



Centre Africain d'Etudes
Supérieures en Gestion



Coopération Technique
Belge

**INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES
ET DES ORGANISATIONS
(ISGEO)**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES EN ADMINISTRATION
ET GESTION
(DESAG)**

2^{ème} PROMOTION 2003-2004

THEME

**CONTRIBUTION A L'ETUDE DE LA
PERFORMANCE DU SYSTEME DE
SUIVI-EVALUATION DES PROJETS
A LA DNCN**

Mémoire de fin de 3^{ème} cycle en gestion

Bibliothèque du CESAG



108841

Réalisé et soutenu par :

M. Abdoulaye KANTE
DESAG-MBA

Sous la direction de :

M. Ahmadou TRAORE
Directeur de l'ISGEO

Octobre 2004

2



M0014DESAG05



DEDICACE :

Nous dédions le présent mémoire :

D'abord :

A ALLAH, le tout puissant;

Ensuite :

A mon regretté père et tous les siens disparus, qu'Allah les accueille dans sa grâce ;

A ma mère Kadidia COULIBALY ;

A ma femme Aïssata ZEÏDE ;

A mes enfants Assanatou, Mariam, Aïcha, Cheick Sallah, Fati et son frère Mohamed Lamine.

Vous avez tant enduré mon absence et m'avez soutenu moralement et affectueusement durant cette épreuve, trouvez en ces quelques lignes l'expression de ma profonde gratitude.

REMERCIEMENTS

Nous exprimons une réelle gratitude à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont œuvré à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à remercier tout le personnel de l'Ambassade et de la Coopération Technique de la Belgique au Mali et au Sénégal sans lequel cette formation n'aurait pas lieu.

A Monsieur Félix DAKOUO et Mamadou DAKOU respectivement Directeur National de la Conservation de la Nature et Directeur National Adjoint pour l'accueil au sein de leur structure.

A Monsieur Ahmadou TRAORE, Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion des Organisations et des Entreprises au CESAG de Dakar, Directeur du présent mémoire et à travers lui tout le personnel du CESAG.

A tous les Chefs de Division de la DNCN pour leurs contributions tout au long de la rédaction de ce mémoire, nos sincères remerciements et partant à tout le personnel de la DNCN, de l'OPNBB, du PGDF pour la disponibilité.

A Monsieur Mamadou KOMOTA et à mon éminent professeur Moussa BARRY pour les conseils tout au long de la rédaction du présent mémoire.

A Monsieur Issa Fanyéri KONE et Cheick Oumar TRAORE, respectivement Coordinateur National et Coordinateur de la Cellule de Pilotage du PGDF.

A Monsieur Baïkoro FOFANA, Directeur de l'OPNBB.

A Fourera Tieboria DOUNDA dite TANDA et FRERES.

A Boubacar FAINKE et Mahamane Ibrahim MAIGA pour le séjour agréable passé ensemble.

A Monsieur Ibrahim FALL et Mathias FAYE, chargés de programme DESAG et tout le personnel en charge de l'informatique au CESAG.

A Monsieur Hamidou DIALLO et Madame pour leur appui tout au long de ce stage.

A tout le corps professoral du CESAG, nous leur disons merci pour la qualité des enseignements prodigués durant notre formation.

A tous mes ami (es) pour leur soutien et sans oublier mes camarades de la 2^{ème} promotion du cycle DESAG, merci pour les bons moments passés ensemble.

SIGLES ET ABREVIATIONS :

ABC	Analysis Bart Chart
ACDI	Agence Canadienne pour le Développement International
ACN	Antenne de la Conservation de la Nature
AFD	Agence Française pour le Développement
BIT	Bureau international de travail
BM	Banque Mondiale
CCL	Cellule Combustible Ligneux
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CLSE	Cellule Locale de Suivi-évaluation
CNSE	Cellule Nationale de Suivi-évaluation
CRSE	Cellule Régionale de Suivi-évaluation
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DAF	Division Aménagement des Forêts
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DCFH	Division Conservation de la Faune et de son Habitat
DEP	Division Etude et Planification
DFC	Division Formation et Communication
DNCN	Direction Nationale de la Conservation de la Nature
DRCN	Direction Régionale de la Conservation de la Nature
DRPN	Division de la Réglementation et de protection de la Nature
FAO	Fonds Mondial pour l'Alimentaire
FSP	Fonds de Solidarité Prioritaire
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalable, Etudes transversales, Evaluation
OPNBB	Opération Aménagement du Parc National de la Boucle du Baoulé et des Réserves Adjacentes
PERT	Program Evaluation and Review Technic
PGDF	Projet de Gestion Durable des Forêts
PNUD	Programme des Nation Unies pour le Développement
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
RGPH	Recensement Général des Populations et Habitats
SRGB	Structure Rurale de Gestion de Bois
SE	Suivi-évaluation
SSE	Système de Suivi-évaluation
USAID	Agence Américaine pour le Développement international

LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX :

SCHEMA	LIBELLES	PAGES
SCHEMA N°1	Domaine de suivi.....	22
SCHEMA N°2	Hierarchisation des objectifs.....	33
SCHEMA N°3	Modèle d'analyse.....	46
SCHEMA N°4	Organigramme proposé.....	90
SCHEMA N°5	Fonctionnement du Système d'information proposé.....	91

TABLEAUX	LIBELLES	PAGES
TABLEAU N°1	Différences entre suivi et évaluation	28
TABLEAU N°2	Caractérisation des concepts	29
TABLEAU N°3	Exemple de matrice du cadre logique modèle ACDI	31
TABLEAU N°4	Détermination des conditions critiques	35
TABLEAU N°5	Classification et hiérarchisation selon qlqs organismes	40
TABLEAU N°6	Opérationnalisation des variables	47
TABLEAU N°7	Déterminant les structures et les responsables en charge de suivi	58
TABLEAU N°8	Résultats de l'étude après dépouillement	64
TABLEAU N°9	Planning de suivi proposé à la DNCN	86
TABLEAU N°10	Plan d'exécution des recommandations	94

TABLE DES MATIERES

DEDICACES

REMERCIEMENTS

SIGLES ET ABREVIATIONS

LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX

INTRODUCTION GENERALE	1
Objet de l'étude	2
Problématique.....	3
Objectifs de l'étude.....	6
Intérêts de l'étude	7
Délimitation de l'étude.....	8
Démarche de l'étude.....	8
Plan de l'étude.....	8

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

1. Définitions.....	9
1.1 Projet.....	9
1.2 Projet de développement.....	10
1.3.Projet forestier.....	11
1.3.1. Typologie des projets forestiers.....	11
1.3.2. Caractéristiques des projets forestiers.....	12
3. Gestion des projets	14
4. Performance.....	15
4.1 Définition de la performance.....	15
4.2 Modèle d'analyse de la performance	16
5. Suivi-évaluation (SE)	17
5.1. Suivi	17
5.1.1 Définition du suivi.....	17
5.1.2 Système de suivi.....	18
5.1.2.1 Domaines de suivi.....	19
5.1.2.2 Méthodes d'analyse des informations.....	23
5.2 Evaluation.....	23

6.3.5. Intérêt et utilisation du cadre logique.....	38
6.3.6. Limites du cadre logique.....	38
6.3.7. Démarche de construction d'un cadre logique.....	39
6.3.8. Classification ou hiérarchisation selon quelques organismes d'aide au développement.....	40
7. Démarche pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation.....	41
8. Modèle d'analyse de la performance du système de suivi-évaluation	42
8.1. Question de recherche.....	42
8.2 Hypothèses de recherche.....	42
8.3 Variables retenues pour l'étude.....	43
8.3.1 La variable expliquée : la performance du système de S/E.....	43
8.3.2 Les variables explicatives: la conception du système et sa gestion.....	44
8.3.3 Le Schéma du modèle d'analyse.....	46
9. Opérationnalisation du modèle d'analyse.....	47
10. Méthodologie et modalité de mise en œuvre du modèle d'analyse.....	48
10.1 Population étudiée.....	48
10.2 Instruments de l'étude.....	48
10.3 Mode de dépouillement des résultats.....	49
10.4 Mode d'interprétation.....	49
10.5 Code d'appréciation.....	49

CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE

1. Secteur du domaine de l'étude	50
2. Importance du secteur de l'étude.....	50
3. Présentation de la DNCN	52
3.1 Mission et attributions.....	52
3.2 Organisation et fonctionnement	52
3.3 Moyens.....	54
3.4 Dispositif d'intervention pour la gestion des projets/programmes à la DNCN...	55
3.5 Organisation du suivi-évaluation des projets /programmes à la DNCN.....	56
4. Présentation des deux structures sélectionnées pour l'étude.....	59
4.1 Gestion en partenariat public/privé: DAS: Forêt	59
4.2 Gestion en Régie: DAS : FAUNE	61

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS- -ANALYSE- RECOMMANDATIONS

1. Résultats de l'étude	64
2. Analyse des résultats.	66
2.1 Variable expliquée : la performance.	66
2.2 Variables explicatives	68
2.2.1 La conception du système.	68
2.2.1.1 Les indicateurs de la variable conception du système en cause	69
2.2.1.2 Les critères des indicateurs de la variable conception du système en cause.	70
2.2.2 La gestion du système.	72
2.2.2.1 Les indicateurs de la variable gestion du système en cause.	73
2.2.2.2 Les critères des indicateurs de la variable gestion du système en cause.	73
3. Recommandations.	76
3.1 Amélioration du cadre conceptuel du SSE de la DNCN.	76
3.1.1 Identification des utilisateurs et de leurs besoins	76
3.1.1.1 Le niveau des décideurs	76
3.1.1.2 Le niveau des responsables	78
3.1.1.3 Le niveau de l'exécution.	79
3.1.1.4 Le niveau des Bénéficiaires	79
3.1.2 Définition des objectifs du SSE de la DNCN	79
3.1.3 Elaboration du cadre de suivi.	80
3.2 Amélioration du cadre de gestion du SSE de la DNCN.	88
5. Plan de mise en œuvre des recommandations.	92
CONCLUSION	95
BIBLIOGRAPHIE.	98
ANNEXES.	99

INTRODUCTION GENERALE

Pays continental d'une superficie de 1 241 238 km² avec une population estimée à environ 10 millions d'habitants (RGPH, 1998)¹, le Mali est situé dans la bande Soudano-sahélienne de l'Afrique de l'Ouest. Il partage 7 200 Km de frontières avec l'Algérie au Nord, le Niger et le Burkina-Faso à l'Est, la Cote d'Ivoire et la Guinée au Sud, le Sénégal et la Mauritanie à l'Ouest.

Au Mali, la pauvreté est devenue un phénomène généralisé, 63,8% de la population totale vivent dans la pauvreté (CSLP, 2002)².

Le gouvernement du Mali a exprimé, au cours des dernières années, sa volonté de faire de la lutte contre la pauvreté la priorité des priorités de développement. Cette volonté répond à une double exigence : d'une part, rendre les actions de développement plus efficaces au profit des pauvres ; d'autre part, définir de nouvelles politiques, de nouveaux instruments et enfin prendre des mesures appropriées à court et moyen termes permettant au gouvernement d'utiliser rationnellement et efficacement les ressources internes et externes.

Pour ce faire, un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté a été élaboré avec un objectif de réduire la pauvreté de 63,8% en 2001 à 47,5% en 2006 (CSLP, 2002).

Le CSLP qui doit mobiliser plus de 200 milliards dont environ la moitié provenant des partenaires au développement reste pour le gouvernement malien l'unique cadre de ses politiques et stratégies à moyen terme.

Cette stratégie qui embrasse tous les secteurs de l'économie est mise en œuvre à travers de grands projets. L'efficacité des actions au profit des pauvres et l'allocation rationnelle des ressources mobilisées tant recherchées à travers la stratégie, ne peuvent être mises en évidence qu'à travers le suivi et l'évaluation des activités.

¹ Document de recensement général population et habitats

² CSLP : cadre stratégique de lutte contre la pauvreté

Le suivi et l'évaluation des activités de développement donnent aux pouvoirs publics, aux gestionnaires du développement et à la société civile de meilleurs moyens de tirer les leçons de l'expérience, d'améliorer la prestation des services, de planifier et d'affecter les ressources, et de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus.

Cet outil de gestion de la performance des projets de développement devient ainsi incontournable pour assurer un développement harmonieux des Pays en Développement (PED) à travers son apport dans la lutte contre l'un des grands fléaux qui mine de notre siècle à savoir la pauvreté.

L'importance de cet outil précieux de gestion n'est plus à démontrer en ce troisième millénaire où les ressources sont rares en face des besoins sans cesse croissants.

Compte tenu de la place de cet instrument dans le développement des pays pauvres que nous venons d'évoquer, nous avons choisi le thème de la présente étude afin de développer la problématique de cet instrument magnifique au niveau d'une Direction centrale qui a en charge la gestion des ressources naturelles au Mali, il s'agit de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature.

Ces ressources naturelles conditionnent la survie des pauvres d'où l'importance de l'étude sur les conditions de suivi de la mise en œuvre des projets qui améliorent ces conditions d'existence.

Objet de l'étude

L'étude porte sur l'amélioration du système de suivi-évaluation (SSE) de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature (DNCN) à travers une contribution à l'analyse de la performance dudit système.

Problématique

La Direction Nationale de la Conservation de la Nature (DNCN) a pour mission l'élaboration des éléments de la politique nationale en matière de conservation de la nature et d'en assurer l'exécution.

Au regard de cette mission, nous pouvons dire que la DNCN est investit dans la gestion durable des **Ressources renouvelables**. C'est-à-dire des ressources qui peuvent se reconstituer avec le temps. Par exemple, dans le domaine forestier public ou les pâturages sont ouverts, l'herbe se renouvelle tous les ans. Les poisons se reproduisent, les animaux sauvages reconstituent leurs troupeaux et les forêts repoussent. L'air et l'eau se purifient des éléments polluant grâce à des transferts biologiques, chimiques ou mécaniques.

Ces ressources sont fondamentales pour la survie de tout être.

Le rôle de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature est d'élaborer une politique qui assure l'exploitation durable de ces ressources renouvelables. Ces ressources constituent la principale source de satisfaction des besoins élémentaires des couches les plus démunies, c'est-à-dire les pauvres. L'exploitation de ces ressources, si elle est organisée au profit des pauvres, génère pour eux un revenu substantiel leur permettant de faire face à d'autres besoins réduisant ainsi les âpres épreuves de la pauvreté.

Pour assurer l'exploitation durable des ressources renouvelables, la DNCN veille à ce que, chaque année, les récoltes (prélèvements) ne dépassent pas la croissance des réserves. L'une des armes pour permettre à la DNCN d'assurer cette veille active est le **SUIVI du taux d'épuisement des ressources**, c'est-à-dire l'écart entre le taux de récolte et le taux de croissance. En outre, il veille à ce que le rythme de reconstitution de ces ressources renouvelables soit accéléré afin de rendre disponible pour les pauvres une nature florissante.

Aujourd'hui, en luttant pour leur survie, les populations hypothèquent lourdement l'avenir et donnent la priorité à la consommation sur la conservation du milieu naturel. Cela constitue une contrainte dans la gestion des ressources renouvelables.

Pour lever cette contrainte et assurer la durabilité dans la disponibilité des ressources, d'importants projets sur financements extérieurs ou mixtes ont été initiés :

- des projets de productions forestières de biens et services ;
- des projets de protection, de restauration et de reconstitution; et
- des projets d'éducation environnementale.

Pour la réalisation de ces projets, plusieurs dizaines de milliards ont été mobilisés. Cependant, malgré la mobilisation de ces moyens énormes, les effets escomptés de ces projets sont aujourd'hui dans la plupart des cas difficiles à évaluer. Dans le cas où ils le sont, les résultats sont en général mitigés par le fait que l'activité c'est-à-dire « le suivi » qui devait veiller sur les conditions de réalisation de ces projets et conduire les effets et l'impact vers le but recherché est mal organisé.

Cette mauvaise organisation du système de suivi de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature (DNCN) se manifeste par :

- absence de stratégie pour mieux appuyer les structures en charge de l'exécution des projets en vue de l'atteinte des objectifs ;
- une restriction de la communication autour du projet.
- une insuffisance dans la dissémination des résultats de l'exécution des projets en vue de renforcer l'adhésion des bénéficiaires autour des projets.
- la non-capitalisation des expériences acquises dans la gestion des différents projets en vue de servir les projets futurs.
- surtout, la production par les projets des effets et impacts contraires non escomptés.
- retard dans la mise en œuvre des projets ;
- évaluation très souvent biaisée par manque de donnée de base que doit fournir le suivi ;
- gestion à vue des projets.

Ces manifestations ont pour conséquences :

- arrêt des activités induites par le projet après l'arrêt des projets, donc au lieu que les projets servent comme clef de démarrage du processus de développement forestier, ils deviennent une fin en soit ;
- coût élevé des projets par la demande continuelle de prolongation faute de pouvoir terminer dans le délai ;

- absence de prise en charge par les bénéficiaires du suivi et de la gestion des réalisations après les projets ;
- dégradation des ouvrages réalisés, par exemple, des plantations d'envergures réalisées par des projets sont abandonnées aux méfaits des feux de brousses ;
- dislocation des organisations mises en place pour promouvoir la gestion durable des ressources forestières et fauniques par exemple, la disparition de certaines SRGB³;
- perte d'effet d'expérience, d'efficacité et l'éloignement par rapport à l'objectif;
- perte de confiance des partenaires et des bénéficiaires ;
- mauvaise harmonisation de la politique forestière due à la non-capitalisation des acquis internes et externes.

A un mot les conséquences du manque de suivi à la DNCN sont nombreuses et multiformes et tendent au regard de celles qui sont ci-dessus citées, de compromettre le fondement du développement durable des ressources forestières et fauniques : l'exploitation soutenue.

C'est à dire l'exploitation qui tient compte de la disponibilité en réserve des ressources, des besoins de la population cible et en déduit la portion commercialisable qui crée des emplois générant un revenu pour la population, les collectivités décentralisées, le fonds d'aménagement et de contrôle forestier.

Comme cause de la défaillance du système de suivi suivi-évaluation des projets à la Direction Nationale de la Conservation de la Nature, certains cadres l'attribuent au manque de moyens tandis que d'autres la justifient par l'absence d'outils de collecte d'informations.

Quant à nous nous estimons plutôt que les causes probables de cette défaillance sont imputables à la façon dont le système a été conçu et comment il est géré.

A ce jour, aucune analyse particulière n'a été faite par la DNCN pour déterminer les causes réelles de la contre performance de son système de suivi-évaluation. C'est pourquoi vue le rôle que joue un système de suivi-évaluation dans la réussite du développement durable, à travers la bonne conduite des projets qu'il entraîne et dans l'optique de trouver une solution à la contre performance de celui de la DNCN, que nous avons proposé la présente

³ SRGB : structure rurale de gestion de bois

étude qui porte sur le thème « contribution à l'étude de la performance du système de suivi-évaluation des projets à la DNCN ».

La DNCN étant un service central assurant la tutelle de plusieurs projets, l'idéal serait de diagnostiquer le système de suivi-évaluation en place afin d'analyser son impact sur la performance de tous les projets forestiers aussi bien internes qu'externes. Cela assurerait l'harmonisation tant recherchée dans la gestion durable des ressources forestière et de voir concrètement comment la DNCN par son système de suivi s'informe pour appuyer les projets afin de minimiser le taux d'épuisement des ressources et d'accélérer le rythme de reconstitution des ressources qui constituent la raison d'être de tout projet intervenant dans la gestion des ressources renouvelables.

Compte tenu des limites de temps et des moyens pour aborder l'ensemble de la problématique, nous avons axé nos investigations sur le système lui-même sa conception et son fonctionnement en vue de déceler les point d'altération et d'en proposer les mesures correctives.

Objectifs de l'étude

Notre étude se propose d'apporter une modeste contribution à l'amélioration du cadre d'intervention de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature et particulièrement dans le domaine du suivi évaluation ; toute chose qui accompagnera les programmes et projets à davantage accroître leur performance. Les objectifs spécifiques poursuivis par notre étude sont :

- faire un diagnostic du système de suivi-évaluation des projets de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature ;
- formuler des recommandations allant dans le sens de l'amélioration du système existant ;
- proposer un cadre de suivi-évaluation et un système d'information qui faciliteront les prises de décisions dans la gestion des projets et programmes.

Intérêt de l'étude

L'intérêt que revêt notre étude se situe à différents niveaux :

Pour le Mali :

Le renforcement des dispositifs de suivi-évaluation des projets et programmes dans un pays permet une utilisation efficiente des ressources allouées aux actions de développement et donc favorise pour le pays :

- d'une part l'instauration d'un environnement plus propice aux investissements, et ;
- d'autre part l'accroissement de la crédibilité de ses institutions en charge de la gestion des projets et programmes vis à vis des bénéficiaires, des bailleurs de fonds et des partenaires.

Pour la Direction Nationale de la Conservation de la nature :

L'étude permettra de renforcer ses capacités d'intervention à travers l'amélioration de son système de suivi-évaluation des projets et programmes. Ainsi, elle apportera au moment opportun, les mesures correctives nécessaires pour réduire ou éliminer les contraintes qui peuvent être sources d'écart entre les réalisations et les prévisions des projets.

Pour les projets bénéficiant de l'étude :

L'étude renforcera leurs performances en les rendant plus efficaces et davantage efficace en attirant l'attention des responsables sur leur rôle dans l'appui aux projets.

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) :

L'étude servira :

- d'une part, de référence pour d'éventuels travaux de recherche, donc un enrichissement de la bibliographie ;
- d'autre part, de renforcer sa vocation de mettre à la disposition de l'Afrique des compétences capables d'apporter des réponses appropriées aux différentes préoccupations des organisations et institutions pour les rendre plus performantes.

Pour nous-mêmes :

Quant à nous, en qualité d'auditeur, l'étude permettra de consolider nos connaissances aussi bien théoriques que pratiques dans le domaine de suivi-évaluation des projets et programmes.

Délimitation de l'étude

Notre étude n'a pas concerné tous les projets et programmes rattachés à la Direction Nationale de la Conservation de la nature. Nos efforts ont été axés sur :

- un service rattaché agissant sous forme de régie, il s'agit de l'Opération Aménagement du Parc National de la Boucle du Baoulé et des Réserves Adjacentes (OPNBB) ; et

- sur un projet rattaché intervenant dans le cadre de partenariat public privé (maîtrise d'ouvrage et d'œuvre) : Le Projet de Gestion Durable des Forêts en 3^{ème} Région (PGDF)

Ces structures ont été sélectionnées de commun accord avec la Direction Nationale de la conservation de la Nature.

Démarche de l'étude :

La démarche adoptée est centrée autour des points suivants :

- une analyse documentaire sur la question du suivi-évaluation ;
- l'élaboration d'un guide d'entretien ;
- un échange avec les différents responsables, les bénéficiaires et autres partenaires impliqués ;
- la visite de terrain pour l'observation des réalisations ;
- l'analyse des données recueillies pendant l'enquête ; et
- la formulation des recommandations.

Plan de l'étude :

Dans le cadre de la présente étude, le plan se divisera en deux grandes parties :

- une première partie, qui traite le cadre théorique de l'étude et le contexte de l'étude ;
- une deuxième partie, consacrée à la présentation, l'analyse des résultats, et aux recommandations.

En plus de ces deux parties une introduction et une conclusion ont été proposées.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Bases théoriques sur le système de suivi-évaluation

Cette partie a pour objectif de définir les concepts et les terminologies de base du suivi-évaluation. Ces terminologies ou concepts de base de suivi-évaluation varient en général d'un organisme de développement à un autre. Pour notre part, à la lumière de la littérature consultée, nous nous efforcerons, de préciser un certain d'entre eux.

1. Définitions

1.1 Projet

Terme aux sens multiples (utilisé en architecture, législation, économie, gestion, stratégie, recherche, politique ...) la notion projet indique toujours la réalisation d'une ou de plusieurs activités, dans le **futur**.

La notion projet pose donc la question de **la projection et la maîtrise de l'action dans le futur**.

Dans le domaine économique la notion de projet a une double acceptation :

- ❖ **au niveau micro-économique**, le terme de projet est associé à l'investissement qu'un entrepreneur (public ou privé) souhaite réaliser. On parle d'un projet nouveau s'il s'agit de la création d'une unité de production, et d'un projet d'extension dans le cas de l'extension d'une unité de production déjà existante ;
- ❖ **au niveau macro-économique**, la notion de projet est utilisée sur plan national, pour définir **une politique d'investissement** (aménagement du territoire, réalisation d'équipements collectifs et/ou sociaux, mise en valeur de ressources rares sous l'égide de l'Etat) et, sur le plan international, comme un des instruments utilisés par les bailleurs de fonds (bilatéraux ou multilatéraux) dans le cadre de l'aide aux **Pays en Développement (PED)**.

1.2 Projet de développement

Malgré, la grande diversité que recouvre le terme projet en terme d'activités, toutes les définitions relatives au mot projet de développement concourent vers trois impératifs clés à savoir :

- un objectif économique et/ou social à atteindre ;
- un temps nécessaire pour atteindre cet objectif ;
- des activités à mener avec des ressources limitées.

