



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATION (ISGEO)



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DE 3^{ème} CYCLE
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECILISEES EN GESTION
DE PROJETS (DESS/GP)

Année universitaire 2005-2006

Thème :

*Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi
évaluation des projets de réduction de la pauvreté :
Cas du projet FLCD-RPS au Sénégal*



Présenté par
KADEOUA Yaholo Ivès Adolphe
DESS/GP 5^{ème} Promotion

Directeur de mémoire :
M. SAVANE Lamine
Professeur au CESAG

Directeur de stage:
M. Pierre Jullien
Country Director for DRC /UNOPS

M0046GDP06

2
Novembre 2006



DEDICACE

Nous dédions ce mémoire :

*A mon père Kadéoua Mido Marcellin et ma mère
Kadéoua Mariam Marina pour leur soutien inestimable
et la bonne éducation qu'ils m'ont inculquée,*

*A mon Grand frère KADEOUA Jean, pour son soutien
moral et matériel*

*A mes sœurs Yolande, Pélagie, Catherine, Césarine,
Claire, Valérie, Véronique et Clarisse KADEOUA pour
leur encouragement et leur soutien moral.*

*Que chacun d'eux trouve ici l'expression de notre très
haute gratitude.*

Remerciements

Au terme de notre formation du CESAG, dans le cadre du DESS en Gestion de Projets, il nous plait de remercier tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

Notre gratitude va en tout premier lieu à Monsieur Lamine SAVANE et Monsieur Ahmadou TRAORE qui ont sacrifié de leur temps pour faire de ce travail une réussite.

Nous voudrions témoigner notre reconnaissance à Monsieur Pierre Jullien, Responsable du Bureau UNOPS-Dakar, pour la confiance qu'il a placée en nous, en nous autorisant à effectuer un stage au sein de l'UNOPS.

Nous disons merci du fond du cœur à :

- Monsieur Magassouba Mory, administrateur du Fonds LCD-RPS pour le Sénégal pour sa disponibilité et ses conseils combien utiles,*
- A l'équipe d'Appui Conseil de la ZARESE de Louga,*
- Au personnel du cluster implementation de l'United Nations Officie for Project Services (UNOPS) de Dakar pour leurs encouragements et leurs disponibilités.*

A tout le personnel d'encadrement du CESAG pour la qualité de l'enseignement transmis durant notre formation.

Nous ne saurions terminer sans dire bravo à tous nos camarades de la 5^{ème} promotion et particulièrement notre groupe de travail (Awa, Sylla, Abdoulaye, Jean, Brice et Serge). Que Dieu fasse que cette fraternité puisse se perpétuer au delà de nos frontières respectives.

Liste des abréviations

AC :	Appui Conseil
AGR :	Activité Génératrice de Revenus
ASPRODEB:	Association Sénégalais pour la Promotion et Des Projets à la Base
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CDD :	Comité Départemental de Développement
CEDEAO :	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestions
CGMP :	Comité de Gestion du Micro-Projet
CILSS :	Comité Inter Etat de Lutte contre la Sécheresse au Sahel
CIVS:	Comunita Impegno Servizio Colontariato
CNP :	Comité National de Pilotage
CNUCED :	Conférences des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
CSRP :	Comité Sous Régional de Pilotage
CZGF :	Comité de ZARESE de Gestion du Fonds
DGCD :	Direction Générale de la Coopération pour le Développement
DSRP:	Document Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FAO:	Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Elevage
FLCD RPS :	Fonds de Lutte Contre la Désertification pour la Réduction de la Pauvreté au Sahel
IAC :	Intermédiaire d'Appui Conseil
IF :	Intermédiaire Financier
IMF :	Institution de Micro-Finance
MP :	Micro projet
MPO :	Manuel de Procédures Opérationnelles
OMD:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OP :	Organisation Paysanne
PIB :	Produits Intérieurs Bruts
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
S&V :	Suivi évaluation
SDA :	Service Déconcentré de l'Administration
SFD :	Systèmes Financiers Décentralisés
SO :	Secrétariat Opérationnel
SRP :	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ST:	Secretariat Technique
UNOPS:	United Nations Office for Project Services
UNSECO :	Organisation des Nations Unies pour l'Education la Science et la Culture
USAID:	United States Agency International Development
ZARESE :	Zone à Risque Environnemental et Social Elevé

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les éléments de définition de termes management« de », « des » et « par » projets.....	16
Tableau 2: Caractéristiques des Micro et Macro projets.....	17
Tableau°3: Domaines de suivi	24
Tableau 4 : Les différentes formes d'évaluation.....	26
Tableau 5: Différence et complémentarité	31
Tableau 6 : Les indicateurs de mesure de la variable à expliquer (dépendante)	38
Tableau 7 : Variable explicative V1	41
Tableau 8: Variable explicative V2.....	43
Tableau 9: Populations rurales pauvres dans les 11 ZARESE sélectionnées dans les quatre pays respectifs.....	49
Tableau 10 : Population totale des communauté rurales du département de Louga	55
Tableau 11: Résultats de la variable V1.....	63
Tableau 12: Résultat de la variable V2.....	64
Tableau 13: Variable « La prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception».....	65
Tableau 14 : Le pilotage du système de suivi évaluation.....	65
Tableau 15 : Résultats de la variable à expliquer.....	66
Tableau 16 : Taux de contribution des indicateurs dans la performance.....	67
Tableau 17: Fiche de suivi financier des MP.....	86

Liste des figures

<u>Figure 1</u> : Plan – Programme – Projet	19
<u>Figure 2</u> : Etapes de cycle des projets	20
<u>Figure 3</u> : Cadre logique, exemple de la Commission Européenne	29
<u>Figure 4</u> : Suivi et évaluation, par rapport à la structure logique d'un projet.....	30
<u>Figure 5</u> : Les étapes de la mise en place d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats	33
<u>Figure 6</u> : Présentation du modèle d'analyse.....	36
<u>Figure 7</u> : Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur « Clarification des objectifs ».....	69
<u>Figure 8</u> : Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur « identification des utilisateur».....	70
<u>Figure 9</u> : Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur «Sélection des indicateurs ».....	71
<u>Figure 10</u> : Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur « définition des sources d'information ».....	72
<u>Figure 11</u> : Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur « définition de la méthode de collecte et de traitement des données ».....	73
<u>Figures 12</u> : Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur « définition des sources d'information ».....	75
<u>Figure 13</u> : Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur « Planification ».....	76
<u>Figure 14</u> : Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur «Organisation ».....	77
<u>Figure 15</u> : Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur « Directeur »	78
<u>Figure 16</u> : Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur « Contrôle »	79
<u>Figure 17</u> : Répartition de la contribution de chaque indicateur.....	81

Liste des annexes

Annexe 1 : La grille d'entretien

Annexe 2 : Modèle de Fiche de rapport d'avancement de Micro-Projet

Annexe 3 : Fiche Individuelle d'évaluation de Micro Projet par la CZGF

Annexe 4 : Fiche de suivi des Micro Projet

Annexe 5 : Le cadre logique au niveau local

Annexe 6 : Schéma de l'inter relation entre les acteurs du FLCD RPS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Avant propos

Sous la responsabilité administrative et financière de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une institution de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion. Son objectif est de former des jeunes cadres dynamiques et ambitieux, afin de relever les nouveaux défis qu'impose le contexte de la globalisation. Les stagiaires ainsi formés bénéficient d'une solide formation en gestion adaptée au milieu africain.

La stratégie adoptée par cette institution, qui consiste à alterner la théorie à la pratique, a été élaborée dans le souci d'une gestion plus efficace et plus efficiente des hommes, des entreprises et des organisations africaines. C'est ainsi qu'après neuf (9) mois de cours les stagiaires sont amenés à effectuer des stages de trois (3) mois, axés sur une mission spécifique au sein d'une entreprise ou sur une recherche appliquée en management.

Compte tenu de notre intérêt pour la conception et le suivi évaluation des projets et programmes de développement, nous avons choisi le Fonds Italie CILSS de Lutte Contre la Désertification pour la Réduction de la Pauvreté au Sahel (FLCD-RPS) exécuté par le Bureau d'Appui pour la Gestion des Projets des Nations Unies (UNOPS), pour effectuer notre stage.

Le choix de ce thème (Contribution à l'amélioration du système de suivi évaluation des projets de réduction de la pauvreté : Cas du projet FLCD-RPS au Sénégal), nous permet de faire une revue de la littérature, de mettre en pratique toutes les notions acquises au cours de notre formation, et d'en comprendre l'essence : « La bonne gestion des projets de développement contribue efficacement à la création de richesse et à la croissance économique et sociale. »

Sommaire

Introduction générale..... 3

Première partie : Cadre théorique 13

Chapitre 1 : Généralité sur les projets et le suivi évaluation 14

Chapitre 2. Choix des variables, présentation du modèle d’analyse et méthodologie de l’étude34

Deuxième partie : Contexte de l’étude 45

Chapitre 3 : Présentation de FLCD-RPS.....46

Chapitre 4 : Présentation du Comite ZARESE de gestion du Fonds du département de Louga.....55

Chapitre 5 : Présentation du dispositif de suivi évaluation du Fonds59

Troisième partie : Présentation, analyse, interprétations des résultats et recommandations.....61

Chapitre 6 : Présentation des résultats62

Chapitre 7 : Analyse, interprétation et recommandations68

Conclusion générale88

Bibliographie.....90

INTRODUCTION GENERALE

1. Préambule

La pauvreté dans les pays les moins avancés d'Afrique notamment l'Afrique Sud Sahélienne s'est accrue à la fin des années 90. En effet, d'après le rapport de la CNUCED, le pourcentage de personnes vivant avec moins de deux (2) dollars par jour est passé de 82 % à la fin des années 60 à 87,5 % à la fin des années 90. Le pourcentage de ceux qui vivent dans l'extrême pauvreté, avec moins d'un dollar par jour, a progressé de 55,8 % à 64,9 %¹.

Face à ce constat, les pays africains et leurs partenaires se sont fixés des objectifs de développement dont le premier est de réduire la pauvreté à court et moyen termes et de l'éliminer à long terme. Cette volonté s'est dégagée dans diverses instances internationales, notamment au Sommet mondial pour le développement social tenu en Mars 1995, à Copenhague et à la deuxième Conférence Internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique tenue en Octobre 1998.

C'est ainsi, dans les pays sahéliens les plus pauvres du monde, des programmes et projets de réduction de la pauvreté ont été définis, de façon cohérente avec les lignes stratégiques adoptées par la communauté internationale. Le but est d'aider les gouvernements locaux et la société civile à créer les conditions adéquates pour accroître les investissements, le commerce et pour fournir un appui aux catégories les plus faibles de la population. D'où la nécessité de mise en place d'un système de suivi-évaluation pour améliorer les performances des projets. Le système de suivi évaluation des projets de développement donnent aux pouvoirs publics, aux gestionnaires du développement et à la société civile de meilleurs moyens de tirer les leçons de l'expérience, d'améliorer la prestation des services, de planifier et d'affecter les ressources, et de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus. La contribution de notre étude se trouve dans ce cadre.

Avec l'appui des partenaires au développement (FNUAP, UNESCO, USAID, PUND...), les gouvernements des pays africains se sont engagés dans le développement d'initiatives pour réduire l'ampleur de la pauvreté en impliquant tous les acteurs, notamment les collectivités locales, la société civile, les ONG et les départements ministériels concernés.

¹ Rapport de la CNUCED intitulé "Les pays les moins avancés 2002" et publié en juin 2003, page 47

Au Sénégal, la population rurale représente plus de 50,4%² de la population totale. La croissance démographique élevée en milieu rural et les longues années de sécheresse ont fortement contribué à la fragilisation de l'environnement. La faible qualité de vie des populations continue de faire pression sur les ressources naturelles expliquant ainsi le rythme inquiétant de déforestation qui nécessite des initiatives concrètes de la part du Gouvernement.

Toutefois, les initiatives de lutte contre la pauvreté ne pourront réussir que s'il existe une bonne gouvernance, une transparence dans la gestion des projets et programmes et une capacité des populations bénéficiaires à assurer la continuité des activités après le retrait du projet.

Un système de suivi évaluation est donc une conditionnalité pour la réussite de ces projets et programmes.

L'Etat, les partenaires au développement et les bénéficiaires ont besoin d'informations fiables et à temps réel pour s'assurer d'une gestion saine en vue de prise de décision optimale.

Dans cette logique, et dans le cadre de la lutte contre la pauvreté sous toutes ses formes en milieu rural, nous avons trouvé opportun de réaliser notre étude sur la performance du système de suivi-évaluation des Micro Projets (MP) de réduction de la pauvreté dans la ZARESE de Louga, financé par le FLCD-RPS et de déterminer enfin les modalités de son amélioration.

Pour une meilleure gestion des MP de la ZARESE un Comité ZARESE de Gestion des Micro-Projets (CZGF) a été mis en place d'où l'intérêt de voir, dans la perspective d'une pérennisation des actions du Fonds, le degré d'appropriation et de compréhension de base des outils de gestion par les membres dudit comité.

Le point caractéristique des projets de développement communautaire étant la participation des bénéficiaires dans la définition et la conduite des activités, il sera indiqué à travers cette étude, jusqu'où les Comités de Gestion des MP (CGMP) ont une compréhension nette des outils et des procédures de gestion utilisés.

² Banque Mondiale : <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/SEN/fr/SP.RUR.TOTL.ZS.htm>

2. Problématique

La réduction durable de la pauvreté dans les pays membres de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), dont la croissance démographique et la dégradation des ressources naturelles sont en augmentation constante, demeure une tâche complexe qui exige des ressources suffisantes. Les gouvernements africains reconnaissent que seul un effort national de longue haleine améliorera la situation économique des populations pauvres dont beaucoup vivent dans les régions rurales et ont pour principale activité l'agriculture.

L'agriculture qui est le secteur prioritaire dans la plupart des pays de l'Afrique de l'Ouest, sa contribution au produit intérieur brut (PIB) varie entre 30 et 60% selon les pays ; elle participe pour 60 à 80% à la valeur des recettes d'exportation et procure des emplois à 70% de la population selon le rapport du Comité Inter Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel (CILLSS, 2004)

Le PIB agricole régional s'est accru de seulement 0,3% par an entre 1991 et 1996, tandis que la population a de son côté progressé de 3% environ par an ; ce qui a creusé le déficit alimentaire et accru les importations de produits agricoles (FAO, 2004)

En dépit d'une économie relativement vigoureuse depuis le milieu des années 90, le développement des zones rurales au Sénégal accuse un retard croissant freiné par des vulnérabilités structurelles, l'inégalité d'accès aux services publics de base et l'inefficacité des stratégies destinées à prévenir, atténuer et pallier les risques auxquels sont confrontés les ménages en milieu rural.

L'accroissement du bien être et la réduction des vulnérabilités de la population rurale sont des défis clés de développement à court terme et cruciaux pour l'aptitude du Sénégal à répondre aux objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Ce double défi nécessitera une approche plurisectorielle capable d'accroître la pertinence et l'efficacité des mesures de protection sociale en milieu rural.

Après l'adoption des OMD par 189 pays à New York en 2000, les pays africains s'efforcent à concevoir et à mettre en œuvre des plans d'actions concrets visant à réduire la pauvreté, à promouvoir la croissance économique et à garantir un développement durable et la

prospérité dans le monde. C'est ainsi qu'au Sénégal, le gouvernement a élaboré un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) qui a pour objectif de lutter contre la pauvreté et de participer ainsi à l'attente des objectifs de développement internationaux d'ici 2015.

Le cadre institutionnel de mise en œuvre du DSRP s'articule autour de deux niveaux : le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Le niveau stratégique concerne la définition et la formulation des politiques tandis que le niveau opérationnel est celui de l'exécution des politiques en programmes et projets.

Malgré l'effort du gouvernement et des partenaires au développement dans l'exécution de ces projets et programmes, le constat est là : Ces projets et programmes n'ont pas souvent jusqu'à présent permis d'atténuer la souffrance des populations. Pire, on assiste quelque fois, à une aggravation de la pauvreté, du chômage, à des projets qui ferment ou à des partenaires au développement réticents de continuer à financer des projets.

Pourquoi la réalisation de ces projets et programmes ne satisfait-elle toujours pas les espoirs des populations ?

Sans prendre en compte les causes exogènes qui sont liées à l'environnement extérieur des projets et programmes, on peut noter des problèmes liés au management des projets.

Les échecs peuvent provenir :

- de la conception du projet : L'analyse des situations et des problèmes de développement d'une collectivité ne peut résulter de la volonté des planificateurs des programmes uniquement. Car on peut constater en effet la faillite des projets de développement conçus et programmés de l'extérieur pour des populations qualifiées de cibles par des experts ou des techniciens censés détenir la vérité³. L'expérience montre que ces types de projets financés meurent avec l'arrêt des financements.

-de la qualité des ressources humaines et financières affectées pour la conduite du projet : Beaucoup de projets dans nos pays sont gérés par des hommes recrutés sur la base

³ Notes de cours :Management des projets

d'affinité politique et les financements engagés sont souvent difficilement décaissés lors des phases d'exécution.⁴

- du système de gestion de l'information. Le manque d'informations fiables et à temps réel permettant d'éclairer et d'orienter les prises de décision conduit les acteurs des projets à effectuer un pilotage à vu des activités, cause de plusieurs fiascos dans la mise en œuvre des projets.⁵

Pour pallier aux échecs, plusieurs mesures doivent être prises parmi lesquelles figure la mise en place d'un système de suivi-évaluation et de contrôle performant.

En effet, le suivi, l'évaluation et le contrôle des activités d'un projet sont essentiels pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs, des résultats et de l'impact de ce projet.

En examinant le fonctionnement du Projet FLCD RPS au niveau de la ZARESE du département de Louga au Sénégal, nous avons constaté que le Comité ZARESE de rencontre des difficultés.

Parmi les raisons évoquées, on trouve

- Une méconnaissance des outils de gestion et de suivi par les membres du Comité ZARESE de Gestion du Fonds,
- L'absence de rapport de suivi du CZG,
- Aucun rapport de suivi n'est produit par les Maîtres d'œuvre,
- Les fiches de suivi élaborées dans le manuel de procédures opérationnelles, ne sont pas utilisées par les acteurs chargés de la gestion des MP,
- La planification des activités de collecte périodique des données n'est pas fonctionnelle,
- Les moyens logistiques des animateurs d'appui conseil ne sont pas adaptés pour effectuer des suivis réguliers dans la ZARESE,
- L'organisation d'une équipe de traitement des données n'est pas encore effective au sein du CZGF.

⁴ Notes de cours : Management des projets

⁵ Notes de cours : Système d'information et suivi évaluation des projets

Les causes réelles ne sont pas connues car aucune étude spécifique n'a pu être effectuée. Pour notre part, il s'agit plutôt d'un déficit du système de suivi-évaluation.

Comment faire pour améliorer la performance du système de suivi évaluation ? Quelles sont les principales contraintes rencontrées ? Quelles recommandations peut on faire pour améliorer le système de suivi évaluation ?

Autant de questions auxquelles notre mémoire tentera d'apporter des réponses.

3. La présentation de l'étude

3.1 Objet de l'étude

L'objet de notre étude porte sur l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation des projets de réduction de la pauvreté à travers analyse d'un cas pratique des Micro-Projets du FLD-RPS dans la ZARESE de Louga.

3.2 Objectifs de l'étude :

Les objectifs sont regroupés en deux parties à savoir : un (1) objectif global et trois (3) objectifs spécifiques.

Objectif Global

Contribuer à l'amélioration du système de suivi évaluation du FLCD RPS au Sénégal.

Objectifs spécifiques

- Décrire le fonctionnement du système de suivi évaluation mis en place par FLCD RPS au Sénégal,
- Evaluer le système de suivi évaluation mise en place à travers un modèle d'analyse,
- Dégager les insuffisances et faire des recommandations.

3.3 Intérêts de l'étude

Cette étude vise, dans le cadre de l'application opérationnelle d'un système de suivi évaluation, à apporter des réponses claires, précise et concises sur comment :

- suivre en permanence les progrès d'un projet durant son exécution en tenant compte des objectifs visés,
- déterminer si les objectifs espérés restent valables,

- prendre les principales mesures de réorientation nécessaires,
- éliminer en temps voulu les contraintes et les retards et prendre en cas de besoin les mesures correctives essentielles.

Notre étude va ainsi présenter des intérêts pour :

✓ **Les communautés rurales bénéficiaires du Fonds :**

Ce travail pourrait contribuer à l'amélioration du dispositif de suivi évaluation des activités du Comite ZARESE de Gestion du Fonds et le rendre plus performant dans l'exécution des MP de lutte contre la pauvreté.

✓ **Le Gouvernement italien :**

Pour le gouvernement Italien principal bailleur de fonds, cette étude lui permettra de mieux comprendre le dispositif de suivi des réalisations du projet et d'apprécier le niveau de satisfaction des bénéficiaires.

✓ **L'UNOPS**

Pour l'UNOPS, les fruits de ce travail contribueront à accroître sa notoriété au niveau de la sous région, et d'être sollicité par d'autres partenaires au développement dans le cadre de l'exécution des projets de lutte contre la pauvreté.

✓ **Nous même**

Nous espérons à la suite de cette étude mieux maîtriser le processus de conception et de suivi évaluation des projets de développement. Aussi, cette étude nous permettra de mettre en pratique toute la théorie reçue dans le cadre de la formation au CESAG.

✓ **Le CESAG**

Cette étude permettra au CESAG de bénéficier d'un document traitant d'un nouveau concept de lutte contre la pauvreté en Afrique de l'Ouest : les Zones à Risque Environnemental et Social Elevé (ZARESE) et d'une approche originale de financement direct des bénéficiaires des MP par les Services de Financement décentralisés (SFD). D'autres stagiaires pourront également s'en servir pour faire des recherches plus approfondies.

3.4 La démarche de l'étude

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté la démarche suivante :

- la recherche documentaire sur les divers ouvrages, site web et articles traitant du management des projets de développement notamment de la conception et du suivi

évaluation des projets. Grâce à cette revue de littérature nous avons pu définir les différents concepts, formaliser notre modèle d'analyse et d'élaborer notre guide d'entretien ;

- les entretiens avec les différents cadres du Secrétariat Opérationnel du Fonds nous ont permis de collecter des informations sur le fonctionnement du Fonds et sur le système de suivi évaluation en particulier;
- la collecte des données par l'observation directe, l'administration du guide d'entretien, les visites de suivi des MP dans la ZARESE de Louga ;

S'agissant de l'analyse et l'interprétation des données, les informations collectées ont été traitées sur le logiciel Excel pour confectionner une base de données et faire des tableaux et graphiques comparatifs. Des propositions et des recommandations ont été formulées sur les variables explicatives et la variable à expliquer.

3.5 La délimitation du champ de l'étude

Les différents acteurs intervenants dans le domaine du suivi évaluation (praticiens et théoriciens) distinguent deux types de suivi évaluation dans un projet : interne et externe

- Interne, est celui qui concerne essentiellement le système de management d'un projet et implique ceux qui sont étroitement liés à sa mise en œuvre (équipe de projet),
- Externe, celui exercé par une structure de tutelle d'un ensemble de projets ou par un consultant sur la base d'un contrat.

Notre étude portera sur le type interne et reposera sur l'analyse des performances du suivi évaluation dans la réussite des projets des Fonds Italie CILSS Contre la Désertification et la Réduction de la Pauvreté au Sénégal. Ce Fonds Italie CILSS est un programme sous régional qui intervient dans quatre pays (Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal).

