



**PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES
DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS :
EXPERIENCE DU PROJET PAPSA**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS**

OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONEL

REDIGE PAR :

NIKIEMA Kiswensida Alice

Travaux dirigés par : AOUYA Laurent
Spécialiste en Suivi Evaluation PAPSA

Promotion [2012/2015]

SOMMAIRE

SOMMAIRE	1
DEDICACE	3
REMERCIEMENTS	4
RESUME	5
Summary	6
LISTE DES ABREVIATIONS	7
LISTE DES FIGURES	9
INTRODUCTION GENERALE	10
I. Présentation de l'étude	12
PREMIERE PARTIE : CONTEXTE ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	17
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE	18
I. PRESENTATION DU PAPSA	18
II. OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DU PROJET ET INDICATEURS CLES	18
III. Principaux résultats attendus	19
IV. Les composantes d'intervention du projet	19
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE	20
I. Définition des mots Clés	20
II. Importance du suivi évaluation	23
DEUXIEME PARTIE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET PROPOSITION DE RECOMMANDATIONS	30
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE	31
IV. Compréhension de l'intérêt de la GAR	36
CHAPITRE 2 : FORMULATION DE RECOMMANDATIONS	41
CONCLUSION GENERALE	42

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

<i>ANNEXES</i>	<i>43</i>
<i>TABLE DES MATIERES</i>	<i>47</i>

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

DEDICACE

A ma fille DIENDERE Evah Wendkuny Athénais qui a soutenu mes réflexions depuis le ventre et m'a assisté dans la finition du document.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

REMERCIEMENTS

Nous ne saurons terminer ce travail sans remercier les personnes qui ont contribuées à sa réalisation.

Nos remerciements les plus distingués à :

- Tout le corps professoral du Master II management stratégique et opérationnel de 2IE pour l'enseignement reçu au cours de notre formation.
- Monsieur AOUYA LAURENT, notre maître de stage, nous voudrions lui témoigner toute notre reconnaissance pour sa disponibilité et ses conseils à notre égard.
- Madame TAPSOBA Gisèle Coordinatrice Nationale du PAPSA pour sa totale compréhension qui nous a permis malgré nos contraintes professionnelles de réaliser ce travail.
- Les équipes projet du PAPSA pour leurs soutiens multiformes.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

RESUME

Après plusieurs années d'expérience au sein de projets de développement dont la gestion est bâtie au tour de la GAR, la problématique de la collecte et de la capitalisation des données a toujours été une réalité. Ainsi au regard de l'importance de l'application de l'approche GAR, Il est nécessaire de mener une étude pour apporter un tant soit peu notre expertise pour une meilleure utilisation des intrants destinés aux projets de notre pays en passant par l'expérience du projet PAPSA d'où le choix du thème.

Dans le cadre de l'étude, les réflexions suivantes ont été menées :

- D'abord une étude bibliographique la théorie, les principes généraux, et les pratiques de la GAR selon les auteurs spécialistes de la question
- Ensuite la compréhension des outils et mécanismes de l'approche Gestion Axée sur les Résultats au sein du projet PAPSA.
- Et enfin des recommandations d'amélioration sont formulées.

Il ressort de cette étude que le dispositif de suivi évaluation axé sur les résultats est le système le plus adéquat pour une meilleure atteinte de résultats escomptés et une meilleure performance des projets. Tous les acteurs enquêtés ont été unanimes sur la question même si les délais de remontée de l'information au niveau du PAPSA restent peu satisfaisants. Ainsi les recommandations formulées vont dans le sens de la formation et de l'implication des agents terrain à des rencontres périodiques pour mener des réflexions critiques sur les difficultés à renseigner les outils et les indicateurs.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

SUMMARY

After several years of experience, working within a development project which management is built around AGR, the problem of data collection and capitalization has always been a reality. Thus, in view of the importance of the application of the RBM approach.

We found the congruence to carry out a study to bring our expertise for a better use for a better use of the inputs for the projects of our country by way of experience of the PAPSA project hence the choice of our theme.

As part of our study, we conducted the following reflections:

- First a bibliographical study of the theory, general principles, and practices of RBM according to the authors who are experts on the question.
- Then, the comprehension of the tools and mechanisms of the Results-Based Management approach within the PAPSA project.
- And finally, we made recommendations for improvement.

This study shows that monitoring and evaluation system based on the results is the most appropriate system for achieving better results and better project performance. All stakeholders surveyed were unanimous on the question even though the deadlines for reporting the information at the level of PAPSA remain unsatisfactory. Thus, our recommendations are oriented towards the training and involvement of field agents in periodic meetings to conduct critical reflections on the difficulties in filling in tools and indicators.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

LISTE DES ABREVIATIONS

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
APF	Aires de Protection de Faune
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CSRLP	Cadre Stratégique Régional de Lutte contre la Pauvreté
FDL	Fonds de Développement Local
FICOD	Fonds d'Investissement pour les Collectivités Décentralisées
GAR	Gestion Axée sur le Résultat
MARHASA	Ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques
MATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MERH,	Ministère de l'Environnement et de Ressources Halieutiques
MRA	Ministère des Ressources Animales
OCDE	l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OFINAP	Office National des Aires Protégées
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAPSA	Projet d'Amélioration de Productivité Agricole et de la Sécurité Alimentaire
PCI	Practical Concept Inc., PCI
PNKT	Parc National Kaboré Tambi
PRP	Projet Riz Pluvial
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PVD	Pays en Voie de Développement
SAE	Sites Anti Erosifs
USAID	Agence Américaine pour le Développement International
UTL	Unité de Transformation de Lait

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

LISTE DES TABLEAUX

Tablea 1 : Cadre de résultats du PAPSA.....	14
Tableau 2 : Différences entre Suivi et Evaluation.....	24
Tableau 3 : profil des enquêtés.....	31

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

LISTE DES FIGURES

Graphique 1 : Profils des enquêtés	32
Graphique 2 : Définition/importance du SE.....	33
Graphique 3 : Connaissance des outils de SE	34
Graphique 4 : Appréciation du dispositif de SE.....	Erreur ! Signet non défini.
Graphique 5 : Définition de la GAR	36
Graphique 6 : Utilisation de la GAR.....	37
Graphique 7 : Utilisation d'autres outils	38
Graphique 8 : Fréquence de collecte des informations	39

INTRODUCTION GENERALE

La question du développement est au cœur de la réflexion mondiale et ce depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, comme le témoigne ici les propos du président Américain Harry Truman, lors de son discours d'investiture le 20 janvier 1949 : *« Un nouveau programme qui soit audacieux et qui mette les avantages de notre avance scientifique et de notre progrès industriel au service de l'amélioration et de la croissance des régions sous - développées. Plus de la moitié des gens de ce monde vivent dans des conditions voisines de la misère. Leur nourriture est insatisfaisante. Ils sont victimes de maladies. Leur vie économique est primitive et stationnaire. Leur pauvreté constitue un handicap et une menace, tant pour eux que pour les régions les plus prospères. Pour la première fois de l'histoire, l'humanité détient des connaissances techniques et pratiques susceptibles de soulager la souffrance de ces gens (...) - in Gilbert Rist, Le développement, histoire d'une croissance occidentale-. A nos jours, c'est un euphémisme de dire que le développement est devenu un ordre de connaissance et de savoir-faire. La notion en elle regroupe maints concepts diversement justifiés et fondés sur des visions définies par leurs promoteurs pour un bien-être de l'homme, et de tout homme.*

L'effort d'agir impose toutefois une cohérence et des outils dans l'intervention, d'où des méthodes suffisamment peaufinées pour atteindre les résultats escomptés. Par ailleurs, la lecture des réalités, tout comme la disparité des acteurs donne lieu à une multitude de pratiques. En effet, le changement managérial est marqué par la production d'une série de méthodes et d'outils de gestion qui sont autant d'éléments d'approches et de méthodologies différentes, toutes choses qui ne mettent pas en cause la communauté de leur finalité :

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

réaliser des produits de développement.

La Gestion Axée sur les Résultats s'inscrit dans cette mouvance, mais c'est sans doute une approche de référence actuellement dans la plupart des organismes de développement à en croire l'Agence Canadienne de Développement International (l'ACDI) qui relève qu'elle est adoptée par une gamme de pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) et plusieurs agences de coopération au développement.

C'est au sein des États membres de l'OCDE que se situe le contexte institutionnel de la GAR. En effet, dans de nombreux pays- pour la plupart membres de l'OCDE- le secteur public a fait l'objet de vastes réformes en réponse à des pressions économiques, sociales et politiques. Selon différentes sources notamment le document de synthèse du rapport en trois parties sur la gestion axée sur les résultats dans le Système des Nations Unies (2004), " *les déficits publics, les problèmes structurels, l'augmentation de la concurrence, la mondialisation, le manque de confiance dans l'Etat et la demande croissante de services plus efficaces et mieux adaptés aux besoins, ainsi que les nouvelles exigences en matière de responsabilité et de transparence, sont autant de facteurs qui ont contribué à cette évolution.*" Ceci justifie l'adoption urgente d'une stratégie permettant l'accroissement de l'efficacité des programmes et politiques de développement des États. La gestion axée sur les résultats est devenue obligatoire dans la procédure de passation de contrats subvention pour le développement.

C'est donc au regard de l'importance de l'application de l'approche GAR qu'il est nécessaire mener une étude pour apporter un tant soit peu notre expertise pour une meilleure utilisation des intrants destinés aux projets de notre pays en passant par l'expérience du projet PAPSA d'où le choix de notre thème : « **PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA** ».

L'étude se veut donc d'actualité. Elle fait appel aux notions de management et de la planification stratégique ; la gestion stratégique et l'analyse de la performance. Le choix s'est

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

porté sur l'un des projets au Burkina Faso qui pratique la GAR depuis plusieurs années en vue de passer leurs pratiques au crible de l'analyse. Pour une meilleure atteinte des résultats l'étude s'articulera autour d'une problématique, qui mette en exergue l'importance de l'application de la Gestion Axée sur les Résultats dans les projets et programmes dans les pays en développement et plus particulièrement au Burkina Faso à partir de l'expérience du PAPSA. Pour ce faire, notre mémoire s'articulera sur deux grandes parties :

LA PREMIÈRE PARTIE EST INTITULÉE : CADRE THÉORIQUE, MÉTHODOLOGIQUE, ET ENVIRONNEMENTAL DE L'ÉTUDE.