Parmi les nombreuses définitions au regard de la littérature, quatre ressortent les trois impératives d'un projet de développement :

« un projet est un ensemble discret d'investissements de mesures stratégiques et d'actions institutionnelle et autres visant à réaliser un objectif de développement déterminé dans un laps de temps »⁴.

« les projets constituent un ensemble définissable d'*apports* qui par l'intermédiaire d'*activités*, sont transformés en un ensemble définissable de *résultats* qui ont un impact sur la population concernée, tout comme les activités qui produisent ses résultats du fait des changements apportés qu'ils produisent »⁵.

Selon M. Price GITTINGER⁶, « le projet est un ensemble d'investissement et d'activités limités dans le temps et dont le résultat contribuera à améliorer la qualité de vie d'un groupe de bénéficiaires données ».

D'après M. Ahmadou TRAORE⁷ « le projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limitées ».

En principe, les projets de développement assurent des services et une infrastructure destinés à entraîner des changements. Cependant, ces changements ne peuvent être viables à long terme que si l'on assure que les projets traitent les propres attentes et besoins des populations.

⁴ Banque Mondial,

⁵ FAO, 1994

⁶ PGittinger, analyse économique des projets agricoles, Economica, 2^{ème} édition, Paris 1985

⁷ Codex, 2004, analyse et évaluation des projets

1.3. Projet forestier

Comme tout projet de développement, un projet forestier est un ensemble de moyens mis en œuvre de façon coordonnée dans le but d'atteindre un objectif économique, écologique et social ou encore un ensemble d'activités consommant des ressources allouées afin de satisfaire les bénéficiaires du domaine forestier.

1.3.1. Typologie des projets forestiers

Les projets forestiers peuvent être classés suivant :

- la finalité, propre au projet ;
- l'articulation des projets entre eux.

❖ Classement par finalités

Ce classement oppose projet productifs et projets non directement productifs (la distinction à trait à l'aspect marchand immédiat).

• Projets productifs

Est considéré comme projet productif, tout projet dont la production est destinée à être vendue sur le marché, par exemple, les projets de production de bois, et des sous-produits forestiers (miel, gomme arabique, fourrage aérien, fruits...), de construction de campement touristique pour la commercialisation des services (promenade, repos...).

• Projets non directement productifs

Ce sont des projets :

- d'infrastructures écologiques (mise en défend dans les zones fragiles, maintien des berges...);
- d'appui à la production (formation du personnel, vulgarisation, encadrement technique...);
- d'organisation de crédit ou de coopératives de production de bois et sous produit forestiers).

❖ Classement en fonction de l'articulation des projets entre eux

Ce classement suppose la comparaison des projets (ou de variantes d'un même projet).

Ainsi, nous avons les projets compatibles et les projets incompatibles.

- **Projets techniquement incompatibles**

Deux projets sont techniquement incompatibles si la réalisation de l'un exclut celle de l'autre par exemple, projet de restauration des berges et projet de production de bois sur les mêmes berges.

- **Projets techniquement compatibles**

Ce sont des projets réalisables simultanément à condition que des moyens financiers suffisants soient disponibles. Parmi les projets compatibles on distingue :

- les projets indépendants qui sont techniquement réalisables séparément ou simultanément, par exemple le reboisement et l'apiculture.
- les projets dépendants qui ne peuvent être réalisés que conjointement, par exemple l'organisation de l'exploitation de bois et l'aménagement des pistes de débardage.

Bien que toutes ces variantes se rencontrent aux niveaux des projets forestiers mais, en général les projets forestiers s'articulent autour de trois grands axes, à savoir :

- la production forestière de biens et de services : par exemple, production de bois et création des espaces verts etc. ;
- la protection : par exemple, reconstitution du couvert végétal, restauration des berges, mise en défend, ceinture verte autour des grandes villes etc. ;
- l'éducation : par exemple, les arboretums, les jardins zoologiques, éducation environnementale etc.

1.3.2. Caractéristiques des projets forestiers

Un projet forestier comme tout autre projet, est généralement caractérisé par les éléments suivants :

Une relation demandeur (maître d'ouvrage) – réalisateur (maître d'œuvre)-bénéficiaires (population ou l'Etat)-Bailleurs de fonds ;

L'implication de nombreux intervenants d'origines diverse : dans plusieurs projets les intervenants sont de disciplines professionnels ou de spécialités variées, de nationalités et de cultures diverses.

Un contexte d'incertitude : en tenant compte des caractéristiques précédentes, tout projet est soumis à un contexte d'incertitude qui le transforme en une aventure risquée : c'est cette caractéristique qui à la fois nous inquiète et nous attire. Le degré d'incertitude d'un projet varie en fonction :

- de la taille du projet ;
- de la nouveauté du projet, de la technologie utilisée ;
- de la rigueur des contraintes de performance, de qualité, de temps et de coûts ;
- de la complexité et de l'imprévisibilité de l'environnement du nombre et de la diversité des ressources.

Tous ces facteurs font que le projet est une aventure risquée d'où l'importance d'une gestion et d'un suivi rigoureux pour l'atteinte de ses objectifs.

La nouveauté ou l'unicité du projet : un projet implique généralement de faire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas été fait exactement de la même façon ou dans le même contexte auparavant ;

La durée : la caractéristique de durée limitée signifie qu'un projet est par nature temporaire, qu'il est soumis à une date de début et à une date de fin prédéterminées ;

L'assujettissement à des contraintes rigoureuses : il s'agit surtout de la prise en compte des exigences des bénéficiaires dans la réalisation des projets ;

Un cycle de vie : tous les projets se caractérisent par un cycle de vie qui prend naissance dans l'émergence d'un désir ou d'un besoin d'un demandeur et qui, si tout va bien se termine après la livraison à ce demandeur d'un service/produit perçu comme satisfaisant ce besoin. Ce cycle de vie est généralement présenté comme étant constitué de six phases :

- **la phase identification :** où la demande est clarifiée, les objectifs précisés et le projet globalement identifié en terme de produits/service à livrer, de contraintes à respecter et de stratégie de réalisation ;
- **la phase définition (préparation) :** où le contenu du projet est défini de façon plus précise, où le planning détaillé du projet est établi en terme de durées d'échéance, de ressources et de coûts, et où les politiques et procédures de gestion sont définies ;

- **la phase appréciation ou évaluation ex-ante** : c'est ici que l'analyste pose un jugement qualitatif sur les objectifs visés par le projet et la viabilité même du projet. Pour ce faire, un certain nombre de questions interviennent entre autres:
 - le projet contribue-t-il de façon efficace au développement du pays ?
 - le projet est-il suffisamment rentable pour que les investisseurs y mettent leur argent ?
 - y a-t-il entente sur les objectifs du projet ?
- **la phase sélection** : où le projet est choisi (ou une de ces variantes) ou bien refusé par les décideurs. En outre, à cette phase des études complémentaires peuvent être demandées ou même exiger que la conception soit modifiée ;
- **la phase réalisation** : où le produit/service est effectivement réalisé suivant le plan prévu et en conformité avec les exigences du demandeur ;
- **la phase terminaison (fermeture ou suite au projet)** : où le produit/service est remis au demandeur ou bien de l'avis des décideurs, le projet n'est pas un succès et qu'il sera impossible d'obtenir une réussite ;
- **L'évaluation ex-post** : là, il s'agit de vérifier l'efficacité dans l'atteinte des objectifs et l'efficience dans l'utilisation des ressources. On peut aussi tenter de juger si les objectifs étaient valables et réalisables.

Tous ces facteurs font que le projet est une aventure risquée d'où l'importance d'une gestion et d'un suivi rigoureux pour l'atteinte des objectifs.

3. Gestion des projets

On désigne par gestion de projet des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps en engageant des ressources rares et limitées.⁸

Selon la définition du PMI⁹, la gestion des projets est l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés :

- d'envergure du produit ou service ;

⁸ Declerck & Olsen tiré du codex de gestion et suivi des projets CESAG, 2004

⁹ CODEX gestion des projets, CESAG, 2004

- de coût ;
- de délais ;
- de qualité ;
- de satisfaction du client et des participants.

C'est le degré d'atteinte de ces objectifs qui détermine le degré de succès de tout projet.

Dans le cadre de notre étude, nous retiendrons la deuxième définition qui répond au mieux à nos préoccupations.

4. Performance

4.1. Définition de la performance

Le petit Larousse définit la performance comme «le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche »

D'après cette définition la performance est le résultat de ce qui a été exécuté. Ce résultat peut être bon comme mauvais.

Selon la Banque Mondiale, 2003, la performance est le degré auquel une action de développement ou un partenaire de développement agit selon les critères/normes/directives ou réalise des résultats en conformité avec des buts ou des projets déjà énoncés¹⁰

D'après le FNAP, 2001, la performance est la mesure dans laquelle un programme ou projet est exécuté de manière effective et efficace, ainsi qu'en temps voulu, pour réaliser les produits et atteindre les objectifs. D'après cette même source, la performance peut être définie, en un sens plus large, de manière à inclure la pertinence et l'impact d'un programme ou projet.¹¹

IPDET,2003, définit la performance comme le niveau de conformité des objectifs d'une action de développement aux besoins des bénéficiaires, du pays, des priorités globales et des politiques des partenaires et des donateurs¹².

¹⁰ Site Banque mondiale : <http://www.worldbank.org/evaluation/logfram/http://www.worldbank.org/evaluation/logfram/>, 2004

¹¹ Site Web du FNUAP à <http://www.unfpa.org/>, 2004

¹² IPDET :International Program Development Evaluation Training : Traduit par le Réseau nigérien de Suivi Evaluation, ReNSE, <http://www.pnud.ne/reNSE>, Mai 2003

4.2. Modèles d'analyse de la performance

A travers la revue de littérature nous décelons plusieurs modèles et plusieurs approches pour déterminer la performance d'un système, d'un projet ou même d'une organisation. Pour les besoins de cette étude, nous présenterons :

• Le modèle Robert S. KAPLAN et David P.NORTON

Selon ce modèle la mesure de la performance intègre les dimensions suivantes :

- *financière : rentabilité et croissance ;*
- *client, sa satisfaction : le délai, la qualité et la performance et le service ;*
- *processus interne : qualité, durée des cycles de production, savoir faire du personnel, productivité ;*
- *apprentissage et croissance : accroître l'efficacité des opérations, porter sur le marché des produits innovants, créer encore plus de valeur pour le client.*

• Le Modèle de Morin et Savoie

Selon cette approche, la performance est fonction de :

- la pérennité de l'organisation ;
- l'efficacité économique ;
- la valeur des ressources humaines ;
- la légitimité de l'organisation vis à vis des groupes externes.

• Le Modèle Systémique

Selon ce modèle, la performance est fonction des paramètres suivants :

- les partenaires ;
- les ressources ;
- le processus ;
- les résultats de production et les réalisations ;
- l'impact sur les bénéficiaires et l'environnement ;
- l'environnement.

• D'après Moussa YAZI (CESAG, 2004), la performance organisationnelle peut être appréciée par plusieurs facteurs :

- l'efficacité ;

- l'efficience ;
- l'économie.

Après avoir défini le projet en général, le projet forestier et ces caractéristiques en particulier en passant par le projet de développement et défini la gestion des projet et la performance, nous allons aborder dans le point suivant le thème central de notre étude à savoir le suivi-évaluation.

5. Suivi-évaluation (SE)

Le S.E. fait partie intégrante des pratiques de bonne gestion d'un organisme chargé d'orienter un projet. Ils ont principalement pour objectifs :

- d'une part d'assurer un retour d'informations constant sur l'exécution du projet et de déceler les succès et les problèmes potentiels le plutôt possible afin de faciliter un ajustement rapide des activités.¹³
- d'autre part d'enrichir la qualité des interventions grâce à leur rôle dans la prise de décision et dans l'expertise. Ils enrichissent la qualité de la conception des projets (par exemple la clarté des objectifs ou l'établissement d'indicateurs) qui peut influencer sur la qualité de suivi-évaluation.

Que comportent réellement ces deux notions ?

5.1 Suivi

5.1.1. Définition du suivi

Le montage d'un projet de développement – *aussi bon soit-il* - ne garantit pas l'atteinte de ses objectifs. Résultant de la coopération entre plusieurs acteurs, soumis aux aléas de la conjoncture, provoquant des effets indirects et souvent imprévisibles, tout projet de

¹³ OED « Appréciation de l'efficacité du développement », l'évaluation de la banque mondiale et à la société financière internationale, septembre 1998.

développement nécessite un système de suivi qui lui permet de faire régulièrement « le point » et de tirer les enseignements des écarts constatés entre ce qui est prévu et ce qui a été réalisé en vue d'apporter les mesures correctives.

Le suivi consiste à fournir et à utiliser des informations permettant à la direction du projet de juger de l'évolution de l'exécution et de prendre à temps les décisions qui s'imposent selon le programme prévu.

Donc, c'est l'examen et l'observation continus ou périodiques exercés par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'une activité et afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les produits et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan.

Son but est d'assurer une mise en œuvre effective et efficace du projet en fournissant à tous les niveaux de la direction du projet des informations remontantes qui permettront aux responsables du projet d'améliorer les plans d'opérations et de faire au besoin le nécessaire pour remédier aux insuffisances et aux contraintes qui se présentent dans l'exécution de chaque élément ou de l'ensemble du projet. Faisant partie intégrante de la gestion et étant, de ce fait, un élément essentiel à une bonne gestion, le suivi doit être assuré par ceux qui, à tous les niveaux de la gestion, ont à charge l'exécution d'un projet ou d'un programme.

Il s'agit également de veiller à ce que les intrants du projet soient effectivement fournis et utilisés comme prévu, et qu'ils aient les **effets initiaux escomptés**.

5.1.2. Système de suivi

Un système de suivi comprend :

- ❖ un système d'informations pour le suivi de la réalisation des activités et de leurs conséquences ;
- ❖ des méthodes d'analyse de ces informations pour réorientation des activités.

Conditions d'efficacité d'un Système d'information (SI). Il doit :

- ❖ être systématique et complètement intégré aux programmes d'actions ;
- ❖ avoir un coût le plus bas possible.

- ❖ être élaboré avec la participation des acteurs concernés par le projet et, en particulier, de tous ceux qui vont devoir donner des informations, en collecter ou en utiliser.

Pour un projet, on recherchera en général les informations pouvant permettre :

- ❖ une bonne gestion de la mise en œuvre des activités ;
- ❖ une connaissance précise des résultats engendrés par le projet ;
- ❖ une bonne vision des effets, prévisibles ou non, conséquences directes ou indirectes du projet.

Pour obtenir un Système Information de qualité, il faut préciser :

- ❖ les domaines de suivi ;
- ❖ et les méthodes d'analyse des données.

5.1.2.1. Domaines de suivi

Le domaine de suivi est large et multiforme, il intéresse aussi bien la gestion, la performance, les effets et les facteurs externes.

- **Suivi de gestion**

Le suivi de gestion doit permettre à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages.

Il comprend :

- ❖ des échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT, fiches de budget) ;
- ❖ un système de comptabilité clair (de préférence comptabilité analytique par opération) ;
- ❖ des tableaux ou fiches d'information permettant de suivre :
 - l'obtention et l'utilisation des moyens en personnel et matériel du projet ;

- la réalisation des activités (nombre de parcelles délimitées, nombre de quota prélevé, nombre d'hectares exploités, etc....)

- **Suivi des performances (résultats)**

Le suivi des performances doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés.

Il s'agit de voir si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats espérés et aux objectifs spécifiques et sont pertinentes par rapport à eux.

Pour ce faire, on détermine des facteurs d'objectif et de pertinence.

Il comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés (rendements obtenus, accroissement de la superficie reboisée, nombre d'emplois créés, pertes de stockage, amélioration des horaires ou conditions de travail des exploitants forestiers, nombre de nouveaux exploitants ayant adopté une meilleure technologie, etc....)

Il est souhaitable aussi de suivre le degré de réalisation des objectifs spécifiques du projet :

- ❖ soit par des indicateurs simples quand cela est possible (augmentation globale de production, augmentation des ventes bois) ;
- ❖ soit par une batterie d'indicateurs quand l'approche directe est plus difficile par exemple, on peut avoir une idée de l'amélioration de conditions de vie des exploitants forestiers en suivant l'état de santé, le taux de scolarisation et le nombre de mariages nouveaux dans les villages, etc....).

- **Le suivi des effets**

Le suivi des effets doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher :

- ❖ Conséquences sur l'environnement (érosion, salinité, etc....) ;
- ❖ Conséquences sociales (niveau nutritionnel, mouvements démographiques, etc....) ;
- ❖ Conséquences économiques et politiques (redistribution des revenus, changement des structures de pouvoir, etc....).

La construction d'un graphe (ou d'un tableau) d'effets au moment de la préparation du projet donne déjà une bonne base des indicateurs à suivre, mais des effets doit se compléter au cours du déroulement du projet, en fonction de la détermination progressive d'effets non prévus.

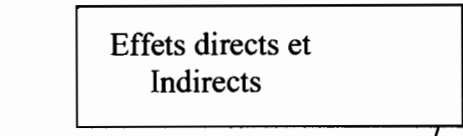

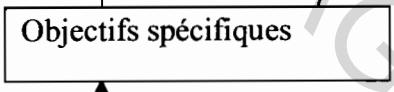

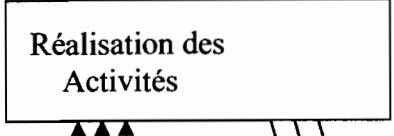
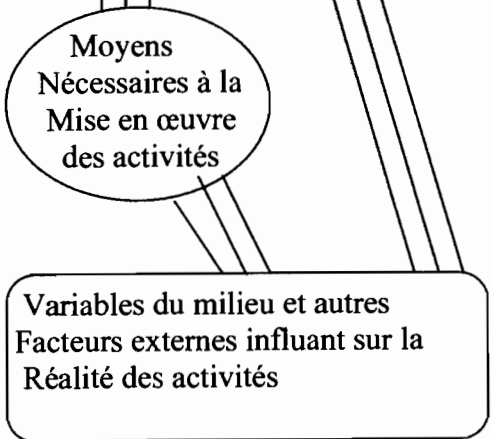
- **Suivi des facteurs externes**

Le suivi des facteurs externes (ou de conjoncture) est un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes.

Il comprend généralement des tableaux d'information permettant de suivre :

- ❖ les fluctuations conjoncturelles (prix, marchés, climat, etc....).
- ❖ les facteurs économiques externes (crédit, recherche, système d'approvisionnement, etc....)

Schéma n° 1 : Domaines de suivi

Structuration des objectifs et effets	Intérêt	Domaine du suivi
	Mesure des effets directs ou indirects important	EFFETS
	Analyse du degré d'atteinte des objectifs de développement	(Ces niveaux d'analyse touchent plus au domaine de l'évaluation qu'à celui du suivi)
	Suivi du degré d'atteinte des objectifs spécifiques	PERFORMANCE
	Surveillance des résultats obtenus	
	Surveillance des résultats des activités	GESTION
	Surveillance de l'obtention et de l'utilisation des moyens (personnel, matériels, agent)	GESTION
	Suivi des variables extérieures à l'opération mais ayant une influence directe sur celle-ci	FACTEURS EXTERNES

Source : Ahmadou TRAORE, CODEX, gestion des projets, CESAG, 2004

5.1.2.2. Méthodes d'analyse des informations

La comparaison et l'analyse de toutes les informations recueillies doivent permettre une mesure de :

- **l'efficacité** du projet en comparant les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. Il s'agit donc d'abord de calculer le taux de réalisation du résultat espéré (augmentation de rendement obtenu par rapport à l'augmentation de rendement visé par exemple), et ensuite de comparer ce taux aux coûts des moyens mis en œuvre. « Ce calcul devrait être fait régulièrement par les responsables du projet afin de pouvoir éventuellement réorienter l'utilisation globale des moyens (affecter plus de personnel à des activités plus efficaces, par exemple) »;

- **la pertinence** de celui-ci en comparant les résultats obtenus aux objectifs spécifiques du projet et aux autres objectifs du pays, (par exemple, calculer l'intérêt d'une augmentation de production de bois dans les domaines aménagés pour l'atteinte de l'objectif d'amélioration des conditions de vie des exploitants forestiers). « Ce calcul revient aussi aux responsables du projet et devrait leur permettre éventuellement une réorientation complète des activités en fonction d'un réajustement des résultats espérés » ;

- **l'efficacités** du projet, en comparant les résultats obtenus aux résultats attendus donc dégager le taux de réalisation « Ce calcul économique peut remettre en cause la validité même du projet, mais cette analyse ne peut se faire qu'une fois les activités déjà bien avancées ».

Après avoir défini qu'est-ce le suivi et son domaine d'intervention, le point suivant sera consacré à l'évaluation, son but, sa définition et les typologies des méthodes d'évaluation.

5.2 Evaluation

5.2.1. But de l'évaluation

Les buts officiels d'une évaluation sont de quatre ordres :

- aider à la planification et à l'élaboration d'une intervention (but stratégique) ;

- fournir de l'information pour améliorer une intervention en cours de route (but formatif) ;
- déterminer les effets d'une intervention pour décider s'il faut la maintenir, la transformer de façon importante ou l'arrêter (but sommatif) ;
- contribuer à l'avancement des connaissances, à l'élaboration théorique (but fondamental, recherche évaluative).

5.2.2. Définition de l'évaluation

L'évaluation permet d'apprécier les **effets** globaux du projet, effets recherchés ou non, et de juger de leur **impact**.

Pour ce faire, il faut procéder à des comparaisons avec des données provenant de l'extérieur du projet soit en termes de temps, de zones géographiques ou de population.

L'évaluation tire parti des renseignements fournis par le suivi, pour aider à expliquer les tendances principales en ce qui concerne les effets et l'impact du projet.

Ces renseignements peuvent indiquer, par exemple, que l'on s'écarte de manière significative des objectifs prévus, ce qui peut justifier la mise en place d'un système permanent d'évaluation, en vue d'analyser les hypothèses et prémisses sur lesquelles a été fondée la conception du projet. Une telle analyse, de même que l'évaluation ex-post, peut être très utile aux responsables de la politique sectorielle, dans le choix de leurs orientations générales.

Ainsi, l'évaluation a pour objet de déterminer si les objectifs du projet, exprimés en termes de produits directs, d'effets et d'impacts, sont ou seront atteints. Cela implique une appréciation des résultats obtenus et des conclusions à tirer en vue d'améliorer les phases ultérieures du projet ou les autres projets du même type qui seront exécutés ailleurs.

La plupart du temps, l'impact de ces effets sur la qualité de la vie de la collectivité, en général, ne se produira qu'au terme d'un long processus.

Considérée dans le contexte des projets de développement rural qui ont par définition la vocation de combattre la pauvreté, l'évaluation a pour but d'évaluer les effets (avantages ou

désavantages, c'est-à-dire les objectifs immédiats) et l'impact (objectifs à long terme) sur les bénéficiaires classés de préférence en groupes de revenus.

Il s'agit de déterminer qui ou quel groupe a bénéficié de l'activité (ou a été désavantagé par elle), dans quelle proportion (par rapport à la situation existant auparavant), de quelle façon (directe ou indirecte) et pourquoi (c'est-à-dire établir autant que possible les relations de cause à effet entre les activités et leurs résultats).

Contrairement au système de suivi, qui est fondé sur une appréciation rapide des événements, le système d'évaluation ne peut tirer des conclusions, même provisoires, qu'au bout d'une plus longue période.

5.2.3. Typologie des méthodes d'évaluation

5.2.3.1. Evaluation ex-ante ou préévaluation

Celle-ci consiste à examiner à fond les deux paramètres du cycle de vie d'un projet (Identification, préparation du dossier). Elle s'applique aux aspects techniques, économiques, sociaux, environnementaux et institutionnels. Elle est généralement réalisée par le bailleur de fonds du projet. Elle a pour but de porter un jugement critique préalable de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielle et d'opérer ainsi des changements par rapport aux propositions avancées. En second lieu, elle infirme ou confirme les propositions de l'étude de faisabilité, choisit le scénario optimum, propose des inflexions en fonction de contraintes propres au bailleur, complète certains aspects du projet qui n'avaient peut être pas été pris en compte dans les termes de références de l'étude de faisabilité.¹³

5.2.3.2. Evaluation continue

Elle consiste à examiner si les postulats ou hypothèses posés au stade de la formulation/préévaluation sont toujours valables ou si des aménagements s'imposent afin que les objectifs globaux puissent être atteints. Elle permet d'inventorier les effets qui résultent de la mise en œuvre des opérations, effets recherchés ou non et d'apprécier leur impact global sur la société et son environnement. C'est une activité qui exige généralement de prendre du recul par rapport à la gestion quotidienne des interventions¹⁴.

¹³ Ahmadou. TRAORE, CODEX GP/CESAG, 2004

¹⁴ Ahmadou. TRAORE, CODEX GP/CESAG, 2004

Elle permet aussi d'analyser, au cours de la phase d'exécution d'une activité, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont et seront les produits espérés.