Nous avons choisi comme champ d'étude le Sénégal et particulièrement la ZARESE du département de Louga. La population d'étude se présente comme suit :

Au niveau du Fonds Italie CILSS	
A Dakar	- l'UNOPS chargé de l'exécution du Fonds au niveau sous régional - le secrétariat opérationnel du Fonds - le responsable du suivi évaluation du Fonds pour le Sénégal,

Au niveau des structures d'Appui	
L'ONG italienne CISV	Le responsable de l'intermédiaire d'appui conseil dans la ZARESE
ASPRODEB	Le coordonnateur des activités d'appui conseil au niveau national

Au niveau des autorités locales et les bénéficiaires	
Autorité local : La préfecture de Louga	Le responsable chargé de l'appui à la bonne exécution des MP
Bénéficiaires de MP	Les communautés villageoises de : -NDIEKINANE PEULH et DIADJI NDIAYE - MAKA MOR MADIKE - KEUR KOURA DIERY - SIRINGUE

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

3.6 Plan de l'étude

Le présent travail sera abordé à travers les points suivants :

- une introduction générale traitant de l'objet de l'étude, de sa problématique, de ses objectifs, de ses intérêts, de son plan ainsi que de sa démarche ;

- une première partie ayant trait, d'une part, aux fondements théoriques en matière de gestion, plus précisément de conception et de suivi évaluation, acquis tout au long de notre année académique ; et d'autre part, débouchant sur un modèle d'analyse de projets ;
- une deuxième partie qui présentera la structure dans laquelle nous avons effectué notre stage, et le projet sur lequel nous avons eu l'honneur de travailler ;
- une troisième partie retraçant les résultats de l'application du modèle d'analyse portant sur la performance d'un système de suivi évaluation suivie de recommandation et en fin,
- une conclusion.

1^{er} Partie : Cadre théorique

Chapitre 1 : Généralité sur les projets et le suivi évaluation

Plusieurs études et recherches ont eu comme objet le suivi évaluation traduit, sous forme de règle et procédure à suivre pour conduire à termes les activités qui sont le plus souvent liées au concept de projet.

La revue de la littérature nous a permis de définir quelques concepts de base et de répondre aux questions suivantes :

- Quelles définitions peut on donner au concept de projet de développement et de suivi et évaluation ?
- Comment peut on appréhender les notions de suivi évaluation et de projet ?
- Comment mettre en place un bon système de suivi évaluation ?

1.1 Généralité sur les projets de développement

1.1.1 Définition de projet de développement

La littérature nous donne une multitude de définition du mot « projet ». On peut même dire qu'il y a autant de définitions que d'auteurs. Sans être exhaustif nous présentons quelques unes.

Les projets de développement sont le plus souvent défini comme :

- « toute action ayant pour objet de produire une technologie, une entreprise, l'économie d'un pays, etc, pour satisfaire les besoins d'une population, dans les domaines économique, politique, social, culturel, environnemental...sans créer de régression dans un autre domaine.
- une intervention se définissant par un but à atteindre, se manifestant par des effets bénéfiques pour les opérateurs économiques.
- un ensemble de tâches cohérentes, dépendantes les unes des autres, à effets cumulatifs, participant à un but commun.
- une suite ordonnée et cohérente d'actions, limitées dans le temps mais à effet pérenne.
- l'expression de la volonté humaine de promouvoir une amélioration générale que ce soit par approche globale ou par approche sectorielle ou géographique. »⁶

Nous pouvons noter à travers ces éléments de définition, quatre points déterminants qui caractérisent les projets de développement.

⁶ Centre d'Etudes Financières Economiques Bancaires : Projet de développement J Vauquelin

- le but ou objectif social ou économique à atteindre,
- un ensemble d'activités ou de tâches cohérentes et dépendantes,
- le temps nécessaire pour l'atteinte des objectifs ;
- les ressources limitées à mettre en œuvre (physiques, humaines, financières).

Ainsi, nous retiendrons cette définition synthétique et pragmatique : **« le projet de développement est un ensemble de tâches cohérentes, interdépendantes les unes des autres et participant à un but commun (l'atteinte des objectifs par des résultats). Il est limité dans le temps et répond à des spécifications précises ».**

1.1.2 Définition de la gestion des projets

Il existe également plusieurs définitions du terme « management ou gestion de projet ».

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

Pour CHRISTIAN NAVARRE, la gestion des projets désigne **« des acteurs interconnectés dans un système organisationnel et qui exécutent des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend des objectifs du projet à accomplir ».**

A travers ces définitions nous constatons que la gestion de projet est un domaine professionnel, scientifique et technique à part entière distinct de la gestion traditionnelle.

Une définition plus synthétique et plus précise est donnée en 1969 par l'association « Project Management Institute » et qui définit le projet comme étant : **« l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés : d'envergure du produit ou service, de coût, de délais, de qualité et de satisfaction du client et des participants. C'est le degré d'attente de ces objectifs qui détermine le succès de tout projet ».**

Les termes, « management » ou « gestion » et des prépositions « de », « des » et « par », qui signifient des notions de gestion de projet, management de projet management

des projets et management par projets, sont présentés dans certains ouvrages. Le tableau suivant nous donne une idée des éléments de définition de ces différentes notions :

Tableau 1 : Les éléments de définition des termes management « de », « des » et « par » projets

Nations utilisées	Eléments de définition
La gestion de projet	- un corpus de connaissances, d'outils et de méthodes de gestion spécifiques (planification des tâches, anticipation et suivi de leur bon déroulement, affectation et de contrôle des ressources, des coûts, des délais...)
Le management de projet	-prise en compte de la dimension humaine liée au management par la mise en place d'un système d'animation, de motivation et d'utilisation optimale des compétences, - associer à l'organisation et au bon déroulement des activités une dynamique humaine propice à l'expression des savoir faire individuels
Le mangement des projets	- gérer un portefeuille de projets par un arbitrage entre les opportunités et les ressources disponibles, - établir un minimum de cohérence entre des situations par nature très différentes, - organiser le retour d'expérience pour que chaque projet nouveau puisse bénéficier des enseignements de ses prédécesseurs.
Le management par projets	-l'idée est que le mode projet est le mode de fonctionnement normal d'une organisation, -le management s'exerce au travers ou encore par l'intermédiaire des projets, -les projets deviennent des outils et des vecteurs du changement de l'organisation, du management et des comportements des hommes.

Source : Monsieur Traoré, Codex du cours Conception des Projets, CESAG 2006 arrangé par nous-mêmes

Pour notre étude nous avons retenu la définition du management de projet qui part du concept que le management est l'art et la science de conduire une organisation, de la diriger, de planifier sont développement et de la contrôler. Pour ce faire, il y a quatre dimensions du management : **la planification, l'organisation, la direction et le contrôle du système (P.O.D.C).**

La gestion du système de suivi évaluation est une activité de management qui couvre ces quatre dimensions.

1.1.3 Typologie des projets

Les projets n'étant pas tous de la même nature, il est nécessaire de souligner qu'il existe plusieurs types de projets. Les projets varient en fonction des critères suivants : *la finalité, la taille, l'articulation et l'initiateur.*

a) Le critère de la finalité du projet

On distingue deux types de projet selon ce critère : les projets productifs et les projets non directement productifs

- les projets productifs : dont l'objectif est de fournir un bien ou un service marchand destiné à la commercialisation (par exemple : les projets agricoles, industriels)
- les projets non directement productifs : projets à but non lucratif, leur objet est la fourniture d'un bien ou service non marchand, et dont le rendement est attendu à long terme (exemple : les projets portant sur les secteurs de la santé, de la formation, de l'éducation).

b) Le critère de la taille du projet

Deux types de projets sont à distinguer à ce niveau : Micro - projet et Macro – projet. Un projet dont les coûts d'investissement sont peu élevés est appelé « micro-projet ». Par contre, les projets qui ont une incidence sur les agrégats macro-économiques d'un pays donné, sont appelés « Macro -Projet ».

Par définition, un Micro-Projet est une petite opération qui comporte un ensemble d'actions interdépendantes. Il se différencie du Macro-projet au niveau de sa durée, de son financement, de sa technologie, son initiateur, sa rentabilité et sa structure. Le tableau suivant donne une synthèse de ces différents éléments.

Tableau 2: Caractéristiques des Micro et Macro projets

Points de différenciation	Micro projet	Macro projet
Durée	Généralement de moins de 3 ans	Plus de 3 ans
Financement	Faible	Très important
Technologie	Traditionnelle, maîtrisable par les bénéficiaires	Sophistiquée
Initiateur	Promoteur (ou la base)	Plan de développement
Rentabilité	Décision prise à partir de la rentabilité financière	Décision prise à partir de la rentabilité économique
Structure de gestion du projet	Souple	Classique

Source : Monsieur Traoré, Codex du cours Conception des Projets, CESAG 2006 arrangé par nous-mêmes

c) Le critère d'articulation des projets

Sur la base de ce critère, l'on peut distinguer deux catégories de projets : les projets techniquement compatibles et les projets incompatibles.

- *les projets techniquement compatibles* sont « des projets réalisables simultanément à condition que les moyens suffisants soient disponibles (crédits, personnels qualifiés) »

Parmi les projets compatibles, on distingue :

- les projets compatibles dépendants qui doivent être réalisés simultanément. L'on parle à ce moment de *grappe de projets*.
 - Les projets compatibles indépendants qui peuvent être réalisés simultanément ou séparément. On parle alors de *portefeuille de projets*.
- *les projets incompatibles* sont des projets qui ne peuvent être cumulés, c'est-à-dire réalisés en même temps ou conjointement. La réalisation d'un projet intervient nécessairement après la clôture de l'autre.

d) Le critère de l'initiateur de projet

Grâce à ces critères, il est possible de classer les projets en plusieurs catégories :

- Les projets émanant d'entreprises ayant pour but la recherche du profit : c'est le cas par exemple d'entreprise qui souhaite étendre leurs activités, et donc qui aura à acquérir de nouveaux matériels et de nouvelles techniques.
- Les projets initiés par les entreprises publiques ou des démembrement de l'Etat : ayant pour objectif d'assurer un produit service public.
- Les projets émanant d'organisations internationales d'aide au développement : poursuivant des objectifs publics de développement.

1.1.4 Définition de programme et plans

On parle souvent dans la politique économique des pays de plan, programme et projets de développement. A la différence d'un projet, un programme est un cadre cohérent d'actions visant à atteindre certains objectifs globaux qui comprennent des ensembles d'activités groupées sous différentes composantes et orientées vers la réalisation d'objectifs spécifiques.

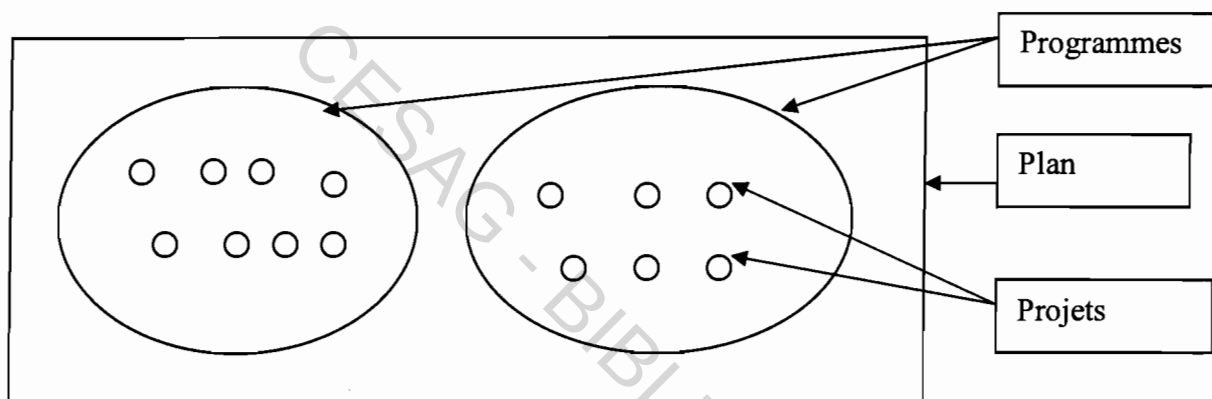
Par conséquent un programme intervient sur une plus grande échelle qu'un projet. Il peut donc inclure plusieurs projets liés à la réalisation d'objectifs communs supérieurs.

Les programmes font généralement partie d'un plan qui correspond à un niveau supérieur de résultat, un objectif global de développement.

En résumé, le plan désigne un ensemble de programme et dans un programme on retrouve plusieurs projets.

La différence de ces trois notions sus évoquées est traduite dans le schéma ci-dessous :

Figure n°1 : Plan – Programme – Projet



Source : Nous mêmes

Notre contexte d'étude, le FLCD-RPS, d'une durée de 3 ans, est assimilable à un programme de développement à l'intérieur duquel on retrouve plusieurs micro-projets selon des composantes du Fonds. Ces projets se déroulent en plusieurs phases désignées par l'expression « cycle de vie de projet ».

1.1.5 Cycle de vie du projet

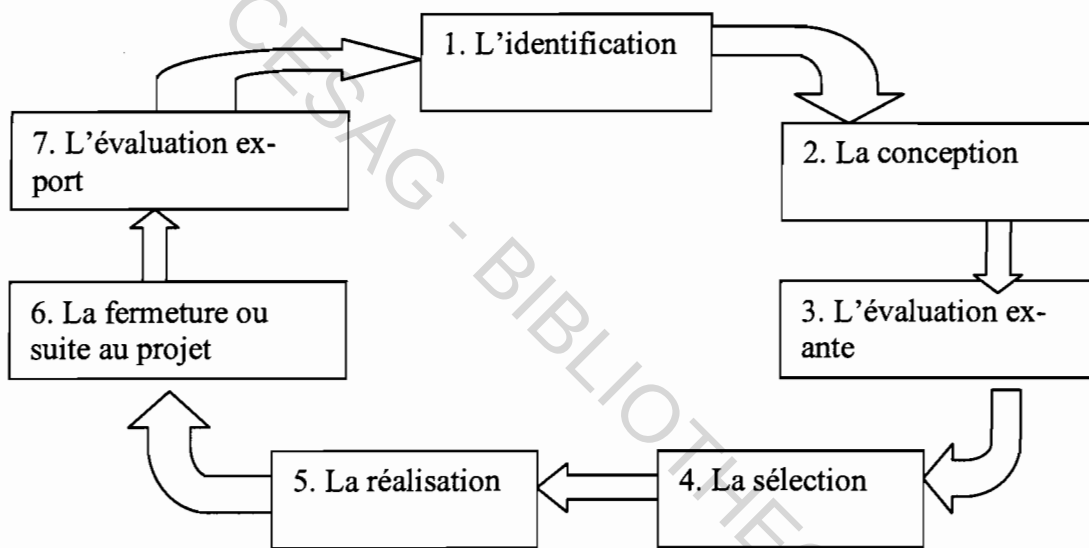
Le cycle de projet permet d'identifier les différents organes responsables, les tâches qui leurs seront normalement assignées et d'indiquer à chaque fois à l'analyste de projet, les éléments sur lesquels ils devront normalement faire un jugement. Il fournit également une structure visant à garantir la mise à disposition des informations pertinentes, afin de faciliter la prise de décision éclairée à chaque étape de la vie d'un projet.

Dans toutes les institutions de financement on retrouve des étapes similaires qui couvrent trois thèmes communs :

- la définition à chaque stade des décisions clés, des exigences en matière d'informations et des responsabilités ;
- le suivi d'une progression (chaque phase doit être complétée avant d'aborder la phase suivante),
- l'appui sur l'évaluation rétrospective, afin de tirer parti de l'expérience des projets existants dans la conception de programmes et projets.

Le cycle de vie des projets peut être cerné en sept (7) étapes illustrées par la figure ci-dessous :

Figure 2 : Etapes de cycle des projets



Source : Nous mêmes

1. L'identification

C'est le point de départ de tous projets. C'est la première élaboration des idées du projet, exprimées en objectifs, résultats et activités en vue de procéder à une étude de faisabilité. Elle consiste à tenter de trouver des projets qui doivent contribuer à l'effort de développement du pays mais qui seront autant que possible rentables financièrement et économiquement.

L'identification d'un projet repose généralement sur des éléments techniques ou physiques, il peut s'agir d'exploitation des ressources naturelles et de transformer des produits bruts, de développer des services publics marchands ou de bâtir des infrastructures.

Durant la phase d'identification, après consultation avec les bénéficiaires, une décision peut être prise sur la pertinence de chaque idée de projet et sur les idées à approfondir durant les phases suivantes.

2. La conception

La conception consiste à élaborer le projet dans toutes ses composantes. Elle permet de traduire en plan opérationnel, les idées de projet pertinentes en évaluant les coûts et les effets économiques et de choisir les schémas d'organisation et les montages financiers et institutionnels.

L'étude de faisabilité guide les prises de décision dans la conception. Elle permet de faire des choix et d'apprécier l'opportunité de s'engager dans le projet.

Les aspects suivants sont analysés lors de la conception: la faisabilité technique, la viabilité financière, économique (analyse économique), les aspects socio-économiques et institutionnels.

3. L'évaluation ex ante

Cette troisième étape est la plus critique au niveau de la planification : elle dépend évidemment de la qualité du travail effectué dans les deux précédentes étapes. C'est dans cette phase que l'analyste (et plus le décideur) devra poser un jugement nécessairement qualitatif sur les objectifs visés par le projet et sa la viabilité.

Sur la base de cette évaluation, une décision est prise quant à l'opportunité d'élaborer une proposition de financement formelle.

4. La sélection

Cette phase est souvent la première étape, elle prépare la deuxième dans la réalité. Mais nous partons de l'hypothèse que cette réalité ne joue pas pour tous les projets, sinon les autres phases ne servent qu'à justifier ou tenter de justifier que le projet est viable.

La phase de sélection comprend les étapes suivantes :

- la sélection proprement dite : c'est le choix du projet ou le refus, la formulation des études complémentaires ou la modification en fonction du rapport d'appréciation de projet.

- la négociation : les projets sélectionnés doivent faire l'objet de négociation auprès des partenaires sur les conditions du financement (prêts, subventions) ou autres conditions nécessaires à l'exécution.
- l'approbation : c'est l'acceptation officielle par les partenaires et les conditions nécessaires pour que le projet puisse se faire.

5. La réalisation

La réalisation ou phase de « mise en œuvre – suivi et contrôle de l'exécution » débute après la signature de la convention de financement, une fois que les conditions suspensives prévues dans la convention ont été levées. Cette réalisation est le plus souvent conduite par une structure spécialisée : service technique de l'administration, bureau d'études et parfois des ONG.

Durant cette phase, les moyens d'évaluer l'avancement effectif (avancement des travaux, respect des calendriers, conformité des réalisations aux spécifications, respect des prix) par rapport à l'avancement prévu afin de déterminer si le projet est en voie d'atteindre ses objectifs : il s'agit du suivi évaluation.

6. La fermeture ou suite du projet

On peut clôturer ou fermer un projet pour deux raisons. La première est que le projet est arrivé à terme et l'objectif final pour lequel il avait été créé est atteint. La deuxième raison est que le projet n'est pas un succès, il sera impossible d'obtenir une réussite, de l'avis des décideurs. Dans ce cas, le projet est fermé aussitôt et les ressources utilisées à d'autres fins.

7. L'évaluation ex-post

L'évaluation ex post est menée après clôture du projet. Elle est destinée à apprécier l'impact des financements mis en place, leur adéquation aux besoins, leur pertinence, la viabilité institutionnelle et financière des mécanismes et des structures mis en place.

L'importance est que l'évaluation ex post ne se limite pas à constater si les objectifs prévus ont été atteints, mais tenter aussi de chercher à identifier l'ensemble des effets d'un projet ou d'une politique et de faire la part entre ceux qui sont imputables au projet et ceux dus à des facteurs exogènes (relation de causalité entre le projet et l'impact observé).

Les mêmes aspects que ceux envisagés dans l'étapes de conception et évaluation ex-ante sont concernés par l'évaluation ex-post.

Le suivi et l'évaluation peuvent et doivent être manifestes pendant tout le cycle de vie d'un projet, d'un programme ou d'une politique, tout comme lorsqu'ils prennent fin. « A chaque stade, l'information spécifique et la complexité de la collecte des données différera, on remarquera que la collecte des données génère des problématiques politiques différentes, et l'information sera employée de différentes façons d'un stade à un autre ⁷»

1.2 Généralités sur le suivi et l'évaluation des projets et programmes

Cette section est consacrée à la définition des concepts de suivi évaluation et la présentation de la démarche à suivre dans le cadre de la réalisation des activités de suivi évaluation.

1.2.1 Le concept de suivi

Dans le guide du PNUD édité en 1999, le suivi est défini comme « *une fonction continue visant essentiellement à assurer à la direction et aux principales parties prenantes une intervention permanente assortie d'indications rapides de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats* ».

Le suivi est la collecte et l'analyse régulière de données dans le but de faciliter en temps utile la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui recourt à la collecte méthodique des données afin de fournir aux responsables et aux acteurs de base d'un projet en cours de mise en œuvre; des indications sur l'état d'avancement et le niveau d'atteinte des objectifs retenus.

Durant l'exécution des projets, le suivi est un instrument de :

- **gestion** : les informations collectées et traitées doivent stimuler l'analyse en vue de la prise de bonne décision
- **contrôle continu** : vérifier que les données recueillies correspondent aux prévisions ou aux normes techniques

⁷ Kusek et Rist, « les dix étapes pour la mise en place d'un système de suivi évaluation », St Martin Canada, 2001, page 17

- **veille permanente de l'évolution** : sur la base de la situation de référence, il favorise l'actualisation des données sur les actions, les niveaux d'intervention, le contexte et l'environnement permettant ainsi de percevoir les évolutions et d'adapter si besoin, les actions du projet.

Les domaines de suivi sont divers, et s'appliquent aux activités financières, administratives, et techniques du projet. On distingue :

- le suivi de gestion,
- le suivi des résultats,
- le suivi des effets,
- le suivi des facteurs externes (ou de conjoncture).

Les éléments de définition sont donnés dans le tableau ci-dessous :

Tableau°3: Domaines de suivi

Domaines de suivi	Définitions
Le suivi de gestion	Collecte et analyse régulière d'informations sur le processus de direction, de planification, d'organisation et de contrôle des activités et des ressources en vue d'atteindre les objectifs.
Le suivi des résultats	Collecte et analyse régulière des informations sur les indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés. Il permet d'apprécier ou de mesurer les changements intervenus.
Le suivi des effets	Collecte et analyse régulière des informations sur les changements souhaités ou non résultant directement ou indirectement des conséquences que le projet pourrait déclencher. Ces conséquences peuvent être sur l'environnement (érosion, salinité, etc), sur la population (niveau nutritionnel, mouvements démographiques, etc) et sur l'économie et la politique (redistribution des revenus, changement des structures de pouvoir, etc...)
Le suivi des facteurs externes (ou de conjoncture)	Collecte et analyse régulière des informations sur l'évolution des avantages ou des contraintes externes au projet. Ce sont des tableaux d'information permettant de suivre : les fluctuations conjoncturelles (prix, marchés, climat, etc.) et les facteurs économiques externes (crédit, recherche, système d'approvisionnement, etc.).

Source : Monsieur Traoré, Codex du cours Conception des Projets, CESAG 2006 arrangé et par nous-mêmes

Le terme suivi utilisé dans le présent document se réfère à la fois à la terminologie anglophone « *monitoring* » et « *going evaluation* ». Le premier a un sens de contrôle dans l'optique de gestion surtout. Il s'agit plus de gérer un système de clignotants que de rectifier le tir ou de changer le cap. Le second, indique que l'analyse de la situation en cours peut

remettre en cause les objectifs originaux du projet, c'est l'évaluation continue ou permanente en français.

1.2.2 Le concept d'évaluation

L'évaluation est définie comme étant un « *Examen systématique d'un projet prévu, en cours d'ou achevé. Elle a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures.* »⁸ C'est une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en oeuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus.

L'évaluation apprécie les faits d'une manière argumentée pour donner un avis sur les forces et faiblesses du projet ou programme.