Cette partie abordera les concepts fondamentaux de la gestion de projets et du suivi évaluation de modèle d'analyse et du programme faisant l'objet de cette étude.

LA DEUXIÈME PARTIE INTITULÉE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET PROPOSITION/RECOMMANDATIONS dans laquelle seront présentes les résultats et les recommandations.

Dans la perspective d'atteindre les objectifs d'étude, la problématique, le cadre théorique et conceptuel, la revue de littérature et l'approche méthodologique sont exposés. Ils font l'objet d'un chapitre préliminaire, introductif à l'ensemble du mémoire.

I. PRESENTATION DE L'ÉTUDE

1. Objectif général

L'objectif général de l'étude est de mettre en évidence, la contribution de l'emploi des outils de la GAR dans la remontée et la capitalisation des résultats du projet PAPSA.

2. Les objectifs spécifiques :

- Etablir une bibliographie récente de la théorie et pratique GAR ;
- Etudier la compréhension des outils par les staffs des projets en charge de la collecte, leur niveau d'implication dans l'utilisation des outils et procédures par le PAPSA;

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

3. Les hypothèses

Hypothèse 1 : l'amélioration des résultats de projet PAPSA utilisant les outils GAR est effective grâce à l'application rigoureuse de l'approche GAR dans ces projets.

Hypothèse 2 : L'atteinte des résultats à partir des orientations de la GAR, répond aux attentes des partenaires locaux et des autres intervenants.

4. Problématiques

La pauvreté reste toujours persistante malgré les importants progrès et amélioration des services économiques observés au XXI siècle. Ce constat peut s'expliquer en effet, par l'inégale répartition des fruits de la croissance dans le monde et les effets de la crise financière sur les pays pauvres.

Cette pauvreté qui peut être monétaire et humaine est particulièrement sévère dans les pays en développement (PVD) où environ 2,6 milliards de personnes (en particulier les femmes et les enfants) vivent avec moins de 2 dollars par jour (mesuré en parité du pouvoir d'achat de 1993) (Banque mondiale, 2007). De plus, 1,02 milliard de personnes souffrent de la sous-nutrition, une forme grave de malnutrition et 99% de ces personnes souffrant de sous nutrition vivent dans les pays en développement¹.

L'intensification de cette répartition inégale des fruits de la croissance a entraîné une aggravation générale de la pauvreté qui reste particulièrement sévère dans le milieu rural surtout en Afrique subsaharienne où 268 millions vivent en zone rurale (réduction des risques de catastrophes : bilan mondial 2009)

Ainsi dans les pays enclavés de l'Afrique subsaharienne la pauvreté rurale est caractérisé par un manque de moyens financiers, de nourritures, de logis, de possibilité d'accès au minimum d'infrastructures de base tels que les dispensaires, les écoles, les forages, l'électricité, l'énergie etc.

Pour remédier à cette situation 189 pays se sont réunis en septembre 2000 à New York lors de la session ordinaire des Nations Unies et ont adopté une déclaration qui a donné naissance aux objectifs du millénaire pour le développement (OMD)².

¹ The State of food insecurity i, the world : Economic crisis impacts and lessons learned FAO, Rome (2009)

² OMD : Eradiquer l'extrême pauvreté et la faim, OMD2 : assurer l'éducation primaire pour tous ; promouvoir

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

Suite à l'adoption de ces OMD, ces pays s'efforcent de concrétiser ces objectifs par la mise en place de programmes de développement.

On constate ainsi une volonté réelle de lutte contre la pauvreté par la mise en place de plusieurs programmes et projets à l'instar du PAPSA. Mais ces projets n'atteignent pas toujours leurs résultats escomptés et on assiste par conséquent à une accentuation de la pauvreté des populations bénéficiaires malgré l'exécution de ces nombreux projets.

Pourquoi les effets de ces projets sur les populations bénéficiaires restent toujours mitigés ?

La non- atteinte des objectifs de ces programmes et projets peut avoir plusieurs causes dont les principales sont liées :

- A la conception du projet : la non-participation des bénéficiaires à la conception des projets et l'insuffisante prise en compte de leur point de vue abouti le plus souvent à l'échec du projet car les populations ne se l'approprient pas. Ainsi il y a souvent inadéquation entre les besoins des populations et les objectifs du projet.
- Au système de suivi évaluation : l'absence ou la faible performance du système de suivi évaluation peut causer la non disponibilité d'informations fiables à temps réels aux gestionnaires pour guider dans la prise de décision et dans la réorientation possible du projet.

La mise en place d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats est donc indispensable pour l'atteinte des résultats escomptés de ces programmes et projets de développement.

C'est dans cette optique que sera analysée la performance du système de suivi évaluation du PAPSA à travers l'étude de la compréhension des outils par les staffs des projets en charge de la collecte, ainsi que leur niveau d'implication dans l'utilisation des outils et procédures.

Ainsi, quels sont les facteurs qui ont un impact sur la performance d'un système de suivi évaluation ?

Le système de suivi évaluation du PAPSA est-il performant en fonction de ces facteurs d'efficacité ?

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

5. Intérêt de l'étude

La présente étude contribuera à apporter des éclaircissements sur les préoccupations suivantes :

- comment suivre régulièrement les progrès dans l'exécution d'un projet en fonction de ses objectifs fixés de manière à garantir l'atteinte des résultats de développement ?
- comment analyser les écarts éventuels et prendre les mesures correctives ?

Les principaux intéressés de l'étude sont donc :

Le PAPSA

L'étude contribuera à analyser les mécanismes de suivi évaluation mis en place pour une meilleure atteinte des résultats du programme.

Nous-mêmes

Elle permettra de mettre en pratique nos connaissances théoriques reçues durant notre formation au 2IE et de mieux comprendre le processus de conception et de mise en œuvre de suivi évaluation des projets.

Les 2IE

Elle servira de support pour d'autres stagiaires dans le domaine de suivi évaluation.

6. Délimitation du champ de l'étude

L'étude s'étend à toute la zone d'intervention du projet à savoir les 13 régions du Burkina et concerne tous les niveaux d'intervenants dans le dispositif de suivi évaluation. De plus, l'étude concerne tous les composants du projet.

7. Démarche de l'étude

La présente étude s'est effectuée en deux (2) phases :

- Une recherche documentaire sur divers ouvrages dans le domaine du management des projets, du suivi évaluation des projets de développement et de documents du projet. Il s'agit du document cadre du projet, les rapports périodiques et les rapports d'études spécifiques. Ce qui a servi de base pour définir les différents concepts, formaliser un

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

modèle d'analyse et d'élaborer un guide d'entretien. Elle nous a aussi permis de comprendre le fonctionnement du projet.

- Des entretiens avec les responsables de suivi évaluation du projet et des points focaux désignés au niveau des structures déconcentrées partenaires pour collecter des informations sur le dispositif de suivi évaluation.

8. Technique de recueil des données

Dans le cadre de cette étude, plusieurs sources ont été privilégiées : ce sont les questionnaires les entretiens semi directifs et la revue documentaire. Les questions étaient ouvertes ou semi fermées. L'approche méthodologique adoptée ici est essentiellement qualitative. L'optique a été de rendre compte des logiques des acteurs, de leurs représentations du processus allant de la collecte des données, la remontée à la capitalisation des résultats des activités menées par le PAPSA.

Les résultats recueillis par contact direct, sont basés sur les points de vue des acteurs, rencontrés lors des entretiens.

L'appréciation des résultats est effectuée à travers la « triangulation » des informations.

Certaines « déclarations », ont été directement transcrits et mis en encadré au regard de leur pertinence et du rapport intrinsèque qu'elles entretiennent avec les hypothèses de base.

9. Technique de traitement des données

La technique d'analyse adoptée a été celle de l'analyse de contenu thématique des Entretiens et des questionnaires. L'on a procédé à un traitement manuel des données empiriques à partir d'une lecture systématique et répétée des entretiens. Avec les questionnaires, les données recueillies ont fait l'objet d'une structuration avant d'être regroupées dans des tableaux de synthèse en fonction des catégorisations faites.

A partir de là, on a dégagé les thèmes centraux et récurrents qui ont été identifiés et regroupés selon leur convergence de sens. Ils ont été par la suite rapprochés aux données théoriques préexistantes. Cette mise en rapport entre données théoriques et informations de terrain a permis de dégager un plan définitif d'analyse.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

PREMIERE PARTIE : CONTEXTE ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE

I. PRESENTATION DU PAPSA

Le Projet d'Amélioration de la Productivité agricole et de la Sécurité Alimentaire (PAPSA). Initié avec l'appui technique et financier de la Banque Mondiale, vient comme une solution à moyen terme aux conditions de vie aggravantes et à l'effritement du pouvoir d'achat des populations, suite à la forte hausse des prix des produits vivriers survenue après à la crise alimentaire de 2008. Il a démarré les activités de sa phase initiale en 2010 et au regard des résultats encourageants de cette phase, la Banque Mondiale a accédé à une requête du Gouvernement burkinabè pour un financement additionnel. Ainsi, depuis 2015, le PAPSA bénéficie d'un nouveau financement couvrant la période 2015 à juin 2018. Cette phase additionnelle doit permettre de financer la mise à l'échelle des activités qui ont enregistré un engouement certain et de compléter de nouvelles activités telles l'embouche bovine et ovine, la production halieutique, les cultures maraîchères, la mobilisation des ressources en eau.

II. OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DU PROJET ET INDICATEURS CLES

L'objectif de développement du Projet (en anglais PDO) est d'améliorer la capacité des petits producteurs à accroître les productions vivrières et à assurer la disponibilité de ces produits sur les marchés ruraux toute l'année.