5.2.3.3.Evaluation terminale

Elle a lieu avant la fermeture du projet et porte sur les résultats immédiats du projet, par exemple, à la fin d'un projet portant sur l'organisation de l'exploitation forestière, il s'agira de savoir :

- la superficie totale aménagée par rapport à la superficie totale prévue ;
- le nombre de structures rurales de gestion mises en place par rapport à la prévision et surtout à la fonctionnalité de ces organisations.

5.2.3.4.Evaluation ex-poste

Elle a lieu deux ans après la fermeture du projet. Elle porte sur les effets du projet par exemple, les structures rurales de gestion de bois mises en places continuent-elles à observer les règles de l'exploitation contrôlées introduites dans la zone par le projet ? Ou bien les ont-elles abandonné au profit de l'exploitation incontrôlée qui ruine les ressources ?

Les effets découlent surtout des produits, lorsque le produit livré est conforme, c'est-à-dire zone bien aménagée, structure rurale de gestion de bois correctement fonctionnelle, nous pouvons prétendre aux effets escomptés qui est dans ce cas l'observation des règles de l'exploitation contrôlée. Cette observation permet le renouvellement accéléré des ressources donc une durabilité dans l'activité à travers la minimisation du taux d'épuisement des ressources.

5.2.3.5.Evaluation d'impact

Elle a lieu cinq ans après la fermeture du projet. Elle porte sur les changements réels de comportement des bénéficiaires induit par la suite du projet dans le milieu.

Comme exemple, des structures rurales de gestion de bois mises en place par le projet fonctionnant correctement et observant les règles de l'exploitation contrôlée dans les zones bien aménagées parviennent à tirer profit des ces activités. Ces profits les permettent d'épargner afin d'investir dans des domaines sociaux par exemple : construction de forage, de maternité, d'écoles etc. qui engendre dans le milieu une amélioration du niveau de vie de la communauté bénéficiaire et même avoisinante.

Tout comme les effets découlent des produits, l'impact aussi découle des effets. Lorsque les effets escomptés se produisent nous avons forte chance que l'impact prévu se réalise aussi.

5.2.3.6. Evaluation rétrospective

Elle a lieu quand le programme fonctionne à plein régime, c'est-à-dire quelques années après l'achèvement du projet, lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés. Par ailleurs, il est à noter que ce type d'évaluation ne se réalise généralement pas au sein d'un système de SE. C'est une évaluation commanditée par les bailleurs de fonds et les gouvernements.

Son but est double :

- Evaluer dans quelle mesure les résultats globaux du projet ont été obtenus en termes de produits, d'effets et d'impact ;
- En tirer des enseignements pour les activités futures de planification, c'est-à-dire la conception ou la formulation, la préévaluation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des futures activités de développement.

5.2.3.7. Evaluation normative et la recherche évaluative

Dans ces cas, évaluer consiste à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de la décision. Ce jugement peut résulter de l'application de critères et de normes (**évaluation normative**) ou s'élaborer à partir d'une démarche scientifique (**recherche évaluative**).

Le suivi et l'évaluation sont tous deux des moyens d'analyse de données et de fourniture des informations pertinentes nécessaires à la prise de décision.

Les analyses du suivi, complétées par d'autres études approfondies, fournissent la base d'information pour l'évaluation continue. A leur tour, les deux processus, complétés par des données supplémentaires sur la situation socio-économique et les conditions de vie des bénéficiaires avant et après le projet, fournissent ensemble les informations de base pour l'évaluation rétrospective. C'est de cette façon que le suivi et l'évaluation sont des processus interdépendants et forment ensemble un système unifié.¹⁸

¹⁸ Ahmadou TRAORE, CODEX, gestion des projets, CESAG, 2004

5.3. Différence et complémentarité entre le suivi et de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation se différencient au niveau des informations requises, des méthodes employées, du niveau d'intervention dans le projet et de l'utilisation finale des résultats qu'ils ont produits.

Mais, la différence fondamentale entre le S&E. se trouve au niveau de la planification. En effet, le suivi ne possède aucun effet sur la planification, l'évaluation quant à elle peut la remettre en cause (tableau 2).

Néanmoins, malgré cette différence, le suivi constitue un enjeu pour l'évaluation et les deux démarches, si elles s'avèrent étroitement corrélées, démultiplient leurs efficacités réciproques. Le suivi-évaluation comme point de jonction de deux exercices spécifiques, suppose une prise de recul vis-à-vis des données recueillies de façon à en faire une analyse « à chaud » permettant un pilotage réel et qualitatif. Bien que l'exercice peut être difficile à mener mais il demeure un véritable enjeu pour la qualité des actions

Le tableau ci-dessous donne la différence entre le suivi et l'évaluation

Tableau n° 1 : Différences entre suivi et évaluation

Evaluation	Suivi / Contrôle
<p>Met en cause la planification</p> <p>Vise à déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les liens causes-effets - Les imprévus et non planifiés - Les politiques correctes - L'atteinte du but et objectif <p>Fournir un « feed-back »:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Périodique, pour jalons importants - A partir des résultats finaux - A partir d'un cadre temporel long terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une re-planification majeure du projet - La réussite du projet - La validité des hypothèses de développement du projet - Les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux 	<p><u>Accepte la planification</u></p> <p>Vise à mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'efficacité - La fidélité aux démarches - Les écarts prévus-réalisés - L'atteinte des extrants <p>Fournit un « feed-back »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continu - A partir des activités et résultats intermédiaires - A partir d'un cadre court terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion régulière du projet - Les ajustements au plan d'opération - La conformité aux procédures légales - La programmation des intrants

Source : Ahmadou TRORE, 2004, codex GP.

5.4. Caractérisation de certains concepts : le tableau suivant caractérise quelques concepts

Tableau n°2 : de caractérisation de quelques concepts.

Concepts niveaux d'analyse	Suivi	Evaluation continue	Supervision / contrôle	Evaluation finale et rétrospective
POURQUOI ? FONDAMENTAL BUT	Suivre en permanence les progrès dans l'exécution du projet et de ses éléments par rapport à ses objectifs, éliminer en temps voulu les contraintes et les retards et prendre en cas de besoin les mesures correctives nécessaires	Déterminer si les objectifs relatifs aux produits espérés restent valables ; apprécier l'efficacité et l'impact des activités en cours : prendre les principales mesures de réorientation nécessaires	Assurer une fonction administrative de contrôle pour une utilisation effective des ressources rares affectées aux fins prévues. Prévenir ou faire face aux anomalies de gestion possibles. Prendre les mesures correctives voire les sanctions qui s'imposent	Vérifier la réalisation des résultats, mesurer les effets et impacts globaux du projet. Déterminer les leçons, réaliser des feed-back pour les décisions futures
QUOI ? OBJET DE L'EVALUATION	Les intrants et leur utilisation ; l'exécution en temps voulu des opérations, le degré de réalisation des produits espérés par rapport aux objectifs ; le rapport entre intrants et produits obtenus	L'évaluation continue de la validité et de la pertinence de la conception du projet / programme, évaluation des effets et du rapport coût / efficacité ; évaluation axée sur les objectifs		Les objectifs maxima et à long terme ; différences d'effets et d'impact sur les bénéficiaires du projet (évaluation axée sur les bénéficiaires). Mise à profit pour l'avenir des enseignements concernant les facteurs critiques dont dépend le succès ou l'échec du projet ou du programme
COMMENT ? SOURCES D'INFORMATION	Rapports administratifs périodiques Observations, sondages Enquêtes	Etudes en profondeur, observation participante, enquêtes par sondage, reconnaissance rapide	Inspections officielles Missions de supervision enquêtes	Enquêtes socio-économiques Mission Etudes comparatives critiques
OÙ ? EMPLACEMENT DE LA STRUCTURE DE SUIVI	A l'intérieur de l'unité de Direction du projet. elle doit être petite et très fonctionnelle	A l'intérieur de l'unité de Direction et intégrée au suivi. Pourrait également être envisagée séparément de la cellule de suivi et réalisée par une structure spécifique de la Direction ou un consultant	Au sein du Ministère de tutelle Au sein de l'agence de financement Bureau d'audit externe	Ministère de tutelle Ministère de la panification Agences spécialisées
QUAND ? PERIODE ET PERIODICITE	Pendant l'étape de conception en ce qui concerne le système à mettre en place Pendant toute l'étape d'exécution permanent et simultanée	Pendant l'étape de conception en ce qui concerne le système à mettre en place Pendant toute l'étape d'exécution Périodicité ciblée	Pendant l'étape de conception du Projet et à des moments précis à l'étape d'exécution surtout pour la supervision Pendant l'étape d'exécution du projet de manière ponctuelle et planifiée (AUDIT), de manière INOPINEE (inspection administrative de tutelle)	Pendant l'étape de conception en ce qui concerne la mise en place du système Pendant l'étape d'exécution du projet (évaluation à mi-parcours par exemple) A la fin du projet (évaluation finale) Quelques temps après la fin du projet (évaluation rétrospective)

Source : Ahmadou TRARE, codex GP/CESAG, 2004,

6. Outils de suivi-évaluation des projets

Les outils les plus utilisés dans le S.E. des projets sont les suivants : les réseaux de performance (la méthode PERT, la méthode ABC), diagramme de GANTT et le cadre logique.

6.1. Les réseaux de performance

Les réseaux de performance sont basés sur une analyse précise des différentes activités du projet. Ils permettent de mettre en relief les interdépendances existant entre celles-ci, de déterminer ce que l'on appelle le chemin critique, et d'estimer la durée normale du projet. Ils facilitent par ailleurs l'affectation par le gestionnaire des ressources de manière optimale. Parmi ces réseaux, nous avons : la méthode PERT (Program Evaluation and Review Technic) et la méthode ABC (Analysis Bart Chart).

6.2. Le diagramme de GANTT (ou Graphique de GANTT)

Le graphique de GANTT a été mis au point par Henry GANTT au vingtième siècle. Il constitue un outil de planification et d'exécution des activités d'un projet. Il permet d'établir le calendrier d'activités du projet échelonné dans les temps ; de déterminer la durée du projet, le calendrier d'utilisation de certaines ressources (ressources humaines, financières) et de vérifier et contrôler l'état d'avancement des travaux ou prestations par rapport aux prévisions. Il sert à communiquer efficacement à tous les niveaux de gestion des informations sur la programmation des activités du projet et les relations entre les activités.

Ces deux premiers outils assurent la surveillance continue de l'exécution des tâches (niveau opérationnel) tandis que le troisième que nous allons voir au point 6.3 suivant à savoir le cadre logique à l'avantage d'assurer la surveillance permanente de l'orientation de l'exécution du projet lui-même (niveau décisionnel).

La structure d'intervention, la Direction Nationale de la Conservation de la Nature étant un organisme de tutelle de plusieurs projets (niveau décisionnel), le troisième outil retiendra beaucoup plus notre attention pour les besoins de l'étude.

6.3. Le cadre logique

Le cadre logique est un outil de gestion de projet créé en 1970 par un bureau d'études sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets. Testé de 1970 à 1974, il fait parti intégrante depuis 1975 du système de gestion du cycle de projet de plusieurs pays et organismes d'aide au développement.

6.3.1 Présentation du cadre logique

Selon les Organismes d'Aide au Développement, le cadre logique se présente sous forme d'une matrice 4x4 ou 5x4 (c'est-à-dire 4 lignes et 4 colonnes ou 5 lignes et 4 colonnes). Le tableau ci-dessous nous présente un exemple de matrice du cadre logique.

Tableau n° 3: Exemple de matrice du cadre logique selon le modèle de l'ACDI

Résumé Narratif	Indicateur Objectivement Vérifiables	Moyens de Vérification	Conditions Critiques
Finalité			
But			
Extrants			
Intrants			

Le cadre logique permet de clarifier les liens logiques entre les objectifs et sous objectifs d'un programme ou projet, d'identifier les indicateurs de réalisation de ces objectifs ainsi que les conditions extérieures qui peuvent influencer l'atteinte des résultats attendus. Ainsi, il constitue un outil de planification efficace qui doit s'appuyer sur une démarche rigoureuse et systématique afin d'intégrer tout ce qui est nécessaire pour réaliser les objectifs du projet.

6.3.2. La hiérarchie des objectifs

Un projet forestier a de façon générale divers objectifs liés les uns aux autres et chacun constitue un élément de la chaîne fin-moyens, c'est-à-dire les objectifs d'un niveau donné permet d'atteindre les objectifs d'un niveau supérieur et ainsi de suite.

La technique de la hiérarchie des objectifs permet ainsi de présenter les objectifs et sous objectifs du projet de façon explicite et compréhensible, tout en montrant les relations de causalité qui existent entre eux.

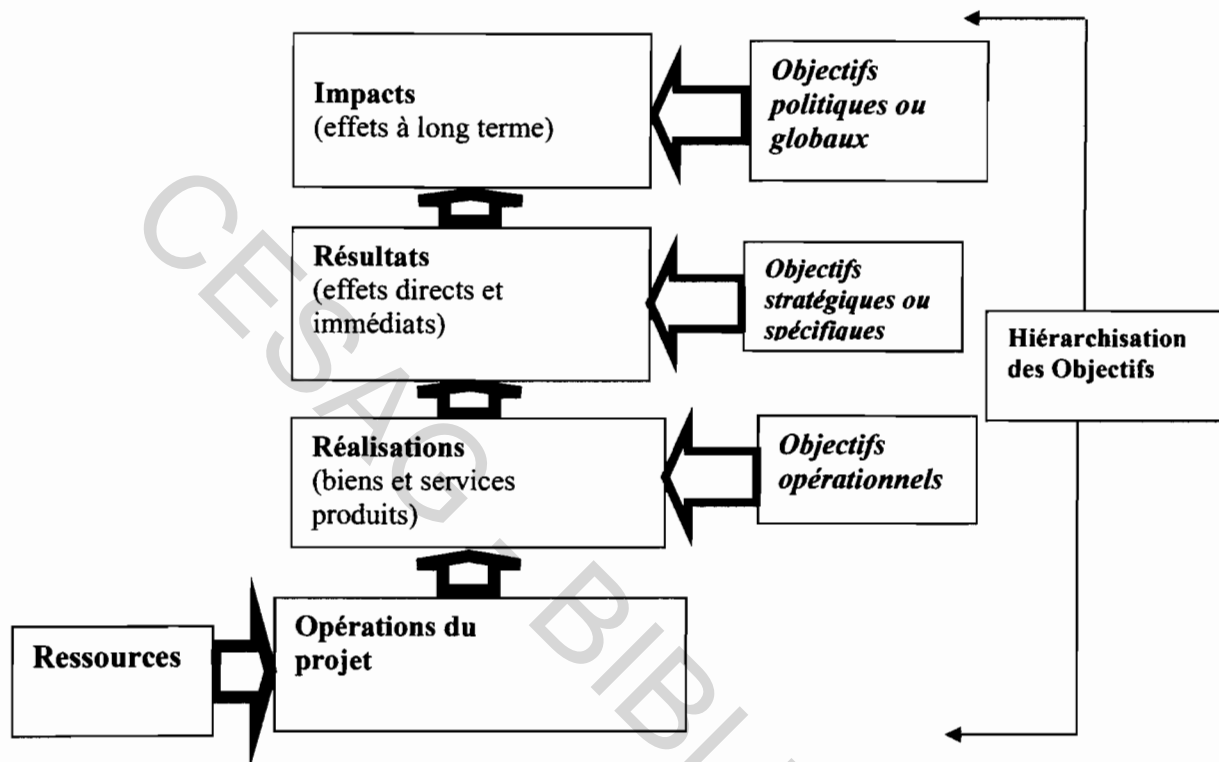
Selon Anthony et Deboeck on se réfère à trois niveaux d'objectifs en matière de planification stratégique :

- **les objectifs politiques** : au niveau supérieur ou niveau national correspond à l'impact du projet sur la collectivité, c'est-à-dire le changement dans le niveau de vie ou l'augmentation de la capacité de développement d'une communauté.
- **les objectifs stratégiques** : niveau moyen ou sectoriel correspond aux effets du projet sur un secteur ou sous secteur donné.
- **les objectifs opérationnels** : niveau d'exécution ou projet, ils concernent les résultats physiques obtenus grâce aux activités et ressources mises en œuvre.

La définition et la clarification des objectifs au niveau national, sectoriel ou projet permettent à tous les acteurs d'avoir la même compréhension des résultats à atteindre et de se mettre d'accord sur les activités à entreprendre.

Le schéma ci-dessus donne la hiérarchisation des objectifs

Schéma n°2: Hiérarchisation des objectifs



Sources : CE, document de travail n° 3

6.3.3. La logique vertical

Logique vertical = colonne du résumé narratif + colonne des conditions critiques

Les éléments de la logique verticale (lecture de bas en haut) décrivent la logique d'intervention du programme ou du projet, et permettent d'hiérarchiser les objectifs en objectifs en long, moyens et court termes. La colonne du résumé narratif ou de la logique d'intervention décrit les relations de causalité entre différents niveaux d'objectifs tandis que la colonne des conditions critiques ou hypothèses identifie les conditions externes qui peuvent empêcher la réussite du projet.

6.3.3.1 Les éléments du résumé narratif

Les éléments du résumé narratif, qui traduisent la logique d'intervention, se lisent comme suit :

- si les moyens sont disponibles, on peut entreprendre les activités ; grâce aux activités réalisées, on obtient les résultats (extrants) ;
- une fois les résultats obtenus on devrait en principe atteindre le but (l'objectif spécifique) ;
- une fois l'objectif spécifique atteint, il contribuera à la réalisation des objectifs globaux (finalité)

6.3.3.1.1 Finalité ou objectifs globaux :

Elle traduit ce vers quoi sont orientés les efforts déployés du projet ainsi que ceux d'autres projets complémentaires ou du même secteur. La finalité ne fait pas partie intégrante du projet elle se situe à un niveau supérieur, celui du programme ou du secteur d'intervention.

Le projet seul ne permet pas d'atteindre ces objectifs globaux qui sont généralement définis dans les programmes et plans des pays. *Exemples de finalité : réduire l'ensablement des fleuves.*

6.3.3.1.2 But ou objectif spécifique

C'est le problème que le projet est sensé résoudre à terme (ou le besoin à satisfaire). C'est, en d'autres termes, la situation de fin de projet. *Exemples de but : accroître la résistance des berges le long du fleuve Niger.*

6.3.3.1.3 Extrants ou résultats

Ce sont les réalisations concrètes en terme de biens ou services attendues du projet grâce aux activités entreprises et aux ressources fournies. Ils sont toujours nécessaires et suffisants pour atteindre l'objectif spécifique. *Exemples d'extrant : reboisement des berges dans les villages riverains du fleuve Niger.*

6.3.3.1.4. Intrants ou activités

Ils traduisent tout ce qui est nécessaire pour produire les résultats escomptés (ressources et activités) (modèle ACDI) ou les opérations à entreprendre pour obtenir les résultats (modèle CCE).

6.3.3.2 Les conditions critiques dans la logique verticale

Les conditions critiques décrivent les conditions, évènements ou éléments sur lesquels l'équipe de projet n'a aucune emprise et qui sont nécessaires pour assurer la réussite du projet. Elles sont évaluées en fonction de leur probabilité de réalisation et ne doivent pas inclure les facteurs dépendant du gestionnaire de projet (exemples : que le personnel vienne à l'heure) ni les calamités (inondations, sécheresse, épidémie, etc.). Elles permettent de déterminer le niveau de risque du projet.

6.3.3.2.1 Comment déterminer les conditions critiques ?

Tableau n° 4: Détermination des conditions critiques

DETERMINATION DES CONDITIONS CRITIQUES	QUESTIONS A POSER
Niveau Objectifs Globaux	Une fois l'objectif spécifique réalisé, quels sont les facteurs externes indépendants du gestionnaire de projet qui peuvent empêcher d'atteindre les objectifs globaux ?
Niveau Objectif Spécifique	Une fois les résultats obtenus, quels sont les facteurs externes indépendants du gestionnaire de projet qui peuvent empêcher d'atteindre l'objectif spécifique ?
Niveau Résultats	Une fois les activités entreprises, quels sont les facteurs externes indépendants du gestionnaire de projet qui peuvent empêcher de produire les résultats ?
Niveau Activités	Quels sont les facteurs externes indépendants du gestionnaire du projet qui sont nécessaires pour le démarrage du projet ?

Source : CODEX, GP, CESAG 2004

6.3.3.2.2 Comment évaluer les conditions critiques ?

Le facteur externe est-il important ?

OUI

NON

Est-il probable qu'il se réalise ?

Ne pas l'inscrire dans le cadre logique

- pratiquement sûr : ne pas l'inscrire dans le cadre logique
- assez probable : l'inscrire dans le cadre logique
- improbable : peut-on modifier la stratégie du projet afin que ce facteur ne soit pas nécessaires ?

OUI

NON

- * modifier la stratégie du projet ;
- * ajouter des activités et/ou résultats

Ce facteur constitue une condition
Fatale Le projet est très risqué,
avertir les décideurs et/ou arrêter

6.3.4. La logique horizontale

Logique horizontale = colonne des IOV + colonne des Moyens de Vérification

La logique horizontale permet d'identifier pour chaque niveau de la logique verticale les résultats précis à obtenir ainsi que les moyens nécessaires grâce auxquels on peut obtenir les données.

Les éléments de la logique horizontale servent à clarifier quantitativement et qualitativement les objectifs à atteindre selon un horizon temporel et tels que décrits dans la colonne du résumé narratif. Ils permettent aussi de mesurer pour chaque palier le niveau de réalisation des objectifs.

Cette mesure s'effectue grâce à l'identification des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) et les moyens de vérification (MV).

6.3.4.1. Les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)

Ils énoncent et définissent clairement l'objectif exprimé en clarifiant les résultats à obtenir.

Ils sont souvent qualitatifs au niveau de l'objectif global et plus quantitatif au niveau de l'objectif spécifique et des résultats. Ils renseignent sur la réalisation d'un objectif en terme de quantité, qualité, temps et lieu.

6.3.4.1.1. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Objectivement vérifiable (quantifiable ou observable) : quel que soit la personne qui utilise la méthode, les résultats doivent être les mêmes.

Pertinent : doit permettre de mesurer les résultats qui de l'avis de différents spécialistes représentent une description appropriée du projet/programme.

Explicite : chaque niveau de réalisation d'un objectif doit être spécifiquement défini en termes de quantité, qualité et temps

Indépendant : chaque IOV doit être rapporté à un objectif donné.

6.3.4.1.2. Comment formuler les IOV par rapport à un objectif ?

Objectif : mettre en place 60 structures rurales de gestion de bois fonctionnelles.

Démarche de formulation des IOV

1. identifier l'indicateur ex : structures rurales de gestion de bois fonctionnelles
2. fixer la quantité et/ou la qualité ex : 100
3. préciser le cadre temporel ex : entre 2004 et 2009
4. préciser le lieu ex : cercle de Bougouni.

Cet objectif aura donc l'IOV suivant :

100 structures rurales de gestion de bois correctement fonctionnelles mises en place entre 2004 et 2009 dans le cercle de Bougouni.

6.3.4.2. Les Moyens de Vérification (MV)

Ils permettent d'identifier les sources ainsi que les moyens à utiliser pour obtenir les données significatives et nécessaires pour l'évaluation future du projet. Ces sources de vérification doivent fournir des données fiables et accessibles à des coûts raisonnables. Elles peuvent être internes ou externes au projet.

Pour les IOV dont on n'a pas pu trouver de sources de vérification convenables, les remplacer par d'autres indicateurs plus accessibles.

6.3.5. Intérêt et utilisation du cadre logique

Le cadre logique est indispensable à toutes les étapes du cycle de projet :

- A l'étape de planification, le cadre logique :
 - * permet de voir si le projet a inclus tout ce qui est nécessaire pour atteindre l'objectif global
 - * présente les objectifs de façon explicite et compréhensible
- A l'étape d'exécution, il :
 - * permet à l'équipe de se mettre d'accord sur les objectifs et résultats à atteindre
 - * permet de suivre et de mesurer l'état d'avancement des réalisations
- A l'étape d'évaluation, il permet de :
 - * dresser les bases d'une évaluation
 - * tester la validité des hypothèses
 - * faire des recommandations aux décideurs

6.3.6. Limites du cadre logique

Le cadre logique ne peut pas garantir seul la réussite du projet. Celle-ci dépend de la capacité technique de l'équipe et du sérieux mis dans l'application de la méthode.

Conçu à un moment donné du cycle du projet, le cadre logique reflète les préoccupations et les connaissances de cette période. Il faudra donc l'adapter en fonction de l'évolution de la situation.

6.3.7. Démarche de construction d'un cadre logique

Il n'y a pas une seule méthode valable pour élaborer un cadre logique. Cependant, voici une façon pratique de construire le cadre logique selon un processus en 8 étapes :

1. Identifier l'objectif spécifique du projet
2. définir les résultats permettant d'attendre cet objectif
3. identifier les activités nécessaires pour obtenir les résultats
4. Formuler les objectifs globaux auxquels le projet doit contribuer
5. définir les conditions critiques pour chaque niveau en commençant par les activités
6. identifier les IOV pour chaque niveau
7. identifier pour chaque IOV les moyens de vérification
8. valider le cadre logique.

