



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**



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

**Diplôme d'Etudes Supérieures spécialisées en Gestion des projets**

**D.E.S.S. - G.P.**

*2<sup>ème</sup> promotion 2002-2003*

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**Thème:**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE  
LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE  
SUIVI-EVALUATION EXTERNE DU  
MINISTERE D'ETAT, MINISTERE DE  
L'AGRICULTURE DE CÔTE D'IVOIRE**

**Réalisé et soutenu par :**

**M. Fidèle Dotien KONE**



**Maître de stage :**

**M. Narcisse Baca KOUAKOUA**  
Chef du Service Autonome  
du Contrôle de Gestion et  
d'Evaluation des Projets

**Sous la direction de :**

**M. Ahmadou TRAORE**  
Professeur au CESAG  
Directeur de l'ISGEO  
et

**M. Ousmane KEBE**  
Professeur associé au CESAG

**014GDP04**

**2**

**mbre 2004**





**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**



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

**Diplôme d'Etudes Supérieures spécialisées en Gestion des projets  
D.E.S.S. - G.P.**

*2<sup>ème</sup> promotion 2002-2003*

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

Thème:

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE  
LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE  
SUIVI-EVALUATION EXTERNE DU  
MINISTERE D'ETAT, MINISTERE DE  
L'AGRICULTURE DE CÔTE D'IVOIRE**

Réalisé et soutenu par :

M. Fidèle Dotien KONE

Maître de stage :

M. Narcisse Baca KOUAKOUA  
Chef du Service Autonome  
du Contrôle de Gestion et  
d'Evaluation des Projets

Sous la direction de :

M. Ahmadou TRAORE  
Professeur au CESAG  
Directeur de l'ISGEO  
et  
M. Ousmane KEBE  
Professeur associé au CESAG

Septembre 2004



Nous dédions ce mémoire à notre regretté père **DOTIEN Lucien** décédé le 27 mai 2004, et notre à mère **SEGUETIO Monique**, qui n'ont jamais cessé de nous apporter leur amour et leur bénédiction. La rigueur positive de leur éducation nous a toujours été bénéfique.

Qu'ils en soient infiniment remerciés.

Nous le dédions à notre petite famille, notre femme **Koro Laurence** et notre fils **Axel-Emmanuel** qui ont souffert de notre absence.

Nous dédions ce travail à tous nos frères et sœurs qui ont permis la concrétisation de cette œuvre humaine.

Nous voulons réitérer notre gratitude à l'égard de **Mme ABOA Sopie** et à ses enfants, qui ont bien voulu nous accueillir chez eux. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

A notre grand-frère **Domian KONE**, tuteur de tous ces ivoiriens en formation à Dakar. Que le seigneur le lui rende au centuple.

Nous le dédions enfin au Président de la Mutuelle de Développement de Tindara **MUDETI**, à tous les fils et toutes les filles de Tindara pour le soutien moral et matériel dont nous avons été l'objet, pour les bénédictions et les prières qui nous ont accompagnées au cours de notre séjour.

Que chacun trouve ici l'expression de notre très haute reconnaissance.

## REMERCIEMENTS

Il nous plaît de dire merci à tous ceux et celles qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

Notre gratitude va en tout premier lieu aux responsables du Ministère de l'Agriculture avec à leur tête le Ministre d'Etat, Ministre de l'Agriculture, Monsieur **Amadou Gbon COULIBALY**.

Nous voudrions témoigner notre reconnaissance à Monsieur Narcisse BACA, Directeur du Service Autonome du Contrôle de Gestion et d'Evaluation des Projets (SACOGEP), pour la confiance qu'il a placée en nous, en nous autorisant à effectuer un stage dans son service.

Nous disons merci du fond du cœur à :

- Monsieur Kouamé KOUAME Conseiller Technique du Directeur du SACOGEP pour ses conseils combien utiles;
- Monsieur DOGBO Louis et Mme KOUAKOU Cécile tous deux, Sous-Directeur au SACOGEP, pour la pertinence de leurs remarques et la confiance maintes fois renouvelée;
- Messieurs Thomas KOFFI et Marcial YAPO Ingénieur agronome et Statisticien du bureau suivi & évaluation et pérennisation des acquis pour l'ambiance cordiale qui a prévalu et Monsieur Mathias OKOMA responsable informatique pour les mises en contacts et la mise à notre disposition du matériel informatique ;
- et à l'ensemble du personnel du SACOGEP pour leur estime et la franche collaboration dont ils ont toujours fait preuve.

Nos remerciements également à l'endroit de Monsieur Raoul KONE, professeur à l'Ecole Normale Supérieure d'Abidjan et M. CISSE Zahanon Marcellin diplômé CESAG et vice-coordonnateur de la cellule de lutte contre la pauvreté qui ont bien voulu nous diriger dans nos travaux.

Une mention spéciale à notre Directeur de mémoire M. TRAORE Ahmadou pour la qualité de l'encadrement et la pertinence de ses observations. C'est le lieu de témoigner notre reconnaissance à M. Ousmane KEBE notre professeur encadreur pour sa disponibilité maintes fois renouvelée.

Un grand merci au Directeur et au personnel de la Direction de la Planification et des Programmes (DPP) pour leur disponibilité et la qualité des échanges que nous avons eus avec eux.

Notre gratitude va à l'endroit des collègues de service, amis et stagiaires qui ont bien voulu débattre du sujet et lire nos écrits ou qui nous ont permis d'accéder à une documentation utile.

Nous disons merci au corps professoral et à l'ensemble du personnel du CESAG pour la richesse des enseignements, la qualité de l'encadrement et des services dont nous avons pu bénéficier tout au long de notre formation dans cette désormais prestigieuse école dont rêvent bien de mes semblables.

Nous ne saurions terminer sans toute fois dire bravo à tous nos camarades de la 2eme Promotion du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion des Projets particulièrement au « parrain » M.DIALLO Adrien, et au filleul AKELE Olivier pour le partage de connaissance et d'expérience mais surtout pour l'ambiance qui a prévalu durant notre séjour Dakarois. Que dieu fasse que cette fraternité puisse se perpétuer au-delà de nos frontières respectives.

## ACRONYMES

<b>ACDI</b>	Agence Canadienne de Développement International
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation
<b>ANADER</b>	Agence Nationale pour le Développement Rural
<b>BADEA</b>	Banque Arabe pour le Développement en Afrique
<b>BM</b>	Banque Mondiale
<b>BNETD</b>	Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement
<b>BOAD</b>	Banque Ouest Africaine de Développement
<b>BSIE</b>	Budget Spécial d'Investissement et d'Equipement
<b>CEDEAO</b>	Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CESAG</b>	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CIDT</b>	Compagnie Ivoirienne pour le Développement du Textile
<b>CMEC</b>	Caisse Mutuelle d'Epargne et Crédit
<b>CREP</b>	Coopérative Rurale d'Epargne et de Crédit
<b>DCGTx</b>	Direction et Contrôle des Grands Travaux
<b>DHD</b>	Développement Humain Durable
<b>DPP</b>	Direction de la Planification et des Programmes
<b>DSRP</b>	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
<b>FAD</b>	Fond Africain pour le Développement
<b>FAO</b>	Found Agriculture Organisation (Fond mondial pour l'Agriculture)
<b>FED</b>	Fond Européen de Développement
<b>FIDA</b>	Fond International de Développement Agricole
<b>GVC</b>	Groupement à Vocation Coopérative
<b>IOV</b>	Indicateur Objectivement Vérifiable
<b>LBS</b>	Liste des Biens et Services
<b>MINADER</b>	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
<b>MINAGRA</b>	Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales
<b>MINAGRI</b>	Ministère d'Etat, Ministère de l'Agriculture
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PAA</b>	Plan Annuel d'Action
<b>PDRNE</b>	Projet de Développement Rural du Nord-Est
<b>PIP</b>	Programme d'Investissement Public
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PPTE</b>	Pays Pauvre Très Endetté
<b>RCI</b>	République de Côte d'Ivoire
<b>SACOGEP</b>	Service Autonome du Contrôle de Gestion et d'Evaluation des Projets
<b>S&amp;E</b>	Suivi et Evaluation
<b>SIGFIP</b>	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
<b>SODEPRA</b>	Société pour le Développement de la Production Animale
<b>UNOPS</b>	Bureau des services d'appui aux projets de l'ONU
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development (Agence Américaine pour le Développement International)
<b>TDR</b>	Termes de Référence

# LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

## I LISTE DES TABLEAUX

TABIEAU 1: GRILLE DE CONVERSION DE LA TERMINOLOGIE.....	21
TABIEAU 2 : TABLEAU DE COMPARAISON DU SUIVI ET DE L' EVALUATION.....	24
TABIEAU 3 : INDICATEURS DE MESURE DE LA VARIABLE A EXPLIQUER.....	44
TABIEAU 4 : INDICATEURS DE MESURE DES VARIABLES EXPLICATIVES.....	46
TABIEAU 5: LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES.....	49
TABIEAU 6 : RESULTATS DE L'INDICATEUR DE MESURE «ORGANISATION ».....	52
TABIEAU 7 : RESULTATS DE L'INDICATEUR DE MESURE «PLANIFICATION ».....	53
TABIEAU 8 : RESULTATS DE L'INDICATEUR DE MESURE «DIRECTION ».....	55
TABIEAU 9 : RESULTATS DE L'INDICATEUR DE MESURE «CONTROLE ».....	56
TABIEAU 10 : RESULTATS DE L'INDICATEUR DE MESURE «COMPETENCES DES HOMMES ».....	58
TABIEAU 11 : RESULTATS DE L'INDICATEUR DE MESURE «PROCEDE DE SELECTION DE L'INFORMATION ».....	60
TABIEAU 12 : TABLEAU DE SYNTHESE DES FORCES ET FAIBLESSES DE LA VARIABLE « GESTION DU SYSTEME».....	61
TABIEAU 13 : SYNTHESE DES RESULTATS DE LA VARIABLE « GESTION DU SYSTEME».....	62
TABIEAU 14 : RESULTATS DE L'INDICATEUR DE MESURE «ENVIRONNEMENT ET CADRE DE GESTION ».....	64
TABIEAU 15 : RESULTATS DE L'INDICATEUR DE MESURE «SYSTEME D'INFORMATION ».....	66
TABIEAU 16 : FORCES ET FAIBLESSES DE LA VARIABLE « CADRE REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNE ».....	69
TABIEAU 17 : SYNTHESE DES RESULTATS DE LA VARIABLE « CADRE REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL.....	70
TABIEAU 18 : SYNHESE DES RESULTATS DES VARIABLES EXPLICATIVES.....	71
TABIEAU 19 : SYNHESE DES RESULTATS DE LA VARIABLE A EXPLIQUER.....	72
TABIEAU 20 : VERIFICATION DE L'HYPOTHESE DE L'ETUDE.....	75

## II LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : CYCLE DE PROJET DE L'UNION EUROPEENNE.....	26
FIGURE 2 : SCHEMATISATION DES CRITERES DE L'EVALUATION.....	28
FIGURE 3 : SCHEMATISATION DU SUIVI BASE SUR LES RESULTATS ET DU SUIVI D'EXECUTION.....	33
FIGURE 4: MODELE D'ANALYSE.....	47
FIGURE 5: ORGANIGRAMME DU SACOGEP.....	80

## TABLES DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
ACRONYMES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
<b>AVANT-PROPOS.....</b>	<b>4</b>
<b>PREAMBULE.....</b>	<b>5</b>
<b>1 PRESENTATION GENERALE .....</b>	<b>6</b>
1.1 <i>Objet de l'étude</i> .....	6
1.2 <i>Problématique</i> .....	6
1.3 <i>Objectifs de l'étude</i> .....	8
1.3.1 <i>Objectif général</i> .....	8
1.3.2 <i>Objectifs spécifiques</i> .....	8
1.4 <i>Intérêt de l'étude</i> .....	8
1.5 <i>Délimitation du champ de l'étude</i> .....	9
1.6 <i>Démarche de l'étude</i> .....	9
1.7 <i>Plan de l'étude</i> .....	9
<b>Première partie :.....</b>	<b>10</b>
<b>CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE 1: Définition des concepts .....</b>	<b>12</b>
1-1 <i>Le concept de projet</i> .....	12
1.1.1 <i>Les éléments caractéristiques des projets</i> .....	13
1.1.2 <i>La typologie des projets</i> .....	13
1.2 <i>Les approches de la gestion des projets</i> .....	15
1.3 <i>Le concept de suivi</i> .....	17
1.4 <i>Le concept d'évaluation</i> .....	17
1.4.1 <i>Le concept d'évaluation externe</i> .....	19
1.4.2 <i>Le concept d'évaluation interne</i> .....	19
1.4.3 <i>Le concept d'évaluation participative ou conjointe</i> .....	19
1.5 <i>Indicateur, cibles, objectif, résultats ou extrant, intrant</i> .....	20
1.6 <i>Le cadre logique d'intervention</i> .....	22
1.6.1 <i>La logique verticale</i> .....	22
1.6.2 <i>La logique horizontale</i> .....	23
1.7 <i>Relation entre suivi et évaluation</i> .....	23
1.8 <i>Le concept de viabilité</i> .....	24
1.9 <i>Le suivi-évaluation dans le cycle projet</i> .....	25
1.9.1 <i>L'approche intégrée : l'Union Européenne</i> .....	26
1.9.2 <i>Les critères de performance de l'évaluation</i> .....	28
1.10 <i>Le dispositif de suivi&amp;évaluation</i> .....	28
1.10.1 <i>La capacité de planifier et d'organiser le suivi&amp;évaluation</i> .....	29
1.10.2 <i>L'information à sélectionner</i> .....	31

1.11 Les approches en analyse de suivi et évaluation de projets .....	32
1.11.1 L'approche classique du suivi et évaluation .....	32
1.11.2 La nouvelle problématique posée par les bailleurs de fonds .....	32
1.12 La place du suivi & évaluation dans le management de projet .....	33
1.13 Les dimensions du suivi & évaluation .....	34
1.13.1 La dimension pertinence .....	35
1.13.2 La dimension performance .....	35
1.13.3 La dimension succès .....	35
<b>CHAPITRE 2 : Contexte de l'étude.....</b>	<b>36</b>
2.1 Présentation du MINAGRI.....	36
2.2 Présentation du SACOGEP .....	36
2.2.1 Les missions.....	36
2.2.2 La stratégie.....	37
2.2.3 Le financement du SACOGEP .....	37
2.3 Présentation du projet de développement rural du Nord-Est.....	37
2.4 Le concept de suivi & évaluation adopté au MINAGRI.....	39
2.4.1 L'élaboration d'un programme de suivi & évaluation externe.....	39
2.4.2 La collecte et l'informatisation des données.....	40
2.4.3 Les missions sur le terrain.....	40
2.4.4 L'organisation des activités au sein de la cellule de S&E externe.....	41
<b>CHAPITRE 3: Choix des variables, présentation du modèle et méthodologie de l'étude.....</b>	<b>42</b>
3.1 Définition des variables et construction du modèle d'analyse .....	42
3.1.1 La question de recherche et les hypothèses de l'étude.....	42
3.1.2 La définition des variables .....	42
3.1.3 La variable à expliquer.....	43
3.1.4 Les variables explicatives .....	43
3.2 La présentation du modèle.....	43
3.2.1 Les indicateurs de mesure de la variable à expliquer.....	44
3.2.2 Les indicateurs de mesure des variables explicatives .....	46
3.3 La méthodologie de l'étude.....	48
3.3.1 Les instruments de l'étude .....	48
3.3.2 La population à l'étude .....	48
3.3.3 Le mode de traitement des données .....	49
<b>Deuxième partie : .....</b>	<b>50</b>
<b>RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>50</b>
<b>CHAPITRE 4: Présentation et analyse des résultats .....</b>	<b>51</b>
4.1 Résultats selon les indicateurs de mesure des variables explicatives.....	52
4.1.1 Suivant la variable « Gestion du système» .....	52
4.1.2 Suivant la variable «cadre réglementaire et institutionnel» .....	64
4.2 Résultats selon les indicateurs de mesure de la variable à expliquer .....	72
<b>CHAPITRE 5: Les recommandations .....</b>	<b>78</b>
5.1 Recommandations suivant les variables explicatives .....	79

5.1.1 Suivant la variable « Gestion du système de S/E externe.» .....	79
5.1.2 Suivant la variable « cadre réglementaire et institutionnel du S&E externe » .....	84
5.2 <i>Recommandations suivant la variable à expliquer</i> .....	88
5.3 <i>Le plan de mise en œuvre</i> .....	92
5.4 <i>Redémarrage des activités de suivi&amp;évaluation externe</i> .....	93
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>97</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>99</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **AVANT-PROPOS**

Le Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) créé le 5 août 1985 par la conférence des Chefs d'États de la Communauté des États de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) est devenu depuis le 20 septembre 1996, à la suite de l'intervention de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) un centre de formation des États membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA). Le CESAG a pour ambition de doter la sous région de jeunes cadres capables d'opérer les changements nécessaires pour relever les nouveaux défis du développement qu'impose le contexte de la globalisation, en leur donnant, une solide formation dans le domaine de la gestion et un entraînement aux aptitudes et comportements nécessaires à l'exercice de fonctions managériales dans un contexte socioculturel africain.

Aussi le programme de formation au D.E.S.S. Gestion des Projets qui est l'un des programmes du CESAG est-il à vocation professionnelle et essentiellement tourné vers la formation d'hommes d'action, capables de créer une dynamique de groupe en assurant une gestion efficace des hommes d'une part, et gérer les entreprises et organisations africaines d'autre part pour les rendre plus performantes et d'innover pour assurer leur développement durable, d'où l'alternance enseignements théoriques et stages pratiques.

Ce dernier volet de la formation prévoit, pour chaque stagiaire-manager, un stage de fin cycle, qui peut revêtir la forme d'une mission dans une entreprise, une organisation ou une administration ou de recherche appliquée en management. D'une durée d'au moins deux mois, il s'insère donc dans un souci de contact et d'ouverture avec le monde économique et professionnel et met à la disposition des entreprises et administrations, des cadres directement opérationnels.

Le présent mémoire concerne cette dernière partie de la formation. Il s'agit de l'analyse d'une véritable situation problématique rencontrée pendant le stage en milieu professionnel au Ministère d'Etat, Ministère de l'Agriculture de Côte d'Ivoire. En effet, le sujet aborde la question de la performance du dispositif de suivi-évaluation externe du Ministère de l'Agriculture. Les résultats des travaux de terrain sous forme de recherche appliquée avec des propositions d'amélioration de cette performance sont contenus dans le présent mémoire qui sera soutenu publiquement devant un jury.

## **PREAMBULE**

La plupart des pays en voie de développement se sont lancés dans d'importants exercices de planification et de réformes politiques comme les Plans Nationaux de Développement (PND), les Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la décentralisation et les réformes budgétaires, lesquels supposent tous des besoins conséquents en suivi-évaluation. Compte tenu de l'imbrication de ces besoins, il est impérieux de mettre en place dans ces pays des systèmes de suivi-évaluation articulés au niveau mondial et appropriés au niveau national. En outre, la communauté internationale de développement partage ce souci d'amélioration du suivi-évaluation pour placer les fonctionnaires des services étatiques, les organisations de la société civiles et les partenaires au développement dans des conditions idéales pour tirer les leçons, planifier et allouer efficacement les ressources et présenter les résultats aux principales parties prenantes auxquelles ils doivent rendre compte (OMD, 2002).

## 1 PRESENTATION GENERALE

### 1.1 Objet de l'étude

La présente étude est relative au **suivi & évaluation externe** des projets de développement agricole du Ministère d'Etat, Ministère de l'Agriculture de Côte d'Ivoire (MINAGRI).

### 1.2 Problématique

Pendant plus de quatre décennies, la Côte d'Ivoire indépendante s'est positionnée comme le pôle de développement de l'Afrique au sud du Sahara. Au cours de cette période, la promotion d'un développement socio-économique harmonieux a constitué le souci permanent de l'Etat et s'est traduite par d'importants efforts financiers consentis pour, entre autres, la mise en place d'infrastructures et équipements socio-économiques de base. Pour ce qui nous concerne, au Ministère d'Etat, Ministère de l'Agriculture, les appuis financiers consentis à notre pays par les partenaires au développement à travers des accords de prêts et de dons culminent aujourd'hui à plus de cinq cents milliards de francs CFA (500 milliards) depuis 1986 pour une quarantaine de projets dont trente et un sont en cours d'exécution (confère annexes 3 et 4).

Le bilan de la gestion de ces différentes actions de développement et de leurs effets/impacts réels révèle de nombreux obstacles et insuffisances. Au nombre de ceux-ci, on note :

- l'absence d'un véritable cadre formalisé de suivi et de contrôle des actions de développement;
- la non prise en compte systématique de la fonction Suivi/Evaluation dans les interventions de l'Etat ;
- le manque de rigueur dans le choix et la gestion des ressources matérielles et humaines mises à la disposition du MINAGRI;
- l'insuffisance des capacités techniques des structures concernées ;
- l'absence d'un cadre intégré et cohérent de coordination des projets/programmes de développement au MINAGRI ;
- l'inexistence d'un cadre de concertation permanent des partenaires d'une part, et des partenaires avec le gouvernement d'autre part, en matière d'élaboration, de planification/programme et de mise en œuvre des programmes de développement, et
- l'absence d'un système de communication efficace autour des actions initiées.

Les conséquences de ces écarts, confirmés en grande partie par diverses missions d'audit de bailleurs, sont nombreuses et concernent, entre autres,

- le gaspillage de temps et de ressources rares en matière de projet particulièrement pour un pays pauvre comme la Côte d'Ivoire ;

- l'utilisation abusive et inopportune des moyens matériels et humains ;
- l'absence de synergies possibles entre les divers projets/programmes ;
- la non internalisation du processus d'élaboration des politiques de développement, et la non capitalisation des expériences acquises pour une meilleure formulation et une gestion efficace des politiques et stratégies de développement futures ;
- le faible taux d'exécution réel des projets/programmes et surcoûts de réalisation entraînant des ponctions considérables sur les ressources de l'Etat ;
- la non prise en compte systématique de l'après investissement dans la formulation et la mise en œuvre des infrastructures de développement, et des stratégies de développement agricole mal formulées.

Ayant pris conscience de l'impact de cette situation sur la performance de son dispositif de développement agricole, il importe que l'Etat de Côte d'Ivoire initie des actions d'amélioration de son cadre d'intervention, notamment au niveau institutionnel et en termes de processus et procédures afin d'assurer une plus grande efficacité dans ses actions, d'où une grande priorité accordée à la promotion de la Bonne Gouvernance dont l'un des instruments fondamentaux est la fonction Suivi-Evaluation.

En outre, face à la rareté de plus en plus préoccupante des ressources et dans le contexte actuel de la SRP (Stratégie Réduction de la Pauvreté) assortie de la politique irréversible de décentralisation, la Côte d'Ivoire doit s'engager sur la voie de réformes structurelles profondes et viables qui nécessitent de la part de tous les partenaires une amélioration notable des modalités de mise en œuvre des actions de développement agricole incluant la fonction Suivi/Evaluation à l'effet de :

- mieux formuler les projets/programmes de développement agricole;
- assurer leur bonne exécution ;
- et réunir les conditions de durabilité des effets/impacts des actions de développement afin d'assurer une répartition équitable des richesses au niveau régional.

C'est pourquoi, au delà de l'allocation des ressources, le renforcement du cadre de coordination et d'intervention de l'Etat est essentiel et doit s'intensifier par l'appui à la définition-validation d'outils et instruments performants de coordination, de contrôle et de suivi-évaluation des programmes.

A travers ce mémoire, nous nous proposons de contribuer à l'amélioration de la performance du dispositif de suivi-évaluation externe du Ministère d'Etat, Ministère de l'Agriculture par l'analyse de celui-ci et la formulation de recommandations.

### 1.3 Objectifs de l'étude

#### 1.3.1 Objectif général

C'est de contribuer à l'amélioration de la performance du système de **suiti&évaluation externe** du Ministère de l'Agriculture.

#### 1.3.2 Objectifs spécifiques

- Décrire et analyser le **système de suivi-évaluation externe**;
- Rechercher et identifier les contraintes au niveau de la régularité de la production des documents, du contenu et de la pertinence du contenu mais également du délai de production,
- évaluer la qualité des animateurs du système;
- faire une analyse diagnostic du dispositif organisationnel, institutionnel et réglementaire en place;
- lister les contraintes identifiées et déterminer leur impact sur la viabilité des projets;
- formuler des propositions susceptibles de réduire les contraintes et d'améliorer le système de suivi&évaluation.

#### 1.4 Intérêt de l'étude

"Les exemples sont nombreux en effet de projets qui ont abouti à des échecs parce que leur suivi n'a pas été fait avec suffisamment d'attention et de précautions." Il y a donc intérêt à identifier et à éliminer les insuffisances dans le système de suivi des projets pour leur assurer un meilleur succès.

Ainsi l'intérêt de la présente étude se situe à plusieurs niveaux:

- ❖ **Pour la sous-région ouest africaine**, il réside dans le fait qu'elle contribue à l'amélioration du système de suivi&évaluation et à la viabilité des projets de développement base du développement durable;
- ❖ **Pour la Côte d'Ivoire**, cet intérêt réside en l'amélioration de son cadre d'intervention pour une plus grande efficacité de ces actions de développement et la promotion de la bonne gouvernance afin d'assurer le développement humain durable;
- ❖ **Pour le CESAG**, l'étude permet la mise en œuvre d'outils pédagogiques et l'enrichissement en matière d'analyse d'évaluation et gestion de projets;

- ❖ **Pour le MINAGRA**, l'étude contribue au renforcement des capacités dans le domaine du suivi-évaluation des projets de développement rural mais également assure une meilleure efficacité des projets, une meilleure exécution de ceux-ci et enfin assure les conditions de succès de ces projets;
- ❖ **Pour nous même**, elle apporte l'acquisition d'expérience pratique en matière de Suivi & évaluation de projets.

### **1.5 Délimitation du champ de l'étude**

La présente étude porte sur l'analyse de l'impact d'un bon système de suivi & évaluation dans la réussite de projets. Elle aborde la question d'un bon système de suivi & évaluation externe menée par la tutelle des projets de développement et s'appuie sur le cas du Projet de Développement Rural du Nord-Est de la Côte d'Ivoire(PDRNE).

### **1.6 Démarche de l'étude**

La démarche pour y arriver s'articule autour des points suivants:

- une revue de littérature;
- la proposition d'un modèle d'analyse;
- l'élaboration d'un guide d'entretien;
- la conduite des entretiens;
- la présentation et l'analyse des résultats;
- la formulation de recommandations.

### **1.7 Plan de l'étude**

L'étude se compose de deux grandes parties:

- une première partie consacrée au cadre conceptuel et au contexte de l'étude
- une deuxième partie où nous présentons les résultats de nos investigations et les recommandations formulées.

En plus de ces deux parties, notre étude comporte une introduction et une conclusion.

**Première partie :**  
**CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

## **INTRODUCTION**

Le suivi-évaluation est un outil de gestion abondamment étudié et largement appliqué dans la mise en œuvre de projets et programmes de développement. L'intérêt manifeste que lui portent de plus en plus les activités de développement national public ne signifie pas qu'il s'agisse pour autant d'une totale nouveauté dans le secteur public. Les efforts engagés afin d'améliorer la gestion et assurer le succès des projets de développement sont aussi anciens que les projets eux-mêmes. La nouveauté n'est donc pas l'outil mais la prise de conscience et la présence de la fonction de suivi-évaluation sur la performance du dispositif de développement en général et sur celui du développement agricole en particulier.

Le but du suivi-évaluation est de réduire au maximum les écarts. Cette réduction nécessite la mise en place d'indicateurs de mesure pertinents sur les activités de projets car l'efficacité d'un système de suivi-évaluation se réalise davantage par sa bonne conception mais surtout par la bonne analyse de l'information. Il importe désormais de définir une stratégie d'intervention en terme de suivi-évaluation.

L'objet de cette partie est de faire ressortir les principaux éléments et les concepts fondamentaux du cadre conceptuel. Pour se faire, elle comportera trois (3) chapitres :

- **Chapitre 1: Les définitions des concepts de projet, de suivi et d'évaluation** : il s'agit ici de faire ressortir les éléments clés de définition de ces concepts ; nous aborderons également d'autres notions qui méritent d'être pris en compte dans un système de suivi-évaluation ;
- **Chapitre 2 Contexte de l'étude** : dans ce chapitre, il s'agira pour nous de faire l'état des lieux en matière de suivi-évaluation externe au MINAGRI ;
- **Chapitre 3 : Présentation du modèle d'analyse et méthodologie de l'étude**; ici nous présentons le modèle d'analyse sur lequel nous nous sommes appuyé pour effectuer notre analyse.

## CHAPITRE 1: Définition des concepts

Le suivi & évaluation de projets a fait l'objet de plusieurs développements théoriques érigés sous forme de règles et procédures à suivre pour mener correctement un projet à terme.

Quelle définition donner aux concepts de *projet*, de *suivi* et de *évaluation*? Comment appréhender la notion de *gestion de projets*? Quelles sont les critères permettant d'apprécier un bon système de suivi-évaluation de projets? Comment éviter les difficultés qui peuvent entraver son fonctionnement? Telles semblent être quelques questions auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses dans cette partie.

### 1-1 Le concept de projet

L'une des tâches qui nous est apparue indispensable est d'abord de définir différents concepts dont celui de projet. Terme aux sens multiples selon les domaines (législation, économie...), la notion de projet sous la forme la plus générale pose le problème de la maîtrise de l'action dans le futur. Ainsi selon L'AFNOR<sup>1</sup> un projet est *«une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Il est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client, ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.»*

L'analyse de cette définition nous conduit à considérer que toute activité complexe de production de biens ou services qui mobilise des ressources limitées sur une période limitée pose le problème de sa gestion, donc des outils de sa gestion.

Pour Wilson O'SHAUGHNESSY<sup>2</sup> *«un projet est un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles»*

Depuis plus d'une vingtaine d'années, beaucoup de travaux ont été réalisés sur la conception systémique de l'entreprise. Ainsi, O'SHAUGHNESSY<sup>3</sup> a pu citer Von BERTALANFFY(1973) et Joël De ROSNAY(1975). Le premier définit un *«système comme un ensemble d'unités en interrelation mutuelle»*. Le second considère *«qu'un système, est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but.»* En effet, cette définition du concept de projet de O'SHAUGHNESSY s'appuie sur l'approche systémique pour appréhender la notion de projet.

<sup>1</sup> In «le management de projet: concepts, août 1991, Paris.

<sup>2</sup> In la « faisabilité de projet» de Wilson O'SHAUGHNESSY les éditions SMG 1992 p.2

<sup>3</sup> In la «faisabilité de projet » cit. , p. 15

Pour lui le projet peut être considéré comme un système de type ouvert.

L'analyse systémique a connu du succès dans la gestion des projets en s'appuyant sur trois raisons fondamentales à savoir:

- les insatisfactions par rapport aux résultats et aux méthodes;
- la convergence des apports de plusieurs disciplines qui a fourni des résultats non négligeables;
- les besoins de solutions à des problèmes réels qui se posent aux projets.

Somme toute, à notre sens, ces deux définitions se rejoignent. La première prend en compte la satisfaction du client tandis que la deuxième conçoit le projet comme un processus unique, dont le résultat est un extrant.

### **1.1.1 Les éléments caractéristiques des projets**

Quelque soit leur nature, les projets présentent un certain nombre de caractéristiques communes présentées comme suit:

- la nouveauté et l'unicité : un projet implique généralement de faire quelque chose de nouveau, d'unique en son genre et dans le même contexte ;
- la durée limitée : un projet se situe dans un horizon temporaire limité ;
- l'assujettissement à des contraintes rigoureuses de performances, de délais, de qualité et de coûts ;
- le cycle de vie dynamique : le projet prend naissance dans l'émergence d'un désir ou d'un besoin, d'un demandeur et se termine après livraison à ce demandeur d'un produit ou d'un service perçu comme satisfaisant ce besoin ;
- l'implication de nombreux intervenants d'origines diverses ;
- le contexte d'incertitude qui transforme le projet en une aventure risquée.

### **1.1.2 La typologie des projets**

Il existe plusieurs critères pour classer les projets. Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu quelques-uns pour notre classification.

### 1.1.2.1 Le critère de la taille

Nous distinguons trois classes de projets. Ainsi, on a les micro-projets, les macro-projets et les micro-réalisations.

**Les micro-projets** sont des projets dont les coûts d'investissement sont peu élevés et sont pour la plupart des créations d'entreprises; (PME/PMI)

**Les macro-projets:** ce sont des projets de grande envergure, ayant une incidence sur les agrégats macroéconomiques du pays.

**Les micro-réalisations:** elles constituent des projets dont l'initiative provient de la base avec un important investissement humain. Elles se caractérisent par une participation active à la réalisation.

