



MANUEL DE SUIVI-EVALUATION

Unité de Panification de Suivi-Evaluation et d'Impact
DIRECTION DES PROGRAMMES

Septembre, 2009

SIGLES ET ACRONYMES

ADRAO	Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CAP	Contrôle d'avancement du projet
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CER	Communauté Economique Régionale
CERAAS	Centre d'Etude Régional pour l'Amélioration de l'Adaptation à la Sécheresse
CILSS	Comité Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CORAF/WECARD	Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles
CST	Conseil Scientifique et Technique
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FARA	Forum Africain pour la Recherche Agricole
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
IFPRI	International Food Policy Research Institute
IITA	International Institute of Tropical Agriculture
GAR	Gestion axée sur les résultats
Interface	Réseau des Professionnels de l'Agro-industrie en Afrique
IRD	Institut de Recherche pour le Développement
MCL	Méthode du Cadre Logique
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDDAA	Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine
PTBA	Plan de travail et de budget annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAILS	Regional Agricultural Information and Learning System
S&E	Suivi-Evaluation
SEPO	Succès, Echec, Potentialités et Opportunité
SIPAA	Système d'information sur la Productivité agricole en Afrique
SSE	Système de Suivi-Evaluation
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USAID	Agence Américaine d'Aide au Développement
WAAPP/PPAAO	Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ACRONYMES	2
TABLE DES MATIERES	3
INTRODUCTION	6
1ère PARTIE : CADRE POUR LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	7
I.1 CADRE GENERAL DU SYSTEMÈ DE SUIVI ÉVALUATION	8
1.1.1 Généralités sur le CORAF/WECARD.....	8
1.1.2 Le dispositif organisationnel pour la mise en œuvre du plan opérationnel.....	8
1.1.3 L'organisation générale du Système de Suivi-Evaluation (SSE).....	10
I.2 ETAPES METHODOLOGIQUES POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	12
1.2.1 Conception et utilisation des indicateurs.....	17
1.2.2 Procédure de sélection des indicateurs.....	18
2ème PARTIE : ORGANISATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION	19
2.1. PROCESSUS DE PLANIFICATION	20
2.2 ORGANISATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION	21
2.2.1 Le plan d'opérations.....	21
2.2.2. La planification annuelle.....	21
2.2.3 Etapes de la procédure.....	21
2.2.4 La planification trimestrielle.....	23
2.2.5 Le tableau de planification.....	24
2.2.6 Codification des activités.....	25
3ème PARTIE : PROCÉDURES POUR LE SUIVI -EVALUATION	26
3.1 SUIVI DES EFFETS ET IMPACTS DES PROJETS ET DU PLAN OPERATIONNEL	27
3.1.1 Les indicateurs et le Suivi de l'exécution des projets et programmes.....	27
3.1.2. Elaboration de la Matrice de suivi des indicateurs.....	27
3.1.3 Choix des indicateurs.....	28
3.1.4 Types de sui et procédures.....	29
3.1.5 Le suivi des résultats à moyen et long terme (effets et impacts) des projets.....	31
3.1.6 Dispositif global pour le suivi des projets/programmes.....	33
3.1.7 La fiche – indicateur.....	35
3.2. PROCEDURES POUR L'EVALUATION DES PROGRAMMES	39
3.2.1 Contrôles périodiques.....	39
3.2.2 Méthodologie de travail.....	41
3.2.3 : Les Critères d'Evaluation.....	41
3.2.4 Question-type pour une évaluation.....	42
3.3 L'EVALUATION A MI-PAROURS	43
3.3.1 Contenu.....	43
3.3.2 Périodicité.....	43
3.3.3 Equipe d'évaluation à mi-parcours.....	43
3.3.4. Organisation de la mission d'évaluation à mi-parcours.....	43
3.3.5 Termes de Référence.....	44
3.3.6 Contexte de la mission.....	44
3.3.7 Objectif et résultats attendus de la mission.....	44
3.3.8 Opérations ou actions à mener.....	44