Les objets d'évaluation d'un projet portent généralement sur :

- **Evaluation formative** : Améliorer la conception et la performance d'un projet ou programme en cours.
- **Evaluation récapitulative** : Formuler un jugement d'ensemble sur l'efficacité d'un programme achevé, souvent pour garantir l'exercice effectif des responsabilités
- **Faire connaître les bonnes pratiques** : Tirer les enseignements sur les types d'interventions qui ont réussi et dans quelles conditions.

Les formes d'évaluation

On distingue trois formes d'évaluation selon les agents qui y participent. Le tableau suivant donne en fonction de chaque forme d'évaluation, les définitions associées.

⁸ FIDA, Terminologie du suivi évaluation, 2000, page 02

Tableau 4 : Les différentes formes d'évaluations

Formes d'évaluations	Définitions
Evaluation participative ou conjointe	Elle est réalisée avec la participation de représentants du pays bénéficiaire et/ou de l'organisation qui exécute le projet. Elle permet de confronter les points de vue interne et externe aux projets pour les biais de position
Evaluation interne	Elle est participative et réalisée par l'organisation qui finance le projet ou par celle qui l'exécute. Elle est réalisée par le biais de leurs équipes de projet ou par un service spécial tel une unité d'évaluation
Evaluation externe ou indépendante	Elle peut être participative ou non. Elle est effectuée par des personnes indépendantes du projet évalué et permet de juger de façon objective et renseigne sur les progrès réalisés.

Source : Nous-mêmes

Les types d'évaluation

En fonction des objectifs recherchés et du niveau d'exécution des projets, les types d'évaluations peuvent être regroupés en :

- **Evaluation continue** : Elle consiste à analyser au cours de la phase d'exécution d'une activité, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont et seront ces produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables.
- **Evaluation terminale** : Elle s'effectue généralement six à douze mois après l'achèvement du projet.
- **Evaluation rétrospective ou d'impact** : Elle a lieu quelques années après l'achèvement du projet lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés.

Les conclusions d'une évaluation, qui est une somme de jugement peuvent déboucher sur :

- **une conformité** qui peut porter sur le diagnostic qui avait prévalu au lancement du projet,
- **un recadrage ou réorientation** du projet qui peut amener à changer des modalités qui paraissent inadaptées lors de la mise en œuvre du projet.
- **un arrêt du projet** qui peut s'expliquer par des erreurs du diagnostic initial qui prévalait au lancement du projet montrant ainsi, que ce projet n'a plus sa raison d'être.

1.2.3 Le cadre logique et le suivi évaluation

Le cadre logique, développé dans les années 70, par les bureaux de l'USAID, est un outil fondamental de suivi évaluation. C'est une démarche systématique qui permet d'arriver à une formulation précise et une compréhension uniforme d'un projet.

Deux approches sont combinées dans le cadre logique :

- **approche systémique** cherche à choisir les éléments en fonction de l'importance accordée à la cohérence des relations.
- **approche prospective** cherche à prévoir et à gérer l'incertitude de l'environnement du projet.

Pour l'élaboration du cadre logique, on fait la combinaison de la logique verticale et horizontale. Ces logiques (verticale et horizontale) se présente comme suit :

*1. la logique verticale qui « 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 »*⁹ Les éléments de la logique d'intervention sont :

- **Finalité ou objectif global** : décrit l'importance du projet pour la société en termes de bénéfices à plus long terme pour les bénéficiaires ainsi que les bénéfices plus larges pour d'autres groupes. Elle traduit ce vers quoi, sont orientés les efforts déployés du projet et sont généralement définis dans les programmes et plans de développement.
- **But ou objectif spécifique** : c'est la situation désirée à la fin du projet ou sa raison d'être en terme de résultats attendus et vérifiables. C'est le problème que le projet est sensé résoudre à terme (ou le besoin à satisfaire).
- **Extrants** : sont les produits des activités mises en œuvre (biens et services). L'ensemble de ces résultats est nécessaire et suffisant pour atteindre l'objectif spécifique.
- **Intrants ou activités** : l'ensemble des actions et moyens (humains, matériels, financiers...) nécessaires pour la production des résultats.

⁹ <http://www.cercoop.org/lettres/let14do1.htm> : “ Les méthodes participatives dans les projets de développement “ Définition de l'Union Européenne, 2001

2. la logique horizontale : « elle concerne la mesure des effets du projet, et des ressources en identifiant des indicateurs clés, et les sources qui permettent de les vérifier »¹⁰.

La logique d'intervention est la description narrative des éléments de la logique verticale. Elle permet d'identifier pour chaque niveau de la logique verticale les résultats précis à obtenir ainsi que les moyens nécessaires grâce auxquels on peut obtenir les données.

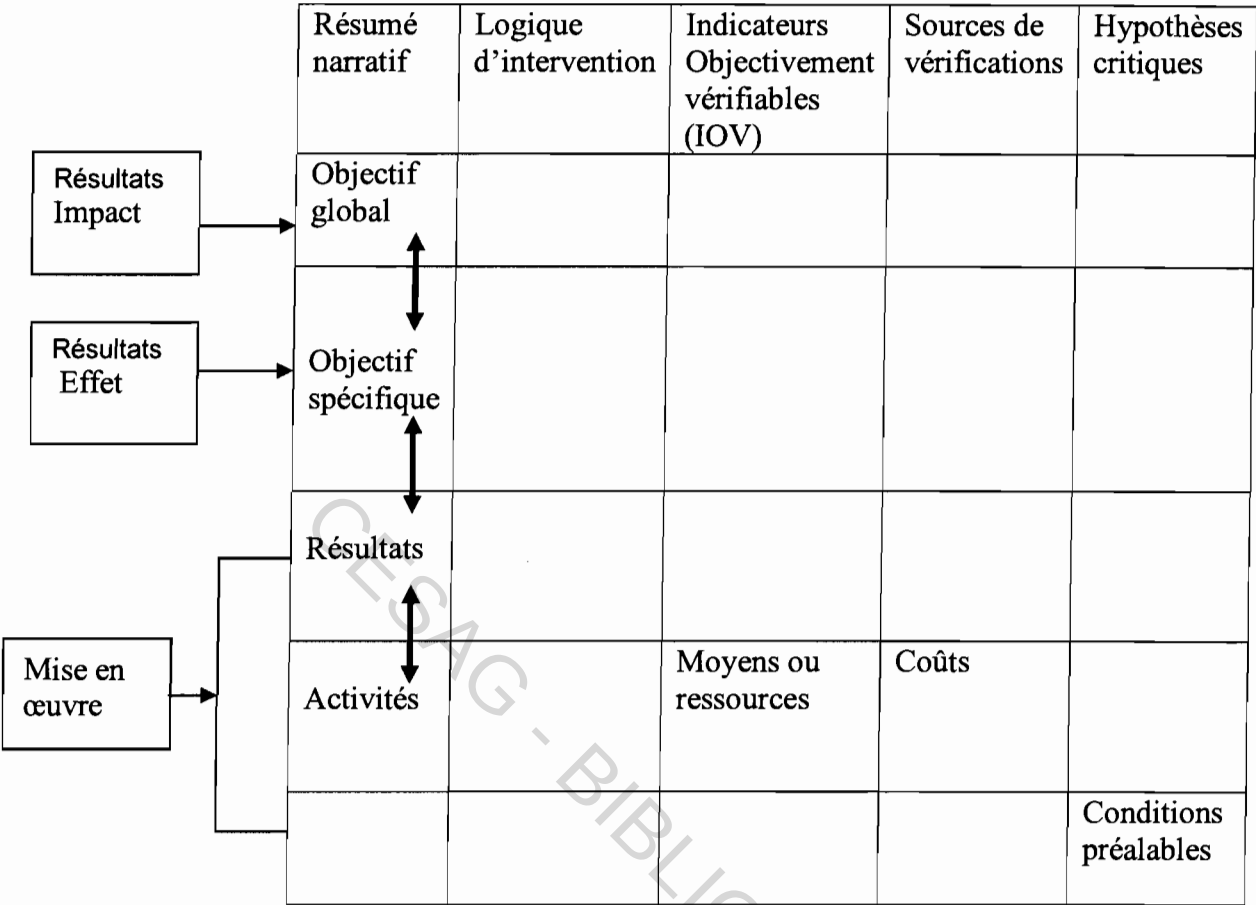
Les points de la logique horizontale sont :

- **Indicateurs IOV :** ce sont les indicateurs objectivement vérifiables. Ils représentent de façon claire et précise les cibles à atteindre sur le plan de la qualité, des quantités, du coût et du temps. Un bon indicateur doit être : objectivement vérifiable, pertinent, explicite et indépendant.
- **Les moyens de vérification :** Ils représentent les moyens utilisés pour vérifier la pertinence de chaque indicateur. Ils favorisent l'identification des sources ainsi que les moyens à utiliser pour obtenir les données significatives et nécessaires pour l'évaluation future du projet.
- **Les hypothèses de vérification :** concernent les conditions de l'environnement (politique, économique, écologique, institutionnel...) 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 se présente selon le schéma suivant :

¹⁰Commission des Communauté Européennes, Gestion du cycle de projet, février 1993, page 23.

Figure N° 3: Cadre logique, exemple de la Commission Européenne



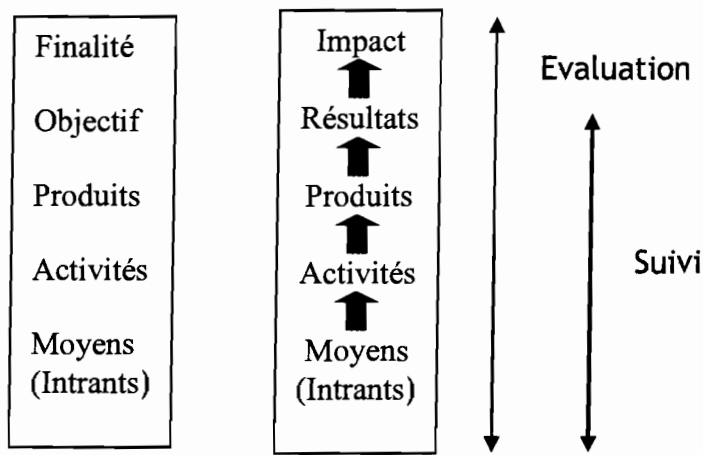
Source : Commission des Communautés Européennes¹¹

Pour la mise en œuvre du suivi évaluation, le cadre logique est un outil important. Il permet de faciliter la mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficience de sa mise en œuvre ainsi que la pérennité des effets obtenus.

Par rapport à la structure logique du projet, les activités de suivi et évaluation couvrent les moyens, les activités, les résultats et les objectifs spécifiques du cadre logique. Aussi, les IOV et les Moyens de Vérification des indicateurs sont des sources de collecter régulières d'informations pour le suivi et l'évaluation.

¹¹ Commission des Communautés Européenne, « Manuel, Gestion du cycle de projet, Approche intégrée et cadre logique » Février 1993, page 24

Figure N°4 : Suivi et évaluation, par rapport à la structure logique d'un projet



Source : Banque Mondiale, Module de formation

1.2.4 Les différences et complémentarités entre le suivi et l’évaluation

Le suivi et l’évaluation sont deux outils du management indispensables et complémentaires pour la bonne marche d’un projet. Les différences et complémentarités entre le suivi et évaluation sont identifiées en fonction de leurs :

- objectifs,
- principales activités,
- fréquences d’exécution,
- sources d’informations,
- équipes l’exécutions et
- destinataires principaux des rapports.

Le tableau suivant donne une synthèse des différences et complémentarités entre le suivi et l’évaluation :

Tableau 5: Différences et complémentarités

	Suivi	Evaluation
Objectifs	- Améliorer l'efficacité, modifier le plan d'activité ou l'affectation des ressources- Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance- Comparer régulièrement les réalisations par rapport au plan- Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés	- Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints - Examiner la mise en oeuvre - Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future programmation
Principales activités	- Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec le plan, comptes rendus	- Mesure systématique des effets Appréciation, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses
Fréquence	- Périodique : journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, selon les variables et les programmes	- Episodique, à mi-parcours, en fin de programme, à posteriori
Source d'information	- Essentiellement des informations fournies par le système de gestion	- Informations de suivi complétées par des études, des enquêtes, des analyses, des entretiens
Effectué par	- L'équipe de réalisation du projet	- Evalueurs extérieurs au projet ou programme
Destinataire principal du rapport	- Chef de projet, équipe de réalisation	-Autorités ayant décidé de la réalisation du projet ou programme

Sources : Banque Mondiale, formation en suivi évaluation¹²

1.2.5 Le processus de suivi évaluation axé sur les résultats

La mise au point d'un système de suivi évaluation commence avant le démarrage du projet. La conception initiale du projet doit conditionner grandement la facilité avec laquelle le Suivi évaluation pourra être mis en œuvre par la suite.

Le processus de suivi évaluation passe successive par les points suivants :

1. Clarifier les objectifs du suivi évaluation par une analyse du cadre logique du projet

Les objectifs constituent des réponses aux questions : qui a besoin de l'information du suivi, de quelle information a-t-on besoin ?

¹² Banque Mondiale, Document de formation suivi évaluation, 2002 - 24 pages

2. Sélectionner les différentes rubriques d'information et formuler des questions

Il s'agit ici de collecter les données nécessaires à la prise de décision et d'en faire le suivi. Il convient de ne pas collecter des informations complexes et difficiles à exploiter. Il faut faire la liste des informations nécessaires et sélectionner les questions les plus pertinentes.

3. Déterminer les indicateurs

Il s'agit de trouver des indicateurs pertinents, explicites et indépendants. Faire une liste des indicateurs quantifiables, identifier et sélectionner les plus pertinents par une analyse causale avec l'information recherchée. Il existe cinq (5) critères pour sélectionner de bons indicateurs de performance pour un projet, un programme ou une politique. « *Les indicateurs doivent être Spécifique, Mesurable, atteignable, pertinent et aptes au suivi.* ». C'est le principe SMART (S = spécifique, M= mesurable, A= attainable, R= relevant et T= trackable)¹³.

4. Déterminer les flux d'informations

Il consiste à préciser les lieux, les méthodes et les périodicités de collecte de l'information

5. Définir les responsabilités

Définir pour chaque donnée, les responsables de la collecte, du traitement et de la diffusion ou la transmission des informations

6. Déterminer les moyens et les coûts

Il s'agit de définir les besoins en terme d'équipement, de personnel qualifié, de formation et les coûts qui en découlent.

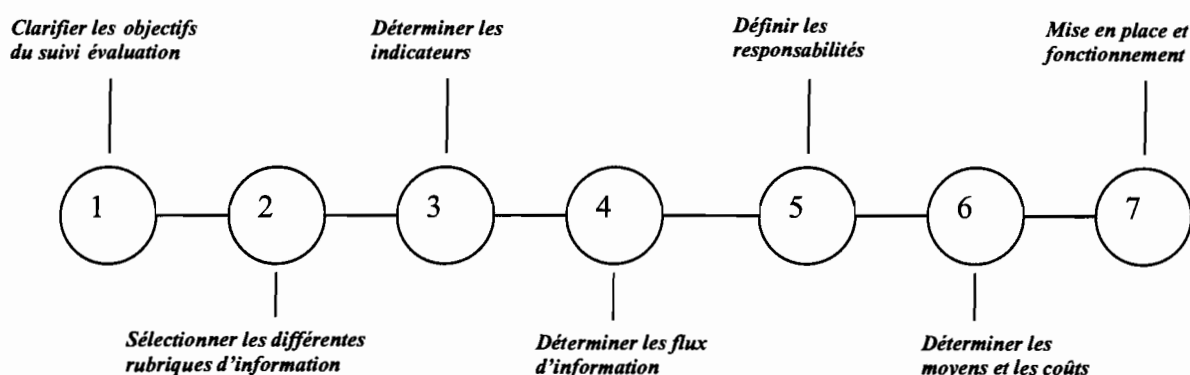
7. Mise en place et fonctionnement

C'est la phase de test du dispositif afin d'identifier les goulots d'étranglement permettant de réviser et de réadapter le système.

La figure ci-dessous donne une synthèse des étapes de mise en place du système de suivi évaluation.

¹³ Monsieur Traoré CESAG, cours Conception des Projets, Codex 2005

Figure 5: Les étapes de la mise en place d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats



Source : Nous-mêmes

Ce dispositif de suivi axé sur les résultats doit permettre de :

- Evaluer et ajuster les stratégies et les activités ;
- Rendre compte des progrès aux parties concernées, aux clients, aux contribuables, à l'opinion ;
- Identifier et échanger avec les autres les bonnes pratiques et les leçons apprises ;
- Mieux programmer les nouvelles actions et stratégies.

La définition des termes de notre étude, nous permet d'élaborer un cadre d'analyse qui nous permettra de contribuer à l'amélioration de la performance du dispositif de suivi évaluation du FLCD –RPS dans la ZERESSE de Louga.

Chapitre 2. Choix des variables, présentation du modèle d'analyse et méthodologie de l'étude

2.1 Définition des variables et construction du modèle

2.1.1 La question de recherche et les hypothèses de l'étude

La conception de notre modèle d'analyse consiste à identifier les variables qui vont nous permettre de répondre à la question fondamentale que nous nous sommes posé : « Comment faire pour améliorer le système de suivi évaluation des MP du FLCD-RPS dans la ZARESE de Louga? »

L'analyse de ces variables dans notre étude nous conduira à faire des propositions concrètes pour améliorer le système de suivi évaluation des MP du FLCD-RPS.

La revue de la littérature, des documents du FLCD-RPS sur le dispositif de suivi évaluation du Fonds, les différentes séances de travail que nous avons obtenues avec les responsables du Fonds et les informations collectées auprès des personnes ressources, ont permis de déterminer les facteurs les plus déterminants sur la performance du dispositif de suivi évaluation du FLCD-RPS. Cette performance a été appréciée à travers :

- les différents concepts de suivi-évaluation abordés dans les documents du Fonds,
- les contraintes au niveau de la régularité de la gestion des informations et de leurs utilisations,
- la qualité du management et des ressources humaines du dispositif de suivi évaluation,
- le cadre du suivi évaluation dans la ZARESE de Louga.
- etc.

Notre modèle d'analyse s'inspire du modèle « des dix étapes pour mettre en place un système d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats »¹⁴. Ce modèle nous a permis de déterminer nos hypothèses de recherche basées sur la performance du dispositif d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats.

¹⁴ Zall Kusek Ray. C Rist, Vers une culture du résultat, St Martin Canada, page 153,

L'hypothèse de recherche a testé :

La Performance du Système de Suivi Evaluation axé sur les résultats des MP du Fonds est fonction de deux indicateurs:

- la Prise en Compte du Système de suivi évaluation dans la Conception des MP (P.C.S.C) et
- le Pilotage du Système de suivi évaluation (P.S).

$$PSSE = f(PSSE, PS)$$

2.1.2 La définition des variables

A ce niveau, il s'agit d'identifier les paramètres les plus importants influencent la performance du système de suivi évaluation axé sur les résultats du Fonds dans la ZARESE de Louga et d'établir des liens de causes à effets de telle sorte qu'on puisse avoir d'un côté une variable à expliquer et de l'autre côté des variables explicatives.

2.1.2.1 La variable à expliquer (dépendante)

Notre objectif global dans le cadre de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation des MP du Fonds. Ce qui implique que les exigences, de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de satisfaction des bénéficiaires, soient remplis.

Pour ce faire, la **performance** du système de suivi évaluation du **Fonds** est considérée comme la **variable à expliquer** dans le modèle.

2.1.2.2 Les variables explicatives (indépendantes)

La revue de la littérature, les entretiens avec les personnes ressources nous ont permis de déterminer deux variables importantes pour assurer la performance du dispositif de suivi évaluation axé sur les résultats des MP du Fonds. Ces variables sont :

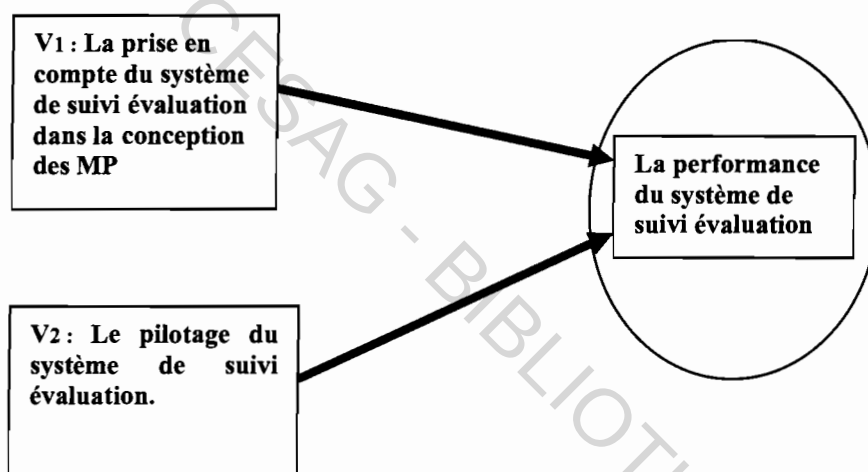
- **V₁ : la prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception des MP,**
- **V₂ : le pilotage du système de suivi évaluation.**

Les deux variables V_1 et V_2 sont les variables explicatives du modèle. Le succès ou la non performance du système de suivi dépendant de ces deux variables explicatives.

2.2 La présentation du modèle d'analyse

La présentation du modèle d'analyse consiste au choix des indicateurs des variables du modèle. Compte tenu de la particularité des MP du Fonds étudiés, nous apprécierons les indicateurs de chaque variable par la définition de critères. Ces critères seront des mesures pour les indicateurs identifiés pour le modèle.

Figure N°6: Présentation du modèle d'analyse.



Les entretiens avec les personnes ressources du Fonds, l'exploitation des documents du Fonds et des ouvrages sur le suivi évaluation, nous permettent d'analyser les critères des indicateurs identifiés dans le modèle.

2.2.1 Les indicateurs de mesures de la variables à expliquer

La variable à expliquer : « la performance du système de suivi évaluation » est appréciée à travers cinq (5) indicateurs : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la cohérence et la satisfaction des bénéficiaires.

➤ L'efficacité du système

L'efficacité est définie comme le degré d'atteinte des objectifs. Cet indicateur permet de constater si les informations collectées permettent aux MP du Fonds d'atteindre les objectifs fixés.

On tient compte des critères d'appréciation suivants :

- écart entre les informations produites et les objectifs fixés
- disponibilités des informations nécessaires,
- amélioration du processus d'exécution en utilisant les informations collectées.

➤ **L'efficience du système**

Elle est mesurée par l'écart entre les coûts réels et les coûts prévus dans le cadre de la réalisation du fonctionnement du système de suivi évaluation axé sur les résultats.

➤ **La pertinence**

La pertinence permet de mesurer si l'objectif du projet correspond aux priorités des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Il est nécessaire de lui accorder une grande importance. Aussi, avons-nous défini deux critères d'appréciation de la performance du système de suivi évaluation axé sur les résultats:

- le niveau de corrélation entre les priorités des bénéficiaires et les objectifs du Fonds,
- le niveau de corrélation entre les objectifs visés par les donateurs du Fonds (Gouvernement Italie) et les objectifs même des MP.

➤ **La cohérence**

Un système doit donner des informations adéquates aux besoins exprimés afin de permettre une bonne prise de décision. La cohérence est appréciée par le critère d'adéquation entre les informations collectées et celles attendues.

➤ **La satisfaction des bénéficiaires**

L'analyse de la satisfaction des bénéficiaires consiste dans un premier temps à identifier si les bénéficiaires sont impliqués dans la collecte d'information, et dans un second temps à apprécier le niveau de satisfaction par rapport aux décisions prises. Les critères suivants sont utilisés pour apprécier la satisfaction des bénéficiaires :

- le niveau d'implication des bénéficiaires,
- le niveau d'appropriation des MP par les bénéficiaires.