**Les méga-projets :** ce sont des projets de très grande envergure s'étendant sur plusieurs pays voire plusieurs zones géographiques du continent ou du monde avec incidence sur les agrégats macroéconomiques des dites zones. C'est par exemple le cas du NEPAD

### 1.1.2.2 Le critère de la finalité

Ce critère permet de distinguer deux types de projets:

- les projets productifs dont l'output est destiné à la commercialisation, poursuivant un but lucratif.
- les projets non directement productifs dont la production n'est pas destinée à la commercialisation et dont le rendement est attendu à plus au moins long terme. C'est par exemple le cas de projets d'éducation, d'infrastructures, de santé...

### 1.1.2.3 Le critère d'articulation des projets

Il existe selon ce critère les projets techniquement compatibles et les projets incompatibles.

Pour M. Chervell et M. Legall les projets techniquement compatibles sont «des projets réalisables simultanément à la condition que les moyens suffisants soient disponibles (crédits, personnel qualifié ...)».<sup>4</sup>

Au niveau des projets compatibles nous distinguons :

- les projets compatibles dépendants qui doivent être réalisés simultanément ou grappe de projets;
- les projets compatibles indépendants qui peuvent être réalisés simultanément ou séparément ou portefeuille de projets.

---

<sup>4</sup> CHERVELL M. et LEGALL M. Méthodologie de la planification: Manuel d'évaluation des projets, ministère de la coopération 1976 P. 11

Au niveau des projets incompatibles :

Ce sont des projets qui ne peuvent être réalisés simultanément. La réalisation de l'un exclut la réalisation de l'autre.

## **1.2 Les approches de la gestion des projets**

La revue de littérature nous a permis de déceler quatre approches pour définir la gestion de projet à savoir :

- ❖ l'approche systémique ;
- ❖ l'approche descriptive ;
- ❖ l'approche fonctionnelle ;
- ❖ l'approche par les composantes du management.

La dernière approche est celle que nous avons retenue pour notre étude. Elle part du concept que le management est l'art et la science de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Elle définit le management par ses quatre composantes que sont :

- la planification ;
- la direction (diriger animer motiver) ;
- l'organisation (structure, compétences, description des tâches, et responsabilités, adéquation entre tâches et hommes) ;
- le contrôle du système.

La gestion du dispositif de suivi-évaluation est une activité de management qui s'adapte aux quatre composantes du management.

### **La planification**

Elle permet un meilleur contrôle du temps une meilleure utilisation des ressources pour déterminer les priorités afin de fournir à temps voulu des données précises pour une prise de décision dans le but de s'assurer que la gestion est conforme au plan.

### **L'organisation**

La fonction d'organisation consiste à mettre en place une structure organisationnelle et un système de coordination des ressources et des activités pour réaliser les objectifs de l'organisation. Pour y parvenir une division des tâches et un regroupement de certaines activités pour former des unités ou départements sont nécessaires. La coordination d'une organisation peut se faire en deux dimensions :

- la dimension horizontale s'attache à la hiérarchie verticale de l'autorité fonctionnelle. Ici le manager doit concevoir et mettre en place une structure qui soit compatible avec l'environnement et qui contribue à accroître la productivité de l'organisation.
- La dimension verticale de la coordination permet d'établir des lignes d'autorité suivant la ligne hiérarchique, la communication, l'éventail de contrôle, la délégation de l'autorité, le degré de centralisation ou de décentralisation.

Les formes d'organisation de projet les plus couramment rencontrées sont :

- la structure fonctionnelle ;
- la structure par projet ;
- la structure matricielle.

### **La direction**

Le but de la direction est de gérer le personnel en lui garantissant une certaine motivation au sein de l'organisation. Plusieurs auteurs dont Taylor et F. Herzberg ont écrit sur la théorie de la motivation. On note que la direction a aussi pour vocation le suivi et le développement de l'organisation pour faciliter son évolution. Les critères d'appréciation sont la clarté des lignes d'autorité, le style de leadership et la motivation. Une direction est efficace lorsque qu'elle permet de mettre en place une organisation caractérisée par :

- ✓ des lignes d'autorités directes, claires et sans ambiguïté ;
- ✓ une chaîne de travail souple et motivante ;
- ✓ une intégration synergique des activités ;
- ✓ une circulation fluide de l'information entre les structures.

### **Le contrôle**

Le contrôle est la fonction essentielle et fondamentale du bon gestionnaire visant à maintenir la structure dans l'alignement des décisions prises aux étapes précédentes. Le contrôle permet de s'assurer que les écarts entre les prévisions et les réalisations ne dépassent pas les limites. Pour y parvenir il faut :

- ✓ choisir des normes de contrôle qui indiquent les plages admissibles de performance ;
- ✓ recueillir les informations sur la performance effective de l'organisation et de les rapprocher des normes ;
- ✓ appliquer les actions correctives si nécessaires.

### 1.3 Le concept de suivi

Selon le cours de formation sur les concepts et les outils de suivi-évaluation du Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche du Bénin (2002), « le suivi est l'examen et l'observation continus ou périodiques exercés par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'une activité, afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, l'obtention des produits espérés et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan ».

Le but du suivi est d'assurer une performance effective et efficace du projet fournissant à tous les niveaux de la direction, des informations remontantes qui permettront aux responsables de ce 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. Le suivi fait donc partie intégrante du système d'information de la direction d'un projet et constitue une activité interne. Élément essentiel à une bonne gestion, le suivi doit être assuré par ceux qui, à tous les niveaux de la gestion, sont chargés de l'exécution d'un projet ou d'un programme.

### 1.4 Le concept d'évaluation

« L'évaluation est une opération qui vise à déterminer de la façon la plus systématique et la plus objective possible la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. C'est un processus organique qui vise à améliorer les activités en cours et à aider la direction dans ses activités futures de planification, de programmation et de prise de décisions »<sup>5</sup>.

Considérée dans le contexte de projets de développement rural qui ont par définition vocation de combattre la pauvreté, l'évaluation a pour but d'apprécier les effets (positifs ou négatifs), c'est à dire les objectifs immédiats et 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 les résultats).

Alors que le suivi n'a lieu qu'en cours d'exécution, l'évaluation se fait:

1. en cours d'exécution (évaluation continue ou à mi-parcours)
2. en fin d'activité (évaluation terminale)
3. quelques années après la fin de l'activité, et lorsque son impact (objectifs à long terme)

est lui-même censé être intégralement réalisé (évaluation rétrospective ou évaluation d'impact).

<sup>5</sup> Ministère de l'Agriculture de l'élevage et de la pêche du Bénin (2002), formation sur les concepts et les outils de suivi-évaluation, Ouidah.

**L'évaluation continue** consiste à analyser, au début 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, ses effets et son impact actuels et probables. Elle informe de tous les ajustements qu'il faudrait apporter aux objectifs politiques, stratégies d'exécution ou autres éléments du projet, en fournissant des renseignements en vue de leurs activités futures. Elle se fait souvent pour des projets pilotes.

**L'évaluation à mi-parcours** consiste également à examiner si les postulats ou hypothèses posées au stade de la formulation (pré-évaluation) du projet sont toujours valables ou si des aménagements s'imposent afin que les objectifs globaux puissent être atteints. Il se peut par exemple que les hypothèses sur lesquelles avait reposé la conception du projet aient été inexactes, que les hypothèses de départ ou que les objectifs eux-mêmes conduisent à redéfinir la nature de l'effort ou à le focaliser, compte tenu de l'expérience acquise depuis le début de l'activité.

**L'évaluation terminale** a lieu de six (06) à douze (12) mois après l'achèvement du projet, soit qu'elle remplace l'évaluation rétrospective des projets à courte période de gestation (comme les projets de crédit rural ou de vulgarisation agricole), soit avant de passer à la phase suivante.

**L'évaluation rétrospective ou d'impact** a lieu quelques années après l'achèvement du projet, lorsque les avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés.

Le but des évaluations terminales et rétrospectives est double:

- 1-évaluer dans quelle mesure les résultats globaux du projet ont été obtenus en termes de produits, d'effets et d'impact;
- 2-en tirer des enseignements pour la conception ou la formulation, la pré-évaluation, l'exécution et le suivi & évaluation de futures activités.

**L'évaluation** est donc une démarche rigoureuse qui vise à porter un jugement de valeur sur un projet pour aider à la prise de décisions concernant les orientations à privilégier dans l'avenir.

Elle peut permettre d'apprécier à la fois la pertinence d'un projet, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis, l'efficacité des moyens d'exécution ainsi que l'impact du projet. De façon concrète, ce rôle se traduit par la réalisation des actions suivantes:

- examiner de manière critique, à la lumière de l'expérience acquise, le bien fondé du projet et les résultats attendus lors de la planification;

- déterminer l'adéquation des moyens mis en œuvre en rapport avec les contraintes de lever et donc sa capacité à induire le changement voulu;
- comparer l'état d'avancement du projet et identifier les causes des écarts (positifs ou négatifs);
- rendre compte de l'efficacité des procédures d'implantation et de la qualité de la performance de gestion;
- déterminer la viabilité économique et financière du projet;
- analyser les effets et l'impact du projet et rendre compte du modèle d'intervention choisi et du niveau d'impact des conditions critiques;
- dégager les éléments découlant de l'expérience et alimenter le processus de décision sur la poursuite des activités.

### **Les formes d'évaluation**

Il existe trois formes d'évaluation de projet.

#### **1.4.1 Le concept d'évaluation externe**

Une évaluation externe est une évaluation qui est réalisée par des personnes indépendantes du projet évalué. Elle permet de juger de façon objective et renseignée des progrès réalisés. A la suite de ces études des recommandations au directeur de projet doivent être formulées pour l'orientation future du projet.

#### **1.4.2 Le concept d'évaluation interne**

C'est une évaluation qui est réalisée par le personnel de l'organisation qui finance le projet ou l'organisation qui l'exécute, soit par le biais de leurs équipes de projet ou soit par un service spécial de ces organisations telle une unité d'évaluation.

#### **1.4.3 Le concept d'évaluation participative ou conjointe**

C'est une évaluation externe réalisée avec la participation de représentants du pays bénéficiaire et / ou de l'organisation qui exécute le projet. L'évaluation participative est de plus en plus utilisée dans la mesure où elle permet d'impliquer directement les principaux intervenants dans le processus d'évaluation et aussi les responsabiliser vis-à-vis des conclusions qui en découleront. Un des avantages de cette forme d'évaluation est la connaissance plus approfondie du projet qu'ont les représentants du pays bénéficiaire et /ou de l'organisation qui l'exécute. Ceci peut parfois permettre de

gagner un temps précieux aux évaluateurs externes. De même, cette combinaison permet de confronter les points de vue interne et externe au projet pour éviter les biais de position.

### **1.5 Indicateur, cibles, objectif, résultats ou extrant, intrant**

#### **Indicateur**

Ce sont des variables qui aident à mesurer les changements intervenus dans une situation donnée. Le terme indicateur est donc utilisé pour qualifier toute information qui mesure de manière générale l'évolution et en particulier la performance d'un projet. Ce sont des moyens de suivre et d'évaluer les effets d'une activité.

#### **Les cibles**

Ce sont les niveaux quantifiables des indicateurs auxquels un pays ou une société désire arriver à un moment donné dans le temps ; comme exemple nous pouvons citer l'objectif majeur de la FAO qui est «avant l'an 2015, toutes les familles devront pouvoir manger trois repas par jour pendant les douze mois de l'année »

#### **La population cible**

C'est le groupe pour lequel l'on voudrait apporter une amélioration dans la situation actuelle.

#### **Les objectifs**

Les objectifs sont les résultats souhaités des programmes et projets de développement. Ils doivent être précis réalisables inscrits dans le temps et mesurables.

On peut ainsi distinguer de façon hiérarchique plusieurs niveaux d'objectifs : objectifs à court, moyen, et long termes ou les objectifs d'un niveau donné qui conduisent à un objectif de niveau supérieur.

#### **Les résultats:**

Les résultats ou extrants sont les produits ou services spécifiques qu'on attend d'une activité afin d'atteindre ces objectifs; Les produits espérés d'un projet de développement rural sont par exemple:

- les prestations fournies, telles que le nombre d'exploitants ou d'agents de vulgarisation formés, les crédits et les services sanitaires fournis ;

- les résultats physiques tels que la superficie irriguée, le nombre de groupements de femmes appuyés, les installations sanitaires ou écoles construites...

### Intrants

Ce sont les marchandises, fonds, services, main d'œuvre, technologies et autres ressources fournis pour une activité dont on attend des produits et la réalisation des objectifs d'un programme ou projet.

Pour une meilleure compréhension de certains termes dont les définitions diffèrent d'un bailleur de fonds à un autre, nous vous présentons la grille de terminologie ci-dessous conçu par le MINAGRI.

### GRILLE DE CONVERSION DE LA TERMINOLOGIE <sup>6</sup>

DP MINAGRA	FED	COOPERATION FRANCAISE	GTZ	USAID	PNUD	BANQUE MONDIALE
FINALITE	OBJECTIF GLOBAL	FINALITE	OBJECTIF GLOBAL	OBJECTIF GLOBAL	OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT	STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT
OBJECTIF	OBJECTIF SPECIFIQUE	BUT	OBJECTIF DE PROJET	BUT	OBJECTIF IMMEDIAT	DESCRIPTION SOMMAIRE
COMPOSANTES	RESULTATS	OBJECTIFS	RESULTATS	EXTRANTS	RESULTATS	DESCRIPTION DETAILLEE
ACTIVITES	ACTIVITES	SOUS OBJECTIFS	ACTIVITES	INTRANTS	ACTIVITES	
INDICATEURS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	INDICATEURS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	INDICATEURS DE PROGRES		
HYPOTHESES	HYPOTHESES IMPORTANTES	SUPPOSITIONS	SUPPOSITIONS			
CADRE LOGIQUE	CADRE LOGIQUE		SCHEMA DE PLANIFICATION	CADRE LOGIQUE		
GRAPHE DES OBJECTIFS	LOGIQUE D'INTERVENTION	GRAPHE DES OBJECTIFS				

Tableau 1: grille de conversion de la terminologie

Source : Guide d'évaluation des projets (janvier 1994)  
 Direction de la programmation  
 Ministère de l'Agriculture et des ressources Animales  
 République de Côte d'Ivoire

<sup>6</sup> Guide d'Évaluation des projets  
 Direction de la Programmation  
 Ministère de L'Agriculture et des Ressources Animales  
 République de Côte d'Ivoire, janvier 1994.

## 1.6 Le cadre logique d'intervention

Le cadre logique est un outil fondamental de suivi-évaluation qui a été développé dans les années 70 et utilisé depuis lors.

Le cadre logique est une démarche systématique permettant d'en arriver à une formulation précise et une compréhension uniforme d'un projet. Il combine deux approches complémentaires:

- approche systémique par le choix de ses éléments et l'importance accordée à la cohérence de leurs relations;
- approche prospective car il cherche à prévoir et à gérer l'incertitude de l'environnement.

C'est aussi un schéma de conception du projet qui serait trop complexe, décrit le projet par les éléments clés qui définissent son contexte (objectifs, résultats, activités données de départ, facteurs extérieurs et critères de mesure du succès).

Dans le cadre de notre étude nous avons retenu celui de l'Union Européenne.

### 1.6.1 La logique verticale

« La logique verticale identifie ce que le projet vise, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle du gestionnaire de projet »<sup>7</sup>.

**Objectifs globaux:** décrivent l'importance du projet pour la société, en termes de bénéfices à plus long terme pour les bénéficiaires finaux ainsi que les bénéfices plus larges pour d'autres groupes.

**Objectifs spécifiques:** c'est la situation désirée à la fin du projet ou sa raison d'être en termes de résultats attendus et vérifiables. L'objectif spécifique devrait répondre au problème central et devrait être défini en termes de bénéfices durables pour les groupes cibles.

**Résultats:** ce sont les produits des activités mises en oeuvre (biens et services ). L'ensemble des résultats contribue à la réalisation de l'objectif spécifique.

**Activités:** ce sont les actions et moyens (humaines, financières, matérielles, informations....) nécessaires à la production des résultats.

<sup>7</sup> Commission Européenne (Mars 2001), Manuel de gestion du cycle projet, p17.

### 1.6.2 La logique horizontale

« La logique horizontale concerne la mesure des effets du projet, et des ressources qu'il a mobilisées, en identifiant des indicateurs clés, et les sources qui permettent de les vérifier »<sup>8</sup>.

**Logique d'intervention:** c'est la description narrative de la finalité, des résultats et des activités. On l'appelle parfois résumé narratif ou résumé du projet.

**Indicateurs(IOV):** ce sont les indices objectivement vérifiables mais non nécessairement quantifiables, qui représentent de façon claire et précise les cibles à atteindre sur les plans de la qualité, de la quantité, du coût et du temps. Ils indiquent la performance recherchée à chaque niveau d'objectif.

**Les sources de vérification:** ce sont les moyens prévus pour vérifier chacun des indicateurs. Ils incluent les types de données à recueillir, les sources de ces données et les méthodes de collecte.

**Les hypothèses:** elles concernent les conditions de l'environnement (politique, économique, social, écologique, institutionnel, événements, état de la nature...) pouvant avoir un impact sur le succès du projet et sur lesquelles le chef de projet n'a pas de contrôle direct. Ce sont les sources d'incertitudes, les risques associés ou les conditions de réalisation.

Le cadre logique<sup>9</sup> «implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet/programme.»

Outre son importance pour l'analyse de la conception, le cadre logique s'avère également utile pour la mise en œuvre et le suivi & évaluation d'un projet/programme.

Pour une meilleure utilisation du cadre logique il importe de connaître la relation entre suivi et évaluation.

### 1.7 Relation entre suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation diffèrent mais sont étroitement liés. D'importance égale, ils se renforcent mutuellement. L'utilisation de certains indicateurs de suivi peut aider à fournir des informations à la fois qualitatives et quantitatives nécessaires aux activités de l'évaluation.

---

<sup>8</sup> Commission Européenne (Mars 2001), Manuel de gestion du cycle projet, p17.

<sup>9</sup> In «Manuel de Gestion du Cycle de Projet.» Mars 2001, Commission Européenne, P.8

De même, l'évaluation soutient le suivi. Elle peut être source d'enseignements pour la mise en place d'innovations méthodologiques pour améliorer la fonction de suivi par l'élaboration d'indicateurs appropriés pour des projets futurs.

Il existe donc une relation interactive entre suivi et évaluation. Ainsi aucune des fonctions ne doit être prise comme substitut de l'autre.

**Tableau de comparaison entre suivi et évaluation**

SUIVI	EVALUATION
systematique, permanent	ponctuelle
s'oriente à la planification	peut remettre en cause la planification
s'intègre dans la structure de gestion du projet	n'est pas nécessairement faite par un service interne ( cabinet d'études ou consultants)
met en exergue les écarts et leurs causes	analyse la cause des écarts et propose des solutions éventuelles
les résultats aident à une meilleure gestion du projet	les résultats aident à la décision

**Tableau 2: comparaison entre suivi et évaluation**

**Source :** Les actes de l'atelier de validation de la stratégie d'intervention du MINAGRI ( Abidjan, 27 et 28 avril 2004).

Une chose est de suivre et d'évaluer mais une autre est de s'assurer que les bénéficiaires continueront à être perçus par les groupes cibles une fois l'aide extérieure arrivée à terme. Ce qui nous amène à introduire la notion de viabilité.

### 1.8 Le concept de viabilité

Selon le Manuel de gestion du cycle de projet de la Commission Européenne (2001) « *la viabilité peut se définir comme étant la probabilité que les bénéfices produits par le projet continuent à être perçus, une fois la contribution financière externe terminée* ». Faisant toujours référence au manuel de gestion du cycle projet de l'UE, pour s'assurer de la viabilité d'un projet, des critères de viabilité ou encore appelés facteurs de qualité doivent être pris en compte. Ces critères sont connus pour leur impact sur la viabilité des bénéfices générés par les projets.

Ces facteurs sont :

- l'appropriation par les bénéficiaires ;
- la politique de soutien ;
- les facteurs économiques et financiers ;
- les aspects socioculturels ;
- l'égalité homme/femme ;
- la technologie appropriée ;
- la protection de l'environnement ;
- les capacités institutionnelles et de gestion.

Par le passé, des projets n'ont pas connu de réussite car des facteurs importants de pérennisation des acquis ont été négligés. C'est pourquoi, la qualité doit être envisagée dès la phase de planification et non juste avant la fin du projet. D'où l'importance qu'il y a à accorder à la gestion du cycle de projet.

### **1.9 Le suivi-évaluation dans le cycle projet**

Le projet se définit comme étant un processus de transformation de ressources sous diverses contraintes de temps limité. Cette notion d'horizon temporel nous permet de dire que le projet a une date de début et une date de fin. Le trajet que suit le projet depuis le début jusqu'à la fin est appelé le cycle de vie du projet composé de différentes phases et d'activités diverses. La notion de cycle apparaît également du fait que le projet dans son ensemble doit lui-même engendrer de nouveaux projets soit au titre de l'expansion des activités initiales soit au titre de la promotion et de la création de nouveaux projets. Il existe différents modèles de cycle de vie de projet. En effet, plusieurs institutions et auteurs ont proposé des nomenclatures diverses pour définir le cycle de vie d'un projet. Dans le cadre de notre étude nous nous sommes intéressés à celui de l'Union Européenne.

Il suit donc la vie d'un projet depuis l'idée initiale en passant par la formulation, la mise en œuvre, l'évaluation en vue d'améliorer la stratégie et les interventions futures jusqu'à son achèvement.

C'est pour mieux cerner la fonction suivi-évaluation que nous avons fait recours au cycle de programmation.

### 1.9.1 L'approche intégrée : l'Union Européenne<sup>10</sup>

C'est une méthode de gestion des différentes phases du cycle de projet. Elle prend en considération six phases du cycle en analysant les éléments à observer au cours de chaque phase et les critères de viabilité et de cohérence à appliquer tout au long du cycle. Elle décrit les documents types à produire à chaque phase afin de prendre les décisions nécessaires. Ce cycle se schématise ainsi :

#### CYCLE DE PROJET DE L'UNION EUROPEENNE

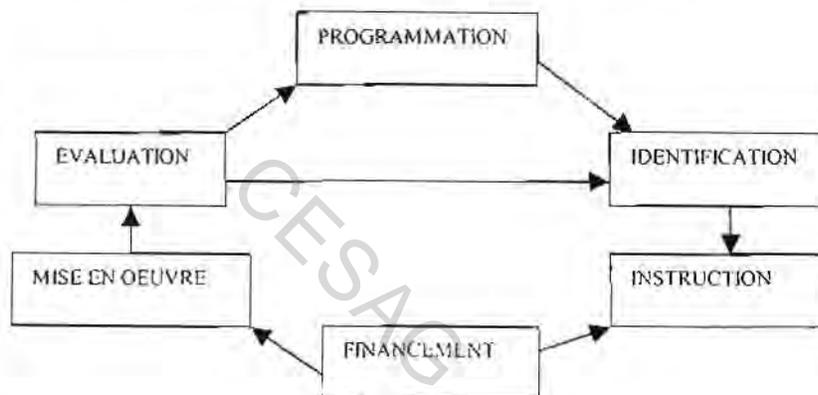


Figure 1 : le cycle de projet de l'Union Européenne

Source : Manuel de gestion du cycle projet  
Commission Européenne (mars 2001)

**La programmation** : elle porte sur la définition générale des orientations et principes de la coopération avec l'Union Européenne ; elle évoque la concentration sectorielle et thématique par pays (région) et peut contenir un certain nombre d'idées de projets : programmes.

**L'identification** : c'est la première élaboration des idées du projet exprimées globalement en objectifs, résultats et activités en vue de déterminer s'il faut ou non procéder à l'étude de faisabilité. Le cas échéant on définit les termes de référence de cette étude.

**L'instruction** : il s'agit de la détermination de tous les aspects détaillés d'un projet sur la base d'une étude de faisabilité. C'est l'examen interne aux services de la commission sur l'opportunité du projet et sur la cohérence avec les politiques sectorielles. A ce stade, on prend la décision de procéder ou non à la rédaction de la proposition de financement.

<sup>10</sup> Commission des communautés Européennes (1990), Manuel de gestion du cycle projet.

**Le financement :** il concerne la rédaction de la proposition de financement, son examen par le comité de financement, l'avis favorable du comité et la décision de financement de la commission. Elle se termine par la rédaction et la signature par les deux parties (la CEE et le gouvernement partenaire).

**La mise en œuvre :** c'est l'exécution du projet par la mise en œuvre des moyens prévus dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats et objectifs spécifiques du projet. On rédige les plans d'exécution et les rapports de suivi.

**L'évaluation :** c'est l'analyse des résultats, des effets et de l'impact du projet pendant ou après sa mise en œuvre en vue de sa réorientation éventuelle et/ou de la formulation de recommandations pour l'orientation de projets semblables à l'avenir.

Les six phases s'enchevêtrent. Elle peuvent être résumées en trois grandes phases.

□ **La préparation :** elle comprend les étapes suivantes

- ✓ la programmation ;
- ✓ l'identification ;
- ✓ l'instruction ;
- ✓ le financement.

□ **La mise en œuvre :** elle comporte

- ✓ le plan d'opération ;
- ✓ la réalisation des activités ;
- ✓ le suivi.

□ **L'évaluation :** il s'agit des évaluations

- ✓ à mi-parcours ;
- ✓ fin de projet ;
- ✓ ex- post.

Pour répondre aux besoins de notre étude qui porte sur le suivi-évaluation nous avons choisi de présenter des critères pour une bonne évaluation schématisés comme ci-dessous.

## 1.9.2 Les critères de performance de l'évaluation

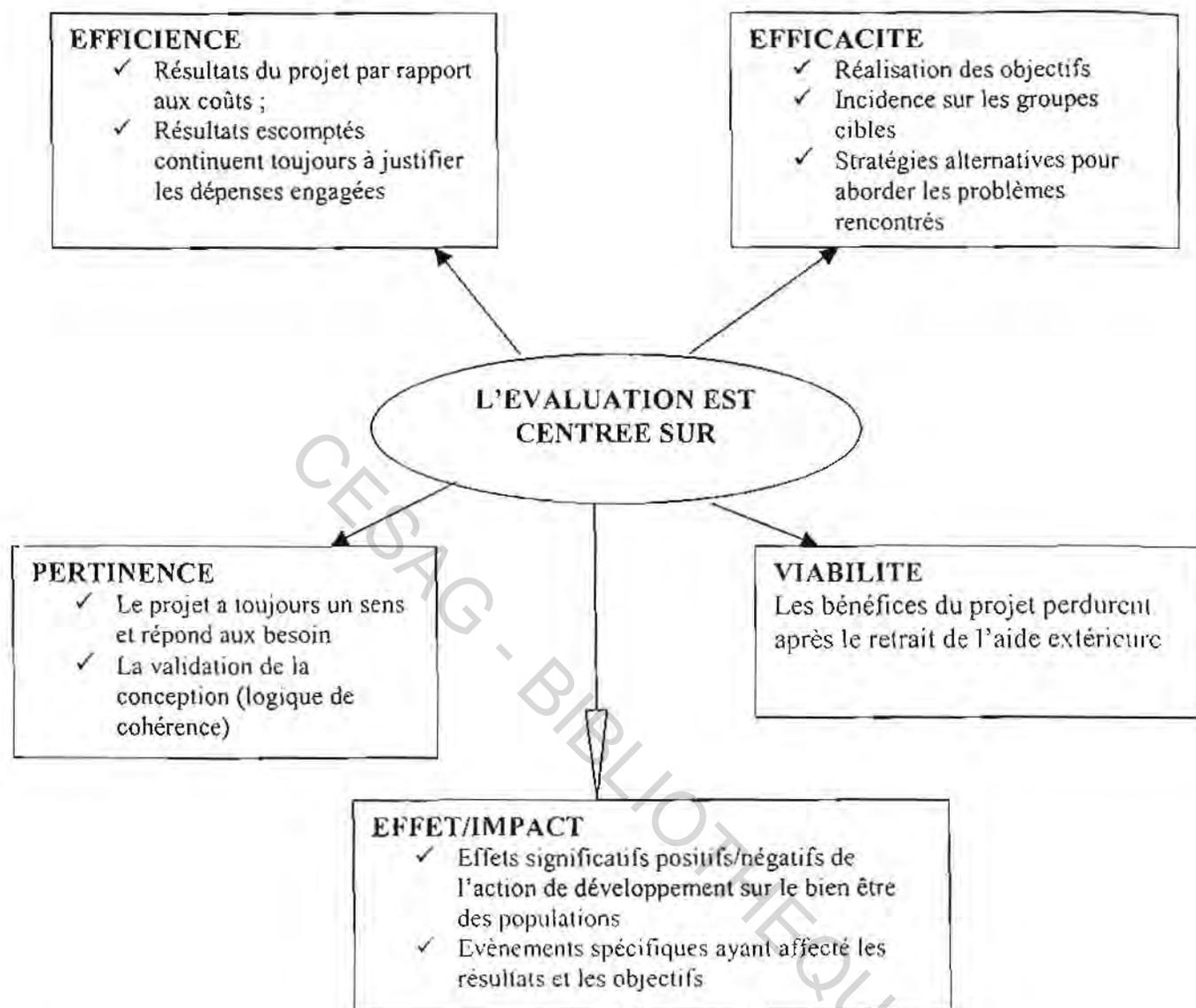


Figure 2: schématisation des critères d'évaluation

### 1.10 Le dispositif de suivi & évaluation

Qu'il soit interne ou externe comme le nôtre, un système de suivi & évaluation est fonction de paramètres tels que :

- la nature du projet ;
- la taille du projet ;
- les buts du projet ;
- les structures et organisations impliquées dans le projet ;

- ainsi que les besoins spécifiques de la direction du projet.

Quels peuvent être ces besoins ?

En effet, répondre à cette question revient à identifier les objectifs majeurs de la fonction S/E.

Il s'agit pour elle de :

- dégager l'impact réel du projet ;
- évaluer l'efficacité et l'efficience des ressources utilisées ;
- évaluer les progrès réalisés ;
- évaluer la pertinence des objectifs du projet ou les clarifier ;
- réorienter ou revoir la conception des activités courantes.

Une évaluation n'est possible qu'à la lumière d'objectifs clairs et mesurables, des indicateurs permettant de mesurer les progrès réalisés et la disponibilité de données pour apprécier les changements intervenus.

Si ces facteurs ne sont pas clairement définis, il est difficile d'entreprendre une évaluation.

Bien des questions méritent d'être posées afin de savoir le type d'information recherchée.

Qui sont les utilisateurs de l'information ?

De quelle information a-t-on besoin ?

La réponse à ces différentes interrogations permettra de mettre en place une meilleure organisation des activités.

### 1.10.1 La capacité de planifier et d'organiser le suivi&évaluation

Le bureau de S/E doit être en mesure de définir des indicateurs pertinents pour chaque projet. La recherche d'indicateurs clés peut se faire par un questionnaire s'appuyant sur l'efficacité de l'exécution des activités et l'atteinte des objectifs.

Il importe que ces indicateurs soient disponibles autant pour le suivi des processus que pour celui de l'impact en tenant compte des différents intérêts des parties impliquées.

Quels sont les critères de mesure d'un bon indicateur ?

- la pertinence : c'est la mesure des facteurs qui reflètent les objectifs
- être mesurable : l'on doit pouvoir l'enregistrer et l'analyser de façon qualitative et quantitative. Cette mesure doit être directe et ne présenter aucune ambiguïté sur les progrès réalisés ;

- du point de vue statistique, il doit être fiable, c'est à dire signifier les changements statistiques ;
- précis et vérifiable : sa définition doit permettre de le mesurer de la même manière par tous ;
- l'uniformité : il ne doit pas changer dans le temps ;
- la sensibilité : il doit changer de manière proportionnée par rapport aux éléments mesurés ;
- utilisable et manipulable par tous : l'indicateur doit être utilisable par un large éventail d'acteurs du projet y compris les bénéficiaires.

En d'autres termes les indicateurs doivent s'appuyer sur des données accessibles qui spécifient :

- \*les acteurs ciblés ;
- \*la date (quand doit-on mesurer l'indicateur ?) ;
- \*le lieu (où doit-on mesurer l'indicateur ?) ;
- \*la qualité ;
- \*la quantité.

On distingue deux grandes familles d'indicateurs ; les indicateurs finaux et les indicateurs intermédiaires. Les premiers s'intéressent aux résultats et à l'impact tandis-que les seconds mesurent les extrants et les intrants.

Le suivi des indicateurs finaux contribue à évaluer les progrès enregistrés vers l'atteinte des objectifs fixés. Ils changent lentement et sont en général le fruit de plusieurs éléments parfois non maîtrisables par les gestionnaires de projets ou les parties prenantes.

Les indicateurs intermédiaires donnent une image plus fidèle de l'immédiat. Ils changent en fonction des facteurs sous contrôle des décideurs et leur alimentation en informations est plus facile.

Ces deux groupes d'indicateurs peuvent être complétés par un troisième groupe d'indicateurs mesurant les facteurs exogènes ayant une incidence sur les indicateurs de résultats.

