint-Louis selon nos enquêtes, n'est pas bien suivie par la coordination. Elle évoluerait à une vitesse éclair comparativement à la coordination nationale. La coordination devrait revoir son système de supervision.

Face à ces insuffisances, nous avons fait certaines suggestions en vue de contribuer à l'amélioration du dispositif :

- La conception d'un cadre logique par composante
- La conception d'outils de suivi performant.

La mise en œuvre de ces recommandations nécessite la participation de tous les acteurs du projet.

Le temps qui nous a été imparti ne nous a pas permis d'approfondir notre analyse, ni d'opérationnaliser nos recommandations. Il faut reconnaître qu'il reste beaucoup à faire en matière de suivi évaluation au PAREP. De plus amples études devraient être effectuées pour rendre le système plus performant.

# Bibliographie

## I. Ouvrages généraux :

FRAME, J. Davidson. *Le nouveau management de projet*, Paris, AFNOR, 1995, 311 p.

HELPER, Jean Pierre et al. *Management : stratégie et organisations*, Paris, Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, 2002, 422 p.

## II. Ouvrages spécialisés :

BIT, *la conception, le suivi et l'évaluation des programmes et projets de coopération technique : manuel de formation*, 1<sup>ère</sup> édition, OIT, 1996, 209 p.

BRINKERHOFF W Derick et al., *La gestion efficace des projets de développement : un guide à l'exécution et l'évaluation*, 2<sup>ème</sup> édition, Kumarian Press, 136 p.

CARBONEL, Martine et RENAUD, Jean. *Etude de faisabilité d'un projet*, 3<sup>ème</sup> trimestre 2003, Collection à savoir, 59 p.

MADERS, Henri-Pierre et CLET, Etienne. *Le management d'un projet : aide mémoire à l'usage des chefs de projet*, quatrième tirage, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 271 p.

VALLET, Gilles. *Techniques de planification des projets*, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 271 p.

VALLET, Gilles. *Techniques de suivi de projets : assurer les conditions d'achèvement d'un projet*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 182 p.

## III. Mémoires :

FAYE, Babacar. *Analyse du système de suivi évaluation de la DAPS et proposition d'amélioration*, mémoire de DESS/gestion des Projets, ISGEO, CESAG, Dakar, 2005.

KANTE, Abdoulaye. *Contribution à l'étude de la performance du système de suivi évaluation des projets à la DNCN*, mémoire de DESAG/MBA, ISGEO, CESAG, Dakar, 2005.

SARR, Ibrahima Lyra. *Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi évaluation des projets de développement communautaire : cas du Projet CCF/USAID CANAH II*, Mémoire de DSGE, ISGEO, CESAG, Dakar, 2005.

#### **IV. Rapports de séminaires, de symposiums et d'ateliers :**

CODOU, Bop, *Etudes monographiques sur les programmes de lutte contre la pauvreté en Afrique : le cas du Sénégal*, sans date.

F3E, *La construction du cadre logique en vue d'une demande de co-financement à la commission européenne (Ligne budgétaire B7-6000)*, Février 2003

F3E, *L'évaluation, un outil au service de l'action*, Décembre 1996

F3E, *Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateurs*, Septembre 2002

F3E, *L'évaluation de l'impact : prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact*, Juin 1999

PNUD, *Guide du suivi et de l'évaluation axée sur le résultat*

#### **V. Autres sources :**

PAREP Saint-Louis, Convention cadre entre le PAREP et le Partenariat, Février 2005

PAREP Saint-Louis, Document de ciblage des sites bénéficiaires des interventions du PAREP, Août 2004

PAREP Saint-Louis, Document technique, Octobre 2004

#### **VI. Sources internet**

[www.civicus.org](http://www.civicus.org)

[www.gouv.sn](http://www.gouv.sn)

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

[www.sommetjohannesburg.org](http://www.sommetjohannesburg.org)

[www.undp.org](http://www.undp.org)

[www.unicef.org/french](http://www.unicef.org/french)

# ANNEXES

## Guide d'entretien

### Thème 1 : Les objectifs du projet

1. Les objectifs du projet sont-ils réalistes ?
2. Les objectifs du projet sont-ils clairement définis ?
3. L'atteinte des objectifs du projet peut-elle être mesurée ?
4. Les objectifs sont-ils formalisés par écrit ?
5. Les objectifs sont-ils inscrits dans le plan d'action annuel du programme ?
6. Les éléments complexité et les contraintes à prendre en compte pour le management du programme sont-ils identifiés ?
7. Les objectifs du projet sont-ils compris et acceptés par toutes les parties prenantes ?
8. La non atteinte des objectifs du programme entraînerait-elle des conséquences négatives pour la réussite du DSRP ?
9. D'une manière générale, les objectifs du DSRP constituent-ils une priorité pour l'antenne.

### Thème 2 : Les acteurs du projet

10. Les responsabilités de chaque acteur du programme sont-elles clairement définies ?
11. Existe-t-il une structure projet ?
12. Existe-t-il un comité stratégique ?
13. Existe-t-il un comité de pilotage ?
14. Existe-t-il une équipe projet ?
15. Existe-t-il un acteur du programme qui est responsable de plusieurs volets en même temps ?
16. La coordonnatrice de l'antenne connaît-elle bien le domaine du programme ?
17. A-t-elle déjà managé d'autres programmes similaires ?
18. Est-elle détachée à plein temps sur le programme ?

19. Est-ce que le programme donne lieu à des conflits de personnes ?
20. Est-ce que le personnel de l'antenne a été formé à la méthode de conduite des programmes de développement ?
21. Le personnel de l'antenne est-il composé de personnes techniquement complémentaires ?
22. Les bénéficiaires du projet sont-ils d'accord avec les objectifs du projet.
23. Les bénéficiaires du projet reconnaissent la compétence du chef de projet et des membres de l'équipe projet.
24. Le remplacement d'un des membres de l'équipe projet n'entraîne pas l'arrêt du projet.
25. Le chef du projet pilote le projet depuis son commencement.
26. L'équipe projet présente un turn-over faible.
27. Le comité de pilotage prend les décisions de son ressort.
28. D'une manière générale, les différents acteurs du projet sont motivés par la réussite de celui-ci.
29. Il existe une « culture projet » dans l'antenne.
30. l'antenne est organisée en structure projets.
31. de nombreux projets ont déjà été conduits avec succès dans le passé
32. les différents projets réalisés par le passé par l'entreprise sont connus
33. il existe une structure d'assistance projet
34. il n'existe pas d'autres projets susceptibles de nécessiter au même moment les mêmes ressources
35. le projet nécessite l'utilisation d'une technique traditionnelle
36. le projet nécessite l'utilisation de technique nouvelle cependant connue et maîtrisée par l'équipe projet
37. des experts extérieurs à l'antenne aident l'équipe projet dans l'appropriation de ces technologies nouvelles
38. l'environnement du projet est favorable à sa réalisation

39. la durée prévisionnelle du projet a été calculée
40. la date de fin du projet a été fixée
41. la date de fin du projet est réaliste
42. la durée de chaque tâche a été évaluée avec une méthode reconnue au niveau de l'antenne
43. il existe un planning de réalisation des tâches
44. il existe un planning d'occupation des différents acteurs
45. les dates d'avancement du projet sont fixées
46. le planning tient compte des congés, des formations des membres de l'antenne
47. le planning intègre une soupape de sécurité
48. le planning est suivi périodiquement (une ou deux fois par mois au minimum) par le comité de pilotage
49. les dépassements et les gains de temps sont analysés tâche par tâche et ne donnent pas lieu à une compensation automatique
50. les dates de validation des tâches et des phases sont respectées
51. les écarts entre prévision et réalisation donnent lieu à justification
52. le non-respect d'une date d'avancement donne lieu à des arbitrages dans l'intérêt général du projet
53. d'une manière générale, la durée et les dates sont adaptées au projet
54. les moyens ont été déterminés avant le démarrage du projet
55. les moyens en homme sont suffisants
56. les moyens financiers sont suffisants
57. les moyens en matériel sont suffisants
58. les moyens financiers sont répartis en budgets spécifiques
59. le chef de projet effectue régulièrement un suivi des moyens mis en œuvre
60. les écarts donnent lieu à une justification automatique du comité de pilotage