Pour atteindre cet objectif, le projet :

- Améliorera le transfert de la technologie agricole et sa vulgarisation afin d'améliorer la productivité et surtout la production alimentaire ;
- renforcera les capacités des acteurs à gérer la variabilité des différents vivres aux niveaux local et national à travers un plus grand stockage et un accès au crédit sous le système de warrantage ;
- accroîtra la prestation et l'efficacité des services publics et privés impliqués dans la mise en œuvre du Projet.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

III. PRINCIPAUX RESULTATS ATTENDUS

Les principaux résultats par rapport auxquels l'Objectif de Développement du Projet sera évalué sont les suivants :

- a. au moins 750 000 bénéficiaires directs dont 40% de femmes et 10% de jeunes sont touchés ;
- b. au moins 5 742 229 tonnes de productions vivrières sont atteintes ;
- c. au moins 540 tonnes de poissons sont produites;
- d. au moins 10 000 tonnes de produits agricoles sont stockés par les producteurs dans le système de warrantage ;
- e. au moins 3 500 000 litres de lait sont collectés dans les CCL ;

IV. LES COMPOSANTES D'INTERVENTION DU PROJET

Le PAPSA intervient dans les trois (03) sous-secteurs du développement rural (agriculture, élevage et environnement) et les filières ciblées sont le riz, le mil, le maïs, le sorgho, le niébé, les racines et tubercules pour les productions végétales ; le lait, la volaille locale, le porc, le bétail-viande et l'aquaculture pour les productions animales, les produits forestiers non ligneux (PFNL) pour les productions forestières.

Les activités du projet s'articulent autour des trois composantes suivantes :

1. Composante 1 : Amélioration de la production vivrière

Objectifs de la composante

Cette composante vise un accroissement des productions vivrières (végétale, animale, halieutique et forestière) à travers l'adoption par les producteurs des technologies de haute performance et le développement des infrastructures et aménagements hydro-agricoles

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

2. Composante 2 : Amélioration de la disponibilité des produits alimentaires

Objectif de la composante

Cette composante vise le renforcement de capacité des acteurs à gérer la variabilité des produits alimentaires aux niveaux local et national.

3. Composante 3 : Développement institutionnel et renforcement des capacités

Objectifs de la composante

La composante 3 vise à renfoncer les institutions et les capacités des structures d'appui pour de bonnes prestations de services et le transfert de technologies aussi bien par les Services publics que les opérateurs privés

V. Couverture du projet

Au plan géographique, le PAPSA a une couverture nationale et intervient dans les treize (13) régions du pays pour les sous-secteurs de l'agriculture et de l'élevage.

Dans le sous-secteur de l'environnement, le projet intervient dans cinq (05) régions autour de sept (07) aires protégées que sont la forêt classée et réserve partielle de faune de Boulon-Koflandé, la forêt classée et réserve partielle de faune de Comoé-Léraba, la forêt classée et réserve de biosphère de la Mare aux Hippopotames, le Parc National Kaboré Tambi (PNKT), le bloc des cinq (05) aires de protection de faune (APF) du Sahel (Nassoumbou, Séno-Mango, Béli, Oursi, Darkoye), le Parc National d'Arly et la forêt classée et ranch de gibier de Nazinga)).

Toutefois, dans chaque région pour les trois (03) sous-secteurs, le choix des zones d'intervention se fait en complémentarité et en synergie avec les programmes et projets financés par les autres partenaires techniques et financiers (PTF).

Le projet s'adresse aux petits producteurs vivriers des trois sous-secteurs des productions végétales, animales et forestières et devrait avoir à près de 750 000 bénéficiaires directes durant sa mise en œuvre.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

VI. Principes d'interventions

Huit principes essentiels guident les interventions du projet.

L'adossement aux structures de l'Etat. Le projet sera géré par les structures pérennes de l'Etat, en l'occurrence les structures des ministères en charge de l'Agriculture et de l'Eau, de l'Environnement et des Ressources halieutiques, des Ressources animales et leurs démembrements respectifs. Cet ancrage institutionnel du projet devrait permettre à l'Etat de prendre des mesures pour capitaliser les résultats du projet après la fin du financement.

Le faire-faire. Le projet sera exécuté par le biais de partenariats publics-privés, sur la base de maîtrise d'ouvrage déléguée et de contractualisation. Le MARHASA et le MRA signeront une Convention de Maîtrise d'ouvrage déléguée avec le Bureau National des Chambres Régionales d'Agriculture. Ces activités seront réalisées par les Services déconcentrés des deux (02) Ministères ou des opérateurs privés sur la base de protocoles ou de contrats de prestation de services.

Pour ce qui est des services centraux, des protocoles de collaboration seront signés avec les points focaux en fonction des termes de références (TDR) approuvés par la Banque mondiale. En ce qui concerne le MERH, des protocoles de collaboration seront signés avec les Unités de Gestion de l'OFINAP, les Directions Centrales et Régionales impliquées ainsi que les Associations de gestion des ressources forestières.

La réalisation des actions à la demande des acteurs. Les actions du projet sont mises en œuvre à la demande, en particulier pour ce qui concerne l'amélioration de la production vivrière (composante 1) qui constitue l'axe central du projet. Les paquets technologiques seront présentés aux producteurs sous la forme de « menus d'options » ou « d'alternatives » parmi lesquelles ils pourront eux-mêmes faire leur choix en toute connaissance de cause.

La responsabilisation et la participation des acteurs. Les producteurs sont les premiers responsables de la planification et de la mise en œuvre des actions de développement qui les concernent. Les prestataires assurent les fonctions d'appui (conseil, technique, service...). Le projet financera à la demande et de manière flexible le coût des prestations et des paquets technologiques qui correspondront le mieux aux besoins des producteurs. Outre leur

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

responsabilité dans le processus d'analyse, de planification et de prise de décision, les producteurs apporteront une contribution (espèces/investissement humain) en contrepartie de la subvention du projet.

Le ciblage des filières. Le projet aura une couverture nationale mais se focalisera sur les filières suivantes : (i) céréales (sorgho, maïs, riz, mil), légumineuse (niébé), cultures maraîchères (tomate, oignons) racines et tubercules (igname, patate douce, manioc) ; (ii) lait, volaille porc, et poisson; (iii) produits forestiers non ligneux (semences forestières, miel, amandes de karité, chenilles du karité, graines de néré, amandes d'anacarde). Le choix de ces productions s'explique notamment par leur contribution significative à la sécurité alimentaire, le nombre d'acteurs concernés, la prise en compte d'actions en cours au bénéfice de certaines filières et l'existence d'un potentiel d'amélioration tenant compte des spécificités des différentes régions et zones agro-écologiques.

La capitalisation des résultats de la recherche. Les nombreux acquis de la recherche dans le secteur rural au Burkina Faso seront capitalisés sous forme de paquets technologiques comportant des alternatives à proposer aux producteurs. L'objectif est de réduire le gap entre les résultats de la recherche et ceux obtenus par les paysans dans leurs exploitations.

Synergie et complémentarité. Le projet se met en place en synergie et complémentarité avec les projets existants. Il capitalise sur les leçons apprises dans le cadre des autres projets.

Prise en compte du genre. Les actions du projet prennent en compte de façon transversale (dans différentes actions) les intérêts des femmes et des jeunes, en reconnaissant qu'ils représentent un groupe vulnérable clef auquel il faut s'adresser en priorité.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

Tableau 1 : Cadre de résultats du PAPSA

CHAINE DES RESULTATS	LIBELLE DE L'INDICATEUR	UNITE	Valeurs ref. 2014	VALEURS CIBLES CUMULATIVES
				Valeurs cibles 2018 (fin du projet)
Améliorer la capacité des producteurs à accroître les productions vivrières, et assurer la disponibilité de ces produits sur le marché toute l'année.				
Au moins 750 000 bénéficiaires directs dont 40% de femmes et 10% de jeunes (16-35 ans) sont touchés	1. Nombre de bénéficiaires directs dont le pourcentage de femmes et de jeunes	Nombre	300 000	750 000
	Pourcentage de femmes (40%)		92 000	225 000
	Pourcentage de jeunes (10%)		-	75 000
Au moins 540 tonnes de poissons sont produites dans la zone du projet	2. Augmentation de la production de poisson dans les zones ciblées	Tonne		540
Au moins 5 742 229 tonnes de productions vivrières sont atteintes dans la zone du projet dont: 1 361 938	3. Augmentation de la production de cultures vivrières (riz, mil, sorgho, maïs, niébé) et de	%	0	52

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

CHAINE DES RESULTATS	LIBELLE DE L'INDICATEUR	UNITE	Valeurs ref. 2014	VALEURS CIBLES CUMULATIVES
				Valeurs cibles 2018 (fin du projet)
tonnes de maïs, 297 504 tonnes de riz, 2 115 861 tonnes de sorgho, 1 267 470 tonnes de mil, 649 356 tonnes de niébé, 21 900 tonnes d'oignon, 28 200 tonnes de tomates	produits maraichers (oignon et tomate) dans les zones cibles du projet	Tonne	4 764 941	5 742 229
	Maïs	Tonne	1 134 948	1 361 938
	Riz	Tonne	247 920	297 504
	Sorgho	Tonne	1 763 218	2 115 861
	Mil	Tonne	1 056 225	1 267 470
	Niébé	Tonne	541 130	649 356
	Oignon (bulbe + feuille)	Tonne	4 500	21 900
	Tomate	Tonne	17 000	28 200
Au moins 10 000 tonnes de produits agricoles sont stockées par les producteurs dans le système de warrantage	4. Augmentation de la quantité de produits stockés à travers le système de warrantage dans les zones d'interventions du projet	Tonne	1 878	10 000

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

CHAINE DES RESULTATS	LIBELLE DE L'INDICATEUR	UNITE	Valeurs ref. 2014	VALEURS CIBLES CUMULATIVES
				Valeurs cibles 2018 (fin du projet)
Au moins 3 500 000 litres de lait sont collectés dans les CCL	5. Augmentation de la quantité de lait collectée dans les UTL suivies	Litre	1 803 000	3 500 000
Composante 1 : Amélioration de la production vivrière				
Les producteurs adoptent effectivement les nouvelles technologies pour accroître la productivité.	6. Superficies couvertes par les techniques de gestion durable des terres (SAE)	ha	7 952	12 952
	7. Superficies de terres aménagées dans les zones ciblées	ha	21 423	26 423
	Bas-fonds	ha	6 623	9 623
	Périmètres irrigués	ha	14 800	16 800
	8. Pourcentage de l'augmentation de la couverture vaccinale de la volaille locale	%	26	50
	9. Nombre d'animaux embouchés (bovins, ovins)	Nombre	-	112 500