**Exemple 1 :** \*des indicateurs mesurant la pluviométrie peuvent avoir des effets significatifs sur des indicateurs mesurant la production agricole ;

**Exemple 2 :** \*des indicateurs mesurant le déclenchement d'épidémie peuvent influencer sur les indicateurs de mesure des résultats d'une politique sanitaire mise en place.

### **1.10.2 L'information à sélectionner**

L'exhaustivité, la qualité de celle-ci et sa source nous paraissent capitales. Il est donc important de disposer de ressources humaines en qualité car il s'avère souvent très difficile de sélectionner l'information nécessaire pour pouvoir prendre les décisions.

Les informations recherchées peuvent porter sur :

- sur le contexte politique du projet ;
- sur le contexte économique du projet ;
- sur la population cible ;
- sur les processus ;
- sur les progrès réalisés au regard des rapports périodiques et comptes rendus de mission de terrain ;
- sur l'historique du projet ;
- sur des projets similaires ;
- sur la situation de référence.

L'expérience à prouver qu'il importe de faire un suivi de la gestion financière car elle constitue un point sensible qu'il est bon de maîtriser.

Pour nous, un système de suivi doit être simple. Il doit s'appuyer sur quelques indicateurs de progrès au niveau de chaque activité.

Le trop plein d'informations à collecter ou à rechercher peut constituer une faiblesse pour le système car le problème de son stockage peut se poser ; les ressources financières et temporelles peuvent manquer également.

Toute mission de suivi ou d'évaluation doit être assujettie à la rédaction de Termes de Références(TDR). Les TDR doivent spécifier la question à laquelle l'évaluation ou la mission de suivi de terrain est supposée répondre et quels types de résultats sont attendus. Aussi, les TDR seront flexibles et fonction du type et de l'objet de la mission.

La capacité de traitement et d'utilisation de l'information est fonction de plusieurs paramètres. En autres éléments, nous pouvons citer les ressources humaines et matérielles de qualité disponibles, le mécanisme de prise de décision et de planification.

## **1.11 Les approches en analyse de suivi et évaluation de projets**

### **1.11.1 L'approche classique du suivi et évaluation**

La pratique antérieure consistait à centrer le suivi sur la fourniture des intrants négligeant le problème plus fondamental de la pertinence du programme ou projet ; de même un projet était jugé efficace tout simplement parce qu'il donnait les produits visés (performance) alors qu'une intervention réussie doit contribuer à mettre en place les capacités nationales pour satisfaire aux besoins des groupes cibles de manière durable (pertinence).

### **1.11.2 La nouvelle problématique posée par les bailleurs de fonds**

Les pays bénéficiaires, les gouvernements, et les organisations de la société civile souhaitent connaître les résultats des projets et programmes de développement, en termes d'amélioration des politiques, des processus participatifs et, enfin de compte d'amélioration des conditions de vie. D'autres part, dans les pays donateurs, la manière dont sont utilisées les contributions gouvernementales suscite un examen de plus en plus attentif de la part du public, de sorte qu'il incombe aux institutions de développement de prouver qu'ils apportent une contribution positive et offrent des **bénéfices tangibles** aux plus pauvres et cela de manière efficace et économe. Il est bon de signaler que cette approche du **suivi & évaluation axée sur les résultats** fait partie des nouvelles préoccupations des institutions de développement.

Le rôle du suivi & évaluation étant de mettre en évidence les résultats obtenus permettant ainsi de justifier l'utilisation des fonds mis à la disposition du projet.

Exemple de suivi d'exécution et de suivi basé sur les résultats

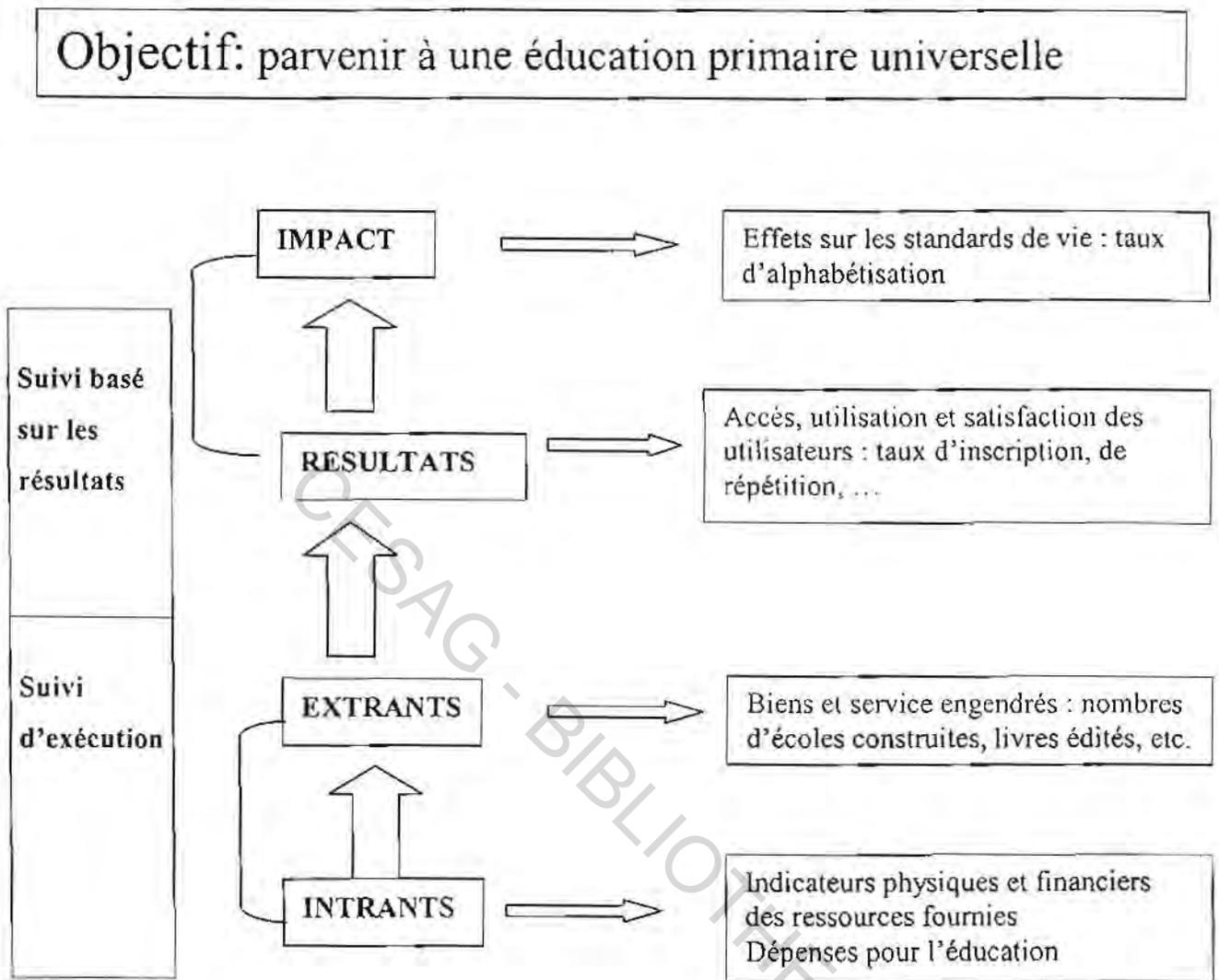


Figure 3 : exemple de suivi d'exécution et de suivi basé sur les résultats

### 1.12 La place du suivi &évaluation dans le management de projet

Selon H.A. Simon (1983) «Le problème central pour l'entreprise, aujourd'hui n'est plus de savoir comment organiser efficacement la production mais de savoir comment s'organiser pour prendre des décisions, c'est à dire traiter l'information.» Ceci laisse entrevoir la vision d'un nouveau management stratégique, celui de l'information. L'information doit être utilisée à des fins stratégiques dans le but d'en tirer un avantage concurrentiel.

Jusqu'à une époque récente, l'information représentait une des ressources les plus méconnues et sous-estimées de l'entreprise. Il convient de lui accorder une importance capitale car faisant partie de l'entreprise, elle permet la prise de décision stratégique ou opérationnelle.

La relation **information**↔**prise de décision** doit être assurée avec efficacité. Pour cela, la mise en place d'un système performant de transmission d'information est indispensable.

La bonne information doit être fraîche, récurrente, mais également vérifiée, traitée, précise relativement concise et ciblée dans sa distribution. D'après H.A. Simon «...*la ressource rare n'est pas l'information, mais la capacité de traitement pour s'occuper de cette information*» (1983).

Une mauvaise gestion de l'information peut conduire à:

- ✓ des retards;
- ✓ un manque de compétitivité;
- ✓ un gaspillage de temps et de ressources financières;
- ✓ et dans des cas extrêmes, à la disparition de l'entreprise.

Ainsi, la mise en place et le fonctionnement d'un système de suivi & évaluation procède d'une démarche stratégique.

Le suivi & évaluation des activités d'un projet permet de juger la progression vers des objectifs. Le suivi est la fonction de veille permanente qui accompagne le projet sur l'ensemble de son cycle de vie, et qui a vocation de repérer et de diagnostiquer les écarts, (en plus ou en moins), par rapport aux normes projetées. Ce diagnostic devant conduire à une prise de décision pour corriger les insuffisances relevées. L'évaluation diffère du suivi en étant une investigation strictement ponctuelle. Elle met en perspective les cohérences globales du projet, travaille sur les dynamiques significatives. Elle permet de construire une opinion opérationnelle sur les processus, les acteurs et le milieu.

### **1.13 Les dimensions du suivi & évaluation**

**Pertinence, performance et succès** sont les trois dimensions complémentaires du suivi & évaluation. Ils constituent aujourd'hui le point central du suivi & évaluation. Pour assurer la qualité des projets ou programmes, l'accent doit être mis sur ces dimensions dans l'exercice de la fonction de suivi & évaluation.

### 1.13.1 La dimension pertinence

Le suivi & évaluation doit prendre en considération la pertinence des projets déterminée par la présence ou l'absence des points ci-dessous :

- le projet ou programme soutient les priorités de développement national ;
- les groupes cibles sont bien appropriés ;
- les objectifs restent valides à la suite de changements intervenus dans l'environnement du projet ou programme.

### 1.13.2 La dimension performance

Apprécier la performance, <sup>11</sup> «c'est considérer les progrès réalisés par le programme ou le projet sur le plan des objectifs. » L'approche antérieure de l'appréciation de la performance mettait l'accent sur la fourniture des intrants et leur transformation en produits. Elle accordait très peu d'importance aux résultats immédiats et à long terme. Dans la nouvelle méthodologie d'approche du PNUD et de certains autres bailleurs de fonds, en terme de suivi & évaluation, l'accent est plutôt porté sur les résultats.

Pour mesurer cette performance, trois critères sont utilisés:

- **l'efficacité** – mesure l'atteinte des objectifs ou la fourniture des produits souhaités;
- **l'efficience** – la transformation optimale des intrants en produits;
- **la ponctualité** – la production dans les délais requis des intrants et des résultats.

### 1.13.3 La dimension succès

Les éléments caractéristiques du succès sont:

- **l'impact**, qui représente le changement intervenu du fait du projet ou du programme; il est donc important que le projet puisse être évalué après son achèvement par la collecte de données de base et la mise en place d'indicateurs;
- **la pérennité ou durabilité** qui est la poursuite des résultats positifs en terme de bénéfice pour les groupes cibles après la cessation de l'aide extérieure;
- **la contribution au renforcement des capacités** se réfère à la mesure dans laquelle le projet permet aux bénéficiaires de devenir autonomes.

<sup>11</sup> In «Suivi et évaluation dans une perspective de résultats» manuel pour les responsables de programmes PNUD; 1997; p. 25

## CHAPITRE 2 : Contexte de l'étude

### 2.1 Présentation du MINAGRI

Nous allons faire connaissance avec le cadre de l'étude et faire l'état des lieux en matière de suivi & évaluation externe des projets.

Le Ministère d'Etat, Ministère de l'Agriculture est chargé de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique nationale de développement agricole. Il gère le secteur de l'agriculture et est responsable des tâches d'équipement, d'infrastructure, d'appui conseil de réglementation et de promotion des filières agricoles. *Vu le décret n°2003-141 du 27 mai 2003* portant organisation du Ministère d'Etat, Ministère de l'Agriculture, le Ministère comprend deux (2) directions générales, cinq (5) directions rattachées au cabinet dont la Direction de la Planification et des programmes(DPP) où était précédemment logée la cellule de suivi&évaluation externe du MINAGRI. A ces directions il faut ajouter cinq services autonomes dont le Service Autonome du Contrôle de Gestion et d'Evaluation des Projets (SACOGEP) où nous avons effectué notre stage. (ex cellule de suivi-évaluation externe DPP)

### 2.2 Présentation du SACOGEP

Au regard de la problématique qui est la non maîtrise du suivi de l'exécution et de la gestion des moyens mis à la disposition des structures responsables des projets le MINAGRI a créé un service autonome en remplacement de la cellule de suivi&évaluation externe de projets de la DPP pour remédier à cette situation et relevé le défi d'une gestion saine et efficace.

Suite à la formation du gouvernement de réconciliation nationale issu des accords de Linass-Marcoussis de janvier 2003, ce service a été reconduit et sa mission initiale clarifiée et étendue aux structures sous tutelle par décret n° 2003-141 du 27 mai 2003 cité plus haut.

#### 2.2.1 Les missions

En plus de la mission traditionnelle de suivi-évaluation externe exercée, le SACOGEP devra désormais assurer:

- l'évaluation des chefs et cadres des projets en vue du renouvellement de leurs contrats;
- la réalisation du contrôle de gestion et l'analyse des rapports d'audit des projets et structures sous tutelle;
- la mise en place des mécanismes de pérennisation des acquis des projets agricoles en cours d'exécution, en liaison avec les Directions Générales du Ministère.

### **2.2.2 La stratégie**

Pour atteindre les objectifs fixés, le SACOGEP s'attellera à organiser des études, des séminaires de formation, des ateliers régionaux de restitution des conclusions des missions d'évaluation pour recueillir les avis des partenaires des projets.

La mise en place d'une base de données s'avère un impératif pour un meilleur suivi des projets. Le SACOGEP pourra avoir recours à l'expertise extérieure pour les études spécifiques et certaines évaluations.

### **2.2.3 Le financement du SACOGEP**

Le SACOGEP ne dispose pas de ressources propres devant lui permettre d'assumer les fonctions qui sont les siennes. Les ressources mises à sa disposition proviennent du budget de l'Etat qui est de six (6) millions et des lignes de suivi-évaluation inscrites dans les projets qu'il est sensé suivre et évaluer.

## **2.3 Présentation du projet de développement rural du Nord-Est**

Le PDRNE d'un montant de 6520 millions de francs CFA, est le fruit de la coopération entre le gouvernement de la République de Côte d'Ivoire, le FIDA et la BOAD. Ce projet a été conçu pour contribuer à la réduction des inégalités régionales et au désenclavement d'une zone qui ne dispose encore que d'une desserte médiocre. Il a pour objectif principal l'augmentation de la productivité des petits paysans et l'amélioration de leur revenu à travers les composantes ou sous-objectifs suivants: (i) intensification de l'agriculture, (ii) mise en place d'un système de crédit, (iii) renforcement des groupements paysans, (iv) amélioration de l'infrastructure rurale.

Pour atteindre ses objectifs le PDRNE réalisera au titre de:

#### **(i) L'intensification de l'agriculture**

- la promotion de la production rizicole: 1560 ha de bas-fonds réhabilités et aménagés au profit de 2800 familles;
- la promotion de la culture de coton en rotation avec les cultures vivrières auprès de 11200 petites exploitations;
- l'intégration de l'élevage dans le système d'exploitation (1680 ovins, 300 bovins et 1000 coqs seront distribués à différentes familles);
- l'amélioration de la production des cultures vivrières sur 11200 exploitations;

#### **(ii) la mise en place d'un système de crédit agricole.**

des crédits de campagne (court terme) seront déployés auprès des paysans; de même, des crédits à moyens termes seront mis en place pour l'achat de moulins à graine, l'installation de banques de céréales, l'acquisition de matériel de traction animale;

**(iii) le renforcement des groupements paysans**

- la création et consolidation de 50 GVC;
- la création de 10 CREP;
- la formation des membres de 50 GVC environ;
- la création de 3 marchés de collecte de produits;

**(iv) L'amélioration des infrastructures rurales**

- l'amélioration du réseau de communication par la construction de 121 km de pistes rurales nouvelles, la réhabilitation de 413 km de pistes rurales existantes ainsi que l'ouverture de 500 km de pistes de desserte agricole et la construction de 3 ponts dans chaque département;
- l'amélioration de l'hydraulique villageoise par la construction et l'équipement de 60 points d'eau et l'organisation de leur maintenance.

**Le financement**

Le PDRNE est financé par le FIDA avec un prêt de 3823 millions, la BOAD avec un prêt de 1342 millions, le BSIE( Budget Spécial d'Investissement et d'Equipement) pour un montant de 1079 millions et les bénéficiaires pour une contribution de 276 millions, soit un total de 6520 millions de francs CFA.

**Zone d'intervention et durée**

Le projet couvre les départements de Bondoukou, Tanda et Bouna dans le Nord Est du pays. Initialement prévu pour une durée de six ans, le projet a connu beaucoup de difficultés dans sa phase d'exécution. Ceci a occasionné un grand retard dans la mise en œuvre du projet dont la maîtrise d'œuvre avait été confiée à la Compagnie Ivoirienne pour le Développement du Textile (CIDT). Ces perturbations sont essentiellement liées au changement institutionnel intervenu à partir de février 1994 avec la dissolution de la CIDV puis de celle de la SODEPRA et de la SATMACI; mais également le recentrage des activités de la CIDT vers les zones industrielles et commerciales, ce qui va entraîner son retrait de la région Nord-Est. Cette restructuration qui a abouti à la création de l'Agence National d'Appui au Développement Rural (ANADER) a

entraîné des problèmes institutionnels qui ont constitué un frein à l'avancement des différentes composantes du projet.

#### **2.4 Le concept de suivi&évaluation adopté au MINAGRI**

Par lettre d'instruction n°5261 du 23 décembre 1991 le Premier Ministre confirmait la responsabilité du suivi& évaluation externe des projets et programmes en ces termes :

**« la mission de contrôle externe, suivi, évaluation et supervision des projets agricoles est confiée au Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales » .**

Les tâches que comporte cette mission sont exécutées par une cellule de suivi&évaluation logée à la Direction de la Programmation sous le pilotage d'un comité de suivi-évaluation présidé par Monsieur le Ministre de l'Agriculture et des Ressources Animales.

La cellule de suivi-évaluation a véritablement démarré ses activités au cours de l'année 1993 et a élaboré différentes stratégies sur la façon de remplir son mandat.

Le concept adopté s'appuie sur quatre (4) types d'interventions à savoir :

##### **2.4.1 L'élaboration d'un programme de suivi & évaluation externe**

###### ***\*la codification des projets***

Il naît chaque jour de nouvelles idées de projets au niveau des différentes directions du Ministère, des ONG, des projets ou des organisations internationales et parviennent plus ou moins élaborées. Pour permettre d'ordonner cet afflux et d'identifier les projets dont le MINAGRI d'alors avait officiellement pris la charge, une codification a été effectuée.

###### ***\*La classification des projets***

Afin de permettre une optimisation de l'utilisation des ressources humaines et financières disponibles pour le suivi externe des projets, il s'est avéré nécessaire de les classer selon leur importance financière et leur complexité. Ainsi les projets ont été classés en deux grandes catégories :

**Les projets à suivi externe intensif** : ce sont des projets qui en raison de leur enveloppe financière, de l'envergure de leur champ d'intervention et de leur complexité demandent un suivi externe intensif. Les moyens requis pour l'exercice de ce suivi sont pris en compte par le budget du projet. (quatre missions par an )

### **Les projets à suivi externe extensif :**

Bien que tous les projets aient leur importance et méritent d'être suivi, l'intensité de ce suivi sera fonction des moyens dégagés. L'approche suivante a été proposée :

-projet à faible enveloppe financière et dont la réalisation n'est pas sujette à des difficultés particulières. (une à deux missions par an)

-projet à faible enveloppe budgétaire, d'exécution simple et pouvant se dérouler en toute autonomie ; le suivi de ce genre de projets est effectué grâce à l'analyse des rapports périodiques d'activités. Les missions sur le terrain ne sont envisagées qu'en cas de besoin.

### **\*l'établissement d'un guide de S&E**

Le guide de suivi-évaluation représente l'élément important de la méthodologie retenue. Il s'agit d'un document équivalent à un contrat ouvert entre le MINAGRA et la structure d'exécution et les bailleurs de fonds. Il spécifie :

- l'objectif et les composantes du projet ;
- la répartition des tâches entre le suivi interne et le suivi externe du projet ;
- les indicateurs qui permettent de mesurer le niveau de réalisation de l'objectif et des composantes ;
- le plan d'opération pluriannuel du projet.

### **2.4.2 La collecte et l'informatisation des données**

La Direction de la Programmation a entrepris la création d'une base de données informatisées qui détiendrait toutes les informations importantes sur les projets du Ministère. Ces informations provenant des structures d'exécution des projets des services gouvernementaux, et des rapports de mission. Pour répondre plus facilement aux besoins les plus importants, un certain nombre d'informations ont été standardisées à travers la fiche de projet et les fiches financières de suivi.

### **2.4.3 Les missions sur le terrain**

Selon la catégorie à laquelle le projet appartient, un certain nombre de missions sont effectuées sur le terrain. Elles représentent l'une des ressources d'informations les plus importantes pour le suivi et s'orientent pour l'essentiel selon les objectifs définis et les indicateurs du guide du S&E. Toute mission doit faire l'objet de termes de référence et d'un rapport de mission dans les quinze jours qui suivent la fin de la mission.

#### **2.4.4 L'organisation des activités au sein de la cellule de S&E externe**

La cellule de S&E rend compte de ses travaux au comité de S&E présidé par le Ministre et a pour tâches principales :

- la planification des activités de S&E externe des projets sous tutelle du MINAGRI ;
- l'élaboration des documents de S&E en collaboration avec les structures d'exécution ;
- la collecte des informations sur les projets, leur analyse et la transmission des résultats au Comité de S&E ;
- la formation des agents dans le domaine du S&E ;
- l'appui aux cellules de S&E interne des projets.

Depuis mai 2002, le SACOGEP a repris les activités de la cellule de suivi-évaluation externe mais n'est pas encore opérationnelle. Les résultats que nous allons présenter dans la deuxième partie de notre étude permettront d'apprécier l'ampleur des difficultés rencontrées dans l'exercice de la fonction S/E. Avant cela, nous présentons les variables qui nous ont servi de base pour l'appréciation de la performance du dispositif de S/E externe de même que leurs indicateurs et les critères de ces indicateurs

## CHAPITRE 3: Choix des variables, présentation du modèle et méthodologie de l'étude

### 3.1 Définition des variables et construction du modèle d'analyse

#### 3.1.1 La question de recherche et les hypothèses de l'étude

##### 3.1.1.1 La question de recherche

• La question fondamentale de recherche est la suivante: **comment faire pour améliorer le système de suivi&évaluation externe du MINAGRI?**

• La contribution de notre étude est de proposer des mesures concrètes pour améliorer le système de suivi & évaluation externe du MINAGRI.

• Les questions spécifiques:

Quels sont les facteurs qui influent le plus sur la performance du dispositif de suivi &évaluation externe du MINAGRI en général en s'appuyant sur le cas du PDRNE?

- ✓ Concept du suivi-évaluation au MINAGRI ;
- ✓ Contraintes au niveau de la régularité de la production et de la gestion de l'information ;
- ✓ Qualité de la gestion et des animateurs du système;
- ✓ Cadre de gestion des projets au MINAGRI spécifiquement celui du suivi-évaluation.

##### 3.1.1.2 les hypothèses de l'étude

La Performance du Dispositif de Suivi&Evaluation Externe (PDSEE) est fonction de deux dimensions:

- ♣ la dimension Gestion du bureau S&E externe (GF);
- ♣ la dimension Cadre Réglementaire et Institutionnel (CRI).

$$PDSEE = f(G, CRI)$$

### 3.1.2 La définition des variables

Il s'agit ici d'identifier les paramètres clés qui permettent de déterminer la performance du système de suivi-évaluation externe du MINAGRI. Une fois ces paramètres identifiés, il faudra établir un lien de cause à effet, de telle sorte qu'on puisse avoir d'un côté une variable à expliquer, et de l'autre une ou plusieurs variables explicatives.

### 3.1.3 La variable à expliquer

Lors de la formulation de notre problématique, nous avons affirmé que notre objectif global en entreprenant cette étude était celui de contribuer à l'amélioration de la performance du système de suivi & évaluation externe du Ministère de l'Agriculture, c'est à dire satisfaire aux exigences de pertinence, d'efficacité, de qualité de l'information, de délais, et d'efficience et de succès. «la performance du système de suivi & évaluation externe du MINAGRI» est donc la variable à expliquer. D'où l'intérêt de passer au choix des variables explicatives.

### 3.1.4 Les variables explicatives

De la revue de la littérature et des entretiens que nous avons eu avec le personnel de la DPP, du SACOGEP et certains chefs de projets nous ont permis d'identifier deux variables déterminantes pour assurer la performance du système de suivi&évaluation externe. Il s'agit des variables suivantes :

**X<sub>1</sub> : Gestion du système de suivi&évaluation externe;**

**X<sub>2</sub> : Cadre Réglementaire et Institutionnel.**

De ces deux variables dépendront le succès ou non de la performance du système de suivi & évaluation externe; raison pour laquelle elles constituent nos variables explicatives ou variables d'action.

Tel, se présente notre modèle d'analyse. Nous nous proposons de le rendre opérationnel à travers la détermination d'indicateurs de mesure de ces variables.

### 3.2 La présentation du modèle

L'opérationnalisation des variables passe par le choix de critères de mesure de celles-ci. Nous présentons dans deux tableaux séparés les indicateurs de mesure d'abord de la variable à expliquer puis des variables explicatives.

### 3.2.1 Les indicateurs de mesure de la variable à expliquer

VARIABLE A EXPLIQUER	INDICATEURS
<p>La performance du système de suivi&amp;évaluation externe</p>	<p><b>Pertinence du système</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- écarts dans la couverture des besoins</li> <li>- niveau d'exhaustivité des informations fournies</li> </ul> <p><b>Efficacité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- écart entre les informations produites et les objectifs fixés</li> <li>- disponibilité des informations nécessaires au pilotage</li> <li>- capitalisation des expériences acquises</li> <li>- amélioration du processus d'exécution du projet</li> <li>- meilleure gestion des risques</li> </ul> <p><b>Qualité de l'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fiabilité des données</li> <li>- stabilité des indicateurs</li> </ul> <p><b>Délais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ponctualité</li> <li>- disponibilité opportune de l'information</li> </ul> <p><b>Efficience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- écart entre coûts réel et coûts prévus</li> </ul> <p><b>Succès : prise en compte de l'aspect</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- impact du projet</li> <li>- durabilité ou pérennité du projet</li> <li>- contribution aux renforcement des capacités</li> <li>- techniques appropriées, égalité homme /femme, aspects socioculturels, politique de soutien</li> </ul> <p><b>Satisfaction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- degré de satisfaction des utilisateurs</li> </ul>

Tableau 3: indicateurs de mesure de la variable à expliquer

#### 3.2.1.1 La pertinence du contenu

Il s'agit ici de savoir si les informations produites permettent de couvrir les besoins d'information mais également d'apprécier l'exhaustivité des informations sélectionnées. Le

système est d'autant plus performant qu'il reflète la cohérence des objectifs avec les besoins des parties prenantes du projet en matière de données et informations sur l'exécution du projet.

### **3.2.1.2 L'efficacité du système de suivi & évaluation externe**

Le système de suivi & évaluation doit permettre l'atteinte des objectifs en terme de:

- disponibilité des informations nécessaires au pilotage;
- amélioration du processus d'exécution du projet;
- meilleure gestion des risques; (protection de l'environnement)
- capitalisation des expériences acquises dans la gestion de projet.

### **3.2.1.3 La qualité de l'information**

La qualité de l'information passe par la production d'informations fiables régulières ainsi que l'objectivité des analyses. Cela nécessite un bon mode de collecte des données, de traitement de celles-ci ainsi qu'un système de communication. Cette qualité se trouve renforcée par le processus participatif pour la mise en place du système qui garantit la stabilité des indicateurs au cours de l'exécution du projet.

### **3.2.1.4 Le délai de mise à disposition de l'information**

Il s'agit ici de voir si les délais prévus permettent la mise à disposition de l'information auprès des décideurs en vue d'une prise de décision opportune.

### **3.2.1.5 L'efficience du système du suivi & évaluation externe**

La production des données et la mise à disposition des informations doivent se faire au moindre coût(en général autour de 3% du coût du projet).

### **3.2.1.6 Le succès**

Le dispositif de suivi-évaluation doit prendre en compte l'évaluation de l'impact des projets.

C'est à dire que le dispositif doit évaluer les projets après leur achèvement. Il doit également être capable d'apprécier la durabilité des bénéfices pour les groupes cibles après la cessation de l'aide extérieure et contribuer au renforcement des capacités.

### 3.2.2 Les indicateurs de mesure des variables explicatives

VARIABLES EXPLICATIVES	INDICATEURS
<p><b>Gestion, du système de suivi&amp;évaluation externe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisation du système                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-existence d'une structure de gestion ;</li> <li>-existence de procédures et clarté de celles-ci ;</li> <li>-division des tâches et regroupement des activités ;</li> <li>-coordination des ressources et des activités et adéquation entre ressources et activités.</li> </ul> </li> <li>• planification des activités                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-clarté des objectifs ; budget de S/E, respect de la planification</li> <li>-cadre global d'orientation du S/E;</li> </ul> </li> <li>• direction                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-prise de décision ;</li> <li>-ligne d'autorité ;</li> <li>-motivation ;</li> <li>-disponibilité des moyens matériel et logistique</li> </ul> </li> <li>• contrôle                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-système de suivi ;</li> <li>-résultats du suivi ;</li> <li>-application des recommandations.</li> </ul> </li> <li>• exécution des tâches et qualité de celles-ci                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-appui conseil, formation, dossier d'appel d'offre, analyse des PAA, gestion des DRF</li> </ul> </li> <li>• identification des utilisateurs et leurs besoins</li> <li>• compétences des hommes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-savoir ;</li> <li>-savoir faire ;</li> <li>- savoir être.</li> </ul> </li> <li>• procédé de sélection de l'information                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-méthode de collecte des données ;</li> <li>-traitement de l'information et délais de production.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Le cadre réglementaire et institutionnel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• environnement et cadre de la gestion de projet au MINAGRI                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-cadre institutionnel ;</li> <li>-cadre de concertation entre bailleurs de fonds</li> <li>-cadre intégré de coordination des projets/programmes</li> <li>-ressources humaines en qualité et en nombre</li> </ul> </li> <li>• système d'information                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-base de données ;</li> <li>-réunion de direction ;</li> <li>-réunion du comité de pilotage</li> </ul> </li> <li>• existence d'un système de communication autour du projet ;</li> <li>• existence de canaux de diffusion des résultats et qualité de ces canaux ;</li> <li>• diffusion des résultats</li> <li>• circuit d'ordonnancement</li> </ul>

Tableau 4: indicateurs des variables explicatives

En guise de synthèse de ce qui précède et de l'environnement de notre étude, nous avons conçu le modèle d'analyse ci-dessous pour apprécier le dispositif de suivi & évaluation externe du MINAGRI.