6.3.8. Classification ou hiérarchisation selon quelques organismes d'aide au développement

Le tableau n° 5 ci-dessous donne la classification ou l'hiérarchisation du cadre logique selon quelques organismes d'aide au développement

Tableau n° 5: Classification ou hiérarchisation selon quelques organismes d'aide au développement

Anthony et Deboeck	Horizon Temporel	CCE	ACDI	GTZ	PNUD/BIT	BM/BAD	USAID
Objectifs Politiques	Long Terme	Objectifs Globaux	Finalité	Objectif Global	Objectif de Développement	Impact	Objectif Général
Objectifs Stratégiques	Moyen Terme	Objectifs Spécifiques	But	Objectif du projet	Objectifs immédiats	Effets	But
Objectifs opérationnels	Court Terme	Résultats	Extrants	Résultats	Produits	Produits	Outputs ou Extrants
		Activités	Intrants	Activités	Activités	Activités	Inputs ou Intrants
					Apports	Moyens ou Ressources	

7. Démarche pour la mise en place d'un cadre de suivi-évaluation d'un projet de développement

Un système de suivi-évaluation procède d'un programme de collecte, d'analyse, d'interprétation de données et de transmission des informations pour la bonne marche du projet.

Ainsi, élaborer un cadre de suivi consiste à répondre aux questions suivantes :

Sur quoi doit porter le suivi ?

Il s'agit de définir les utilisateurs et leurs besoins et de définir des indicateurs de performance qui permettront de mesurer le degré d'atteinte des objectifs.

Comment le suivi sera-t-il effectué ?

Cette question porte sur l'élaboration des méthodes, des procédures et des outils qui seront utilisés dans le cadre des activités de suivi pour :

- collecter et traiter les données ;
- analyser les données ;
- organiser l'information selon des formats simples mais « signifiants » ;
- disséminer l'information ;
- restituer les résultats aux populations et partenaires ;
- rechercher du « feed-back » ;
- identifier les sources d'information

Par qui le suivi sera-t-il réalisé ?

On définira les responsabilités de chaque acteur en matière de suivi et de les formaliser.

Quand le suivi sera-t-il réalisé ?

Il s'agira de déterminer un calendrier précis des activités à mener :

- échéances
- fréquence

Quels extrants doit-on attendre du suivi ?

Ici le format des rapports d'étape (aspects narratifs et financiers) sera définit.

Le suivi fait partie intégrante du système d'information de la direction d'un projet et constitue un support de pilotage se traduisant par :

- Une activité soutenue permanente de collecte de données et d'information ;
- Un système de traitement de donnée ;
- Un système de diffusion de l'information.

8. Modèle d'analyse de la performance du système de suivi-évaluation

Pour aboutir au schéma nous permettant l'analyse du système en place, nous avons tout d'abord posé la question de recherche, déterminé l'hypothèse de recherche et les variables à étudier.

8.1. Question de recherche :

Au regard de la problématique du système de suivi-évaluation de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature, notre question de recherche est ainsi libellée :

« Comment faire pour améliorer la performance du système de suivi-évaluation de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature? ».

Cette question nous conduit à des questions subsidiaires qui sont :

- le système de suivi-évaluation actuel fournit-il des informations fiables aux responsables de la DNCN leur permettant d'avoir une image fidèle des projets exécutés et de prendre les bonnes décisions ?
- quels sont les facteurs de contre performance du Système de suivi-évaluation de la DNCN ;
- quels recommandations peut-on faire pour améliorer sa performance ?

8.2 Hypothèses de recherche

Pour cette étude, nous poserons comme hypothèse de recherche : « **la conception et la gestion du système de suivi-évaluation influent sur sa performance** ».

Cette hypothèse nous conduit à la formule suivante :

Performance = F (conception + gestion) ;

8.3 Variables retenues pour l'étude

Conformément à nos hypothèses de recherche notre étude retiendra trois variables dont une expliquée (dépendante) et les deux autres explicatives (indépendantes).

8.3.1. La variable expliquée : la performance du système de S/E

Au regard des quatre modèles d'analyse de la performance présentés au point n°4.2 du cadre théorique de la présente étude nous tirons la conclusion suivante :

- le premier modèle (Le modèle Robert S. KAPLAN et David P.NORTON) est beaucoup plus adapté aux entreprises industrielle et de service, car cette approche ne fait pas apparaître l'axe social ou économique qui est un aspect important dans un projet et particulièrement un projet de développement forestier ;
- les trois autres (modèle de Morin et Savoie, modèle Systémique et la proposition de Moussa YAZI) intègrent ses aspects prend plus en compte la réalisation de la performance des organisations des projets de développement.

Sur la base de ces modèles notre étude retiendra pour la performance des systèmes de suivi évaluation les indicateurs suivants :

- la satisfaction des acteurs internes et externes au système ;
- l'efficacité du système ;
- l'efficacités du système.

Ces indicateurs se définissent comme suit :

Satisfaction: Selon KOTLER &DUBOIS (1999), la satisfaction peut être défini comme étant « le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les qualités d'un produit à ses attentes ». Pour notre cas, il s'agit de vérifier si les usagers ou les acteurs du système de suivi-évaluation actuel de la DNCN reçoivent les informations dont ils ont besoins pour leur travail, et à temps.

Ces usagers sont, soit :

- Internes : Direction et embranchements ;
- Externes : bénéficiaires, collectivités décentralisées, bailleurs, Ministère.

Efficacité : elle se réfère au degré d'atteinte de l'objectif assigné au SSE (réalisation du programme d'activités) et à l'adéquation entre la mission assignée et les activités menées. Elle se mesure par la comparaison des résultats atteints par le SSE aux objectifs et missions assignés.

Efficience : elle se réfère, dans le cadre de l'évaluation d'un système de S.E. au degré de minimisation des coûts de production des informations. Elle se mesure par la comparaison entre les résultats des activités en terme de délai et qualité et les moyens et ressources engagés pour les atteindre.

8.3.2. Les variables explicatives: la conception du système et sa gestion

La conception et la gestion d'un système de S/E constituent les variables explicatives (indépendantes). Ces variables agissent sur la variable expliquée.

Dans le cadre de notre étude sur la performance du système de SE de la DNCN, les variables explicatives seront fonction des indicateurs suivants :

- pour la conception du système les indicateurs retenus sont :

Utilisateurs des résultats

Il s'agit de vérifier si toute fois les utilisateurs du système de suivi de la DNCN ont été identifiés. En outre, si leurs besoins sont définis et satisfaits.

Objectif

Il se réfère à l'existence d'objectifs clairement définis pour SSE qui intègre ceux des projets à suivre et les critères sont : sa cohérence et son réalisme.

Indicateurs

Il s'agit de voir si les indicateurs de suivi ont été définis, s'ils sont SMART¹⁴ et consensuels.

Système d'information

Il se rapporte à la définition du flux d'information, des outils de collecte, de traitement et de diffusion d'informations. En outre de savoir s'il existe une structure en charge de l'analyse des informations recueillies.

Feed-back

Il s'agit de vérifier si les missions sont restituées et si les recommandations sont prises en compte par les différents niveaux de décision et d'exécution. C'est-à-dire la rétroaction à cela on y ajoute la restitution.

Mécanisme de mise en œuvre

Il se réfère à la définition des dispositifs de collecte, de traitement et de diffusion des informations.

Ressources définies

Il s'agit de la détermination des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour l'exécution correcte des activités de suivi.

Pour la gestion du système (management) nous avons retenu comme indicateurs:

Planification

Elle se mesure par la définition des besoins, des objectifs, des critères d'évaluation du système ; par l'existence d'un plan d'action partagé c'est à dire en adéquation avec ceux des projets ; et de voir si les ressources ont été déterminées et les outils définis.

¹⁴ SMART : spécifique, mesurable, adapté, réaliste et temporaire.

Organisation

Elle se mesure par l'existence d'une structure de SE, la description des tâches et leurs affectation et par la dotation en ressources nécessaires pour accomplir l'activité (moyens humains, financiers et matériels).

Leadership

Il se mesure par l'harmonie du groupe et par l'existence de dispositif de motivation (prime de mission s'il existe est-il convenable ?) et programme de formation.

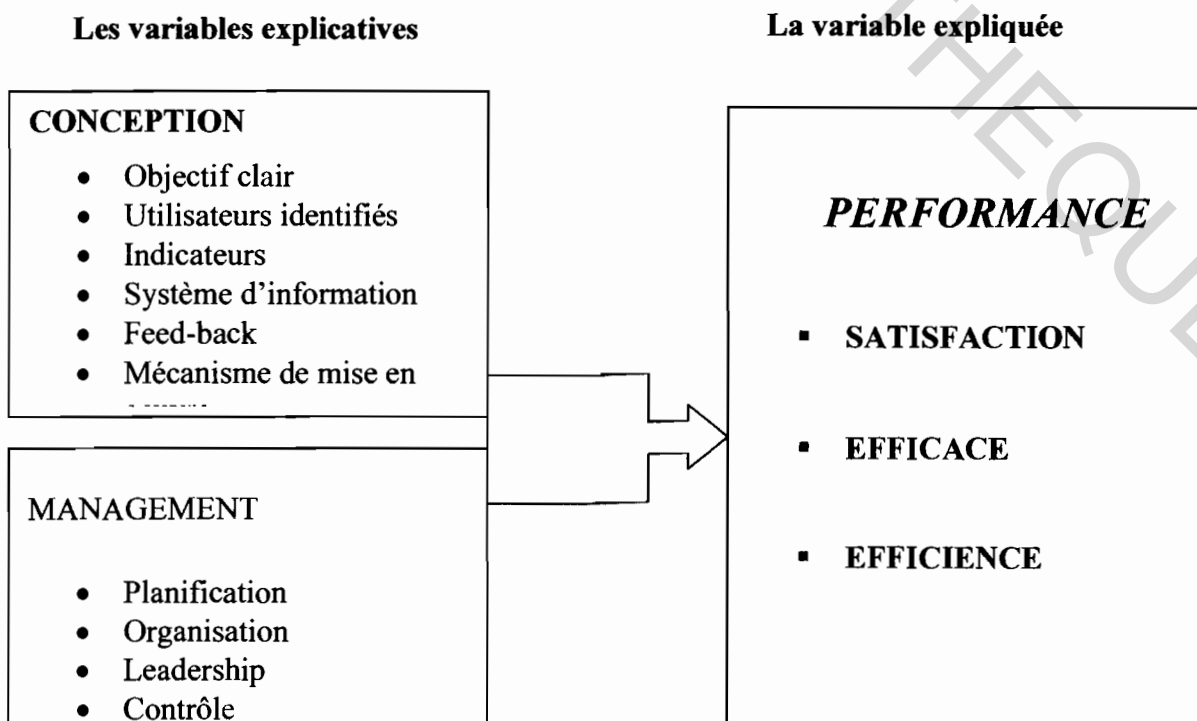
Contrôle

Il se mesure par l'existence de manuel de procédure, l'établissement d'un bilan d'activités annuelles.

8.3.3. Le Schéma du modèle d'analyse

Les apports théoriques sur le suivi et l'évaluation, et les hypothèses de recherche nous fournissent le fondement de notre modèle d'analyse. Ce modèle est conçu autour du schéma ci-dessus :

Schéma N° 3 : Modèle d'analyse



9. Opérationnalisation du modèle d'analyse

L'opérationnalisation du modèle d'analyse est consignée dans le tableau n°6 suivant

Tableau 6: Opérationnalisation des variables

Variables	Indicateurs	Critères	Score maximum	Moyen De Vérification
PERFORMANCE	Satisfaction	Rapports projets réguliers	3	Rapports Entretiens
		CR de suivi-évalu. régulier		
		Meilleur délai réception		
PERFORMANCE	Efficacité	Contribue au pilotage	2	Cadre logique rapport
		Objectifs /réalisations		
PERFORMANCE	Efficiency	Rapport qualité infos./coût production	1	Rapport/Entretiens
Total variable expliquée : performance			6	
CONCEPTION DU SYSTEME	Utilisateurs	identifiés	2	Document de projet, Cadre logique, Diagramme de responsabilité Ventilation des tâches Entretiens
		Besoins définis		
	Objectifs	Réalistes	2	
		Cohérents		
	Indicateurs	Déterminés	3	
		SMART		
		Consensuels		
	Syst. d'infos	Flux défini	4	
		Outils collecte définis		
		Outils de traitement définis		
		Existence comité analyse		
	Feed-back	Missions restituées	4	
		Recommand./serv tutelle		
		Recommand./equip. projet		
		Recommand./bailleur		
	Mécanisme mo	Responsable collecte deter	3	
		Responsable traitement det.		
		Responsable diffusion deter		
Ressources définies	Moyens humain définis	3		
	Moyens matériels définis			
	Moyens financiers définis			
Total variable explicative : conception du système			21	
GESTION DU SYSTEME	Planification	Besoins définis du service	11	Documents Plans Entretiens
		Objectif défini et formalisé		
		Critère évaluation du syst.		
		Plan d'actions partagé*		
		Ressources déterminées		
		Existence outil de planific*		
	Organisation	Existence structure SE	6	Organigramme Fiche de poste Ventilation des tâches Entretiens
		Description des tâches		
		Affectation des tâches		
		Moyens humains suffisants		
		Moyens matériels suffisants		
		Moyens financiers suffisants		
	Leadership	Climat propice	3	Entretiens
		Dispositif de motivation convenab		
Existence de programme de form				
Contrôle	Existence de manuel de procedur	2	Manuel/procédur e entretiens/Doc.	
	Existence de bilan d'activités			
Total variable explicative : gestion du système			22	
TOTAL GENERAL			49	

*ces critères possèdent des sous critères ce qui fait que leurs points dépassent 1.

10. Méthodologie et modalité de mise en œuvre du modèle d'analyse

Après l'élaboration du modèle de référence et du système d'opérationnalisation, il est important de présenter la population étudiée, les instruments de l'étude avant de définir le mode de dépouillement et d'interprétation des résultats.

10.1 Population étudiée

La population (annexe n°2) de l'étude a été choisie en fonction du degré d'implication :

- dans la mise en œuvre du système ; ou
- dans l'usage du système.

Ainsi, notre échantillon composé de trente (30) acteurs ou usagers du système se repartit à trois niveaux :

- le niveau des décideurs (Directeurs, Divisions) : 8 cadres enquêtés soit 26,67% de l'échantillon;
- le niveau des exécutants (services régional, local et rattaché ; projet et opérateur privé) : 10 cadres enquêtés soit 33,33% de l'échantillon;
- le niveau des bénéficiaires (élus communaux, structures rurales de gestion de bois, autorités villageoises) : 12 enquêtés soit 40% de l'échantillon.

10.2 Instruments de l'étude

Un questionnaire associé à un guide d'entretien a été élaboré en vue de la collecte des informations (annexe n°1). Le guide d'entretien jouait le rôle de triangulation des informations. A ce titre, il nous permettait de confirmer ou d'infirmer les informations recueillies à l'aide du questionnaire.

Le questionnaire était administré de deux façons :

- administration directe : lors de l'entretien avec l'enquêté le questionnaire est directement administré ;
- administration indirecte : l'exploitation des données secondaires permettait certaines orientations sur le système en place et échanges informels permettaient d'éclaircir certains points.

Pour faciliter la compréhension des questions posées tout en rendant l'interprétation facile, nous avons retenu deux points (2) comme dimension de l'échelle de graduation.

Ainsi, la convention de notation permettant d'apprécier chaque indicateur est fonction de la réponse « oui » ou « non » (style de question fermée).

La réponse « oui » correspond à un (1) point tandis que la réponse « non » correspond à zéro (0) point.

10.3 Mode de dépouillement des résultats

Les indicateurs de chaque variable étant définis par plusieurs critères d'appréciation, les valeurs obtenues à partir des différents critères permettent de tirer une conclusion sur l'état de l'indicateur et partant sur celui de la variable étudiée.

- **Mesure des critères**

- le score réalisé par le critère = nombre total de « oui » obtenu par le critère auprès des enquêtés divisé par le nombre maximum de « oui » que peut avoir le critère ;
- le taux d'appréciation = le score obtenu par le critère X 100

- **Mesure de l'indicateur**

- le score réalisé par l'indicateur = \sum des « oui » obtenus par l'ensemble des critères de l'indicateurs divisée par le nombre maximum de « oui » que peut avoir l'indicateur ;
- le taux d'appréciation de l'indicateur = le score obtenu par l'indicateur X 100

- **Mesure de la variable**

- le score réalisé par la variable = \sum des « oui » obtenus par les indicateurs de la variable divisée par le nombre maximum de « oui » que peut avoir la variable ;
- le taux d'appréciation = le score obtenu la variable X 100

10.4 Mode d'interprétation

Au regard du code d'appréciation et du taux d'appréciation obtenu par la variable, cette dernière est interprétée. Ensuite, on identifie les indicateurs facteurs de la dépréciation de la variable. Enfin on analyse les critères responsables de la faiblesse de ces indicateurs

10.5 Code d'appréciation

Les indicateurs et variables ayant obtenus un taux de réalisation de plus de 60% seront les plus performants suivis de la tranche 50-60% les performants et les indicateurs inférieurs à 50% seront les indicateurs moins performants.

CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE

1. Secteur du domaine de l'étude

La notion de secteur économique permet de classer les entreprises ayant la même activité principale dans le secteur au sein duquel elles réalisent cette activité, quelles que soient leurs activités secondaires.

La distinction la plus classique consiste à distinguer trois principaux secteurs : secteur primaire (agriculture, sylviculture, pêche, extraction des ressources naturelles), secondaire (industrie, y compris le bâtiment) et tertiaire (service général : activités commerciales, de crédit, d'assurance...).

En 1997, le secteur rural au Mali comptait 3 960 420 emplois soit 84,5% (source : ONE¹⁵)

Selon cette répartition sectorielle, la Direction Nationale de la Conservation de la Nature (DNCN), au regard des activités qu'elle pratique (sylviculture, faune, pêche), appartient au secteur primaire. Ce secteur au Mali englobe 73,2% de la population.

2. Importance du secteur de l'étude

La population du Mali à 73,2% rural (RGPH¹⁶, 1998) se trouve fortement influencée par des traditions ancestrales. La forêt joue un rôle prépondérant dans l'économie de base du monde rural, 90% des énergies consommées au Mali proviennent du bois énergie (bois de feu et charbon de bois) d'après le document de l'étude prospective du secteur forestier en Afrique (FOSA-Mali 2001).

La forêt et la terre sont sans nul doute le moteur du développement économique du pays. Elles génèrent :

- un volume important de produits divers : selon le rapport d'activité 2003 de la DNCN la production contrôlée a porté sur 140513 stères de bois de chauffe, 59961 quintaux métriques de charbon de bois, 9258 pieds de bois d'œuvre ;
- un flux financier qui représente 20% du PIB dont 4,9% pour la production forestière (FOSA-Mali 2001) ;
- un grand nombre d'emplois soit 3 960 420 emplois en 1997 d'après l'Office National de l'Emploi et 450 000 emplois pour le seul secteur de l'énergie domestique qui représente 11,36% des emplois du secteur rural ;
- des besoins en attractions récréative et scientifique : promotion du tourisme cynégétique
- un flux de valeurs intangibles (repos, calme, quiétude)

¹⁵ ONE : observatoire national de l'emploi

¹⁶ RGPH : Recensement Général des populations et des Habitats

La consommation est principalement basée sur les produits et sous-produits forestiers (combustibles ligneux, huile végétale, condiments, pharmacopée, bois de service et bois de sciage, produits de cueillette), le poisson (fumé, séché, frais) et la viande de gibier.

C'est pourquoi le secteur forestier à travers ses différents sous-secteurs participe pleinement à la vie et à l'économie nationale. Mais ce rôle est parfois insoupçonné du fait des difficultés qu'on a pour l'appréhender.

Toute activité greffée à ce secteur, tel que les projets doivent servir à maximiser les profits en vue de réduire la pauvreté aujourd'hui chèrement ressentie par la population que d'induire des effets pervers amenant un bouleversement socio-économique et écologique.

C'est pour cela qu'à l'heure actuelle, le suivi-évaluation de l'impact des projets est de plus en plus la préoccupation des bailleurs de fonds. Cette préoccupation que doivent combler les gestionnaires des projets est la suite logique des produits et des effets des projets que réalisent ces gestionnaires.

Pour minimiser les effets négatifs des projets qui conduisent à l'impact de même genre sur les bénéficiaires, tout en maximisant ceux positifs, le gestionnaire doit maîtriser tout au long des différents cycles du projet les informations qui conduisent à leur bonne réalisation.

Les enseignements tirés de la collecte et du traitement de ces informations à travers l'analyse des écarts de réalisation permettent d'améliorer la performance des projets et programmes et par conséquent d'induire un impact positif sur les bénéficiaires. Cela suppose que toute entité tutelle des projets et programmes relatifs à un domaine dont dépend la vie de la majeure partie de la population d'un pays comme celui des ressources naturelles mérite un dispositif lui permettant de tirer ces enseignements et d'anticiper la réussite des projets et programmes qui lui sont rattachés pour le bonheur des bénéficiaires.

3. Présentation de la DNCN

La Direction Nationale de la Conservation de la Nature (DNCN) est un service central. Elle est créée par la loi N°98-056 du 17 décembre 1998 ratifiant l'ordonnance N°98-025/P-RM du 25 août 1998 portant création de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature.

3.1 Mission et attributions

La DNCN¹⁷ a pour mission l'élaboration des éléments de la politique nationale en matière de conservation de la nature et d'en assurer l'exécution.

Pour accomplir cette mission, elle est chargée de :

- élaborer et mettre en œuvre les plans d'aménagement et de restauration des forêts, parcs et réserves ;
- élaborer et veiller au respect des textes législatifs et réglementaires relatifs à la conservation des ressources forestières et fauniques ;
- élaborer des programmes d'action de lutte contre la désertification et veiller à leur mise en œuvre ;
- appuyer les collectivités territoriales en matière de gestion rationnelle des ressources forestières et fauniques ;
- participer à la négociation des instruments juridiques internationaux relative à la conservation des forêts et de la faune et veiller à leur application ;
- assurer la centralisation, le traitement et la diffusion des données statistiques.

3.2 Organisation et fonctionnement

L'organisation et les modalités de fonctionnement et le cadre organique de la DNCN sont fixées et déterminés par des décrets¹⁸.

La DNCN comprend :

¹⁷ Direction Nationale de la Conservation de la Nature

¹⁸ décret n°02-243/P-RM du 13 mai 2002 et n°02-265/P-RM du 24 mai 2002(fonctionnement et cadre organique)

- une Division Etude et Planification (DEP) compétente pour toutes les questions d'étude et de planification en matière de gestion des forêts et de la faune et de son habitat. Elle comprend :
 - une section étude,
 - une section planification.

- une Division Aménagement des Forêts (DAF) compétente pour les questions concernant les forêts. Elle comprend :
 - une section Aménagement du domaine forestier,
 - une section Promotion de la Foresterie Communautaire.

- une Division Conservation de la Faune et de son Habitat compétente pour toutes les questions concernant la gestion de la Faune et de son Habitat. Elle comprend :
 - une section Aménagement des aires protégées ;
 - une section Promotion de la gestion communautaire de la faune et de son habitat.

- une Division Réglementation et Protection de la Nature compétente pour toutes les questions concernant les textes législatifs et réglementaires (élaboration et application). Elle comprend :
 - une section Réglementation et normes ;
 - une section Protection de la Nature.

- une Division Formation et Communication compétente pour toute question concernant le renforcement des capacités du personnel et des partenaires impliqués dans la gestion des ressources naturelles. Elle comprend :
 - une section Formation ;
 - une section Communication et Documentation.

La Division Etude et Planification (DEP) qui nous accueille pour ce stage, comporte à travers le cadre organique, dans la section planification un poste de chargé de suivi-évaluation.

Les activités de la Conservation de la Nature couvrent l'ensemble du territoire national, elle intervient à travers des services régionaux et sub-régionaux, dénommés respectivement :

- Direction Régionale de la Conservation de la Nature (DRCN) au niveau de chaque région et du District de Bamako ;
- Service de la Conservation de la Nature (SCN) au niveau de chaque cercle ;
- Antenne de la Conservation de la Nature (ACN) au niveau de chaque commune ou le cas échéant, s'étend à plusieurs communes.

3.3 Moyens

* **Le personnel**¹⁹ : la Conservation de la Nature compte 768 agents dont 192 ingénieurs des Eaux et Forêts, 375 Techniciens Supérieurs des Eaux et Forêts, 101 Agents Techniques des Eaux et Forêts, 22 Garde chasses ou Forêts et le reste comprenant d'autres corps et le personnel d'appui.