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

CHAINE DES RESULTATS	LIBELLE DE L'INDICATEUR	UNITE	Valeurs ref. 2014	VALEURS CIBLES CUMULATIVES
				Valeurs cibles 2018 (fin du projet)
	10. Nombre d'enclos piscicoles installés (20 m x20 m)	Nombre	-	150
	11. Taux d'accroissement des rendements des cultures ciblées (maïs, riz, niébé, tomate et oignon) dans les zones ciblées	%	NR	20
	Maïs		1 683 kg/ha	20
	Riz		2 186 kg/ha	20
	Niébé		800 kg/ha	20
	Oignon		21 t/ha	40
	Tomate		25 t/ha	40
Les communautés riveraines des APF participent effectivement à la mise en œuvre des plans d'aménagement des APF	12. Augmentation des revenus générés par les communautés adjacentes aux 07 aires protégées	FCFA	290	500

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

CHAINE DES RESULTATS	LIBELLE DE L'INDICATEUR	UNITE	Valeurs ref. 2014	VALEURS CIBLES CUMULATIVES
				Valeurs cibles 2018 (fin du projet)
Composante 2 : Amélioration de la disponibilité des produits alimentaires				
Les acteurs des filières ciblées développent des stratégies pour améliorer la disponibilité des produits alimentaires tout le long de l'année.	13. Nombre de systèmes de warrantage créés et fonctionnels	Nombre	60	560
	14. Nombre de banques de céréales transformées en coopératives de commercialisation de céréales fonctionnelles dans les zones cibles du projet	Nombre	98	298
	15. Montant du crédit octroyé par les institutions financières à travers le système de warrantage	Millions de FCFA	119	519
	16. Nombre de centres de collecte de lait réhabilités ou créés fonctionnels	Nombre	-	30

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

CHAINE DES RESULTATS	LIBELLE DE L'INDICATEUR	UNITE	Valeurs ref. 2014	VALEURS CIBLES CUMULATIVES
				Valeurs cibles 2018 (fin du projet)
Composante 3 : Développement institutionnel et renforcement des capacités				
Les capacités des organisations de producteurs sont renforcées.	17. (*) Pourcentage d'organisations de producteurs et d'organisations communautaires qui organisent chaque année leur Assemblées générales au cours de laquelle elles rendent compte de leurs activités	%	75	100
	18. Pourcentage de points d'eau avec des comités locaux de gestion fonctionnels	%	-	100
Les capacités des structures publiques et des prestataires privés sont renforcées afin d'améliorer leurs prestations.	19. Nombre de prestataires de services publics et privés formés	Nombre	1 338	2 338
La gestion et le suivi évaluation des activités sont	20. Pourcentage de contrats exécutés de	%	75	90

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

CHAINE DES RESULTATS	LIBELLE DE L'INDICATEUR	UNITE	Valeurs ref. 2014	VALEURS CIBLES CUMULATIVES
				Valeurs cibles 2018 (fin du projet)
efficaces et efficaces	manière satisfaisante			
	21. Le système de suivi évaluation fournit régulièrement des données et des informations sur les résultats et l'impact du projet aux parties prenantes	Oui/Non	Oui	Oui

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE

I. DEFINITION DES MOTS CLES

Afin de permettre une meilleure compréhension de l'étude, il nous paraît judicieux de préciser le contenu des concepts clés de cette recherche. Il s'agit notamment des concepts suivants : Intrants, extrants, activités, effets, impact, résultat, Axée, gestion, bénéficiaires, projet, cible, programme, analysé, amélioré, pratique, outils.

Un **programme** est « une intervention dans le temps, similaire à un projet mais qui embrasse de nombreux secteurs, thèmes ou zones géographiques, utilise une approche multidisciplinaire, fait intervenir de multiples institutions et qui est parfois soutenue par plusieurs sources de financement ». ³Le programme intervient dans plusieurs zones géographiques et est constitué de plusieurs projets ayant pour objectifs communs l'atteinte des objectifs du programme.

Le **projet** selon le *Dictionnaire de Management de Projet* (AFITEP, 98), est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin. Il est donc caractérisé par :

- la satisfaction d'un besoin spécifique et particulier : le résultat (produit ou service) est unique,
- un objectif autonome : entreprise temporaire qui possède un début et une fin explicite.

Le terme **gestion** peut être entendue donc en tant que " mise en œuvre des ressources d'un projet en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés (ce que l'on veut) à travers des résultats obtenus (ce que l'on peut concrètement) dans le cadre d'une stratégie déterminée, suivis et évalués continûment (système de mesure de rendement) pour mesurer les rendements.

³ Ibrahim Gaye, codex ENEA, module d'évaluation des projets et programme, 2004

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

Management de Projet

Selon le Project Management Institute (PMI) le management de projet est « L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés :

- d'envergure du produit ou service ;
- de couts ;
- de délais ;
- de qualité ;
- de satisfaction du client et des participants ».

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

Axée : ce terme signifie que tout le travail du management est basé sur la gestion et orienté vers les résultats. Dans ce cas, ce qui compte réellement et essentiellement dans un projet, est le résultat escompté sur lesquels il est axé.

Le résultat est une étape de changement descriptible et mesurable sur le chemin qui mène à un objectif.

La chaîne des résultats : C'est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne des résultats comprend: des résultats immédiats, appelés EXTRANTS, qui sont le produit des activités réalisées; des résultats de fin de projet, aussi appelés EFFETS, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants; et un résultat à long terme, appelé IMPACT, qui découle des effets obtenus.

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est une philosophie, une approche, qui aide à planifier et à gérer en vue de changements à court, à moyen et à long terme. Les retombées influent entre autres sur les relations de pouvoir, la distribution des ressources, l'amélioration du bien-être de la population ou de la capacité d'une organisation, les attitudes et les comportements des gens. Le but de la GAR est de consigner les changements qui s'opèrent à court, à moyen et à long terme.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

Les **activités** sont un ensemble de tâches ou travaux réalisés afin de produire un résultat spécifique moyennant l'utilisation d'intrants.

Les **intrants/ produits** constituent l'ensemble des ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour atteindre les résultats (mettre en œuvre les activités) escomptés d'une action de développement.

Les **extrants** sont les résultats les plus immédiats du travail ; c'est-à-dire les résultats qui dépendent le plus directement de votre volonté. Les extrants peuvent revêtir la forme aussi bien , de services, que de résultats quantifiables.

Les **effets** directs sont les changements attendus à moyen terme de la réalisation des extrants [...] ils représentent les changements concrets que [l'on essaie] d'obtenir aux moyens des activités "

L'impact⁴. d'une action de développement est la situation issue de l'ensemble des changements, significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité ou indirect peut être établi avec l'action de développement.

La **cible** est un niveau de changement souhaité et prédéterminé qu'un projet cherche à atteindre et servir comme point final de mesure de la performance d'un projet. Le **groupe cible/couverture** - les principaux bénéficiaires d'un projet sensés tirer profit de ses résultats ; secteurs de la population qu'un projet cherche à atteindre afin de répondre à leurs besoins.

Selon l'ACDI, les **bénéficiaires** englobent les personnes, les groupes ou les organisations qui bénéficient directement ou indirectement du projet ou du programme financé par l'ACDI. Celle-ci fait une distinction entre les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects. Les

⁴ Ahmadou Traoré, cours introduction à la gestion Axée sur les résultats CSAG 2009-2010

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

bénéficiaires directs sont les populations, les groupes ou les organisations qui sont visés directement par le programme ou le projet financé par l'ACDI et qui doivent bénéficier des retombées aux niveaux des extrants et des effets. Les bénéficiaires indirects sont les populations, les groupes ou les organisations qui sont visés indirectement par le programme ou le projet financé par l'ACDI, mais qui sont sensés bénéficier des retombées au niveau de l'impact. Les bénéficiaires varient habituellement pour chaque niveau de résultats.

L'Indicateur variable quantitative ou qualitative qui permet de vérifier les changements produits par une intervention. L'indicateur est utilisé pour mesurer si un résultat énoncé a été réalisé, et jusqu'à quel degré.

II. IMPORTANCE DU SUIVI EVALUATION

1. Définition du suivi et de l'évaluation

Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme. Il permet en résumé de fournir des informations permettant à la direction d'un projet de juger de l'évolution de l'exécution et de prendre à temps les décisions qui s'imposent selon le programme prévu. Partant des informations ou données du suivi, l'évaluation quant à elle permet :

- de tirer les enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une action ou d'un projet ;
- d'apprécier les retombées sur divers plans : économique, social, environnemental, institutionnel, etc ;
- de prendre des décisions sur la suite à donner au projet du point de vue de l'orientation, de la stratégie d'intervention, etc.

Le suivi et l'évaluation concourent en la combinaison d'indicateurs, d'outils et d'études complémentaires, dans le cadre d'une organisation globale liée au pilotage du projet. Ces deux

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

notions bien qu'étant complémentaires présentent quelques différences et points communs.