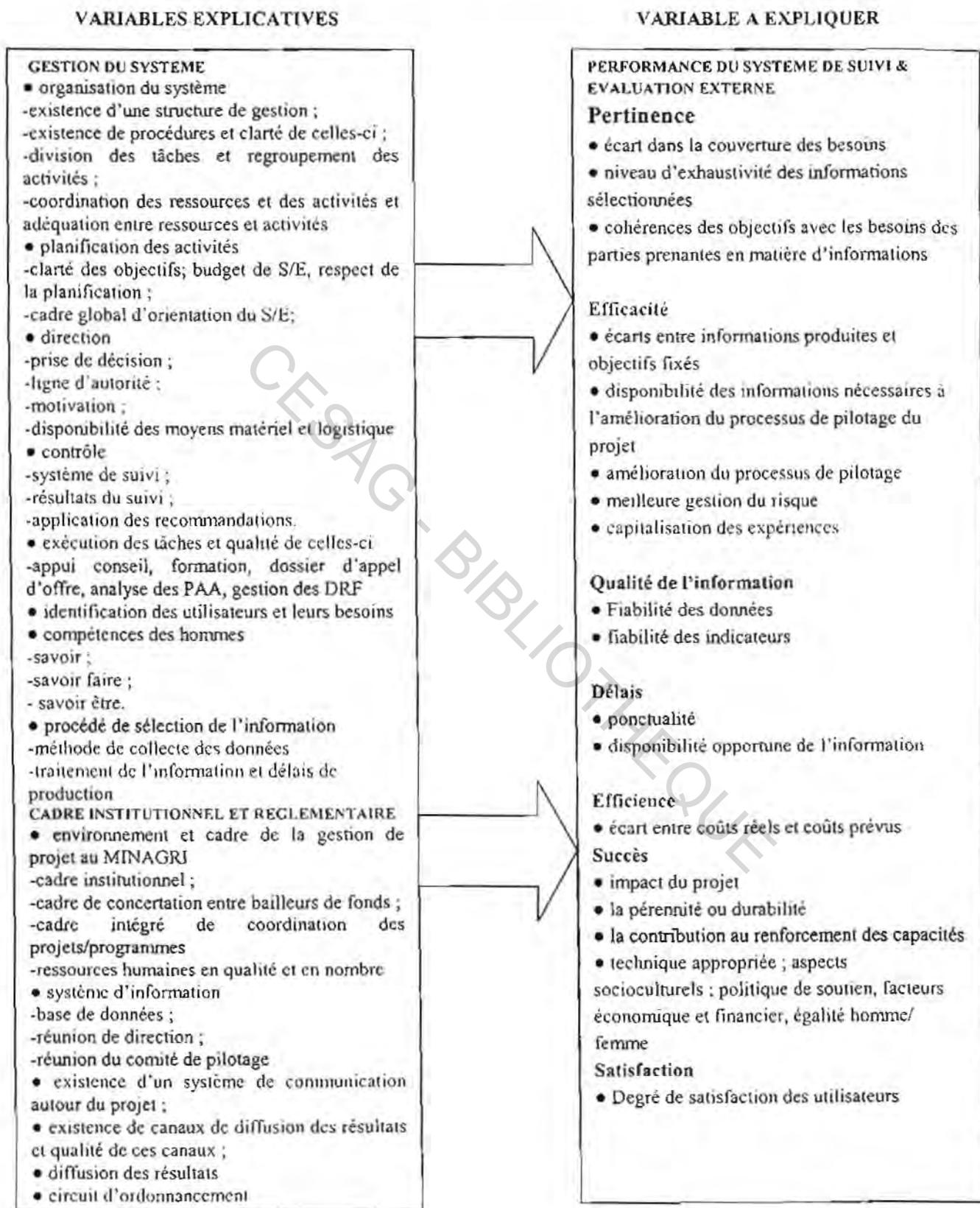


Figure 4: modèle d'analyse

En attendant l'application du modèle d'analyse, nous présentons la méthodologie utilisée.

### **3.3 La méthodologie de l'étude**

#### **3.3.1 Les instruments de l'étude**

La première partie de notre étude a consisté en la réalisation d'une pré-enquête afin de nous imprégner du système de fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation externe du MINAGRI en général et qui en avait la charge. Cette pré-enquête a été renforcée par une enquête et une analyse documentaire effectuées sur quelques projets notamment le projet PDRNE. Mais pour y parvenir nous avons dû recourir à un certain nombre d'outils de travail. Nous avons élaboré un guide d'entretien semi-direct. Nous avons également renforcé notre enquête par une observation physique des pratiques au sein du bureau suivi-évaluation et une revue de bibliographie relative à certains projets. De plus, nous avons appliqué le questionnaire de H. P. Maders que nous avons adapté à notre étude de cas afin d'en estimer les chances de succès.

#### **3.3.2 La population à l'étude**

Pour mener à bien notre étude, notre échantillon a été composé sur la base:

- de leur relation avec les projets;
- de leur expérience en suivi-évaluation;
- de leur formation en management de projet;
- de leurs responsabilités dans la structure du MINAGRI ou dans les projets.

Au total, seize (16) personnes ont été interrogées dont :

- Deux (2) directeurs d'administration centrale;
  - Le chef du Service Autonome du Contrôle de Gestion d'Evaluation des Projets (SACOGEP)
  - Le Directeur de la Planification, des Programmes et de la Décentralisation (ex DPP)
    - Le conseiller Technique du Directeur du SACOGEP (1) ;
    - Deux (2) sous-directeurs (celui du chargé du suivi-évaluation et celui du contrôle de gestion) du SACOGEP ;
    - Cinq (5) cadres, tous chefs de service ayant en charge ou ayant eu en charge le suivi-évaluation des projets soit au SACOGEP ou à la DPP ;
    - Quatre (4) chefs de projets ;
    - Un informaticien (1) (chef du service informatique) ;
    - Un statisticien (1).

Les informations recueillies auprès de ces seize (16) personnes ont été renforcées par celles obtenues auprès de deux (2) représentants de bailleurs de fonds (BAD et FIDA).

Qualité de l'interviewé	Nombre
Directeur d'administration centrale	2
Sous-directeur	2
Conseiller Technique du Directeur du SACOGEP	1
Cadre chargé du suivi-évaluation	5
Chef de projet	4
Informaticien	1
Statisticien	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

Deux autres interviewés sont à signaler ; il s'agit de représentants de deux bailleurs de fonds (le FIDA et la BAD)

Tableau 5 : Liste des personnes interviewées

Les informations ont été recueillies sur des prises de note.

### 3.3.3 Le mode de traitement des données

Le traitement des données a été fait de façon manuelle compte tenu de la taille réduite de l'échantillon (16 personnes) et de l'usage prépondérant des réponses qualitatives. Les réponses aux questions ont été regroupées en fonction de leur similitude et classées suivant leur fréquence d'apparition. Ainsi les principales tendances ont été dégagées pour chaque variable. C'est sur cette base que nous avons effectué l'interprétation des résultats.

A chaque indicateur nous avons donné le même poids soit 10 points. Les critères de l'indicateur se partagent les 10 points. L'appréciation se fait à trois niveaux :

- Satisfaisant pour un poids supérieur ou égal à 5 points ;
- Peu satisfaisant pour un poids compris entre 1 et 4 points ;
- Non satisfaisant pour un poids égal à 0 point.

**Deuxième partie :**  
**RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

## **CHAPITRE 4: Présentation et analyse des résultats**

Notre préoccupation tout au long de cette étude était de savoir si le dispositif de suivi&évaluation externe tel que présenté et fonctionnant au MINAGRI lui permettait d'être performant.

Pour apprécier la performance de ce système, nous avons conçu un modèle d'analyse. Aussi pour une meilleure compréhension des résultats auxquels notre étude a abouti, nous avons dû procéder à la description du contexte dans lequel évolue le suivi&évaluation externe.

Maintenant, nous abordons la phase de présentation des résultats. Pour rendre l'étude complète et utile, ces résultats sont suivis de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

#### 4.1 Résultats selon les indicateurs de mesure des variables explicatives

##### 4.1.1 Suivant la variable « Gestion du système »

Les indicateurs retenus découlent de l'approche de la gestion par les quatre composantes du management renforcés par d'autres indicateurs que nous avons trouvé pertinents pour l'analyse.

❖ **Résultat de l'indicateur « organisation »**

✓ **Résultats :**

**Tableau 6 : résultats de l'indicateur « organisation »**

Critères	Point	Pourcentage
Structure de gestion	2,5/2,5	25%
Procédures et clarté de celles-ci	2/2,5	20%
Division des tâches et regroupement des activités	2,5/2,5	25%
Coordination des ressources et des activités	0/2,5	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7 /10</b>	<b>70%</b>

✓ **Analyse :**

Le système est organisé car il existe une structure de gestion du suivi-évaluation au MINAGRI de même que les procédures pour assurer le S/E externe élaborées depuis 1993.

Nous notons que les manuels de procédures et manuels de mise en œuvre des projets quand ils existent, évoquent la question du S/E pour assurer la bonne marche des projets. Malheureusement cette activité n'est pas systématique ou volontariste de la part des projets. Venant de la tutelle, cette volonté est parfois contrariée par le manque de moyens financiers et logistiques. Il existe une répartition des tâches. Mais le système se heurte à la faiblesse de la coordination entre les ressources et les activités.

Quelques causes déclarées sont l'insuffisance des ressources, l'arrivée tardive de celles-ci et l'inadéquation ressources-activités. La conséquence de cette situation est la baisse des activités

du bureau S/E. Cette faiblesse a une influence sur les indicateurs de mesure de la performance du dispositif de S/E se traduisant par une longueur des délais de production de l'information, la non satisfaction des utilisateurs du système, l'inefficacité des activités de S/E et enfin l'insuccès dont un des éléments significatifs est la non prise en compte de l'aspect *évaluation de l'impact des projets*.

L'indicateur organisation est satisfaisant à 70% dont 25% pour la structure de gestion, 20% pour l'existence des procédures, 25% pour la division des tâches et le regroupement des activités et 0% pour la coordination des ressources et des activités et l'adéquation entre les ressources et les activités.

❖ Résultats et analyse de l'indicateur « Planification »

✓ Résultats :

Tableau 7 : résultats de l'indicateur « planification »

Critères	point	Pourcentage
Clarté des objectifs	2,5/2,5	25%
Cadre global d'orientation	2,5/2,5	25%
Budget du suivi-évaluation	0/2,5	0%
Respect de la planification	0/2,5	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5/10</b>	<b>50%</b>

✓ Analyse :

Le système de suivi-évaluation du Ministère de l'Agriculture de 1993 prévoyait des objectifs clairs de suivi-évaluation des projets agricoles. De façon générale la planification des activités de suivi-évaluation des projets se réfère à un cadre global d'orientation appelé « Méthodologie, directives et procédures pour le suivi et l'évaluation des projets agricoles et de développement rural ». Il s'agit d'un instrument de consensus en matière de suivi-

évaluation entre les projets et l'ensemble des partenaires au développement autour de la politique de développement agricole.

L'indicateur « planification » est satisfaisant à 50% dont 25% pour la clarté des objectifs, 25% pour l'existence d'un cadre global d'orientation et 0% pour le budget de S/E et le respect de la planification.

Nous pouvons donc dire que les objectifs du S/E externe sont clairement définis, de même que son cadre global d'orientation mais le budget de suivi-évaluation pose problème car dans certains cas il n'est pas spécifié dans les accords et quand c'est le cas le décaissement ne se fait pas à temps. Il y a donc difficulté à mobiliser le budget de S/E donc à respecter la planification. Ces insuffisances vont se traduire par des délais de production trop long de l'information et des activités de S/E non réalisées comme les évaluation terminale et rétrospective entraînant l'inefficacité, des surcoûts de réalisation et l'insuccès du système de S/E.

Pour étayer nos propos, nous observons que depuis 1986, aucun projet n'a fait l'objet d'une évaluation, terminale ou rétrospective car en général le financement de ces évaluations est du ressort de l'Etat qui malheureusement, au moment de les réaliser fait un choix sur ses priorités de l'heure compte tenu de l'insuffisance des ressources. Nous constatons que les évaluations terminales et rétrospectives n'ont jamais été une priorité pour l'Etat. C'est dire que le PDRNE qui est soumis à notre analyse, clôturé officiellement en 1998 n'a pas encore été l'objet de l'une de ces évaluations. Les causes de cette situation sont l'insuffisance des ressources de l'Etat et les lenteurs dans les décaissements dues au nouveau système de gestion des finances publiques. Les conséquences se traduisent par la baisse de l'activité de S/E et la non capitalisation des expériences acquises pour une meilleure formulation et une gestion efficace des projets/programmes.

❖ **Résultats et analyse de l'indicateur « direction »**

✓ **Résultats :**

**Tableau 8 : résultats de l'indicateur « direction »**

Critères	Point	Pourcentage
Prise de décision	2,5/2,5	25%
Ligne d'autorité	2,5/2,5	25%
Motivation du personnel	0/2,5	0%
Disponibilité de moyens matériels et logistiques	0/2,5	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5/10</b>	<b>50%</b>

✓ **Analyse :**

**La prise de décision et la ligne d'autorité**

La direction du S/E a été assurée par la DPP jusqu'à mai 2002. La ligne d'autorité à ce niveau était assez claire. Il en est de même pour le SACOGEP qui a pris la relève de la DPP. Il y a une répartition claire des responsabilités en fonction des projets à suivre et évaluer.

**La motivation du personnel**

L'un des points noirs de cet indicateur est la motivation du personnel qui est inexistant. Le personnel est traité comme des fonctionnaires alors que leurs homologues travaillant dans les unités de coordination de projet perçoivent cinq à six fois leur salaire. Ce mauvais traitement du personnel chargé du suivi-évaluation externe est l'une des causes de la mobilité du personnel rendant presque incertain la mise en place d'une base données des projets, la capitalisation d'expérience dans la formulation et la gestion de projets futurs, et l'existence d'une mémoire collective car c'est toujours un éternel recommencement.

**La logistique**

Beaucoup de difficultés de moyens subsistent notamment en logistique pour permettre un meilleur suivi des projets par la cellule de S/E externe. Le taux de couverture des missions de

terrain programmées et réalisées est passé de 95% en 1993 à 5% en 2001. Ces moyens ne sont jamais définis de façon explicite et évalués au moment de la conception des projets.

Cela révèle une mauvaise définition du cadre de conception du suivi-évaluation. Nous pensons que cette situation naît d'un manque de culture de projet, d'une part et de spécialistes en management de projets dans les équipes qui conçoivent les projets d'autres part.

D'où l'insuffisance des moyens matériel et logistique indispensables au suivi-évaluation et la démotivation du personnel ne peut garantir la satisfaction des utilisateurs du système, l'efficacité des activités de S/E et le succès par la réalisations des évaluations final et d'impact rendant hypothétique la fonction suivi-évaluation.

Ainsi l'indicateur direction est satisfaisant à 50% avec 25% pour la prise de décision, 25% pour la ligne d'autorité, 0% pour la disponibilité des moyens matériels et logistique et la motivation du personnels.

❖ **Résultat et analyse de l'indicateur « contrôle »**

✓ **Résultat :**

**Tableau 9 : résultat de l'indicateur « contrôle »**

Critère	Point	Pourcentage
Système de suivi	5/5	50%
Résultats du suivi (application des recommandations)	2/5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>7/10</b>	<b>70%</b>

✓ **Analyse :**

Le système de S/E fait l'objet de contrôle. Les rapports de missions de terrain produits sont destinés aux bailleurs de fonds. On note également que la mobilité du personnel pose le problème de la production des ces documents. Les conclusions et les recommandations des missions de terrain restent au niveau des décideurs institutionnels et politiques. Les agents de terrain ou agents d'exécution ne sont toujours pas informés des recommandations qu'ils doivent intégrer dans le processus opérationnel afin d'améliorer l'exécution des projets. Une des causes

de cette situation est la faible importance accordée à la production de ces documents. Dans ces conditions il devient difficile d'améliorer le processus de mise en œuvre du projet et d'améliorer le processus de pilotage de celui-ci. Ces facteurs influent négativement sur l'indicateur *efficacité* du dispositif de S/E externe.

On note que cet indicateur est satisfaisant à 70% reparti comme suit : 50% pour le système de suivi et 20% pour l'application des recommandations.

#### ❖ **Résultats et analyse de l'indicateur « exécution des tâches »**

##### ✓ **Résultats :**

#### **Les missions de terrain**

De façon générale les missions effectuées par la cellule de S/E sont de type contrôle technique et administratif. Ils sont le fait d'ingénieurs agronomes, donc des techniciens des différents domaines d'intervention du Ministère. C'est aussi une des missions du Ministère en tant que maître d'ouvrage des différents projets initiés. Depuis 2001, il n'y a plus eu de missions de terrain en dehors des missions classiques de supervision des bailleurs de fonds (en général une fois l'an) en raison du manque de ressources financières.

#### **Les activités de formation**

Les activités de formation des agents tant de la cellule interne que de la cellule externe se sont arrêtées par manque de ressources.

#### **L'appui conseil aux cellules internes**

En ce qui concerne l'appui conseil que doit apporter le bureau de S&E externe aux différentes cellules de S&E interne, nous notons que cet appui est insuffisant compte tenu de l'ampleur des besoins exprimé mais également constaté en matière de S&E. Cela se traduit par le fait que dans certains projets, il n'existe pas de cellule de S&E interne ; quand elle existe, elle n'arrive pas à produire et à analyser les documents en vue d'une prise de décision opportune.

#### **La production et la diffusion de documents**

Les rapports de missions de terrain produits sont destinés aux bailleurs de fonds. On note également que la mobilité du personnel pose le problème de la production de ces documents.

Depuis bientôt trois ans les activités de la cellule de suivi-évaluation externe sont en veille pour cause d'absence de moyens financiers, matériels et logistiques. A terme les conséquences d'une telle situation sont énormes concernant entre autres:

- La non satisfaction des utilisateurs du système ;
- L'absence d'évaluation de l'impact compromettant le succès du dispositif de S/E ;
- La non disponibilité de l'information nécessaire au pilotage du projet mettant en cause l'efficacité des activités de S/E externe ;
  
- la non capitalisation des expériences acquises pour une meilleure formulation des projets ;
- la non prise en compte systématique de l'après investissement dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies de développement agricole.

L'indicateur exécution des tâches est donc non satisfaisant avec un pourcentage de 0%.

❖ Résultats et analyse de l'indicateur « identification des utilisateurs et leurs besoins »

**Les utilisateurs de l'information**

Ils sont connus. Ce sont les bailleurs de fonds, les directions techniques du ministère, le cabinet du Ministre, la population cible et les unités de coordination des projets dont, dans la majeure partie des cas les besoins sont connus mais la satisfaction de ceux-ci ne constitue pas une priorité pour la cellule suivi-évaluation externe. Ainsi l'indicateur est peine satisfaisant avec un taux de 50%.

❖ Résultats et analyse de l'indicateur « compétences des hommes »

✓ Résultats :

Tableau 10 : résultat de l'indicateur « compétences des hommes »

Critère	Point	Pourcentage
Savoir	3/3	30%
Savoir faire	1/3	10%
Savoir être	2/4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>6/10</b>	<b>60%</b>

✓ **Analyse :**

**Savoir**

De façon générale les missions effectuées par la cellule de S/E sont de type contrôle technique et administratif. Ils sont le fait d'ingénieurs agronomes, donc des techniciens des différents domaines d'intervention du Ministère. Le personnel est d'un niveau excellent.

**Le savoir faire**

Au SACOGEP, le personnel est en majorité composé de jeunes gens ayant très peu d'expérience dans le domaine du suivi-évaluation.

**Le savoir être**

Une partie du personnel est démotivée entraînant avec elle des comportements très peu recommandables : retard, absentéismes sans accord du supérieur hiérarchique etc...

Les insuffisances relevées dans cet indicateur constituent des facteurs limitant pour la performance du système de S/E externe car ils ne peuvent assurer une production dans les délais d'une information de qualité garantissant aux utilisateurs une satisfaction de leurs besoins d'information.

L'indicateur compétences des hommes est satisfaisant avec un taux de 60% dont 30% pour le savoir, 10% pour le savoir faire et 20% pour le savoir être.

❖ **Résultats et analyse de l'indicateur « procédé de sélection de l'information »**

✓ **Résultats :**

**Tableau 11 : résultat de l'indicateur « procédé de sélection de l'information »**

Critères	Point	Pourcentage
Collecte de l'information	2/5	20%
Traitement de l'information et délais de production	2/5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>4/10</b>	<b>40%</b>

**Analyse :**

**La collecte des données**

En ce qui concerne la collecte des données, nous avons constaté que chaque gestionnaire de projet mettait en place sa propre stratégie et méthode de collecte. Il n'y a pas de méthode de traitement bien structurée des données pour s'assurer que les données recueillies sont fiables.

**Le traitement de l'information**

Le traitement qui devait se faire au niveau du SACOGEP est presque inexistant.

Les problèmes rencontrés par le procédé de sélection agissent sur la qualité de l'information et sur les délais de production de celle-ci par ricochet sur la performance du dispositif de S/E externe.

L'indicateur sélection de l'information est peu satisfaisant avec 20% pour la collecte de l'information et 20% pour le traitement de celle-ci et le délais de production.

**Tableau 12 : Synthèse des forces et faiblesses de la variable « gestion du système »**

Indicateurs	Forces	Faiblesses
Organisation du système	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence d'une structure de gestion du S/E ;</li> <li>-Existence de procédures pour le S/E ;</li> <li>-Bonne division des tâches et regroupement des activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficultés à assurer la coordination entre les activités et les ressources et une inadéquation entre les ressources et les emplois ;</li> <li>-Non maîtrise des procédures et processus par le nouveau personnel du SACOGEP</li> <li>-ressources humaines insuffisantes.</li> </ul>
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Clarté des objectifs ;</li> <li>-Existence d'un cadre global d'orientation du S/E externe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficulté à mobiliser le budget de S/E externe ;</li> <li>-difficultés à respecter la planification.</li> </ul>
Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bonne prise de décision ;</li> <li>-Bonne ligne d'autorité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pas de motivation du personnel</li> <li>-absence de moyens matériel et logistiques.</li> </ul>
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence d'un système de suivi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Non application des résultats du suivi.</li> </ul>
Exécution des tâches	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tâches à exécuter bien connues du personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Absence d'activités de terrain ;</li> <li>-Difficultés à assurer la mise en œuvre.</li> </ul>
Identification des utilisateurs et leurs besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bonne connaissance des utilisateurs de l'information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identification des besoins mal maîtrisée.</li> </ul>
Compétences des hommes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bon niveau de formation des hommes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expérience professionnelle insuffisante ;</li> <li>-personnel démotivé.</li> </ul>
Procédé de sélection de l'information		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Méthodes de collecte des données sont disparates</li> <li>-Pas de méthode de traitement des données structurée</li> </ul>

❖ **Tableau 13 : Synthèse des résultats de la variable « gestion du système »**

✓ **Résultats :**

Critères	Point	Pourcentage
Organisation du système	7/10	70%
Planification	5/10	50%
Direction	5/10	50%
Contrôle	7/10	70%
Exécution des tâches	0/10	0%
Identification des utilisateurs et leurs besoins	5/10	50%
Compétences des hommes	6/10	60%
Procédé de sélection de l'information	4/10	40%
<b>TOTAL</b>	<b>39/80</b>	<b>48,75%</b>

**Analyse :**

La variable  $X_1$  (gestion du système) est peu satisfaisante à 48,75%, en dessous de la moyenne. Ce comportement peu acceptable est le fait de l'indicateur *exécution des tâches*. La faiblesse de cette variable est liée à la quasi-inexistence d'activités au sein de la cellule de suivi-évaluation depuis quelques années mais également de l'indicateur *procédé de sélection*.

Les critères de mesure non satisfaisant sont : le critère moyens matériels et logistiques, motivation du personnel, les utilisateurs et leur degré de satisfaction et le critère coordination des ressources et des activités.

Le S&E est une fonction qui, pour les structures d'exécution des projets, est souvent vue comme une source potentielle de conflits dans la conduite des projets ; sa préoccupation inhérente au contrôle faisant oublier son rôle important dans la révision éventuelle des activités ou des

objectifs. L'efficacité du suivi-évaluation étant tributaire du degré et de la qualité de l'échange d'informations, une franche collaboration entre les différents intervenants doit être recherchée. Pour cette raison le système appliqué doit tenir compte de deux critères essentiels :

- le S/E doit fournir aux différents partenaires (Ministère, Bailleur de fonds) dans un délai approprié, les informations nécessaires sans porter atteinte au bon fonctionnement des structures d'exécution ; le système proposé doit tenir compte de cela dans la mesure où il faut dissocier les activités de suivi interne et de suivi externe des projets tout en recherchant leur complémentarité ; le système doit être flexible face à des changements éventuels dans le déroulement des projets ;
- les activités relatives au S&E ainsi que les termes utilisés doivent être clairement définis afin d'éviter tout malentendu et réduire au maximum les points de friction entre le personnel des projets et celui du suivi externe.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

#### 4.1.2 Suivant la variable «cadre réglementaire et institutionnel»

Il existe au MINAGRI un cadre d'intervention en matière S/E datant de 1993. Jusque là ce dispositif n'a jamais été évalué en dépit des insuffisances relevées ça et là.

#### ❖ Résultats et analyse de l'indicateur environnement et cadre de la gestion de projet au MINAGRI

Tableau : Résultat de l'indicateur « environnement et cadre de la gestion de projet au MINAGRI »

#### ✓ Résultats :

Tableau 14 : résultat de l'indicateur « environnement et cadre de gestion »

Critères	Point	Pourcentage
Nouveau cadre institutionnel	1,5/2,5	15%
Cadre de concertation entre partenaires	0/2,5	0%
cadre intégré de coordination des projets/programmes du Ministère	0/2,5	0%
Ressources humaines	2/2,5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>3,5/10</b>	<b>35%</b>

#### ✓ Analyse :

##### Le nouveau cadre institutionnel

Par décret n°141 du 27 mai 2002 il a été crée le Service Autonome du Contrôle Gestion et d'Evaluation des Projets (SACOGEP) en remplacement de la cellule de suivi-évaluation externe logée à la Direction de la planification et des programmes (DPP). Ce nouveau cadre institutionnel n'est pas encore totalement connu des partenaires au développement de sorte que certains bailleurs de fonds continuent de traiter les questions de S/E externe avec la DPP. C'est aussi le cas de certaines administrations publiques ivoiriennes notamment le ministère de l'économie et des finances qui continue d'affecter budget de suivi-évaluation à la DPP.

### **Le Cadre de concertation entre partenaires**

Il n'existe pas de cadre de concertation entre bailleurs de manière à harmoniser leur stratégie d'intervention. On a pu constater une interférence dans les actions initiées par différents bailleurs de fonds. Ce qui pose le problème du cadre de concertation entre bailleurs. Une des conséquences qui en découlent est la difficulté à évaluer pour un projet donné sa contribution à apporter le changement dans la zone du projet. Ce critère n'est donc pas satisfaisant.

### **Le Cadre intégré de coordination des projets/programmes**

De même, au Ministère il n'existe pas de cadre intégré de coordination des projets/programmes. Nous pensons que c'est un manque de volonté politique.

### **Les ressources humaines**

Les ressources humaines sont satisfaisantes en qualité mais insuffisantes en quantité.

Les conséquences de ces observations sont l'absence de synergies possibles entre les projets et un gaspillage de temps et de ressources. D'où les indicateurs efficacité, efficacité, qualité de l'information de la variable à expliquer se trouvent affectés.

L'indicateur environnement et cadre de la gestion de projet au MINAGRI est peu satisfaisant (35%) compte tenu de l'absence d'un cadre de concertation des bailleurs de fonds (0%) et de coordination des projets et programmes du Ministère (0%).

**Résultats et analyse de l'indicateur « système d'information »**

✓ **Résultats :**

**Tableau 15 : Résultats de l'indicateur « système d'information »**

Critères	Point	Pourcentage
Les réunions du comité de pilotage et les réunions de direction du SACOGEP	3/5	30%
La base de données	1/5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>4/10</b>	<b>40%</b>

✓ **Analyse :**

**Les réunions du comité de pilotage**

Les réunions de comité de pilotage présidées par M.Le Ministre ne se tiennent plus. Ce critère n'est donc pas satisfaisant.

**Les réunions de direction**

Jusqu'à une époque récente les réunions de direction étaient assez espacées compte tenu du vide institutionnel relatif à la nomination des directeurs et sous directeurs.

**La base de données**

A sa création, il était prévu la mise en place d'une base de données informatisée pour le système de suivi&évaluation ; dix ans après, ce système ne dispose pas encore de sa base de données.

La démotivation du personnel a rendu problématique la mise en place du système d'information mettant en péril l'existence du dispositif de S/E.

Les faiblesses de cet indicateur engendrent inévitablement des perturbations au niveau de l'efficacité des activités de S/E externe par la non capitalisation et la non amélioration du processus de pilotage.

L'indicateur « système d'information » est très peu satisfaisant (40%)

❖ **Résultats et analyse de l'indicateur système de communication autour des projet.**

**La communication autour du projet .**

La communication autour du projet est assez restrictive. En effet, la plupart des documents produits ne sont disponibles qu'au niveau du bailleur de fonds. Les documents quand ils existent au niveau de la cellule de suivi-évaluation sont difficilement retrouvables car disséminés entre différents bureaux et différents étages de l'immeuble.

Certains documents se trouvant soit au niveau du projet soit à un niveau de responsabilité ne permet pas à la cellule de S/E externe de pouvoir les consulter régulièrement. Il s'agit en général des rapports de diverses études techniques, des rapports de suivi&évaluation interne, des aides mémoires ou rapports de supervision du bailleur et les rapports d'audit externe.

Nous pensons que l'absence de biens de ces documents constitue un obstacle majeur à la mission assignée à la cellule de S/E externe affectant ainsi la performance du dispositif en terme de qualité de l'information, disponibilité de celle-ci et degré de satisfaction des utilisateurs.

La communication est peine satisfaisant avec un taux de 50%.

❖ **Résultats et analyse de l'indicateur « canaux de diffusion »**

**La transmission de l'information**

Le Projet de Développement Rural du Nord-Est dispose en son sein d'une cellule de S/E interne animée par une seule personne. Cet agent est chargé de la supervision et de la collecte des données de terrain, à transmettre à la cellule de S/E externe. De façon régulière, les documents produits par la cellule interne parviennent à la cellule externe avec beaucoup de retard empêchant cette dernière de formuler des recommandations adéquates à temps. De façon globale, pour l'ensemble des projets, la production de documents est faite avec beaucoup de retard. Régulièrement la cellule de suivi-évaluation externe est obligée d'interpeller les chefs de projets pour la production de documents tels que les rapports de suivi interne, les PAA etc...

Le S/E apparaît comme une contrainte supplémentaire.

Cela traduit les insuffisances suivantes :

-le manque de formation ou de spécialistes de la question de suivi&évaluation dans les équipes de projets ; les chefs de mission sont en général des ingénieurs qui portent davantage l'attention sur le respect des normes techniques que sur les aspects de gestion, d'impact réel du projet ;

-le biais de composition des équipes d'évaluateurs ;

-la non maîtrise du contenu de la mission de S/E, mission ramenée à un simple contrôle administratif ou un contrôle de travaux.

Les insuffisances que nous avons observées concernent la longueur des délais de production de l'information et la disponibilité de cette information nécessaire à la prise de décision opportune (efficacité).

Le taux de satisfaction de cet indicateur se situe à 50%.

#### ❖ Résultats et analyse de l'indicateur « diffusion des résultats »

##### **La diffusion des résultats**

Les résultats de l'exécution des projets ne sont pas suffisamment diffusés, publiés et disséminés pour renforcer l'adhésion autour des projets. A l'image des agents d'exécution, les bénéficiaires ne reçoivent pas l'information nécessaire pour assurer une meilleure adhésion des populations à la stratégie de gestion des équipements une fois l'essentiel de l'aide extérieure arrivé à terme. La mauvaise communication autour des projets pose le problème du facteur qualité, de la viabilité et la dimension succès du suivi&évaluation. Ainsi le taux de satisfaction de ce indicateur est de 40%.

#### ❖ Résultats et analyse de l'indicateur circuit d'ordonnancement

##### **Le circuit d'ordonnancement**

On note également que le circuit d'ordonnancement est mal connu des ordonnateurs que sont les directeurs de projets ou coordonnateurs de projets ; ce qui rend le suivi budgétaire non efficace. Cet indicateur est peu satisfaisant (40%).

**Tableau 16 : forces et faiblesses de la variable « cadre réglementaire et institutionnel »**

Indicateur	Forces	Faiblesses
Environnement et cadre de la gestion de projet au MINAGRI	-Existence d'un cadre d'intervention en matière de S/E	-la méconnaissance du nouveau cadre institutionnel par certains partenaires au développement ; -l'absence d'un cadre intégré de coordination des projets et programmes ; -l'absence d'un cadre de concertation entre bailleurs ; -interférences dans les attributions et responsabilités de certaines directions techniques avec le SACOGEP
Système d'information	Réunions de direction périodiques	-Inexistence de la base de données ; - réunion de comité de pilotage quasi-inexistante
Existence d'un système de communication autour des projets		-Communication restrictive ; -absence ou inaccessibilité à certains documents de projets
Existence de canaux de diffusion	-Existence de canaux de diffusion(voie hiérarchique)	-lenteurs dans la transmission de l'information par ce canal
Diffusion des résultats		Diffusion parcellaire des résultats, publication et dissémination insuffisantes
Circuit d'ordonnancement	Existence de procédures d'ordonnancement	-circuit d'ordonnancement mal maîtrisé par certains chefs de projets -longueur et lenteur du circuit d'ordonnancement

❖ Synthèse des résultats de la variable  $X_2$  « cadre réglementaire et institutionnel »

Tableau 17: Résultat de la variable « cadre réglementaire et institutionnel »

Indicateur	Point	Pourcentage
Environnement et cadre de la gestion de projet au MINAGRI	3,5/10	35%
Système d'information	4/10	40%
Existence d'un système de communication autour des projets	4/10	40%
Existence de canaux de diffusion	5/10	50%
Diffusion des résultats	4/10	40%
Circuit d'ordonnancement	4/10	40%
<b>TOTAL</b>	<b>24,5/60</b>	<b>40,83%</b>

La variable  $X_2$  « cadre réglementaire et institutionnel » est peu satisfaisante (40,83%) : avec 35% pour l'indicateur *environnement cadre d'intervention*, 40% pour le *système d'information*, 40% pour la *communication autour du projet*, 50% pour les *canaux de diffusion* et 40% pour la *diffusion et le circuit d'ordonnancement*.