3.3.9 Procédures	44
3.4 L'EVALUATION FINALE	46
3.4.1 Contenu.....	46
3.4.2 Equipes d'évaluation finale	46
3.4.3 Organisation de la mission d'évaluation finale	46
3.4.4 Termes de Référence	47
3.4.5 Contexte de la mission d'évaluation finale.....	47
3.4.6 Objectif et résultats attendus de la mission d'évaluation finale	47
3.4.7 Opérations ou actions à mener.....	47
3.4.8 Composition de l'équipe d'évaluation finale	47
3.4.9 Durée de la mission d'évaluation finale.....	47
3.5 L'EVALUATION D'IMPACT	48
3.5.1 Contenu.....	48
3.5.2 Périodicité.....	48
3.5.3 Equipe d'évaluation	48
3.5.4 Organisation de la mission d'évaluation d'impact.....	48
3.5.5 Termes de référence de la mission d'évaluation d'impact.....	49
3.5.6 Contexte de la mission d'évaluation d'impact	49
3.5.7 Opérations ou actions à mener.....	49
3.5.8 Composition de l'équipe	49
3.5.9 Durée de la mission	49
3.6.1 Présentation de la méthode SEPO.....	51
3.6.2 Application de SEPO	51
3.7 LES EVALUATIONS OU CONTROLE D'AVANCEMENT DU PROJET (CAP) DES PROJETS/PROGRAMMES	53
3.7.1 Auto-évaluation périodique ou bilan annuel semestriel et trimestriel des activités	53
3.7.2 Comment garantir la qualité des évaluations.....	53
3.8.1 Evaluation des effets d'un programme.....	55
3.8.2 Evaluation des produits ou des extrants	55
3.8.4 Indicateurs pour le suivi de la performance des directions et département du Secrétariat du CORAF/WECARD	56
3.9 GESTION DES RISQUES	57
3.10 GESTION ENVIRONNEMENTALE	58
3.10.1 Importance et gestion environnementale	58
3.10.2 Synthèse des impacts négatifs lors de la mise en œuvre des résultats de recherche agricole.....	58
4ème PARTIE : PROCÉDURES POUR LA GESTION DE L'INFORMATION	60
4.1 LE SYSTEME DE GESTION DE L'INFORMATION	61
4.1.1 Etablissement des rapports.....	61
Tableau 14: Type d'information et fréquence de production des rapports	63
4.2 FORMAT DE PRÉSENTATION DES TERMES DE RÉFÉRENCE	64
4.2.1 Organisation pratique de la collectes des données / enquêtes par les unités nationales de suivi-évaluation.....	65
5ème PARTIE: VERS LA MISE EN PLACE DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LA PRODUCTIVITE AGRICOLE EN AFRIQUE (SIPAA)	67
5.1 ELABORATION D'UNE BASE DE DONNEES	68
5.1.1 Présentation et dissémination des enseignements de l'évaluation.....	68
5.1.2. Les sources de données et les méthodes pour les collecter	68

5.2. MISE EN PLACE DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LA PRODUCTIVITE AGRICOLE EN AFRIQUE (SIPAA)	69
5.2.1 Gestion de l'output et valorisation.....	69
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE : ANNEXES	72
ANNEXES 1 : PRINCIPAUX CONCEPTS UTILISES	73
ANNEXE 2: QUELQUES MODELES D'EVALUATION D'IMPACT	79
ANNEXE 3– CADRE LOGIQUE DU PLAN OPERATIONNEL DU CORAF/WECARD (2008-2012)	81
ANNEXE 4: INDICATEURS DE SUIVI DES PERFORMANCES DU SECRETARIAT EXECUTIF DU CORAF/WECARD	87
ANNEXE 5 : FORMAT DU RAPPORT D'EXECUTION SEMESTRIEL ET ANNUEL.	92
ANNEXE 6: FICHE ANALYTIQUE DE RISQUE	94
ANNEXE 7: EVALUATION ET MITIGATION DES RISQUES	95
ANNEXE 8: ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	96

INTRODUCTION

A la suite d'un long processus participatif, le CORAF/WECARD s'est doté d'un plan stratégique de dix ans qui a été assorti d'un plan opérationnel de cinq ans. La nouvelle stratégie du CORAF/WECARD qui vise à créer et mettre en œuvre une recherche effective et des partenariats dans la recherche sous le nouveau paradigme, tout en plaçant les communautés et les utilisateurs notamment les plus démunis au centre du processus d'innovations, se focalise sur les priorités de la sous – région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Aussi, le dispositif de recherche favorise la création de plates formes d'innovations multiconfessionnelles à des niveaux élevés pour supporter et encourager l'interaction avec divers groupes de parties prenantes. Elle favorise aussi l'accroissant de la prise de conscience des bénéficiaires dans leur rôle de partenaires à part entière dans la recherche, afin d'une plus d'émulation à prendre une part plus active dans tout le processus d'élaboration, de gestion et d'exécution des activités.

Afin de mieux rendre compte des réalisations de cette nouvelle stratégie de *business unusual*, de mesurer leurs impacts sur les bénéficiaires et de s'assurer qu'elles contribuent à l'atteinte des résultats prévus dans le plan opérationnel, il s'est avéré nécessaire de mettre en place un dispositif de suivi – évaluation dynamique, participatif et adapté aux innovations à l'échelle régionale. Ce système devra apporter à temps les ajustements nécessaires dans sa mise en œuvre afin de permettre d'impulser de nouvelles orientations au niveau des politiques sectorielles et régionales.