Les indicateurs ainsi que les critères de mesure de la variable à expliquer sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Les indicateurs de mesure de la variable à expliquer (dépendante)

Variable à expliquer (dépendante)	Indicateurs
La performance du système de suivi évaluation axé sur les résultats des MP du FLCD-RPS	Efficacité du système : - écart entre les informations produites et les objectifs fixés - disponibilité des informations nécessaires, - amélioration du processus d'exécution Efficience : - écart entre les coûts réels et les coûts prévus Pertinence : - niveau de corrélation entre les priorités des bénéficiaires et les objectifs du Fonds, - niveau de corrélation entre les objectifs visés par les donateurs du Fonds (Gouvernement Italie) et les objectifs même des MP. Cohérence : - adéquation entre les données collectées et celles attendues, Satisfaction des bénéficiaires : - niveau d'implication des bénéficiaires, - niveau d'appropriation des MP par les bénéficiaires

2.2.2 Les indicateurs de mesures des variables explicatives

Selon les deux variables explicatives identifiées, nous avons mis en évidence une série d'indicateurs. Ces indicateurs sont également appréciés à travers des critères.

Pour la variable explicative V1, « **La prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception** », les indicateurs suivants ont été retenus.

➤ **Clarification les objectifs du suivi évaluation dans la conception des projets**

Ce critère permet de mesurer la pertinence des objectifs du projet et de pouvoir déterminer si le projet est à même d'atteindre les objectifs énoncés dans le cadre logique. De plus, il mesure le degré d'implication de ceux chargés du pilotage du système.

Les critères d'appréciations sont :

- l'identification des objectifs du système sous l'angle de l'objectif global, spécifique, des résultats, des activités et des coûts.
- la participation de tous les acteurs dans l'élaboration des objectifs. C'est l'un des facteurs clé de succès des projets communautaires. Elle permet de voir le degré d'implication des bénéficiaires et leur engagement à assurer les activités de collecte de l'information et leurs niveaux d'appropriation des objectifs du Fonds.
- la diffusion des objectifs à tous les niveaux du projet permettant à tous les intervenants d'être informés des objectifs assignés au Fonds.

➤ **Identification des utilisateurs et de leur besoin en information**

Cet indicateur nous renseigne sur les études préalables effectuées afin de définir les informations nécessaires à collecter et leur utilisation.

Le cadre logique est l'outil de planification stratégique qui fournit le cadre d'identification de l'ensemble des besoins d'information. Il est important toutefois de relier les besoins d'information aux différents niveaux de la structure de gestion.

Cet indicateur est apprécié par les critères suivants :

- l'identification des utilisateurs afin de les prendre en compte dans le système d'information,
- le recensement des besoins informations spécifiques à chaque utilisateur afin d'éviter le trop plein d'informations.

➤ **Sélection des indicateurs :**

Pour assurer le suivi de toutes les composantes du projet, il faut faire le choix de quelques indicateurs clés. Ces indicateurs permettront également le suivi des moyens financiers, des activités et du suivi de l'atteinte des objectifs. Un accent particulier est mis sur les indicateurs des résultats.

Les critères identifiés à ce niveau sont :

- les types d'indicateurs utilisés, ils doivent couvrir le suivi des résultats et celui des impacts,
- la pertinence des indicateurs, ils doivent mesurer les objectifs du projet et refléter les intérêts des différentes parties intervenants.

➤ Définition des sources d'information

Il est très important de déterminer les sources d'informations avant de se lancer dans la collecte des données. C'est à travers les critères suivants que les sources d'informations seront appréciées.

- les types de source d'information internes et externes au projet;
- la qualité des sources d'informations pour juger de la fiabilité des informations recueillies.

➤ Définition des méthodes de collecte, de traitement et de diffusion des données

Cet indicateur est le noyau même d'un système d'information et conditionne en grande partie le succès du système. Il est apprécié par :

- la complexité/ simplicité : permettant de juger du niveau de compréhension que les utilisateurs ont des outils de suivi,
- l'adaptation de ces différents supports : permet d'apprécier le degré d'appropriation des instruments de collecte, de traitement et de diffusion,
- le niveau d'implications des acteurs du projet : il permet de déterminer le niveau d'intervention des différents acteurs du projets dans le processus de collecte, de traitement et de diffusion des données.

➤ Définition des ressources nécessaires

Il est impossible de bâtir un système de suivi évaluation efficace sans moyens. Les moyens sont appréciés à travers :

- la disponibilité du personnel interne ou externe qualifié en nombre suffisant pour assurer les activités de suivi évaluation,
- les matériels adéquats pour les déplacements de terrain et le traitement informatique des données,
- la disponibilité financière pour les activités de suivi- évaluation. Cette disponibilité doit être en principe supérieure ou égal à 3% du coût total du Fonds.

Les indicateurs de la variable explicative V_1 , sont donnés dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Variable explicative V1

Variables explicatives (indépendantes)	Indicateurs
La prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception	Clarification des objectifs du suivi évaluation dans la conception des projets - l'identification des objectifs du système, - la participation de tous les acteurs dans l'élaboration des objectifs, - la diffusion des objectifs à tous les niveaux.
	Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information - l'identification des utilisateurs, - le recensement des besoins.
	Sélection des indicateurs - les types d'indicateurs - la pertinence des indicateurs
	Définition des sources d'informations - les types de sources d'informations - la qualité des sources d'informations
	Définition de la méthode de collecte et de traitement des données - la complexité /simplicité - le degré d'intervention des acteurs - l'adaptation des différents supports
	Définition des ressources nécessaires - humaines - matérielles - financières

Concernant la variable V2, les indicateurs suivants ont été déterminés :

➤ **Planification**

La planification est un élément très important dans la conception du dispositif de suivi et évaluation. Elle assure une mesure correcte, efficiente et rationnelle des ressources tant humaines que matérielles. Nous avons choisi les critères suivants pour mesurer la planification :

- la définition d'une stratégie d'intervention par l'élaboration d'un plan de travail et de suivi des activités sur le terrain,

- la présentation et la périodicité des rapports au niveau des comités de gestion de la ZARESE et des acteurs intervenants dans le suivi évaluation,
- l'évaluation des ressources nécessaires et la régularité dans leur mise à disposition.

➤ Organisation

Pour une bonne organisation du dispositif de suivi évaluation, il est nécessaire et même primordiale de tenir compte des critères suivants :

- l'existence d'un plan de circulation de l'information,
- une distribution claire des tâches et des responsabilités,
- la présence d'un manuel de procédures.

➤ Direction

Une direction efficace est celle qui permet de gérer le personnel en lui garantissant une certaine motivation au sein du projet et en utilisant correctement les aptitudes de tous ses membres (le savoir, savoir faire et le savoir être). Elle est appréciée par :

- la coordination des activités des comités de pilotage du Fonds dans la ZARESE,
- l'expérience professionnelle des comités de pilotage dans le domaine de S&E,
- le dispositif de mobilisation et de motivation des personnes chargées du suivi évaluation.

➤ Contrôle

Cet indicateur permet aux responsables du projet de vérifier si les activités de suivi évaluation répondent aux objectifs préalablement définis. Il est donc nécessaire de tenir compte des critères ci-dessous mentionnés à n'importe quelle étape du processus de suivi évaluation :

- le suivi au niveau de l'avancement des travaux et de la qualité des rapports.
- le suivi au niveau des mesures correctives préconisées,
- l'évaluation interne des documents du Fonds.

Une synthèse des indicateurs de la variable V2 est donnée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8: Variable explicative V2

Variables explicatives (indépendantes)	Indicateurs
Le pilotage du système de suivi évaluation.	Planification - la définition d'une stratégie d'intervention, - la présentation et périodicité des rapports - l'évaluation des ressources Organisation - l'existence d'un plan de circulation de l'information, - une distribution claire des tâches et des responsabilités, - la présence d'un manuel de procédures Direction - la qualité du comité de pilotage, - l'expérience professionnelle des acteurs dans le domaine du suivi, - le dispositif de mobilisation et de motivation des personnes Contrôles - au niveau de l'avancement des travaux et de la qualité des rapports - suivi au niveau des mesures correctives préconisées - évaluation interne du document de projet

Source : Notre propre initiative

2.3 La méthodologie de mise en œuvre du modèle

Après avoir élaboré le modèle d'analyse pour l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation axé sur les résultats, notre méthodologie de l'étude consiste à identifier la population cible, élaborer un guide d'entretien, administrer ce guide, dépouiller et interpréter les résultats obtenus.

2.3.1 Les instruments de l'étude

Les instruments suivants ont été utilisés pour une collecte d'information relative à la performance du système de suivi évaluation. La collecte d'information est orientée vers les

facteurs du suivi évaluation qui ont pu avoir une influence déterminante sur les résultats du système.

Ces instruments sont :

- l'exploitation des documents internes tels que le manuel de procédures opérationnelles, le système de suivi évaluation du Fonds LCD RPS, les fiches de MP et le site web du Fonds.
- des entretiens libres avec les personnes ressources du Fonds où les interviewés se sont exprimés librement sur le projet.
- des guides d'entretien adressés tant aux membres du comité ZARESE qu'aux personnels d'appui conseil et aux bénéficiaires.

2.3.2 La population cible

Pour mener à bien notre étude, nous avons identifié, sur la base des principaux centres de décision qui utilisent les résultats du système de suivi évaluation, un échantillon de 26 personnes repartis en 5 groupes :

- le secrétariat opérationnel du Fonds (3 personnes),
- l'agence d'exécution (5 personnes),
- les membres du comité ZARESE de Louga (11 personnes),
- le personnel d'appui conseil (3 personnes),
- les bénéficiaires de quatre (4) villages (3 personnes par villages).

2.3.3 Dépouillement et interprétation des résultats

Les données recueillies ont été traitées et analysées de façon manuelle. Le logiciel Excel a été utilisé pour faire le croisement de certaines données. Etant donné le caractère qualitatif et exploratoire de notre étude, ce mode de traitement nous a paru plus adéquat.

Dans la partie « Résultats » de notre étude, nous prendrons en compte les facteurs clés de succès d'un système de suivi évaluation dans une perspective d'amélioration de la performance.

L'application de notre modèle déterminera le niveau de performance du système suivi évaluation du Fonds par rapport aux indicateurs des variables explicatives « la prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception » et « le pilotage du système de suivi évaluation ».

2^{ème} Partie : Contexte de l'étude

Chapitre 3 : Présentation du FLCD-RPS

Le Fonds Italie - CILSS de Lutte Contre la Désertification pour la Réduction de la Pauvreté au Sahel (FLCD-RPS) est une initiative qui s'inscrit dans le cadre de l'action du Gouvernement de l'Italie pour l'annulation de la dette des pays les plus pauvres et sa reconversion en programmes de lutte contre la pauvreté.

L'initiative du Fonds a été lancée en juin 2004, pour une durée de 3 ans et reflète la volonté du Gouvernement Italien d'aider les autorités locales et la société civile à créer les conditions adéquates pour accroître les investissements, le commerce et soutenir les catégories les plus vulnérables de la population.

Le fonds LCD-RPS dispose d'un montant de 15,5 millions d'Euros pour les quatre (4) pays concernés : Burkina Faso, Mali, Niger et le Sénégal. Il offre une perspective de développement aux populations et communautés rurales particulièrement vulnérables présentes dans des zones marginales arides et semi-arides du Sahel, à savoir les Zones à Risque Social et Environnemental élevés définies par l'acronyme ZARESE.

Les bénéficiaires de ce fonds sont la population rurale, au sens large, c'est à dire les individus et les familles de paysans, les petites entreprises, les associations rurales légalement et traditionnellement reconnues et, enfin, mais non moins importantes, les administrations locales.

1.1. L'objectif du Fonds

Les objectifs du Fonds Italie-CILSS de Lutte Contre la Désertification pour la Réduction de la Pauvreté au Sahel (FLCD/RPS) s'articulent sur trois niveaux complémentaires :

- niveau sous-régional (4 pays) ;
- niveau national (dans chaque pays) ;
- niveau local (dans chaque ZARESE).

Au niveau sous-régional l'objectif est général et souhaite contribuer à améliorer les conditions de vie des populations vulnérables au Sahel à travers la définition et la réalisation de politiques aptes à éliminer les facteurs entraînant la pauvreté, l'exclusion sociale et l'inégalité.

Au niveau national, l'objectif du fonds est de contribuer à réduire la pauvreté des populations rurales à travers la gestion rationnelle des ressources naturelles et le renforcement du processus de décentralisation par des stratégies adéquates de sécurité alimentaire et des investissements efficaces pour le développement local.

Au niveau local, l'objectif est de contribuer à améliorer les conditions socio-économiques des foyers ruraux vulnérables à travers la réalisation d'investissements favorisés par le partenariat entre la société civile italienne et sahélienne et dans le cadre de lignes de développement partagées par la population et les institutions locales.

1.2 Les composantes d'intervention du Fonds

Le Fonds est exécuté à travers 5 composantes :

Composante 1 : Appui au développement communautaire

L'objectif de cette composante est de faciliter l'accès aux communautés les plus pauvres dans les zones vulnérables identifiées aux services sociaux de base.

Composante 2 : Appui au développement Socio-économique

L'objectif de cette composante est de soutenir les initiatives économiques ayant un impact sur la sécurisation économique et sociale des populations localisées à l'intérieur des ZARESE.

Composante 3 : Renforcement des capacités des communautés

Cette composante vise à soutenir les activités d'appui en faveur des collectivités locales et des organisations paysannes dans les domaines de la planification, gestion et suivi des activités de développement rural.

Composante 4 : Appui la gestion des ressources naturelles

Cette composante, financée sous forme de subventions des micro – projets, vise globalement les activités de gestion, de restauration et de préservation des ressources naturelles.

Composante 5 : Appui aux activités génératrices de revenus

Cette composante vise à améliorer les revenus des populations pauvres et vulnérables à travers le financement d'Activités Génératrices de Revenus (AGR)

1.3 La stratégie de mise en œuvre du Fonds

Le Fonds de Lutte Contre la Désertification pour la Réduction de la Pauvreté au Sahel en tant qu'instrument de financement du développement local est régi par des principes de base pour sa mise en œuvre. Les points suivants sont retenus :

- les Micro-projets initiés, financés et gérés par les bénéficiaires (groupement, collectivités locales, promoteurs individuels) doivent répondre aux priorités identifiées lors des évaluations participatives des besoins, ces Micro-Projets doivent répondre aux priorités de développement local;
- les financements peuvent faire l'objet d'une contractualisation entre le Projet et les initiateurs du Micro-projet, définissant les engagements réciproques des deux parties;
- les ressources mises à la disposition des communautés bénéficiaires doivent servir exclusivement au financement des micro-projets pour lesquels elles sont destinées et l'utilisation doit être transparente et les justificatifs produits à temps et conservés;
- les ressources affectées aux MP seront mises dans des comptes ouverts à cet effet par les bénéficiaires dans des Institutions financières proches de leurs localités et agréées,
- les ressources sont mises à la disposition des bénéficiaires par l'UNOPS selon un plan de paiement qui figure dans la convention,
- la fonction d'assistance technique aux bénéficiaires pour l'identification, la conception et la réalisation des MP est de la responsabilité des intermédiaires (ONG, administration déconcentrée, la fonction de financement devant relever, principalement du Fonds et des bénéficiaires de MP,
- les financements des Micro-projets feront l'objet de contrôles internes par l'UNOPS selon les termes de l'accord de financement (MSA) entre les parties (Gouvernement, PNUD, Italie).

1.4. Les zone d'intervention du Fonds

Dans ces quatre (4) pays, le Fonds intervient dans des Zones à Risque Environnemental et Social Elevé (ZARESE). Ces Zones ont été sélectionnées sur la base de critères environnementaux et socio économiques définis à travers un processus qui a impliqué tous les partenaires du Fonds. Ce processus, assisté par le Centre Régional Agrhymet (CRA) du CILSS a permis d'aboutir à la sélection de 11 ZARESE dans les quatre (4) pays.

Tableau 9: Populations rurales pauvres dans les 11 ZARESE sélectionnées dans les quatre (4) pays respectifs.

PAYS	ZARESE	Population		
		Hommes	Femmes	Total
BURKINA FASO	Oubritenga	75 169	85 802	160 971
	Kouritenga			
	Zondoma			
MALI	Douentza	86 220	93 036	179 256
	Kolokani			
	Nioro			
NIGER	Loga	193 835	194 835	388 602
	Illela			
SENEGAL	<i>Bignona</i>	69 788	74 701	144 489
	<i>Louga</i>			
	<i>Matam</i>			

Source : Manuel de procédures d’opérationnelle du FLCD RPS

1.5. Les acteurs intervenants dans la mise en œuvre du Fonds

La gestion du Fonds est réalisée par l’action complémentaire de dix (10) différents acteurs sur les trois (3) niveaux d’intervention (régional, national et local). (Cf. Annexe 5)

Ces différents acteurs sont :

1) Le CILSS et le Comité Sous Régional de Pilotage (CSRP):

Présidé par le Secrétaire Exécutif du Comité Inter Etats de la Lutte Contre la Sécheresse au Sahel (CILSS), le CSRP a pour rôle d’orienter, de coordonner et de piloter le Fonds au niveau sous régional.

Le ST est chargé de :

- ✓ Assurer la cohérence du cadre d’intervention du Fonds avec les politiques régionales et nationales ;
- ✓ Assurer le Secrétariat Technique au CSRP ;
- ✓ Assurer le suivi du Fonds et la capitalisation des résultats ;

- ✓ Promouvoir et diffuser au niveau régional des politiques et stratégies appropriées de réduction de la pauvreté et lutte contre la désertification

Quant au CSRP, il a pour tâche de :

- ✓ Coordonner et suivre la mise en œuvre du Fonds au niveau Sous Régional ;
- ✓ Assurer la cohérence du Fonds par rapport au contexte sous régional, aux politiques nationales et aux actions des autres partenaires opérant dans le même domaine ;
- ✓ Assurer la liaison entre le Fonds et d'autres initiatives et institutions régionales ;
- ✓ Participer à la réflexion sur l'application des méthodologies d'analyse et de vulnérabilité structurelle pour la caractérisation des zones à risque élevé sélectionnées ;
- ✓ Donner des indications aux CNP sur les principes devant guider la définition des critères d'éligibilité des interventions locales susceptibles d'être financées par le Fonds LCD/RPS et le choix des zones ;
- ✓ Capitaliser les résultats obtenus dans les 4 pays ;
- ✓ Faciliter l'échange des informations entre les pays et
- ✓ Examiner les rapports d'avancement, des plans d'activités et des rapports de suivi et d'évaluation, en donnant des recommandations quant à une éventuelle réorientation.

2) L'Institution Nationale de tutelle (Ministère de l'Environnement et de la protection de la Nature pour le Sénégal) :

L'Institution Nationale de tutelle du fonds a pour tâche de:

- ✓ Assurer la cohérence entre la stratégie du Fonds LCD-RPS et les politiques nationales correspondantes ;
- ✓ Garantir et faciliter la mise en œuvre du Fonds LCD-RPS à travers la coordination des Ministères techniques, des services déconcentrés de l'Etat et des autres partenaires à l'échelle nationale ;
- ✓ Utiliser les leçons apprises lors de la mise en œuvre du Fonds dans l'élaboration de stratégies :
 - de lutte contre la pauvreté ;
 - de sécurité alimentaire ;
 - de gestion des ressources naturelles.

3) Le Comité National de Pilotage (CNP):

Composé de représentants de l'institution de tutelle ; la Direction Générale de la Coopération au Développement du Ministère des Affaires Etrangères de l'Italie; des ONG et de la coopération décentralisée italiennes, du cadre de concertation national des Organisations Paysannes, des administrations décentralisées et des ministères techniques.

Il a pour tâches de:

- ✓ Définir les modalités opérationnelles du Fonds dans le pays y compris les critères d'éligibilité des micro- projets, les procédures d'exécution, les budgets et les plans annuels d'orientation;
- ✓ Vérifier la cohérence des dossiers transmis par les CZGF avec les modalités opérationnelles;
- ✓ Transmettre à l'Administrateur du Fonds les demandes de paiement;
- ✓ Transmettre les rapports de suivi au niveau sous régional.

4) Le Comité ZARESE de Gestion du Fonds (CZGF) :

Il est composé des représentants des administrations locales, des organisations et de groupes locaux, des services techniques déconcentrés;

Il a pour tâche de:

- ✓ Promouvoir le Fonds dans les villages ;
- ✓ Elaborer les lignes de développement local et définir les priorités d'intervention du Fonds ;
- ✓ Promouvoir la concertation avec tous les partenaires aux niveaux locaux ;
- ✓ Sélectionner les initiatives susceptibles d'être financées par le Fonds,
- ✓ Transmettre les dossiers pour approbation finale au CNP et
- ✓ Assurer le suivi des interventions.

5) Le Bureau des Nations Unies pour les Services aux Projets (UNOPS)

1) Il administre:

- ✓ les ressources du Fonds ;
- ✓ les appels d'offre de fournitures et de travaux et
- ✓ la comptabilité justificative.

2) Sur mandat des CNP signe les conventions de financement avec:

- ✓ les Institutions de Micro Finance (IMF) ;
- ✓ les agences d'appui conseil aux porteurs de projets ;
- ✓ les Collectivités Locales ;
- ✓ les Organisations paysannes et toutes autres organisations agissant comme maître d'ouvrage pour les Micro Projets communautaires ;

3) Vire les fonds sur les comptes ouverts à cet effet par ces institutions.

6) Les communautés de base

Les communautés de base, principaux bénéficiaires du Fonds, sont des organisations créées à l'initiative des populations pour leur propre développement.

Les communautés participant au projet sont sélectionnées par les CZGF sur la base de critères d'éligibilité et d'un ciblage à l'intérieur de l'unité d'intervention dans la ZARESE.

En tant que maître d'ouvrage des réalisations, elles sont responsables du processus de formulation et de mise en œuvre du MP dans sa totalité. A ce titre elles sont responsable de :

- ✓ la planification et la formulation de leurs MP,
- ✓ la mobilisation de leur contribution,
- ✓ la gestion financière des ressources,
- ✓ l'exécution de leurs MP y compris les passations de marché et
- ✓ l'évaluation interne de leurs MP

Pour une gestion plus efficace, chaque porteur d'initiatives devra se doter d'un organe de gestion du MP, appelé CGMP. Ces CGMP seront assistés par les IAC.

7). Les collectivités locales

Ce sont essentiellement des communautés rurales, présentes dans la ZARESE. C'est la structure fédérative et elles :

- ✓ Participent aux activités d'information, d'animation et de mobilisation sociale des populations,
- ✓ Vérifient les conformités des dossiers de MP avant soumission au CZGF pour assurer que ceux-ci sont en harmonie avec le Plan Local de Développement et
- ✓ Participent aux sessions d'évaluation des MP soumis au CZGF.

8). Les services techniques déconcentrés de l'administration

Selon leurs domaines de compétences, les services déconcentrés de l'Administration (SDA) apportent un appui aux communautés pour la réalisation de leurs MP dans le cadre normal de leurs activités, si le MP relève de leur secteur d'activités.

Les SDA ont pour rôle de:

- ✓ Participer aux activités d'information, d'animation et de mobilisation sociale des populations,
- ✓ Donner un avis technique sur les demandes de MP soumises au CZGF pour assurer que celui-ci est cohérent avec la politique du Gouvernement dans le secteur et ne vient pas en duplication avec : (i) les projets sectoriels en cours, (ii) les investissements prévus sur d'autres ressources dans les plans régionaux ou locaux de développement établis par les Collectivités Locales,
- ✓ Participer aux sections d'évaluation des MP soumis au CZGF, en cas de nécessité, si le MP proposé concerne le domaine technique ou le secteur pour lequel le SDA est qualifié,
- ✓ Appuyer les Communautés dans l'exécution de leurs MP et dans le contrôle de la qualité des services rendus par les prestataires,
- ✓ Participer au suivi évaluation du projet dans leur section d'activité.