Au vue de ce qui précède, deux constats majeurs :

- beaucoup d'insuffisances dans les activités de S/E
  - ✓ le cadre du suivi&évaluation est formalisé mais son opérationnalité reste à prouver compte tenu des difficultés d'ordre logistique et financier ;
  - ✓ la mauvaise définition des responsabilités est source de conflits institutionnels ;

- ✓ l'absence d'un cadre de concertation entre bailleurs de fonds pour harmoniser leurs interventions.
- ✓ la communication autour des projets est insuffisante notamment la diffusion et la dissémination des résultats mettant en cause le succès de ces projets ;
- ✓ l'insuffisance d'une véritable approche stratégique en matière de communication ;
- ✓ la cellule fait plus de contrôle de travaux que du suivi de processus et de l'impact ;
- ✓ l'insuffisance de la formation des équipes de projets est un obstacle majeur à la réussite du projet .

● Le MINAGRJ à travers sa cellule de S/E externe devrait en principe réaliser pour son propre compte le S/E permettant une capitalisation des expériences acquises pour une meilleure formulation et planification des projets futurs. Cet aspect du suivi&évaluation n'est pas pris en compte.

Au total, l'analyse de cette situation montre bien des insuffisances au niveau du cadre réglementaire et institutionnel.

❖ Synthèse des résultats des variables explicatives

Tableau 18 : résultats des variable X1 et X2

Variables	Point	Pourcentage	Classement
Gestion et Fonctionnement	39/80	48,75%	1er
Cadre réglementaire et institutionnel	24,5/60	40,83%	2eme
<b>TOTAL</b>	<b>63,5/140</b>	<b>44,79%</b>	

Au regard de ce classement et compte tenu des taux obtenus, il apparaît que le problème du dispositif de suivi-évaluation externe est partagé entre le cadre réglementaire et institutionnel avec 40,83% de taux de satisfaction (peu satisfaisant) et la gestion du système avec 48,75% (peu satisfaisant). Ces résultats insuffisants sont dus en partie aux critères de mesure cités plus haut dont :

- les moyens matériel et logistique ;
- la motivation du personnel ;

- les utilisateurs et leur degré de satisfaction ;
- la coordination entre les ressources et les activités ;
- l'adéquation entre les ressources et les emplois ;
- la mise en oeuvre des activités de S/E;
- l'absence d'un cadre intégré de coordination des projets ;
- l'absence d'un cadre de concertation entre bailleurs ;
- l'inexistence d'une base de données ;
- l'absence d'une véritable politique de communication autour des projets ;
- les lenteurs dans la transmission des informations
- les conflits entre directions.

#### 4.2 Résultats selon les indicateurs de mesure de la variable à expliquer

Les insuffisances relevées engendrent inévitablement une contre performance du dispositif de suivi & évaluation externe. Les résultats sont contenus dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 19 : Résultats de la variable à expliquer**

✓ **Résultats :**

Indicateurs	Point	Pourcentage
La pertinence	5/10	50%
L'efficacité	5/10	50%
La qualité de l'information	5/10	50%
Les délais de production	4/10	40%
L'efficience	5/10	50%
Satisfaction	5/10	50%
Succès	1/10	10%
<b>TOTAL</b>	<b>30/70</b>	<b>42,85%</b>

✓ **Analyse :**

**La pertinence : la cohérence des objectifs avec les besoins des parties prenantes en matière d'information**

Nous avons pu observer que les objectifs des projets sont trop généraux. Cette généralité pose le problème du besoin en informations nécessaires pour apprécier les progrès réalisés. Il découle de cette situation une mauvaise définition des objectifs pour le système à mettre en place en vue de satisfaire ce besoin.

Il existe parfois un écart dans la couverture des besoins dû en partie à la mauvaise définition des objectifs de recherche de cette information.

Nous avons pu également constaté que le niveau d'exhaustivité des informations sélectionnées est moyen.

En effet, les activités de suivi s'arrêtent avec la fin du projet, ce qui ne permet pas une collecte régulière de données fiables sur les effets. L'insuffisance des données ne garantit pas une évaluation pertinente de l'impact obligeant le commanditaire de l'évaluation à mobiliser d'importants moyens financiers pour des enquêtes complémentaires.

### **L'efficacité**

La mauvaise définition des responsabilités, l'arrivée tardive des moyens financiers mais également le manque de moyens logistiques rendent les activités de suivi & évaluation inefficaces.

L'absence de mission de terrain, la non production des documents de S/E ou leur arrivée tardive empêchent la prise de décision opportune en vue d'améliorer le processus de pilotage du projet.

### **La qualité de l'information et les délais de production**

La qualité de l'information est fonction de la qualité du fonctionnement du dispositif ; les délais de production des rapports de mission sont importants. L'absence de méthode connue de collecte et de traitement des données ne peut garantir la fiabilité de l'information produite.

Le processus d'élaboration des indicateurs de performance n'implique pas les différents acteurs, ce qui conduit très souvent à une remise en cause régulière de la pertinence des indicateurs préalablement identifiés.

### **Le succès**

#### **➤ Appréciation de l'impact des projets**

Depuis 1991, date à laquelle la mission de suivi & évaluation a été transférée de la DCGTx à la DPP, aucune évaluation terminale ou rétrospective n'a eu lieu. L'on ne s'est jamais penché sur l'impact des nombreux projets réalisés. Or, un système de suivi & évaluation n'a de sens que s'il permet d'apprécier le changement intervenu par le fait du projet. Le système tel que nous l'avons

analysé, n'évalue pas les projets après leur achèvement. J'en veux pour preuve le PDRNE sur lequel nous avons mené notre investigation. Ce projet officiellement devait clôturer en 1998. Six ans après son achèvement, il n'y pas encore eu d'évaluation terminale encore moins d'évaluation d'impact. Cela montre bien que l'aspect «**impact**» n'est pas pris en compte dans le dispositif de suivi-évaluation externe. (confère annexe 3)

➤ **La durabilité**

Nous avons pu constater également que la durabilité qui se manifeste à travers la poursuite des résultats positifs bénéfiques aux populations cibles une fois l'aide extérieure arrivée à terme est inexistante.

➤ **La contribution au renforcement des capacités**

Aussi, la contribution au renforcement des capacités va de pair avec la poursuite des résultats positifs qui est très faible.

Au total, l'indicateur « succès » est très peu satisfaisante. La faiblesse du succès de notre dispositif de suivi-évaluation est liée en partie à la non évaluation de l'impact des nombreux projets exécutés depuis 1986 mais également à la non prise en compte de l'aspect pérennité et durabilité des activités des projets.

Les conséquences d'une insuffisance voire d'un manque de suivi&évaluation pourraient à moyen et long terme affecter l'économie du pays.

La mise en place des différentes politiques agricoles s'est toujours accompagnée de la mise en place d'infrastructures socio-économiques de base pour soutenir l'activité économique agricole. Un manque de suivi signifierait une remise en cause des fondements du développement.

La dégradation des infrastructures et équipements de base socle du développement à notre sens, relève d'une mauvaise appréciation du facteur qualité mais également d'une mauvaise définition des stratégies d'intervention au cours du cycle de vie des projets.

Le manque d'évaluation de l'impact ne permet pas d'apprécier les progrès réalisés vers le développement et une meilleure capitalisation de l'expérience acquise pour la formulation de projets futurs.

## Vérification de l'hypothèse de départ

Nous avons au départ de notre étude posée comme hypothèse que *la performance du dispositif de S/E externe est fonction de deux variables :*

X1( gestion du système de S/E externe) ;

X2 (cadre réglementaire et institutionnel).

Notre étude a montré que les problèmes soulevés ont une influence sur la performance du dispositif de suivi-évaluation externe. D'où la relation  $PDSEE = f(G, CRI)$  est vérifiée.

Le tableau ci-dessous qui est une synthèse de notre analyse illustre bien nos propos et donne une idée des résultats auxquels nous avons abouti.

Tableau 20: vérification de l'hypothèse de départ

Insuffisances ou problèmes soulevé(e)s	Indicateurs de performance affectés
<b>Selon la variable X1</b>	
-Difficultés à assurer la coordination entre les activités et les ressources et une inadéquation entre les ressources et les emplois ; -Non maîtrise des procédures et processus par le nouveau personnel du SACOGEP.	-délais de production non respectés; -non satisfaction des utilisateurs; -inefficacité des activités de S/E; - insuccès (non réalisation des évaluations d'impact et terminale.
-Difficulté à mobiliser le budget de S/E externe ; -difficultés à respecter la planification.	-Délais de production de l'information prolongés; -non réalisation de l'impact; -inefficacité des activités de S/E; -surcoût de réalisation d'où non efficacité du système.
Pas de motivation du personnel -absence de moyens matériel et logistiques.	-Délais de production et de réalisation des activités de S/E trop longs; -non satisfaction des utilisateurs de l'information; -non disponibilité d'information de qualité; -non production de documents de S/E.

	-inefficacité des activités de S/E
Non application des résultats du suivi.	-non amélioration du processus de pilotage du projet donc inefficacité du dispositif.
-Absence d'activités de terrain ; -Difficultés à assurer la mise en œuvre.	-non satisfaction des utilisateurs de l'information; -non disponibilité d'information; -insuccès (pas d'évaluation d'impact).
-Identification des besoins mal maîtrisée.	Non pertinence des besoins des utilisateurs en information; -informations non exhaustives donc non pertinentes.
-Expérience professionnelle insuffisante ; -personnel démotivé.	-longueur dans le traitement des données; -mauvais traitement de l'information d'où insatisfaction des utilisateurs; -qualité de l'information insuffisante.
-Méthodes de collecte des données sont disparates ; -Pas de méthode de traitement des données structurée.	-qualité de l'information insuffisante; -non pertinence de l'information collectée dans certains cas.
<b>Selon la variable X2</b>	
.la méconnaissance du nouveau cadre institutionnel par certains partenaires au développement ; -l'absence d'un cadre intégré de coordination des projets et programmes ; -l'absence d'un cadre de concertation entre bailleurs ; -interférences dans les attributions et responsabilités de certaines directions techniques avec le SACOGEP.	-méconnaissance des utilisateurs de l'information; -pertinence de la cohérence des besoins des parties prenantes; -inefficacité car indisponibilité d'information nécessaire au pilotage du projet; -mauvaise gestion des risques.
-Inexistence de la base de données ; -réunion de comité de pilotage quasi-inexistante	-pas de capitalisation des expériences; -pas d'amélioration du processus de pilotage (inefficacité);

	-qualité insuffisante des données;
-Communication restrictive ; -absence ou inaccessibilité à certains documents de projets.	-Indisponibilité de l'information; -faible degré de satisfaction; arrivée tardive de l'information donc inefficacité.
-lenteurs dans la transmission de l'information par ce canal.	-arrivée tardive de l'information donc inefficacité;
Diffusion parcellaire des résultats, publication et dissémination insuffisantes.	-mauvaise gestion des risques; -besoins des parties prenantes insatisfaites; -indisponibilité de l'information nécessaire au pilotage.

Quelles sont les conséquences qui en découlent ? En effet les conséquences s'expriment en terme de frein à l'activité économique agricole réduisant ainsi la qualité des produits proposés et les bénéfices aux groupes cibles.

L'un des responsables de cette situation est le Ministère à travers ses démembrements dont sa cellule de suivi & évaluation intervenant tout le long du processus de mise en œuvre.

Tenant compte du rôle essentiel d'un système de suivi & évaluation dans la mise en œuvre de projets et la pérennisation des acquis de ces projets, il importe de s'interroger sur les réponses efficaces à apporter aux différentes préoccupations majeures évoquées plus haut.

## **CHAPITRE 5: Les recommandations**

Les recommandations que nous allons formuler vont porter davantage sur les variables explicatives car elles constituent le levier sur lequel nous devons agir pour améliorer la performance du système de suivi&évaluation du MINAGRI.

En effet, le SACOGEP à travers son bureau **suivi&évaluation et pérennisation des acquis** occupe une place stratégique dans le dispositif de développement au service de l'action gouvernementale. Depuis plus d'une décennie, l'approche global du développement s'appuie sur **l'approche projet** pour asseoir les politiques, structures et infrastructures socio-économiques nécessaires à un Développement Humain Durable(DHD). Ainsi, l'existence d'un cadre méthodologique de suivi&évaluation et la performance de ce dispositif constitue un axe majeur d'intervention pour solutionner les problèmes et préoccupations soulevés par les résultats de notre analyse présentée ci-dessus.

Au regard des faiblesses et insuffisances constatées tant au niveau fonctionnel, et organisationnel qu'institutionnel dans le suivi et l'évaluation des projets, les propositions et recommandations qui vont suivre, permettront d'améliorer le cadre organisationnel et institutionnel créant l'environnement propice pour une meilleure gestion des projets dans un but plus global d'atteinte des objectifs fixés.

## **5.1 Recommandations suivant les variables explicatives**

### **5.1.1 Suivant la variable « Gestion du système de S/E externe.»**

#### **► Organisation du système**

**Le type d'organisation à mettre en place pour une coordination efficace des ressources et des activités**

Le management de projet est une activité très délicate. Le SACOGEP chargé du suivi, de l'évaluation et du contrôle de l'ensemble des projets et structures sous tutelle doit bénéficier d'un cadre favorable. Il joue le rôle de maître d'œuvre. Il faut donc créer un environnement propice à l'arbitrage entre les objectifs à réaliser, les délais et les moyens qui très souvent s'imposent à lui. Ainsi pour permettre une meilleure qualité de ses prestations, nous proposons que le SACOGEP fonctionne selon la structure projet.

#### **Les ressources humaines et le fonctionnement du bureau**

Nous suggérons une équipe pluridisciplinaire comprenant des ingénieurs agronomes, des ingénieurs en génie rural, des économistes et financiers, des spécialistes en management de projet, des sociologues et des socio-économistes. Elle sera renforcée par la présence d'un ingénieur informaticien et d'un technicien supérieur de la statistique. Cette base de proposition sera discutée avec la direction du SACOGEP, le Cabinet du Ministre et l'Inspection Générale de même que la qualification des membres de l'équipe.

Le bureau sera subdivisé en trois cellules de coordination. Ainsi on a :

- la cellule de coordination des projets financés par la BAD, le FAD, le FIDA et la BOAD ;
- la cellule de coordination des projets financés par la BM, la CEDEAO la BADEA la KFW ;
- la cellule de coordination des projets financés par les dons reçus et la RCI.

Cette subdivision traduit la volonté d'une souplesse d'organisation pour garantir l'efficacité et l'efficience tant recherchées et d'éviter les doubles emplois mais également d'assurer une gestion optimale des ressources mises à la disposition du SACOGEP d'autre part.

L'organigramme que nous proposons a été accepté par le cabinet du ministre dans le cadre de la création de cette nouvelle direction. Le SACOGEP est un service autonome directement rattaché au cabinet du ministre donc ne dépendant d'aucune direction et ayant rang de direction centrale. Son chef est nommé par décret au même titre que les autres directeurs d'administration centrale. Nous rappelons pour mémoire que cet organigramme a été discuté et accepté au cours de

réunions de cabinet, et de réunions regroupant l'ensemble des directions générales et centrales du Ministère dans le but d'éviter toutes frustrations et conflits entre directions.

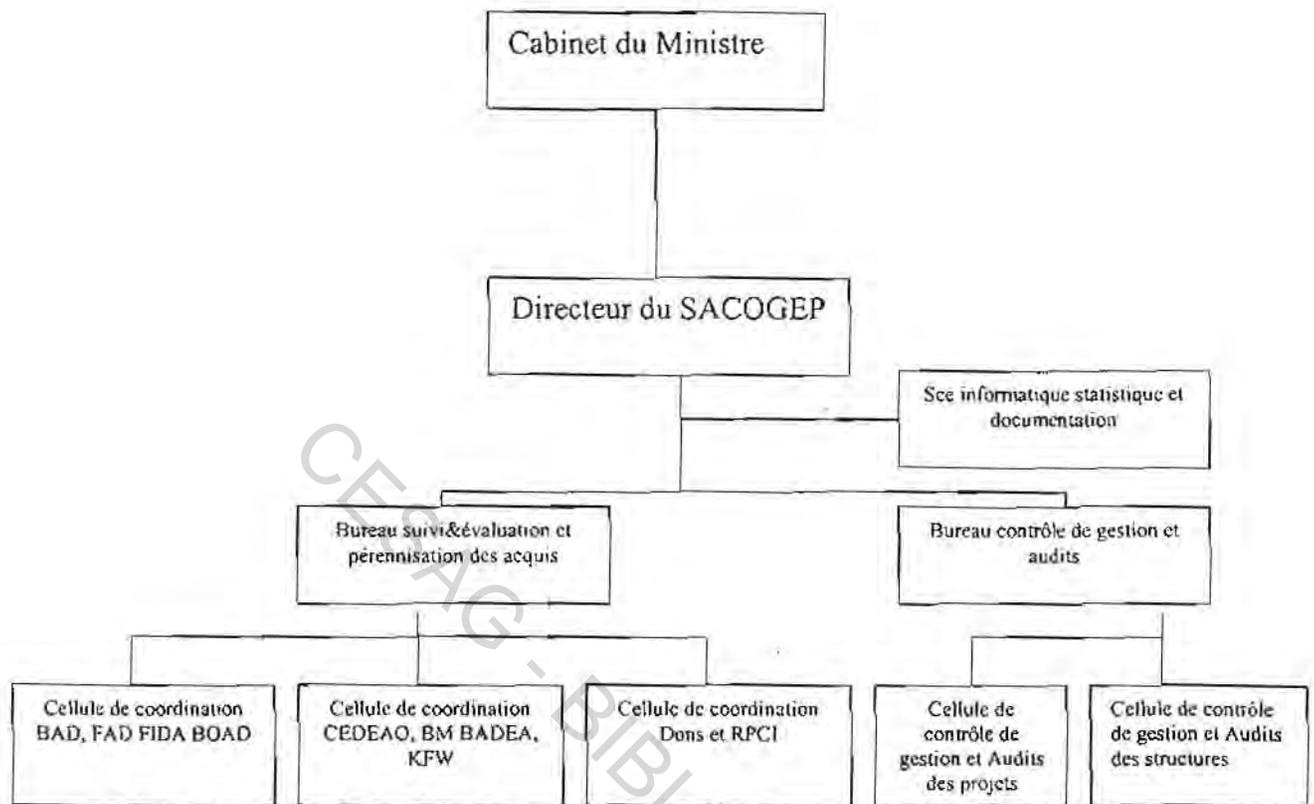


Figure 5: organigramme du SACOGEP

Le bureau sera doté en équipement adéquat (matériel informatique, mobilier de bureau...)

Pour une plus grande efficacité dans ses activités le bureau devra participer régulièrement à des travaux extérieurs et à des missions sur le terrain. D'où la nécessité de disposer de véhicules de mission.

Contrairement au bureau de S&E externe qui est permanent, la cellule de S&E interne doit disparaître à la fin du projet. Cependant, elle doit subsister au projet suffisamment de temps pour collecter les données et informations d'impacts nécessaires pour les évaluations terminale et rétrospective.

Les évaluations terminale et rétrospective ont une vision et des horizons plus larges. Elles demandent un niveau de compétences élevé. Le SACOGEP peut recourir aux services de consultants extérieurs et à des cabinets privés pour des études spécifiques et certaines évaluations.

## **La maîtrise des processus et procédures d'intervention**

La création du SACOGEP a entraîné l'arrivée de personnes d'horizon divers et de formations diverses au sein de ce service autonome. Il importe que toutes ces personnes aient une même compréhension de la mission de suivi&évaluation et du travail à faire. Nous pensons qu'il faut organiser des séances de formation destinées au personnel pour lui permettre de maîtriser les procédures et processus d'intervention. La mise en place des procédures et processus date de 1993. Elle aura permis de formaliser le cadre d'intervention et s'assurer que les acteurs agissent conformément à des normes et sur lesquelles ils se sont accordés, garantissant l'efficacité de l'action. Un bilan diagnostique de ce cadre d'intervention doit être fait afin de lui donner un souffle nouveau.

### **► Planification**

#### **Une meilleure compréhension du concept de suivi&évaluation**

##### **\*Penser au suivi&évaluation dès la conception**

Le suivi&évaluation doit être pris en compte dès la phase de formulation. A la conception les indicateurs de mesure et les tableaux de bord seront quantifiés pour permettre les comparaisons successives au cours de la mine en œuvre. Le suivi&évaluation est une activité menée de manière continue. Cette continuité dans l'action permettra de recueillir des informations fiables sur l'exécution du projet pour une prise de décision opportune.

Le recueil de données doit se poursuivre après la clôture du projet, données qui serviront lors des évaluations terminale et rétrospective.

#### **La planification des ressources et de la logistique**

Lors de la phase de formulation, il importe de tenir compte de la dimension suivi&évaluation dans l'analyse financière. Mieux, la définition des processus et procédures d'intervention ne doit pas occulter le suivi&évaluation. Il est indispensable de disposer à temps des moyens financiers et logistiques nécessaires à la réalisation des activités prévues mais surtout pour le suivi&évaluation.

#### **Soutien institutionnel du cabinet ministériel**

Le cabinet du Ministère de l'agriculture doit continuer à apporter son soutien au SACOGEP pour les actions à mener auprès des projets et structures sous tutelle afin d'assurer la pérennité de sa mission notamment par le financement à partir des lignes budgétaires à prévoir chaque année et à pérenniser.

## ► Direction

### **Autonomie financière : logistique, moyens financier et matériel**

Le SACOGEP doit affirmer son autonomie financière vis à vis des structures qu'il est sensé suivre et évaluer. Nous suggérons que soit vu à la hausse le budget du S/E externe en sollicitant d'autres sources de financement permettant ainsi l'équipement et le renforcement des capacités des agents. Ce financement permettra au SACOGEP de mener à bien sa mission. Des bailleurs de fonds tels que la BAD, le PNUD et l'Union Européenne sont ouverts à la discussion ; mais cela nécessitera encore une fois le soutien de Monsieur Le Ministre pour rendre le SACOGEP fonctionnel.

## ► Le contrôle

Les résultats des missions de suivi et les recommandations doivent faire l'objet d'application.

## ► Exécution de tâches

### **Le bureau de gestion du suivi&évaluation et pérennisation des acquis**

L'organisation des activités du suivi&évaluation au ministère doit se faire dans le cadre des attributions du SACOGEP, comme le stipule le décret de création.

Pour une meilleure compréhension de nos propos, nous suggérons l'organigramme ci-dessous :

- (i) en amont se trouve le bureau de suivi&évaluation externe et pérennisation des acquis directement rattaché à la direction du SACOGEP ;
- (ii) en aval l'unité de suivi&évaluation interne logée au sein de chacun des projets.

La cellule de suivi&évaluation interne en collaboration étroite avec la cellule de suivi&évaluation externe fournira les informations et données nécessaires à la gestion opérationnelle des projets.

Il s'agit pour l'essentiel de :

- la collecte de données et informations provenant du projet, des bureaux d'études, et des partenaires du monde agricole ;
- l'organisation de visites de terrain pour s'assurer de la véracité des informations reçues à travers une observation rapide, des contacts directs avec les agents de terrain et tout autre intervenant du domaine ;
- l'organisation d'enquêtes par des cabinets spécialisés ne pouvant être effectuées par la cellule de S&E interne ou par le SACOGEP ;

- l'analyse et l'évaluations de ces information en vue de proposer des recommandations pertinentes au chef de projet.

Le rôle du bureau de S&E et pérennisation des acquis devra être:

- d'élaborer les procédures et outils de S&E des projets ;
- de coordonner les activités de S&E des projets ;
- d'apporter un appui technique aux cellules de S&E internes ;
- de définir les canaux de diffusion et rendre fluide la circulation de l'information ;
- d'initier comme le prévoit le décret de création, les évaluations à mi-parcours terminale et rétrospective pour mesurer l'impact réel des projets.

### Les missions d'évaluations terminales et rétrospectives

Pour les projets ayant pris fin, nous pensons qu'il faut procéder et cela en accord avec le bailleur de fonds de chacun de ces projet aux évaluations terminales et rétrospectives afin de pouvoir tirer des enseignements pour des projets futurs ou similaires.

Nous avons proposé *en annexe 3* la liste des projets susceptibles de faire l'objet d'une évaluation terminale ou rétrospective en 2004 et 2005.

Pour pallier aux insuffisances de l'Etat dans le cadre de la réalisation des évaluations terminale et rétrospective, nous proposons qu'une importance primordiale soit accordée à ces évaluations au moment de leur réalisation.

### Les missions de terrain

Nous suggérons la reprise des missions de terrain suspendues depuis 2001 par manque de moyens financiers. Nous proposons dans le cadre de la reprise de ces activités que des évaluations soient effectuées à l'effet d'apprécier l'impact de la guerre sur l'ensemble du dispositif de développement agricole. Ces missions pourront ainsi être financées par le cabinet du Ministère de l'Agriculture ou le trésor public avec l'appui de M. Le ministre de l'Agriculture.

### Le suivi budgétaire

Le suivi budgétaire ne doit plus se faire dans le cadre d'un appel de fonds mais plutôt dans l'optique de l'amélioration de la gestion financière des projets.

### ► Identification des utilisateurs

Le SACOGEP doit mener une réflexion de manière à mieux maîtriser les besoins des utilisateurs.

## ► **Compétences des hommes**

### **La formation et le renforcement en capacité des agents**

La délicatesse de la mission de suivi&évaluation exigera le renforcement en capacité du personnel du SACOGEP et la motivation de celui-ci.

#### **La formation**

- L'équipe de suivi&évaluation externe doit avoir la capacité à répondre aux sollicitations des projets pour assurer à ces derniers leur réussite. La cellule doit posséder en son sein des spécialistes de la gestion de projet et ayant la parfaite maîtrise du suivi&évaluation. Pour cela, un accent particulier sera mis sur la formation du personnel du SACOGEP. Des agents pourront participer à des stages de formation sur la gestion de projet selon des besoins qui ont été identifiés sur place ou à l'extérieur.
- Le bureau suivi-évaluation devra organiser des séances de formation pour le renforcement en capacité des personnels des cellules internes de suivi-évaluation.

## ► **Procédé de collecte de l'information**

### **La collecte des données**

Nous proposons que soient uniformisées dans la mesure du possible les procédures de collecte des informations afin de permettre un meilleur traitement.

### **Les outils et les instruments du suivi&évaluation**

Les outils et les instruments qui ont été identifiés et qui sont utilisés dans le cadre du suivi&évaluation doivent être standardisés et connus de tous les projets et utilisateurs

## **5.1.2 Suivant la variable « cadre réglementaire et institutionnel du S&E externe »**

## ► **L'environnement et le cadre de la gestion de projet au MINAGRI**

Pour améliorer l'environnement de la gestion de projets au sein du Ministère, il importe que les propositions que nous allons faire puissent être considérées, discutées et partagées. Le Ministère, à travers ses démembrements doit donc s'engager résolument dans un management des projets par la création d'un cadre de gestion performant des projets.

### **Le règlement des conflits de compétences entre directions**

La mise en place de ce cadre de gestion passe par la définition et la clarification des attributions et responsabilités de chaque direction notamment le SACOGEP et la DPP. Au-delà de cette clarification, il importe que lors de la prise de service ou de recrutement des agents une description de poste soit faite de manière à éviter les conflits de personnes que nous avons pu observer çà et là. L'objectif étant d'asseoir un cadre institutionnel cohérent pour éviter les conflits de compétence et d'intérêt que nous observons entre directions.

### **Une meilleure lisibilité du nouveau cadre institutionnel par les partenaires au développement**

Conformément au décret<sup>12</sup>n°2003 141 du 27 mai 2003, le SACOGEP constitue aujourd'hui l'organe de suivi et de contrôle du Ministère. Il doit à son tour et très rapidement informer tous les partenaires au développement des missions qui sont les siennes ce qui permettra aux bailleurs de fonds d'avoir une meilleure lisibilité du nouveau cadre institutionnel. Nous suggérons l'organisation d'un atelier de validation de sa stratégie d'intervention, atelier au cours duquel seront invités les bailleurs de fonds, les chefs de projets, les directions techniques et structures sous-tutelle, les ministères techniques concernés (Economie et Finances, Plan ect..) et toute autre structure ou consultant susceptible de lui apporter un soutien dans la définition de cette stratégie afin que le suivi-évaluation devienne au Ministère de l'Agriculture une réalité vivante incontournable dans la gestion des projets.

### **Le nouveau cadre institutionnel du suivi-évaluation externe**

Le nouveau cadre institutionnel du suivi-évaluation externe défini par le décret n°2003 141 du 27 mai 2003 doit être connu de tous les partenaires du système de suivi-évaluation externe afin d'éviter tout équivoque, malentendu et querelles entre directions. Une campagne d'information tendant à présenter ce nouveau cadre et relancer les activités de suivi-évaluation sera organisée.

#### **✓ Cadre de concertation entre bailleurs de fonds**

Nous invitons l'ensemble des bailleurs de fonds à se retrouver autour d'une table afin de pouvoir trouver le consensus minimum autour de leurs différentes stratégies d'intervention. Toute fois le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) constitue aujourd'hui le document de référence et qui présente le cadre global d'orientation de la politique de développement

---

<sup>12</sup> décret de création du SACOGEP

agricole. Ce document peut servir de base aux bailleurs de fonds dans la détermination de leurs différents axes d'intervention. La création de ce cadre de concertation permettra d'éviter les interférences dans les actions de développement que nous avons constaté entre bailleurs.

✓ **Cadre intégré de coordination des projets/programmes**

Nous suggérons la mise en place d'un cadre intégré et cohérent de coordination des projets /programmes sous l'égide du cabinet du Ministre.

► **Système d'information**

**Les réunions de direction**

Depuis la prise de service de la nouvelle direction, il se tient de façon périodique des réunions de direction, de sous-direction et de service. Ce qui nous le pensons est une bonne chose et doit être encouragé.

**La création de la base de données**

La base de données doit être rapidement constituée. Aujourd'hui, avec la nouvelle équipe mise en place par le nouveau directeur, la base de données tant attendu est en train de se constituer progressivement par la collecte de données et le masque de la base de données que l'informaticien recruté pour la circonstance est en train de renseigner.

**Les réunions des comités de pilotage**

Le SACOGEP à travers son bureau suivi&évaluation et pérennisation des acquis doit rendre compte régulièrement aux comités qui à leur tour feront des propositions efficaces au gouvernement dans le cadre de la définition de la politique agricole nationale. Les comités effectueront les arbitrages nécessaires au vue des informations en leur possession. Il importe de re-dynamiser les comités de pilotage des projets qui ne fonctionnent presque plus.

Nous proposons également l'organisation de réunions semestrielles entre les cellules de S&E internes des différents projets et le bureau S&E et pérennisation des acquis. Le but de ces rencontres étant de faire (i)le point des activités, (ii)de valider l'état d'avancement et (iii)harmoniser les points de vues sur les recommandations pour la consolidation des effets des projets.

Nous pensons que ces réunions seront d'un grand intérêt car elles permettront de mieux préparer les missions de supervision.

## ► La communication autour des projets

### La production et la diffusion des résultats

Le suivi-évaluation est une fonction faisant intervenir le personnel des projets, les bénéficiaires et les bailleurs. Pour la rendre utile et efficace il faut s'assurer une large diffusion des résultats au sein du Ministère, des bailleurs, des bénéficiaires ainsi que des agents d'exécution et de tous les partenaires.

✓ Pour nous, il s'agit de développer une bonne politique de communication autour des projets avant, pendant et après leur exécution.

✓ Le bureau S&E doit veiller à ce que lui soit transmis les documents produits par les cellules de S&E interne pour information et observations. Cet échange permettra aux différentes cellules de S&E interne de bénéficier d'un retour d'information pour le renforcement des décisions opérationnelles de gestion. Nous proposons *en annexe 9* un chronogramme de production de documents par la cellule de suivi-évaluation interne.

### ► Les canaux de diffusion

En plus de la base de données mise en place nous suggérons une base de données relationnelles accessible à tous pour intra net ou Internet et un meilleur stockage des données.

Nous insistons pour que toutes les parties soient informées de façon périodique sur l'état d'avancement du projet et sur les effets et l'impact.

Pour les bénéficiaires, il s'agira pour eux de s'imprégner des réalités du projet afin de lui assurer un meilleur succès.

Il importe de systématiser la prise en compte des résultats des projets dans la conception des projets futurs ou similaires.

La direction de la planification et de la programmation

La DPP qui est chargée de la formulation, de la planification et de la programmation, a besoin de la bonne information sur les activités pour améliorer les projections et rendre la planification plus réaliste.

### Une meilleure maîtrise des projets

En tant que maître d'œuvre délégué, le SACOGEP devra s'assurer que les documents de projets sont mis à sa disposition pour une meilleure maîtrise et compréhension du contenu des projets et des objectifs de ceux-ci.

## **Le partage d'expériences**

Nous encourageons le partage d'expériences à travers l'organisation de journées d'échanges avec les cellules de S&E interne des projets mais également avec des partenaires techniques. Nous suggérons des missions d'évaluation à mi-parcours (cf annexes 3 et 4<sub>6</sub> pour) les projets en cours et l'initiation de séminaires de restitution des résultats de ces évaluations.