61. les écarts donnent lieu à des arbitrages
62. les moyens sont disponibles
63. les dates de livraison des matériels, des mobiliers, des fournitures diverses sont respectées
64. d'une manière générale, les ressources sont bien adaptées au projet
65. les différents outils à utiliser sont connus du chef de projet et de l'équipe de projet
66. il existe un organigramme technique de projet
67. le projet est découpé en sous-projets et en tâches
68. il existe une planification des tâches à réaliser
69. un outil de gestion de projet simple d'emploi est utilisé
70. il n'existe pas de conflit d'intérêt entre les tâches
71. la planification tient compte des aléas les plus prévisibles
72. les dépendances entre les tâches sont identifiées
73. chaque tâche est affectée à un responsable de tâche
74. les marges de manœuvre sont évaluées pour chaque tâche
75. il existe une planification prévisionnelle de l'utilisation des ressources humaines
76. il existe une planification prévisionnelle de consommation des ressources financières
77. il existe un tableau de bord permettant de suivre la consommation des différentes ressources
78. il existe une politique de communication autour du projet
79. cette communication donne lieu à des réunions régulières
80. les documents standard de communication sont définis
81. les documents sont validés par le comité de pilotage avant la diffusion à l'ensemble des acteurs du projet
82. les documents sont distribués dans les délais prévus
83. d'une manière générale, la communication autour du projet favorise la mobilisation des acteurs et les outils sont bien adaptés au type de projet

84. une étude d'opportunité a été réalisée
85. les résultats de cette étude ont été validés par la direction
86. un cahier de charges a été rédigé
87. les résultats du cahier des charges ont été validés par la direction
88. les bénéficiaires ont participé de façon active à la définition des besoins
89. les bénéficiaires participent aux réunions de validation
90. ces réunions sont planifiées et l'objet de la validation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Rapport d'avancement

Période :

Préparé par :

Objectif immédiat :

Produits et activités :

Plan de travail

Commentaire :

Décrire chaque produit réalisé en termes de qualité, quantité, respects des délais

## Plan de travail

Composante :

Période :

Préparé par

Objectif immédiat

Date :

Description	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Responsable	Autres personnes ressources
Produit 1					
Activité 1.1.1					
Activité 1.1.2					

Commentaire :

- Il faut tracer des traits entre les dates de début et de fin prévues pour chaque activité.
- Pour chaque objectif immédiat, il faut utiliser un tableau



PN  
UD

Sénégal

Programme des Nations Unies  
pour le Développement

Ministère de la Famille du Développement  
Social et de la Solidarité Nationale

*Programme D'Appui A La Réduction De La Pauvreté*  
(P.A.RE.P)

SEN/03/001/A/01/99

DOCUMENT TECHNIQUE  
P.A.RE.P SAINT LOUIS

Octobre 2004

# SOMMAIRE

- I. *CONTEXTE*
- II. *OBJECTIFS DU PAREP SAINT LOUIS*
- III. *AXES D'INTERVENTION*
- IV. *ZONES D'INTERVENTION*
- V. *CIBLES*
- VI. *APPROCHE*
- VII. *PRINCIPES*
- VIII. *MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE*
  - 8.1 Critères de ciblage
  - 8.2 Choix des opérateurs
  - 8.3 Elaboration des Micro Projets
  - 8.4 Comité de sélection et de validation des MP
  - 8.5 Passation de marchés/ commission Régionale
  - 8.6 Renforcement des capacités des communautés
  - 8.7 Les Activités Génératrices de Revenus (AGR)
  - 8.8 La Micro Finance
  - 8.9 Mécanisme de suivi – évaluation
  - 8.10 Activités réalisées depuis le Démarrage

## **I. CONTEXTE**

Le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) est un programme de lutte contre la pauvreté initié par le Gouvernement du Sénégal avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Il s'inscrit dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté. En effet, le gouvernement du Sénégal a adopté en décembre 2001 son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), suite à une série de consultations nationales élargies à laquelle les bailleurs de fonds, la société civile et les communautés ont été vivement associés.

Un processus de lutte contre la pauvreté a été initié avec notamment le PNUD à travers le programme SEN/97/003 « Programme élargie de lutte contre la Pauvreté ». Les actions menées à partir de 1998 ont conduit à des résultats assez importants (appui au pilotage stratégique ; promotion de moyens d'existence durables au niveau des zones de concentration ; promotion d'un réseau de partenariats).

L'exercice de capitalisation des actions du PELCP a permis de mettre en relief les effets obtenus en termes d'appui direct aux communautés de base. C'est dans ce contexte que le présent programme a été mis en place.

D'une durée de trois ans, le programme sera exécuté selon la modalité « Exécution Nationale ». Le Ministère de la Famille, du Développement Social et la Solidarité Nationale est l'organe gouvernemental de réalisation à travers la cellule de suivi opérationnel des projets et programmes de lutte contre la pauvreté.

Le démarrage effectif du programme a eu lieu le 1<sup>er</sup> Avril 2004 avec une équipe composée d'agents venant de diverses structures et qui disposent tous d'une expérience appréciable dans les domaines couverts par le programme.

Après un Lancement National du Programme du 06 au 09 Juillet 2004, la coordination en relation avec les Antennes Régionales, mettent en œuvre une série d'ateliers destinés à lancer et à planifier les actions du PAREP dans ses différentes zones d'intervention.

## **II. OBJECTIFS DE L'ANTENNE PAREP SAINT LOUIS**

### **2.1 Objectif Général :**

« Contribuer à la réduction de la pauvreté dans l'axe Louga – St Louis – Matam »

### **2.2 Objectifs Spécifiques :**

**O.S 1 :** Améliorer l'accès aux services sociaux de base des populations pauvres des zones ciblées

**O.S 2 :** Promouvoir les Activités Génératrices de Revenus aux profit des populations Pauvres

**OS3 :** Favoriser l'accès des populations pauvres/ GV aux services de la micro finance à travers le FDL

**O.S 4 :** Améliorer les capacités des groupes cibles

**O.S 5 :** Assurer un suivi évaluation participatif et opérationnel du projet

### III. AXES D'INTERVENTION

Ils s'articulent autour de :

- (i) un appui au pilotage stratégique au niveau national (Consolidation du dialogue politique pour le DHD ; Renforcement des capacités de suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté ; Amélioration de la coordination opérationnelle des programmes de lutte contre la pauvreté/ développement d'alliances et système d'informations sur la pauvreté pour la mobilisation des ressources....) ;
- (ii) la finalisation et la réplique des projets pilotes de promotion des moyens d'existence durable dans les zones de concentration géographique à partir des antennes régionales mises en place

### IV. ZONES D'INTERVENTION

L'Antenne Régionale de Saint Louis couvre l'Axe **Louga – Saint – Louis – Matam** .

Le ciblage des communes et communautés rurale nous donne dans un premier temps un nombre de :

- **Quatre (4) Communes** dont trois (3) dans la région de Saint Louis et une (1) dans le Matam ;
- **Neuf (9) Communautés Rurales** dont trois (3) dans le Matam, quatre (4) dans Saint Louis et deux (2) dans le Louga.

### V. CIBLES

A l'instar du DSRP, le PAREP cible principalement les catégories marginalisées et les groupes vulnérables (femmes, jeunes, enfants, handicapés, les personnes du troisième âge, les personnes déplacées et réfugiées .....), à travers leurs organisations ( GIE, GPF, Association, conseil de quartier .....)

### VI. APPROCHE

Le mode d'intervention du Programme repose sur :

- l'approche par la demande ;
- la participation avec la responsabilité des communautés dans l'identification des besoins, la priorisation, la passation de marchés, le suivi de l'exécution et l'évaluation ;
- le renforcement des capacités techniques et managériales des bénéficiaires à travers leurs Micro Projets
- la contractualisation avec des agents de réalisation ou agents coopérants dans le cadre du « faire – faire » ( ONGs, Cabinets, Entreprises, consultants .....) ;
- le renforcement de la communication et du suivi évaluation du Programme à tous les niveaux.