9). Les ONG et la Coopération Décentralisée Italienne

Conformément au document de base du Fonds, l'appui conseil est du ressort d'une collaboration entre les ONG, la Coopération Décentralisée Italienne et leurs Partenaires Locaux (OP). Ces derniers fournissent des appuis aux communautés de base dans les domaines suivants :

- ✓ L'organisation interne des populations
- ✓ Le diagnostic pour l'élaboration des situations de références
- ✓ L'évaluation participative des besoins des communautés ainsi que leur priorisation et intégration dans le PLD,
- ✓ La préparation des demandes de MP,
- ✓ L'identification et l'exécution des programmes ciblés de renforcement de capacités,
- ✓ L'accompagnement des acteurs et bénéficiaires dans les activités de communication, de promotion et d'animation,
- ✓ La facilitation des échanges intergroupes et intercommunautaires pour un partage d'expériences.

10). Les intermédiaires financiers

Les Institutions Financières Décentralisées (IFD) sont des institutions de micro finance qui fournissent des produits et services financiers de proximité aux populations démunies n'ayant pas accès à l'intermédiation financière classique.

Ils interviennent à 2 niveaux :

- Faciliter l'ouverture des comptes ainsi que les transactions qui sont opérées par les bénéficiaires et
- Gérer les lignes de crédit qui seront mises à leur disposition dans le cadre de l'exécution de l'axe 3 « Appui aux Activités Génératrices de Revenus ».

11). Les opérateurs privés et prestataires de service.

Le secteur privé participe au projet. Il s'agit en particulier des fournisseurs de biens et services ou des entrepreneurs de travaux, susceptibles de passer des contrats avec les OP pour la fourniture des biens et des services ou la construction des ouvrages ou bâtiments prévus dans les MP.

Chapitre 4 : Présentation du Comite ZARESE de gestion du Fonds du département de Louga

Le comité ZARESE représente les populations des communautés rurales concernées. Il est composé de représentants des administrations locales, des collectivités locales, des Organisations de Producteurs et des groupes sociaux professionnels (femmes, jeunes, artisans, etc.). Le CZGF est mis en place par arrêtés du Préfet au niveau du département.

1.1 Mission du Comité ZARESE de Gestion du Fonds (GZGF)

Le CZGF avec l'assistance de l'Intermédiaires d'Appui Conseil a pour mission de :

- ✓ se charger de la communication et de la diffusion des informations auprès des acteurs locaux ;
- ✓ assurer la coordination des activités du Projet au niveau de leur ZARESE ;
- ✓ promouvoir des mécanismes de concertation locale ;
- ✓ élaborer et confirmer les lignes de développement local et définir les priorités d'intervention du Fonds, en fonction des recommandations du Comité National de Pilotage ;
- ✓ sélectionner les initiatives susceptibles d'être financées par le Fonds et devant être soumises à la validation du CNP pour transmission à l'Administration du Fonds et
- ✓ assurer le suivi évaluation des activités dans la zones.

1. 2. La zone d'intervention

La ZARESE de Louga intervient dans trois communautés rurales: Gandé, Mbédiène et Léona avec une population totale de 28 999 habitants.

Le tableau suivant donne le détail de la population des communautés rurales du département de Louga

Tableau 10 : Population totale des communautés rurales du département de Louga

REGION	DEPARTEMENT	ARRONDISSEMENT	COMMUNAUTE RURALE	POPULATION TOTALE
LOUGA	Louga	1. Keur Momar Sarr	• Gandé	4 881
		2. Mbédiène	• Mbédiène	8 406
		3. Sakal	• Léona	15 712
			Total	28 999

Source : Manuel de procédures opérationnelles du FLCD RPS

Pour la bonne exécution du Fonds au niveau des villages, un comité de gestion du Micro Projet composé de six (06) personnes, est mis en place pour chaque MP approuvé. Ce comité est le Maître d'Ouvrage du MP et est également chargé du suivi de la bonne exécution du projet.

1. 3 L'organisation et le fonctionnement du CZGF

1.3.1 Organisation du CZGF

Le Comité ZARESE de Gestion du Fonds est constitué de 11 membres tous issus des collectivités locales concernées par le Fonds dans le département de Louga. Dans ce comité, un bureau exécutif composé d'un Président, de deux vice-Présidents et d'un secrétariat est mis en place. Le président est choisi parmi les représentants des collectivités locales, la 1^{ère} vice-présidence du CZGF est assurée par un représentant des organisations de producteurs, la 2^{ème} vice-présidence par les représentants organisations de femmes et le secrétariat du CZGF par le service départemental des Eaux et Forêts.

Pour le bon fonctionnement des activités, le bureau exécutif :

- ✓ assurer l'animation et l'exécution courante des activités du CZGF;
- ✓ assurer l'animation des commissions techniques mises en place pour l'exécution des activités ;
- ✓ produire des rapports semestriels et annuels ;
- ✓ assurer la liaison avec le CNP ;
- ✓ initier des programmes d'actions annuelles pour un meilleur fonctionnement du CZGF et ;
- ✓ recevoir les projets de modifications des textes du CZGF.

Les autres membres du CZGF sont composés : un représentant du conseil rural de chaque communauté rurale retenue pour les interventions du Fonds; un représentant des organisations de femmes ; un représentant des organisations de jeunes ; deux représentants des groupements de producteurs ; des Services Techniques Déconcentrés (STD) de l'Etat :(un représentant de chaque STD implanté dans la ZAREESE : Eaux et Forêts, Agriculture, élevage, éducation, santé, hydraulique, trésor) et de Représentant du Comité régional de Suivi du DRSP.

Ils ont pour tâche essentielle :

- ✓ aider les membres des communautés à analyser leurs besoins, à susciter des initiatives de développement ;
- ✓ tenir informé le bureau exécutif des opinions et faits innovateurs concourant à la bonne exécution du Fonds dans la ZARESE.
- ✓ rendre compte des activités du CZGF à l'institution qu'il représente ;
- ✓ observer la discipline interne du CZGF ;
- ✓ se soumettre aux dispositions, décisions prises par le CZGF;
- ✓ participer activement et régulièrement aux activités, séances et commissions de travail ;
- ✓ développer l'esprit de respect, de tolérance, de solidarité et d'initiative et
- ✓ favoriser la collaboration, les échanges d'expériences entre promoteurs d'initiatives de développement au sein de la ZARESE et entre les ZARESE du CZGF.

1.3.2 Fonctionnement CZGF

Le CZGF se réunit ordinairement tous les trois (3) mois et extraordinairement chaque fois que le besoin se fait sentir pour :

- ✓ sélectionner les MP susceptibles d'être financées par le Fonds et devant être soumises à la validation du CNP,
- ✓ examiner les difficultés rencontrées par les CGMP lors de l'exécution des MP,
- ✓ promouvoir des mécanismes de concertation locale ;
- ✓ élaborer et confirmer les lignes de développement local et définir les priorités d'intervention du Fonds LCD-RPS, en fonction des recommandations du Comité National de Pilotage (CNP).

Le bureau du CZGF tient également une réunion ordinaire au moins une fois par mois et des rencontres préparatoires des sessions d'analyse et de sélection des MP au moins une semaine avant la tenue de la dite session.

Les sessions de sélection des MP sont les plus intenses et les dossiers qui parviennent au moins trois (3) semaines avant la tenue de la session d'octroi, doivent recueillir le visa de la communauté rurale de leur ressort territorial. Une fois que ces dossiers de MP sont examinés et répondent aux orientations du manuel de procédures, aux fonds annuel alloué à la ZARESE et aux critères d'appréciation, ils sont transmis au CNP pour validation.

Pour assurer ces différentes fonctions, des ressources sont allouées au CZGF et proviennent de:

- ✓ une allocation annuelle du FLDC-RPS ;
- ✓ frais de traitement de dossier de MP soumis par les promoteurs. Ces frais seront variables selon la catégorie de projet ou du promoteur :
- ✓ 1.500F pour MP communautaire – du village
- ✓ 1.000F pour projet collectif - des groupements/associations, groupes de plus de 10 personnes
- ✓ 500F pour MP individuel.
- ✓ subventions d'origines diverses (public, parapublic ou privé notamment des projets de développement, des ONG ou de la coopération décentralisée italienne).

Chapitre 5 : Présentation du dispositif de suivi évaluation du Fonds

Le dispositif de suivi évaluation a été rédigé par le Secrétariat Technique selon les principes suivants :

- ✓ Produire des informations utiles aux prises de décision des instances locales, nationales et régionales en vue d'améliorer la performance du Fonds, (soutien décisionnel) ;
- ✓ Garantir la cohérence des informations pour permettre de comparer la performance du Fonds entre les différentes zones d'intervention (Homogénéité) ;
- ✓ Assurer la participation de toutes les institutions proposées dans la conception du système de S&E et inscrire dès le départ les activités de S&E dans le cadre des procédures en vigueur au niveau national (Appropriation) ;
- ✓ Assurer la diffusion des l'informations, partager les résultats de S&E et garantir le retour des informations du niveau régional au niveau local (Transparence) et
- ✓ Définir clairement les tâches et responsabilités de tous les acteurs à chaque niveau du dispositif (Responsabilisation).

En fonction de ces principes, un cadre logique en cascade à trois niveaux (sous régional, national et local) a été conçu pour le Fonds Italie- CILSS LCD RPS, de tel sorte que l'objectif général à chaque niveau correspond à l'objectif spécifique au niveau inférieur.

La définition du cadre conceptuel par l'explication des concepts de pauvreté et de vulnérabilité a permis de déterminer des indicateurs effets qui seront suivi durant la mise en œuvre du Fonds.

Les points suivants de la présentation du suivi évaluation du Fonds, seront axés sur le suivi évaluation au niveau local :

1 Le cadre logique au niveau local

Le cadre logique à quatre lignes est celui adopté par le Fonds (cf. annexe 4). Il est d'ordre général et élaboré pour les quatre (4) pays. Selon le manuel de procédure opérationnel du Fonds, ce cadre logique a servi de repère pour l'élaboration du dispositif de suivi évaluation.

Ce dispositif comprend : la collecte des données pour le suivi des effets du Fonds, l'analyse des données et la production de rapports.

2. La collecte des données

Dans le manuel de procédures opérationnelles, la collecte des données relatives aux résultats est effectuée par les agences responsables de la Maîtrise d'Ouvrage pour chaque composante. Les données sont tablées dans le rapport d'exécution de chaque convention selon les Termes de Référence des contrats entre UNOPS et MO.

Pour chaque composante, les responsables de la collecte des données sont:

- Composantes 1, 2 et 4 : rapports par les CL, OP, OCB et AV avec appui-conseil,
- Composante 3 : rapports par agence d'appui conseil,
- Composante 5 : rapports trimestriels par IMF.

Outre les données relatives aux résultats physiques du Fonds prévus dans le contrat, à la fin de chaque année il est mis en œuvre des activités d'évaluations participatives qui portent sur la qualité du processus d'exécution (degré de participation, transparence, respect des engagements...) et du résultat (qualité de l'infrastructure et /ou de la formation). Ces activités constituent une partie intégrante du contrat d'Appui Conseil.

3. L'analyse des données

Il est prévu que l'analyse critique des données se fasse au cours de réunions mandataires trimestrielles des CZGF qui seront animées par l'agence d'Appui Conseil. Ces réunions, qui servent à examiner le nouveau portefeuille de Micro-Projets et à approuver le plan d'action pour le trimestre à venir, devraient servir aussi à suivre la performance du Fonds au cours du trimestre écoulé.

4. Les produits

Les décisions prises à l'issue de l'analyse des données produites par le dispositif de S&E constituent en elles mêmes un produit du dispositif. Les MO ont l'obligation contractuelle de produire des rapports au moins trimestriels sur l'état d'avancement des activités. Ces rapports seront envoyés à l'UNOPS qui les traitera administrativement, et au CZGF qui en fera la synthèse et produira des rapports trimestriels et annuels de mise en œuvre, qu'il enverra au CNP.

3ème Partie : Présentation, analyse, interprétation des résultats et recommandations

Chapitre 6 : Présentation des résultats

Notre préoccupation principale tout au long de cette étude est de savoir si le dispositif de S&E du Fonds LCD RPS au niveau de la ZARESE de Louga tel qu'il fonctionne, lui permet d'être performant.

Après la conception de notre modèle d'analyse dans le chapitre 2 de la première partie et la description du contexte dans lequel évolue le système S&E (2^{ème} partie), l'administration du guide d'entretien à notre échantillon nous a permis la collecte des informations relatives à la performance du système et aux facteurs explicatives de cette performance.

Les réponses aux questions du guide ont été regroupées en fonction de leur similitude et classées suivant leur fréquence. Pour chaque variable, nous avons dégagé les principales tendances ce qui nous a permis d'interpréter les résultats.

Le poids de quinze (15) points a été donné à chaque indicateur et nous avons considéré trois (3) niveaux de satisfaction.

- **satisfaisant** pour le poids supérieur à 5 points ;
- **peu satisfaisant** pour un poids compris entre 2 et 5 points ;
- **non satisfaisant** pour un poids compris entre 0 et 2 points.

Ce qui se traduit sur le plan mathématique par :

- satisfaisant > 5 points
- $2 \text{ points} < \text{peu satisfaisant} \leq 5 \text{ points}$
- $0 \text{ points} \leq \text{non satisfaisant} < 2 \text{ points}$

Les points sont attribués selon le nombre de réponses similaires dépouillées.

Maintenant, nous allons faire la présentation des résultats selon les différents types d'indicateurs.

I. Résultats par rapport aux variables explicatives

Les résultats d'appréciations des deux variables explicatives sont consignés dans le tableau suivant :

1.1 Les résultats de la variable V1 « La prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception »

Tableau 11: Résultats de la variable V1

Variables explicatives (indépendantes)	Indicateurs	Critères	Notes	Contribution des critères à la réalisation de l'indicateur*	Sous total
La prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception	Clarification des objectifs du suivi évaluation dans la conception des projets	Identification des objectifs du système,	4/5	27%*	10/15
		Participation de tous les acteurs	3/5	20%	
		Diffusion des objectifs	3/5	20%	
	Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information	Identification des utilisateurs	6/7,5	40%	12/15
		Recensement des besoins	6/7,5	40%	
	Sélection des indicateurs	Types d'indicateurs	6/7,5	40%	12/15
		Pertinence des indicateurs	6/7,5	40%	
	Définition des sources d'information	Types de source d'informations	6/7,5	40%	8/15
		Qualité des sources d'informations	2/7,5	13%	
	Définition de la méthode de collecte et de traitement des données	Complexité /simplicité	2/5	13%	7/15
		Degré d'intervention des acteurs	1/5	7%	
		Adaptation des différents supports	4/5	26%	
	Définition des ressources nécessaires	Humaines	1/5	7%	5/15
		Matérielles	3/5	20%	
		Financières	3/5	20%	
Total					54 /90

* La contribution du critère à la réalisation de l'indicateur est égale au rapport entre la note du critère et le poids total (4/15 ≈ 27%)

1.2 Les résultats de la variable V2 « Le pilotage du système de suivi évaluation »

Tableau 12: Résultat de la variable V2

Variables explicatives (indépendantes)	Indicateurs	Critères	Notes	Contribution des critères dans la réalisation des indicateurs	Sous total
Le pilotage du système de suivi évaluation.	Planification	Définition d'une stratégie d'intervention	2/5	13%	6/15
		Présentation et périodicité des rapports	2/5	13%	
		Evaluation des ressources	2/5	13%	
	Organisation	Existence d'un plan de circulation de l'information	4/5	27%	13/15
		Distribution claire des tâches et des responsabilités	4/5	27%	
		Présence d'un manuel de procédure	5/5	33%	
	Direction	La coordination des activités de pilotage du Fonds	4/5	27%	10/15
		Expérience professionnelle des acteurs dans le domaine de suivi	2/5	13%	
		Dispositif de mobilisation et de motivation des personnes	4/5	27%	
	Contrôle	Evaluation interne du document de projet	1/5	7%	7/15
		Avancement des travaux et de la qualité des rapports	3/5	20%	
		Suivi au niveau des mesures correctives préconisées	3/5	20%	
Total					36/60

1.3 Taux de contribution des indicateurs dans la réalisation des variables

Le taux de réalisation d'un indicateur est le sous total en pourcentage (exemple: $10 / 15 = 0,67 \approx 67\%$)

La contribution des indicateurs à la réalisation de la variable est calculée en faisant le rapport de la note du sous total et de la note globale obtenue par les indicateurs de la variable étudiée (exemple : $10/54 = 0,18 \approx 18\%$)

Tableau 13: Variable « La prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception»

Indicateurs	Sous total	Taux de réalisation	Contribution des indicateurs à la réalisation de la variable
Clarification des objectifs du suivi évaluation dans la conception des projets	10/15	67%	18%
Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information	12/15	80%	22%
Sélection des indicateurs	12/15	80%	22%
Définition des sources d'informations	8/15	53%	15%
Définition de la méthode de collecte et de traitement des données	7/15	47%	13%
Définition des ressources nécessaires	5/15	33%	10%
Total	54/90	-	100%

Tableau 14 : Le pilotage du système de suivi évaluation

Indicateurs	Sous total	Pourcentage	Contribution des indicateurs dans la réalisation de la variable
Planification	6/15	40%	17%
Organisation	13/15	87%	36%
Direction	10/15	67%	28%
Contrôle	7/15	47%	19%
Total	36/60	60%	100%

II. Résultats et analyse de la variable à expliquer

Tableau 15 : Résultats de la variable à expliquer

Variables explicatives (indépendantes)	Indicateurs	Critères	Notes	Contribution des critères à la réalisation de l'indicateur	Sous total
	Efficacité du système :	Ecart entre les informations produites et les objectifs fixés	2/5	13%	8/15
		Disponibilités	2/5	13%	

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation des projets de réduction de la pauvreté : Cas du projet FLCD-RPS au Sénégal

- la présentation et la périodicité des rapports au niveau des comités de gestion de la ZARESE et des acteurs intervenants dans le suivi évaluation,
- l'évaluation des ressources nécessaires et la régularité dans leurs la mise à disposition.

➤ Organisation

Pour une bonne organisation du dispositif de suivi évaluation, il est nécessaire et même primordiale de tenir compte des critères suivants :

- l'existence d'un plan de circulation de l'information,
- une distribution claire des tâches et des responsabilités,
- la présence d'un manuel de procédures.

➤ Direction

Une direction efficace est celle qui permet de gérer le personnel en lui garantissant une certaine motivation au sein du projet et en utilisant correctement les aptitudes de tous ses membres (le savoir, savoir faire et le savoir être). Elle est apprécié par :

- la coordination des activités des comités de pilotage du Fonds dans la ZARESE,
- l'expérience professionnelle des comités de pilotage dans le domaine de S&E,
- le dispositif de mobilisation et de motivation des personnes chargées du suivi évaluation.

➤ Contrôle

Cet indicateur permet aux responsables du projet de vérifier si les activités de suivi évaluation répondent aux objectifs préalablement définis. Il est donc nécessaire de tenir compte des critères ci-dessous mentionnés à n'importe quelle étape du processus de suivi

Taux de contribution des indicateurs dans la réalisation de « Performance »

Tableau 16 : Taux de contribution des indicateurs dans la Performance

Indicateurs	Sous total	Pourcentage	Contribution des critères à la réalisation de l'indicateur
Efficacité du système :	8/15	53%	18%
Efficienne	7/15	47%	15,5%
Pertinence	12/15	80%	27%
Cohérence :	7/15	47%	15,5%
Satisfaction des bénéficiaires :	11/15	73%	24%
Total	45/75	-	100%

Chapitre 7 : Analyse, interprétation et recommandations

I. Analyse et interprétation des résultats

1.1 Analyse et interprétation des variables explicatives

1.1.1 Variable explicative V1 : « La prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception »

Les indicateurs retenus pour apprécier les résultats de cette variable sont : la clarification des objectifs du suivi évaluation dans la conception des projets, l'identification des utilisateurs et de leurs besoins en information, la sélection des indicateurs, la définition des sources d'informations, la définition des ressources nécessaires, la définition de la méthode de collecte et de traitement des données.

a) Analyse des résultats selon l'indicateur « Clarification des objectifs du suivi évaluation dans la conception des projets »

Cet indicateur est analysé en fonction des critères suivants :

Identification des objectifs du système

L'identification des objectifs du système de S&E est satisfaisante à 4/5. En effet, les objectifs du S&E sont bien définis dans le manuel de procédures opérationnelles du Fonds et surtout dans le document du « Système de suivi évaluation du Fonds LCD RPS » élaboré par le ST au Comité sous régional de Pilotage. Ce document donne une description détaillée des objectifs du Fonds à tous les niveaux d'exécution (régional, national et local).

La participation de tous les acteurs dans l'élaboration des objectifs

Ce critère est peu satisfaisant (3/5) car seul le CILSS, le comité Sous Régional de Pilotage, le Comité National de Pilotage ont le plus participé à l'élaboration des objectifs du S&E. Les autres acteurs (le Comité ZARESSE de Gestion du Fonds, les services techniques déconcentrés de l'administration) ont été juste informés de l'existence d'un dispositif de S&E du Fonds.

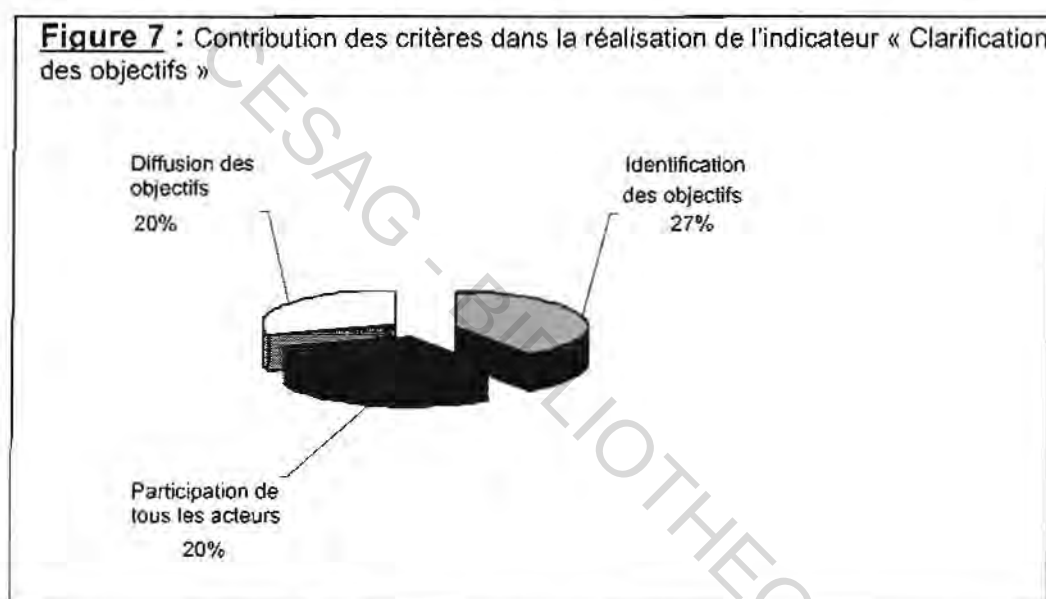
La diffusion des objectifs à tous les niveaux

La diffusion des objectifs à tous les niveaux est peu satisfaisante (3/5). Ce qui est dû à la maîtrise des objectifs du S&E par les membres de CZGF et des CGMP, malgré qu'ils soient informés de l'existence du dispositif du système de S&E. De plus, les documents du

système de suivi évaluation du Fonds LCD RPS ne sont pas mis à la disposition des agents de l'IAC.