Au total, la mise en place du suivi-évaluation répond aux objectifs ci-après :

- permettre à tout moment d'apprécier l'état d'avancement des activités des projets et programmes du CORAF/WECARD;
- présenter périodiquement de manière synthétique, les résultats globaux des programmes du CORAF/WECARD;
- veiller à une bonne capitalisation et un partage des expériences entre les projets et programmes du CORAF/WECARD dans la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire
- apprécier l'impact du CORAF/WECARD au niveau de la sous région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

Le système que présente ce manuel, part des objectifs du projet/Programme tels que décrits ci-dessus. Il identifie les indicateurs-clés de performance à mesurer, les résultats intermédiaires et finaux à atteindre, décrit la méthodologie, les outils ainsi que le support informatique qui seront mis en place. Le manuel décrit :

- l'organisation générale du système ;
- la méthodologie ;
- les indicateurs de résultats et d'impact à utiliser;
- le système de collecte de l'information pour le suivi des réalisations techniques et financières;
- les mécanismes d'évaluation de l'impact ;
- les mécanismes de gestion de l'information ;
- les mécanismes de suivi environnemental ;
- les mécanismes de contrôle et de supervision.

Afin de lui permettre de répondre aux attentes sus évoquées, Le présent manuel a été structuré en quatre parties. La première partie présente le contexte de suivi-évaluation, la seconde décrit les procédures du processus de planification. La troisième porte sur le suivi et l'évaluation du processus. La quatrième partie présente les procédures de gestion de l'information et la cinquième et dernière partie sur le système d'information. Des annexes complètent le texte central.

1^{ère} PARTIE :

CADRE POUR LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

I.1 CADRE GENERAL DU SYSTEME DE SUIVI ÉVALUATION

1.1.1 Généralités sur le CORAF/WECARD

Le CORAF/WECARD est une Organisation sous régionale créée le 15 mars 1987. Il regroupe actuellement les Systèmes Nationaux de Recherche Agricole (SNRA) de 22 pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre repartis dans 3 zones agro écologiques, à savoir : la zone Sahélienne de l'Afrique de l'Ouest, avec six pays (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, et Tchad), la zone Côtière de l'Afrique de l'Ouest avec dix pays (Bénin, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Nigeria, Sierra Léone et Togo) et la zone de l'Afrique Centrale, avec cinq pays (Cameroun, Congo, Gabon, République Centrafricaine et République Démocratique du Congo). Il a été conçu comme un instrument sous régional de coopération, d'échange et de renforcement de capacités en matière de recherche et de développement agricoles dont le mandat est de mettre en œuvre la politique de recherche agricole régionale définie par les autorités politiques de l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

Les objectifs du CORAF/WECARD sont de :

- (1) promouvoir la coopération, la concertation, l'échange d'informations entre les institutions membres d'une part et les partenaires d'autre part ;
- (2) définir les objectifs et les priorités de recherche d'intérêt commun à l'échelle Sous-régionale et régionale ;
- (3) servir d'instance de consultation de toute recherche menée par les Organisations sous régionales, régionales, ou internationales intervenant dans la sous région ;
- (4) élaborer des programmes communs de recherche pour renforcer la complémentarité de ses activités et celles de ses partenaires ;
- (5) harmoniser les activités des réseaux associatifs de recherche et faciliter la création de nouveaux réseaux ou de toute autre unité opérationnelle de recherche sous régionale.
- (6) Contribuer à la mobilisation des ressources financières et humaines pour la mise en œuvre des programmes de recherche développement à caractère régional.

En mai 2007, à la suite d'une évaluation du potentiel économique des différentes filières et leurs effets sur la croissance économique et la réduction de la pauvreté aux niveaux national, sous-régional, et régionale et d'une concertation participative qui a impliqué tous les acteurs, le CORAF/WECARD a adopté un nouveau Plan Stratégique de dix ans (2007-2016) qui a été assorti d'un plan opérationnel de cinq ans (2007-2011).

Ce Plan Opérationnel basé sur une approche programme, représente un changement de paradigme. Il vise à créer et mettre en œuvre une recherche effective et des partenariats dans la recherche sous le nouveau paradigme, tout en plaçant les communautés et les utilisateurs notamment les plus démunis au centre du processus d'innovations (voir figure 1).

Les huit programmes qui forment la base du Plan Opérationnel ont été identifiés comme des priorités de la sous région et sont classifiés en trois grands axes:

- 1) recherche technique,
- 2) recherche sur les Politiques ; et
- 3) production et dissémination effective des résultats de la recherche.

Ces nouvelles approches requièrent des mécanismes qui assurent la bonne mise en œuvre de ces programmes tout en tenant compte des activités en cours et qui étaient conçues dans le cadre de l'ancien dispositif.

1.1.2 Le dispositif organisationnel pour la mise en œuvre du plan opérationnel

Dans le cadre de la mise en œuvre des Programmes, le principe de subsidiarité permet au CORAF/WECARD de conférer son autorité aux structures les plus aptes dans la mise en œuvre des projets.

périodiquement une analyse comparative des indicateurs de mesure aussi bien de la réduction de la pauvreté que de la sécurité alimentaire au niveau de la sous région.