* **Moyens matériels**²⁰ : la DNCN dispose des bâtiments servant soit de bureaux ou de logements dans les 8 régions administratives et les 49 préfectures aussi bien que dans le District de Bamako. Ces bâtiments ont en général un état passable. Les bureaux dans la plupart des cas ne disposent pas de NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) comme l'exige l'importance de la conservation des ressources naturelles dans le développement du pays. Comme moyens logistiques, la DNCN et ses services rattachés disposent de 103 véhicules dont 52 en épaves et 15 seulement en bon état et de 142 motos dont 61 en bon état. Ces moyens méritent d'être renforcés pour permettre à la DNCN de faire face à ses missions d'encadrement, d'appui, de conseil et de renforcement de capacité pour une gestion durable de ressources naturelles à travers les 703 communes que compte le pays.

* **Le budget**²¹ : les activités de la DNCN sont soutenues par le Budget national avec 141 700 000 FCFA et le Fonds Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) ou Budget Spécial d'Investissement (BSI) avec 253 000 000 FCFA au titre de l'année 2003. Ces apports seront renforcés dans les années à venir par la quote part des recettes forestières allouée aux fonds de contrôle et d'aménagement.

¹⁹ rapport annuel DNCN, 2003

²⁰ rapport annuel DNCN, 2003

²¹ rapport annuel DNCN, 2003

3.4 Dispositif d'intervention pour la gestion des projets/programmes à la DNCN

Au moment où se réalise cette étude, la Direction Nationale de la Conservation de la Nature a en charge le suivi et l'évaluation de quatorze (14) projets directement rattachés dont certains sont en cours d'exécution, d'autres en phase de (ré) démarrage ou en négociation pour l'obtention du financement (cf. tableau n°6).

Malgré la multiplicité des projets, la DNCN pour la mise en œuvre des différents projets adopte deux approches essentielles : celle de la régie et celle du partenariat.

- **La régie**

Dans ce cas, la DNCN conçoit et réalise au compte de l'Etat à travers ses démembrements, les projets d'intérêts publics. Il lui revient par conséquent de droit d'organiser le suivi et l'évaluation des projets mis en œuvre.

- **Le partenariat public/privé**

A ce niveau, le projet est organisé autour de plusieurs partenaires qui concourent à la réalisation de son objectif principal : le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, et l'entreprise qui est appelée dans le cadre des projets réalisés à la DNCN le prestataire.

- ❖ Le maître d'ouvrage (MOA) est « la personne physique ou morale qui sera le propriétaire de l'ouvrage. Il fixe les objectifs, l'enveloppe budgétaire et les délais souhaités pour le projet. » ;
- ❖ Le maître d'œuvre (MOE) est « la personne physique ou morale » qui reçoit mission du maître d'ouvrage pour la conception et le contrôle de la réalisation d'un ouvrage conformément au programme du maître d'ouvrage ;
- ❖ Le prestataire ou l'entreprise est « toute personne qui intervient dans la réalisation d'un ouvrage (à l'exception du maître d'ouvrage) : maître d'œuvre, consultant, expert, ingénieur, entrepreneur, fournisseur, sous-traitant »

Le maître d'œuvre a la responsabilité de répondre aux besoins du maître d'ouvrage en lui livrant un produit conforme au cahier de charges.

Le cahier de charges définit ce que le maître d'ouvrage (demandeur) attend du projet, et donc de l'équipe de projet placé sous la responsabilité du maître d'œuvre.

Le cahier de charges en tant que moyen de contrôle et de validation détermine, soit les services attendus au terme du projet (cahier de charges fonctionnel), soit les techniques du produit attendu (cahier de charges technique).

Ce type de partenariat public/privé qui est aujourd'hui expansion à la DNCN met en relation trois dimensions : client-fournisseur-entreprise.

Le maître d'ouvrage est le client ; le maître d'œuvre est le fournisseur tandis que le prestataire représente l'entreprise. Dans cette relation chacun doit jouer sa partition afin que le projet aboutisse avec succès.

3.5 Organisation du suivi-évaluation des projets /programmes à la DNCN

- **Cadre réglementaire du suivi-évaluation de la DNCN**

Le décret n°02-243/P-RM du 13 mai 2002 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature stipule à :

- l'alinéa 3 de l'article 6 que, la Division Etude et Planification est chargée de : « élaborer et suivre les programmes et projets en matière des forêts et de la faune et de son habitat et évaluer leur impact » ;
- l'alinéa 4 de l'article 8 que, la Division Aménagement des Forêts est chargée de : « suivre et évaluer les programmes d'actions d'aménagement et de gestion des forêts » ;
- l'alinéa 4 de l'article 10 que la Division Conservation de la Faune et de son Habitat est chargée de : « suivre et évaluer les programmes d'actions de conservation de la faune et de son habitat » ;

- l'article 17 : « Sous l'autorité du Directeur National, les chefs de Divisions procèdent à l'évaluation périodique des programmes mis en œuvre,.... »

Le décret n°02- 265/P-RM du 24 mai 2002, déterminant le cadre organique de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature détermine au niveau de la section planification de la Division Etude et Planification (DEP), un poste de chargé de suivi-évaluation.

En outre, l'arrêté n°00-1900/MEATEU-SG 7 juillet 2000 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des services régionaux et subrégionaux, en son article 8 alinéa 3 et 4 fixe parmi les missions des chargés d'aménagement des Services de la Conservation de la Nature, le suivi-évaluation des plans, programmes et projets subrégionaux relatifs à l'aménagement des ressources naturelles, en rapport avec les collectivités territoriales et les organisations communautaires de base.

- **Structures de la DNCN ou responsables désignés pour le suivi des projets rattachés**

Le tableau ci-dessous détermine les responsables et les structures désignés pour le suivi des projets à la DNCN

Tableau n°7 : Déterminant les structures de la DNCN ou les responsables en charge du suivi-évaluation des projets

N°	Intitule Du Projet	Source Financement	De	Structure ou responsable en Charge Du S/E
1	Projet de gestion durable des forêts en 3è région PGDF Bougouni	AFD		DAF
2	Projet de gestion des forêts classées autour de Bamako	AFD		DAF
3	Projet de mise en valeur des forêts du cercle de Kita par les organisations paysannes	PNUD BIT/Norvège		DAF
4	Projet de promotion de la foresterie urbaine et périurbaine TCP/MLI/2906	FAO		KASSAMBARA
5	Projet de végétation indigène pour la réhabilitation des terres de parcours dégradées dans la zone aride de l'Afrique	PNUD-FEM/MALI		DRPN-DN
6	Programme environnemental d'appui à la lutte contre la désertification dans une perspective de développement	8è FED		DEP
7	Projet aire protégée transfrontalière Bafing-Falémé	FED		DAF
8	Projet d'Appui à la mise en place à la mise en place des reformes institutionnelles réglementaires pour une décentralisation de la gestion des ressources naturelles TCP/MLI/2905(A)	FAO		DAN
9	Projet gestion intégrée et préservation de la faune dans la région de Kidal	FSP		DRCN-Kidal
10	Projet pilote Antilope sahélo-saharienne (Tunisie-Mali-Niger)	FFEM/FSP		DCFH/SEMEGA
11	Projet de conservation et de la valorisation de la biodiversité du gourma et des éléphants	Banque Mondiale/FFEM		DCFH/BIRAMOU
12	Programme de lutte contre l'ensablement dans le bassin du fleuve Niger	BAD		DEP/MODIBO
13	Appui à la mise en œuvre de la convention de Ramsar	Etat et autre		DFC/SORY
14	Mécanisme pour le Projet Forestier National	FAO		DEP/KOMOTA

Source : Entretien avec le DNA²², 2004

Outre, les structures en charge du suivi-évaluation indiquées dans le tableau ci-dessus, les études sur le système de S/E ont concerné les deux aspects de l'intervention de la DNCN qui sont la régie et le partenariat.

²² Directeur National Adjoint

Pour ce qui concerne l'approche partenariale, la recherche a concerné, le Projet de Gestion Durables des Forêts en 3^{ème} Région (PGDF) et pour celle en régie, elle a été réalisée à l'Opération Aménagement du Parc National de la Boucle du Baoulé et des Réserves Adjacentes (OPNBB).

4. Présentation des deux structures sélectionnées pour l'étude

Dans cette partie seront présentées les deux structures qui ont été choisies afin de pouvoir mesurer l'impact du système de suivi-évaluation de la DNCN dans le processus de gestion des projets et services rattachés. Elles ont été choisies en fonction du dispositif d'intervention révisé dans le point n° 3.4 du chapitre II de la première partie.

4.1 Gestion en partenariat public/privé: DAS: Forêt

Intitulé du projet :

Projet de Gestion Durable des Forêts en 3^{ème} Région.

Sigle : PGDF

Source de financement :

Le Gouvernement du Mali, l'Agence Française de Développement (AFD): Convention de financement n°582 550 054 306 du 25 janvier 1999.

Montant : 2 121 000 000 FCFA.

Objectif :

En 5 ans amener un minimum de 50 villages à gérer 250 000 ha de forêts (classées et protégées) selon les dispositions de la Stratégie Energie Domestique (SED) à savoir :

- la réalisation des schémas directeurs d'approvisionnement en bois des villes ;
- la mise en place des comités de gestion des forêts dans des villages ;
- la réalisation d'aménagements forestiers (pistes d'accès et ouvrages d'art, pare-feu de protection de la régénération) et l'amélioration des moyens de contrôle ;
- l'appui aux acteurs en aval de la filière bois.

Périodicité de production des rapports :

L'opérateur fournira :

- en début de chaque année un programme-budget précisant les travaux envisagés ainsi que la répartition des tâches, les calendriers, les moyens à mobiliser et les coûts ;
- des rapports succincts d'avancement trimestriels ;
- un rapport annuel d'exécution technique et financière donnant les réalisations par rapport aux prévisions ;

Activités :

Les prestations de services, confiées à l'opérateur dans le cadre du contrat sont :

- l'établissement du Schéma d'approvisionnement (SDA) de la ville de Sikasso en bois énergie en rapport avec la Cellule Combustible Ligneux (CCL) ;
- l'amélioration du SDA de la ville de Bamako en bois d'œuvre en rapport avec la CCL ;
- la sélection des massifs forestiers et des villages à toucher en priorité pour la mise en place des structures rurales villageoises de gestion forestière ;
- la mise en place et l'organisation des structures rurales villageoises de gestion forestière agréées dans les sites sélectionnés ;
- la structuration et la professionnalisation des groupements d'exploitants ;
- la mise en place des marchés ruraux de bois et l'organisation des filières de bois et autres produits provenant de la forêt ;
- l'identification des acteurs en aval de la filière bois et l'élaboration d'un programme d'appui en faveur de ces acteurs ;
- la mise en place des procédures du fonds d'investissements ;
- la mise en place et l'exécution du programme de formation, information et sensibilisation des agents et des populations ;
- la mise en place et l'organisation d'équipes de surveillants des massifs forestiers ;
- l'élaboration des cartes des massifs forestiers sélectionnés ;
- la délimitation et la cartographie des domaines d'intervention attribués aux villages ;
- la gestion administrative et financière du projet.

Zone d'intervention :

La zone d'intervention du Projet correspond en priorité aux cercles de l'Ouest de la 3^{ème} Région : cercle de Yanfolila, Bougouni et Kolondièba.

Aujourd'hui, son extension à l'Est de la Région est constatée dans les Cercles de Sikasso et Kadiolo.

Dispositif d'intervention et moyens

Le projet est mis en œuvre sous le contrôle du Ministère de l'Environnement et de l'Assainissement (MEA) (Maître d'ouvrage). Un coordinateur du projet relevant de la DNCN (Maître d'ouvrage délégué) effectue le contrôle permanent du projet et organise les réunions du comité de pilotage. Il est en outre chargé de mobiliser les consultants externes chargés des audits annuels (comptables et techniques) ainsi que des évaluations externes en mi-chemin et en fin de projet.

L'exécution du projet est confiée contractuellement à un opérateur privé malien (Maître d'œuvre), appuyé par une société d'ingénierie de niveau international ou un ingénieur forestier spécialisé dans la gestion de projets forestiers (mission d'appui).

L'opérateur confiera contractuellement l'exécution des activités sur le terrain à des prestataires de services choisis parmi les sociétés d'ingénierie locales.

Les activités de l'opérateur et de la coordination Nationale sont inscrites dans le budget du projet. Quant au financement du dispositif du suivi/évaluation du maître d'ouvrage délégué aucune disposition financière ne semble être envisagée à part l'inscription des supervisions.

Organisation du suivi :

Le suivi-évaluation du PGDF est assuré par :

- le service de tutelle à travers la Division Aménagement des Forêts et le Coordinateur National du Projet ;
- le bailleur de fonds (AFD)²³;
- le comité de pilotage ;
- et l'opérateur.

4.2 Gestion en Régie: DAS : FAUNE

Intitulé du projet : Opération Aménagement du Parc National de la Boucle du Baoulé et des Réserves Adjacentes : domaine de la faune.

Sigle : OPNBB

Source de financement : Le Gouvernement du Mali à travers le budget national et l'appui du FSP (Fonds de Solidarité Prioritaire) un appui institutionnel de la France: Convention de financement n°2000-130 DU 3 avril 2001.

Montant recherché pour la mise en œuvre du plan d'aménagement de la Biosphère : 3 179 648 235²⁴

Le FSP 2000-130 couvre un montant de 109 020 050

Objectif :

²³ AFD : agence française de développement

²⁴ Plan d'Aménagement de la Biosphère de la Boucle du Baoulé

L'OPNBB, créée en 1972 par décret n°113/PG-RM du 16 septembre, fut érigée en service rattaché par ordonnance n°91-061/P-CTSP du 16 septembre 1991 et a pour mission, la gestion de la réserve de la Biosphère de la boucle du Baoulé.

A cet effet, elle est chargée de :

- Préserver en vue de leur utilisation présente et futur, la diversité et l'intégrité des communautés biotiques, végétales et animales au sein d'écosystèmes naturels et semi-naturels et sauvegarder la diversité génétique des espèces dont dépend la poursuite de leur évolution ;
- aménager des aires réservées à des recherches en matière d'écologie et d'environnement, y compris les études de situation de référence, recherches entreprises à la fois dans les réserves elles-mêmes ou dans leurs zones tampons ;
- assurer l'inventaire, la protection et la conservation des réserves fauniques et végétales ;
- établir et mettre en œuvre les plans d'aménagement des ressources en vue de faciliter le drainage et l'installation des organisations touristiques et d'associer les populations locales au maintien de la Biosphère.

Périodicité de production des rapports :

L'OPNBB, fournit semestriellement et annuellement un rapport d'activité à la DNCN.

Outre, ces rapports, avec rang de chef de division, le Directeur participe aux différentes réunions de la DNCN.

Activités :

De l'entretien avec le Directeur, il ressort qu'aujourd'hui, avec l'élaboration du plan d'aménagement (PA) de la Biosphère, que les activités de l'OPNBB sont centrées sur la mise en œuvre du PA de la Réserve. De ce plan sont tirés annuellement des programmes d'activités qui sont, soit exécutés sur le budget national ou soumis aux bailleurs de fonds pour financement.

Zone d'intervention :

L'OPNBB, intervient dans la Réserve de la Boucle du Baoulé qui est situé à cheval sur les régions de Koulikoro et de Kayes. Cette zone couvre une superficie de 2 500 000 hectares.

Dispositif d'intervention et moyens:

Outre, le conseil de surveillance et le comité technique de coordination, l'OPNBB intervient à travers cinq (5) secteurs :

- le secteur de Dioumara cercle de Diema ;
- le secteur de Krounikoto, dans le cercle de Kita ;
- le secteur de Madina dans le cercle de Kita ;
- le secteur de Baoulé dans le cercle de Kati ;
- et le secteur de Missira dans le cercle de Kolokani.

Ces secteurs sont divisés en 25 postes de surveillance. Le ratio superficie/agent est de 69 656 ha/agent contre 5 000 ha /agent normes admises²⁵ dénote le manque d'agents.

Organisation du suivi- évaluation:

Le décret fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement et celui déterminant le cadre organique dote l'OPNBB d'une Division animation suivi-évaluation. Cette division comporte une section suivi-évaluation qui a un poste de chargé de suivi-évaluation. Le poste de chargé de suivi-évaluation n'est pas pourvu en agent.

Au niveau de ces structures, des échanges ont été effectués sur les activités de suivi et sur l'apport du système de suivi de la Direction Nationale dans leur processus de gestion.

²⁵ OPNBB, Rapport annuel 2003

DEUXIEME PARTIE

RESULTATS – ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

1. Résultats : Les résultats de l'étude sont consignés dans le tableau n°8 ci-dessous.

Tableau n° 8 : Résultats de l'étude après dépouillement

Variables	Indicateurs	Critères	Valeur des critères	Score par Critères	Taux d'apprécia. par critères (%)	Score par indicateur	Taux d'appréci par indicateur (%)	Score total par variabl.	Taux d'appréci par variable (%)
PERFORMANCE	Satisfaction	Rapports projets réguliers	1	23/30	76,66	30/90	33,33	52/180	28,88
		CR de suivi-évaluation. Régulier	1	3/30	10				
		Meilleur délai réception	1	4/30	13,33				
	Efficacité	Contribue au pilotage	1	5/30	16,66	15/60	25		
		Objectif /réalisation	1	10/30	33,33				
	Efficienne	Rapport qualité infos./coût production	1	7/30	23,33	7/30	23,33		
CONCEPTION DU SYSTEME	Utilisateurs	Identifiés	1	4/30	13,33	7/60	11,66	107/630	16,98
		Besoins définis	1	3/30	10				
	Objectif clarifié	Réalistes	1	5/30	16,66	9/60	15		
		Cohérents	1	4/30	13,33				
	Indicateurs défin.	Déterminés	1	5/30	16,66	13/90	14,44		
		SMART	1	6/30	20				
		Consensuels	1	2/30	6,66				
	Système inform.	Flux défini	1	6/30	20	19/120	15,83		
		Outils collecte définis	1	3/30	10				
		Outils de traitement définis	1	4/30	13,33				
		Existence comité analyse	1	6/30	20				
	Feed-back	Missions restituées	1	10/30	33,33	36/120	30		
		Recommand. prise en cpte/serv tutelle	1	6/30	20				
Recommand. prise en cpte/equip. projet		1	10/30	33,33					

	Mécanisme main d'oeuvre	Recommand. prise en cpte /bailleur	1	10/30	33,33	12/90	13,33					
		Responsable collecte déterminé	1	4/30	13,33							
		Responsable traitement déterminé.	1	5/30	16,66							
		Responsable diffusion déterminé	1	3/30	10							
	Ressources. Déterminées	Moyens humains définis	1	3/30	10	11/90	12,22					
		Moyens matériels définis	1	5/30	16,66							
		Moyens financiers définis	1	3/30	10							
	GESTION DU SYSTEME	Planification	Besoins définis	1	5/30	16,66	52/330			15,75		
			Objectif défini et formalisé	1	6/30	20						
			Critère évaluation du syst. défini	1	7/30	23,33						
Plan d'actions partagé			4	9/120	7,50							
Ressources déterminées			1	10/30	33,33							
Outils de planification utilisés			3	15/90	16,66							
Organisation		Existence structure SE	1	19/30	63,33	31/180	17,22					
		Description des tâches	1	2/30	6,66							
		Affectation des tâches	1	5/30	16,66							
		Moyens humains suffisants	1	2/30	6,66							
		Moyens matériels suffisants	1	2/30	6,66							
		Moyens financiers suffisants	1	1/30	3,33							
Leadership		Climat propice	1	10/30	33,33	24/90	26,66					
		Dispositif de motivation convenab	1	4/30	13,33							
	Existence de programme de form	1	10/30	33,33								
Contrôle	Existence de manuel de procédure	1	10/30	33,33	20/60	33,33						
	Existence de bilan d'activités	1	10/30	33,33								
TOTAL			49	417/1470		417/1470	417/1470	28,36%*				

NB : le point 10.3 donne des informations sur le dépouillement.

* les 28,36% représentent le taux d'appréciation globale du système en place.

2. Interprétation et Analyse des résultats

Il s'agit dans un premier temps d'apprécier la variable suivant le code d'appréciation au point n°10.5, dans un second temps, de dégager les indicateurs qui conduisent au jugement apporté sur la variable et dans un troisième temps d'interpréter les critères qui justifient la tendance de ces indicateurs.

2.1 Variable expliquée : la performance

Suivant les résultats de l'enquête consignés dans le tableau n°8, **28,88%** des personnes enquêtées affirment que le système de suivi-évaluation en place à la DNCN au moment de l'enquête est performant tandis que **71,12%** indique qu'il est contre performant.

Au regard de notre code d'appréciation (Cf.10.5), le taux d'appréciation de **28,88%** enregistré par la variable informe que le système actuel de suivi-évaluation de la DNCN est contre performant.

Les indicateurs de la variable performance en cause

Les indicateurs qui causent la contre performance du système de suivi-évaluation sont l'efficacité, l'efficience et la satisfaction des usagers et acteurs du système. Respectivement, 23,33%, 25% et 33,33% des personnes interrogées trouvent que le système actuel est efficace, efficace et satisfaisant alors que 76,67%, 75% et 66,67% affirment qu'il est par contre inefficace, inefficace et insatisfaisant.

Les critères des indicateurs de la variable performance en cause

Les critères de la « satisfaction »

Pour l'indicateur satisfaction, les critères en cause sont la régularité des comptes rendus des missions de suivi-évaluation et le respect du délai de transmission des rapports.

A la Direction nationale de la Conservation de la Nature, les missions de suivi-évaluation ne sont pas effectuées suivant le programme établi mais en fonction de la disponibilité des chefs de projet. Donc l'irrégularité des missions affecte la régularité des comptes rendus. Cet état de fait justifie le faible taux d'appréciation enregistré par ce critère soit 10% avec un score de 3/30.

Des enquêtes, il ressort que les rapports des projets sont transmis à la DNCN le plus souvent en retard. Au regard de l'irrégularité des comptes rendus des missions de suivi, ces rapports constituent à l'heure actuelle, la seule source pour apprécier les activités des projets à la DNCN. Les retards qu'accusent ces rapports entraînent une lenteur dans leur exploitation, d'où une impossibilité pour les décideurs de prendre au moment opportun les décisions correctives en cas de constatation d'écarts de réalisation. Ces retards justifient le faible taux d'appréciation enregistré par le critère « respect du délai de transmission des rapports », soit 13,33% avec un score de 4/30.

Bien que les retards soient constatés dans la transmission des rapports, le critère régularité des rapports a enregistré un score de 23/ 30 soit un taux d'appréciation de 76,66%. Cela veut dire que les rapports sont régulièrement transmis malgré qu'ils parviennent en retard à la DNCN.

Ces rapports restituent plus la généralité des activités et ne permettent pas de mieux juger l'état réel de mise en œuvre des projets. Ce jugement nécessite des informations plus élaborées qui permettent de faire miroiter les activités menées par les projets. Seules les missions de suivi permettent d'obtenir des informations plus élaborées.

Les critères de l' « efficacité du système »

Au regard de l'indicateur « efficacité », le critère « contribution du système de suivi-évaluation au pilotage des projets » a enregistré le plus faible taux d'appréciation soit 16,66% avec un score de 5/30. Les missions de suivi n'étant pas systématiques, cela ne permet pas au système de suivi en place de contribuer objectivement à la mesure du degré de l'apport des projets de la DNCN aux changements positifs et d'informer à temps les décideurs sur les dérives de réalisations afin qu'ils apportent les appuis nécessaires.

Le critère « objectif du système » bien que réaliste n'est le plus souvent pas en cohérence avec ceux de tous les projets ce qui justifie le score 30/90 soit 33,33% de taux d'appréciation.

Le critère de l' « efficience du système »

Par rapport à l'efficience du système, elle est à l'image du fonctionnement du système en place. Le manque de moyens ou la disponibilité des chefs de projet pour la régularité des missions et la non maîtrise des budgets alloués aux missions par les superviseurs, ne permettent pas de déterminer le rapport qualité de l'information produite et coût de production de ces informations. Voilà pourquoi ce critère d'appréciation de l'efficience a enregistré un faible taux auprès des personnes interrogées, soit 23,33% avec un score de 7/30.

2.2 Variables explicatives

Les deux variables qui composent cette entité ont tous enregistré de très faibles taux d'appréciation. Mais parmi elles, c'est la variable conception qui a encore eu le plus bas taux avec 16,98% contre 19,24% pour la gestion.

2.2.1 La conception du système

La conception du système actuel de suivi-évaluation en place à la Direction Nationale de la Conservation de la Nature est appréciée par 16,98% contre 83,02% des enquêtés qui trouvent que le système n'est pas bien conçu. Cette variable a enregistré le plus faible taux des trois variables.

Suivant le code d'appréciation (Cf.10.5) le résultat 16,98% du taux d'appréciation obtenu auprès des personnes interrogées nous indique que la conception du système de suivi-évaluation en place à la DNCN au moment de l'enquête doit être revue.

2.2.1.1 Les indicateurs de la variable conception du système en cause

Aucun des indicateurs de la variable conception n'a atteint le seuil moyen de performance soit 50% d'après le code d'appréciation (Cf.10.5). Donc, l'analyse portera sur tous les indicateurs.