En somme, l'indicateur « clarification des objectifs du suivi évaluation dans la conception des projets » est satisfaisant avec un taux de 67% dont 27% pour l'identification des objectifs, 20% pour la participation de tous les acteurs et 20% pour la diffusion des objectifs. Cet indicateur contribue à 18% à la réalisation de la variable V1.

L'insuffisance notée à ce niveau est le manque de maîtrise des objectifs du dispositif de S&E par certains acteurs du Fonds tels que les membres du Comité ZARESE de Gestion du Fonds, les membres CGMP et les Maîtres d'Ouvre des MP.



b) Analyse des résultats selon l'indicateur « Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information »

L'analyse de cet indicateur est faite selon les critères suivants :

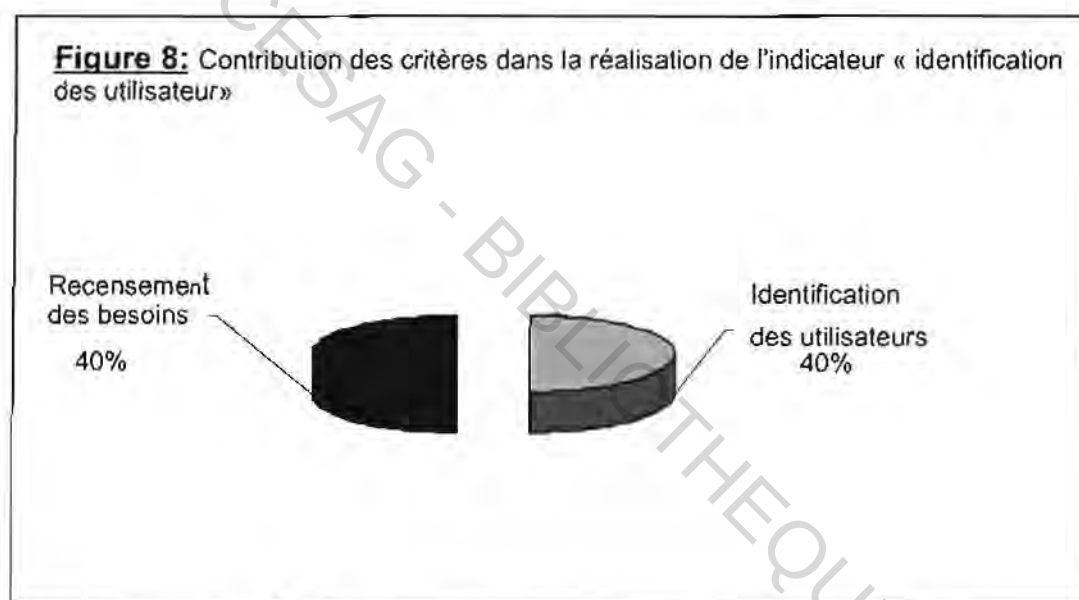
L'identification des utilisateurs

Les utilisateurs des informations de suivi évaluation sont bien identifiés dans le dispositif de S&E donnant ainsi une note de (6/7,5).. Ces utilisateurs sont : CNP, les autorités locales, secrétariat opération du Fonds, l'agence d'exécution, les membres du comité ZARESE de Louga, le personnel d'appui conseil, les bénéficiaires. La note obtenue montre que le critère « identification des utilisateurs » est satisfaisant

Le recensement des besoins en information

Les besoins en information sont bien recensés par le ST dans le document de S&E et les résultats donnent une note de 6/7,5. Ces besoins en information concernent essentiellement les informations sur le suivi des effets du Fonds. Néanmoins, les besoins en informations de certains acteurs comme les autorités locales (préfet) n'ont pas été pris en compte car, ils souhaitent avoir plus de rapports sur le suivi des activités du Fonds dans leur localité.

En résumé, l'indicateur « identification des utilisateurs et de leurs besoins en information » est satisfait à 80% avec une contribution des deux critères analysés : identifications des utilisateurs (40%) et recensement des besoins (40%). Cet indicateur contribue à 22% à la réalisation de la variable VI.



c) Analyse des résultats selon l'indicateur «Sélection des indicateurs »

L'analyse de cet indicateur est faite en fonction des critères suivants :

Les types d'indicateurs

Le critère, relatif aux types d'indicateurs de suivi évaluation sélectionnés, est satisfaisant (6/7,5). Ce qui montre que les indicateurs du Fonds choisis sont en cohérence avec le cadre général de suivi évaluation du Fonds. Les indicateurs identifiés sont des indicateurs d'effet du Fonds issus des études diagnostics du milieu.

La pertinence des indicateurs

La pertinence des indicateurs est satisfaite (6/7,5). En effet, ces indicateurs ont trait au moins à chacun des éléments présents dans l'objectif spécifique, c'est-à-dire les productions, les revenus et l'accès aux services sociaux de base.

En définitive, l'indicateur « Sélection des indicateurs » d'effet est satisfait à 80% avec la contribution des critères suivants : types d'indicateurs (40%) et la pertinence des indicateurs (40%). L'indicateur « Sélection des indicateurs » contribue à 22% à la variable V1.

Figure 9: Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur «Sélection des indicateurs »



d) Analyse des résultats selon l'indicateur « Définition des sources d'information »

L'analyse de cet indicateur est faite en fonction des critères ci-dessous :

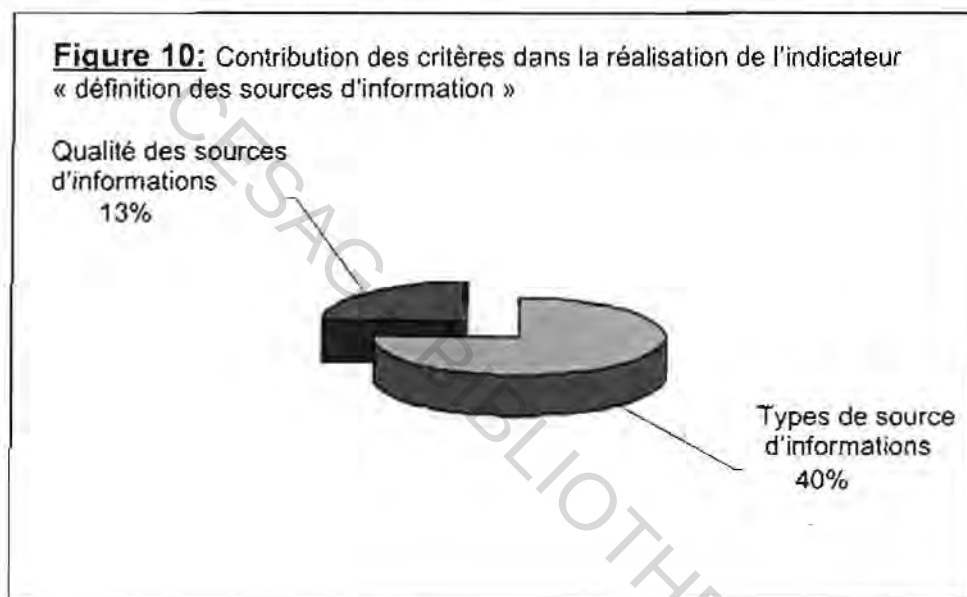
Les types de source d'informations

Les différentes sources d'informations identifiées par le Fonds sont satisfaisantes (6/7,5). Ces sources d'informations sont essentiellement issues des bénéficiaires lors des rencontres du CZGF et des visites ponctuelles sur le terrain. Les informations sont collectées aussi au niveau des institutions décentralisées de Micro- Finances dans le cadre du suivi financé.

La qualité des sources d'informations :

La qualité des sources d'informations n'est pas satisfaisante (2,7.5). Cela est due au fait de l'absence périodique de rapport au niveau du CZGF et du manque de visite terrain de la part des membres de CZGF durant l'exécution des Micro Projets. Seuls les rapports de l'équipe de l'IAC, du SO et des CNP sont produits régulièrement.

En résumé, l'indicateur « définition des sources d'informations » est peu satisfait à 53% avec 40% de contribution du critère « types de source » et 13% du critère « la qualité des sources d'information ». Cet indicateur contribue à 15% à la réalisation de V1.



e) Analyse des résultats selon l'indicateur « Définition de la méthode de collecte et de traitement des données »

Analyse de cet indicateur est faite suivant les critères d'appréciations ci-dessous :

La complexité/simplicité

Ce critère est peu satisfaisant soit (2/5) car, les instruments élaborés dans le manuel de procédures opérationnelles ne sont pas compris par les membres du CZGF et les différents Comités de Gestion des MP. Ces derniers ne les utilisent pas lors de la collecte des informations de suivi.

Le degré d'intervention des acteurs

Le degré d'intervention des acteurs n'est pas satisfait (1/5). En effet, les instruments de suivi sont méconnus par les membres de l'AC et de la CZGF qui ne les utilisent pas ni pour la collecte des informations lors des visites terrains (fiche), ni pour la rédaction des rapports par

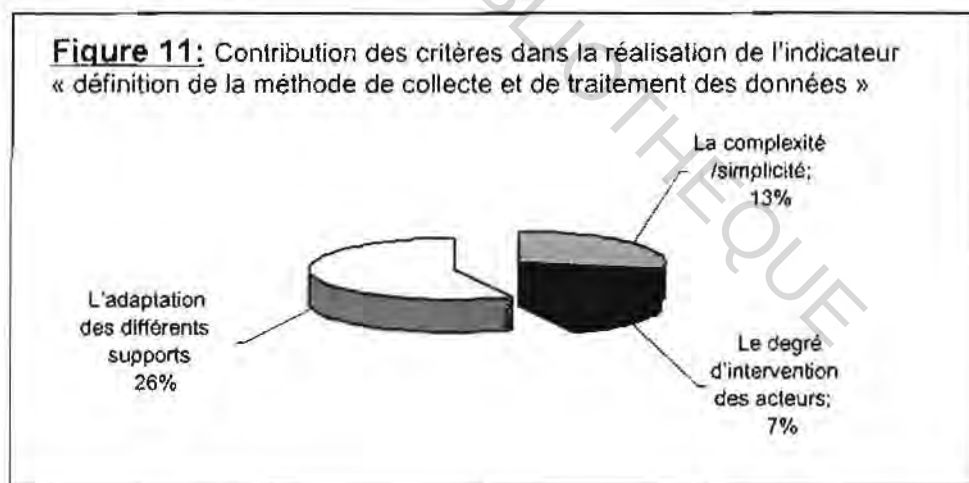
le CZGF (canevas de rapport de suivi). Cela montre que ces acteurs ne se sont pas encore appropriés les instruments de collecte, de traitement et de diffusion qui sont mis à leur disposition.

L'adaptation des différents supports

Les supports sont adaptés aux types d'informations à collecter pour le suivi des MP et des effets du Fonds d'où la note de 4/5. Mais le niveau d'utilisation de ces supports par les acteurs du projet dans le processus de collecte, de traitement et de diffusion des données n'est pas satisfaisant. Cela est dû au manque d'informations sur ces supports et de formation dans l'utilisation de ces outils de collecte.

En somme, l'indicateur « définition de la méthode de collecte et de traitement des données » n'est pas satisfaisant avec une contribution de 46% composée de 7%, 13% et 26% respectivement pour les critères : degré d'intervention des acteurs, complexité/simplicité et l'adaptation des différents supports. Cet indicateur contribue à 15% à la réalisation de V1.

Ce résultat est dû aux insuffisances relatives aux manques de formation des acteurs sur les méthodes et les outils de collecte des données et de diffusions élaborés dans le manuel de procédures opérationnelles.



f) Analyse des résultats selon l'indicateur « Définition des ressources nécessaires »

Ce critère est analysé suivant les critères suivants :

Les ressources humaines :

Le critère « disponibilité des ressources humaines » n'est pas satisfait (1/5). Il s'explique par le fait que les membres de l'équipe d'AC ne suffisent pas pour couvrir la

zone d'intervention du Fonds à Louga. L'équipe est composée de cinq (5) personnes : un responsable, un assistant technique et trois animateurs. Ce nombre est insuffisant pour assurer l'appui conseil au niveau des communautés rurales concernées. Nous notons également la non disponibilité de l'agent du ministère chargé du suivi évaluation sur le plan national et des différents MO qui viennent des SDM. Cette situation bloque très souvent le bon déroulement des activités des MP.

Les ressources matérielles

La qualité des ressources matérielles est peu satisfaisante (3/5). Les membres du CZGP et de l'AC disposent des locaux de la Direction Régionale des Eaux et Forêts pour la tenue de leurs réunions ainsi que les bureaux de l'ONG, CISV. Aussi, l'AC jouit d'une facilité pour avoir les véhicules de l'ONG et des OP pour les activités de suivi sur le terrain de ces membres et de ceux des CZGF. Ce qui est un atout majeur dans le cadre de la collaboration entre les ONG et les OP dans l'exécution du Fonds. Toutefois, pour les suivis réguliers et rapprochés de la part des animateurs, les moyens logistiques (motocyclettes) ne sont pas adaptés aux pistes sablonneuses de leur zone d'intervention.

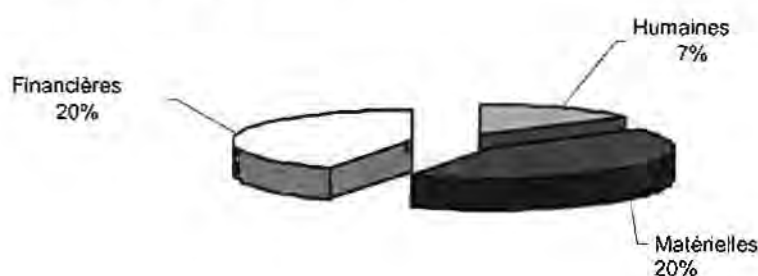
Les ressources financières :

Les ressources financières accordées aux activités de suivi évaluation sont satisfaisantes et se traduisent par le résultat de 3/5. Le financement des activités de suivi évaluation se fait à plusieurs niveaux : CNP, l'AC et CZGF. Ces derniers sont chargés de la collecte et la diffusion des informations sur l'état d'exécution du Fonds, d'où la prise en charge financière des actions du S&E dans la budgétisation du planning de suivi.

Cependant, il existe certaines lenteurs administratives de la part des OP (APPRODEV) dans le financement des activités de suivi des agents de l'AC. Lenteurs dues aux transactions financières entre l'UNOPS et la banque des OP concernées. Cette situation joue négativement sur le fonctionnement des activités des animateurs et de l'IAC.

En résumé, l'indicateur « définition des ressources nécessaires » a contribué 10% à la réalisation de V1. Il est peu satisfait avec une contribution de 47% composée de 7% du critère « ressources humaines » et 20% pour le critère « ressources matérielles et financières ».

Figures 12: Contribution des critères dans la réalisation de l'indicateur « définition des sources d'information »



1.1.2 Variable explicative V2 : « Le pilotage du système de suivi évaluation »

Les indicateurs retenus pour apprécier les résultats de cette variable sont : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

a) Analyse selon l'indicateur «Planification »

L'analyse est faite selon les critères suivants :

La définition d'une stratégie d'intervention

Ce critère est peu satisfait (2/5). Hormis le plan de travail assigné pour la bonne marche des activités du Fonds au sein de la ZARESE de Louga et de l'IAC, il n'y a pas un programme d'activité bien planifié par les membres de IAC et du Comité ZARESE de Gestion du Fonds pour le suivi. Les missions de suivi sont effectuées à la demande des bénéficiaires ou des CGMP au niveau des villages et en cas de difficultés majeures rencontrées dans l'exécution des MP. Cette situation montre un manque de stratégie d'intervention dans le cadre du S&E.

La présentation et la périodicité des rapports

Le critère relatif à la présentation et la périodicité des rapports est également peu satisfait au niveau local (2/5). En effet, seul les rapports de AC et du ST du Fonds sont produits régulièrement. Il n'y a pas pour le moment de rapports de S&E produits par le CZGF.

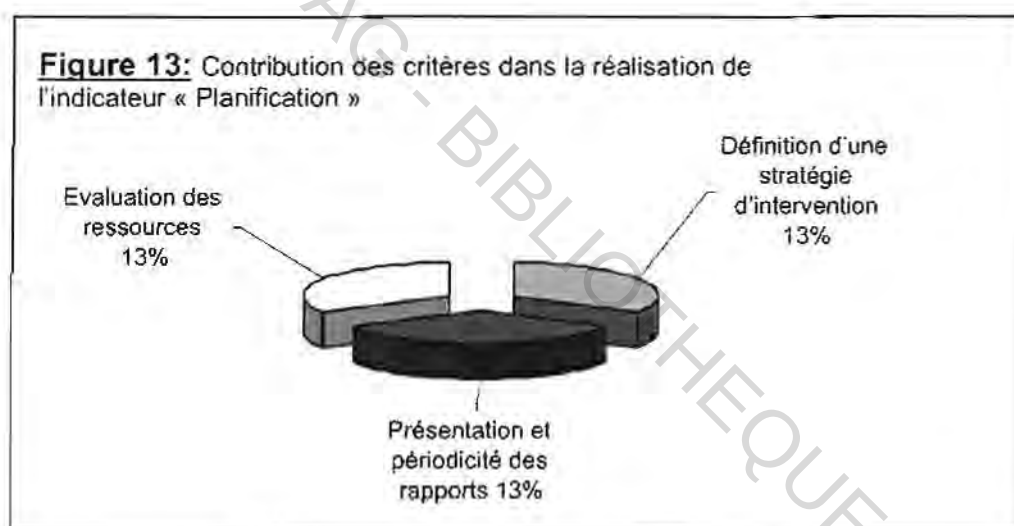
Il faut noter que dans le dispositif de S&E du Fonds, le suivi d'exécution des MP doit être assuré par les CGMP mis en place pour chaque MP en cours. Ce comité suit de bout en bout l'exécution du MP, du lancement jusqu'à la réception définitive. Les CGMP rendent

compte régulièrement au CZGF et à l'équipe d'AC de l'état d'avance des travaux. Ces informations font l'objet de rapport au niveau de l'AC et du ST du Fonds. Mais, ni le CZGF, ni CGMP ne produisent des rapports de suivi.

L'évaluation des ressources

Ce critère est peu satisfaisant (2/5). Cette situation est essentiellement due à la mise à disposition tardive des ressources nécessaires au suivi à l'équipe de l'AC par l'OP ASPRODEB. En effet, des retards dans le transfert de fonds de l'ASPRODEB aux agents AC ont été constatés. Cette situation a des conséquences négatives sur les activités de suivi des animateurs qui doivent encadrer les bénéficiaires dans l'identification des MP et le suivi.

L'indicateur « Planification » n'est pas satisfait avec une contribution des 39% dont 13% apporté par chacun des trois critères : définition d'une stratégie d'intervention, présentation- périodicité des rapports et l'évaluation des ressources.



b) Analyse des résultats selon l'indicateur «Organisation »

L'indicateur « organisation » est analysé en fonction des critères suivants :

L'existence d'un plan de circulation de l'information

Ce critère est satisfait (4/5). Le Fonds dispose d'un plan de circulation de l'information où les sources, les moyens de collecte de transmission sont bien définies.

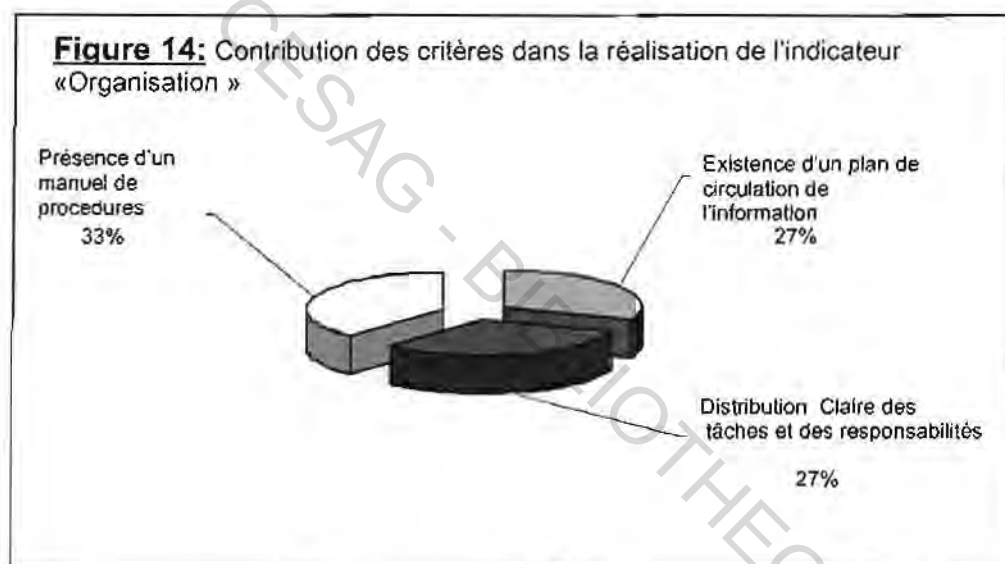
La distribution claire des tâches et des responsabilités

Ce critère est également satisfait avec une note de (4/5). Dans le manuel de procédures opérationnelles et organisationnelles du Fonds, les tâches et les responsabilités de chaque acteur sont bien définies et adaptées aux réalités de chaque milieu.

La présence d'un manuel de procédure

Le manuel de procédure existe et il est bien détaillé. Il prend en compte toutes les procédures internes de tous les acteurs impliqués dans l'exécution du Fonds. Ce critère est satisfait à 100%.

En somme, l'indicateur « organisation » a la plus grande contribution à la réalisation de V2. Il est satisfait à 87% dont 33% pour le critère « présence d'un manuel », 27% pour le critère « l'existence d'un plan de circulation de l'information » et 27% « la distribution claire des tâches et des responsabilités ». La seule insuffisance est que certains membres du CZGF et des CGMP, ne sont pas bien imprégnés sur le contenu du manuel de procédures et confondent souvent leurs rôles.



c) Analyse des résultats selon l'indicateur «Direction »

Les résultats de cet indicateur sont analysés selon les critères ci après :

La coordination des activités des comités de pilotage du Fonds dans la ZARESE

Ce critère est satisfait avec un résultat de 4/5. En effet, les différentes structures de direction et de coordination des activités du Fonds au sein de la ZARESE (CNP, SO, AC, CZGF et CGMP) ont une bonne coordination des activités d'identification, de sélection et de financement (transferts) des MP.

L'expérience professionnelle des comités de pilotage dans le domaine du suivi

Ce critère n'est pas satisfait (2/5) car seul les membres du CNP, SO et quelques uns de l'AC ont une très bonne expérience dans le domaine du S&E des projets. Quant aux

membres de CZGF et des CGMP, ils ont pour la plus part aucune expérience dans le domaine de suivi évaluation des MP. Ils ont besoin d'une formation sur les différents aspects du suivi du Fonds dans leur ZARESE.

Le dispositif de mobilisation et de motivation des personnes

On note une très bonne motivation des différents acteurs intervenant dans le cadre du Fonds au niveau CZGF. Les membres du comité honorent de leur présence aux convocations et participent activement aux réunions du CZGF. Avec la démarche de l'approche participative des bénéficiaires dans la gestion du Fonds, nous notons une très forte mobilisation des ces derniers lors de l'exécution de MP. Ils n'hésitent pas à attirer l'attention des agents de l'AC sur certaines insuffisances dans le déroulement des activités. Ce qui justifie le résultat appréciable de 4/5.

L'indicateur « Direction » est satisfait à 67% dont une contribution de 13% pour le critère « l'expérience professionnelle des comités de pilotage dans le domaine de suivi », de 27% pour « la coordination des activités des comités de pilotage du Fonds dans la ZARESE » et également 27% pour « la dispositif de mobilisation et de motivation des personnes ». Cet indicateur contribue à 28% à la réalisation de la variable V2.



d) Analyse des résultats selon l'indicateur «Contrôle »

L'analyse de cet indicateur est faite selon les critères suivants :

Contrôle au niveau de l'avancement des travaux et de la qualité des rapports

Ce critère n'est pas satisfaisant (1/5). Cette note se justifie par le manque de contrôle de la part des certains MO lors de l'exécution des MP et l'absence des rapports de suivi de ces derniers. On se retrouve souvent avec des MP d'infrastructures socio économiques qui ne

satisfont pas totalement aux attentes des bénéficiaires. Les informations sur l'état d'avancement sont le plus souvent informelles et transmises au niveau des agents de l'AC.