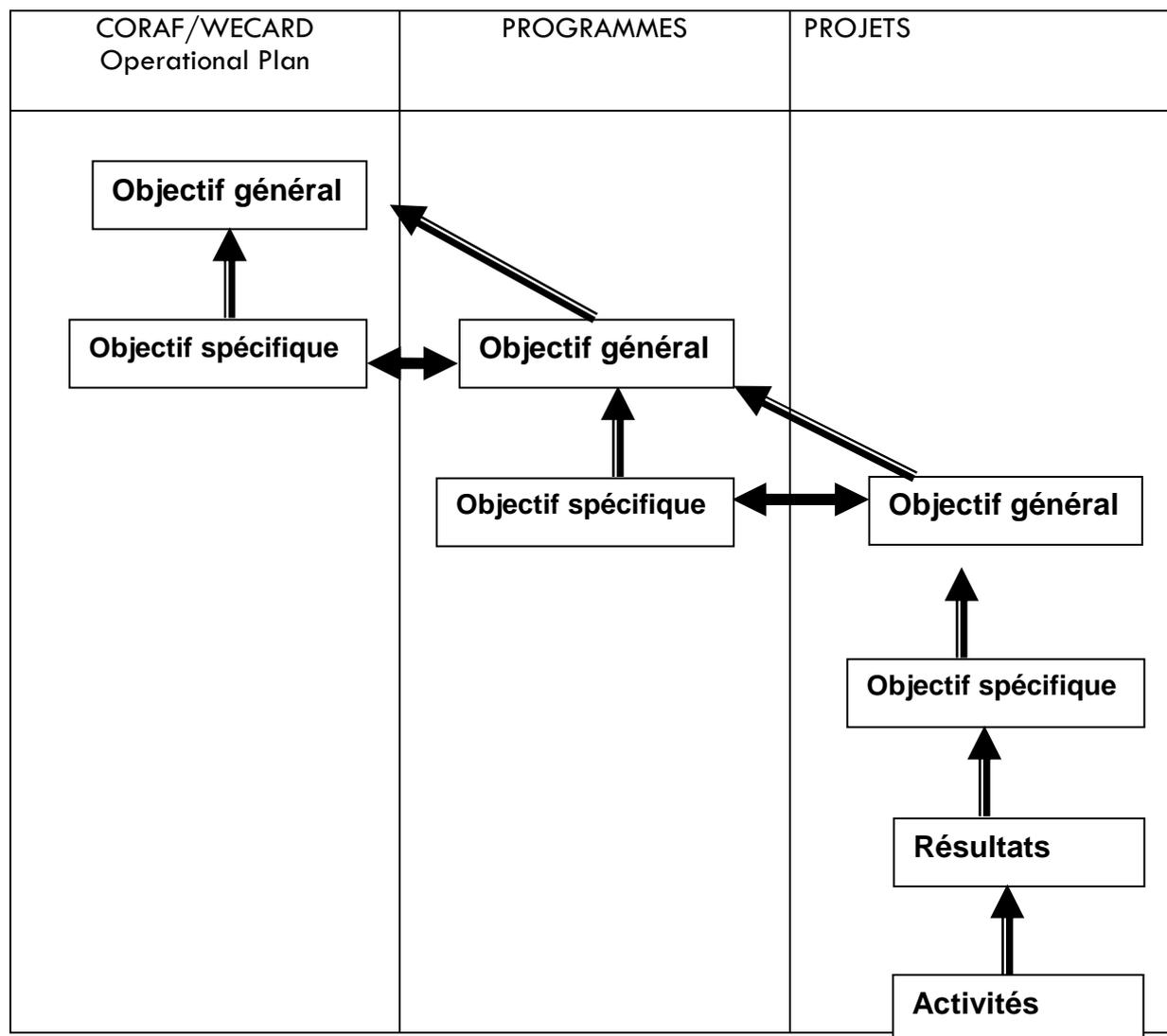


Figure 2: Relation entre le plan opérationnel, les programmes et les projets

1.1.3 L'organisation générale du Système de Suivi-Evaluation (SSE)

Le système a été conçu de manière à faire interagir notamment les gestionnaires des programmes et leurs partenaires au niveau des projets, les différents responsables du Secrétariat Exécutif et l'Unité de Planification et Suivi-Evaluation dans le système de collecte de l'information à la base.

Au niveau du Secrétariat Exécutif, la mise en œuvre du SSE est assurée par l'Unité de Planification et de Suivi-Evaluation et d'Impact (UPSEI) qui a pour mandat de superviser le suivi-évaluation des activités des projets et programmes. L'UPSEI est basée dans la Direction des Programmes.