L'indicateur « **détermination des utilisateurs du système** » a enregistré un score de 7/60 et a été apprécié par 11,66% contre 88,34% des enquêtés. Il a enregistré le plus bas taux d'appréciation de la variable conception. Cela voudrait dire que les utilisateurs du système de suivi de la DNCN ne sont pas correctement déterminés.

Pour l'indicateur « **clarification des objectifs du système** » 15% des personnes interrogées estiment que les objectifs du système actuel de suivi à la DNCN sont réalistes et cohérents tandis que 85% trouvent qu'il y a lieu de revoir ces objectifs. Son score est de 9/60.

Des résultats obtenus par l'indicateur « **définition des indicateurs** », 14,44% des personnes enquêtées estiment que les indicateurs du système en places sont déterminés et qu'ils sont SMART et consensuels. Par contre 85,56% de ces personnes enquêtées affirment le contraire. Il a réalisé un score de 13/90.

Pour l'indicateur « **système d'information** » avec un score de 19/20, le système actuel est apprécié par 15,83% des personnes interrogées contre 84,17%. Donc le système d'information mérite une attention toute particulière. Son score est de 19/120.

L'indicateur « **feed-back** » a enregistré le plus grand taux d'appréciation de la variable conception soit 30%. Cela trouve son explication par le fait que les missions bien qu'irrégulières, sont effectuées et les résultats restitués à certains niveaux. Il a le plus grand score de la variable soit 36/120.

Selon les résultats, l'indicateur « **mécanisme de mis en œuvre** » a été apprécié par 13,33% des personnes enquêtées contre 86,67%. Ces résultats nous indiquent que le mécanisme en place doit être revu.

Cet indicateur « **détermination des ressources** » tout a été apprécié par 12,22% des personnes enquêtées contre 87,78%. Donc revoir la détermination des ressources allouées au système de suivi en place doit retenir l'attention des responsables.

2.2.1.2 Les critères des indicateurs de la variable conception du système en cause

Les critères de l'indicateur « détermination des utilisateurs du système »

Les taux d'appréciation enregistré par les critères l'« identification des utilisateurs du système » (13,33%) et la « définition de leurs besoins » (10%) informent que tous les usagers du système en place ne sont pas identifiés et que leurs besoins ne sont pas définis.

Cela se remarque par le faite que les rapports produits suite aux missions de suivi restent seulement au niveau des décideurs. Les agents d'exécution et les bénéficiaires n'étant pas définis comme destinataires des rapports, ne bénéficient pas des conclusions et recommandations des missions pour les intégrer dans leur processus opérationnel afin d'améliorer l'exécution des projets.

Les critères de l'indicateur « clarification des objectifs du système » en cause

Les critères « réalisme » et « cohérence entre ces objectifs du système avec ceux des projets » ont enregistré respectivement 16,66% et 13,33% de taux d'appréciation. Au regard de ces résultats, la redéfinition des objectifs du système en place s'impose.

Les critères de l'indicateur « définition des indicateurs »

Malgré que les critères « détermination et qualification (SMART) » de l'indicateur n'ont pas atteint le taux moyen d'appréciation qui est de 50% au regard de notre code d'appréciation, ils sont nettement améliorés par rapport au critère « consensuel » de l'indicateur. Les deux premiers enregistrent respectivement 16,66% et 20% d'appréciation contre 6,66% pour le consensuel.

La réalité terrain nous indique que les indicateurs sur lesquels travaillent les superviseurs ne sont pas issus d'un consensus entre eux et les autres partenaires impliqués. Ces indicateurs sont définis dans le cadre logique des projets par leurs concepteurs et généralement non adapté à l'évolution du contexte. Ils sont souvent définis par les superviseurs eux-mêmes en se basant sur le programme annuel élaboré par les coordinateurs des projets en vue de se constituer une base de travail.

Le critère de l'indicateur « existence d'un système d'information »

Les critères l'« existence d'un comité analyse des résultats » ; définition de « flux d'information » : « d'outils de collecte » et « d'outils de traitement » ont enregistré respectivement un taux d'appréciation de 20% pour les deux premiers, 10% et 13,33%.

La DNCN est en phase d'élaboration des outils de collecte. L'absence d'une cellule de traitement des informations sur les projets fait que les informations ne sont pas disponibles à un seul niveau elles sont diffusées tout comme la fonction « suivi » elle-même au niveau des Divisions.

Le critère de l'indicateur « feed-back »

Bien que les autres critères n'aient pas atteint le niveau d'appréciation escompté, ils sont tous nettement améliorés par rapport au critère « prise en compte des recommandations par les service de tutelle » qui a enregistré un taux d'appréciation de 20%.

Le retard accusé dans la réception des rapports à la DNCN ne permet pas une prise en compte convenable des recommandations en vue d'une réaction dans le délai impartis.

Les critères de l'indicateur « mécanisme de mis en œuvre »

L'absence de cadre de collaboration formel entre les services classiques et les projets fait que les agents de ces services se réservent d'intervenir dans les zones des projets. Ainsi, eux qui constituent le potentiel exploitable pour la collecte des informations se tiennent à l'écart des activités des projets. C'est pourquoi ce critère « détermination des responsables de collecte de données » a enregistré un taux d'appréciation 13,33% avec un score faible de 4/30

Aussi, les taux enregistré par les critères « détermination des responsables de traitement de données » et « des responsables de diffusion des informations » soient respectivement de 16,66% et 10% avec un score dans le même ordre de 5/30 et 3/30 indiquent que cette détermination n'a pas été correctement effectuée et mérite d'être revue.

Les critères de l'indicateur « détermination des ressources »

Tous les trois critères de cet indicateur c'est-à-dire la définition des moyens « humains », « matériels » et « financiers » ont enregistré un faible taux d'appréciation de 10% pour le premier et le dernier et de 16,66% pour le deuxième.

Au moment de l'étude, aucun acte formel ne définissait les ressources humaines prévisibles pour le suivi en terme de nombre et de compétence. Même au niveau des Divisions en charge du suivi, il n'y a pas un acte qui désigne formellement un cadre pour le suivi d'un projet. Cet état de fait engendre des difficultés dans les activités de suivi lorsque la Division a en charge le suivi de plusieurs projets et que des missions de supervision ou de suivi coïncident. Le Chef de Division a en ce moment, de la peine à trouver parmi son personnel un cadre bien imprégné des connaissances sur les projets capable de conduire la mission avec succès.

Quant aux autres critères c'est-à-dire les moyens matériels et financiers pour l'activité de suivi, ils ne sont pas définis de façon explicite et sont laissés à la plus grande discrétion des coordinateurs et chefs de projet.

2.2.2 La gestion du système

Selon les résultats de l'enquête consignés dans le tableau n°8, 17,68%% des personnes interrogées affirment que le système de suivi-évaluation en place à la DNCN au moment de l'enquête est bien géré contre 82,32% des enquêtés qui estiment le contraire.

Ce taux d'appréciation de 17,32% enregistré par la variable gestion du système est largement inférieur à la moyenne 50% qu'indique notre code d'appréciation (Cf.10.5) pour que la gestion soit considérée comme satisfaisante.

2.2.2.1 Les indicateurs de la variable gestion du système en cause

Les taux d'appréciation enregistré par les indicateurs la « planification », l'« organisation », le « leadership » et le « contrôle » sont respectivement 15,75% ; 17,22% ; 13,04% et 33,33%. Ces résultats nous indiquent que :

- 84,24% des enquêtés estiment que la planification actuelle du système de suivi doit être renforcée ;
- 82,22% de ces enquêtés n'estiment pas l'organisation actuelle du système en place ;
- 86,96% des personnes interrogées n'apprécient pas le leadership au sein du système de suivi ; et seulement,
- 66,67% des personnes enquêtées trouvent que le système de contrôle mérite une attention.

Tout comme la conception du système, aucun des indicateurs de la variable gestion n'a atteint le seuil moyen de la performance soit 50% d'après le code d'appréciation (Cf.10.5).

2.2.2.2 Les critères des indicateurs de la variable gestion du système en cause

Les critères de l'indicateur « planification du système »

Les critères de l'indicateur « planification » les plus en cause sont la « définition des besoins » ; « des objectifs formalisés pour le système » ; « des critères d'évaluation du système » ; « l'existence d'un plan d'actions partagé » et « l'utilisation des outils de planification ». Ceux-ci ont enregistré respectivement un score de 5/30 ; 6/30 ; 7/30 ; 9/30 et 15/90, soit un taux d'appréciation dans le même ordre de 16,66% ; 20% ; 23,33% ; 7,50% et 16,66%.

A la DNCN, les besoins pour la planification du système de suivi en place ne sont pas clairement définis et les objectifs sont non formalisés. En plus, il n'existe pas de critères d'évaluation du système de suivi en place et non plus un plan d'action partagé. En outre, les outils pour la collecte des données sont en phase d'élaboration.

C'est surtout l'absence d'un cadre conceptuel qui rend difficile l'élaboration d'une planification efficace.

Les critères de l'indicateur « organisation du système »

Les critères de l'indicateur « organisation » en cause sont : la dotation en « des moyens financiers » ; « des moyens humains » ; « des moyens matériels » ; « la description des tâches » et enfin « l'affectation des tâches ». Ceux-ci ont enregistré comme taux d'appréciation 3,33% pour le premier ; 6,66% pour le deuxième, le troisième et le quatrième et 16,66% pour le dernier.

Ces faibles taux sont dus à :

- l'insuffisance des moyens financiers et matériels toute chose qui limite les efforts des cadres et fait que les missions ne sont pas systématiques ;
- la limitation du personnel qui pour la plupart n'a pas reçu de formation appropriée en suivi-évaluation des projets et programmes, cette limitation engendre des difficultés pour la couverture effective de toutes les communes (plus de 700) par le service ;
- l'inexistence de fiche de poste qui détermine les missions des postes, décrit les tâches et définit les avantages et les compétences pour y accéder ;
- la désignation non formelle des cadres au niveau des divisions en charge de la supervision des projets pour l'exécution de l'activité suivi-évaluation.

Le critère « existence de structure de suivi-évaluation » a obtenu un taux de 63,33%. Bien qu'il existe un poste de chargé de suivi évaluation, les missions de suivi sont confiées à des Divisions qui n'ont aucun rapport avec ce poste. Donc l'activité « suivi » se trouve diffus dans les activités des Divisions et le positionnement hiérarchique du poste de chargé de suivi ne lui donne aucun pouvoir pour organiser l'activité. Compte tenu de l'importance de l'activité « suivi » dans l'atteinte de la politique forestière, le souci de la réussite de cette mission nous impose de reformuler la structuration du cadre de suivi de la DNCN afin que cette activité retrouve la place qu'elle mérite.

Les critères de l'indicateur « leadership »

Pour l'indicateur « leadership », le critère le plus en cause est « l'existence de dispositif de motivation convenable ». Ce critère a enregistré un score de 4/30 soit un taux d'appréciation de 13,33%.

Aujourd'hui à la DNCN, pour la détermination de dispositif de motivation, l'impératif n'est pas d'allouer un montant pour les missions, mais de créer les conditions pour combattre les facteurs de démotivation qui minent les cadres. Ces facteurs à la DNCN sont entre autre le manque crucial de moyen de travail. Avoir les moyens pour s'acquitter correctement de son devoir est la meilleure source de motivation d'un cadre consciencieux.

L'incapacité d'un cadre de s'acquitter d'un service qui lui incombe faute de moyens, le met dans une situation de frustration à l'heure du bilan.

Les critères de l'indicateur « contrôle »

Les critères de l'indicateur « contrôle » en cause sont l'existence « d'un manuel de procédure » « de bilan d'activité ». Ceux-ci ont enregistré tous un taux d'appréciation au-dessous de la moyenne escompté soit 50%. Mais leurs taux soient 33,33% avec un score de 10/30 pour chacun peuvent être considérés comme amélioré.

Le contrôle des services et des projets s'effectue de façon classique à l'aide d'un guide qui mérite aujourd'hui d'être relu et adapté à l'évolution du contexte. A l'origine ce guide est conçu pour les services classiques. Il sert aujourd'hui de base pour l'estimation de toutes les activités et permet de tenir un bilan bien que partiel des activités.

Le score global de **417/1470** obtenu par le système en place nous informe que **28,36%** des personnes enquêtées estiment ledit système tandis que **71,64%** trouvent qu'il est contre performant et qu'il doit être revu dans ses aspects conceptuels et organisationnels. Voilà pourquoi les recommandations formulées au point n°3 suivant traite l'amélioration du cadre conceptuel et du cadre de gestion du système de suivi-évaluation actuel de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature.

3. Recommandations

Au regard des résultats, la conception et la gestion constituent le facteur clé de la performance d'un SSE. Cela nous conduit donc à bâtir nos recommandations autour de l'amélioration du cadre conceptuel et de gestion afin de réunir les conditions pour rendre performant le système de suivi-évaluation de la DNCN.

3.1 Amélioration du cadre conceptuel du SSE de la DNCN

Cette amélioration sera bâtit sur la démarche de mise en place d'un cadre de suivi-évaluation retenu au point n°7 du chapitre I de la première partie.

3.1.1 Identification des utilisateurs et de leurs besoins

A l'heure actuelle, toute forme de production exige l'identification des consommateurs en vue de modeler le produit ou service conformément à leurs exigences. Aussi, la production d'information dans un SSE demande t-elle la définition des usagers en vue de la prise en compte de leurs besoins? Les différents niveaux qui peuvent être considérés comme utilisateurs du SSE de la DNCN sont les décideurs, les responsables, les exécutants et les bénéficiaires.

3.1.1.1 Le niveau des décideurs :

A ce niveau se situent : le maître d'ouvrage, le maître d'ouvrage délégué et les bailleurs de fonds.

- **Le maître d'ouvrage : le gouvernement représenté par le ministère**

Pour le maître d'ouvrage, en tant qu'autorité hiérarchique la plus élevée, il lui revient de droit d'être régulièrement informé par le maître d'ouvrage délégué de l'état d'exécution des projets.

A ce niveau, les besoins portent plus sur les informations relatives à l'atteinte des objectifs politiques à savoir la contribution des projets dans l'amélioration du niveau de vie des populations et surtout dans la réduction de la pauvreté des populations bénéficiaires. Par exemple, le nombre de familles ayant un revenu constant depuis l'avènement du projet et qui le conservera de façon durable.

- **Le maître d'ouvrage délégué**

Pour le maître d'ouvrage délégué dans notre cas, la DNCN, en plus des informations relatives à l'atteinte des objectifs politiques qu'il doit régulièrement transmettre au maître d'ouvrage, il a besoin d'informations relatives à l'atteinte des objectifs généraux et opérationnels pour suivre la tendance des projets dans le processus de gestion durable du secteur en question.

En outre, il a besoin des informations pertinentes sur l'état d'exécution des projets afin de tirer les enseignements sur les écarts de réalisation et d'y apporter au moment opportun les correctifs nécessaires.

Par exemple, un programme de mise en place de 30 structures rurales de gestion de bois en 3 ans, qui malgré une avancée certaine dans l'organisation des populations accuse un retard dans l'élaboration du plan d'aménagement, faute de pouvoir mobiliser les fonds d'aménagement auprès des bailleurs engagés. Cela qui risque de prolonger le projet et entraîner ainsi des frais supplémentaires de gestion. Une fois informé, la DNCN initie des rencontres avec les bailleurs afin de mobiliser les fonds nécessaires pour que le délai d'exécution du projet soit respecté et éviter ainsi les frais supplémentaires de gestion. Elle mobilise aussi, les compétences nécessaires pour appuyer et former les cadres des projets en cas de besoin constaté dans l'exécution de certaines tâches.

- **Les bailleurs de fonds**

Ils ont surtout besoin des informations sur :

- l'utilisation des fonds alloués ;
- la transparence des informations ;

- les couches réelles qui bénéficient est-ce les pauvres ou encore les riches qui profitent ;
- le respect des procédures dans le choix des maîtres d'œuvre, des prestataires et des fournisseurs ;
- l'état d'exécution du suivi par le maître d'ouvrage délégué.

3.1.1.2 Le niveau des responsables

Ce niveau de SSE de la DNCN concerne : les superviseurs, les directeurs de projet ou coordinateurs, Directeurs Régionaux et Chefs de service.

- **Les superviseurs**

Les résultats et constatations issues du suivi permettent d'améliorer la supervision qui porte tout comme le suivi sur le degré des performances individuelles et institutionnelles par rapport aux objectifs fixés, aux activités prévues au calendrier d'exécution, aux stratégies de mise en œuvre.

Ils ont besoin des informations pertinentes sur l'état d'exécution des projets surtout sur les écarts et les recommandations formulées afin de suivre la prise en charge de ces recommandations par les coordinateurs et le niveau d'exécution.

- **Les Directeurs de projet ou coordinateurs**

Ils ont besoin des informations sur le niveau opérationnel c'est à dire savoir quotidiennement ce qui a été fait par rapport à ce qui devait être fait. Afin d'apporter au fur et à mesure les ajustements nécessaires pour la performance des résultats.

- **Les Directeurs régionaux et les chefs de service**

Du ressort desquels sont exécutés les projets de gestion des ressources forestières et fauniques, sont de droit investis, par leur mission de suivi de la mise en œuvre de la politique forestière dans leur ressort, pour recevoir ou accueillir toutes les informations sur les intervenants dans le domaine forestier et faunique en vue d'un appui-conseil conforme aux principes de la gestion durable des ressources naturelles.

Leur besoin en information évoluant dans leur ressort porte sur les domaines d'interventions des projets (forêt, faune, pêche), les superficies concernées pour chaque catégorie de gestion (exploitation contrôlée ou non, domaine aménagé ou non), les quotas de prélèvement prévisionnels et les quotas réalisés, le nombre d'organisations villageoises constitué, les conditions d'exploitation et le respect des normes d'exploitation etc.

3.1.1.3 Le niveau de l'exécution

A ce niveau, nous avons les agents forestiers travaillant dans les communes et chargé de l'encadrement des villages cibles des projets, les opérateurs et les prestataires chargés de la réalisation des activités du projet. Les acteurs à ce niveau ont besoin des informations sur les recommandations formuler lors des missions de suivi, de contrôle et de supervision en vue de les intégrer dans leur processus opérationnel.

3.1.1.4 Le niveau des Bénéficiaires

Pour favoriser une plus grande adhésion aux objectifs définis et partant une plus grande participation des bénéficiaires à la gestion des réalisations les populations cibles ont besoin des informations sur l'état de la mise en œuvre du projet les concernant. Ces informations que doit produire le SSE instaurent une confiance entre ces populations cibles, les agents d'exécution, les responsables et les décideurs.

3.1.2 Définition des objectifs du SSE de la DNCN

Comme objectifs du SSE de la DNCN, nous proposons entre autres :

- assurer la réussite des projets,
- promouvoir la fonction S & E dans les actions de développement local, Régional et National,
- assurer la mise en œuvre correcte de sa mission de service public, notamment en appui-conseil en terme de politique de gestion durable des ressources forestières et fauniques,
- éclairer le gouvernement dans sa prise de décision stratégique au plan national et sous-régional par rapport à la politique de gestion durable des ressources forestières et fauniques.
- Capitaliser les expériences des projets pour servir la conception des projets futurs.

3.1.3 Elaboration du cadre de suivi

Comme indiqué dans la démarche conceptuelle du SSE, cette élaboration fait appel à une série de questions :

- sur quoi doit porter le suivi ?
- comment le suivi sera-t-il effectué ?
- par qui sera-t-il réalisé ?
- quand sera-t-il réalisé ?
- quels extraits doit on attendre du suivi ?

- **Sur quoi doit porter le suivi ?**

Là, il s'agit de la définition des besoins des utilisateurs (cf. III.1.1) et de la définition des indicateurs.

❖ La définition des indicateurs

Les indicateurs dans les activités dans les secteurs forêts/faunes peuvent être repartis en :

- indicateurs d'impact écologique ;
- indicateurs d'effet socioéconomique ;
- indicateurs de suivi technique et
- indicateurs de suivi financier.

Les indicateurs d'impact écologique

Ils sont relatifs à la détermination de la tendance écologique induite par suite de l'introduction du projet dans le terroir : par exemple, la tendance de la remontée biologique, de l'évolution des sols, de la nappe phréatique et du degré de la couverture du sol.

Les indicateurs d'effets socioéconomiques

Ils doivent permettre de mesurer l'évolution du niveau de vie des bénéficiaires grâce aux activités du projet. Cela par catégorie sociale et par genre : par exemple le niveau de la consommation, de l'emploi, du revenu, des conditions de vie des bénéficiaires. En un mot, la rentabilité des actions entreprises et leur impact sur la vie des bénéficiaires.

Les indicateurs de suivi technique

Ils assurent la mesure de l'état d'avancement de la mise en œuvre d'une activité du projet. Ils peuvent englober les indicateurs de fonctionnement, d'organisation. Ils sont généralement définis dans le cadre logique des projets. Par exemple, l'inventaire de 200ha de forêt par mois en 2004; la formation de 50 exploitants en technique en coupe de bois dans chaque structure rurale de gestion de bois en 2005 ; quatre sortie par semaine pour le relevé journalier de faune dans le cadre du suivi de la remontée biologique ; le prélèvement hebdomadaire pour le contrôle piscicole dans un projet de pisciculture. Ici les sources de vérification peuvent être respectivement, la carte des forêts inventoriées, les rapports de formation, les fiches de relevé et le registre de prélèvement etc.

Les indicateurs de suivi-financier

Ils sont relatifs à l'exécution du budget-programme du projet et à la rentabilité des groupements ruraux de gestion des forêts producteurs de bois (Cf. annexe n°6 modèle de rapport financier).

• Comment le suivi-évaluation sera t-il effectué ?

Il s'agit de la modalité de mise en œuvre du SSE. Nous proposons comme structure d'ensemble du Système de Suivi-évaluation de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature trois (3) dispositifs qui seront intégrés:

- un dispositif de collecte de données,
- un dispositif de traitement, d'analyse et d'interprétation des résultats,
- un dispositif de restitution et de diffusion des résultats, leçon et connaissances.

Dispositif de collecte :

Le SSE de la DNCN s'appuiera sur le dispositif d'intervention de la DNCN à travers l'ensemble du pays. Cet atout servira de base pour créer les organes du suivi de la DNCN.

Ainsi, nous proposons la mise en place d'une cellule nationale de suivi-évaluation (CNSE) au niveau de la Direction Nationale, une cellule régionale de suivi-évaluation (CRSE) au niveau des Directions Régionales de la Conservation de la Nature et une cellule

locale de suivi-évaluation (CLSE) au niveau de chaque Service de la Conservation de la Nature.

Le dispositif assurera la collecte permanente des informations avant, pendant et après les projets. Donc il fournira l'état de référence, de la mise en œuvre et surtout de l'impact après l'exécution du projet, car le suivi et l'évaluation de l'impact des activités impliquent des horizons plus larges que ceux des projets.

La collecte consistera à recueillir de manière régulière les informations concernant le déroulement des activités. Les outils de collecte seront des cahiers- registres, des fiches de suivi ou d'enquêtes, complétés par des carnets de visites régulières sur le terrain. (Annexe n°5 : Fiches de suivi et tableau de bord)

Pour la remontée des informations, il s'agira de transmettre celles-ci à l'échelon supérieur suivant un système de rapport mis en place. Un canevas selon la nature de chaque projet sera produit. Les informations à collecter seront définies après un inventaire et un tri. Il sera établi en outre un calendrier d'émission. Chaque information est mesurée c'est-à-dire notée en quantité (Q), surface (S), valeur (V), effectifs (N), unité (U), pourcentage (%) et en francs (CFA).

Dispositif de traitement, d'analyse et d'interprétation des résultats :

Le type de traitement (manuel ou informatique) est fonction du niveau hiérarchique. Au niveau antenne sera effectués la compilation des informations collectées dans les villages cibles ou sur les sites et par commune.

Au niveau CLSE, la compilation des données des antennes sera effectué et transmises à la CRSE qui à son tour fait la compilation des données des CLSE et les transmet au niveau CNSE.

Pour l'analyse, il s'agira d'apprécier les activités qui ont été menées durant la période concernée par la collecte et de préciser la raison de la réussite ou de l'échec de l'activité. Cette analyse se réalisera à tous les niveaux de responsabilité mais les outils et procédés utilisés seront différents.

Ainsi, au niveau des Antennes de la Conservation de la Nature et des Cellules Locales de Suivi-évaluation (CLSE) : les données seront traitées actuellement de façon manuelle. Ce procédé bien que long et fastidieux, est nécessaire et s'adapte bien aux réalités du terrain. Pour les besoins de l'analyse à ce niveau, les agents utiliseront des tableaux de bord simples permettant de comparer les réalisations effectives avec les prévisions (cf. annexe n°5). De même une comparaison entre les réalisations des différents villages ou sites et communes permettra de déterminer les zones les plus dynamiques ou les activités les plus rentables ou écologiquement néfastes.