Tableau 2 : Différences entre Suivi et Evaluation

Suivi	Evaluation
<p>Accepte la planification</p> <p>Vise à mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'efficacité - la fidélité aux démarches - les écarts prévus- réalisés -l'atteinte des extrants <p>Fournit un « feed-back » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continu/ permanent - A partir des activités et résultats intérimaires - A partir d'un cadre court-terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion régulière du projet - Les ajustements au plan d'opération - La conformité aux procédures légales - La programmation des intrants <p>Réalise par l'équipe de projet</p>	<p>Met en cause la planification</p> <p>Vise à déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les liens causes- effets - les imprévus et non planifiés - les politiques correctes - l'atteinte du but et l'objectif <p>Fournit un « Fed- back » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Périodique, pour jalons importants/ ponctuel - A partir des résultats finals - A partir d'un cadre temporel long-terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une ré-planification majeur du projet - La réussite du projet - La validité des hypothèses de développement du projet - Les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux <p>Réalise par une équipe externe ou mixte</p>
Suivi est un film	Evaluation est une photo

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

Suivi	Evaluation
<p>Il part de ce qui a été prévu au début du projet</p> <p>Champ d'étude :</p> <ul style="list-style-type: none"> Efficacité Exécution Conformité Activité- résultat Certaines données relatives au but <p>Rétroaction</p> <ul style="list-style-type: none"> Continue Principalement les activités Certains résultats préliminaires Court terme <p>Réajustement</p> <ul style="list-style-type: none"> Conception d'ajustement Planification à terme 	<p>. Elle met en question ce qui a été prévu</p> <p>Champ d'étude :</p> <ul style="list-style-type: none"> Cause et effet Changements Résultat pour atteindre le but et l'objectif Cout par rapport aux résultats <p>Rétroaction</p> <ul style="list-style-type: none"> Etape importante Résultat du projet Calendrier plus long <p>Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> Conception considérable Leçon pour d'autres projets

Mémoire Mahamat Hamid KOUA DESS en Gestion des projets 2006-2007

2. Instruments de suivi évaluation :

La plupart des outils de planification permet d'asseoir une base pour le suivi des activités.

2.1. Le réseau PERT

Le réseau PERT est une méthode qui a été élaboré, appliqué et mis au point aux Etats Unis pour la fabrication des fusées polaris et a permis de gagner une proportion considérable des délais d'exécution. Il permet donc un agencement des activités du projet en déterminant les

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

contraintes d'interdépendance entre celles-ci, permettant de déterminer le chemin critique du projet ou la durée normale. Il permet ainsi aux gestionnaires de projets de faire une allocation efficace des ressources du projet.

2.2. Le diagramme de GANTT

C'est un outil qui a été mis au point par Henry GANTT au XX siècle. Il constitue un outil de planification et d'exécution des activités du projet et par conséquent un outil de suivi. C'est un graphique permettant d'établir le calendrier des activités du projet échelonné dans le temps ; de déterminer la durée du projet, le calendrier d'utilisation des ressources et de vérifier l'état d'avancement des travaux par rapport aux prévisions.

2.1. Le Cadre Logique

2.1.1. Définition

Le Cadre Logique créée en 1970 par le bureau d'étude (Pratical Concept Inc., PCI) sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) est un outil de gestion pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets.

C'est « un ensemble de concepts relies les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu en termes d'objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats. » Pratical Concepts Inc., PCI.

Il a pour objectif :

- De clarifier les liens logiques entre les objectifs et sous objectifs d'un programme ou projet ;
- D'identifier les indicateurs de réalisation de ces objectifs ;
- D'identifier les conditions extérieures qui peuvent influencer l'atteinte des résultats attendus.

2.1.2. Etapes d'élaboration d'un cadre logique

Pour élaborer le cadre logique une combinaison de la logique verticale et horizontale est faite

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

après une hiérarchisation des objectifs.

- **Hiérarchisation des objectifs**

Elle consiste à la chaîne FIN-MOYENS ou EFFETS-CAUSES par liaison des objectifs d'un projet ou programme qui ont relation de causalité.

- **La logique verticale**

Elle représente la colonne « description sommaire ou logique d'intervention ou résumé narratif » colonne des conditions critiques. Elle permet de déterminer les liens causatifs du projet et les questions « comment » du haut du cadre logique vers le bas et « pourquoi » du bas vers le haut permettent de vérifier cette logique.

On distingue ainsi les niveaux suivants :

Finalité ou objectifs globaux : elle traduit ce vers quoi sont orientés les efforts déployés par le projet. Elle traduit l'objectif d'un plan ou programme dont le niveau dépasse celui du projet auquel le projet devra contribuer.

But ou objectif spécifique : c'est la raison d'être du projet et un problème que le projet doit résoudre à terme, c'est l'état qu'on espère atteindre à l'issue du projet.

Extrants ou résultats : ce sont les réalisations concrètes en termes de biens ou services attendus du projet grâce aux activités entreprises fournies.

Activités et/ou Intrants : c'est l'ensemble des moyens, des ressources et des activités à mettre en œuvre pour produire les extrants désirés.

Ressources ou Intrants : ce sont les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour la réalisation des activités.

Les conditions critiques dans la logique verticale : Elles décrivent les conditions, événements ou éléments sur l'équipe de projet n'a aucun empire et qui sont nécessaires pour assurer la réussite du projet.

- **La logique horizontale**

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

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

A ce niveau ce sont les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) et les moyens de vérification (IOV) qui sont déterminés. Ces derniers servent à clarifier quantitativement et qualitativement les objectifs à atteindre selon un horizon temporel et tels que décrits dans la colonne de la logique d'intervention.

Indicateurs Objectivement Vérifiables : ils énoncent et définissent clairement l'objectif exprimé en clarifiant les résultats à obtenir. Ils sont souvent qualitatifs au niveau de l'objectif global et plus quantitatif au niveau de l'objectif spécifique et des résultats.

Moyens de Vérification : quant à eux, ils permettent d'identifier les sources que les moyens (support d'information et/ou les techniques de collecte) à utiliser pour obtenir les données significatives et nécessaires pour l'évaluation future du projet.

2.2. Évaluation axée sur les résultats

Les systèmes de suivi évaluation axée sur les résultats est le système le plus adéquat pour une meilleure atteinte de résultats escomptés et une meilleure performance des projets.

Ainsi les huit (8) étapes essentielles pour la mise en place du système de suivi évaluation sont :

Etape 1 : Définition de la structure de gestion

Il s'agit ici de définir les bénéficiaires de suivi et clarifier la position des parties prenantes (acteurs, projets, zones).

Etape 2 : clarifier les objectifs

Dans cette étape, il faut analyser le cadre logique, et en dégager la finalité, le but, les résultats, les activités, les ressources et les suppositions.

Etape 3 : sélectionner les différentes rubriques d'information

Dans cette étape, il faut faire une sélection des différentes rubriques d'informations nécessaires à la prise de décisions.

Etape 4 : formuler les questions

Rechercher ici les informations utiles dans chaque rubrique afin de pouvoir prendre les décisions. Il faut donc :

- Faire une liste des informations nécessaires ;
- Sélectionner les questions les plus pertinentes.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

Etape 5 : déterminer les indicateurs

Il s'agit de faire à ce niveau une liste exhaustive en répondant à la question « quels sont les éléments quantifiables que l'on peut identifier pour les points les plus pertinents ? »

De même analyser les indicateurs en commençant avec l'indicateur quantifiable le plus facile à mesurer.

Etape 6 : définir la nature des informations, les sources, les supports, les flux, les méthodes de collecte, les fréquences

A ce niveau, identifier le lieu, les méthodes, la manière et la période de collecte des données.

Etape 7 : définir les responsabilités

Pour chaque donnée, définir les responsabilités :

- Qui collecte les données ?
- Qui traite les données ?
- Qui transmettra les informations au décideur ?

Etape 8 : moyens et couts

Définir les besoins en termes d'équipement, de personne qualifiée, de formation et les couts qui en découlent.

Etape 9 : mise en place et fonctionnement

A cette phase il faut essentiellement tester le positif, identifier les goulots d'étranglement, réviser et adapter le système en fonction du budget disponible, du poids du travail supplémentaire par exemple.

Après le respect de toutes ces étapes qui aboutissent à une bonne conception du SSE, son efficacité est garantie par son bon fonctionnement dépendant lui-même de quelques indicateurs qui seront définis au niveau du modèle d'analyse.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

**DEUXIEME PARTIE : PRÉSENTATION DES
RÉSULTATS ET PROPOSITION DE
RECOMMANDATIONS**

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE

Ce chapitre est consacré à la présentation des données collectées sur le terrain auprès des enquêtés à partir du questionnaire. La présentation des données se fera essentiellement à travers des tableaux et des graphiques. Les résultats de l'étude, résultent d'une tentative de présentation de la pratique du suivi évaluation. Cet exercice trouve sa justification dans un essai de satisfaction des objectifs de l'étude ainsi que des considérations d'ordre méthodologique. Dès lors, investir dans la recherche de l'information pour l'amélioration de la qualité du suivi évaluation des projets de développement apparaît comme un impératif. Ainsi, la manière de mettre en pratique le suivi évaluation dans ces projets, les méthodes et les outils utilisés pourraient expliquer la qualité des résultats.

L'analyse descriptive des résultats concerne la compréhension de l'intérêt du suivi évaluation dans les projets/programmes de développement, le niveau d'application des outils et des principes de la GAR, ainsi que le niveau de maîtrise des agents de cette approche.

A. Analyse et interprétation

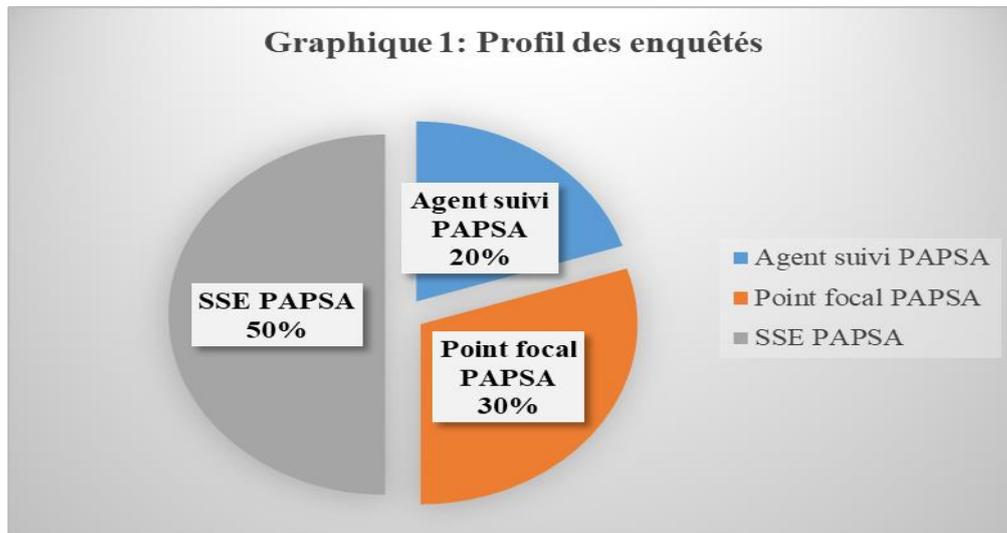
I. Caractéristique du profil des enquêtés

Les résultats de la phase exploratoire proviennent principalement de l'exploitation des informations obtenues auprès des personnes ayant le profil matérialisé ci-après.