Contrôle au niveau des mesures correctives préconisées

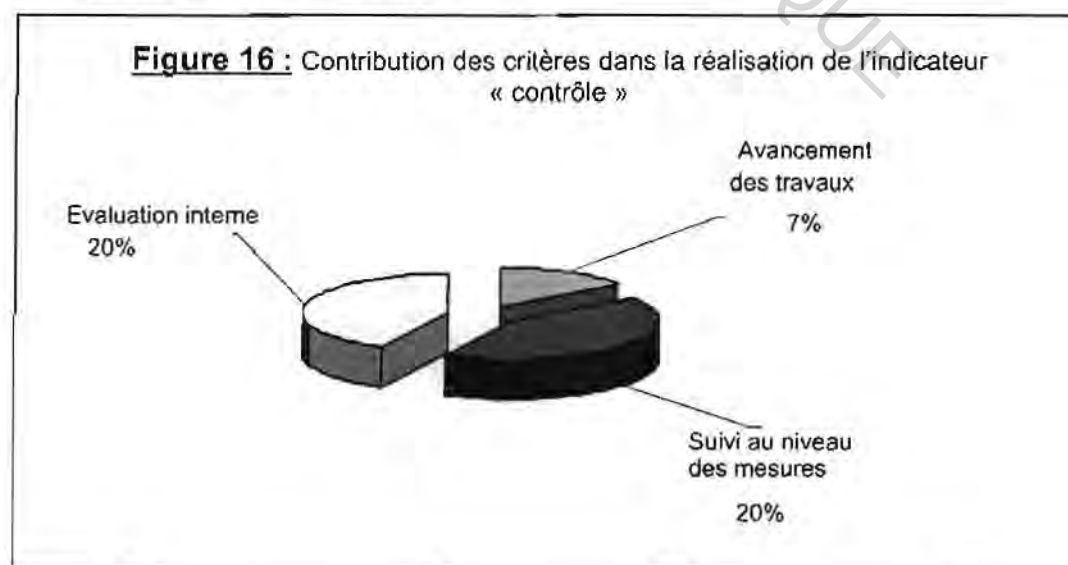
Ce critère est satisfaisant avec une note de 3/5. En effet, une fois que les membres du CZGF et de l'AC sont saisis sur des anomalies dans le déroulement des activités du Fonds par CGMP, ils se mobilisent rapidement et attirent l'attention des principaux responsables concernés (autorités locales, opérateurs privées ou publics). Des mesures sont prises par ces dernières pour résoudre les problèmes posés.

Evaluation interne des documents du Fonds

Ce critère est satisfaisant (3/5) dû au fait que des recommandations ont été formulées par le CNP et l'AC dans le cadre de la production des rapports et des documents de suivi des activités du Fonds par le CZGF. Cela montre qu'un contrôle de l'évaluation interne des documents (rapports) est fait par ST et l'AC.

Ce contrôle permet de vérifier si les activités de suivi évaluation répondent aux objectifs préalablement définis.

Pour résumer, l'indicateur « contrôle » n'est pas tout à fait satisfaisant avec une contribution des critères de 47% donc 7% pour « contrôle au niveau de l'avancement des travaux et de la qualité des rapports », 20% pour « contrôle au niveau des mesures correctives préconisées » et 20% pour « évaluation interne des documents du Fonds ». Cet indicateur contribue à 19% à la réalisation de V2.



1.2 Analyse et interprétation de la variable à expliquer

Les résultats relevés dans l'analyse des deux variables explicatives se répercutent sur la performance du système de S&E (variable à expliquer). Les indicateurs retenus pour apprécier les résultats de la variable à expliquer « Performance du système de suivi évaluation » sont : l'efficacité du système, l'efficience, la pertinence, la cohérence et la satisfaction des bénéficiaires.

a) Analyse selon l'indicateur « l'efficacité du système »

L'efficacité est perçue ici comme le degré d'atteinte des objectifs. Cet indicateur est satisfait à 53% et contribue à 18% à la réalisation de la Performance. Il permet de constater que les informations collectées et diffusées contribuent à atteindre les objectifs fixés aux MP.

En effet, les informations produites par le système mis en place pour l'exécution du fonds correspondent en partie aux attentes des différents niveaux de prise de décision. Ces informations peuvent être améliorées en mettant l'accent sur la qualité et la régularité dans la production des rapports de suivi au niveau du CZGF.

b) Analyse selon l'indicateur « l'efficience »

A ce niveau un seul critère a été identifié pour analyser et apprécier le niveau d'efficience du système de S&E : l'écart entre les coûts réels (préétablis) et les coûts prévus. Nous remarquons que cet indicateur est non satisfait (47% et contribue à 15.5% à la réalisation de la Performance).

c) Analyse selon l'indicateur « la pertinence »

La pertinence est directement liée à l'analyse des objectifs du Fonds. Elle est satisfaite avec un taux de 80% et contribue de 27% à la réalisation de la performance. Cette situation est due essentiellement à la forte corrélation qui existe d'une part entre les priorités des bénéficiaires et les objectifs du Fonds (86%) et d'autre part entre les priorités des donateurs (Gouvernement Italien) et les objectifs des MP financés (86%).

Ce résultat se justifie par la bonne pratique de l'approche participative lors de la sélection des MP par les bénéficiaires eux-mêmes et la prise en compte des composantes du Fonds identifiées par le Gouvernement Italien lors de l'examen des MP.

La seule insuffisance à ce niveau est que les MP de la 5^{ème} composante (AGR) n'ont pas encore été sélectionnés par le CZGF.

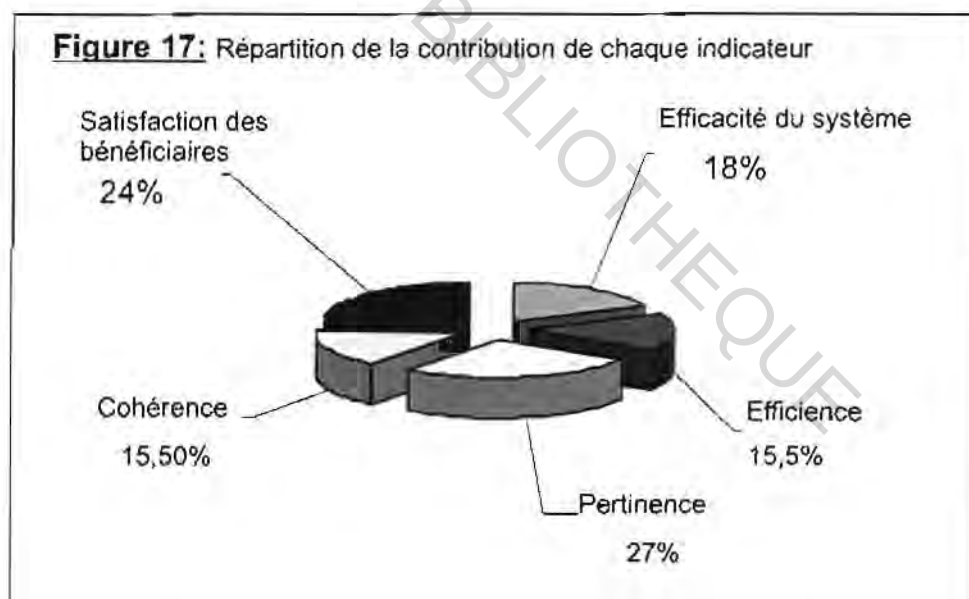
d) Analyse selon l'indicateur « la cohérence »

L'indicateur « la cohérence » est satisfait à 47% avec une contribution de 15,5% à l'atteinte de la performance du système. Ce qui s'explique par la production d'informations adéquates aux besoins exprimés afin de permettre une bonne prise de décision. La cohérence est appréciée par le critère d'adéquation entre les informations collectées et celles attendues au niveau des rapports du SO, du ST, du CNP, de l'UNOPS et de l'A.C.

e) Analyse de l'indicateur la « Satisfaction des bénéficiaires »

Il est analysé à travers les critères suivants : le niveau d'implication des bénéficiaires et le niveau d'appropriation des MP par les bénéficiaires. Cet indicateur est en quelque sorte l'instrument de contrôle dans le modèle et il est ainsi révélateur de la performance du système. Il est satisfait à 73% et contribue à la réalisation de la performance à 24%.

La figure suivant donne la répartition des contributions de chaque indicateur à l'atteinte de la performance du système de suivi évaluation.



II. Recommandations

Tout au long de notre étude nous avons démontré que toute insuffisance notée sur les variables avait un effet négatif sur la performance du système S&E. Ainsi, pour améliorer la performance du système de suivi évaluation du Fonds LCD RPS, nous allons formuler des recommandations qui vont porter davantage sur les variables explicatives. Ces recommandations découlent de l'analyse et de l'interprétation faites des résultats.

Nos propositions et recommandations concerneront davantage la CZGF au niveau local. Ces recommandations seront faites en fonction des différentes variables étudiées et un accent particulier sera mis sur les indicateurs en rapport avec le modèle qui ne sont pas satisfaits.

2.1 Recommandations suivant les variables explicatives

2.1.1 Suivant la variable V1 «La prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception »

Clarification des objectifs du suivi évaluation dans la conception des projets

Pour une meilleure identification des objectifs du système, les acteurs du fonds devront appliquer une démarche participative comme définie dans le document de suivi évaluation du Fonds LCD RPS. Cette démarche permettra aux bénéficiaires de mieux s'impliquer dans la définition des objectifs et la prise de décision.

Le CZGF et l'IAC doivent procéder à une large diffusion des objectifs du Fonds auprès de tous les acteurs au niveau local (membres des CGMP et à toute la communauté rurale) lors des réunions de lancement des MP ou de réception définitive des produits de ces MP. Cette diffusion peut se faire également lors de la conception des MP. Effet, pendant les séances de conception des MP, les agents de l'AC devront expliquer dans les détails les objectifs du Fonds. Cela permettra aux bénéficiaires avoir une idée plus précise sur les objectifs du Fonds.

De plus, il faut organiser des sessions de formation et d'information sur les objectifs du dispositif de S&E pour les membres du CZGF, du CGMP et des Maîtres d'Ouvres des MP.

Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information

Les utilisateurs des informations de suivi évaluation sont bien identifiés dans le dispositif de S&E élaboré. Cependant, leurs besoins en information ne sont pas satisfaits. Pour pallier à cette insuffisance, le CNP et l'IAC doivent mener une réflexion approfondie pour mieux cerner les besoins en information de tous les acteurs. Dans ce sens un atelier regroupant les différents utilisateurs informations pourrait être organisé. Cette rencontre qui doit associer les différents acteurs à l'identification, permettra d'améliorer les chances de l'utilisation des informations pour des prises de décisions.

La sélection des indicateurs

Les indicateurs de suivi des effets issus du cadre logiques du Fonds sont clairs, utiles et mesurables. Ils ont été définis par l'examen attentif des questions relatives à la performance pour l'objectif général, le ou les objectifs spécifiques, les résultats et les réalisations. Pour un meilleur suivi de ces indicateurs, il faudra préciser les périodes spécifiques au cours desquelles l'indicateur sera observé et les unités de mesure spécifiques à utiliser pour chaque indicateur.

La définition des sources d'information

La détermination des sources d'information est importante avant de se lancer dans la collecte des données. Les types de sources d'informations internes du Fonds sont pris en compte dans le dispositif de S&E. Cependant, un accent particulier doit être mis sur la qualité des sources d'informations tels que les rapports de suivi des MP. Ces rapports doivent utiliser les indicateurs bien définis permettant de mesurer l'atteinte des résultats et apprécier plus facilement les écarts observés.

De plus, les sources d'information externes doivent être précisées et analysées en fonction du contexte national. Ces informations permettront de juger si les conditions sont favorables : à la création d'opportunités d'intervention et de développement visant la réduction de la pauvreté, l'augmentation des productions, l'allégement des conditions d'accès aux marchés, l'accès aux services de base et à garantir la sécurité alimentaire.

Définition de la méthode de collecte et de traitement des données

Cet indicateur qui est le noyau même d'un système d'information, conditionne en grande partie le succès du système. Nous avons constaté un blocage dans l'utilisation de la méthode de collecte et de communication des informations élaborées dans le manuel de procédures au sein de la CZGF de Louga et également un très faible degré d'intervention des

acteurs dans la collecte des informations. Pour cela, nous proposons qu'après la formation des membres du CZGF et de l'AC dans l'utilisation des outils et techniques de collecte des données, une « méthode participative » soit adoptée comme méthode de collecte, de traitement et de diffusion des informations.

Cette méthode associera davantage les bénéficiaires au dispositif du S&E comme sources d'information mais également comme co-utilisateurs de l'information et donc comme des participants éventuels à l'analyse et à la conception de la méthode de collecte.

Avant la mise en œuvre de cette méthode, il faut préciser qui, dans l'idéal, devrait être associé au processus et établir les conditions d'une participation réelle des bénéficiaires.

2.1.2 Suivant la variable V2 «le pilotage du système de suivi évaluation »

La planification

La planification assure une mesure correcte, efficiente et rationnelle des ressources tant humaines que matérielles lors de l'exécution des projets ou programme. Pour que la planification des activités de la ZARESE de Louga soit bien établie, nous recommandons la conception d'une stratégie d'intervention guidée par l'élaboration d'un planning des missions de suivi des MP du l'AC et du CZGF. Ce programme doit être détaillé et élaboré trimestriellement en fonction des MP en cours d'exécution et de MP qui viennent d'être validés. Une programmation des rapports de suivi doit également être adoptée par les différents acteurs du Fonds et particulièrement les AC, CZGF et les différents CGMP.

Pour que les activités programmées soient exécutées, il faut attirer l'attention de CNP et de l'administrateur du Fonds sur les retards qui proviennent lors des transferts des ressources financières allouées à l'AC par les OP et les ONG de tutelles.

L'organisation

Le CZGP ainsi que les autres intervenants dans l'exécution du Fonds ont une organisation satisfaisante. Cette organisation est caractérisée par l'existence d'un plan de circulation de l'information qui inclut tous les acteurs et une distribution claire des tâches, des responsabilités au sein de tout le dispositif opérationnel du Fonds et la présence d'un manuel de procédures bien détaillé.

A ce niveau, nous suggérons une plus large diffusion de ce manuel aux différents acteurs du Fonds.

La direction

Dans la ZARESE de Louga, malgré une bonne coordination des activités des comités de pilotage du Fonds et un bon dispositif de mobilisation et de motivation des personnes chargées du suivi évaluation, l'expérience professionnelle des comités dans le domaine de suivi n'est pas satisfaisante. Un renforcement des capacités des acteurs (CZGF, AC) en gestion des projets et en suivi évaluation s'impose. Les membres de chaque CGMP doivent également recevoir une formation en suivi de leur MP avant le démarrage des activités.

Des séances de formation, des CGMP d'une demi journée, pourront être organisées par les animateurs de l'IAC.

Le contrôle

Le contrôle dans le dispositif de S&E consiste à vérifier si les activités prévues et réalisées répondent aux objectifs préalablement définis. Pour cela, un accent doit d'être mis sur le contrôle de l'avancement des travaux des MP dans la ZARESE. Le contrôle de la qualité des travaux qui en principe doit être faite systématiquement par les M.O et le CGMP lors de l'exécution des MP devront faire l'objet d'un rapport dûment rédigé mettant en évidence les écarts.

Pour améliorer le suivi des MO qui sont issus des Services Techniques Déconcentrés (STD) de l'Etat (Eaux et Forêts, Agriculture, élevage, éducation, santé, hydraulique, trésor ...), un planning de suivi des MP doit être fait et intégré dans le plan de travail des MO au sein de leurs ministères respectifs. Cette disposition contribuera à améliorer la disponibilité de ces agents chargés de suivre les MP entant que MO.

2.2 Recommandation suivant la variable à expliquer

L'efficacité du système

L'amélioration de l'efficacité du système de S&E dépend pour une large part du degré d'atteinte des objectifs. Cela passe par l'identification des informations nécessaires et l'amélioration du processus d'exécution par l'utilisation des données collectées.

Pour ce faire, nous suggérons que le CZGF et l'AC, lors de la rédaction de ses rapports trimestriels utilise les indicateurs appropriés permettant d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs du Fonds. Ces indicateurs sont par exemple : le niveau des investissements et leurs cohérences avec les lignes de développement local, le niveau de revenu, d'accès aux services de base, d'autosuffisance alimentaire.

L'efficience

La mesure de l'écart entre les coûts réels et les coûts prévus dans le cadre de la réalisation du fonctionnement du système de suivi évaluation, montre une grande différence. La principale recommandation est de mettre en place au sein de CZGF un dispositif de suivi financier relié à l'administrateur du Fonds et au CGMP. Des indicateurs de types financiers doivent être choisis et chaque MP sera suivi avec le tableau de bord suivant :

Tableau 17: Fiche de suivi financier des MP

Village :	
Titre du MP :	
Noms des membres du CGMP :	
Date de démarrage du MP:	
Durée de fin prévue :	
Montant budgétisé	A
Montant dépensé	B
Ecart 1	A-B
Montant des virements bancaires effectués	C
Montant	
Ecart 2	A-C
Montant Contribution des bénéficiaires	D
Montant versé	E
Ecart 3	D-E
Observations	

Source : Nous-mêmes

Cette fiche de suivi permettra de mettre facilement en place la base de données des MP.

La pertinence

La pertinence est directement liée à l'analyse des objectifs du Fonds. Nous avons pu montrer que les priorités des bénéficiaires répondent aux objectifs du Fonds à travers la bonne pratique de l'approche participative lors de la sélection des MP et la prise en compte des composantes dans l'examen des MP.

Nous recommandons à ce niveau que les MP entrant dans la composantes 5 (AGR) soient pris en comptes dans l'examen et le choix des MP et que les CGMP de ces MP soient formés sur les principes de base de Gestion ce qui facilitera le suivi de la rentabilité.

La cohérence

Les informations collectées sont adéquates aux besoins exprimés par le CZGF et les autres intervenants dans l'exécution des activités du Fonds. Cette situation permet la prise de bonne décision.

Nous recommandons que les décisions soient prises dans les meilleurs délais une fois que les membres du CZGF sont informés sur des anomalies ou les insuffisantes sur l'exécution des MP. Ces décisions doivent faire l'objet d'un rapport qui sera transmis au CNP.

La satisfaction des bénéficiaires

La satisfaction des bénéficiaires est appréciée par l'identification de leurs besoins ainsi que la prise en compte de leurs préoccupations lors des décisions. A ce niveau, nous avons un bon niveau appropriation des MP par les bénéficiaires et également un bon niveau d'implication des bénéficiaires à la prise de décision car, c'est eux-mêmes qui constituent la CZGF et les différents CGMP.

Nous recommandons à ce niveau, une assistance plus directe des agents d'AC auprès des bénéficiaires dans l'identification de leurs besoins et le choix des MP. Cette assistance doit s'appuyer sur des approches participatives pour une prise en compte réelle des préoccupations des populations rurales.

Conclusion générale :

Dans le contexte de lutte contre la pauvreté, l'amélioration de la performance des systèmes de suivi évaluation est un problème important qui préoccupe tous les gestionnaires car, il faut sélectionner, collecter, traiter et diffuser les informations qui doivent servir aux prises de décision au sein des projets et programmes.

A travers notre étude nous avons voulu contribuer modestement à l'amélioration de l'efficacité des projets de développement communautaire dans la mise en place d'un système de S&E performant.

La performance d'un système de S&E dépend en grande partie de la qualité de l'information fournie. Cette information doit être faite, conforme aux besoins des utilisateurs, accessible et au moindre coût.

Au cours de notre stage, nous avons pris connaissance du mode d'intervention du Fonds Italie CILSS de Lutte Contre la Désertification pour la Réduction de la Pauvreté au Sahel du Sénégal et analysé, la performance du système de S&E du Fonds dans la ZARESE de Louga.

Les investigations que nous avons menées à travers des entretiens, des enquêtes et des échanges avec des personnes intervenant dans le domaine nous ont permis de mieux apprécier l'environnement et le cadre d'intervention en matière de S&E

A la lumière des résultats, nous constatons que le Fonds LCD RPS dans la ZARESE de Louga dispose d'un système de S&E perfectible.

La performance de ce système repose sur une bonne diffusion des objectifs du système, des instruments de collecte, des indicateurs de suivi financier ainsi que la production des rapports de qualité.

Dans une perspective d'améliorer la performance il faut :

- Dans un court à moyen terme former les membres du CZGF et des CGMP sur les outils de gestion de suivi des MP, appuyer les membres du CZGF et des CGMP dans la production de rapports de qualité, rendre fonctionnelle les activités de planification et de suivi au sein des CZGF de l'IAC. Il faut également mettre à la disposition de l'IAC des moyens logistiques plus adaptés.
- Dans un long terme, penser à utiliser les prestations privées comme MO pour tous les MP et renforcer les capacités l'IAC dans la communication, la planification et la rendre plus autonome financièrement.

En effet, la production des rapports de suivi constitue le maillon faible de la chaîne. Les instruments de collecte qui ne sont pas utilisés par les membres de CGMP et CZGF posent un problème de collecte des données.

De même, le CZGF devrait pouvoir bénéficier d'un suivi budgétaire pour pouvoir juger de l'efficacité de ses activités.

Notre étude est loin de couvrir l'ensemble de la problématique du S&E du FLCD RPS compte tenu de notre faible échantillon mais également des outils de recherche que nous avons utilisés. Cependant, elle a abouti à des conclusions intéressantes qui méritent d'être vérifiées et approfondies par d'autres études.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Giard Vicent, Gestion de Projets, Economica, 1991.
- Joly M et Muller, J-L, de la Gestion de projet au Management par Projet, AFNOR 1994.
- Jody Zall Kusek Ray C. Rist « Vers une culture du résultat. Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et évaluation axé sur les résultats : guide pour les praticiens du développement », St Martin Canada, 2005.
- Wilson O'Shaughnessy : « La faisabilité de projet », SMG, 1992.
- Vallet, G., Techniques de Suivi des Projets, Dunod, Paris 1997.

Mémoires

- Roseline Affoué Koffi « Contribution à l'amélioration de la conception des projets de développement à caractère sociaux en Afrique : Cas de l'AMU en Côte d'Ivoire » DESS en gestion des projets 2ème promotion.
- Tania C.Ismène ATTIBA « Diagnostic du suivi évaluation des programme de développement : cas de l'antenne du PAREP à Saint Louis » Maîtrise professionnalisée en Gestion des Entreprises et des Organisations 2004.

Articles

- Le magazine de l'Entreprise N°49 -« le guide du gestionnaire de projet : le processus d'établissement d'un projet » 2006 - 6ème Année page 49.
- L'ENTREPRISE N°248 « le management, Le CNE un an après » Septembre 2006 Page 64.

Notes de cours

- Monsieur Traoré, Codex du cours Conception des Projets de, CESAG 2006.
- Monsieur Traoré, Codex du cours suivi des projets, CESAG 2006.
- Notes de cours en Gestion des projets et Suivi Evaluation.

Documents du projet :

- Manuel de procédures opérationnelles.
- Manuel de suivi évaluation.