Au niveau des Cellules Régionales de Suivi-évaluation (CRSE) et de la Cellule Nationale de Suivi-évaluation (CNSE), il s'agira de mettre en place d'un système de bases de données relationnelles, qui permet à toutes les structures qui ont besoin des informations sur les projets forestiers de les consulter directement soit dans un réseau ou sur l'internet.

L'outil informatique jouera le rôle de facilitateur de tâches pour le stockage, l'analyse, la synthèse et la production pour la restitution des informations générées.

Pour l'essentiel, l'analyse des données portera sur :

- la synthèse de informations à chaque niveau d'intervention (commune, Antenne, cercle, région et pays) afin d'obtenir un vue globale de la situation plutôt qu'une connaissance détaillée de certains aspects pris isolément ;
- la comparaison des informations afin de mettre en évidence les similitudes ;
- le contraste des informations afin de mettre en évidence les différences entre les unités relativement homogènes (sites, communes, cercle, régions etc.) ;
- la corrélation des informations afin d'établir les relations existantes entre certaines variables ou groupe de variables.

En outre, l'analyse se portera non seulement sur la réalisation des produits que sur les effets et impacts tant au niveau de l'environnement qu'au niveau socioéconomique.

Ces études permettront de définir certaines tendances et effectuer ainsi certaines projections qui permettront une meilleure planification des activités futures.

Dispositif de restitution et de diffusion des résultats :

Ce dispositif doit répondre aux besoins en informations des utilisateurs du système de S/E. Cette étape de publication et de diffusion de l'information analysée permet de valoriser et justifier le rôle et le travail du système de suivi-évaluation. Sa programmation doit être respectée. Les résultats doivent être publiés et diffusés en temps opportun afin que les responsables puissent prendre les mesures correctives.

La publication et la diffusion se feront par des canaux qui seront :

- **le système de rapport** : Les rapports ne seront pas seulement descriptifs. Ils doivent comprendre également une analyse de données collectées. Cette analyse s'effectuera à tous les niveaux, mais de manière plus approfondie au niveau de la Cellule nationale de Suivi-évaluation (CNSE). Le contenu de chaque rapport doit répondre aux objectifs de l'étude et faire les recommandations sur les thèmes abordés et sur les objectifs attendus. Il est utile qu'il soit accompagné d'un résumé permettant aux responsables d'en saisir l'essentiel en peu de temps (canevas rapport annexe 4a et 4b), une copie des rapports de mission de suivi-évaluation est transmise au Ministère de Tutelle.

- **les notes techniques** : En plus des rapports, il est utile d'établir des notes techniques qui sont destinées en partie aux services techniques des structures privées et étatiques qui interviennent dans les secteurs forestiers. Ces notes doivent être brèves (4 à 5 pages) et doivent être accompagnées de graphiques et de tableaux. Et aussi adressé aux agents d'exécution et bénéficiaires pour restituer l'état d'évolution du projet ;

- **les bulletins** : Enfin à travers la Cellule nationale de Suivi-évaluation (CNSE), la Direction Nationale de la Conservation de la Nature (DNCN) publiera de manière régulière des bulletins sur la réalisation des projets, les activités menées dans les régions et des bulletins de statistiques forestières. Ceux-ci sont principalement destinés aux partenaires extérieurs.

Cette diffusion des informations ne se ferait pas uniquement vers le « haut » mais aussi vers le « bas ». Il sera développé la rétro- information afin de proposer des recommandations ou solutions aux problèmes et difficultés constatés qui seront intégrés dans le processus opérationnel.

- **Par qui le suivi-évaluation sera-t-il réalisé ?**

Il s'agit là de la détermination des responsabilités du suivi-évaluation.

Au niveau du terroir, le suivi sera effectué par :

- ❖ les surveillants forestiers des villages et les gestionnaires des marchés ruraux de bois.
- ❖ les chargés d'aménagement des antennes sur tous les aspects concernant l'aménagement, son état de mise en œuvre et l'organisation de l'exploitation ;
- ❖ les chargés de contrôle des antennes sur les aspects relatifs aux flux des produits forestiers « chantier- aire de vente- commerce » et aussi sur la tenue des documents de gestion.

A ce niveau les fiches de suivi seront tenues et déposées hebdomadairement au niveau du chef d'antenne qui les compile mensuellement pour les transmettre à la CLSE du Service de la Conservation de la Nature.

Les Cellules Locales de Suivi-évaluation (CLSE) seront animées par le chargé d'Aménagement et le chargé de contrôle au niveau du Service de la Conservation de la Nature (SCN).

Les Cellules Régionales de Suivi-évaluation (CRSE) comprendront un gestionnaire forestier, un ingénieur statisticien ;

La Cellule nationale de Suivi-évaluation (CNSE) comprendra deux (2) gestionnaires forestiers, un ingénieur statisticien et un secrétaire.

- **Quand le suivi-évaluation sera-t-il réalisé ?**

Il s'agit de déterminer un calendrier précis des activités à mener.

Les rapports de synthèse seront transmis aux coordinateurs des projets par le canal du Directeur National en vue de la prise en charge des recommandations.

Le tableau ci-dessous donne le planning de suivi que nous proposons à la DNCN.

Tableau N° 9 : Planning de suivi proposé à la DNCN

Activités	Période (délai de transmission)	Lieu	Responsables
1) Collecte des informations	Continuellement	Site	Chargés dans les ACN, surveillants et gestionnaires MRB
2) Compilation des informations (analyse et recommandation)	le 15 de chaque mois le 25 de chaque mois le 30 de chaque mois	Antenne SCN DRCN	Chef antenne CLSE CRSE
3) Publication et diffusion : - Note technique - Rapport - Bulletins - Réunion de gestion	chaque deux (2) mois la fin de chaque trimestre la fin de chaque semestre la 1 ^{ère} quinzaine du début du semestre suivant	DNCN DNCN DNCN DNCN	CNSE CNSE CNSE DN
4) Missions : Vérification, information et état d'exécution des recommandations	la fin de chaque mois impaire la fin chaque mois paire la fin chaque trimestre	Site, commune Site/com/CLSE Site/co/CLSE/CRSE	CLSE CRSE CNSE
5) Supervision	la fin chaque semestre	Site, projet, partenaires	Superviseurs

NB : Les missions de la CNSE impliquent les divisions en charge de la supervision en vue d'assurer la couverture effective de tous les projets.

Les missions de la CNSE du 1^{ère} et 3^{ème} trimestre coïncide avec celles des CLSE et sont effectuées ensemble de façon à réduire les dépenses.

Les missions de la CNSE 2^{ème} et 4^{ème} trimestre coïncident avec celle des CRSE et de la supervision et sont organisées de façon à éviter la duplication des missions.

• **Quels extraits doit-on attendre du suivi ?**

Il s'agit de la définition du format des rapports de suivi.

La production régulière de rapport est essentielle afin de fournir une information adéquate et complète aux divers acteurs concernés sur l'état d'avancement de projet, ainsi que sur les problèmes qui ont surgi en cours d'exécution et les mesures correctives à apporter.

Le rapport de suivi comporte deux parties :

- le rapport narratif,
- le rapport financier.

Le rapport narratif, comme son nom l'indique est fait pour raconter. Cela signifie que son contenu doit être riche en description, c'est à dire pouvoir rendre compte de la réalisation du projet. Il couvre généralement sept (7) dimensions du suivi :

- ❖ les résultats obtenus comparés aux extrants attendus ;
- ❖ les activités réalisées comparées à celles planifiées dans le calendrier d'exécution ;
- ❖ les activités non prévues et réalisées, et les raisons de leur réalisation ;
- ❖ l'identification des écarts, et leur analyse en comparant les activités réalisées à celles prévues ;
- ❖ les principaux problèmes et contraintes qui affectent la mise en œuvre du projet, et surtout qui expliquent les écarts encourus tant au niveau des résultats, du calendrier que du budget ;
- ❖ les recommandations sur la nature des mesures correctives pour améliorer l'efficacité (résultats) et l'efficience du projet (minimisation des coûts) ;
- ❖ la position, l'opinion et le comportement des acteurs engagés dans le projet ; l'évolution des acteurs et perspectives pour la prochaine période (activités revues, stratégie d'intervention actualisé, calendrier mis à jour, budget révisé).

Le canevas de rapport proposé à l'annexe 4a et 4b respectivement trimestriel et annuel.

Le rapport financier, cet outil de suivi permet de surveiller l'évolution des dépenses en rapport avec le budget du projet, de constater les écarts et d'expliquer ceux-ci. Il permet donc de repérer et d'analyser des anomalies de fonctionnement et d'y remédier. Le modèle de rapport financier est donné en annexe n°6.

3.2 Amélioration du cadre de gestion du SSE de la DNCN

La bonne conception d'un SSE ne saurait garantir à elle seule la performance du système. Elle doit être complétée aussi par le management.

L'amélioration de la gestion du système passe par une bonne planification, une meilleure organisation, le leadership participatif et un contrôle permanent.

Ainsi, une fois constituée, la structure prévue dans le cadre conceptuel doit procéder :

- à répertorier tous les projets,
- à faire une analyse du cadre d'intervention de tous les projets répertoriés en vue d'une harmonisation des concepts ;
- à clarifier les objectifs et les activités des projets ;
- à élaborer des cadres logiques d'intervention pour les projets qui n'en possède pas ;

Conformément au planning de suivi proposé dans le tableau n° 12. La CNSE doit intégrer dans sa planification le programme d'intervention des projets.

Le dispositif d'intervention proposé est une structure à quatre niveaux :

- au niveau national : une cellule nationale de S/E (CNSE) ;
- au niveau régional : une cellule régionale de S/E (CRSE) ;
- au niveau cercle : une cellule locale de S/E (CLSE) ;
- au niveau commune, village (opérationnel) les Antennes de la Conservation de la Nature.

Le niveau opérationnel directement lié à l'activité du projet, fournira les données et informations sur les réalisations en cours par la collecte d'informations.

Le niveau local (CLSE) compilera les informations issues des antennes et procédera à une analyse de l'état de mise en œuvre des projets par antennes.

Le niveau régional (CRSE) à son tour fait la compilation des informations issue du niveau local et dégage le degré de réalisation des projets par cercle et transmet les informations au niveau National.

Le niveau national procède à une analyse approfondie des informations issues du niveau régional et procéder à la publication et la diffusion des résultats.

La cellule national de SE, aura pour mission de :

- élaborer les procédures et outils de S& E de projet ;
- coordonner les activités de S&E de projets et services rattachés de la DNCN ;
- définir les canaux de diffusion des résultats ;
- initier des sessions de formation, en matière de S& E de projet en collaboration avec la Division Formation et Communication (DFC) ;
- appuyer les coordinateurs des projets dans la préparation et l'organisation des évaluations à mi-parcours et rétrospectives et des audits de projet.

Les cellules aux niveaux régional et local en plus de la collecte, compilation, analyse et transmission des informations à la CNSE, répertorient tous les projets intervenants dans le domaine forestier et faunique de leur ressort et informe de leurs activités, qui doivent normalement cadrer avec la politique nationale forestière.

La CNSE, a une intervention transversale par rapport à l'ensemble des Divisions, avec lesquelles elle entretient une collaboration. Ainsi, de façon continue elle mettra à la disposition des superviseurs de projets les informations concernant l'état d'exécution des projets. Elle formule des recommandations pertinentes aux directeurs de projets, pour les décisions nécessaires à prendre.

Dans la conception des procédures et outils de suivi l'évolution, la cellule nationale devra associer les différentes compétences internes et les spécialistes de la question au niveau des partenaires et des bailleurs.

A la fin de chaque semestre sous la présidence du Directeur National des réunions seront organisées entre les différents niveaux du suivi, ces rencontres enregistreront la participation des responsables du suivi-évaluation au niveau des bailleurs, des Directeurs de Projets. Ces séances de travail qui permettront de préparer efficacement les rencontres tripartites (Etats, bailleurs, responsables de projets) doivent :

- faire le point des activités par projet.
- valider l'état d'avancement, et
- harmoniser les recommandations à formuler pour le bon achèvement des projets ou la consolidation des effets et impacts positifs.

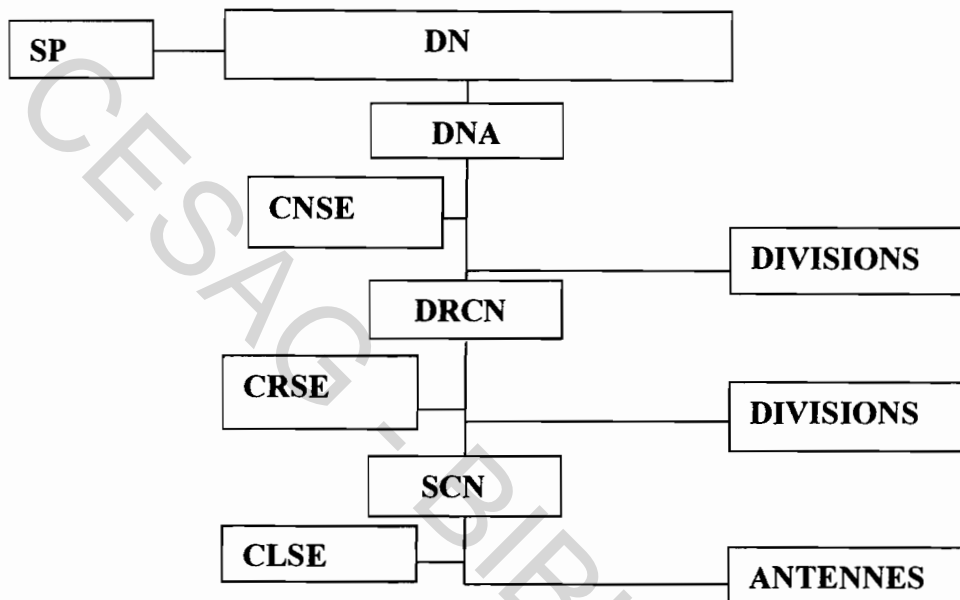
Dans l'organigramme les Cellules de Suivi-évaluation aux différents niveaux (national, régional, et local) doivent être rattachées en staff. Ce positionnement hiérarchique renforce la capacité des cellules à :

- informer directement l'instance décisionnelle sans trop d'intermédiaires ;

- travailler sans contrainte avec les Directeurs de projets et de façon transversale avec les Chefs de Division

Ainsi le schéma ci dessous propose l'organigramme intégrant les Cellules de suivi-évaluation aux différents niveaux des Structures de la Conservation de la Nature.

Schéma N° 4 : Organigramme proposé



NB : secrétariat permanent, **DNCN :** Directeur National ; **DNA :** Directeur National Adjoint ; **CNSE :** cellule nationale de SE, **DRCN :** Directeur Régional de la Cons. Nature ; **CRSE :** cellule régionale de SE ; **SCN :** Service de la Cons. Nature ; **CLSE :** cellule locale de SE

Le personnel qu'il faut pour les différents échelons de suivi de la DNCN est déterminé au point 3.1.3 du cadre conceptuel. Les cellules seront dotées en équipement adapté aux missions : mobiliers, matériels de bureau, informatique, et moyen logistique (véhicules).

La structure de suivi-évaluation de la DNCN doit bénéficier d'une dotation budgétaire de 1 à 3% du coût total des projets rattachés. Ce financement viendra en complément du budget alloué au projet et directement affecté à la cellule.

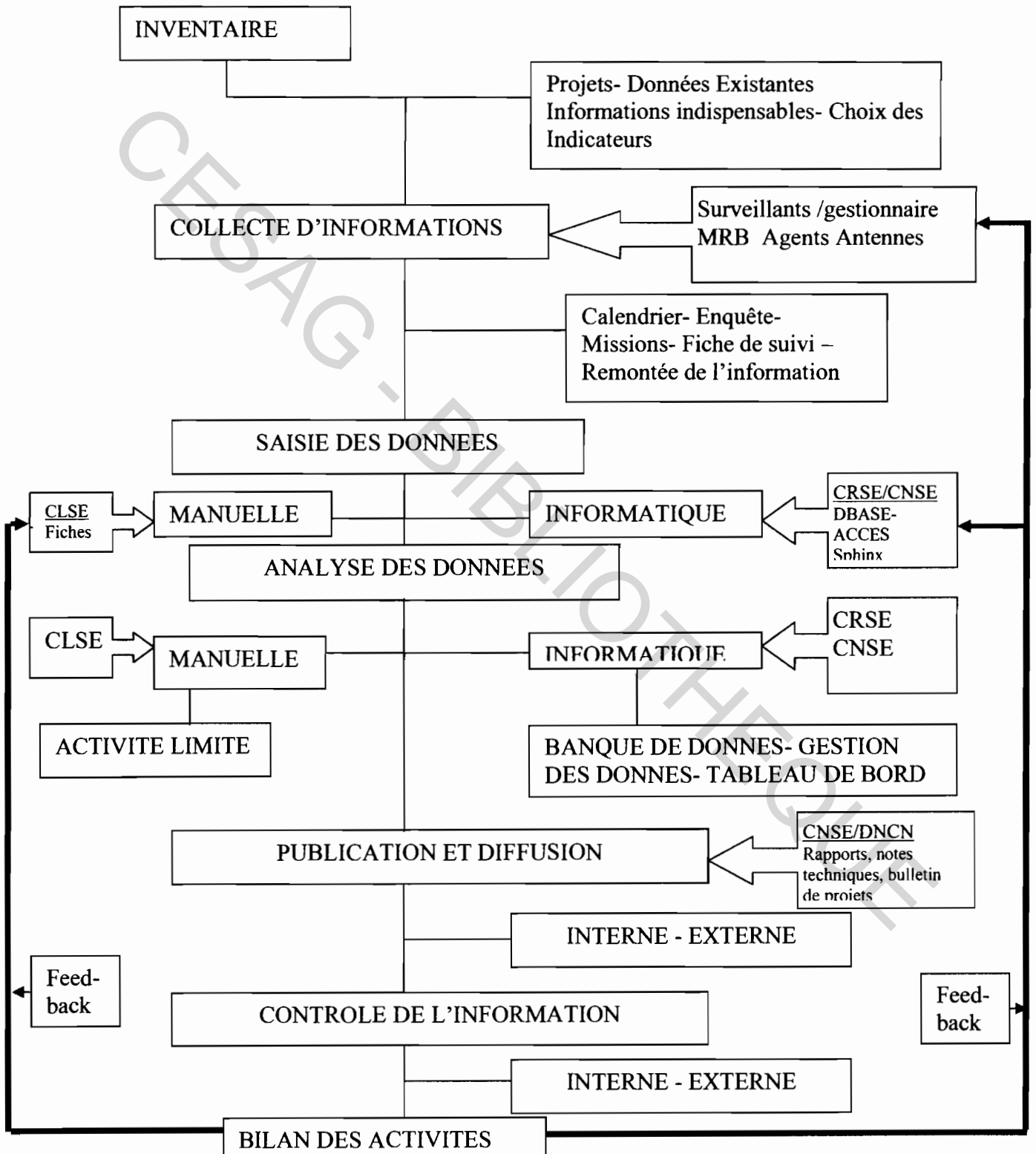
Une fois installée la cellule élabore son budget. Si toute fois les dotations budgétaire par le canal des projets s'avère insuffisantes, un financement complémentaire est assuré sur le fonds forestier et budget de l'état ou recherché auprès des bailleurs de fonds dans le cadre du programme de renforcement des capacités de gestion.

Pour chaque poste de la cellule des fiches de poste seront élaborées afin de permettre à chacun de s'orienter et de s'auto-évaluer.

Il sera défini des primes de responsabilité et de mission. Au regard du programme établi chaque année la cellule procédera à l'établissement du bilan d'activités.

Ainsi, le schéma ci-dessous résume le fonctionnement du système proposé.

Schéma N°5 : Fonctionnement du système d'information proposé à la DNCN



4. Plan de mise en œuvre des recommandations

La DNCN occupe une position stratégique dans la lutte contre la dégradation de l'environnement, de ce fait la mise en place d'un cadre méthodologique de suivi-évaluation des intervenants dans la gestion durable des ressources naturelles est d'un grand intérêt.

Pour permettre à la structure de S&E proposée d'apporter une réponse satisfaisante aux préoccupations soulevées par les résultats de l'analyse du système en place, certaines mesures s'imposent :

Plan n°1

Relire les décrets n°02-243/P-RM du 13 mai 2002 et n°02-265 du 24 mai 2002 respectivement relatifs à l'organisation et les modalités de fonctionnement, au cadre organique de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature et l'arrêté n°00-1900/MEATEU-SG du 7 juillet 2000 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des services régionaux et subrégionaux de la Conservation de la Nature, pour la prise en compte du nouveau dispositif de suivi-évaluation.

Plan n° 2

Renforcer les capacités humaines par la formation du cadres en matière de SE, pour permettre aux projets de répondre aux attentes afin d'assurer la constitution une base de données sur la gestion durable des ressources forestières et fauniques (GDRFF). La mise en œuvre du cadre proposé par notre étude nécessite aussi la formation du personnel.

Plan n°3

Répertorier sur le territoire tous les intervenants dans la gestion durable des ressources forestières et fauniques (ONG, projets). Et établir pour chaque projet une fiche d'identification conformément à l'exemple de l'annexe3.

Plan n°4

Elaborer un cadre de concertation entre les différents intervenants dans le domaine forestier et faunique en vue d'assurer un suivi-correct de l'ensemble des activités dans ce domaine.

Plan n° 5

Organiser un forum des intervenants pour l'harmonisation du concept sur les indicateurs de gestion des ressources forestières et fauniques au Mali.

Plan n° 6

Formaliser un cadre de publication annuelle de bulletin statistique forestière sur l'état de mise en œuvre de la politique forestière à travers les différents résultats des projets et leur tendance.

Plan n° 7

Organiser une réflexion sur les présentes propositions et recommandations de nos travaux en vue de les approfondir.

Le tableau ci-dessous indique comment sera exécuté le Plan de mise en œuvre des recommandations

Tableau n°10 : Plan d'exécution des recommandations

Recommandation	Mesures à prendre	Structure responsable	Résultats attendue	Echéances
1 Relire les textes relatifs à l'organisation et les modalités de fonctionnement et le cadre organique de la DNCN et des services régionaux et subrégionaux.	Prévoir dans le programme gouvernemental la relecture desdits textes	DRPN, DN	Cadre de SE formalisé	2005
2 Renforcer les capacités humaines par la formation du cadres en matière de SE, pour permettre aux projets de répondre aux attentes afin d'assurer la constitution une base de données sur la GDRFF.	Etablir un chronogramme réaliste de formation des agents	DFC, DEP	Agents formés et outillés	2005
3 Répertorier sur le territoire tous les intervenants dans la gestion durable des ressources forestières et fauniques (ONG, projets).	Amender la fiche d'identification annexe 3 à soumettre aux bailleurs et coordination de ONG. Et créer une base de données avec ACCESS pour sa gestion.	DN, DN A, DEP	Intervenants dans la mise en oeuvre de la politique forestière inventoriés	2005-2006
4 Elaborer un cadre de concertation entre les différents intervenants dans le domaine forestier et faunique en vue d'assurer un suivi-correct de l'ensemble des activités dans ces domaines.	Initier une rencontre d'information des bailleurs et coordination ONG sur l'importance de la question	DN, DNA, DEP, DFC, ONGS DFH Bailleurs	Rencontre périodique entre différents intervenants instaurée	
5 Organiser un forum des intervenants pour l'harmonisation du concept sur les indicateurs de gestion des ressources forestières et fauniques	Initier des rencontres d'informations sur l'opportunité de tel forum	DN-DNA DEP,	Indicateurs consensuels de gestion des RFF produits pour le Mali.	2005
6 Formaliser un cadre de publication annuelle de bulletin statistique forestière sur l'état de mise en œuvre de la politique forestière à travers les différents résultats des projets et leur tendance en République du Mali	Elaborer un canevas de bulletin en spécifiant les rubriques à publier	DEP DFC, DAF DRPN, DFH	Statistique forestière en république du Mali produit Banque de donnée constitué sur GRFF	2005
7 organiser une réflexion sur les propositions et recommandations formulées	Initier une séance de discussions pour la prise en compte des propositions et recommandations	DN, DNA, DEP	Des voies dégagées pour la valorisation du SE	2004

CONCLUSION GENERALE

La présente étude avait pour objectif d'apporter une contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation (SSE) de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature (DNCN).

La revue de littérature nous a permis d'une part de préciser la démarche de mise en place d'un tel système d'information et, d'autre part, d'élaborer le modèle d'analyse. Ce modèle nous a permis d'apprécier la performance du système de suivi-évaluation de la DNCN, à travers trois indicateurs :

- la satisfaction des utilisateurs du système
- l'efficacité de système
- l'efficience de système

Egalement, il a été analysé l'influence de la conception et de la gestion dudit système sur sa performance.