Tableau 3 : profil des enquêtés

Profil	Nombre
Agent suivi PAPSA	2
Point focal PAPSA	3
SSE PAPSA	5
Total général	10

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA



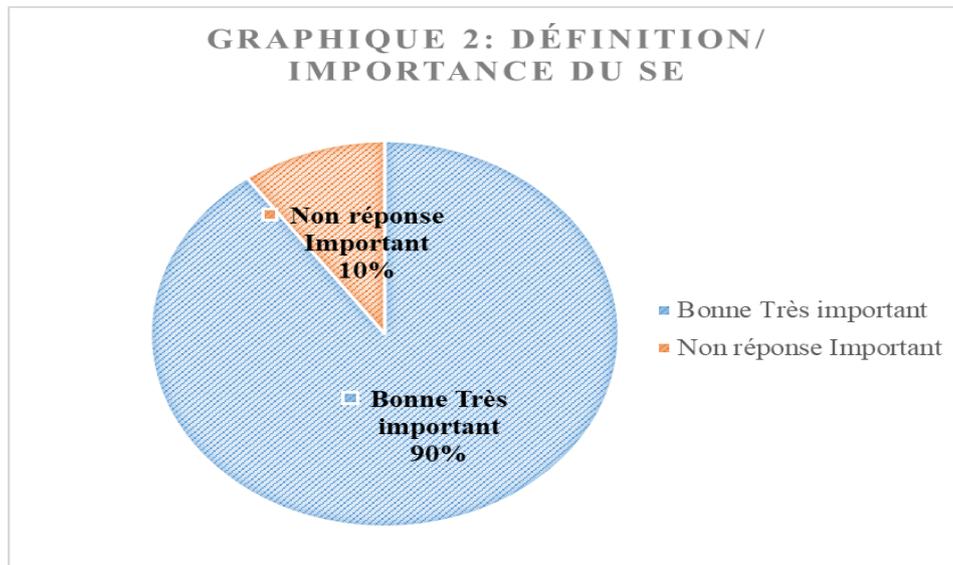
Graphique 1 : Profils des enquêtés (Analyse des informations recueillies)

A la lecture des informations sur le graphique, il ressort que des dix (10) personnes qui ont été enquêtées, 20% sont des agents de suivi, 30% sont des points focaux et 50% sont des spécialistes en suivi évaluation (SSE) du Projet.

II. Degré de connaissance du suivi évaluation

Cette entité a été vérifiée auprès des répondants par leur définition du SE, son importance dans la mise en œuvre des activités et les outils utilisés par le suivi évaluation pour atteindre les résultats.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

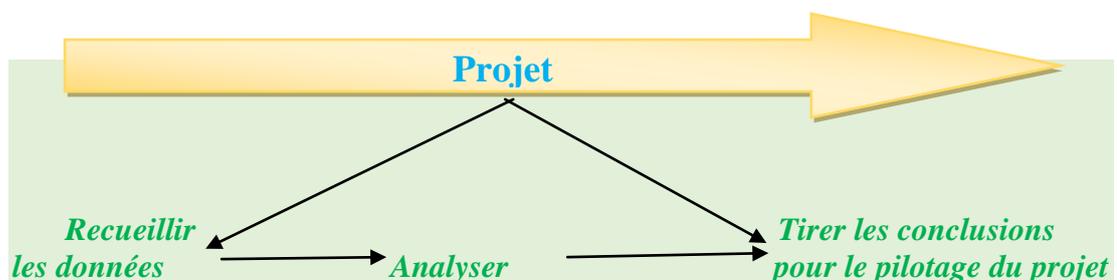


Graphique 2 : Définition/importance du SE (Analyse des informations recueillies)

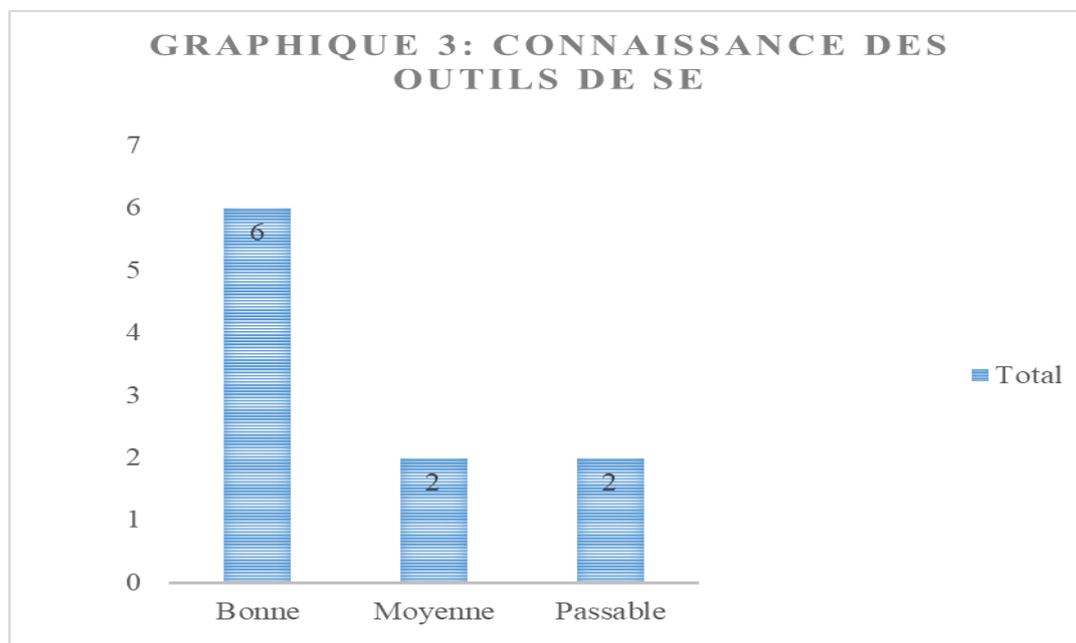
Sur les dix (10) personnes enquêtées, il a été demandé de donner une définition du suivi évaluation et les analyses montrent que 90% des personnes enquêtées ont donné des définitions approximatives et estiment que le suivi évaluation est très important dans la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs d'un projet/programme.

Ces définitions peuvent se résumer ainsi « *le suivi évaluation est un dispositif qui permet de collecter, de traiter et diffuser des informations auprès d'un ensemble d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'un projet/programme, afin d'aider à la prise de décision(s), d'informer et de capitaliser.* »

Il peut être schématisé comme suit :



PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA



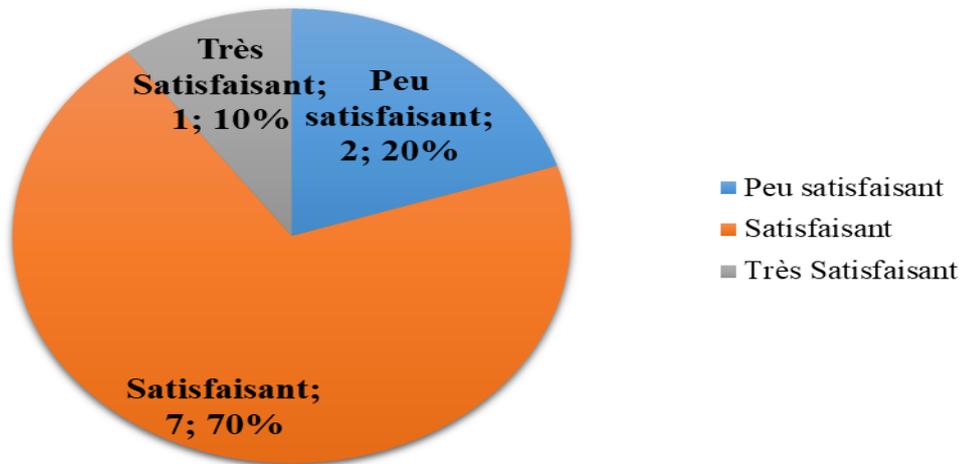
Graphique 3 : Connaissance des outils de SE (Analyse des informations recueillies)

Malgré l'affirmation de la nécessité du dispositif de suivi évaluation dans un projet/programme, seulement six (06) répondants affirment (60%) connaître les outils pour la réalisation d'un suivi évaluation. Cf graphique3.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

III. Répartition selon l'appréciation du dispositif de suivi évaluation

Graphique 4: Appréciation du dispositif de SE



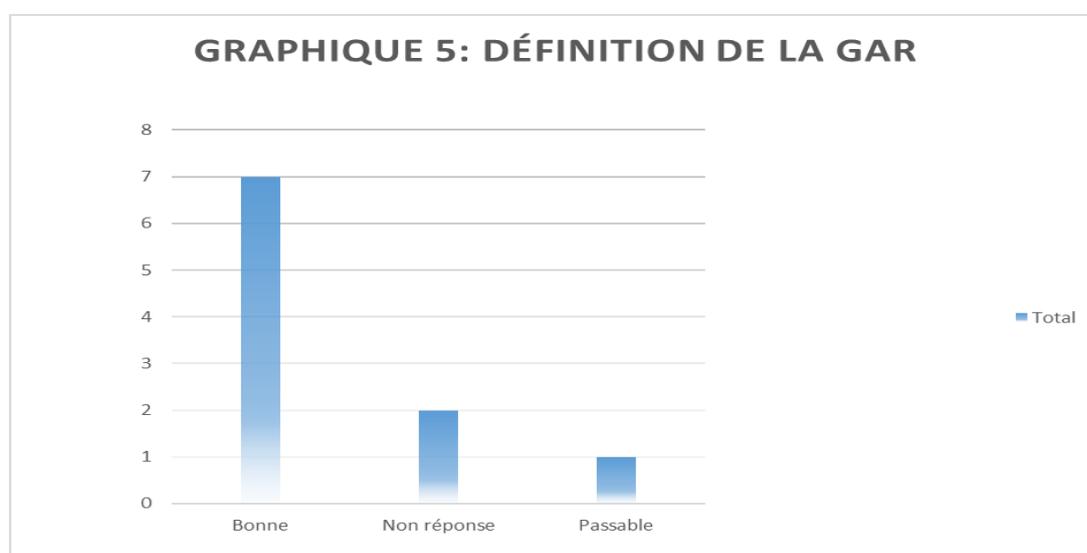
Graphique 4 : Appréciation du dispositif de SE (Analyse des informations recueillies)

L'analyse des informations collectées montre que la majorité des répondants sept (07) personnes soit 70% apprécient bien le dispositif de suivi évaluation mise en place au niveau du PAPSA. Cependant, 50% affirment que la remontée des données au niveau des partenaires techniques et financiers (PTF) n'est pas satisfaisante.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

IV. COMPREHENSION DE L'INTERET DE LA GAR

Cette entité a été vérifiée auprès des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités du PAPSA. Pour mesurer cela, la définition de cette approche recueilli auprès dix (10) répondants. Ainsi il ressort que 70% des répondant ont une bonne définition de la GAR, 10% la définissent passablement tandis que 20% non pas pu répondre.