L'UPSEI a un rôle clé dans le système. Elle assure les responsabilités suivantes :

- Elle met en œuvre les procédures de suivi et d'évaluation décrites dans le présent Manuel;
- Elle assure le bon fonctionnement du système de suivi et évaluation, notamment le fonctionnement des outils installés, la mise à jour cohérente et régulière des données de suivi, le transfert correct des données entre les responsables des projets et des

programmes, et la diffusion satisfaisante des données vers les utilisateurs et les bénéficiaires;

- Elle signale les problèmes que les données de suivi auront mis en évidence, recherche et propose des solutions à ces problèmes;

Elle s'assure que la connaissance accumulée sur le suivi et évaluation du CORAF/WECARD est diffusée auprès des partenaires techniques et financiers.

Les utilisateurs habituels et réguliers du SSE sont de plusieurs niveaux et de plusieurs ordres:

- le Secrétariat et ses instances de gouvernance : Conseil d'administration, le CST, l'AG.
- Le Secrétariat Exécutif et ses unités : Direction des Programmes, Direction de l'Administration et des Finances, Programmes ;
- Le Secrétariat exécutif ses membres constitutifs (SNRA) et ses partenaires techniques et financiers et les bénéficiaires de ses prestations.

Le système est conçu de manière à ce que l'essentiel des besoins en information qui varient en fonction de l'utilisateur soient couverts par les produits offerts par le système tel que le présente le tableau 2.

Au total, Le SSE accomplira un suivi systématique et détaillé du projet et produira régulièrement (une fois par trimestre et une fois par an) un rapport mettant en évidence à la fois les activités et les résultats des projets et programmes du CORAF/WECARD aussi bien sur le plan technique que financier. Ce système devrait permettre d'apprécier:

- l'efficacité des mécanismes et des procédures mis en œuvre;
- les résultats et les effets des projets et programmes par rapport aux objectifs et aux indicateurs énoncés. Pour ce faire, il sera chargé de la constitution et de la gestion de la base de données issues des études de référence, des évaluations périodiques annuelles et bi annuelles, et de la base de données pour le suivi des réalisations techniques et financières.

▪ 1.2 ETAPES METHODOLOGIQUES POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Pour tout projet et programme à mettre en œuvre, la démarche à suivre dans le cadre de la définition d'un système de suivi-évaluation, passe par l'analyse des besoins et des parties prenantes, l'analyse de l'environnement, l'élaboration du cadre logique, la définition du projet et/ou programme et l'élaboration des fiches des indicateurs.

1ère étape: Identification des problèmes et analyse des besoins

L'analyse de besoins est primordiale pour bien saisir la nature des compromis que devront faire les parties prenantes qui s'engagent dans le processus du projet/programme dans la mesure où celui-ci vise, à satisfaire, dans une perspective à court, moyen et long terme, les besoins du plus grand nombre dans le respect de la capacité de support des systèmes naturels.

A cet effet, un document sur l'analyse des besoins sera élaboré. Ce document devra faire l'état de la situation qui prévaut, de la problématique d'ensemble de la situation spécifique au contexte, des besoins envisagés, d'une analyse sommaire des besoins et de pistes d'actions identifiées qu'il serait approprié de suivre.

Pour ce faire, on peut utiliser un arbre à problèmes inspiré de la méthode de planification d'interventions par objectif. Dans le cadre de l'approche de gestion basée sur les résultats (GAR), l'analyse des problèmes se fait à plusieurs niveaux. On la débute par l'identification du problème central suivie d'une analyse des causes et sous-causes de celui-ci. Viennent s'y ajouter les conséquences négatives du problème central. Ce dernier doit être relativement précis et constituer une priorité aux yeux du groupe cible bénéficiaire.

Il s'agit subséquemment de proposer des solutions au problème. Diverses questions peuvent alors se poser concernant la capacité des partenaires locaux de mettre en œuvre la solution: dans quelle mesure cette mise en œuvre exige un renforcement des capacités des partenaires locaux ; des obstacles existent-ils quant à la mise en place des solutions ? Ces questions permettent de cerner le contexte et le bien-fondé du projet.

2ème étape: Analyse des parties prenantes en S&E

L'analyse des parties prenantes (groupes cibles, bénéficiaires et intervenants) du projet/programme impose une démarche participative qui aidera à établir de manière claire, les rôles et responsabilités de ces parties prenantes. Cela mène à l'engagement d'atteindre les résultats énoncés. Le tableau N°1 présente les parties prenantes du CORAF/WECARD et leurs besoins en information. Pour mieux caractériser les parties prenantes d'un projet, il faut :

- (i) déterminer leur catégorie (femme, homme, enfant, etc),
- (ii) de définir leur nombre et leur situation socio-économique et enfin
- (iii) connaître leurs propensions à contribuer à résoudre le problème et notamment leurs disponibilités en temps et en financement.

Aussi, l'analyse de ces parties prenantes concernées impose de les citer selon les catégories auxquelles ils appartiennent, les établir en fonction de leurs domaines d'intervention, leurs compétences et leurs apports.