Récapitulatif des résultats

Comme résultat de l'étude :

- les variables explicatives ont enregistré :

- pour la conception du système 16,98% de taux d'appréciation avec un score de 107/630, l'indicateur qui a enregistré le taux le plus élevé pour cette variable est le « feed-back » avec 30% de taux et celui ayant encaissé le plus faible taux est la «détermination des utilisateurs du système » avec 11,66% de taux d'appréciation.
- pour la gestion du système le taux d'appréciation est de 19,24% avec un score de 127/660, les indicateurs ayant enregistré le taux le plus élevé et le plus faible sont respectivement : le «contrôle » avec 33,33% et la «planification » avec 15,75%.

- la variable expliquée : la performance a enregistré un taux d'appréciation de 28,88%, l'indicateur qui a le plus contribué est la «satisfaction » avec 33,33% et celui qui a le moins contribué est l' »efficience » avec 23,33%.

Les facteurs qui ont causé la faiblesse de ces variables se sont répercutés sur l'ensemble du système pour aboutir à un score de **417/1470** ce qui nous indique que **28,36%** des personnes enquêtées estiment que le système en place est performant tandis que **71,64%** trouvent qu'il est contre performant et qu'il doit être revue dans son ensemble.

C'est ce qui nous a conduit à formuler des recommandations sur le cadre de conception et de gestion du système de suivi évaluation de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature au point n°3 de la deuxième partie de notre étude.

Ces recommandations ont été soutenues par un plan de mise en œuvre au point n° 5 de la deuxième partie de notre étude.

Apports de l'étude

L'étude a permis de découvrir que les variables étudiées pour apprécier la performance du système de suivi-évaluation actuel de la Direction Nationale de la Conservation de Nature à savoir la conception du système, sa gestion et la performance elle-même ont enregistré un taux moyen d'appréciation inférieur à 50% indiqué dans notre code d'appréciation (Cf.10.5) comme étant le seuil de cette performance.

Elle nous permet de déceler que parmi les trois variables c'est la **variable conception** du système qui a enregistré le **taux d'appréciation** le plus bas soit **16,68%** avec un score de **107/630**. Cette variable a été plus handicapée par les facteurs « détermination des utilisateurs » et « détermination des ressources » qui ont enregistré respectivement **11,66 %** et **12,22%** de taux d'appréciation.

Ensuite, elle nous indique que la **variable gestion**, bien qu'ayant enregistré un taux meilleur à celui de la **conception**, est de loin inférieure au taux moyen indiqué pour la performance (50%), elle a un **taux d'appréciation de 19,24%** avec un score de **127/660**. Ce faible taux est imputable surtout à la « planification » et à l' « organisation » du système.

En outre, elle a aussi permis de découvrir que **28,88%** des acteurs et usagers apprécient la **performance** du système de suivi actuel de la Direction Nationale de la Conservation de Nature contre **71,12%** qui trouvent que ledit système est contre performant.

En plus, elle nous informe que le système de suivi-évaluation actuel de la DNCN est contre performant. Il ne fournit pas des informations fiables aux responsables de la DNCN leur permettant d'avoir une image fidèle des projets exécutés et de prendre les bonnes décisions au moment opportun.

Enfin, elle nous indique que la contre performance dudit Système est imputable à sa conception et à sa gestion qui ne lui permet pas d'atteindre un niveau de performance satisfaisant, et de contribuer objectivement à la mesure du degré de l'apport des projets de la DNCN aux changements positifs dans le milieu rural qu'urbain.

Ainsi, l'étude a confirmé l'hypothèse de recherche formulée autour de l'équation $P = F(c, g)$ qui veut dire que « **la conception et la gestion du système de suivi-évaluation influent sur sa performance** ».

Limites de l'étude

Toutefois, la conception, l'élaboration et la mise en œuvre d'un véritable système de suivi-évaluation pour le développement forestier sont sans conteste une entreprise complexe.

Le temps très limité du stage, le budget pour l'exécuter, la complexité du thème et de la problématique n'ont pas permis de faire une étude systématique sur tous les projets et services rattachés à la Direction Nationale de la Conservation de la Nature (DNCN).

Voilà pourquoi nos travaux ne constituent pas une fin en soi, ils comportent certes des insuffisances et des limites mais, il reste perfectible.

Néanmoins nous osons espérer que nos travaux contribueront à animer des axes de réflexion sur l'outil précieux de gestion qu'est le suivi-évaluation, afin qu'il retrouve la place qu'il mérite au sein de la DNCN, structure de rempart contre la destruction des conditions d'existence (ressources naturelles) des personnes les plus démunies de notre société.

Piste de recherche future :

Notre étude a fait ressortir comme cause de la contre performance du système de suivi-évaluation de la Direction Nationale de la Conservation de la Nature, la conception et la gestion dudit système. Au regard des limites évoquées ci-dessus, nous proposons une étude plus poussée sur ces deux facteurs. Elle doit prendre en compte tous les projets et services rattachés intervenant dans le domaine forestier.

En outre, nous suggérons qu'elle accorde une attention particulière au système d'information en adoptant la question de recherche suivante : « comment la DNCN peut-elle s'informer sur tous les intervenants dans la gestion durable des ressources forestières et faunique au Mali ? »

La réponse à cette question permettra à la Direction Nationale de la Conservation de la Nature un suivi correcte du rythme de reconstitution des ressources naturelles renouvelables sur l'ensemble du territoire et de prendre des décisions opportunes afin de minimiser le taux d'épuisement de ces ressources gages de tout processus de développement durable.

Nonobstant, la contre performance du système de SE de la DNCN, il reste certain que l'acceptation du thème de l'étude par la structure justifie l'intérêt que portent les autorités à cet outil précieux de gestion. Cet intérêt se justifie au point 3.5 du chapitre II de la première partie qui fait ressortir les nombreux articles des textes réglementaires consacré à cet outil. En plus, au moment où se déroulait la présente étude, la Division Etude et Planification avait été instruit pour élaborer les outils de collecte d'informations sur les projets relevant de la DNCN. Mais à notre sens, ces outils malgré la qualité qu'ils sont sensés avoir, si le cadre ne se prête pas l'effort sera vain. Voilà pourquoi, bien que quelques outils ont été présentés, nous avons axé nos efforts sur le cadre conceptuel et de gestion qui nous paraît être mieux indiqué pour l'élaboration de ces outils dont à tant besoin la DNCN pour juger de la performance des projets qui lui sont rattachés.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien.....	A1
Annexe 2 : Liste par structure des enquêtés.	A6
Annexe 3 : Fiche d'identification de projet	A7
Annexe 4a : Canevas pour rapport de mission de suivi.....	A8
Annexe 4b : Canevas pour rapport annuel de suivi de programme / projet Pages...	A10
Annexe 5 : Fiches de suivi et tableau de bord.....	A11
Annexe 6 : Modèle de Rapport Financier.....	A12

ANNEXE N°1 : Guide d'entretien

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Nom et prénom de l'enquêteur :
.....

Nom et prénom de l'enquêté :
.....

Acteur du le SSE de la DNCN : Oui/non

Usagers du SSE de la DNCN : Oui/non

Date de l'enquête :

Lieu de l'enquête :

Nombre de personnes présentes :

I PERFORMANCE DU SYSTEME

- 1- Satisfaction
- 2- Efficacité
- 3- Efficience

II CONCEPTION DU SYSTEME

- 1- Objectifs clarifier
- 2- Utilisateurs des résultats identifiés
- 3- Indicateurs
- 4- Réseau de collecte, de traitement et d'analyse
- 5- Feed-back
- 6- Mécanisme de mise en œuvre

III GESTION DU SYSTEME

- 1- Planification
- 2- Organisation
- 3- Leadership
- 4- Contrôle

I PERFORMANCE DU SYSTEME

1- Satisfaction

Les systèmes de suivi évaluation de la DNCN permettent aux différents responsables de recevoir pour la prise de décision :

- les informations obtenues dans les rapports sont de qualités : **O** **N**

DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DNA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefs Divisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsable du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agents d'exécution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministère de tutelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bailleurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- les comptes rendu de suivi-évaluation des projets sont régulièrement reçus :

	O	N
DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DNA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefs Division	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsable du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agents d'exécution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministère de tutelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bailleurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Représentant collectivités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- les rapports et CR du S/E sont reçus dans les meilleurs délais :

	O	N
DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DNA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefs Division	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsable du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agents d'exécution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministère de tutelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bailleurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2- Efficacité

programme de suivi-évaluation exécuté à 100%
Les objectifs fixés sont réalisés

O	N
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3- Efficience

Le rapport des informations produites et des moyens alloués est positif

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

II CONCEPTION DU SYSTEME

1- Utilisateurs des résultats

Les utilisateurs du système ont été identifiés

O	N
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2- Objectifs clarifier

Les objectifs sont réalistes

O	N
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Il existe une cohérence entre les objectifs et les activités

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

3- Indicateurs

Les indicateurs ont été déterminés

O	N
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les indicateurs sont-ils SMART

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Les indicateurs sont consensuels

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

4- Système d'information

Le flux d'information a été défini

O	N
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(où collecter?, comment informer?, quand informer?)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Des outils de collecte d'informations sont définis

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Des outils de traitement d'informations sont définis

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Un comité de suivi/évaluation pour l'analyse des infos existe

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

5- Feed-back

Les résultats des missions sont restitués :

O	N
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les recommandations des missions sont prises en compte :

- par le service de tutelle :
- par l'équipe du projet :
- par les bailleurs :

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

6- Mécanisme de mise en œuvre

Les responsabilités sont déterminées :

- Il existe des chargés de collecte d'information
- Il existe des chargés de traitement d'informations
- Il existe un responsable qui diffuse les informations

O	N
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

7- Les ressources sont définies :

- en personnel
- en matériel
- en finance

O	N
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

III GESTION DU SYSTEME

1- Planification

- 11- Les besoins** : les besoins à satisfaire sont identifiés **O** **N**
- 12- Les objectifs** : les objectifs du système sont clairement définis et formalisés
- 13- Les critères d'évaluation** : les critères d'évaluation du système pour juger de sa performance sont définis
- 14- Les plans d'actions partagés**

- 141- Il existe un planning de réalisation des tâches **O** **N**
- 142- Il existe un planning d'occupation des différents agents
- 143- Le planning de réalisation des tâches, d'occupation des agents sont partagés
- 144- Le planning est suivi régulièrement

15- Les ressources

- Les moyens ont été déterminés avant le démarrage du projet **O** **N**
- Humains,
- matériels
- financiers

16- Les outils de base de planification : La planification du suivi à pour base :

- Le GANTT **O** **N**
- Le cadre logique
- La ventilation des tâches
- Autres outils lesquels ?.....

2- Organisation

- Il existe un organigramme qui formalise la structure du S/E dans la Division **O** **N**
- Les tâches sont décrites(+)¹
- Chaque tâche est affectée à un responsable de tâche(+)
- Les moyens en hommes sont suffisants(*)²
- Les moyens en matériels sont suffisants(*)
- Les moyens financiers sont suffisants et disponible(*)

Leadership

- Il existe dans le groupe un climat propice à l'accomplissement des tâches **O** **N**
- Il existe un dispositif de motivation(prime convenable)
- Il existe un programme de formation

4- Contrôle

¹ (+) détermination des tâches

² (*)allocation des moyens

	O	N
Il existe un manuel de procedure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il est prévu un bilan d'activités du système	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il existe un manuel de procédure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quelles autres faiblesses décelez-vous dans le système de SE actuel de la DNCN ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Quelles autres forces décelez-vous dans le système de SE actuel de la DNCN ?

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

Quelles sont les opportunités du système de SE actuel de la DNCN ?

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

Quelles sont les risques qu'encourent le système de SE actuel de la DNCN ?

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

Que proposez-vous pour améliorer du système actuel ?

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

Annexe n° 2 : La liste par structure des enquêtés.

Structure	Position dans la structure	Nombre de personnes enquêtées
Direction Nationale		
Staff	Interne	2
DEP	Interne	2
DRPN	Interne	1
DAF	Interne	1
DFC	Interne	1 en compagnie de 2 cadres
DCFH	Interne	1
DRCN Sikasso	Service déconcentré	1
SCN de Bougouni	Service déconcentré	1 en compagnie de 3cadres
Antenne de Kelaya	Service déconcentré	1
Antenne de Sido	Service déconcentré	1
Antenne de Koumantou	Service déconcentré	1
Antenne Centrale de Bougni	Service déconcentré	1
PNPOPBB	Externe	2 en compagnie de 1 cadre
PGDF	Externe	1 Coordination
Opérateur	Maître œuvre	1 Chef Cellule
Cercle de Bougouni :		
Commune rural de Keleya	Collectivité décentralisée	1 en compagnie de 1 élu
Commune rural de Koumantou	Collectivité décentralisée	1 en compagnie de 3 élus
Cercle de Yanfolila :		
Commune rural de Koloni	Collectivité décentralisée	1 en compagnie de 6 élus
Cercle de Kolondièba :		
Commune rural de Kolondièba	Collectivité décentralisée	0 (non disponible)
SRGB :		
SRGB de Kelaya	Bénéficiaire	1(non disponibilité des autres membres)
SRGB de Soulouba	Bénéficiaire	2 (dont 1 de la SRGB, 1 conseil de village)en compagnie de 22membres et autorité villageoises
SRGB de Solo	Bénéficiaire	2 (dont 1 de la SRGB, 1 conseil de village)en compagnie de 27 membres et autorité villageoises
SRGB de Tiéfala	Bénéficiaire	2 (dont 1 de la SRGB, 1 conseil de village)en compagnie de 32 membres et autorité villageoises
SRGB de Bolokoro	Bénéficiaire	2 (dont 1 de la SRGB, 1 conseil de village)en compagnie de 39membres et autorité villageoises
TOTAL		30

Annexe 3 : Fiche d'identification de projet

1. Intitulé du projet
2. Sigle
3. Type
4. Numéro d'enregistrement
5. Objectif global (de développement)
6. Objectifs spécifiques
7. Résultats escomptés
8. Activités
9. Zone couverte, cartographie si possible
10. Les localités (provinces, régions) concernées
11. Populations concernées
12. Etat du projet :
 - 0= projet en démarrage
 - 1= projet en cours d'exécution
 - 2= projet terminé
13. Nom du chef de projet
14. Adresse du projet
15. N°convention de financement
16. Document du projet (références document)
17. Coût initial
18. Coût dernière révision
19. Période d'exécution

La gestion de ce fichier sera informatisée en utilisant Access. Il faut aussi assurer un archivage manuel

Annexe 4a : Canevas pour rapport de mission de suivi

FORME

- la page de couverture ;
- le volume du rapport (sans annexe) doit être environ de 10 pages (selon l'importance de l'activité) ;
- le rapport doit utiliser des termes techniques compris de tous (vocabulaire accessible) ;
- l'interligne de un et demi.

PLAN ET CONTENU DU RAPPORT

Résumé (1 page maxi)

Ce chapitre donne un résumé des conclusions (chapitre 2.7) et des recommandations (chapitre 2.6) les plus importantes.

Généralités (1/2 page)

Ce chapitre contient des informations générales et doit préciser :

- A quelle occasion le rapport est établi (suivi périodique, fin de projet, fin d'une phase, etc...)
- La composition de l'équipe de travail,
- Le déroulement de la mission

Brève description du projet (au plus 1 page)

Ce chapitre se base sur les documents de référence de la planification du projet, c'est-à-dire, le rapport d'évaluation, la convention de financement etc. Il comportera :

- Un rappel de l'objectif de développement (la finalité),
- Un rappel des objectifs du projet,
- Un rappel des composantes,
- Les structures de mise en œuvre du projet,
- Un rappel du financement (coût par source de financement),
- Un rappel des phases importantes (date de la convention, phase d'exécution, durée du projet ...)

Evaluation des résultats Techniques et financiers

Ce chapitre représente la partie essentielle du rapport. Il s'agit de décrire l'état d'avancement des principales composantes, comparé avec la planification de référence et identifier ainsi les écarts importants et leurs causes. Cette analyse doit se faire à partir des indicateurs définis pour chaque composante (cadre logique). Elle servira de base logique pour les recommandations en chapitre 6.

Réalisations techniques
Réalisations Financières
Structures d'exécution

Pages A8

Analyse de l'avancement vers l'objectif du projet

Il s'agit de savoir, par cette analyse, si l'état d'avancement des différentes composantes, ainsi que les conditions générales actuelles, dans lesquelles se déroule le projet, permettront d'atteindre l'objectif visé. Ces réflexions doivent porter sur les points suivants :

- Les composantes prévues sont-elles nécessaires et suffisantes pour atteindre l'objectif visé ?
- Les conditions externes sont-elles favorables (motivation des structures d'exécution, intérêt des groupes cibles, politique sectorielle de GRF, les conditions économiques ...) ?

Recommandations

Recommandations relatives à la planification

Le changement de la planification du projet est-il nécessaire ?

- Concernant l'objectif du projet ?
- Concernant les composantes ?
- Les activités ?
- Concernant le financement ?
- Concernant la durée ?

Recommandations relatives à l'exécution technique

Recommandations éventuelles concernant des méthodes ou techniques utilisées au niveau de l'exécution du projet.

Recommandations relatives aux structures d'exécution

Il s'agit de recommandations concernant le management du projet, l'organigramme, les liaisons hiérarchiques, la collaboration entre les différents intervenants, etc.

Recommandations relatives aux structures de tutelle

Interventions nécessaires des structures ministérielles, des bailleurs de fonds, etc..

CONCLUSION

Il s'agit de conclure si l'objectif initial du projet ainsi que les différentes composantes sont souhaitables et encore réalisables à la lumière du contexte actuel et des conditions générales dans lesquelles évolue le projet par référence au plan directeur. L'avancement du projet est-il satisfaisant d'une façon générale ? Des interventions importantes, des décisions sont-elles nécessaires et suffisantes ? Lesquelles ?

annexes

- Termes de référence de la mission ;
- Personnes et documents consultés ;
- Autres éventuellement.

Annexe 4b : Canevas pour rapport annuel de suivi de programme / projet

Information de base relative au programme / projet

Code :

Titre du programme/projet :

Date de démarrage

initiale :

effective :

Montant total du budget

au départ :

dernière révision datée

Période couverte par le rapport

Date d'examen tripartite/bipartite (indiquer s'il est prévu ou a effectivement eu lieu)

NOTATION NUMERIQUE

1. Très satisfaisant ;
2. Satisfaisant ;
3. non satisfaisant, malgré certains éléments positifs ;
4. non satisfaisant ;
5. sans objet.

Pertinence

Quel est le degré de pertinence par rapport aux priorités nationales de développement ?

Le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?

Etant donné les objectifs du programme, les institutions appropriées reçoivent-elle une assistance ?

Performance

En utilisant les indicateurs retenus, noter la contribution des produits à la réalisation des objectifs immédiats :

- indicateur 1
- indicateur 2
- indicateur 3
- etc.

qualité des produits ?

Les ressources du programme/projet (humaines, financières et matérielles) sont-elles-elles suffisantes sur le plan de la quantité et de la qualité ?

Les ressources sont-elles utilisées efficacement pour la production des résultats escomptés ?

Notation globale du programme/projet en la justifiant.

APPRECIATION ECRITE

Principales réalisations du programme/projet par rapport à ces objectifs durant l'année ?

Problèmes et questions majeurs affectant l'exécution du projet ? Et comment peut-on les résoudre ? (mesures recommandées, responsabilité, délai, ressources nécessaires ...)

Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience du programme/projet ?

Opinion des groupes cibles ?

Pages A10

Annexe n°5 : Fiches de suivi et tableau de bord

Tableau n°1 de bord pour le suivi d'un prestataire SRGB

Code projet :

Intitulé projet :

Composante : Aménagement Forêt

Période de suivi :

Rubriques	Prévision	Réalisations	Ecart	Observations
Activité 1 (sensibilisation)				
Physique (quantité)				
Financier				
Délai				
Activités 2 (identification domaine)				
Physique (quantité)				
Financier				
Délai				
Activités 2 (inventaire forêt)				
Appréciation				

Tableau n°2 : de bord pour le suivi des composantes d'un projet

Code projet :

Intitulé projet : Projet Gestion Durable des Forêts en 3^{ème} Région

Période de suivi :

Rubriques	Prévisions			Réalizations			Ecart			Observations
	P	F	D	P	F	D	P	F	D	
Composante Aménagement Forêt										
Activités 1 (sensibilisation)										
Activités 2 (identification domaine)										
Activités 2 (inventaire forêt)										
Composante (mise place SRGB)										
Activités 1 (bureau provisoire)										
Activités 2(constitution dossier)										
Activités 3(réception réception)										
Appréciation d'ensemble										

NB. : P Physique – F Financière – D Délai

Tableau N°3 Fiche de collecte des données

Code projet :

Intitulé projet : Projet Gestion Durable des Forêts en 3^{ème} Région

Période de collecte :

Rubriques	Prévisions		Réalizations		Observations
	Physiques	Financières	Physiques	Financières	

Annexe n°6 : Modèle de Rapport Financier

Rubriques	Budget global	Dépenses cumulées pour les années précédents	Budget annuel	Dépenses du mois	Dépenses cumulées	Solde résiduel en cours	%	Notes	Dépenses Cumulées inscrites jusqu'à ce jour	Solde résiduel total	%	Notes
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7) = (4 - 6)	(8)	(9)	(10)	(1) = (2 - 10)	(12)	(13)

Bibliographie

1. *ACDI*, la gestion sur les résultats à l'ACDI : Guide d'Introduction aux concepts et aux principes, ACDI, site du Canada, 2002
2. *AFITEP*, Management de projets – principes et pratique, Paris, AFNOR 1998
3. *Ahmadou TRAORE*, Notes de cours sur la gestion des projets, CESAG, Dakar, 2004
4. *AIMAF*, Analyse et gestion de projet – Programme de formation (tome 2), AIMAF, Dakar, 1995
5. *AMIRA*, le suivi-évaluation dans les projets de développement rural – orientations méthodologiques, AMIRA, Paris, 1983
6. *ARADEL* – Les cahiers du développement économique N° 1 mars 1999
7. *Armand Dayan* « Manuel de gestion » Volume 1 Ellipsee/AUF 1999
8. *Barzuechetti serge et Claude J.F* « Evaluation de la formation et performance de l'entreprise » Editions LIAISONS 1995
9. *Boubacar BALAHIRA* Mémoire de fin cycle – Contribution à l'amélioration de la performance de la section suivi-évaluation de l'Office de Développement rural de l'OHVN, CESAG, Dakar, 2002
10. *Casley D.J. et Lury D.A.*, « Manuel sur le suivi et l'évaluation des projets de développement agricole et rural, The World Bank, March 1983
11. *CCE*, Manuel gestion du cycle de projet : approche intégré et cadre logique, OP des CCE, Luxembourg, 1993
12. *DANIDA*, Document de projet – PIHVES II dans les provinces du Bougou, du Kouritenga Ganzourgou, DANIDA, Ouagadougou, 199
13. *Dennis J. Casley, Krishna Kumar*, « Suivi et Evaluation des projets agricoles, Publication de la banque mondiale, Economica Mars 1989
Kouritenga Ganzourgou, DANIDA, Ouagadougou, 199
14. *Derick W. Brinkerhoff, Janet C. Tuthill*, la gestion efficace des projets de développement : un guide à l'exécution et à l'évaluation, Kumarian Press, USA, 1991
15. *DNDCN*, Rapport annuel 2001, 2002, 2003,
16. *Guy le BOTERF et Pierre LESSARD*, L'ingénierie des projets de développement – Gestion participative et développement institutionnel, agences ARC, Québec, 1993
17. *F3E*, guide méthodologique, le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateurs, Europact, 2002
18. *KANTE Abdoulaye*, , mémoire de fin de cycle : Elaboration du Plan d'Aménagement et de gestion de la Forêt Classée de Zangasso avec la participation des communautés riveraines, IPR/IFRA , Mali, 1999
19. *Kaplan S. Robert et Norton P. David*, « Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance » nouveaux Horizons, 1999
20. *K. K. Jules-R LELLA*, Mémoire de fin de cycle – Elaboration d'un cadre méthodologique de suivi-évaluation au BNETD, CESAG, Dakar, 2002
21. *Malcolm GILLIS & all*, Economie de développement, Belgique, 1998
22. *Manuel BRIDIER et Serge MICHAÏLOF*, Guide pratique d'analyse de projets : évaluation et choix des projets d'investissements, Economica, 5^e édition, 1995
23. *Moussa YAZI*, Codex de gestion budgétaire et contrôle de gestion, CESAG, Dakar, 2002
24. *Nouhoum SANOU*, Mémoire de fin de cycle – Contribution à l'élaboration d'un cadre de suivi-évaluation des projets d'approvisionnement en Eaux potable à la DGAEP, CESAG, Dakar, 2002
25. *Ousmane KEBE*, Note de cour sur le suivi-évaluation, Dakar, 2002
26. *PGDF*, document de projet de gestion durable de forêts en 3^{ème} région du Mali, 1998
27. *OPNBB*, Plan d'aménagement et rapport annuel 2001, 2002, 2003
28. *PNUD*, Suivi et évaluation dans une perspective de résultats : manuel pour les responsables de programmes ESP, 1997
29. *Service de suivi-évaluation u PNGT 2*, Manuel de procédure de suivi-évaluation di PINGT 2, PNGT, Ouagadougou, 2002