## VII. PRINCIPES DU PAREP

Ils reposent sur la prise en compte de manière transversale des aspects suivants :

- Le Genre à travers l'équité et l'égalité des droits et responsabilités ;
- L'Environnement à travers la sauvegarde des écosystème et du cadre de vie dans les Projets financés ;
- Le SIDA à travers l'intégration du volet IEC dans tous les projets financés et la prise en charge des malades et orphelins du SIDA ;
- La transparence et la célérité dans toutes les actions avec la visibilité des opérations de passation et d'exécution de marchés et la mise en place d'un système de contrôle garantissant la rapidité, la qualité et le respect des procédures ;
- La participation des communautés par leur implication à toutes les décisions les concernant ;
- La complémentarité et la synergie avec les autres acteurs, dans le souci d'optimiser les ressources disponibles ;
- La proximité des zones d'intervention à travers l'approche faire – faire.

## VIII. MECANISMES DE MISE EN ŒUVRE

### 8.1 Le ciblage

Pour être en phase avec le DSRP, la mise en œuvre du PAREP demande un ciblage pertinent des zones d'intervention. Ainsi, l'antenne de Saint Louis a élaboré un document de ciblage des sites d'intervention, en mettant l'accent sur les critères de ciblage.

#### a) Méthodologie de ciblage

Cette méthodologie est basée sur les critères définis dans le Document de ciblage des Communautés rurales selon le niveau d'accès aux services sociaux de base réalisés par la DPS en 2000 et d'autres jugés pertinents par l'Antenne Régionale. Le ciblage insiste dans un premier temps sur le milieu rural compte tenue de l'ampleur de la pauvreté en milieu rural

#### b) Les Critères de ciblage :

- **Education** : L'accès aux écoles primaires ;
- **Santé** : L'accès aux infrastructures sanitaires ;
- **Eau** : L'accès à l'eau potable en qualité et en quantité ;
- **Commerce** : L'accès à un lieu de commerce ;
- **Population** : La taille de population supérieure à 200 habitants pour le choix des villages ;
- **Décentralisation** : La synergie entre la communauté et la collectivité locale ;
- **Appui au développement** : L'absence marquée des projets, programmes de développement et ONGs ou la possibilité de synergie avec d'autres acteurs.

Il s'agit dans un premier temps de cibler au niveau de chaque région un nombre limité de communes et de Communautés Rurales, en fonction du degré de pauvreté de la Région et des moyens du PAREP.

Ainsi, la région de Matam sort largement du lot comme l'atteste d'ailleurs le PRDI de la Région de Saint Louis avant sa partition en deux régions.

Pour des raisons stratégiques ( existence de l'antenne et ancien programme dans la région) , la région de Saint Louis vient en deuxième position. Après vient en troisième position la région de Louga.

Pour des raisons de concentration, de visibilité, le programme intervient dans la région de Matam au niveau du département de Matam.

C'est l'exploitation de l'ensemble de ces critères qui nous a permis de choisir les sites suivants.

Régions	Nombres de Communes ciblées	Nombre de Communautés rurales ciblées
Matam	01	02
Saint Louis	03	06
Louga	-	01
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>09</b>

Concernant les Activités Génératrices de revenus, en dehors des zones ciblées, des demandes pertinentes peuvent être examinées et financées selon le cas.

## 8.2 Choix des opérateurs

Dans son approche du faire – faire, le programme fera recours à des opérateurs (consultants, ONG, cabinets d'études et autres structures) ayant les compétences requises . Etant donné que les moyens du PAREP sont limités, l'utilisation des ONG et Associations locales intervenant dans les zones d'intervention, seront privilégiées.

## 8.3 Elaboration des Micro Projets

L'élaboration des Micro Projet par les communautés se fera avec l'appui des opérateurs choisis sur la base d'un diagnostic participatif des priorités de la communauté. Un canevas d'élaboration de projet standard, déjà conçu sera remis aux opérateurs et communautés. Une séance d'information sur l'utilisation de cet outil sera organisée par l'antenne au niveau de chaque localité.

## 8.4 Comité de sélection /et validation des MP

Un comité de sélection et de validation des demandes de Micro Projet sera mis en place au niveau de l'antenne par Arrêté du Gouverneur. Il sera composé de membres permanents et de membres non permanents. Sa composition détaillée, sa mission et son mécanisme de fonctionnement seront définis par l'Arrêté.

## 8.5 Passation de marchés/ Commission Régionale

En conformité avec le manuel des procédures du Programme et l'ensemble des textes qui régissent la Passation des marchés, à l'instar du niveau National, une Commission Régionale sera mise en place . L'implication des communautés bénéficiaires des ouvrages à réaliser permet d'assurer la transparence et la célérité des actions.

## 8.6 Le Renforcement des capacités des communautés

Un des axes prioritaires du Programme, le renforcement des capacités des communautés est une action transversale qui cible les différents étapes d'élaboration, d'exécution et de suivi – évaluation des Micro – Projets. Cet aspect est intégré de façon systématique dans les documents de Micro – Projets.

## **8.7 Les Activités Génératrices de revenus**

Etant donné la forte demande de financement d'activités génératrices de revenus (AGR) issue des groupes défavorisés et l'impact de cette activités sur la réduction de la pauvreté, la méthodologie utilisée pour le ciblage des AGR est beaucoup plus flexible.

En effet, en dehors des zones prioritaires ci-dessus ciblées (villages et quartiers), d'autres demandes de Micro -Projets AGR, issues des communes et CR ciblées seront aussi éligibles en fonction de leur pertinence et de leur impact dans la création de richesse. Une grande partie de ces activités seront financées à travers le Fonds de Développement Local financé par la coopération Luxembourgeoise.

Des critères d'éligibilité seront établis par l'antenne régionale pour faciliter la sélection des Micro -Projets.

## **8.8 La Micro Finance**

Dans les localités ciblées, un diagnostic des SFD existantes permettra d'identifier celles capables de porter des lignes de crédit au profit des populations bénéficiaires. Une évaluation des lignes de crédit mises en place au niveau des mutuelles par l'ancien Programme viendra compléter cette liste.

Concernant les zones ciblées où il n'existe pas de SFD, en fonction de la demande, un appui à la mise en place de SFD est prévu . Cet appui se fera sur la base d'une étude préalablement effectuée.

## **8.9 Mécanisme de suivi évaluation**

Le Suivi Evaluation du programme dans l'Antenne Régionale intègre les niveaux suivants :

- le suivi des Micro Projets par les communautés à travers la mise en place de comité de suivi
- le suivi de l'exécution des chantiers par les maîtres d'œuvre sélectionnés
- le suivi technique des Micro Projets par les opérateurs
- la supervision du déroulement du Programme dans les différentes zones ciblées, par l'Antenne Régionale
- la supervision ponctuelle de l'Antenne Régionale par la Coordination Nationale

Un manuel de suivi -évaluation qui retrace les dispositifs, les outils et le plan de suivi évaluation est en cours d'élaboration. Cependant une proposition de Cadre Logique de l'antenne est élaborée.

Un manuel de suivi évaluation participatif par les communautés sera aussi élaboré. Une formation sera organisée à cet effet.