Graphique 5 : Définition de la GAR (Analyse des informations recueillies)

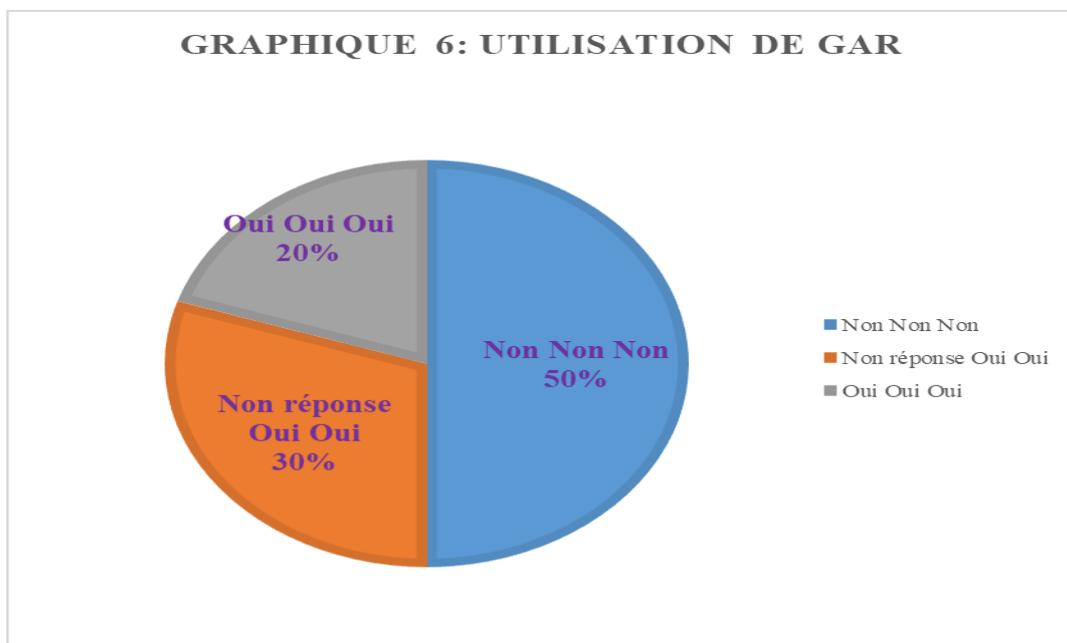
En somme la GAR est « une approche pour améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et des rapports. »

Unanime que la GAR est une approche adéquate de mesure de la performance des activités misent en œuvre par les projets/programmes, les répondants pour la plupart n'ont pas reçu de formation pour son utilisation. Sur les dix personnes interrogées sept (07) répondent avoir reçu une formation tandis que trois (03) ont répondu par la négative. Cependant, il est rassurant de savoir qu'un programme de formation des acteurs du suivi évaluation existe au niveau du PAPSA en témoigne 80% des personnes interrogées.

Performant outil de suivi et d'évaluation, La gestion axée sur les résultats est une approche

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

globale de la gestion des projets et des programmes qui vise principalement à définir des résultats mesurables ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. Néanmoins, l'utilisation de cet outil pour la collecte des données, l'élaboration des rapports et la recherche de fonds reste mitigée. Seulement 20% utilisent l'outil pour atteindre les objectifs cités, 50% ne l'utilisent parce qu'ils ne le maîtrisent pas.

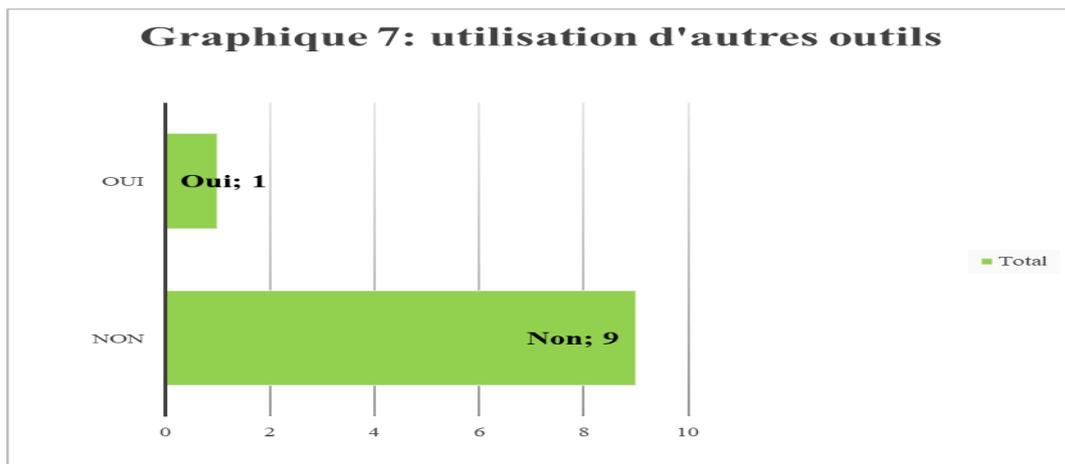


Graphique 6 : Utilisation de la GAR (Analyse des informations recueillies)

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

V. Utilisation d'autres outils pour la collecte de données

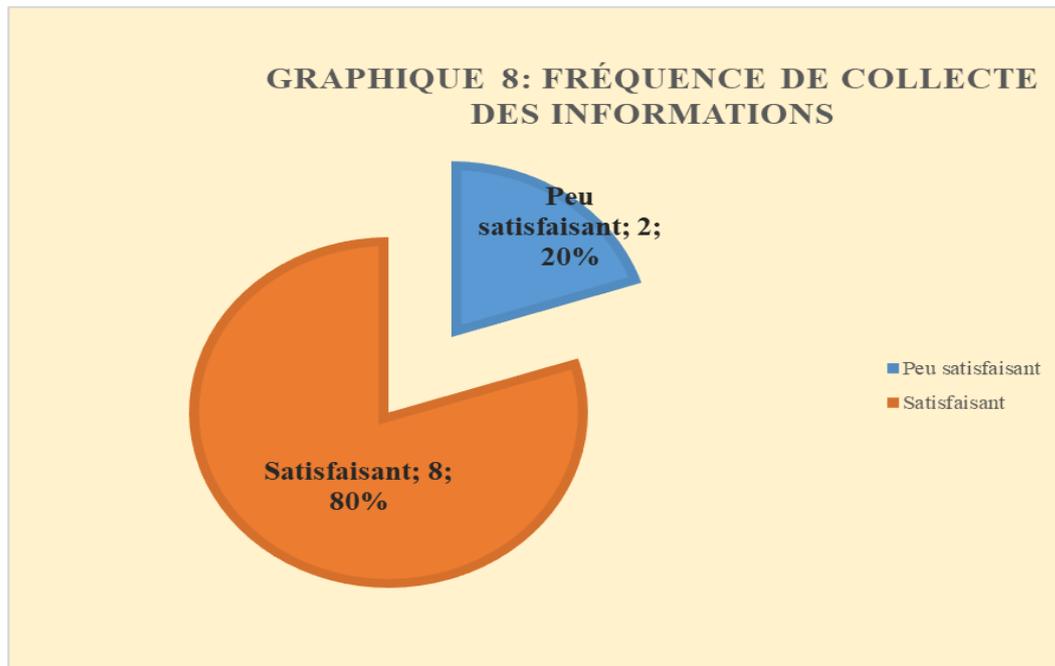
Le recueil et l'analyse des données montrent que seulement une (01) personne utilise d'autres outils pour accomplir les tâches liées au suivi des activités tandis que neuf (09) n'en utilisent pas.



Graphique 7 : Utilisation d'autres outils (Analyse des informations recueillies)

A l'analyse des réponses données, il est aisé de comprendre la difficulté de mettre à disposition à temps des données pour le suivi dont l'objectif est d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme. La fréquence de collecte des données est satisfaisante à 80%, mais la remontée de l'information reste mitigée.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA



Graphique 8 : Fréquence de collecte des informations (Analyse des informations recueillies)

Il faut noter que huit (08) personnes affirment que la fréquence de collecte des informations pour le suivi évaluation est satisfaisante tandis que deux (02) en sont peu satisfaisants.

B. Vérification des hypothèses

I. Hypothèse 1

L'hypothèse selon laquelle l'amélioration des résultats du projet PAPSA utilisant les outils GAR sont effectifs grâce à l'application rigoureuse de l'approche GAR dans ces projets est confirmée dans la mesure où 90% des enquêtés n'utilisent que les outils de la GAR dans la mise en œuvre de leurs activités. Le PAPSA disposant d'un logiciel de suivi des activités, cela facilite la saisie des données bien qu'un retard est souvent constaté dans la remontée des informations recueillies aux niveaux des structures déconcentrées.