Au total, cette analyse portera sur la participation des principaux acteurs du projet en considérant les intérêts. Le type de position relationnelle que l'acteur entretient avec le projet détermine les stratégies à utiliser pour rendre les influences positives et bénéfiques pour le projet.

Tableau 1 : Principaux intervenants, besoins en information et la nature de l'information

Niveau Central	Forme de l'information	Forme de l'information offerte par le système de suivi-évaluation
Le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan des activités du CORAF/WECARD • Etat d'avancement dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles • Evaluation de l'impact du CORAF/WECARD • Avancement dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles • Bilans des activités du CORAF/WECARD • Les financements du secteur par les différents partenaires techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) • Rapports trimestriels, semestriels et annuels d'avancement du CORAF/WECARD
Le Comité Scientifique et technique	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan des activités du CORAF/WECARD • Etat d'avancement dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles • Evaluation de l'impact du CORAF/WECARD • Avancement dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles • Bilans des activités du CORAF/WECARD • Les financements du secteur par les différents partenaires techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) • Rapports trimestriels, semestriels et annuels d'avancement du CORAF/WECARD
Le Secrétariat Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan des activités du CORAF/WECARD • Etat d'avancement dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles • Evaluation de l'impact du CORAF/WECARD • Avancement dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles • Bilans des activités du CORAF/WECARD • Les financements du secteur par les différents partenaires techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) • Rapports trimestriels, semestriels et annuels d'avancement du CORAF/WECARD • Rapports d'avancement, trimestriels, semestriels et annuels des activités au niveau du secrétariat du CORAF/WECARD • Les rapports des missions de supervision • Le rapport d'évaluation à mi-parcours • Le rapport d'évaluation intermédiaire • Le dossier de fin des projets

Les Programmes	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'avancement (technique, décaissements...) des actions en cours au niveau du Programme et sur le terrain • Evaluation de l'impact du CORAF/WECARD • Dialogue avec les différents partenaires des projets • Planification au niveau local 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de travail Annuel et de Budgets (PTBA) • Rapports d'avancement du Programme trimestriels, semestriels et annuels • Rapport des évaluations des projets par le gestionnaire du programme et l'équipe de suivi-évaluation • Les rapports des missions de supervision • Le rapport d'évaluation à mi-parcours • Le rapport d'évaluation intermédiaire • Le dossier de fin des projets
L'Unité de Planification, Suivi-évaluation d'impact	<ul style="list-style-type: none"> • Données de base et évolution • Avancement (technique, décaissements...) des actions en cours au niveau central et sur le terrain • Activité de suivi-évaluation au niveau central et au niveau des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport sur la situation de référence et autres rapports d'études • Base de données • Plan de travail Annuel et de Budget annuel (PTBA) • Rapports d'avancement des activités au niveau du Secrétariat du CORAF/WECARD, trimestriels, semestriels et annuels • Plan de Travail des programmes • Rapports mensuels et trimestriels, semestriels et annuels des programmes • Rapport des évaluations des projets par le gestionnaire du programme et l'équipe de suivi-évaluation
Niveau des partenaires		
Les organisations de producteurs et de la société civile	<ul style="list-style-type: none"> • Information sur les programmes • Information sur le CORAF à travers le site web, coraf - Action, CORAF- ECHO et autres organes d'information 	

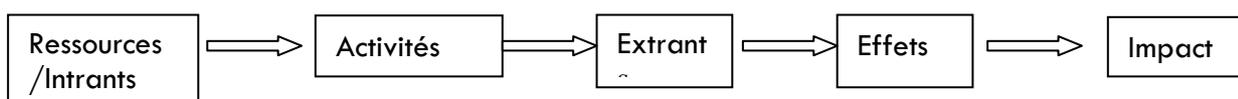
Les SNRA	<ul style="list-style-type: none"> • Information sur les programmes • Information sur le CORAF à travers le site web, coraf info, autres organes 	
Les partenaires techniques et financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Etats d'avancement des financements • Etats d'avancement technique des activités des programmes et du secrétariat • Information sur les programmes • Information sur le CORAF a travers le site web, coraf info, autres organes 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de travail Annuel et de Budgets (PTBA) • Rapports d'avancement du Programme trimestriels, semestriels et annuels • Les rapports des missions de supervision • Le rapport d'évaluation à mi-parcours • Les rapports techniques • Rapport des évaluations des programmes et projets •

3^{ème} Etape : Définition du cadre de rendement

Le cadre de rendement permet d'élaborer le projet en exposant les intervenants à une suite de questions :

- Quel est le but du projet ?
- Quels résultats à atteindre en fonction des ressources investies ?
- Quels seront les bénéficiaires du projet ?
- Quelle est la manière la plus adéquate pour la mise en œuvre du projet ?