## **8.10 Activités réalisées depuis le démarrage**

Les activités suivantes ont été réalisées :

- Lancement du Programme à Saint Louis
- Démarrage des activités des jeunes filles sortantes du CRETEF de Saint Louis, financées par la Coopération Luxembourgeoise
- Tournées de prise de contact avec les autorités administratives/ locales, les services techniques et les projets et Programmes dans les trois régions (Louga, Saint Louis et Matam)

- Ciblage des sites d'intervention du Programme et validation avec les services compétents (un document disponible)
- Séances de travail avec les villages de Tarédji, Alingo, Namardé et Agnam Tonguel , pour l'achèvement des travaux de l'ex programme PELCP ( poste de santé, puits et cases de santé) . les documents techniques sont disponibles.
- Séances de travail avec des partenaires ( Partenariat Lille Saint Louis, ANCAR, PRODAM, SAED, PNIR, AQUADEV et PRN) pour la signature de protocoles d'accord.
- Recrutement Consultant pour l'évaluation des lignes de crédit du PELCP ( TDR)
- Campagne de communication dans 7 Communautés Rurales ( Gandon, Mpal, Mbane, Gae, Aéré Lao, Agnam Civol, Ogo) et 3 communes ( Niandane, Dagana, Matam).
- Identification de villages et d' infrastructures à réaliser pour les 7 communautés rurales  
Identification de quartiers pour l'élaboration de PDQ les 3 communes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**VILLAGES ET INFRASTRUCTURES A REALISER  
DANS LES COMMUNAUTES RURALES**

TITRE DU PROJET	VILLAGES	COMMUNAUTES RURALES
Construction et équipement d'une Case de santé avec clôture et toilettes	Temey Lewa	Mbane
Réhabilitation et équipement du forage	Sinthiou Malla	Mbane
Construction de deux (02) salles de classe + clôture et latrines	Tétiane Malal	Mbane
Construction et équipement d'une Case de santé + clôture + Bloc sanitaire	Keur Mor Ibra	GAE
Clôture + Bloc sanitaire + bloc Administratif + adduction d'eau à l'Ecole II	GAE	GAE
Fonçage de puits	Geumeu Yalla	GAE
Construction et équipement de deux (02) salles de classe + clôture + Latrines	Ndiébène Gandiole	Gandon
Raccordement du village dans le réseau de la SDE	Gneiling Mbao	Gandon
Construction de deux (02) salles de classe + clôture et latrines	Thilla	Gandon
Fonçage d'un Puits	Lambago	Ogo
Construction et équipement d'une case de santé + clôture + bloc sanitaire	Bélinaybé	Ogo
Construction et équipement d'une case de santé + clôture + latrines	Thiambé	Ogo
Construction et équipement d'une case de santé + clôture + latrines	Mberla Bélé	Agnam Civol
Fonçage d'un puits	Mbédé	Agnam Civol
Construction et équipement de deux (02) salles de classes +clôture et latrines	Sinthiou Boumack	Agnam Civol
Fonçage d'un puits	Ndiouba	Aéré Lao
Réhabilitation du poste de santé +équipement, clôture et latrines	Walaldé	Aéré Lao
Construction et équipement de deux (02) salles de classes+ bloc latrines+ bibliothèque au niveau du CEM	Aéré Lao	Aéré Lao
Raccordement du village dans le réseau de la SDE	Ndabé	Mpal
Construction et équipement d'une case de santé + clôture + latrines	Talbakhélé	Mpal
Construction d'une école maternelle avec direction, 03 salles de classes+clôture, bloc latrines et aménagement d'un air de jeux	Mpal	Mpal

## QUARTIERS A APPUYER DANS LES COMMUNES

TITRE DU PROJET PRIORITAIRE	QUARTIERS	COMMUNES
Plan de Développement de Quartier + Mise en place Conseil de quartier + financement d'un programme minimum	Aynoumadi	Niandane
Plan de Développement de Quartier+ Mise en place Conseil de quartier + financement d'un programme minimum	Ndiorno	Niandane
Plan de Développement de Secteur+ Mise en place Conseil de Secteur + financement d'un programme minimum	Secteur IV	Dagana
Plan de Développement de Secteur+ Mise en place Conseil de Secteur + financement d'un programme minimum	Secteur V	Dagana
Plan de Développement de Quartier+ Mise en place Conseil de quartier + financement d'un programme minimum	Nawel	Matam
Plan de Développement de Quartier+ Mise en place Conseil de quartier + financement d'un programme minimum	Soubalo	Matam
Plan de Développement de Quartier+ Mise en place Conseil de quartier + financement d'un programme minimum	Balacos	Saint-Louis
Plan de Développement de Quartier+ Mise en place Conseil de quartier + financement d'un programme minimum	Sor Diagne	Saint-Louis



Ministère de la Famille du Développement  
Social et de la Solidarité Nationale



Programme des Nations Unies  
pour le Développement

*Programme D'Appui A La Réduction De La Pauvreté*  
(P.A.R.E.P)

SEN/03/001/A/01/99

ANTENNE DE SAINT-LOUIS

---

**CONVENTION CADRE**

ENTRE



LE PROGRAMME D'APPUI A LA  
REDUCTION DE LA PAUVRETE

ET

PARTENARIAT AVEC SAINT-  
LOUIS ET SA REGION

Février 2005

## **A – Présentation du Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP)**

Le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) est un programme de lutte contre la pauvreté initié par le Gouvernement du Sénégal avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Il s'inscrit dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP).

Un processus de lutte contre la pauvreté a été initié avec le PNUD à travers le programme SEN/97/003 « Programme élargie de lutte contre la Pauvreté ». Les actions menées à partir de 1998 ont conduit à des résultats assez importants. L'exercice de capitalisation des actions du PELCP a permis de mettre en relief les effets obtenus en termes d'appui direct aux communautés de base. C'est dans ce contexte que le PAREP a été mis en place.

D'une durée de trois ans, le programme sera exécuté selon la modalité « Exécution Nationale et s'articule autour des axes suivants : (i) Un appui au pilotage stratégique au niveau national (consolidation du dialogue politique pour le DHD ; Renforcement des capacités de suivi de la stratégie de réduction de la Pauvreté ; Amélioration de la coordination opérationnelle des programmes de lutte contre la pauvreté / développement d'alliances et systèmes d'information sur la pauvreté pour la mobilisation des ressources...) ; La finalisation et réplique des projets pilotes de promotion des moyens d'existence durables dans les zones de concentration géographique à partir des antennes régionales mises en place à Saint-Louis (Axe Matam, Saint-louis et Louga) ; Tambacounda (Axe Tamba, Kédougou) ; Bambey (Axe Bambey, Malem Hodar) et Ziguinchor.

Son mode d'intervention repose sur : a) l'Approche par la demande ; b) la participation avec la responsabilisation des communautés dans l'identification des besoins, la priorisation, le suivi de l'exécution et l'évaluation ; c) le renforcement des capacités ; d) la contractualisation avec des agents de réalisation ou agents coopérant dans le cadre du « Faire – Faire » (ONG, Cabinet, Entreprise, Consultants) ; e) le renforcement de la communication et du suivi évaluation.

Le PAREP cible principalement les catégories marginalisées et les groupes vulnérables (femmes, jeunes, enfants, handicapés, les personnes du troisième âge, les personnes déplacées et réfugiées), à travers leurs organisations (GIE, GPF, Association, conseil de quartier).

Les principes d'intervention reposent sur la prise en compte de manière transversale des aspects suivants :

- Le Genre à travers l'équité et l'égalité des droits et responsabilités ;
- L'environnement à travers la sauvegarde des écosystèmes et du cadre de vie dans les Projets financés ;
- Le SIDA à travers l'intégration du volet IEC dans tous les projets financés et la prise en charge des malades et orphelins du SIDA ;
- La transparence et la célérité dans toutes les actions avec la visibilité des opérations de passation et d'exécution de marchés et la mise en place d'un système de contrôle garantissant la rapidité, la qualité et le respect des procédures ;
- La participation des communautés par leur implication à toutes les décisions les concernant ;
- La complémentarité et la synergie avec les autres acteurs, dans le souci d'optimiser les ressources disponibles ;
- La proximité des zones d'intervention à travers l'approche faire – faire.

L'appui du PAREP vise les secteurs suivants :

En Matière de Développement Economique, il concerne :

- ⇒ La formation des bénéficiaires des micro-projets ;
- ⇒ Le renforcement des capacités d'organisations professionnelles ;
- ⇒ L'appui à la création et/ou la consolidation de mutuelles d'épargne et de crédit et le suivi systématique des bénéficiaires de micro-crédits alloués dans le cadre du programme ;
- ⇒ L'appui à l'insertion économique des jeunes sortants des écoles de formation professionnelle.

En Matière de Développement Social, l'appui porte sur les micro-réalisations, l'ingénierie sociale, la capacitation et l'IEC à travers la mise en œuvre des actions ci-dessous :

- ⇒ La promotion d'activités socio-économiques des communautés en vue de la production d'expériences réussies pour le programme ;
- ⇒ Les activités d'information, éducation, communication (IEC) auprès des populations et les activités de « Genre et Développement », « SIDA et Développement », « Environnement et Développement » ;

- ⇒ La capacitation en dynamique organisationnelle, en passation de marchés, en planification, en comptabilité/gestion, en gestion et maintenance des infrastructures et en suivi-évaluation participatif ;
- ⇒ Le renforcement des capacités des organisations communautaires de base et la promotion des structures de concertation sociale d'une part, et les micro-réalisations et l'ingénierie urbaine (planification et aménagement des quartiers) d'autre part.