Webmagazine

- http://www.IFAD.org/list_eval.asp.
- <http://www.iao.florence.it/lcdrps/dossiers/cat.php?idcat=12>
- <http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/french/documents>

Autres

- FIDA, Guide pratique de suivi évaluation des projets de développement rural, 2002
- CNUCED, Rapport "Les pays les moins avancés 2002" et publié en juin 2003,
- PNUD, Guide de suivi et de l'évaluation, 1999
- Commission des Communautés Européenne, « Manuel, Gestion du cycle de projet, Approche intégrée et cadre logique » Février 1993

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Thème 1 : Les objectifs du C.Z.G.P

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

Thème 2

10. Les responsabilités de chaque acteur du programme sont-elles clairement définies ?
11. Existe-il une structure projet ?
12. Existe-t-il un comité stratégique ?
13. Existe-il un comité de pilotage ?
14. Existe-t-il une équipe projet ?
15. Existe-il un acteur du programme qui est responsable de plusieurs volets en même temps ?
16. La coordonnatrice de l'antenne connaît-elle bien le domaine du programme ?
17. A-t-elle déjà géré d'autres programmes similaires ?
18. Est-elle détachée à plein temps sur le programme ?
19. Est-ce que le programme donne lieu à des conflits de personnes ?
20. Est-ce que le personnel de l'antenne a été formé à la méthode de conduite des programmes de développement ?
21. Le personnel de l'antenne est-il composé de personnes techniquement complémentaires ?
22. Les bénéficiaires du projet sont-ils alignés avec les objectifs du projet ?
23. Les bénéficiaires du projet reconnaissent la compétence du chef de projet et des membres de l'équipe projet.
24. Le remplacement d'un des membres de l'équipe projet n'entraîne pas l'arrêt du projet.
25. Le chef du projet pilote le projet depuis son commencement.
26. L'équipe projet présente un turn-over faible.
27. Le comité de pilotage prend les décisions de son ressort.

28. D'une manière générale, les différents acteurs du projet sont motivés par la réussite de celui-ci.
29. Il existe une « culture projet » dans l'antenne.
30. L'antenne est organisée en structure projets.
31. De nombreux projets ont déjà été conduits avec succès dans le passé
32. les différents projets réalisés par le passé par l'entreprise sont connus
33. il existe une structure d'assistance projet
34. il n'existe pas d'autres projets susceptibles de nécessiter au même moment les mêmes ressources
35. le projet nécessite l'utilisation d'une technique traditionnelle
36. le projet nécessite l'utilisation de technique nouvelle cependant connue et maîtrisée par l'équipe projet
37. des experts extérieurs à l'antenne aident l'équipe projet dans l'appropriation de ces technologies nouvelles
38. l'environnement du projet est favorable à sa réalisation
39. La durée prévisionnelle du projet a été calculée
40. la date de fin du projet a été fixée
41. la date de fin du projet est réaliste
42. la durée de chaque tâche a été évaluée avec une méthode reconnue au niveau de l'antenne
43. il existe un planning de réalisation des tâches
44. il existe un planning d'occupation des différents acteurs
45. les dates d'avancement du projet sont fixées
46. le planning tient compte des congés, des formations des membres de l'antenne
47. le planning intègre une soupape de sécurité
48. le planning est suivi périodiquement (une ou deux fois par mois au minimum) par le comité de pilotage
49. les dépassements et les gains de temps sont analysés tâche par tâche et ne donnent pas lieu à une compensation automatique
50. les dates de validation des tâches et des phases sont respectées
51. les écarts entre prévision et réalisations donnent lieu à des justifications
52. le non-respect d'une date d'avancement donne lieu à des arbitrages dans l'intérêt général du projet
53. d'une manière générale, la durée et les dates sont adaptées au projet
54. les moyens ont été déterminés avant le démarrage du projet
55. les moyens en hommes sont insuffisants
56. les moyens financiers sont insuffisants
57. les moyens en matériel sont insuffisants
58. les moyens financiers sont répartis en budgets spécifiques
59. le chef de projet effectue régulièrement un suivi des moyens mis en œuvre
60. les écarts donnent lieu à une justification automatique du comité pilotage

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

ANNEXE 2 : MODELE DE RAPPORT D'AVANCEMENT OU D'ACHEVEMENT D'UN MICRO-PROJET (ANNEXE C DU MEMORANDUM D'ACCORD)

1.

Veillez fournir un rapport complet en utilisant des pages supplémentaires, si nécessaire.
2.

Veillez retourner le rapport d'avancement au SO du Fonds.

Maître d'Ouvrage:

Numéro du micro projet:

Village:

Communauté rurale :

Département :

Nom du micro projet:

Type de micro projet:

Date de démarrage:

Date d'achèvement prévue:

Période :

Année :

Activités:

Activités prévues	Date d'achèvement prévue	Etat d'exécution (%)		
		Période précédente	Période en cours	Cumulatif

Commentaires :

Les activités sont-elles exécutées comme prévu ?

Quelles difficultés ont été rencontrées ?

Résultats:

Résultats	Unité	Attendu	Réalisé	%
-----------	-------	---------	---------	---

Commentaires :

Rapport Financier :

Montants reçus et dépenses

Tranche	Date reception	Montant Tranche (FCFA)	Total disponible (FCFA)	Dépenses (FCFA)	% dépenses / disponible	Reliquat (FCFA)
1ère						
2ème						
3ème						
TOTAL						

Détail des dépenses sur la période

Lignes budgétaires	Budget total (FCFA)	Dépenses (FCFA)		
		Période précédente	Période en cours	% sur budget

Total

Commentaires :

Développements nouveaux et difficultés imprévues:

Développements nouveaux et difficultés imprévues durant la mise en oeuvre du micro projet:

Mesures prises pour les résoudre:

Remarques/leçons apprises:

Date:_____ Proposé par:_____

Avec l'appui de (ONG) : _____

ANNEXE 3 : FICHE INDIVIDUELLE D'EVALUATION DES MICRO-PROJETS PAR LE CZGF

L'évaluation de chaque Micro-Projet se fera sur la base des critères ci-dessous.

Pour procéder à l'évaluation, chaque membre de la Commission Technique d'Evaluation (CTE) devra apprécier le respect des critères suivants en tenant compte des éléments contenus dans les Demandes de Micro-Projets et répondre aux questions posées.

Cette évaluation se fera en 2 étapes (bureau et terrain)

1. Critères techniques

- Respect du canevas de présentation de la DMP ;
- Existence de compétences locales capables de mener à bien le projet ;
- Expérience en gestion d'une activité communautaire similaire ;
- Structuration et organisation des bénéficiaires ;
- Participation de la communauté à l'identification du problème ;
- Cohérence du plan de mise en œuvre et de suivi de la DMP ;
- Cohérence du plan de renforcement de capacité ;
- Pertinence des mesures de pérennisation du Micro-projet ;
- Cohérence du plan de maintenance et d'entretien des infrastructures et équipements ;
- Impact du Micro-Projet sur l'environnement.

2. Critères financiers

- Coût du micro-projet par rapport au plafond indiqué dans le code de financement
- Coût du micro-projet/population ;
- Coût de fonctionnement par rapport au coût total du projet ;
- Contribution des populations par rapport au coût total du projet.

QUESTIONS

1. Le micro-projet proposé répond-t-il aux objectifs et priorités de la collectivité locale?

OUI

NON

2. Le projet proposé répond-t-il aux objectifs et priorités du secteur d'activités?

OUI

NON

3. Le Micro-Projet représente t-il un besoin prioritaire de la communauté?

OUI

NON

4. Le Micro-Projet a-t-il été conçu de manière participative avec une participation effective des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables?
- OUI NON
5. Les impacts du projet vont-ils toucher les pauvres et les groupes vulnérables?
- OUI NON
6. Les indicateurs de performance et d'impact du micro-projet permettent-ils de contribuer à réduire la pauvreté?
- OUI NON
7. La communauté est-elle prête à mobiliser sa contribution?
- OUI NON
8. Le projet peut-il être exécuté dans une durée maximale de 1 an?
- OUI NON
9. La communauté a-t-elle mis en place les organes pour mettre en œuvre le projet?
- OUI NON
10. Les plans de financement, de dépenses et de passation de marchés sont-ils en conformité avec le calendrier d'exécution du Micro-Projet?
- OUI NON
11. Le plan de renforcement de capacité permet-il une bonne exécution et une pérennisation des activités du Micro-Projet?
- OUI NON
12. La communauté s'est-elle engagée à recevoir des modules d'IEC et de VIH/SIDA dans les activités du Micro-Projet?
- OUI NON
13. La communauté a-t-elle pris des mesures pour la maintenance et la pérennisation du Micro-Projet?
- OUI NON
14. Le projet a-t-il un impact positif ou nul sur l'environnement?
- OUI NON

Commentaires sur le Micro-Projet

APPRECIATION FINALE DE L'EVALUATION

Au vu des réponses aux questions, le projet sera retenu dans une des catégories suivantes

CATEGORIE	APPRECIATION	Cochez une case
A	Micro- Projet retenu pour une évaluation finale	
B	Micro-Projet à reformuler	
C	Micro-Projet rejeté	

Pour la réponse les micro-projets retenus dans la catégorie C, donner les raisons en cochant une croix dans le tableau suivant:

Critères	Cochez une ou des cases
Micro-Projet non conforme à la politique de l'état ou des communautés rurales	
Demande de Micro-Projet dans la catégorie inéligible	
Demande de Micro-Projet incomplète	
Micro-Projet ne bénéficiant pas aux pauvres et groupes vulnérables	
Structures de gestion du projet non mises en place	
Manque de vision de maintenance et de pérennisation du Micro-Projet	
Coût du Micro-Projet élevé	
Micro-Projet techniquement complexe	
Micro-Projet ayant un impact négatif sur l'environnement	

ANNEXE 4 : FICHE DE SUIVI DE MICRO-PROJET

Date de la visite :

Localisation : Département : Communauté rurale : Village :

Titre du Micro-Projet :

Type de Micro-Projet :

Bénéficiaire :

Coût du Micro-Projet :

Début du Micro-Projet :

SUIVI TECHNIQUE

REALISATIONS PREVUES A LA DATE	REALISATIONS EXECUTEES A LA DATE	TAUX D'EXECUTION

SUIVI FINANCIER

PREVISIONS DE DEPENSES A LA DATE	DEPENSES REALISEES A LA DATE	TAUX D'EXECUTION

COMMENTAIRES : justification des écarts techniques et financiers

COMMENTAIRES SUR LA PARTICIPATION

Rôle du Comité de Gestion du Micro-Projet

Degré de participation des bénéficiaires

Implication des groupes vulnérables

PRINCIPAUX PROBLEMES RENCONTRES ET SOLUTIONS PRECONISEES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

JUGEMENT GLOBAL SUR LA PERFORMANCE DU MICRO-PROJET

.....

.....

.....

.....

.....

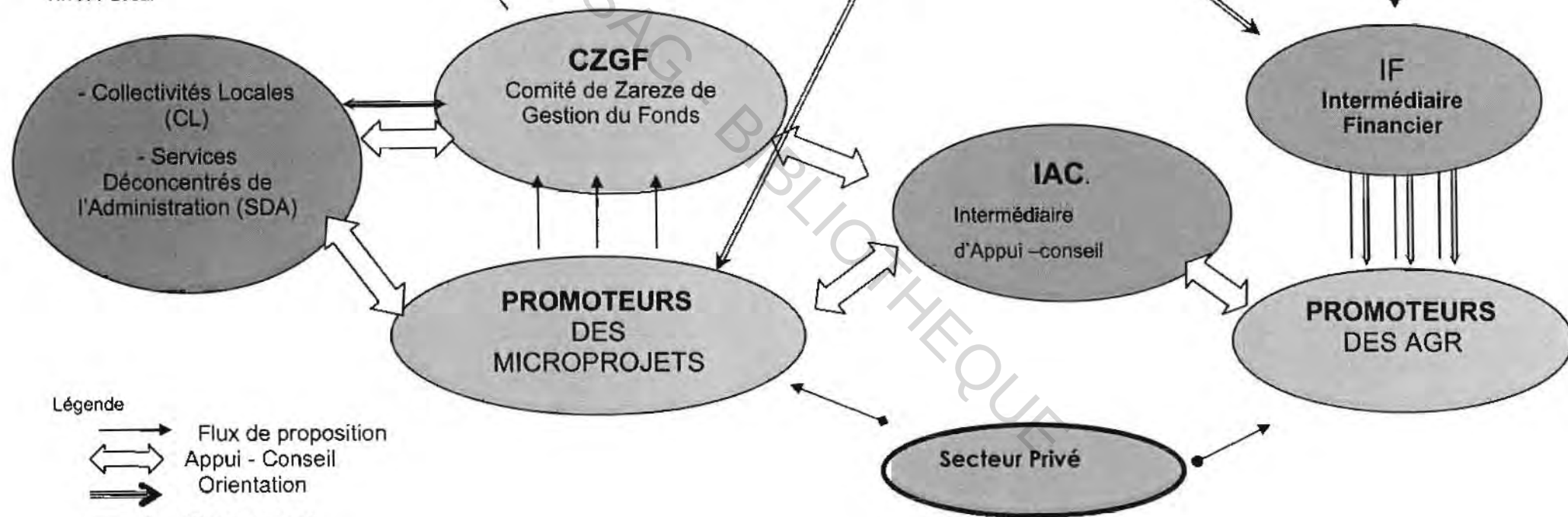
CESAG - BIBLIOTHEQUE

	Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif général	Les conditions des socio économiques des foyers ruraux vulnérables améliorées	Niveau de pauvreté et de la vulnérable dans les zones d'intervention Niveau des investissements effectués et leur cohérence avec les lignes de développement local	Rapport des ONG, des associations et des administrations locales, évaluations en cours d'œuvre ou finales, et autoévaluations des bénéficiaires Documents et rapports rédigés par les services techniques décentralisés	
Objectif spécifique	Les capacités de production sont améliorées, les productions sont diversifiées, les revenus des familles rurales vulnérables sont accrus et l'accès aux services de base (eau, santé, éducation) est amélioré	Niveaux de revenus, d'accès aux services de base, d'autosuffisance alimentaire	Enquêtes socio économiques, données de suivi, rapports périodiques de développement, études spécifiques Documents et rapports rédigés par les services techniques décentralisés	- Contexte local favorable et intéressé à la création d'opportunités d'intervention et de développement qui visent la réduction de la pauvreté, l'augmentation des productions, l'allègement des conditions d'accès aux marchés, l'accès au service de base et des mesures aptes à garantir la sécurité alimentaire - Le programme d'appui au ROPPA atteint ses objectifs - Les services de santé et d'éducation devant être fournis au travers des infrastructures construites par le Fonds sont pris en charge par l'état, les collectivités locales ou les utilisateurs

Résultats	Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
	R1 : Des interventions communautaires pour la création d'infrastructures de base sont réalisées. R2 : Des investissements aptes à améliorer les revenus familiaux, les possibilités d'emploi, les productions rurales, la commercialisation des produits, sont réalisés. R 3 : Les capacités des communautés de base et des institutions décentralisées en matière de gestion des ressources mises à leur disposition pour des investissements destinés à lutter contre la pauvreté sont renforcées. R 4 : Les capacités de gestion et d'exploitation durable des ressources environnementales au niveau local sont améliorées R 5 : L'accès aux services financiers ruraux est amélioré	.Nombre des investissements réalisés ; .Distribution des investissements par secteur, type d'acteur, niveau d'exécution, coût. . Nombre de ménages bénéficiant directement des investissements ; .Revenu généré par l'investissement . Répartition des investissements vers les secteurs pouvant bénéficier les groupes les plus ; Respect des délais d'exécution, des budgets, des contributions locales ; Capacité de mobilisation des ressources pour les interventions du Fonds par les OP, Composition des comités de gestion (hommes/femmes) ; Nombre d'OP légalisées ou envoi de légalisation ; Nombre des membres de ces OP (hommes/femmes) ; Nombre de participants aux MP de GRN ; Proportion des micro projets de GRN par rapport au total des MP financés, Proportion du Fonds allouée à des projets de GRN ; Nombre de clients par sexe ayant accès aux différents types de services ; Montant de crédits alloués par sexe du client et type d'activités financées	Rapports semestriels de suivi du Fonds LCD RPS Rapports de gestion du système financier décentralisé Rapport sur les activités d'autoévaluation par les bénéficiaires	Participation et collaboration entre les différentes instances décisionnelles qui agissent au niveau local Partenariat entre la société civile sahélienne, les ONG et la coopération décentralisée Transfert effectif des pouvoirs décisionnels dans le cadre du processus de décentralisation

Activités	Logique d'intervention	Moyens	Ressources	Hypothèses
	R1 A1 : Elaboration des principes et des procédures de financement et de fonctionnement du « Fond LCD RPS » pour la réalisation d'interventions de développement au niveau des communautés, R1 A2 Mener des activités d'appui et conseil pour l'identification, la formulation, la gestion et le suivi des interventions susceptibles d'être financées par le Fonds R1 A3 Financer des projets communautaires, R1 A4 Suivi et auto évaluation. R2 A1 Elaborer des procédure des principes et des procédures de financement et de fonctionnement du Fonds pour la réalisation d'interventions de développement économique en faveur d'associations de producteurs, d'organisations de base, de coopératives et de communautés, R2 A2 Mener des activités d'appui et de conseil pour l'identification, la formulation, la gestion et le suivi des interventions susceptibles d'être financées par le Fonds R2 A3 Financer les projets retenus, R2 A4 Suivre et financer les actions d'auto évaluation R3 A1 Elaborer et mettre à jour des lignes de développement local, R3 A2 Renforcer, mettre à jour ou créer un service d'information sur les différentes initiatives de lutte contre la désertification et la pauvreté, destiné aux organisations de base,	<u>Ressources</u> <u>humaines</u> : Activités d'orientation et d'accompagnement. <u>Moyens techniques</u> <u>et équipement</u> :	A la charge de : - projets promus par le Groupe d'Appui des ONG italiennes, - projets financés par la coopération décentralisée, Fonds LCD RPS	Partenariat entre la société civile sahélienne et Italienne effectif Activités de la coopération décentralisée et du GAA/ONG se déroulent selon le principe de la synergie et de la coordination

Activités	Logique d'intervention	Moyens	Ressources	Hypothèses
	R3 A3 Analyser le contexte institutionnel (Rapports institutionnels existants) et le potentiel (ressources et capacités locales disponibles) de chaque ZARESE R3A4 Appuyer les collectivités locales pour harmoniser les activités de coopérations sur leur territoire, R3A5 Réaliser des séminaires au niveau local afin d'assurer la participation de tous les sujets à la définition de lignes de développement local et à l'identification des initiatives de développement communautaires, R3A6 Définir les procédures décisionnelles concernant la gestion du fonds, R3A7 Mener des activités spécifiques de renforcement institutionnel pour promouvoir les capacités décisionnelles locales, R3A8 Conduire des séminaires de formation pour améliorer les capacités administratives et techniques au sein des institutions locales, R3A9 Suivre et financer des actions d'auto évaluation R4 A1 Mener des activités spécifiques d'orientation et d'accompagnement pour la réalisation d'interventions de gestion des ressources naturelles à caractère communautaire, R4A2 Suivre et financer des actions d'auto évaluation R5A1 Identifier des institutions de micro-crédits devant être associées au Fonds, R5 A2 ouvrir des lignes de crédits auprès des institutions de micro finance.	<u>Ressources humaines :</u> Activités d'orientation et d'accompagnement. <u>Moyens techniques et équipement :</u>	A la charge de : - projets promus par le Groupe d'Appui des ONG italiennes, - projets financés par la coopération décentralisée, Fonds LCD RPS	Partenariat entre société civile sahélienne et italienne effectif Activités de la coopération décentralisée et du GAA/ONG se déroulent selon le principe de la synergie et de la coordination



Légende

- Flux de proposition
- Appui - Conseil
- Orientation
- Financement
- Coordination
- Prestation de services

TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des abréviations	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	v
Liste des annexes.....	vi
Avant propos.....	1
Sommaire.....	2
Introduction générale	3
1. Préambule	3
2. Problématique	5
3. Présentation de l'étude.....	8
3.1 Objet de l'étude	8
3.2 Objectif de l'étude	8
3.3 Intérêt de l'étude	8
3.4 Démarche de l'étude	9
3.5 Délimitation du champ de l'étude	10
3.6 Plan de l'étude	11
1 ^{er} Partie : Cadre théorique	13
Chapitre 1 : Généralité sur les projets et le suivi évaluation	14
1.1 Généralité sur les projets de développement.....	14
1.1.1 Définition de projet de développement.....	14
1.1.2 Définition de gestion des projets	15
1.1.3 Typologie des projets	16
a. le critère de la finalité du projet.....	17
b. le critère de la taille du projet.....	17
c. le critère d'articulation des projets	18
d. le critère de l'initiateur de projet.....	18
1.1.4 Notion de Programme et Plans	18
1.1.5 Cycle de vie du projet.....	19
1.2 Généralité sur le suivi évaluation des projets et programmes	23
1.2.1 Le concept de suivi	23

3 L'analyse des données	60
4 Les produits	60
3ème Partie : Présentation de l'analyse, l'interprétations des résultats et recommandation ...	61
Chapitre 6 : Présentation des résultats	62
I. Résultats par rapport aux variables explicatives	62
1.1 Les résultats de la variable V1 « la prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception ».....	63
1.2. Les résultats de la variable V2 « Le pilotage du système de suivi évaluation »... ..	64
1.3 Taux de contribution des indicateurs dans la réalisation des variables	65
II. Résultats et analyse de la variable expliquée	66
Chapitre 7 : Analyse, interprétation et recommandations.....	68
I. Analyse et interprétation des résultats	68
1.1 Analyse et interprétation des variables explicatives	68
1.1.1. Variable explicative V1 : « La prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception »	68
1.1.2 Variable explicative V2 : « le pilotage du système de suivi évaluation ».....	75
1.2 Analyse et interprétation de la variable à expliquer	80
II. Recommandations	82
2.1 Recommandation suivant les variables explicatives	82
2.1.1 Suivant la variable V1 «La prise en compte du système de suivi évaluation dans la conception »	82
2.1.2 Suivant la variable V2 «le pilotage du système de suivi évaluation »	84
2.2 Recommandation suivant la variable à expliquer.....	85
Conclusion générale.....	88
Bibliographie	90

1.2.2 Le concept d'évaluation	25
1.2.3 Le cadre logique et le suivi évaluation	27
1.2.4 Les différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation	30
1.2.5 Le processus de suivi évaluation axé sur les résultats	31
Chapitre 2. Choix des variables, présentation du modèle d'analyse et méthodologie de l'étude	34
2.1 Définition des variables et construction du modèle	34
2.1.1 La question de recherche et les hypothèses de l'étude	34
2.1.2 La définition des variables	35
2.1.2.1 La variable à expliquer (dépendante)	35
2.1.2.2 Les variables explicatives (indépendantes)	35
2.2 La présentation du modèle d'analyse	36
2.2.1 Les indicateurs de mesures de la variable à expliquer	36
2.2.2 Les indicateurs de mesures des variables explicatives	38
2.3 Méthodologie de mise en œuvre du modèle	43
2.3.1 Les instruments de l'étude	43
2.3.2 La population cible	43
2.3.3 Dépouillement et interprétation des résultats	44
2 ^{ème} Partie : Contexte de l'étude	45
Chapitre 3 : Présentation de FLCD-RPS	46
1.1 L'objectif du Fonds	46
1.2 Les composantes d'intervention du Fonds	47
1.3 La stratégie de mise en œuvre Fonds	48
1.4. Les zone d'intervention du Fonds	48
1.5. Les acteurs intervenants dans la mise en œuvre du Fonds	49
Chapitre 4 : Présentation du Comité ZARESE de gestion du Fonds de la région de Louga ..	55
1.1 Mission du Comité ZARESE de Gestion du Fonds (GZGF)	55
1.2. La zone d'intervention	55
1.3 L'organisation et le fonctionnement du CZGF	56
1.3.1 Organisation du CZGF.....	56
1.3.2 Fonctionnement CZGF.....	57
Chapitre 5 : Présentation du dispositif de suivi évaluation du Fonds	59
1 Le cadre logique au niveau local	59
2 La collecte des données	60