Aussi, le cadre de rendement exprime une chaîne de résultats qui sert à clarifier les liens existants entre les diverses activités. La chaîne indique le parcours d'une situation actuelle vers une vision de changement à atteindre:



Pour déterminer un cadre de rendement, il faut établir des liens de cause à effet entre les activités, le public visé et les retombées sur le plan du développement à l'instar de la détermination de la logique d'intervention verticale dans la méthode du cadre logique.

4^{ème} Etape : Elaboration de la matrice du cadre logique

L'élaboration du cadre logique est essentielle et primordiale pour l'articulation du projet. Le cadre logique est une matrice de 4 colonnes x 4 lignes qui permet de regrouper les paramètres importants du projet. La méthode du cadre logique est utilisée comme instrument de base du système de suivi évaluation. Le cadre logique du projet ainsi que celui de chaque composante devront être mis à jour régulièrement

Cette matrice, qui fournit un instantané de la logique qui sous-tend le projet, comprend les objectifs, les résultats, les activités, les moyens/ressources, les indicateurs et leurs sources de vérification ainsi que les hypothèses et risques. La matrice saisit la logique verticale ou chaîne

de résultats (c'est-à-dire, pour rappel, la façon dont les activités mèneront à des « extrants », les « extrants » à des « effets », et dont les effets auront un impact positif sur le problème concerné) ainsi que la logique horizontale, à savoir les indicateurs des résultats prévus, les bénéficiaires et les risques inhérents à la mise en place du projet. L'objectif global s'exprime généralement en « contribution à ». Le modèle suivant est proposé est le suivant :

Comme le présente le tableau 2, le cadre log expose la stratégie du projet (première colonne) et les relations causales entre les composantes (logique verticale), indique comment vérifier si les composantes ont été menées à terme (deuxième et troisième colonnes) et détermine les présupposés extérieurs au projet susceptibles d'influer sur sa réussite (quatrième colonne). Le cadre logique sert lors de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation d'un projet.

Le cadre logique sert lors de la préparation, de l'exécution et de l'évaluation d'un projet. La présentation sous forme de matrice offre l'avantage de permettre une rapide évaluation de la consistance et de la cohérence de la logique du projet.

Tableau 2: Modèle de cadre logique

Description narrative	Indicateur Objectivement Vérifiable	Moyens de vérification	Suppositions critiques
Finalité			
But			
Extrants			
Intrants			

Le contenu de cette matrice doit résulter d'un processus participatif associant des représentants de toutes les parties prenantes. De la sorte, avant même qu'un projet ne démarre, le cadre log établit un courant de communication et de coopération entre les acteurs. Une autre caractéristique du cadre logique est de souligner les hypothèses et risques sous-jacents. Ceci étant, il n'est ni un remède universel ni une garantie de succès. Son importance ne doit pas être exagérée. C'est donc un outil de planification devant aider les préparateurs de projet et les exécutants à structurer leurs idées de manière claire et normalisée. Il s'impose que la méthode de cadre logique devra être utilisée lors de l'identification de tout projet de développement.

Etape 5 : Choix des indicateurs

Les indicateurs sont des outils destinés à mesurer l'avancement des projets et à évaluer la qualité des résultats et bénéfiques que peuvent en dégager les parties-prenantes. Ils représentent un des moyens essentiels pour améliorer la qualité et l'impact sur le développement des projets. Les indicateurs font intégralement partie de la technique du cadre logique.

Les indicateurs sont conçus pour être appliqués à tous les niveaux du cadre logique d'un projet:

- **les indicateurs de ressources** concernent le budget alloué à chaque niveau de l'intervention. Les indicateurs financiers permettent de suivre son déroulement en termes

d'engagement (annuel) et de paiements (annuels) des fonds disponibles pour une opération, une mesure ou un programme opérationnel par rapport à son coût éligible.

- **Les indicateurs de réalisation** concernent les actions. Ils sont souvent mesurés en unités physiques ou monétaires (nombre de kilomètres de route construits, nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un soutien financier, nombre de places de formation offertes, Nombre d'exploitations bénéficiant d'un soutien financier, Accroissement de capacité des exploitations aidées (tonnes/an) etc.).
- **Les indicateurs de résultat** représentent les effets directs et immédiats produits par une intervention. Ils tentent de mesurer l'évolution du comportement (ou des performances) des bénéficiaires directs. Ces indicateurs peuvent, eux aussi, être de **nature physique** (réduction du temps de trajet, nombre de stagiaires reçus, nombre d'accidents de la route, Nombre de pêcheurs reconvertis dans l'aquaculture, % d'entreprises remplissant les conditions de certification en matière de normes environnementales, etc.) **ou financière** (investissements privés induits, baisse du coût du transport, etc.).
- **Les indicateurs d'impact** représentent les conséquences d'une intervention, au-delà des effets immédiats sur ses bénéficiaires directs. Il existe une double notion de l'impact, selon qu'il s'agit d'effets qui se produisent au bout d'un certain temps mais sont directement liés aux mesures prises (impacts spécifiques), ou d'effets à plus long terme qui affectent une population plus vaste (impacts généraux). (% d'augmentation de la production des exploitations aidées (tonnes/ an) au bout d'un an, Valeur ajoutée créée au bout d'un an dans les exploitations aidées (%), Augmentation du chiffre d'affaires des entreprises aidées, au bout de deux ans (%), Augmentation des qualifications dans la population cible (%)).