## **B- Présentation de l'Association - Partenariat avec Saint Louis du Sénégal et sa Région**

Le Partenariat avec Saint-Louis du Sénégal et sa Région agit au Sénégal depuis 1981, dans le cadre de la Coopération Décentralisée entre d'une part la ville de Lille, le Département du Nord et la Région Nord Pas de Calais, appuyés par le Ministère Français des Affaires Etrangères (cofinancement) et d'autre part Saint-Louis et sa Région.

A l'instar du PAREP, depuis sa première phase de mise en œuvre, il mène des actions de développement de grande envergure dans la région de Saint-Louis pour soulager les conditions de vie des habitants. Ces actions, qui s'inscrivent dans le cadre du développement participatif et de la décentralisation, se traduisent entre autre, par la mise en place d'infrastructures sanitaires, scolaires, un appui à la décentralisation par un appui technique aux communes de la Région de Saint-Louis. A Saint-Louis ce dispositif se traduit par l'accompagnement et la facilitation à l'émergence de Conseils de Quartiers et l'élaboration de Plans de Développement à travers le programme d'appui et de renforcement des quartiers « PRADEQ » mis en œuvre par l'Agence de Développement Communal (ADC), elle même initiée et créée avec l'appui de la Coopération Décentralisée.

En effet, pour ouvrir des perspectives de développement plus aut centré à l'échelle locale, le Partenariat avec Saint-Louis et sa Région s'est très tôt intéressé à l'articulation des échelles quartiers et villes dans un environnement particulièrement favorable au développement local par :

- ✓ La formulation et l'élaboration du Programme d'Appui à la Gestion Municipale « **PAGM** » sur la commune de Saint-Louis ;
- ✓ La conception et l'appui à la mise en œuvre du **PRADEQ** ;

- ✓ L'initiation du projet « **CETOM** » Collecte, Evacuation et Traitement des Ordures Ménagères ;
- ✓ La conception et la mise en œuvre du Programme d'Animation Scolaire, du Programme d'Aide aux Handicapés et de Programme de santé maternelle et infantile sur Saint-Louis et sa Région ;
- ✓ La création de cadre de concertation à l'échelle départemental ;
- ✓ L'Appui à la décentralisation par un appui techniques aux communes de la région de Saint-Louis.

Son objectif est en effet d'apporter un appui au développement de Saint-Louis et des autres villes de l'axe Saint-Louis – Louga – Matam dans divers domaines en se fondant sur la qualité des partenariats noués avec les collectivités locales, les populations du Sud et du Nord, les partenaires techniques et notamment l'Agence Régionale de Développement de la Région de Saint-Louis et tout autre acteur du Développement Local.

Dans le cadre de son réseau étoffé de partenaires techniques et opérationnels au Nord comme au Sud, le PSLR a développé à Saint-Louis, dans un premier temps, des activités d'appui à la gestion municipale, l'économie locale, la scolarisation de base, l'action sociale, la protection maternelle et infantile ainsi qu'un programme d'éducation à la citoyenneté internationale dans la région Nord Pas-de Calais. Par la suite, des élus, des techniciens, des administrations d'autres communes de la Région de Saint-Louis ont sollicité l'expertise de l'Association pour mener des actions similaires.

Afin de participer au développement durable dans la Région de Saint-Louis, le PSLR a entrepris de travailler avec ses partenaires à la recherche de solutions efficaces et pérennes sur plusieurs volets qui font l'objet d'un Programme d'Appui au Développement des Collectivités Locales de la Région de Saint-Louis mis en œuvre depuis Octobre 1999 avec les actions suivantes :

- ✓ L'appui à la gestion des déchets urbains ;
- ✓ L'appui aux handicapés moteurs ;
- ✓ La protection maternelle et infantile ;
- ✓ L'appui aux conditions de scolarisation dans les collèges et lycées ;
- ✓ L'appui technique est institutionnel à la maîtrise d'ouvrage des Communes dans la région de Saint-Louis.

D'une manière générale, cette coopération repose sur quatre principes :

- ✓ Une démarche structurante ;
- ✓ Une démarche de Concertation ;
- ✓ Une démarche cohérente ;
- ✓ Une démarche responsabilisante.

La présente convention est signée :

### **Entre d'une Part,**

Le **Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté** sise au Ministère de la Famille, du Développement Social et de la Solidarité Nationale, représenté par le Monsieur Ousmane KA, Coordonnateur National.

### **Et D'autre Part,**

L'Association Partenariat avec Saint-Louis et sa Région, sise à la rue, Paul Holle X Rue de France Nord Saint-Louis représentée par Monsieur Jean Claude Pollefoort, Président.

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

## **ARTICLE PREMIER : OBJET DE LA CONVENTION**

Cette présente convention, définit les axes majeurs du partenariat entre l'Antenne Régionale du PAREP et le Partenariat avec Saint-louis du Sénégal et sa Région, compte tenu de leur convergence de vue et de leurs domaines de synergie en matière de développement urbain durable, de bonne gouvernance et de réduction de la pauvreté dans leurs zones d'intervention respectives.

## **ARTICLE 2 : AXES D'INTERVENTION**

Les axes développés conjointement concerneront les lignes d'actions suivantes :

**ENJEU 1** : L'appui au Développement Social des Quartiers des communes de la région de Saint-Louis.

**Objectif 1** : Favoriser un accompagnement de proximité dans les quartiers pour l'élaboration de Plans de Développement de Quartier (PDQ).

**Objectif 2** : Dans la dynamique d'appui méthodologique et conformément aux domaines d'intervention communs en direction des acteurs collectifs des quartiers ciblés par le **PAREP** et le **PSLR**, orienter les actions conjointes vers :

- ✓ La réhabilitation des écoles et collèges, des espaces aérés et des infrastructures de santé et le renforcement des programmes d'appui à la scolarisation et d'amélioration pédagogique
- ✓ La facilitation de l'accès à l'outil informatique dans les écoles appuyées ou réhabilitées ;
- ✓ Les actions d'IEC de grande envergure portant sur le SIDA, l'Environnement, les questions de Genre et de Développement, la participation au développement, le rôle des acteurs, la Décentralisation, la Bonne Gouvernance et la promotion de la Micro Finance se fondant sur une sensibilisation continue autour des principes mutualistes ;
- ✓ La promotion et la capitalisation des Initiatives Locales particulièrement significatives en matière de lutte contre la pauvreté et de développement durable

**ENJEU 2** : Insertion Economique des jeunes, des personnes vivant avec l'IST/SIDA des femmes et des handicapés dans le cadre de la lutte contre la pauvreté.

**Objectif 1** : Contribuer à la mise en œuvre d'un programme spécifique économique en faveur des cibles particulièrement vulnérables face aux phénomènes du chômage, de la maladie et de la pauvreté (par exemple les projets identifiés par les Cadres de concertation départementaux du Programme d'action sociale PSPD en région de Saint-Louis).

**Objectif 2** : Renforcer les capacités de dialogue, de négociation et d'action des personnes vivant avec le l'IST/SIDA, les femmes transformatrices des produits agricoles et halieutiques et appuyer à la structuration des OCB.

**ENJEU 3** : Appui à la maîtrise d'ouvrage communale des collectivités de la Région de Saint-Louis.

**Objectif 1** : Appuyer les collectivités locales dans leur rôle de maître d'ouvrage par l'élaboration de documents de planification stratégiques de développement (Projet d'Investissements communaux et Plans de Développement de Quartier).

**Objectif 2** : Renforcer les capacités de dialogue, de négociation et d'action des collectivités locales de la région de Saint-Louis.

### **ARTICLE 3 : RELATION AVEC LES AUTRES PARTENAIRES.**

Les deux parties s'engagent à développer avec l'ensemble des partenaires institutionnels, techniques et associatif un échange régulier d'information dans un esprit de concertation, de transparence, de pérennisation et d'approbation des actions.