II. Hypothèses 2

L'atteinte des résultats à partir des orientations de la GAR, répond aux attentes des partenaires locaux et des autres intervenants.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

Au vu des résultats des enquêtes, sur la satisfaction de la fréquence de collecte des données, on peut affirmer que la remontée des données à partir des orientations de la GAR, répond aux attentes des partenaires locaux et des autres intervenants. Mais on pourra avoir des réserves sur l'atteinte des résultats car il faudra une autre étude sur le bilan l'état global de mise en œuvre du projet.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

CHAPITRE 2 : FORMULATION DE RECOMMANDATIONS

Nombre d'outils peuvent servir de cadre pour le suivi et l'évaluation des activités d'un projet. Cependant, la GAR, approche inductive permet d'anticiper les changements souhaités et axés sur la redevabilité. L'orientation vers une culture des résultats par les principes de la GAR doit être un fondement pour contribuer efficacement au développement. Loin d'être une corvée, son utilisation au contraire est une occasion d'effectuer une analyse critique et de tirer des enseignements éclairant la prise de décision et l'évaluation de l'impact des projets/programmes. C'est pourquoi, tenant compte des résultats tirés de ce mémoire, chaque acteur au développement doit s'assurer de la qualité du personnel impliqué dans le système de suivi évaluation des activités. Ces acteurs doivent avoir des formations et des recyclages adaptés à l'approche de suivi intégrant les principes de la GAR. Ainsi, au niveau du PAPSA, il est impératif de :

- Travailler à maîtriser la mobilité des agents ;
- Mettre en place un système de transfert de compétences ;
- Prévoir des sessions de formation et établir un plan de recyclage des acteurs impliqués dans le suivi ;
- Impliquer des agents dans l'élaboration des outils et dans la détermination des objectifs des projets/programmes ;
- Tenir des rencontres périodiques impliquant tous les agents pour avoir des réflexions critiques sur les difficultés à renseigner les outils et les indicateurs ;
- Organiser des missions de suivi terrain et renforcer la cellule suivi évaluation et lui donner plus de responsabilité transversale sur la bonne prise en compte de la GAR dans tous les projets.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

CONCLUSION GENERALE

L'existence et la performance d'un système de suivi évaluation est presque indispensable pour l'atteinte des objectifs des projets et programmes. Ceci permet d'atteindre au mieux leurs objectifs de développement par la disponibilité d'informations opportunes nécessaires à la prise de décision par les gestionnaires.

Cette étude qui consistait en l'analyse du système de suivi évaluation du PAPSA plus précisément de la problématique liée à la collecte et à la capitalisation des données avait pour objectif d'étudier la compréhension des outils et le niveau d'implication des staffs du PAPSA en charge de la collecte et de formuler des pistes de solutions.

Notre stage a donc permis de comprendre le fonctionnement du PAPSA et son dispositif de système d'information suivi évaluation.

Pour cela une revue documentaire a été faite afin de comprendre les concepts et les méthodes de suivi évaluation. Ensuite des guides d'entretiens et questionnaires ont été administré aux différents responsables du suivi pour mieux comprendre le mécanisme de remontée et de traitement des données.

Il en découle de cette étude que le PAPSA bien que disposant d'un logiciel de suivi des activités, est souvent confronté au retard dans la transmission des informations recueillies aux niveaux des structures déconcentrées. Aucun système n'étant parfaite nous espérons que les recommandations et les bons acquis actuels du système lui permettront de mieux fonctionner et s'améliorer.

Compte tenu des moyens limités et de la large couverture du PAPSA, l'étude s'est limitée dans les régions du Centre, du Centre-Est, du Centre-Sud, du Sahel, et de l'Est. Par conséquent, cette étude comporte des limites mais est perfectible et a abouti à des conclusions intéressantes. D'autres études pourront être menées dans ce sens pour approfondir les résultats et conclusions.

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES, DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE DU PROJET PAPSA

ANNEXES

ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Commission de communautés Européennes « Manuel Gestion du cycle de projet approche intégrée et cadre logique » Février 1993

Giart Vincent, Gestion des Projets, Economica, 1991

Vallet Gille, techniques de suivi des projets, Dumod, Paris 1997

Mémoires

Mahamat Hamid KOUA « Analyse du Système de suivi Evaluation du Programme National de Lutte contre le VIH/SIDA/(PNLS) au Tchad » DESS en Gestion des projets 2006-2007

Support de cours

Ahmadou Traoré, cours introduction à la gestion Axée sur les résultats CSAG 2009-2010

Ibrahim Gaye, Codex ENEA, Module d'évaluation des projets et programmes 2004

Document du PAPSA

Document de formulation du 'Projet

Document du Plan National de Développement Local

Manuel d'exécution

Webographie

<http://www.afrisat.org>

http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/1/1.pdf

ANNEXE2 : GUIDE D'ENTRETIEN

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

Identification de l'enquête

Nom et Prénom :

Service :

Poste occupé :

I. Connaissance des outils de suivi évaluation dans la gestion de projets de développement

1. Comment définissez-vous le suivi évaluation d'un projet de développement ?

.....
.....

2. Pensez-vous qu'un dispositif de suivi évaluation est important pour votre structure ?

Très important /__/ Important /__/ Peu important /__/

3. Existe-il un dispositif de suivi évaluation dans votre structure ?

OUI/__/ NON/__/

4. Avez-vous des compétences internes en suivi évaluation dans votre structure ?

OUI/__/ NON/__/

Si oui

lesquels ?.....

..

.....

5. Quel(s) outils de suivi évaluation connaissez-vous ?

.....

.....

.....

6. Quel état d'esprit interne avez-vous sur le système de suivi évaluation ?

Très satisfaisant/__/ Satisfaisant/__/ Peu satisfaisant/__/

7. **Avez-vous participé à la conception du système ?**

OUI/__/ NON/__/

8. Comment appréciez-vous le système de suivi évaluation mis en place au sien de votre structure ?

Très satisfaisante/__/ Satisfaisante/__/ Peu satisfaisante/__/

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

9. Avez-vous déjà reçu une formation sur la GAR dans le cadre de la mise en œuvre de vos activités? OUI /__ / NON /__ /

10. **Existe-il un programme de formation ou de recyclage des cadres ?**
OUI /__ / NON /__ /
Si oui, le dernier recyclage date de
quand ?.....

11. Comment définissez-vous la GAR pour le suivi évaluation d'un projet?
.....
.....
.....

II. Application de l'approche GAR dans la gestion de projet de développement

12. Décrivez le dispositif de suivi évaluation dans la mise en œuvre des activités ?
.....
.....
.....

13. Utilisez-vous l'approche GAR dans la gestion de vos activités ? OUI /__ / NON /__ /

14. Pourquoi avoir choisis l'approche GAR dans la gestion de vos activités ?
.....
.....
.....

15. Appliquez-vous tous les outils ou principes de la GAR :
Pour collecte de données ? OUI /__ / NON /__ /
Pour l'élaboration de rapport ? OUI /__ / NON /__ /
Pour la recherche de fonds ? OUI /__ / NON /__ /

16. **Quels sont les outils d'analyses et les modes de stockage de l'information ?** (si les méthodes de traitement et mode de stockage des données sont définies)
.....
.....
.....

17. **Comment appréciez-vous la fréquence de collecte des informations ?**
Très satisfaisante /__ / Satisfaisante /__ / Peu satisfaisante /__ /

18. Pensez-vous que l'approche GAR permet de voir la performance de vos projets à travers les rapports de suivi évaluation fournis ? OUI /__ / NON /__ /

19. Vos partenaires techniques et financiers sont-ils satisfaits du système de remontée de données à leur niveau ? OUI /__ / NON /__ /

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

Si comment ?..... oui,
.....

Si Pourquoi ?..... non,
.....

20. Utilisez-vous d'autres outils dans la gestion de vos activités de suivi évaluation ?

OUI /___/ NON /___/

Si oui lesquels ?

21. Quelle est la fréquence d'utilisation de ces outils par rapport à la GAR ?

..... Plus utilisé /___/ autant /___/ moins utilisé /___/

..... Plus utilisé /___/ autant /___/ moins utilisé /___/

..... Plus utilisé /___/ autant /___/ moins utilisé /___/

22. Quelles difficultés éprouvez-vous au moment de la mise en œuvre opérationnelle de cet outil ?

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

23. Pensez-vous l'approche GAR répond-t-elle à vos besoins de collecte de traitement et d'analyse ? OUI /___/ NON /___/

24. Quels sont les avantages de l'approche GAR pour le suivi évaluation selon vous ?

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

25. Quelles recommandations (propositions d'amélioration) pouvez-vous faire afin de mieux intégrer la GAR dans la gestion des projets et programme ?

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

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	1
DEDICACE.....	3
REMERCIEMENTS	4
RESUME.....	5
SUMMARY	6
LISTE DES ABREVIATIONS	7I
LISTE DES FIGURES	9
INTRODUCTION GENERALE.....	10
Présentation de l'étude	12
1. Objectif général	12
2. Les objectifs spécifiques :	12
3. Les hypothèses.....	13
4. Problématiques	13
5. Intérêt de l'étude.....	15
6. Délimitation du champ de l'étude	15
7. Démarche de l'étude.....	15
8. Technique de recueil des données	16
9. Technique de traitement des données.....	16
PREMIERE PARTIE : CONTEXTE ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	17
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE	18
PRESENTATION DU PAPSA	18
I. OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DU PROJET ET INDICATEURS CLES	18
Principaux résultats attendus	19

PROBLEMATIQUE DE L'UTILISATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES,
DE LA REMONTEE ET DE LA CAPITALISATION DES RESULTATS : EXPERIENCE
DU PROJET PAPSA

Les composantes d'intervention du projet.....	19
1. Composante 1 : Amélioration de la production vivrière	19
2. Composante 2 : Amélioration de la disponibilité des produits alimentaires.....	20
3. Composante 3 : Développement institutionnel et renforcement des capacités	20
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE.....	20
I. Définition des mots Clés	20
II. Importance du suivi évaluation	23
1. Définition du suivi et de l'évaluation.....	23
DEUXIEME PARTIE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET PROPOSITION/RECOMMANDATIONS	30
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE.....	31
I. Compréhension de l'intérêt de la GAR.....	36
CHAPITRE 2 : FORMULATION DE RECOMMANDATIONS	41
CONCLUSION GENERALE	42
ANNEXES	43
TABLE DES MATIERES.....	47