## **5.2 Recommandations suivant la variable à expliquer**

### **► La pertinence**

Pour palier aux insuffisances relevées nous suggérons que le SACOGEP entreprenne une action dans le sens à rendre moins généraux les objectifs des projets. A partir de cet instant la définition des objectifs pour le système sera plus aisée et par conséquent le besoin en information pour le S/E sera plus facile à identifier.

Les activités de suivi ne doivent pas s'arrêter avec la fin du projet. Elles doivent se poursuivre quelques temps après pour permettre une collecte régulière et fiable des données sur les effets. La présence de ces données permettra de garantir une évaluation pertinente de l'impact.

### **► L'efficacité**

Nous invitons le cabinet de M le Ministre à une implication directe dans la résolution des problèmes relatifs aux responsabilités des différentes directions techniques et les interférences y afférant mais également à une meilleure description des postes lors du recrutement du personnel. Nous invitons le Ministre à peser également de tout son poids pour améliorer le budget S/E externe par l'obtention de lignes de crédits supplémentaires auprès de bailleurs de fonds attentifs à la question afin d'assurer l'efficacité des activités de ce service.

### **► La qualité de l'information et les délais de production**

L'élaboration des indicateurs de performance doit se faire par l'approche participative de sorte à associer tous les partenaires du projet pour éviter la mise en cause régulière de la pertinence de ces indicateurs.

La direction du SACOGEP doit réduire les délais de production des documents de S/E pour permettre une prise de décision opportune.

L'un des indicateurs qui influent le plus sur la performance du dispositif de S/E externe est le facteur succès. Nous présentons des recommandations susceptibles d'améliorer cette performance selon ses critères de mesure.

### ► **Le Succès**

**L'impact:** l'un des problèmes de l'évaluation de l'impact des projets exécutés est le financement des opérations d'évaluation terminale et rétrospective. Pour remédier à cette insuffisance nous suggérons que ces évaluations soient considérées comme des priorités car elles permettent d'avoir une vision sur le moyen et le long terme.

Pour l'heure, nous suggérons la renégociation ou l'obtention de financements nécessaires à la réalisations des évaluations terminale et rétrospective telles que répertoriées en annexe 3.

#### **La pérennité ou durabilité des acquis des projets:**

Le mécanisme de pérennisation des acquis des projets ou programmes est la poursuite des activités de développement par la population cible une fois l'aide extérieure arrivée à terme. Elle prend en compte la capitalisation des acquis par le Ministère.

Il s'agit de mettre en place un mécanisme de pérennisation des acquis, adapté à chaque projet afin d'améliorer durablement le revenu et le niveau de vie des populations bénéficiaires.

Les mécanismes de pérennisation doivent être bâtis autour des aspects ci-dessous qui constitueront l'essentiel des activités de la Pérennisation des acquis notamment :

- ♦ **veiller à la participation active des bénéficiaires à toutes les étapes du projet : de la conception à l'évaluation finale.**

L'objectif de pérennisation a de meilleures chances d'être atteint si le projet suit une approche participative lors de sa planification et de sa mise en oeuvre. C'est par cette approche que les populations connaîtront une amélioration durable de leur niveau de vie et de leur environnement.

L'implication des populations et des services techniques dans l'évaluation des projets stimule les bénéficiaires à prendre en charge le processus de développement.

La population cible doit être associée à la prise de décision, contribuant ainsi à une meilleure analyse et planification des activités.

- ♦ **veiller à la mise en place de mécanismes de transfert progressif des activités et des responsabilités aux bénéficiaires.**

Le transfert progressif des activités à la population cible pendant l'exécution du projet facilite la pérennisation des actions une fois le projet terminé. Les structures locales interviendront, au besoin, pour apporter un appui technique aux activités de la population. Le processus de transfert pourrait porter sur :

- la participation effective des populations à la mise en œuvre des actions dont ils bénéficient;
- l'identification des leaders de la zone d'intervention capables de prendre la relève des activités ;
- la formation et le recyclage pour l'accroissement des compétences des bénéficiaires ;
- l'intégration des populations au suivi-évaluation et à la supervision des activités du projet.

Ce transfert de compétence peut se faire en liaison avec l'ANADER et certaines ONG.

- ♦ **assurer la pérennité des systèmes de micro-financement (Institution Financière, dispositif de crédit au sein des projets ...)**

Un programme de crédit offre l'avantage aux populations exclues des systèmes bancaires formels, de disposer de fonds pour réaliser leurs projets afin de générer des revenus et donc de s'autofinancer.

Les institutions de micro-financement (les systèmes de crédit solidaire, les caisses villageoises autogérées, les systèmes de crédit aux micros entreprises et aux PME urbaines et les réseaux de caisses d'épargne crédit ...) répondent également à ces besoins mais, sur un public cible différent du précédent.

Les lignes de crédit mises en place au sein des projets constituent des outils adaptés aux besoins de développement économique et social des populations. Cette forme de financement et d'appui doit survivre à la fin du projet.

La pérennité de ces systèmes de financement nécessite l'acquisition d'autonomie sur le plan :

- Organisationnel : la capacité de gestion locale avec les moyens disponibles ;
- Financier : la capacité à assurer le revolving des fonds disponibles ;

- Institutionnel : la reconnaissance légale garantissant l'activité.
  - **mettre en place un mécanisme de pérennisation des infrastructures acquises dans le cadre des projets;**
- Création de comité de gestion villageois ;
- veiller à la formation d'agents aux différentes techniques d'entretien d'infrastructure (point d'eau, piste agricole) ;
- contribuer à la mise en place des fonds au sein des conseils généraux pour l'entretien des gros ouvrages ;
- amener les populations à mettre en place une redevance pour assurer l'entretien des ouvrages ;
- rechercher des partenaires (privé ou public) pour l'entretien et la réhabilitation des ouvrages ;
- sensibiliser les différents acteurs à l'appropriation des infrastructures;
- contribuer à la mise en place d'un mécanisme d'entretien des gros ouvrages;
- **Mise en place d'un comité de coordination des activités au niveau village ou local**

Veiller à la mise en place d'un comité de coordination pour assurer la programmation, la capitalisation et développer un processus de pérennisation et de durabilité des activités. Ce comité comprendra l'ensemble des comités de gestion des activités de la zone du projet ou du programme et un certain nombre de personnes représentatif des groupes d'intérêt et groupes sociaux.

Le comité de coordination peut être représenté au niveau du village ou au niveau d'un pays rural ou au niveau local lorsqu'il s'agirait d'une sous-préfecture ou d'un département.

La mise en place de comité de coordination doit être l'aboutissement de la responsabilisation des comités locaux décentralisés.

#### **Approche pour la réalisation de l'activité «Pérennisation des acquis »**

La Pérennisation des acquis met l'accent en liaison avec l'unité de coordination de projet sur la méthode participative pour qu'à l'issue des échanges des mécanismes consensuels et adaptés soit établis.

Il s'agit d'organiser des échanges avec les acteurs et les partenaires pour aboutir à des propositions constructives. Pour cela l'activité « pérennisation des acquis des projets » doit :

- s'impliquer dans la réalisation des études et dans la planification des projets ;
- participer à toutes les missions et concertations sur les projets ;
- organiser des réunions d'échange avec les UCP, les bénéficiaires, les directions techniques, les bailleurs de fonds ;
- réaliser des visites de terrain pour s'enquérir du degré d'implication des bénéficiaires dans la réalisation des tâches et d'adoption des résultats ;
- suivre la mise en œuvre des volets crédit au sein des projets ;
- assurer la sensibilisation des populations sur le transfert de la gestion des infrastructures rurales et leur contribution à la mise en place d'un mécanisme de leur pérennisation ;
- choisir des instruments qui permettent de collecter, de synthétiser et d'analyser l'information de manière appropriée et participative ;
- analyser la planification des actions ;
- analyser l'état d'exécution du projet ;
- mettre en place et analyser l'état d'avancement du mécanisme de pérennisation ;
- établir un bilan des actions de pérennisation ;
- faire des recommandations.

### **5.3 Le plan de mise en œuvre**

Créé par décret en mai 2002 le SACOGEP n'est pas encore opérationnelle. L'équipe s'active à la mise en place des procédures et processus.

Pour cette nouvelle direction, nous pensons que la mise en place des structures doit se faire de manière progressive. L'une des actions qui nous paraît essentiel, est l'amélioration du cadre de gestion des projets au Ministère de l'Agriculture. Par la suite il s'agira de rendre opérationnelle ce cadre de gestion par l'élaboration du manuel de procédure, la définition du cadre d'intervention en matière de S&E et l'opérationnalisation des bureaux du SACOGEP.

Nous avons identifié cinq étapes pour la mise en place du nouveau cadre institutionnel, le fonctionnement et l'opérationnalité du bureau suivi&évaluation. Ainsi nous avons :

### **1- La création d'un comité de réflexion**

Le rôle de ce comité sera d'apprécier le contenu des recommandations et de les enrichir éventuellement au regard du dispositif existant.

### **2- Rendre opérationnel bureau S&E et pérennisation des acquis**

Afin d'assurer la mission qui est la sienne, ce bureau devra:

- identifier de façon claire et précise ses missions et activités ;
- revoir la définition des postes de responsabilité ;
- évaluer les besoins et les coûts du matériel ;
- Procéder au recrutement du personnel pour animer les différentes cellules ;
- négocier le financement et l'obtenir.

### **3- Mise en place des procédures et processus**

Dans cette phase, les procédures ayant été déjà élaborées, il nous faut maintenant définir :

- le format générique des supports de diffusion des informations, le canevas des rapports de mission etc...
- définir également les canaux de diffusion.

### **4- La réalisation d'un test des procédures et supports**

Nous pensons qu'il faut identifier un projet qui va nous servir de projet pilote. Les procédures et processus seront testés et des améliorations nécessaires vont être apportées. Il en sera de même pour les supports de diffusion des résultats. Ainsi, l'on fera le consensus autour de ces outils de travail.

### **5- La formation de l'équipe de suivi&évaluation externe**

La nouvelle équipe de suivi&évaluation externe a en son sein beaucoup de jeunes ayant très peu d'expérience professionnelle en la matière. Nous souhaitons un renforcement des capacités du personnel du SACOGEP pour une meilleure utilisation des outils.

#### **5.4 Redémarrage des activités de suivi&évaluation externe**

Dans le cadre du redémarrage des activités de S&E et une meilleure mise en place des propositions nous suggérons une reprise progressive de celle-ci avec les projets importants en cours. Si d'aventure certains de ces projets ne disposent pas d'un système de S&E interne ou si

les objectifs ne sont pas clairement définis, explicites, et quantifiables, si les indicateurs de mesure, le cadre logique et le tableau de bord ne sont pas pertinents, à la suite d'une évaluation sommaire des conditions succès il importe pour le bureau S&E externe d'aider à la mise en place de ces outils de gestion pour permettre un suivi efficace.

Au total, le dispositif analysé a présenté des insuffisances ; mais les recommandations formulées devront permettre d'améliorer la performance de celui-ci.

Aussi, le SACOGEP à travers ses bureaux doit assurer son rôle de coordination dans cette activité au sein du Ministère pour asseoir l'adhésion de toutes les Directions Centrales du Ministère, toutes les Unités de Coordination de Projets et de tous les partenaires au développement créant ainsi une synergie autour des projets, facteur de performance et de succès.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION GENERALE

Depuis plus d'une décennie, le MINAGRI lui-même, à travers la DPP(1991) et le SACOGEP (2002) assure la conception, le suivi et l'évaluation des projets et programmes dudit ministère. C'est donc un creuset favorable à l'épanouissement des jeunes cadres diplômés.

Au cours de ce stage nous avons pu prendre connaissance du mode d'intervention du MINAGRI dans le domaine du management de projet, en particulier l'aspect suivi et évaluation.

Pendant notre période de stage, nous avons à analyser la performance du dispositif de suivi&évaluation externe existant du Ministère.

Des entretiens que nous avons eus avec les personnes intervenant dans le domaine nous ont permis de mieux apprécier l'environnement et le cadre d'intervention en matière de suivi-évaluation.

Les principaux résultats auxquels nous avons abouti sont :

- La non opérationnalité du cadre d'intervention du S/E externe en l'absence de moyens financiers et matériel ;
- la mauvaise définition des responsabilités de certaines directions techniques source de conflits institutionnels ;
- l'absence d'une véritable approche participative et une insuffisance de communication autour des projets ;
- et enfin la dimension succès n'est pas prise en compte dans l'évaluation des projets.

Nous ne pensons pas avoir identifié de manière exhaustive les insuffisances du système.

Cependant, celles que nous avons relevées suite aux informations recueillies et la recherche documentaire effectuée ont fait ressortir les faiblesses du dispositif.

Au vue de ce diagnostic, nous avons formulé des recommandations pour améliorer la performance du suivi &évaluation externe du ministère par :

-la révision du statut du SACOGEP lui donnant ainsi une souplesse ce qui contribuerait à améliorer son cadre d'intervention.

-la prise en compte systématique de la dimension succès.

Pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés la fonction suivi-évaluation doit s'appuyer sur une méthode participative consistant à associer les parties prenantes à différents niveaux à l'identification des problèmes, à la collecte et l'analyse de l'information et à l'élaboration des recommandations qui permettront d'améliorer les activités.

Ce qui a pour avantage de consulter systématiquement les bénéficiaires et de favoriser l'appropriation locales des projets en améliorant la capacité de gestion et de compétences des populations cibles.

Parce que c'est une fonction stratégique dans la conduite de l'action de développement agricole, le Ministère d'Etat, Ministère de l'Agriculture doit en collaboration avec tous les acteurs concernés mettre à leur disposition des procédures participatives et consensuelles de contrôle et de suivi-évaluation permettant d'accompagner durablement les populations, les équipes projets dans la conduite de leurs activités de développement locales.

Notre étude est loin de couvrir l'ensemble de la problématique du suivi & évaluation au MINAGRI compte tenu de l'échantillon de projets et de personnes interrogées mais également des outils de recherche à notre disposition. Néanmoins, elle a abouti à des conclusions intéressantes qui ont besoin d'être vérifiées par d'autres études de cas.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

- 1- Abdoulaye DJIRO (Mai 2002), *Analyse du processus de formulation des projets du Ministère du Développement Rural du Mali : cas du Projet de développement de l'aviculture au Mali (PDAM)*, mémoire de fin d'études, CESAG Dakar
- 2- Ahmadou TRAORE (janvier 2003), *analyse et évaluation des projets*, CESAG-Dakar
- 3- BIT, (1996), *La Conception, le Suivi et l'Évaluation des Programmes et des Projets de la Coopération Technique*, Manuel de Formation, Genève 215p.
- 4- BRIDIER M&MICHAILOF S, (1995), *Guide pratique d'analyse de projets : évaluation et choix des projets investissements*, Edition Economica 345p.
- 5- Cabinet CERAFFI (décembre 1996), *Méthodologie, directives et procédures pour le suivi et l'évaluation des projets agricoles et de développement rural*, Direction de la programmation, Ministère de l'Agriculture de Côte d'Ivoire, 107p.
- 6- CHERVELL M. et LEGALL M., (1976), *Méthodologie de la planification*, Manuel d'évaluation des projets, Ministère de la coopération.
- 7- Commission Européenne, (Mars 2001), *Manuel de gestion du cycle de projet*, 44p.
- 8- Dr Malcolm K.Mark, Carl Broas, Granskoven 8, DK- 2600, Glostrup, Danemark, *Appui à l'unité de suivi-évaluation*, Bilan du dispositif suivi-évaluation du PASDA Benin, 41p.
- 9- Dr Malcolm K.Mark, Carl Bro as, Granskoven 8, DK- 2600, Glostrup, Danemark, *Système de suivi-évaluation du Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole du Benin(PASDA)*, Manuel de procédures du suivi-évaluation du PASDA, 46p.

- 10- Konan Jules LELLA (Mai 2002), *Elaboration d'un cadre méthodologique de Suivi&Evaluation de projets au BNETD*, Mémoire de fin de cycle, CESAG-Dakar, 119p
- 11- Maders Henri-Pierre, E. GAUTHIER, C Le CALLAIS (1999), *Conduire un projet d'organisation*, 3<sup>ème</sup> tirage, les éditions d'organisation pp.10,12-20.
- 12- MADERS Henri-Pierre & E. CLET (1995), *Le management d'un projet*, édition les organisations, p.10.
- 13- M.C. Faye, (Juin 2003), *Suivi, Contrôle et évaluation des Projets*, CESAG -Dakar.
- 14- Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche du BENIN, Direction de la programmation et de la prospective, Programme d'appui au développement du secteur agricole (12, 13, 14 juin 2002), *Supports de formation sur les concepts et les outils de suivi-évaluation*, Ouidah.
- 15- Ministère du plan et du développement de la RCI (17, 18 et 19 mars 2004), *Atelier sur les stratégies et axes de promotion de la fonction contrôle & suivi/évaluation des programmes de développement des collectivités décentralisées*, Grand-Bassam .
- 16- PNUD, *Suivi et évaluation dans une perspective de résultats*, Manuel pour les responsables de programmes, 119p.
- 17- Wilson O'SHAUNESSY (1992), *la faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité*, édition SMG.



**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES 1 : Lettre de présentation du guide**

Lettre de présentation du guide de suivi-évaluation externe des projets adopté depuis 1993. Ce guide contient la stratégie sur la façon la plus appropriée de remplir cette mission.

DIRECTION DE LA PROGRAMMATION  
B.P. V 82 — TEL : 21-08-33

Abidjan, le \_\_\_\_\_ 19\_\_

05 11 1994

*DP*

*Excellent travail  
on expose à réunion  
de Cabinet (pour info)  
puis en réunion élargie à tous  
DC et chefs sup et a  
appliqués.*

NOTE DE PRESENTATION  
à Monsieur le Ministre  
de l'Agriculture et des  
Ressources Animales

ABIDJAN

*12.05.94*

Guide de suivi et  
évaluation externe  
des projets.

Dans le cadre de la mission de suivi-évaluation externe que le Premier Ministre a bien voulu confier à notre Département par sa lettre d'instruction n° 5261 du 23 Décembre 1991, des travaux de réflexion ont été menés parallèlement aux missions de terrain dont les rapports vous sont régulièrement transmis.

Ainsi, de 1992 à 1993, la cellule de suivi-évaluation logée à la Direction de la Programmation a élaboré la stratégie sur la façon la plus appropriée de remplir cette mission.

Le document ci-joint que j'ai l'honneur de vous transmettre expose le modèle arrêté par la cellule pour l'exécution des tâches afférentes à la mission sus-mentionnée.

Ce document s'adresse en premier lieu aux services concernés du Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales et aux organismes chargés de l'exécution des projets.

Il a pour but :

- de donner une vue d'ensemble sur le système de suivi-évaluation externe des projets mis en oeuvre par la Direction de la Programmation.
- d'identifier les points de liaison qui nécessitent une collaboration étroite entre la Direction de la Programmation et les structures d'exécution des projets.

*révisé ci joint  
Anagnan  
Lutz  
Bacsa  
ACQUA  
HARVEY*

*Kavi infu  
du document  
08-08-94*

**ANNEXE 2 : Guide d'entretien**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# GUIDE D'ENTRETIEN

1-Le rôle, les missions et les attributions de la DDP  
le rôle, les missions et les attributions du SACOGEP

2-formation de base en management de projet

3-expérience dans la gestion de projet :  
les types de projets, les responsabilités et  
durée dans les fonctions de chef de projet

4-le suivi et évaluation dans la gestion de projet :

\*les objectifs visés

\*l'objet suivi /évaluation

4- la place d'un système de S/E dans la gestion de projet

\*importance

\*niveau d'intervention dans le cycle de vie du projet

5-appréciation de l'état de la pratique du S/E au MINAGRI

a.1 systématique

a.2 ponctuel

b.1 formalisé

b.2 non formalisé

6- expérience dans le suivi et évaluation de projet

→types de documents produits et le contenu

→les responsables de la collecte et du traitement

→les sources d'information

→la période et la périodicité des documents produits

6-1 mode de collecte et traitement des données et de l'information

\*les acteurs : techniciens ; responsables de projet, autres structures intervenant dans le S/E des projets

support de collecte (format, information clés )

- canaux de transmission
- utilisation des résultats du S/E ( destinataire de l'information recueillie, enseignement tiré)

6-2 problèmes majeurs rencontrés

6-3 quelles solutions pour amélioration ?

## QUESTIONS SUIVANT LES VARIABLES

### I-LA VARIABLE A EXPLIQUER : La performance du système de S/E externe

#### **La pertinence du contenu**

- écart dans la couverture des besoins
- exhaustivité des informations sélectionnées
- cohérences des objectifs avec les besoins des parties prenantes en matière d'informations

#### **efficacité**

- Ecart entre les informations produites et les objectifs (atteinte des objectifs ?)
- disponibilité des informations nécessaires à l'amélioration du processus de pilotage du projet
- amélioration du processus de pilotage
- meilleure gestion des risques
- capitalisation des risques

#### **qualité de l'information**

- délai de mise à disposition de l'information
- fiabilité des données
- stabilité des indicateurs

#### **délais de production**

- ponctualité
- disponibilité opportune de l'information

#### **efficience**

écart entre coût réel et coût prévu

#### **succès**

- l'impact des nombreux projets réalisés
- la prise en compte du facteur durabilité
- la poursuite des résultats positifs bénéfiques aux populations cibles une fois l'aide extérieure arrivée à terme
- le renforcement des capacités des populations cibles
- le développement de l'autonomie des populations

## **II-LES VARIABLES EXPLICATIVES**

### **II-1 Gestion, fonctionnement**

- organisation du système
  - existence d'une structure de gestion ;
  - existence de procédures et clarté de celles-ci ;
  - division des tâches et regroupement des activités ;
  - coordination des ressources et des activités
- planification des activités
  - clarté des objectifs ;
  - cadre global d'orientation du S/E;

- direction
  - prise de décision ;
  - ligne d'autorité ;
  - motivation ;
  - disponibilité des moyens matériel et logistique

- contrôle
  - système de suivi ;
  - résultats du suivi ;
  - application des recommandations.

- exécution des tâches et qualité de celles-ci
  - appui conseil, formation, dossier d'appel d'offre, analyse des PAA, gestion des DRF

- identification des utilisateurs et leurs besoins

- compétences des hommes
  - savoir ;
  - savoir faire ;
  - savoir être.

- procédé de sélection de l'information
  - méthode de collecte des données
  - traitement de l'information et délais de production

## II-2 Le cadre réglementaire et institutionnel

- environnement et cadre de la gestion de projet au MINAGRI
  - cadre institutionnel ;
  - cadre de concertation entre bailleurs de fonds ;
  - cadre intégré de coordination des projets/programmes
  - ressources humaines en qualité et en nombre
- système d'information
  - base de données ;
  - réunion de direction ;
  - réunion du comité de pilotage.
- existence d'un système de communication autour du projet ;
- existence de canaux de diffusion des résultats et qualité de ces canaux ;
- diffusion des résultats
- circuit d'ordonnancement

ANNEXE 3 : Liste des projets exécutés ou en cours d'exécution depuis 1986

## LISTES DES PROJETS EN COURS D'EXECUTION OU A EVALUER

N°	Désignation	Code	Durée	Situation	Fin prévue	Intervention SACOGEP* 2004-2005
			Initiale	En 2004	pour	
1	Kennedy Round II	86.99.19.1	14	17		
2	Projet Soja	89.10.15.1	10	14		ET
3	Dével.Rural.Tanda	93.08.00.2	8	10		ET
4	PROSTAB	93.05.00.1	15	10		EMP
5	BAD-Ouest	94.06.00.1	5	9		ET
6	Riziculture Nord	94.03.15.2	8	9		ET
7	Rir C/CN	95.04.15.1	5	8		ET
8	PLDA Daoukro	97.11.00.2	5	6		ET
9	PACIL	97.04.00.2	5	6		EMP
10	Vallée du N'ZI	98.11.15.1	4	5		ET
11	PL 480	99.99.64.2	5	4		
12	PLDA Ouélé-Ettrokro	*99.11.00.2	5	4		EMP
13	PDR Zanzan	99.08.00.2	6	4		EMP
14	PA KRII	99.99.19.1	3	4		-
15	Projet Tanda	99.08.00.2		4		-
16	PASEA	00.07.15.1	7	3		EMP
17	A.H.A M'Bahiakro	00.11.15.1	5	3		EMP
18	PPMS	01.55.17.1	7	2		-
19	Projet Bagoué	01.15.00.1	5	2		-
20	Horli urbaine Peri-urbaine	01.01.17.2	3	2		-
21	Riz africain	01.99.15.2	5	2		EMP
22	Pader-Lacs	02.07.00.2	5	1		-
23	AHA Centre Ouest	02.02.15.1	5	1		-
24	AHA From Haut-sassandra	02.02.30.1	5	1		-
25	CMR	94.99.64.1	6	9		-
26	PPPMEA	97.99.61.1	7	6		ET
27	PNGTER volet MINADER	98.99.64.2	5	5		ET
28	RNA	01.99.64.1	3	2		ET
29	PADER Muzin Comoé	03.05.10.01	5	1		-
30	Projet Lokakpli	97.04.15.1	5	6		ET
31	Riz Chinois	00.55.15.2	2	3		ET

N°	Désignation	Code	Durée	Terminé	Terminé en	Intervention SACOGEP* 2004-2005
			Initiale	après		
1	Bou-Sirasso	91.03.15.2	5		2002	
2	Semence Oignon	90.10.15.1	6			
3	Système Spé-Banane	95.51.16.2	7			
4	PPDEA	96.99.64.2	5			
5	PNAGER - NORD	97.03.64.1	5			
6	Projet Nord-Est	99.99.19.1				
7	Dével.Rural Nord-Est	92.08.00.1	6			
8	PNASA II C	99.99.64.1	3			
9	PNASA ANADER	99.99.64.2	3			
9	CASA	99.99.64.3	?			
10	GUIGUIDOU					

\* intervention en plus du suivi-évaluation classique

EVALUATION DU NOMBRE D'INTERVENTION DANS LES PROJETS

PROJET	2004	2005	2006	LOCALISATION	SITUATION
PLDA Daoukro	ET		EI	DAOUKRO	ZL
Vallée du N'zi	ET		EI		ZL
GUIGUIDOU	ET		EI	DIVO	ZL
Pader moy Comoé			EMP	ABENGOUROU	ZL
PLDA Ouellé	EMP		ET	DAOUKRO	ZL
Pader-Lacs		EMP		YAMOUSOUKRO	ZL
PROSTAB	EMP			ABENGOUROU	ZL
Projet Lokakpli	ET		EI	BOUAKE	ZO
Riz C/CN	ET		EI	BOUAKE	ZO
Projet Soja	ET		EI	DENGUELE/BAFING	ZO
A.H.A. Bou-Sirasso	ET		EI	KORHOGO	ZO
BAD-Ouest	ET		EI	MAN	ZO
Semence Oignon	ET		EI	DENGUELE/BAFING	ZO
PNAGER-Nord	ET		EI	KORHOGO	ZO
PACIL	EMP		ET	BOUAKE	ZO
PPMS		EMP		KORHOGO	ZO
Rizicult.Nord		ET		KORHOGO	ZO
Pader Nord	EI			KORHOGO	ZO
Projet Bagoué	EMP			BOUNDIALI	ZO
Riz Chinois	ET		EI	DIMBOKRO	ZPO
Programme agricole KRII	ET		EI	NATIONAL	ZPO
Dév.Rural Tanda	ET		EI	TANDA	ZPO
PNASA Anader	ET		EI	NATIONAL	ZPO
PNASA II C MINADER	ET		EI	NATIONAL	ZPO
Dév.Rural Nord-Est	ET		EI	BONDOUKOU	ZPO
FPPMEA	ET		EI	NATIONAL	ZPO
PPDEA	ET		EI	NATIONAL	ZPO
A.H.A M'bahiakro	EMP		EI	M'BAHAKRO	ZPO
PASEA	EMP		ET	YAMOUSOUKRO	ZPO
RNA	EMP		ET	NATIONAL	ZPO
A.H.A Centre Ouest		EMP		DALOA	ZPO
AHA Fromager Haut Sassandra		EMP		DALOA GAGNOA-MARAHOUÉ	ZPO
PNGTER Minader		EMP		NATIONAL	ZPO
Programme agricole PL 480		ET		NATIONAL	ZPO
Fds garantie GVC Café-cacao	EI			NATIONAL	ZPO
Projet pilote PFR	EI			NATIONAL	ZPO
Relance caféiculture	EI			NATIONAL	ZPO
PDR Zanzan	EMP			BONDOUKOU	ZPO
CMR	EMP			NATIONAL	ZPO
Riz africain	EMP			NATIONAL	ZPO
Horticulture urbaine				NATIONAL	ZPO
Programme agricole Kennedy Round II				NATIONAL	ZPO

42

TYPE D'EVALUATION	2004	2005	2006
Evaluation mi-parcours (EMP)	10	5	1
Evaluation Terminale (ET)	18	2	5
Evaluation d'Impact (EI)	4		18
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>24</b>

#### ANNEXE 4 : Situation des projets

Situation des projets suivant :

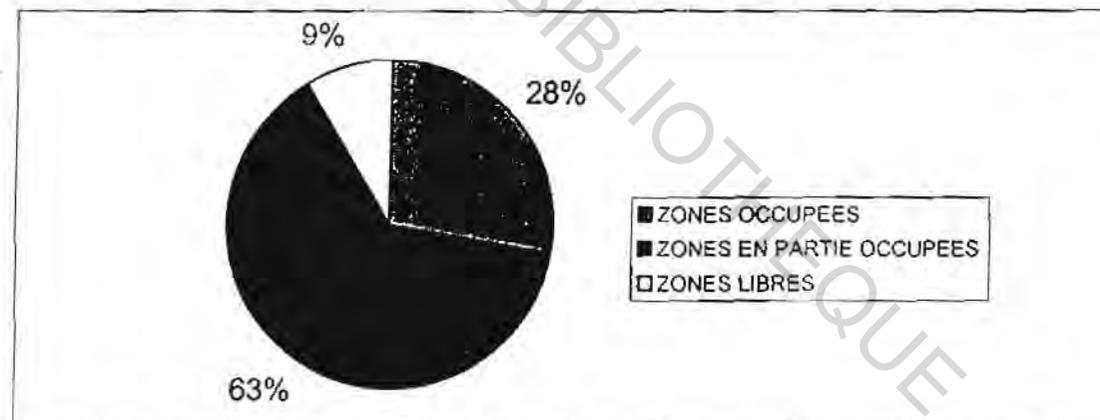
- ❖ La crise socio-politique
- ❖ Le bailleur de fonds
- ❖ La structure de gestion
- ❖ Les secteurs d'activités
- ❖ La date de démarrage