### **ARTICLE 4 : METHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE DES AXES D'INTERVENTION**

Pour chaque axe de collaboration, une convention opérationnelle et une convention de financement pourraient être établies en accord avec les deux parties en fonction des partenaires financiers et techniques identifiés et des plans d'actions élaborés en concertation avec eux (notamment le Conseil Régional de Saint-Louis, l'Agence Régional de Développement et les services techniques concernés). Ces conventions comprendront précisément les éléments suivants :

- ✓ Objectifs, localisation et résultat attendus ;
- ✓ Définition du dispositif institutionnel ;
- ✓ Identification des acteurs et définition de leurs rôles respectifs (fonction et responsabilités) :
- ✓ Planification des activités
- ✓ Moyens humains, techniques, financiers et autres que chaque partie s'engage à apporter et à mobiliser pour l'exécution des actions ;
- ✓ La définition des critères d'évaluation, des modalités de mise en œuvre, de suivi et des délais d'exécution des actions.

### **ARTICLE 5 : SUIVI EVALUATION**

Des indicateurs de suivi et d'évaluation seront définis dans les conventions. Ils serviront à évaluer l'efficacité (objectifs), l'efficience (moyens), les impacts (résultats), afin de

mesurer la pertinence des actions et de la stratégie générale par rapport aux résultats attendus.

Le suivi sera assuré par les deux parties avec l'implication des acteurs concernés. Des réunions de bilan auront lieu autant que de besoin. Un rapport annuel transcrita les résultats des actions et de l'évaluation.

#### **ARTICLE 6 : DUREE DE LA CONVENTION**

La présente convention a une durée de deux (02) ans à compter de la signature des parties. Elle sera prolongée par tacite reconduction pour une durée de un (01) an après avis des signataires.

**Fait à Saint-Louis le**

**Pour le PAREP**

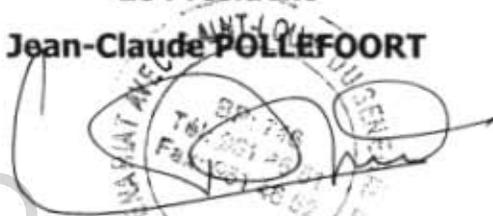
**Pour le Partenariat avec Saint-Louis du Sénégal et sa Région**

**L'Expert National Principal**

**Le Président**

**Jean-Claude POLLEFOORT**

**Ibrahima BA**



**Le Coordonnateur National**

**Le Coordinateur**

**Ousmane KA**

**Nicolas DUPUY**



# PLAN DE TRAVAIL DU QUATRIEME TRIMESTRE 2005 – ANTENNE DE SAINT LOUIS

Effets/ produits escomptés	Activités Clés	Cadre Temporaire			Responsables	Budget prévisionnel
		Octobre	Novembre	Décembre		
<b>Effet N° 3</b> Meilleure cohérence et plus grande complémentarité entre les programmes / projets de lutte contre la pauvreté						
<b>Produit 1:</b> la visibilité du Projet est assurée au niveau local	1. Suite de l'élaboration du plan de communication				Coordonnatrice + personnes ressources	
	2. Poursuite de la couverture médiatique des activités de l'antenne				Coordonnatrice + presse	
	3. Finalisation enseigne et panneaux d'indication de l'Antenne				Antenne	
	4. Campagne de communication à Gamadji Saré				Antenne	
	5. Confection de cartes de visite pour le personnel				Antenne	
	6. CRD spécial à Louga				Antenne / Coordination	

Effets/ produits escomptés	Activités Clés	Cadre Temporaire			Responsables	
		Octobre	Novembre	Décembre	Budget prévisionnel	
<b>Effet N° 4 :</b> Capacité accrue des pauvres pour améliorer leurs conditions de vie						
<b>Produit 1:</b> Au moins 14 MPE/ MP approuvés et financés et 10 autres sélectionnés en milieu rural sur l'axe Louga – Saint Louis - Matam	1. Mise en place des fonds de financement pour les 14 MPE (Gaé, Mpal, Mbane, Gandon)				Coordination/ Antenne	
	2. Formation des 14 promoteurs de MPE/MP financés à Gaé, Mbane, Mpal et Gandon				Personnes ressources + Antenne/ Coordination	
	3. Suivi Formation des 14 promoteurs de MPE/MP financés à Gaé, Mb				Coordination/ Antenne	
	4. Comité de sélection des MP à Matam ( Ogo, Agnam Civol et Commune de Matam)				Antenne/ Coordination / Comité de suivi Matam	
	5. Recrutement de l'opérateur les MP de Matam				Antenne	
	6. Reformulation des MP de Ogo, Agnam Civol et Commune de Matam				Communautés + Opérateur	
	7. Suivi reformulation des MP				Antenne + ANCAR	
	8. Mise en place de fonds pour les AGR de Ogo, Agnam Civol et Commune de Matam				Coordination/ Antenne	
	9. Restitution de l'évaluation des lignes de crédit de l'ex-PELCP				Antenne/ Cellule ATCPEC	
	10. Restitution diagnostic des nouvelles Mutuelles des départements de SL, LG, DG, PD et MT				Personne Ressource/ Antenne	

	11. Mise en place de lignes de crédit pour les handicapés (Podor et Dagana)				Antenne, Coordination	
	12. Validation stratégie, plan d'actions et signature protocole avec les handicapés de Louga et Matam				Antenne	
	13. Mise en place de ligne de crédit pour les handicapés à Louga et à Matam				Antenne + Coordination	
<b>Produit 2:</b> Les 4 infrastructures de l'ex PELCP sont achevées et fonctionnelles	1. Réception provisoire du puits d'Alingo				Coordination+ antenne + comité de suivi + hydraulique	
	2. Formation des structures de gestion des infrastructures à achever (Ex PELCP)				Personnes ressources + antenne + communautés + coordination	
	3. Suivi des formations				Antenne / Coordination	
<b>Produit 3:</b> 6 nouvelles infrastructures de base sont démarrées	1. Suivi de la réalisation des infrastructures de Aéré, Gaé, Mberlé et Thiambé				Antenne + M.O.	
	2. Réception provisoire des chantiers				Coordination+ antenne + comité de suivi + Entrepreneurs + MO	
	3. Lancement AO de Ndabé (Mpal) et Keur Martin (Gandon)				Antenne + M.O.	
	4. Dépouillement et sélection des entrepreneurs pour la réalisation des dites infrastructures				Coordination + Antenne + MO + comité de dépouillement	
	5. Démarrage des 02 chantiers de Ndabé et Keur Martin				Antenne + M.O + Entrepreneurs + Hydraulique	

	6. Suivi des 02 chantiers				Antenne + M.O	
	7. Formation des gestionnaires des BF de Ndabé et Keur Martin				Personnes ressources + antenne + communautés	
	8. Réception provisoire des 02 infrastructures				Coordination+ antenne + comité de suivi + Hydraulique +M.O.	
	9. Lancement A.O. des infrastructures de Ngueune Sarr et Mbane				Antenne	
<b>Produit 4: Les 4 PDQ des Communes de Niandane et Dagana sont élaborés</b>	1. Réunion de synthèse des observations sur les PDQ avec les consultants de Dagana et Niandane				Antenne + Consultant + Partenariat + ARD + Communes de Dagana et Niandane	
	2. Validation du second draft des PDQ de Dagana et Niandane				Antenne + Partenariat + ARD+ Communes de Dagana et Niandane	
	3. Organisation de forum pour les PDQ de Dagana et de Niandane				Antenne + Partenariat + ARD+ Communes de Dagana et Niandane	
	4. Signature de protocole avec les communes de Saint Louis et de Matam				Antenne Communes de Saint Louis et Matam	
	5. Recrutement de consultant pour les PDQ de Matam et Saint-Louis				Antenne	

Effets/ produits escomptés	Activités Clés	Cadre Temporaire			Responsables	Budget prévisionnel
		Octobre	Novembre	Décembre		
<b>Produit 5:</b> Les projets d'appui à l'entrepreneuriat en milieu formel et informel mis en place à Richard Toll et Guéoul par l'UNESCO sont bien exécutés	1. Participation aux réunions et visites de terrain du comité de suivi des 02 projets à Guéoul et Richard Toll				Antenne	
<b>Produit 6:</b> Le Fonds de développement mis en place sur l'axe Louga – Saint Louis – Matam en partenariat avec le MCL est Fonctionnel	1. Elaboration du plan d'affaires des unités				Antenne/FDL	
	2. Mise en œuvre du plan d'affaires				Antenne/FDL	
	3. Mise en place d'un fonds de roulement pour les unités				Antenne/ FDL/Coordination	
	4. Suite de la reformulation des MPE/MP Insertion des jeunes des CETF				Personnes ressources + bénéficiaires	
	5. Restitution du diagnostic pour le programme d'insertion				Personnes ressources + Antenne/FDL	
	6. Formation des promoteurs des MPE Insertion				Personnes ressources + Antenne/FDL	
	7. Suivi de la formation des MPE Insertion				Antenne/ FDL/ Coordination	
	8. Mise en place de fonds de financement pour les MPE Insertion				Antenne/ FDL/ Coordination	

9. Démarche partenariat FNPJ				Antenne	
10. Suivi de la réfection du mur de clôture de Tarédji				Antenne/FDL	
11. Financement des 04 AGR sélectionnées				Antenne/ FDL/ Coordination	
12. Formation des 04 promoteurs AGR				Personnes ressources Antenne/ FDL/ Coordination	
13. Suivi de la formation des 04 promoteurs AGR				Antenne/ FDL/ Coordination	
14. Sélection de 06 MPE /AGR à Matam				Antenne/FDL/ Comité de sélection	
15. Reformulation des 06 MPE/ AGR				Bénéficiaires + opérateur	
16. Financement des 06 MPE/AGR				Antenne/FDL + Coordination	
17. Renforcement et mise en place de ligne de crédit au niveau des MEC (ADENA, Suxali)				Antenne/FDL + Coordination	
18. Renforcement institutionnel des MEC				Antenne/FDL + personnes ressources	
19. Lancement de consultation restreinte pour équipement des infrastructures de GAé, Aéré, Thiambé et Mberlé Bélé				Antenne/FDL	

	20. Dépouillement des A.O des équipements			Antenne/FDL+ Comité de dépouillement	
	21. Signature de contrat des équipements			Antenne/FDL+ Coordination + Fournisseurs	
	22. Réception des équipements			Antenne/FDL + Coordination + comité de réception	
	23. Bon de commande des médicaments pour la case de santé de Mberlé Bélé			Antenne/FDL + Pharmacie d'Approvisionnement	
	24. Dotation en Médicaments de la case de santé de Mberlé Bélé			Antenne/FDL + comité de réception	
<b>Produit 9: Les Projets des personnes vivant avec le VIH/ SIDA sont financés sur l'axe Matam, Saint Louis, Louga</b>	1. Financement du projet de PVVIH de Saint-Louis			Coordination/Antenne	
	2. Suivi du projet SIDA financé à Saint-Louis			Antenne+partenaires+comité régional (Programme Sida)	
	3. Formation et sensibilisation des comités de suivi et comités de gestion des infrastructures et des AGR			Antenne + personnes ressources + comité régional (Programme Sida)	
	4. Validation de la stratégie SIDA à Louga et à Matam			Antenne + PVVIH à Louga et Matam	
	5. Identification des projets de PVVIH à Louga et à Matam			Antenne + PVVIH + comité régional (Programme Sida)	

	6. Formulation des projets identifiés à Louga et à Matam				Antenne + personnes ressources+ comité régional (Programme Sida)	
<b>Effet N° 5 :</b> <b>Accroissement du consensus sur l'égalité des genres</b>						
<b>Produit 1:</b> <b>Un dispositif de suivi évaluation genre est mis en place au niveau de l'Antenne</b>	1. Recrutement du consultant pour le diagnostic Genre				Antenne / Coordination	
	2. Déroulement diagnostic Genre				Personnes ressources / Coordination	
	3. Restitution du diagnostic Genre				Antenne + Personnes ressources / Coordinatiuon	
<b>Produit 2:</b> <b>Un dispositif de suivi / évaluation du Programme est mis en place au niveau de l'Antenne</b>	1. Suivi de la réfection des locaux de l'antenne				Coordonnatrice Antenne	
	2. Mise en place d'un système de communication				Coordonnatrice Antenne	
	3. Elaboration d'un plan de travail trimestriel				Antenne	
	4. Elaboration de rapport trimestriel				Antenne	
	5. Participation aux réunions de coordination au niveau national				Antenne/Coordination	
	6. Réunions de coordination mensuelles au niveau de l'antenne				Antenne	

**PAREP - FDL /ANTENNE DE SAINT LOUIS**  
**PLANNING DES MISSIONS DU TRIMESTRE**  
**OCTOBRE -NOVEMBRE- DECEMBRE 2005**

Activités	Périodes	Lieux	Composition équipe	Distances à parcourir( Km)	Observations
- Mise en place des financements (14 MP AGR)	Octobre	Mpal, Gandon, Gaé et Mbane	2 membres PAREP 1membre FDL 1 chauffeur	890	Pas de mission pour Mpal et Gandon Apticipation Coordination
- Comité de sélection AGR (Matam, Ogo, Agnam) - Séance de travail avec handicapés de Matam	Octobre	Matam	2 membres PAREP 1 membre FDL 1 chauffeur	1200	
- Introduction opérateur pour reformulation MP AGR de Matam	Novembre	Ogo, Agnam Civol et Commune Matam	1 membre PAREP 1membre FDL 1 chauffeur	1320	
Suivi AGR Mpal, Gandon,Mbane et Gaé (14 MP AGR)	Novembre	Mpal, Gandon,Mbane et Gaé	1 membre PAREP 1membre FDL 1 chauffeur	840	Les frais de mission concernent seulement Mbane et Gaé (2j)
Mise en place ligne de crédit pour les handicapés de Podor, Dagana, Matam et Louga	Octobre, Décembre	Podor et Dagana	2 membres PAREP 1 chauffeur	1110	
Renforcement institutionnel des MEC	Novembre ,Décembre	SL, Podor, Dagana, Matam et Ngueune Sarr	1 membre PAREP 1membre FDL 1 chauffeur	1070	
- Séance de travail avec handicapés de Louga - Identification Projet SIDA à Louga - CRD spécial à Louga - Restitution Programme insertion à Louga	Novembre	Louga	2 membres PAREP 2 membres FDL 1 chauffeur	200	

Activités	Périodes	Lieux	Composition équipe	Distances à parcourir( Km)	Observations
- Suivi formation des structures des 5 infrastructures de l'ex PELCP(dynamique organisationnelle + sensibilisation SIDA)	Novembre,	Ndioum	2 membres PAREP 1 chauffeur	1000	Présence à l'ouverture et la clôture de la formation
- Suivi formation des structures des 5 infrastructures de l'ex PELCP (entretien et maintenance des infrastructures + sensibilisation sur la protection de l'environnement)	Novembre	Ndioum	2 membres PAREP 1 chauffeur	1000	Présence à l'ouverture et la clôture de la formation
- Suivi formation des structures des 5 infrastructures de l'ex PELCP (comptabilité et gestion )	Décembre	Ndioum	2 membres PAREP 1 chauffeur	1000	Présence à l'ouverture et la clôture de la formation
- Suivi formation techniques des AGR (Embouche)	Novembre, Décembre	Mbane et Rao	1 membre PAREP 1 membre FDL 1 chauffeur	720	- 1 session à Rao et une session à Mbane - Présence à l'ouverture et la clôture de la formation - pas de frais de mission pour la session de Rao
-Suivi formation techniques des AGR (aviculture)	Novembre, Décembre	Rao	1 membre PAREP 1 membre FDL 1 chauffeur	100	- Présence à l'ouverture et la clôture de la formation - pas de frais de mission pour la session de Rao
-Suivi formation techniques des AGR (maraîchage)	Novembre, Décembre	Mbane	1 membre PAREP 1 membre FDL 1 chauffeur	560	- Présence à l'ouverture et la clôture de la formation
- Suivi formation en dynamique organisationnelle + sensibilisation SIDA pour les MP AGR	Novembre, Décembre	Mbane et Rao	1 membre PAREP 1 membre FDL 1 chauffeur	720	- 1 session à Rao et une session à Mbane - Présence à l'ouverture et la clôture de la formation - pas de frais de mission pour la session de Rao