## SITUATION DES PROJETS SUIVANT LA CRISE SOCIO-POLITIQUE

ZONES	N°	INTITULE DU PROJET	REGION	BAILLEURS	COUT FINANCEMENT INITIALS (x1000) FCFA			GESTION	OBJET TYPE PROJET	DATE DEMAR	DATE FIN	ANS DUREE	RESPONSABLES	
					TOTAL	Prêts Bailleurs	Dons Bailleurs							
OCCUPEES	1	Projet Riziculture dans le Nord	SAVANE	DON GTZ-KFV	7 969 000	0	6 078 000	1 893 000	ANADER	RIZ	1994	2002	8	Coulibaly Nagoumon
	2	Projet BAD-OUEST	MONTAGNES	BAD-FAD	49 360 000	45 150 000	0	4 210 000	UCP	D INTEGRE	1994	2001	5	KAMA Berté
	3	Projet PACIL Centre-Nord	BANDAMA - N	BOAD-FIDA	8 730 000	7 440 000	0	1 290 000	UCP	D INTEGRE	1997	2004	7	Mr HACCANDY Yao
	4	Projet A H A Bou-sirasso	SAVANE	BOAD	1 867 660	1 094 000	0	773 660	ANADER	RIZ	1991	1996	5	Mr BAIMEY
	5	Projet Maraichers PPMS	SAVANE-BAN	FIDA	8 428 862	7 293 093	0	1 135 769	UCP	MARAICHER	2000	2008	8	Mr SORRO Seydou P.
	6	Projet Riz C/CN	BANDAMA	DON FED	10 220 000	0	10 220 000	0	PNR	RIZ	1995	2000	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
	7	Projet Riz Centre-Nord (LOKAK)	BANDAMA	DON JAPON	3 086 000	0	2 280 000	806 000	PNR	RIZ	1996	2001	5	Silué Tayourou
	8	Projet Bagoué (Boundiali)	SAVANE	BADEA	6 505 000	4 775 000	0	1 730 000	PNR	RIZ	2001	2006	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
	9	Projet SOJA dans le Nord de la	BAFING KABA	BAD-FAD	40 858 000	35 497 000	0	5 361 000	UCP	SOJA	1989	1994	5	Mr KOUAME Koffi
					137 024 522	101 249 093	18 576 000	17 199 429						
EN PARTIE OCCUPEES	1	PNASA 2 (ANADER)	NATIONALE	BM	170 561 000	47 135 000	0	123 426 000	ANADER	CAPACITES	1999	2002	3	Mr GUEDE Béhinan
	2	Projet PASEA	LACS	DON JAPON	5 331 920	0	4 300 000	1 031 920	ANADER	RIZ	2000	2005	5	Diamouténé Alassane Zié
	3	Projet Riz Africain	NATIONALE	PNUD-BM	1 500 130	537 795	676 260	286 075	MINAGRA-DG	RIZ	2001	2006	5	Mr POHE Jean
	4	PNGTER (MINAGRA)	NATIONALE	BM-AFD-FAC	17 358 800	13 988 200	0	3 370 600	UCP	FONCIER	1987	2002	5	Mr VEHI Touré
	5	Projet ZANZAN	ZANZAN	BOAD-FIDA	8 016 000	6 672 000	0	1 344 000	UCP	D INTEGRE	1992	1998	6	Mr KEMAON Alexis
	6	Projet Kennedy round 2 (KR 2)	NATIONALE	DON JAPON	19 815 000	0	19 815 000	0	PNR	RIZ	1999	2002	3	YEO Sirgul
	7	Programme Agricole PL480	NATIONALE	DON USA	14 965 000	0	14 965 000	0	PNR	RIZ	1999	2004	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
	8	Projet Riz Chinois	NATIONALE	DON CHINOIS	263 000	0	150 000	113 000	PNR	RIZ	2000	2002	2	Mr OKOU ZAGO Pierre
	9	Projet AHA M'Bahiakro	NZI-COMOE	BADEA	8 160 000	5 541 000	0	2 619 000	PNR	RIZ	2000	2005	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
	10	Projet AHA 1600 ha du Centre	HAUT-SANSA	BADEA	10 698 690	7 314 800	0	3 383 890	PNR	RIZ	2002	2007	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
	11	Projet PADER-LACS	LACS	BAD-FAD BOA	16 480 000	14 101 000	0	2 379 000	UCP	D INTEGRE	2002	2007	5	Mr Komara Bakary
	12	Projet PNASA II volet C (MINA)	NATIONALE	DON-P BM UE	12 524 000	3 752 000	3 150 000	5 622 000	MINAGRA-OP	CAPACITES	1999	2002	3	Mr IRIE BI DJO
	13	Projet Centres Métiers Ruraux	NATIONALE	DON GTZ-FSP	4 902 614	0	2 867 000	2 035 614	UCP	CAPACITES	1994	2000	6	Mr BOHE Gui Bernard
	14	Projet Am Hydro Agricole (AHA)	HAUT-SANSA	BADEA	11 980 130	8 223 600	0	3 756 530	PNR	RIZ	2002	2007	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
	15	Projet TANDA	ZANZAN	BOAD	4 932 000	4 000 000	0	932 000	UCP	D INTEGRE	1993	2001	8	Mr KEMAON Alexis
	16	Projet Relance Statistique Agric	NATIONALE	DON-P UE/BM	3 984 000	193 000	3 220 000	571 000	MINAGRA/DS	CAPACITES	2001	2004	3	Mr KOULA Joseph
	17	Projet de Dvpt Horticulture Pér-	NATIONALE	DON BELGE	670 000	0	470 000	200 000	MINAGRA-DG	HORTICULTU	2001	2004	3	Recrutement en cours
					312 142 284	111 458 395	49 613 260	151 070 629						
LIBRES	1	Projet PROSTAB	MOYEN COME	DON GTZ	7 237 000	0	6 037 000	1 200 000	ANADER	D INTEGRE	1993	2008	15	Mr GUEDE Béhinan
	2	Projet PLDA Daoukro	NZI-COMOE	CEDEAO	3 101 124	2 531 462	0	569 662	CERAFI (Privé)	D INTEGRE	1997	2002	5	Mr BINI Kouman
	3	Projet PLDA Ouéhié-Ettrokro	NZI-COMOE	CEDEAO	2 741 268	2 295 363	0	445 905	CERAFI (Privé)	D INTEGRE	1999	2004	5	Mr BINI Kouman
	4	Projet AHA NZI (Eholié et Atofo)	NZI-COMOE	BADEA	7 525 000	4 650 000	0	2 875 000	PNR	RIZ	1998	2003	5	Mr Bandama Kouadio
	5	Projet de Dvpt Rur du Moyen C	MOYEN COME	BAD-FAD / BA	22 443 000	20 628 000	0	1 817 000	UCP	D INTEGRE	2003	2010	7	Recrutement en cours
<b>TOTAUX</b>					<b>492 214 198</b>	<b>242 810 313</b>	<b>74 226 260</b>	<b>175 177 625</b>						

SITUATION DES PROJETS SUIVANT LA CRISE SOCIO-POLITIQUE

ZONES	NOMBRE PROJETS	COUT FINANCEMENT INITIAL (4000)			
		TOTAL	Prêts Bailleurs	Dons Bailleurs	Trésor
ZONES OCCUPEES	9	137 024 522	101 249 093	18 576 000	17 199 429
ZONES EN PARTIE OCCUPEES	17	312 142 284	111 458 395	49 613 260	151 070 629
ZONES LIBRES	5	43 047 392	30 102 825	6 037 000	6 907 567
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>492 214 198</b>	<b>242 810 313</b>	<b>74 226 260</b>	<b>175 177 625</b>



## SITUATION DES PROJETS SUIVANT LES BAILLEURS DE FONDS

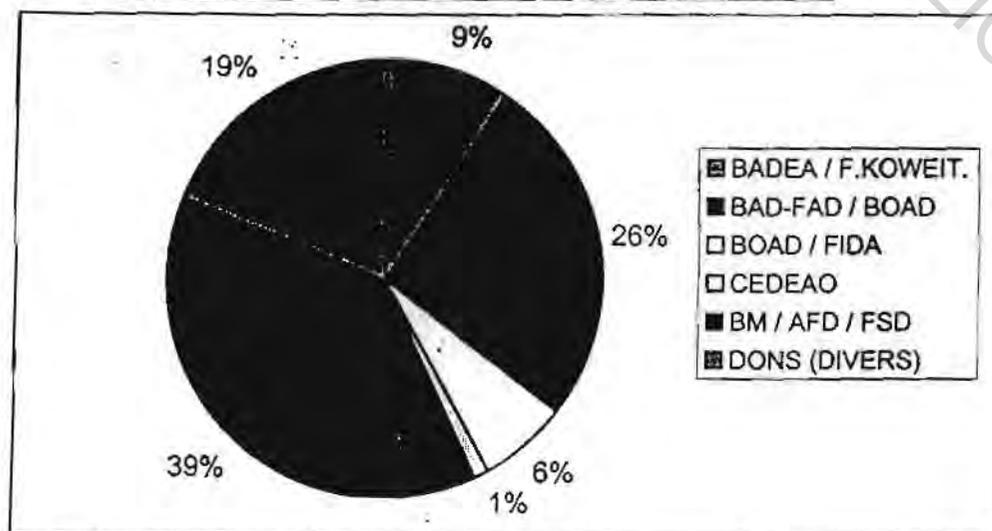
Tableau n° 1

BAILLEURS	INTITULE DU PROJET	REGION	COUT FINANCIER INITIAL (x1000)				GESTION	OBJET TY. PROJET	DATE DEMAR	DATE FIN	DUREE	RESPONSABLES
			TOTALIS	Prêts Bailleurs	Donc Bailleurs	Trésor						
BADEA	Projet AHA N'ZI (Eholié et Atofou)	N'ZI-COMOE	7 525 000	4 650 000	0	2 875 000	PNR	RIZ	1998	2003	5	Mr Bandama Kouadio
BADEA	Projet Bagoué (Boundiali)	SAVANE	6 505 000	4 775 000	0	1 730 000	PNR	RIZ	2001	2006	6	Mr OKOU ZAGO Pierre
BADEA	Projet AHA M'Bahialoro	N'ZI-COMOE	8 160 000	5 541 000	0	2 619 000	PNR	RIZ	2000	2005	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
BADEA	Projet Am Hydro Agricole (AHA)	HAUT-SANSADRA	11 980 130	8 223 600	0	3 756 530	PNR	RIZ	2002	2007	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
BADEA	Projet AHA 1800 ha du Centre Ou	HAUT-SANSADRA	10 698 690	7 314 800	0	3 383 890	PNR	RIZ	2002	2007	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
			44 868 820	30 504 400	0	14 364 420						
BAD-FAD	Projet BAD-OUEST	MONTAGNE	49 360 000	45 150 000	0	4 210 000	UCP	D INTEGRE	1994	2001	5	KAMA Berté
BAD-FAD	Projet SOJA dans le Nord de la C	BAFING KABADOI	40 858 000	35 487 000	0	5 361 000	UCP	SOJA	1989	1994	5	Mr KOUAME Koffi
BAD-FAD / BAD	Projet de Dvpt Rur du Moyen Cor	MOYEN COMOE	22 443 000	20 626 000	0	1 817 000	UCP	D INTEGRE	2003	2010	7	Recrute. du Coor. En c
BAD-FAD BOAD	Projet PADER-LACS	LACS	16 480 000	14 101 000	0	2 379 000	UCP	D INTEGRE	2002	2007	5	Mr Komara Bakary
			129 141 000	115 374 000	0	13 767 000						
BOAD	Projet A H A Bou-sirasso	SAVANE	1 867 660	1 094 000	0	773 660	ANADER	RIZ	1991	1996	5	Mr BAIMEY
BOAD	Projet TANDA	ZANZAN	4 932 000	4 000 000	0	932 000	UCP	D INTEGRE	1993	2001	8	Mr KEMAON Alexis
BOAD-FIDA	Projet PACIL Centre-Nord	BANDAMA - N'ZI C	8 730 000	7 440 000	0	1 290 000	UCP	D INTEGRE	1997	2004	7	Mr HACCANDY Yao
BOAD-FIDA	Projet ZANZAN	ZANZAN	8 016 000	6 672 000	0	1 344 000	UCP	D INTEGRE	1992	1998	6	Mr KEMAON Alexis
FIDA	Projet Maralchers PPMS	SAVANE-BANDAMA	8 428 862	7 293 093	0	1 135 769	UCP	MARAICHER	2000	2008	8	Mr SORRO Seydou P.
			31 974 522	28 499 093	0	5 475 429						
CEDEAO	Projet PLDA Daoukro	N'ZI-COMOE	3 101 124	2 531 462	0	569 662	CERAFI (Priv)	D INTEGRE	1997	2002	5	Mr BINI Kouman
CEDEAO	Projet PLDA Ouhéilé-Ettrokro	N'ZI-COMOE	2 741 268	2 295 363	0	445 905	CERAFI (Priv)	D INTEGRE	1999	2004	5	Mr BINI Kouman
			5 842 392	4 826 825	0	1 015 567						
BM	PNASA 2 (ANADER)	NATIONALE	170 561 000	47 135 000	0	123 426 000	ANADER	CAPACITES	1999	2002	3	Mr GUEDE Béhinan
BM-AFD-FAC	PNGTER (MINAGRA)	NATIONALE	17 358 800	13 988 200	0	3 370 600	UCP	FONCIER	1997	2002	5	Mr VEHI Touré
			187 919 800	61 123 200	0	126 796 600						
DON BELGE	Projet de Dvpt Horticulture Péri-ur	NATIONALE (GD-V)	670 000	0	470 000	200 000	MINAGRA-DG	HORTICULT	2001	2004	3	Recrutement en cours
DON CHINOIS	Projet Riz Chinois	NATIONALE	263 000	0	150 000	113 000	PNR	RIZ	2000	2002	2	Mr OKOU ZAGO Pierre
DON FED	Projet Riz C/CN	BANDAMA	10 220 000	0	10 220 000	0	PNR	RIZ	1995	2000	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
DON GTZ	Projet PROSTAB	MOYEN COMOE	7 237 000	0	6 037 000	1 200 000	ANADER	D INTEGRE	1993	2008	15	Mr GUEDE Béhinan
DON GTZ-FSP	Projet Centres Mériers Ruraux CM	NATIONALE	4 902 614	0	2 867 000	2 035 614	UCP	CAPACITES	1994	2000	6	Mr BOHE Gui Bernard
DON GTZ-KFW	Projet Riziculture dans le Nord	SAVANE	7 969 000	0	6 076 000	1 893 000	ANADER	RIZ	1994	2002	8	Coulibaly Nagounon
DON JAPON	Projet PASEA	LACS	5 331 920	0	4 300 000	1 031 920	ANADER	RIZ	2000	2005	5	Diamouténé Alassane Zié
DON JAPON	Projet Kennedy round 2 (KR 2)	NATIONALE	19 815 000	0	19 815 000	0	PNR	RIZ	1999	2002	3	YEO Siriqui
DON JAPON	Projet Riz Centre-Nord (LOKAKLI)	BANDAMA	3 086 000	0	2 280 000	806 000	PNR	RIZ	1998	2001	5	Silué Tayourou
DON USA	Programme Agricole PL480	NATIONALE	14 965 000	0	14 965 000	0	PNR	RIZ	1999	2004	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
DON-P BM UE	Projet PNASA II volet C (MINAGR)	NATIONALE	12 524 000	3 752 000	3 150 000	5 622 000	MINAGRA-DF	CAPACITES	1999	2002	3	Mr IRIE BI DJO
DON-P UE/BM/F	Projet Relance Statistique Agricole	NATIONALE	3 984 000	193 000	3 220 000	571 000	MINAGRA/DS	CAPACITES	2001	2004	3	Mr KOULA Joseph
PNUD-BM	Projet Riz Africain	NATIONALE	1 500 130	537 795	678 260	286 075	MINAGRA-DG	RIZ	2001	2006	5	Mr POHE Jean
			92 467 664	4 482 795	74 226 260	13 758 609						
	TOTAUX		492 214 198	242 810 313	74 226 260	175 177 625						

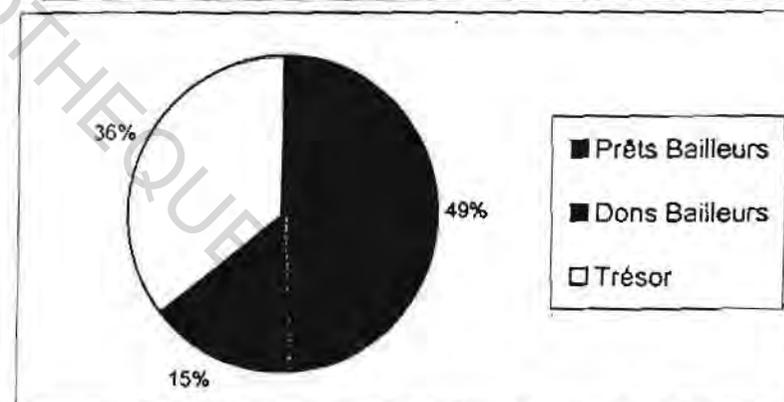
SITUATION DES PROJETS SUIVANT LES BAILLEURS DE FONDS

BAILLEURS	NOMBRE PROJETS	COUT FINANCEMENT INITIAL (M000)			
		TOTAL	Prêts Bailleurs	Don's Bailleurs	Trésor
BADEA / FDS KOWEITEN	5	44 868 820	30 504 400	0	14 364 420
BAD-FAD / BOAD	4	129 141 000	115 374 000	0	13 767 000
BOAD / FIDA	5	31 974 522	26 499 093	0	5 475 429
CEDEAO	2	5 842 392	4 826 825	0	1 015 567
BM / AFD / FSD	2	187 919 800	61 123 200	0	126 796 600
DONS (DIVERS)	13	92 467 664	4 482 795	74 226 260	13 758 609
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>492 214 198</b>	<b>242 810 313</b>	<b>74 226 260</b>	<b>175 177 625</b>

REPARTITION PAR GROUPE DE BAILLEURS



REPARTITION PRETS, DON'S, TRÉSOR

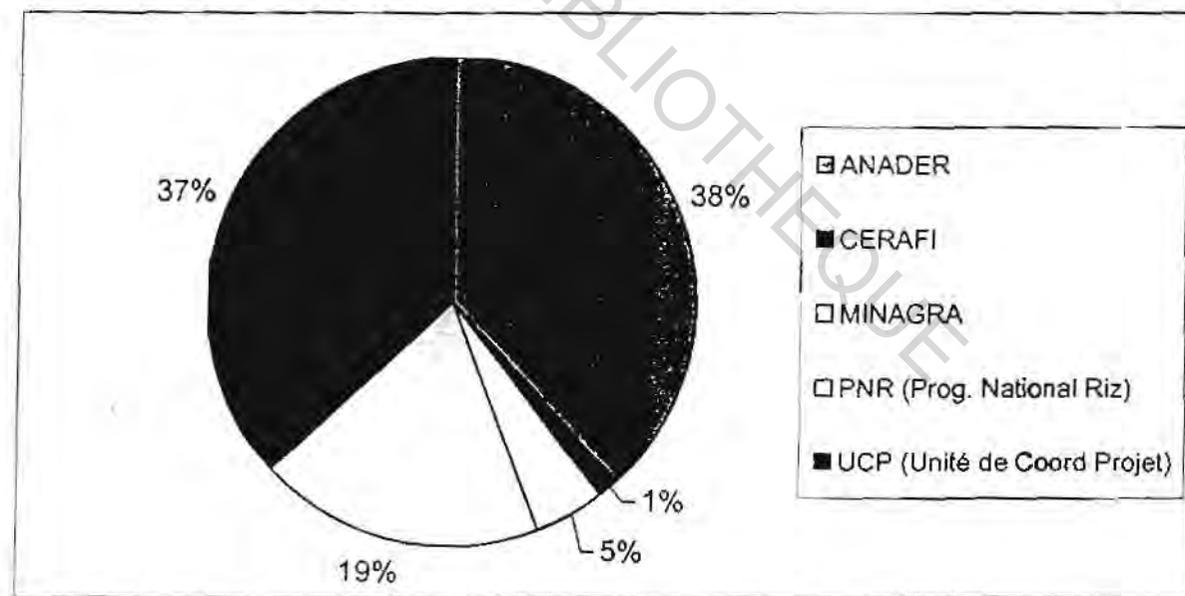


## SITUATION DES PROJETS SUIVANT LA STRUCTURE DE GESTION

N°	TYPE DE GESTION	TITRE DU PROJET	REGION	BAILLEURS	COUT FINANCEMENT INITIAL (x1000)				OBJET	DATE DE MAR	DATE DE FIN	AN DUREE	RESPONSABLES
					TOTAL	Etat/Bailleur	Donc/Bailleur	Riz/Treasure					
1	ANADER	PNASA 2 (ANADER)	NATIONALE	BM	170 561 000	47 135 000	0	123 426 000	CAPACITES	1998	2002	3	Mr GUEDE Béhnan
2	ANADER	Projet Riziculture dans le Nord	SAVANE	DON GTZ-KFW	7 969 000	0	8 076 000	1 893 000	RIZ	1994	2002	8	Coulibaly Naounon
3	ANADER	Projet PROSTAB	MO. COMOE	DON GTZ	7 237 000	0	6 037 000	1 200 000	D INTEGRE	1993	2008	15	Mr GUEDE Béhnan
4	ANADER	Projet A H A Bou-sirasso	SAVANE	BOAD	1 867 660	1 094 000	0	773 660	RIZ	1991	1996	5	Mr BAJMEY
					187 634 660	48 229 000	12 113 000	127 292 660					
1	CERAFI	Projet PLDA Daoukro	NZI-COMOE	CEDEAO	3 101 124	2 531 462	0	569 662	D INTEGRE	1997	2002	5	Mr BINI Kouman
2	CERAFI	Projet PLDA Ouélé-Ettokro	NZI-COMOE	CEDEAO	2 741 268	2 295 363	0	445 905	D INTEGRE	1999	2004	5	Mr BINI Kouman
					5 842 392	4 826 825	0	1 015 567					
1	MINAGRA/DSI	Projet Relance Statistique Agricole	NATIONALE	DON-P UE/BM	3 984 000	193 000	3 220 000	571 000	CAPACITES	2001	2004	3	Mr KOULA Joseph
2	MINAGRA-DGA	Projet de Dvpt Horticulture Pér-ur	NATIONALE (G	DON BELGE	670 000	0	470 000	200 000	HORTICULTUR	2001	2004	3	Recrutement en cours
3	MINAGRA-DGA	Projet Riz Africain	NATIONALE	PNUD-BM	1 500 130	537 795	876 280	266 075	RIZ	2001	2006	5	Mr POHE Jean
4	MINAGRA-DPP	Projet PNASA II volet C (MINAGR	NATIONALE	DON-P BM UE	12 524 000	3 752 000	3 150 000	5 622 000	CAPACITES	1999	2002	3	Mr IRIE BI DJO
5	MINAGRA-C	Projet PASEA	LACS	DON JAPON	5 331 920	0	4 300 000	1 031 920	RIZ	2000	2005	5	Diamouténé Alassane Zié
					24 010 050	4 482 795	11 818 260	7 710 995					
1	PNR	Projet Kennedy round 2 (KR 2)	NATIONALE	DON JAPON	19 815 000	0	19 815 000	0	RIZ	1999	2002	3	YEO Sirgul
2	PNR	Programme Agricole PL480	NATIONALE	DON USA	14 965 000	0	14 965 000	0	RIZ	1999	2004	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
3	PNR	Projet AHA N'ZI (Eholié et Atoufou	NZI-COMOE	BADEA	7 525 000	4 850 000	0	2 875 000	RIZ	1998	2003	5	Mr Bandama Kouadio
4	PNR	Projet Riz C/CN	BANDAMA	DON FED	10 220 000	0	10 220 000	0	RIZ	1995	2000	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
5	PNR	Projet Riz Centre-Nord (LOKAKLI	BANDAMA	DON JAPON	3 086 000	0	2 280 000	806 000	RIZ	1998	2001	5	Silué Tayourou
6	PNR	Projet Riz Chinois	NATIONALE	DON CHINOIS	263 000	0	150 000	113 000	RIZ	2000	2002	2	Mr OKOU ZAGO Pierre
7	PNR	Projet Bagoué (Boundiali)	SAVANE	BADEA	6 505 000	4 775 000	0	1 730 000	RIZ	2001	2006	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
8	PNR	Projet AHA M'Bahlakro	NZI-COMOE	BADEA	8 160 000	5 541 000	0	2 619 000	RIZ	2000	2005	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
9	PNR	Projet AHA 1600 ha du Centre O	HAUT-SANSAL	BADEA	10 658 690	7 314 800	0	3 383 890	RIZ	2002	2007	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
10	PNR	Projet Am Hydro Agricole (AHA)	HAUT-SANSAL	BADEA	11 980 130	8 223 600	0	3 756 530	RIZ	2002	2007	5	Mr OKOU ZAGO Pierre
					93 217 820	30 504 400	47 430 000	15 283 420					
1	UCP	Projet BAD-OUEST	MONTAGNE	BAD-FAD	49 360 000	45 150 000	0	4 210 000	D INTEGRE	1994	2001	5	KAMA Berté
2	UCP	Projet PACIL Centre-Nord	BANDAMA - N	BOAD-FIDA	8 730 000	7 440 000	0	1 290 000	D INTEGRE	1997	2004	7	Mr HACCANDY Yao
3	UCP	PNGTER (MINAGRA)	NATIONALE	BM-AFD-FAC	17 358 800	13 988 200	0	3 370 600	FONCIER	1997	2002	5	Mr VEHI Touré
4	UCP	Projet TANDA	ZANZAN	BOAD	4 932 000	4 000 000	0	932 000	D INTEGRE	1993	2001	8	Mr KEMAON Alexis
5	UCP	Projet ZANZAN	ZANZAN	BOAD-FIDA	8 016 000	8 672 000	0	1 344 000	D INTEGRE	1992	1998	6	Mr KEMAON Alexis
6	UCP	Projet Maraichers PPMS	SAVANE-BAND	FIDA	8 428 852	7 293 093	0	1 135 759	MARAJCHER	2000	2008	8	Mr SORRO Seydou Pierre
7	UCP	Projet SOJA dans le Nord de la C	BAFING KABAI	BAD-FAD	40 858 000	35 487 000	0	5 361 000	SOJA	1999	1994	5	Mr KOUAME Koffi
8	UCP	Projet PADER-LACS	LACS	BAD-FAD BOA	16480000	14101000	0	2379000	D INTEGRE	2002	2007	5	Mr Komara Bakary
9	UCP	Projet Centras Méters Ruraux CH	NATIONALE	DON GTZ-FSP	4902614	0	2867000	2035614	CAPACITES	1994	2000	6	Mr BOHE Gui Bernard
10	UCP	Projet de Dvpt Rur du Moyen Co	MOYEN COMO	BAD-FAD / BAD	22443000	20626000	0	1817000	D INTEGRE	2003	2010	7	Recrutement en cours
					181 509 276	154 767 293	2 867 000	23 874 983					
		TOTAUX			492 214 198	242 810 313	74 228 260	175 177 625					

SITUATION DES PROJETS SUIVANT LA STRUCTURE DE GESTION

STRUCTURES DE GESTION	NOMBRE PROJETS	COUT FINANCEMENT INITIAL (\$1000)			
		TOTAL	Prêts/Bailleurs	Dons/Bailleurs	Méso
ANADER	4	187 634 660	48 229 000	12 113 000	127 292 660
CERAFI	2	5 842 392	4 826 825	0	1 015 567
MINAGRA	5	240 10 050	4 482 795	11 816 260	7 710 995
PNR (Prog. National Riz)	10	93 217 820	30 504 400	47 430 000	15 283 420
UCP (Unité de Coord Projet)	10	181 509 276	154 767 293	2 867 000	23 874 983
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>492 214 198</b>	<b>242 810 313</b>	<b>74 226 260</b>	<b>175 177 625</b>

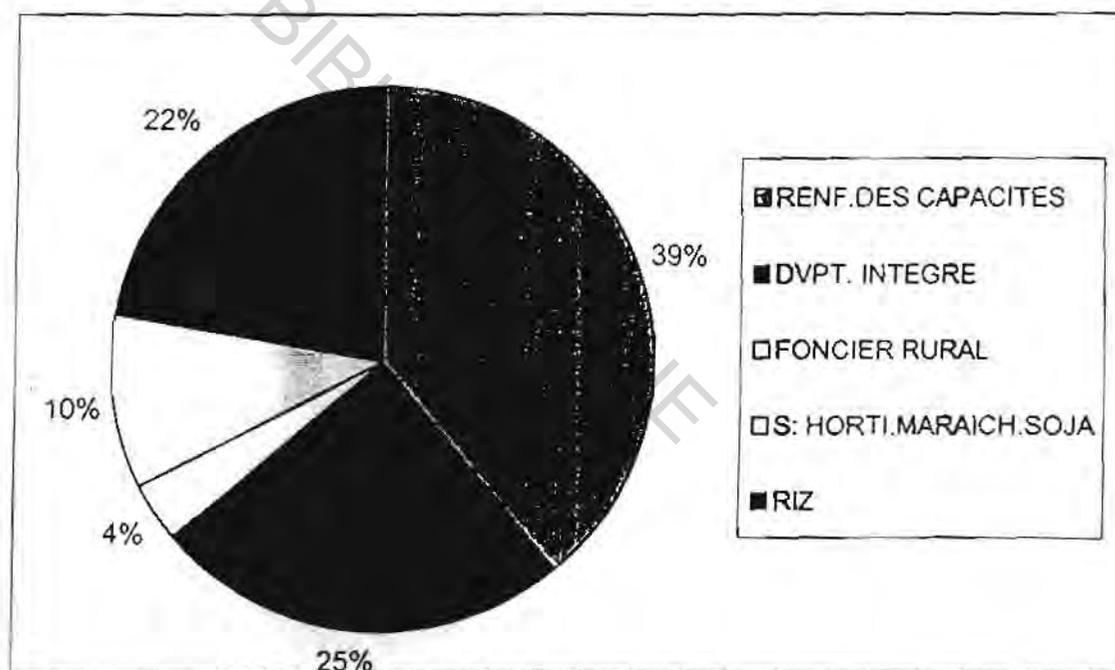


## SITUATION DES PROJETS SUIVANT LES SECTEURS D'ACTIVITES

SECTEUR (ACTIVITE)	CD	INTITULE DU PROJET	REGION	BAILLEURS	COUT FINANCEMENT INITIAL (x1000)				GESTION	DATE	RESPONSABLE
					TOTAL	Prêts/Bailleurs	Dons Bailleurs	Autres			
RENFORCEMENT DES CAPACITES	1	PNASA 2 (ANADER)	NATIONALE	BM	170 561 000	47 135 000	0	123 426 000	ANADER	2002	Mr GUEDE Béhnan
	2	Projet Centres Métiers Ruraux CMR	NATIONALE	DON GTZ-FSP	4 902 614	0	2 887 000	2 035 614	UCP	2000	Mr BOHE Gui Bernard
	3	Projet PNASa II volet C (MINAGRA)	NATIONALE	DON-P BM UE	12 524 000	3 752 000	3 150 000	5 622 000	MINAGRA-DPP	2002	Mr IRIE BI DJO
	4	Projet Relance Statistique Agricole	NATIONALE	DON-P UE/BM	3 984 000	193 000	3 220 000	571 000	MINAGRA/DSI	2004	Mr KOULA Joseph
					191 971 614	51 080 000	9 237 000	131 654 614			
DEVELOPPEMENT  INTEGRE	1	Projet PACIL Centre-Nord	BANDAMA - N'Z	BOAD-FIDA	8 730 000	7 440 000	0	1 290 000	UCP	2004	Mr HACCANDY Yao
	2	Projet PADER-LACS	LACS	BAD-FAD BOAD	18 490 000	14 101 000	0	2 379 000	UCP	2007	Mr Komara Bakary
	3	Projet PROSTAB	MO. COMOE	DON GTZ	7 237 000	0	6 037 000	1 200 000	ANADER	2008	Mr GUEDE Béhnan
	4	Projet BAD-OUEST	MONTAGNE	BAD-FAD	49 360 000	45 150 000	0	4 210 000	UCP	2001	KAMA Berté
	5	Projet de Dvpt Rur du Moyen Comoe	MOYEN COMOE	BAD-FAD / BAD	22 443 000	20 626 000	0	1 817 000	UCP	2010	Recrutement en cours
	6	Projet PLDA Daoukro	N'ZI-COMOE	CEDEAO	3 101 124	2 531 482	0	569 642	CERAFI	2002	Mr BINI Kouman
	7	Projet PLDA Ouélié-Ettrokro	N'ZI-COMOE	CEDEAO	2 741 268	2 295 363	0	445 905	CERAFI	2004	Mr BINI Kouman
	8	Projet TANDA	ZANZAN	BOAD	4 932 000	4 000 000	0	932 000	UCP	2001	Mr KEMAON Alexis
	9	Projet ZANZAN (PDRZ)	ZANZAN	FIDA	6 018 000	6 672 000	0	1 344 000	UCP	1998	Mr KEMAON Alexis
				123 040 392	102 815 825	6 037 000	14 187 567				
FONCIER	1	PNGTER (MINAGRA)	NATIONALE	BM-AFD-FAC	17 358 800	13 988 200	0	3 370 600	UCP	2002	Mr VEHI Touré
				17 358 800	13 988 200	0	3 370 600				
HORTICULTURE MARAJCHER SOJA	1	Projet de Dvpt Horticulture Péri-urbaine	NATIONALE (GD)	DON BELGE	670 000	0	470 000	200 000	MINAGRA-DGA	2004	Recrutement en cours
	2	Projet Maraichers PPMS	SAVANE-BANDAMA	FIDA	8 428 802	7 293 093	0	1 135 709	UCP	2008	Mr SORRO Seydou Pierre
	3	Projet SOJA dans le Nord de la CI	BAFING KABAD	BAD-FAD	40 858 000	35 497 000	0	5 361 000	UCP	1994	Mr KOUAME Koffi
				49 956 802	42 790 093	470 000	6 696 709				
RIZ	1	Projet Riz C/CN	BANDAMA	DON FED	10 220 000	0	10 220 000	0	PNR	2000	Mr OKOU ZAGO Pierre
	2	Projet Riz Centre-Nord (LOKAKLI)	BANDAMA	DON JAPON	3 088 000	0	2 280 000	808 000	PNR	2001	Silué Tayourou
	3	Projet AHA 1600 ha du Centre Ouest	HAUT-SANSADRI	BADEA	10 898 690	7 314 800	0	3 383 890	PNR	2007	Mr OKOU ZAGO Pierre
	4	Projet Am Hydro Agricole (AHA)	HAUT-SANSADRI	BADEA	11 980 130	8 223 600	0	3 756 530	PNR	2007	Mr OKOU ZAGO Pierre
	5	Projet PASEA	LACS	DON JAPON	5 331 920	0	4 300 000	1 031 920	MINAGRA-C	2005	Diamouténé Alassane Zé
	6	Projet Riz Chinois	NATIONALE	DON CHINOIS	283 000	0	150 000	113 000	PNR	2002	Mr OKOU ZAGO Pierre
	7	Projet Kennedy round 2 (KR 2)	NATIONALE	DON JAPON	19 815 000	0	19 815 000	0	PNR	2002	YEO Singui
	8	Programme Agricole PL480	NATIONALE	DON USA	14 965 000	0	14 965 000	0	PNR	2004	Mr OKOU ZAGO Pierre
	9	Projet Riz Africain	NATIONALE	PNUD-BM	1 500 130	537 795	678 260	288 075	MINAGRA-OGA	2006	Mr POHE Jean
	10	Projet AHA N'ZI (Eholié et Atafou)	N'ZI-COMOE	BADEA	7 525 000	4 650 000	0	2 875 000	PNR	2003	Mr Bandama Kouadio
	11	Projet AHA MBahiakro	N'ZI-COMOE	BADEA	8 160 000	5 541 000	0	2 619 000	PNR	2005	Mr OKOU ZAGO Pierre
	12	Projet Bagoué (Boundiali)	SAVANE	BADEA	6 505 000	4 775 000	0	1 730 000	PNR	2006	Mr OKOU ZAGO Pierre
	13	Projet A H A Bou-srasso	SAVANE	BOAD	1 887 660	1 094 000	0	773 660	ANADER	1996	Mr BAIMEY
	14	Projet Riziculture dans le Nord	SAVANE	DON GTZ-KFW	7 969 000	0	6 078 000	1 893 000	ANADER	2002	Coulibaty Nagounon
				109 886 530	32 138 195	58 482 260	19 268 075				
		TOTAUX		492 214 198	242 810 313	74 228 280	175 177 625				