Activités	Périodes	Lieux	Composition équipe	Distances à parcourir( Km)	Observations
- Suivi formation en comptabilité et gestion + gestion de l'environnement pour les MP AGR	Novembre, Décembre	Mbane et Rao	1 membre PAREP 1 membre FDL 1 chauffeur	720	- 1 session à Rao et une session à Mbane - Présence à l'ouverture et la clôture de la formation - pas de frais de mission pour la session de Rao
- Mise en place des financements (ogo, agnam et matam)	Décembre	Ogo, Agnam Civol et Commune Matam	1 membre PAREP 1 membre FDL 1 chauffeur	1320	
- Réception puits Alingo - Suivi chantier GAE et Aéré Lao, agnam et Ogo - suivi réfection mur de clôture de Taredji	Octobre, Novembre	Alingo, GAE et Aéré Lao, agnam et Ogo	1 membre PAREP 1 chauffeur	1185	
- Réception Chantiers de Gaé, Aere, Agnam et Ogo	Décembre	GAE et Aéré Lao, agnam et Ogo	1 membre PAREP 1 chauffeur	1035	
- Démarrage, suivi et réception des chantiers de Ndabé, Keur Martin	Novembre	Ndabé, Keur Martin	1 membre PAREP 1 chauffeur	600	- pas de frais de mission
- Réception équipement et médicament pour Gaé, Aéré, Ogo et Agnam	Décembre	Gaé, Aéré, Ogo et Agnam	1 membre PAREP 1 chauffeur	1035	
- Restitution du Programme dans chaque localité	Octobre	Matam, Podor, Dagana, Saint Louis	2 membres FDL 1 membre PAREP 1 chauffeur	950	Pas de mission pour Saint Louis
- suivi session de formation des MPE Insertion	Novembre, Décembre	Matam, Podor, Dagana, Louga, Saint Louis	1 membre FDL 1 membre PAREP 1 chauffeur	1090	Pas de mission pour Saint Louis
- Mise en place des fonds pour les MPE insertion	Décembre	Matam, Podor, Dagana, Saint Louis	2 membres FDL 1 membre PAREP 1 chauffeur	950	Pas de mission pour Saint Louis
Suivi Projet Unesco	Octobre, Décembre	Louga Richard Toll	1 membre PAREP 1 chauffeur	380	
<b>TOTAL</b>				<b>20 995</b>	

	20. Dépouillement des A.O des équipements			Antenne/FDL+ Comité de dépouillement	
	21. Signature de contrat des équipements			Antenne/FDL+ Coordination + Fournisseurs	
	22. Réception des équipements			Antenne/FDL + Coordination + comité de réception	
	23. Bon de commande des médicaments pour la case de santé de Mberlé Bélé			Antenne/FDL + Pharmacie d'Approvisionnement	
	24. Dotation en Médicaments de la case de santé de Mberlé Bélé			Antenne/FDL + comité de réception	
<b>Produit 9:</b> <b>Les Projets des personnes vivant avec le VIH/ SIDA sont financés sur l'axe Matam, Saint Louis, Louga</b>	1. Financement du projet de PVVIH de Saint-Louis			Coordination/Antenne	
	2. Suivi du projet SIDA financé à Saint-Louis			Antenne+partenaires+comité régional (Programme Sida)	
	3. Formation et sensibilisation des comités de suivi et comités de gestion des infrastructures et des AGR			Antenne + personnes ressources + comité régional (Programme Sida)	
	4. Validation de la stratégie SIDA à Louga et à Matam			Antenne + PVVIH à Louga et Matam	
	5. Identification des projets de PVVIH à Louga et à Matam			Antenne + PVVIH + comité régional (Programme Sida)	

## TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	I
Remerciements.....	II
Liste des abréviations.....	III
Avant Propos.....	VI
Sommaire.....	VII
Introduction.....	1
Problématique.....	4
Objectifs de l'étude.....	7
Délimitation du champ d'étude.....	7
Intérêt de l'étude.....	7
Méthodologie.....	8
Plan d'étude.....	10
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL DE L'ETUDE.....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre I : Cadre théorique de l'étude.....</b>	<b>12</b>
<i>Section I : définition des principaux concepts.....</i>	<i>12</i>
I. Notion de projet.....	12
I.1. Définition et typologie.....	12
I.2.Cycle de vie des programmes de développement.....	15
II. Généralités sur le suivi évaluation des programmes.....	16
II.1. Notion de suivi, évaluation et concepts assimilés.....	16
II.2. Typologie et processus de réalisation du suivi évaluation.....	18
<i>Section II : Conception du modèle d'analyse.....</i>	<i>21</i>
<b>Chapitre II : Contexte de l'étude.....</b>	<b>25</b>
<i>Section I : Présentation de l'institution.....</i>	<i>25</i>

I.1. Historique.....	25
I.2. Objectifs de l'antenne de Saint-Louis.....	26
II. Présentation des partenaires.....	27
II.1. Les bailleurs de fonds.....	27
II.2. Les structures d'appui.....	28
II.3. Les bénéficiaires directs.....	30
<i>Section II : Présentation du milieu d'intervention de l'antenne de Saint-Louis.....</i>	31
I. Description des axes et zones d'intervention de l'antenne de Saint-Louis.....	31
I.1. Domaines d'intervention.....	31
I.2. Zones d'intervention.....	31
II. Modes d'intervention.....	33
II.1. Réalisation et équipement d'infrastructures.....	33
II.2. Financement des AGR.....	34
II.3. Renforcement de capacités.....	36
III. Le personnel.....	37
<b>DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DU PAREP.....</b>	38
<b>Chapitre I: Présentation du mécanisme de suivi évaluation utilisé au niveau de l'antenne de Saint-Louis.....</b>	39
<i>Section I : Le système de suivi participatif.....</i>	39
I. Le suivi des PDQ.....	39
I.1. Les comités de suivi.....	40
I.2. Le comité d'initiative local.....	41
II. Le suivi des AGR.....	42
III. Le suivi des projets d'infrastructures.....	44

<i>Section II : Le système de suivi interne</i> .....	45
I. Le suivi des différentes actions de la zone d'intervention par l'antenne.....	45
II. La supervision ponctuelle de l'antenne régionale par la coordination nationale.....	46
<b>Chapitre II : Analyse du dispositif de suivi évaluation</b> .....	47
<i>Section I : Analyse selon les variables explicatives</i> .....	47
I. Selon les indicateurs liés au fonctionnement du système.....	47
I.1. Selon l'indicateur « planification ».....	47
I.2. Selon l'indicateur « organisation ».....	49
I.3. Selon l'indicateur « direction ».....	51
I.4. Selon l'indicateur « contrôle ».....	53
II. Selon l'indicateur lié au cadre institutionnel : le « cadre de concertation ».....	54
<i>Section II : Analyse selon la variable à expliquer</i> .....	55
I. Selon l'efficacité du système.....	55
II. Selon l'efficience du système.....	56
III. Selon la satisfaction des bénéficiaires.....	56
<b>Chapitre 3 : Recommandations</b> .....	58
<i>Section I : Recommandations relatives à la gestion et au fonctionnement du système de suivi évaluation</i> .....	58
I. Recommandations relatives à la planification.....	58
I.1. Le cadre de résultats et le paquet pour résultats.....	58
I.2. Le cadre logique par composante.....	59
I.3. Le diagramme de GANTT.....	59
II. Les recommandations relatives aux autres variables explicatives du système.....	62
II.1. La formalisation du dispositif de suivi évaluation.....	62
II.2. La conception de fiches de suivi.....	64

II.3. La conception d'un planning de suivi.....	65
II.4. L'élaboration d'un système de codification des MP/AGR.....	66
<i>Section II : Autres recommandations.....</i>	<i>68</i>
I. L'élaboration d'un organigramme de structure.....	68
II. Le recrutement d'un responsable de suivi évaluation.....	68
III. La conception d'une matrice des intervenants.....	68
IV. L'amélioration du rapport d'avancement.....	69
Conclusion	70
Bibliographie	72
Annexes	74