SITUATION DES PROJETS SUIVANT LES SECTEURS D'ACTIVITES

STRUCTURES DE GESTION	NOMBRE PROJETS	COUT FINANCEMENT INITIAL (x1000)			
		TOTAL	Prêts Bailleurs	Dons Bailleurs	Méso
RENFOR. DES CAPACITES	4	191 971 614	51 080 000	9 237 000	131 654 614
DVPT. INTEGRE	9	123 040 392	102 815 825	6 037 000	14 187 567
FONCIER RURAL	1	17 358 800	13 988 200	0	3 370 600
SECT : HORTI. MARAICH. SOJA	3	49 956 862	42 790 093	470 000	6 696 769
RIZ	14	109 886 530	32 136 195	58 482 260	19 268 075
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>492 214 198</b>	<b>242 810 313</b>	<b>74 226 260</b>	<b>175 177 625</b>



## SITUATION DES PROJETS SUIVANT LA DATE DE DEMARRAGE

AN DE DEMAR	TITRE EDU PROJET	REGION	BALLEURS	COUT FINANCEMENT INITIAL (C1000)				TAUX DECAISS	OBJET TR: GESTIC	OBJET TYPE PROJET	DATE DE MAR	AN DUREE	DATE DE DEG	RESPONSABLES
				TOTALES	Crédits Bailleurs	Doncs Bailleurs	Trésor							
1989	Projet SOJA dans le Nord de	BAFING KABAD	BAD-FAD	40 858 000	35 497 000	0	5 361 000		UCP	SOJA	1994	5		Mr KOUAME Koffi
1991	Projet A H A Bou-sirasso	SAVANE	BOAD	1 867 660	1 094 000	0	773 660		ANADER	RIZ	1996	5		Mr BAIMEY
1993	Projet PROSTAB	MO. COMOE	DON GTZ	7 237 000	0	6 037 000	1 200 000		ANADER	D INTEGRE	2006	15		Mr GUEDE Béhinan
1993	Projet TANDA	ZANZAN	BOAD	4 932 000	4 000 000	0	932 000		UCP	D INTEGRE	2001	8	30/6/04	Mr KEMAON Alexis
1994	Projet BAD-OUEST	MONTAGNE	BAD-FAD	49 360 000	45 150 000	0	4 210 000		UCP	D INTEGRE	2001	5		KAMA Berté
1994	Projet Centras Mériers Rural	NATIONALE	DON GTZ-FS	4 902 614	0	2 867 000	2 035 614		UCP	CAPACITES	2000	6	31/12/05	Mr BOHE Gui Bernard
1994	Projet Riziculture dans le No	SAVANE	DON GTZ-KF	7 969 000	0	6 078 000	1 893 000		ANADER	RIZ	2002	8		Coulibaly Nagounon
1995	Projet Riz C/CN	BANDAMA	DON FED	10 220 000	0	10 220 000	0		PNR	RIZ	2000	5		Mr OKOU ZAGO Pierre
1996	Projet Riz Centre-Nord (LOK	BANDAMA	DON JAPON	3 083 000	0	2 280 000	806 000		PNR	RIZ	2001	5		Silué Tsyourou
1997	Projet PACIL Centre-Nord	BANDAMA - N'ZI	BOAD-FIDA	8 730 000	7 440 000	0	1 290 000		UCP	D INTEGRE	2004	7		Mr HACCANDY Yao
1997	PNGTER (MINAGRA)	NATIONALE	BM-AFD-FAC	17 358 800	13 988 200	0	3 370 600		UCP	FONCIER	2002	5		Mr VEHI Touré
1997	Projet PLDA Daoukro	N'ZI-COMOE	CEDEAO	3 101 124	2 531 462	0	569 662		CERAFI	D INTEGRE	2002	5		Mr BINI Kouman
1999	PNASA 2 (ANADER)	NATIONALE	BM	170 561 000	47 135 000	0	123 426 000		ANADER	CAPACITES	2002	3		Mr GUEDE Béhinan
1999	Projet Kennedy round 2 (KR	NATIONALE	DON JAPON	19 815 000	0	19 815 000	0		PNR	RIZ	2002	3		YEO Sirigué
1999	Projet PNASA II volet C (MIN	NATIONALE	DON-P BM U	12 524 000	3 752 000	3 150 000	5 622 000		MINAGRA-C	CAPACITES	2002	3		Mr IRIE BI DJO
1999	Programme Agricole PL480	NATIONALE	DON USA	14 965 000	0	14 065 000	0		PNR	RIZ	2004	5		Mr OKOU ZAGO Pierre
1999	Projet AHA N'ZI (Eholié et A	N'ZI-COMOE	BADEA	7 525 000	4 650 000	0	2 875 000		PNR	RIZ	2003	5		Mr Bandama Kouadio
1999	Projet PLDA Ouhé-Ettrokro	N'ZI-COMOE	CEDEAO	2 741 268	2 295 363	0	445 905	14,0 %	CERAFI	D INTEGRE	2004	5		Mr BINI Kouman
1999	Projet ZANZAN (PDRZ)	ZANZAN	FIDA	8 016 000	6 672 000	0	1 344 000		UCP	D INTEGRE	1998	6	30/4/06	Mr KEMAON Alexis
2000	Projet PASEA	LACS	DON JAPON	5 331 920	0	4 300 000	1 031 920		MINAGRA-C	RIZ	2005	5	30/10/07	Diamoutané Alassane Zié
2000	Projet Riz Chinois	NATIONALE	DON CHINOI	263 000	0	150 000	113 000		PNR	RIZ	2002	2		Mr OKOU ZAGO Pierre
2000	Projet AHA M'Bahakro	N'ZI-COMOE	BADEA	8 160 000	5 541 000	0	2 619 000	5,3 %	PNR	RIZ	2005	5		Mr OKOU ZAGO Pierre
2000	Projet Maraichers PPMS	SAVANE-BANDA	FIDA	8 428 862	7 293 093	0	1 135 769		UCP	MARAICHER	2008	8	11/8/09	Mr SORRO Seydou Pierre
2001	Projet Relance Statistique A	NATIONALE	DON-P UE/BH	3 984 000	193 000	3 220 000	571 000		MINAGRA-C	CAPACITES	2004	3		Mr KOULA Joseph
2001	Projet Riz Africain	NATIONALE	PNUD-BM	1 500 130	537 795	576 260	286 075		MINAGRA-C	RIZ	2005	5		Mr POHE Jean
2001	Projet de Dvpt Horticulture P	NATIONALE (GD	DON BELGE	670 000	0	470 000	200 000		MINAGRA-C	HORTICULTU	2004	3		Recrutement en cours
2001	Projet Bagoué (Boundiali)	SAVANE	BADEA	8 505 000	4 775 000	0	1 730 000		PNR	RIZ	2006	5		Mr OKOU ZAGO Pierre
2002	Projet AHA 1600 ha du Cent	HAUT-SANSADR	BADEA	10 698 690	7 314 800	0	3 383 890	0,0 %	PNR	RIZ	2007	5		Mr OKOU ZAGO Pierre
2002	Projet Am Hydro Agricole (A	HAUT-SANSADR	BADEA	11 960 130	8 223 500	0	3 736 630		PNR	RIZ	2007	5		Mr OKOU ZAGO Pierre
2002	Projet PADER-LACS	LACS	BAD-FAD BO	18 480 000	14 101 000	0	2 379 000		UCP	D INTEGRE	2007	5		Mr Komara Bakary
2003	Projet de Dvpt Rur du Moye	MOYEN COMOE	BAD-FAD / BA	22 443 000	20 626 000	0	1 817 000		UCP	D INTEGRE	2010	7		Recrutement en cours
	TOTAUX			492 214 198	242 810 313	74 226 260	175 177 625							

## SITUATION DES PROJETS SUIVANT LA STRUCTURE DE GESTION ET L'ADRESSE

N°	REGION	INTITULE DU PROJET	REGION	BAILLEURS	OBJET / TYPE PROJET	RESPONSABLES	COORDONNEES		CONTACTS		Statut	
							Téléphone	Fax	Adresse postale	Adresse électronique		
1	ANADER	Projet PROSTAB	MO. COMOE	DON GTZ	D INTEGRE	Mr GUEDE Bâhnan	20 21 21 61		20 21 10 58			
2	ANADER	PNASA 2 (ANADER)	NATIONALE	BM	CAPACITES	Mr GUEDE Bâhnan	20 21 21 61 / 05 70 57 68		20 21 10 58			anader@afrioonline.co.ci
3	ANADER	Projet A H A Bou-sirassou	SAVANE	BOAD	RIZ	Mr BAJMEY	20 21 21 61 / 05 70 57 68		20 21 10 58			anader@afrioonline.co.ci
4	ANADER	Projet Riziculture dans le Nord	SAVANE	DON GTZ-KFW	RIZ	Coulibaly Nagounon	20 21 21 61 / 05 70 57 68		20 21 10 58			anader@afrioonline.co.ci
5	CERAFI	Projet PLDA Daoulako	NZI-COMOE	CEDEAO	D INTEGRE	Mr BINI Kouman	22 52 25 14 / 22 52 24 67		22 42 37 08	BP. V 82 Abidjan		OUI
6	CERAFI	Projet PLDA Ouhé-Etrokro	NZI-COMOE	CEDEAO	D INTEGRE	Mr BINI Kouman	22 52 25 14 / 22 52 24 67		22 42 37 08	BP. V 82 Abidjan		OUI
7	MINAGRA/DSDI	Projet Relance Statistique Agricole	NATIONALE	DON-P UE/BMFAO	CAPACITES	Mr KOULA Joseph	20 21 58 63		30 64 59 37	07 55 98 05		
8	MINAGRA-C	Projet PASEA	LACS	DON JAPON	RIZ	Diamouténé Alassane Zié	20 21 08 33 / 20 21 11 04		20 21 37 97	BP. V 82 Abidjan		OUI
9	MINAGRA-DGA	Projet Riz Africain	NATIONALE	PNUD-BM	RIZ	Mr POHE Jean	20 21 41 77		20 21 25 18	BP. V 82 Abidjan		OUI
10	MINAGRA-DGA	Projet de Dvpt Horticulture Péni-ur	NATIONALE (GD)	DON BELGE	HORTICULTUR	Recrutement en cours	20 21 41 77		20 21 25 18	BP. V 82 Abidjan		OUI
11	MINAGRA-DPP	Projet PNASA II volet C (MINAGR)	NATIONALE	DON-P BM UE	CAPACITES	Mr IRIE BI DJO	20 22 58 00		20 22 58 00	BP. V 82 Abidjan		
12	PNR	Projet Riz CACN	BANDAMA	DON FED	RIZ	Mr OKOU ZAGO Pierre	20 22 80 00 / 20 22 78 35		20 22 82 01	01 BP 147 Abidjan 01		pnrtz@afrioonline.co.ci
13	PNR	Projet Riz Centre-Nord (LOKAKLI)	BANDAMA	DON JAPON	RIZ	Silobé Tayourou	20 22 80 00 / 20 22 78 35		20 22 82 01	01 BP 147 Abidjan 01		pnrtz@afrioonline.co.ci
14	PNR	Projet AHA 1600 ha du Centre O	HAUT-SANSAD	BADEA	RIZ	Mr OKOU ZAGO Pierre	20 22 80 00 / 20 22 78 35		20 22 82 01	01 BP 147 Abidjan 01		pnrtz@afrioonline.co.ci
15	PNR	Projet Am Hydro Agricole (AHA)	HAUT-SANSAD	BADEA	RIZ	Mr OKOU ZAGO Pierre	20 22 80 00 / 20 22 78 35		20 22 82 01	01 BP 147 Abidjan 01		pnrtz@afrioonline.co.ci
16	PNR	Projet Riz Chenols	NATIONALE	DON CHINOIS	RIZ	Mr OKOU ZAGO Pierre	20 22 80 00 / 20 22 78 35		20 22 82 01	01 BP 147 Abidjan 01		pnrtz@afrioonline.co.ci
17	PNR	Projet Kennedy round 2 (KR 2)	NATIONALE	DON JAPON	EQUIPEMENT	YEO Sirigui	20 22 80 00 / 20 22 78 35		20 22 82 01	01 BP 147 Abidjan 01		pnrtz@afrioonline.co.ci
18	PNR	Programme Agricole PL480	NATIONALE	DON USA	RIZ	Mr OKOU ZAGO Pierre	20 22 80 00 / 20 22 78 35		20 22 82 01	01 BP 147 Abidjan 01		pnrtz@afrioonline.co.ci
19	PNR	Projet AHA NZI (Eholé et Atotou)	NZI-COMOE	BADEA	RIZ	Mr Bandama Kouadio	20 22 80 00 / 20 22 78 35		20 22 82 01	01 BP 147 Abidjan 01		pnrtz@afrioonline.co.ci
20	PNR	Projet AHA M'Bahlakro	NZI-COMOE	BADEA	RIZ	Mr OKOU ZAGO Pierre	20 22 80 00 / 20 22 78 35		20 22 82 01	01 BP 147 Abidjan 01		pnrtz@afrioonline.co.ci
21	PNR	Projet Bagoué (Boundiali)	SAVANE	BADEA	RIZ	Mr OKOU ZAGO Pierre	20 22 80 00 / 20 22 78 35		20 22 82 01	01 BP 147 Abidjan 01		pnrtz@afrioonline.co.ci
22	UCP	Projet SOJA dans le Nord de la C	BAFING KABAD	BAD-FAD	SOJA	Mr KOUAME Koffi	22 47 32 09 / 33 70 71 60		22 47 22 03	BP 300 Touba		
23	UCP	Projet PACIL Centre-Nord	BANDAMA - NZI	BOAD-FIDA	D INTEGRE	Mr HACCANDY Yao	21 25 24 98		21 25 61 97			
24	UCP	Projet PADER-LACS	LACS	BAD-FAD BOAD	D INTEGRE	Mr Komara Bakary	30 64 00 34 / 20 21 95 30		30 64 02 29	BP 2702 YAKRO		OUI
25	UCP	Projet BAD-OUEST	MONTAGNE	BAD-FAD	D INTEGRE	KAMA Bené	20 21 55 33		20 21 55 40	BP. V 82 Abidjan		OUI
26	UCP	Projet de Dvpt Rur du Moyen Cor	MOYEN COMOE	BAD-FAD / BADEA	D INTEGRE	GOORE BI Golé Germain	20 22 58 00		20 22 58 00	BP. V 82 Abidjan		
27	UCP	PNGTER (MINAGRA)	NATIONALE	BM-AFD-FAC	FONCIER	Mr VEHI Touré	22 42 87 34 / 33		22 42 87 36			
28	UCP	Projet Centres Métiers Ruraux C	NATIONALE	DON GTZ-FSP	CAPACITES	Mr BOHE Gul Bernard	21 24 16 02		21 25 61 97	18 BP 2190 ABJ 18		OUI
29	UCP	Projet Maraichers PPMS	SAVANE-BANDA	FIDA	MARAICHER	Mr SORRO Seydou P.	20 21 85 14		20 22 79 75	08 BP 2203 abidjan 06		OUI
30	UCP	Projet TANDA	ZANZAN	BOAD	D INTEGRE	Mr KEMAON Alexis	35 91 51 57		35 91 52 25	BP 99 Bondoukou		
31	UCP	Projet ZANZAN (PORZ)	ZANZAN	FIDA	D INTEGRE	Mr KEMAON Alexis	35 91 51 57		35 91 52 25	BP 99 Bondoukou		OUI

**ANNEXE 5 : Questionnaire d'évaluation rapide d'un projet de développement**



3-Le remplacement d'un des membres de l'équipe projet n'entraîne pas l'arrêt du projet

4-Le chef de projet pilote le projet depuis son commencement

5-L'équipe projet présente un turn-over faible

6-Le comité de pilotage prend les décisions de son ressort

7-D'une manière générale les différents acteurs du projet sont motivés par la réussite de celui-ci

### 3-LE CONTEXTE DU PROJET

1-Il existe une culture projet au niveau de la tutelle et du maître d'œuvre

2-De nombreux projets ont été déjà conduits avec succès par le passé

3-Les différents projets réalisés sont connus

4-Il existe une structure d'assistance projet

5-Il n'existe pas d'autres projets susceptibles de mobiliser au même moment les mêmes ressources

6-Le projet nécessite l'utilisation d'une technique traditionnelle

7-Le projet nécessite l'utilisation de technologies nouvelles, cependant connues et maîtrisées par l'équipe projet

8-Des experts extérieurs aident l'équipe projet dans l'appropriation de ces technologies nouvelles

9-D'une manière générale, l'environnement du projet est favorable à sa réalisation

### 4-LA PLANIFICATION DU PROJET

1-La durée prévisionnelle du projet a été calculée

2-La date de fin de projet a été fixée

3-La date de fin de projet est réaliste

4-La durée de chaque tâche a été évaluée avec une méthode reconnue dans la structure

5-Il existe un planning de réalisation des tâches

6-Il existe un planning d'occupation des différents agents

7-Les dates d'avancement du projet sont fixées

8-Le planning tient compte des congés, formations des membres de l'équipe projet

9-Le planning intègre une «soutape de sécurité»



Les marges de manœuvres sont évaluées pour chaque tâche

Il existe une planification prévisionnelle de l'utilisation des ressources humaines

Il existe une planification prévisionnelle de la consommation des ressources financières

Il existe un tableau de bord permettant de suivre la consommation de ces différentes ressources

Il existe une politique de communication autour du projet

Cette communication donne lieu à des réunions régulières

Les documents standards de communication sont connus

Les documents sont validés par le comité de pilotage avant diffusion à l'ensemble des acteurs

Les documents sont distribués dans les délais prévus

D'une manière générale, la communication autour du projet favorise la mobilisation des acteurs et les outils sont bien adaptés au type de projet

## LE DEROULEMENT DU PROJET

Une étude d'opportunité a été réalisée

Les résultats de cette étude ont été validés

Un cahier des charges a été rédigé

Les résultats du cahier des charges ont été validés

Les bénéficiaires ont participé de façon active à la définition des besoins

Les bénéficiaires participent aux réunions de validation

Les réunions sont planifiées et l'objet de validation est connu de tous

Une étude de la situation existante a été réalisée

Cette étude de l'existant a été validée par les bénéficiaires

Une réunion de régulation permet de prendre en compte les modifications demandées par les bénéficiaires

Le procès verbal de réception a été validé par le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage (au fur et à mesure de l'exécution des sous projets)

La documentation technique est à jour

Il existe une procédure de réception

-Il existe une procédure de validation et de test

-Les rapports d'activités sont remis dans les délais

-Il existe une consolidation des rapports d'activités

-Les modifications à apporter au projet sont discutées en comité de pilotage et planifiées si accord

-Il est prévu un bilan de fin de projet

-D'une manière générale le management de projet ne nécessite pas d'arbitrages entre objectifs, délais et moyens.

Nota Bene

La réponse « 1 » à une question indique un facteur de succès

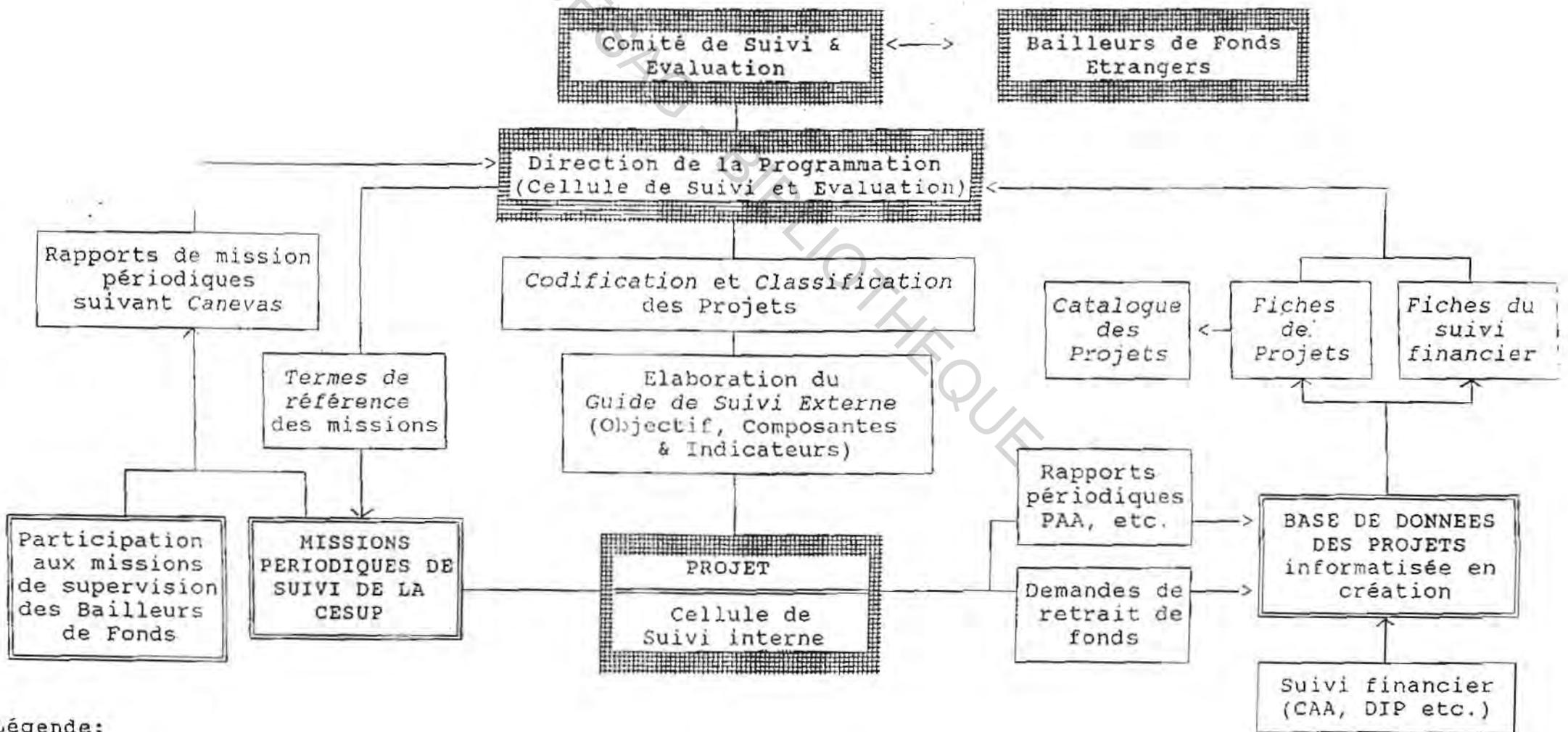
La réponse « 0 » implique une note négative (facteur de risques)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 6 : Schéma du suivi-évaluation externe adopté**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SCHEMA DU SUIVI EXTERNE DES PROJETS

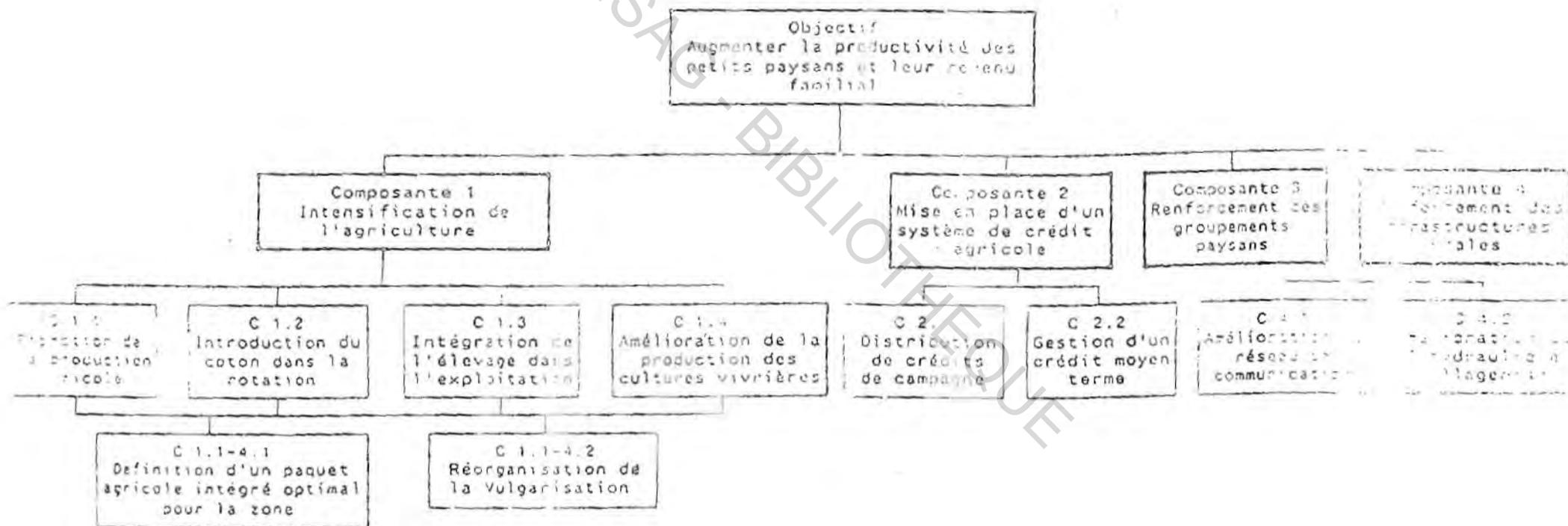


CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 7 : Graphe des objectifs du Projet de Développement Rural du Nord-Est (PDRNE)**

GRAPHE DES OBJECTIFS

PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL DANS LE NORD-EST

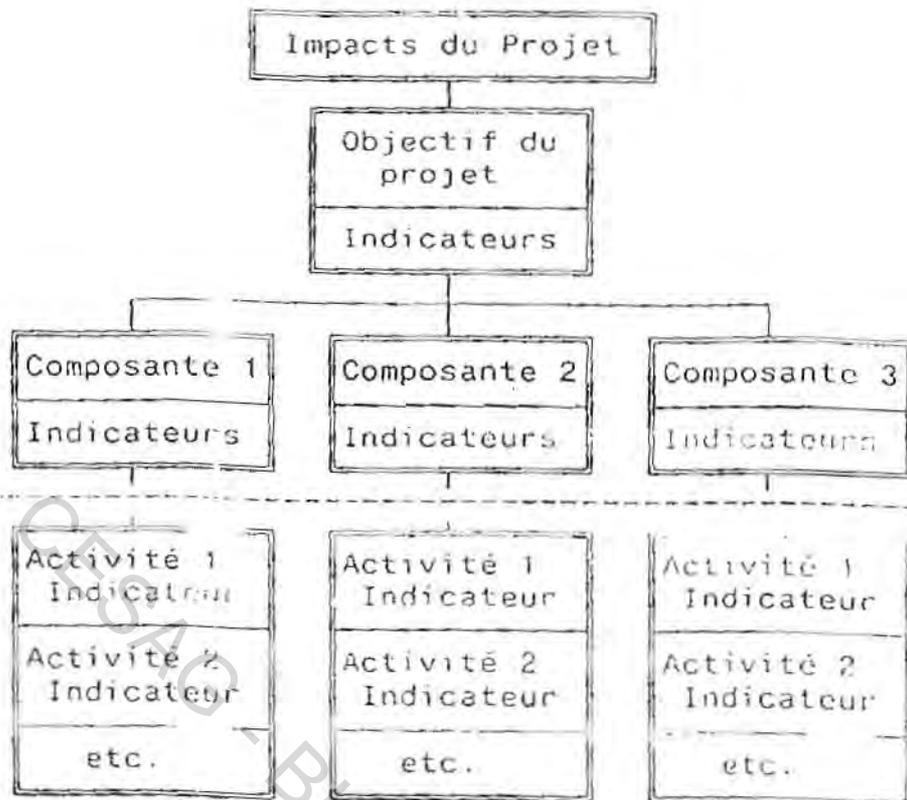


CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 8 : Organisation du suivi-évaluation interne et externe au MINAGRI**

Suivi et Evaluation externe

Suivi interne



**Tâches du suivi et évaluation interne:**

- définir/redéfinir les activités et sous-activités nécessaires pour atteindre les composantes;
- définir les indicateurs des activités et sous-activités;
- suivre l'avancement des activités et sous-activités;
- recueillir les données nécessaires pour évaluer l'impact du projet;
- faire des rapports périodiques à la Direction du projet;
- résumer les rapports des différentes structures d'exécution pour en faire un rapport consolidé;
- Etablir les termes de référence pour l'étude socio-économique de base (définition des indicateurs des composantes, de l'objectif du projet et de l'impact).

**Tâches du suivi et évaluation externe:**

- Faire des missions de terrain et des rapports de suivi trimestriels;
- Analyser les programmes d'action annuels;
- Analyser les DRF;
- soutenir l'unité de suivi et évaluation interne;
- élaborer en liaison avec le maître d'oeuvre, les dossiers d'appel d'offres pour l'acquisition des biens et services;
- Évaluer l'avancement du projet vers les composantes et l'objectif;
- Participer à la définition des indicateurs pour l'étude socio-économique de base;
- Faire une évaluation à mi-parcours du projet;
- Évaluer l'impact du projet sur les groupes cibles;
- présenter un rapport annuel au Comité de Suivi/Evaluation

**ANNEXE 9** : chronogramme d'élaboration et de publication des documents

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau des Chronogrammes d'élaboration et de publication des documents périodiques**

N°	Documents à produire par les UGP	chronogramme d'exécution												Échéance de réalisation	Source de vérification	Responsable	Observations État d'avancement
		Trim 1			Trim 2			Trim 3			Trim 4						
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
<b>1</b>	<b>Le Programme Annuel d'Activité (PAA)</b>													fin fev	PAA	coord. SACOGEP	
1.1.	Redaction	■	■											fin fev			
1.2	Transmission		■											fin fev			
1.3	Analyse SACOGEP			■										fin mars			
1.4	Feed-back SACOGEP vers projet				■									fin avril			
<b>2</b>	<b>Rapport annuel d'activité</b>													fin fev	rapport d'activité	coord. SACOGEP	
2.1	Redaction	■	■											fin jan			
2.2	Transmission			■										fin fev			
2.3	Analyse SACOGEP				■									fin mars			
2.4	Feed back SACOGEP vers projet					■								fin mars			
<b>3</b>	<b>Rapport trimestrielle</b>														rapport	coord. SACOGEP	
3.1	Redaction				■			■			■						
3.2	Transmission					■			■			■					
3.3	Analyse SACOGEP et feed-back						■			■			■				
<b>4</b>	<b>Rapport de suivi-évaluation interne</b>														rapport de suivi	coord. SACOGEP	
4.1	Redaction				■			■			■						
4.2	Transmission					■			■			■					
4.3	Analyse SACOGEP et feed-back vers projet						■			■			■				
<b>5</b>	<b>Rapport d'audit externe</b>													fin mai	rapport d'audit	coord. SACOGEP	
5.1	Redaction		■	■										fin avril			
5.2	Transmission				■									fin mai			
5.3	Analyse et feed-back au projet						■							fin juin			
<b>6</b>	<b>Rapport de contrôle de gestion</b>														rapport / contrôle	coord. SACOGEP	
6.1	Redaction				■			■			■						
6.2	Transmission					■			■			■					
6.3	Feed-back au projet						■			■			■				
<b>7</b>	<b>supervision</b>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	fin décembre	aide memoire ou rapport	coord. SACOGEP	
<b>8</b>	<b>Budget</b>													fin septembre	document de budget	coord. SACOGEP	
8.1	Redaction													fin Août			

*ANNEXE 10 : Démarche pour une mission de suivi-évaluation au MINAGRI*

CESAG - BIBLIOTHEQUE



# Démarche du Suivi-Evaluation dans l'exécution de Projet