1.2.1 Conception et utilisation des indicateurs

Les indicateurs sont particulièrement efficaces en tant qu'outils de suivi, quand ils sont directement liés à l'activité, au résultat ou à l'objectif faisant l'objet du suivi. Ils permettent d'enregistrer efficacement les variations survenues à partir d'une situation donnée, habituellement considérée comme situation de référence. Dans certains cas, cela peut s'avérer difficile et il faut dès lors trouver un indicateur de substitution. Par exemple, un indicateur de substitution pour mesurer l'augmentation du volume des échanges commerciaux pourrait être le changement dans la proportion de véhicules commerciaux au sein des flux de trafic. De plus, les indicateurs sont plus facilement acceptés, et plus facilement utilisés, quand les données requises sont simples à collecter en termes de temps et de coût.

Le choix des indicateurs se fait lors de la phase d'identification, bien qu'il puisse aussi se faire lors de la phase de programmation. Lors de l'étude de pré-faisabilité, il est demandé aux consultants de spécifier les indicateurs utilisés. Les indicateurs sont entièrement conçus au cours de la phase de formulation, en parallèle à l'élaboration des mécanismes de suivi du projet. C'est à ce moment que la responsabilité et les modalités d'un suivi continu du projet sont établies. Au fur et à mesure de l'avancement du suivi de la réalisation du projet, des améliorations peuvent être apportées au niveau de la collecte des données. Un mécanisme de suivi continu est dès lors en place quand le projet est achevé.

Le suivi se poursuit bien après l'achèvement du projet, c'est à dire après l'arrêt des actions de soutien au projet. Des indicateurs, simples et faciles à utiliser, constituent donc un moyen essentiel pour évaluer la durabilité d'un projet et sa contribution aux objectifs sectoriels.

1.2.2 Procédure de sélection des indicateurs

La sélection des indicateurs clés a été opérée sur la base des critères suivants :

- Pertinence (avec les priorités communes)
- Quantification (capacité de déterminer des objectifs et, si nécessaire, définir la situation de départ)
- Fiabilité (clarté de définition et facilité d'agrégation)
- Disponibilité (pour l'entrée dans le système de suivi)

Les différents indicateurs sont présentés sous forme de fiches, à raison d'une fiche par priorité. Enfin, il faut noter que cette sélection contient un nombre limité de propositions et n'est donc pas exhaustive.

Pour créer une base de compréhension commune, il est indispensable que les acteurs concernés partagent le contenu des indicateurs de l'offre. Ce travail permet d'examiner et de reformuler de manière plus claire quand cela s'avère opportun, les indicateurs qui montrent que le programme contribue effectivement et efficacement à l'accroissement de la productivité agricole en Afrique de l'Ouest. Cette nécessaire clarification devra être engagée dès la mise en œuvre du plan stratégique sur les indicateurs afin de les rendre plus SMART (Spécifique, Mesurable, Applicable, Réaliste dans le Temps) ce qui permet en dernière analyse d'avoir une compréhension commune sur l'ensemble des objectifs à atteindre. Ces différents indicateurs sont présentés dans une matrice qui constitue sans nul doute, la base pour le système du suivi, de collecte et d'appréciation des effets / impacts progressifs que produiront les diverses réalisations et autres prestations du CORAF/WECARD.

ETAPE 6 - Détermination des hypothèses et analyse de risque

Les hypothèses indiquent les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent. Elles représentent les conditions positives externes et internes importantes dans l'atteinte des résultats du projet. Les risques sont les facteurs négatifs externes et internes qui affectent la bonne atteinte des résultats du projet. Cela revient à déterminer le risque que certaines hypothèses déterminées soient fausses. Dès lors, chaque fois qu'est définie l'existence d'une hypothèse pour la réussite d'un projet, il faut analyser le risque qu'elle soit absente. Des facteurs de risques internes peuvent être : la capacité en matière de ressources humaines, la transparence, la structure d'autorité, etc. Des facteurs de risque externes peuvent être politiques, économiques, sociaux ou encore techniques.

L'analyse des risques suppose d'identifier ceux qui menacent le plus le projet et pour lesquels il faudra élaborer une stratégie d'atténuation qui correspond aux efforts additionnels à déployer pour amoindrir la probabilité qu'un risque se concrétise et/ou en réduire les répercussions sur le projet si toutefois il se réalisait.

Un cadre de suivi des risques peut aider à intégrer le suivi des risques au fonctionnement du projet et à garantir que les ressources indispensables sont consacrées à la mise en œuvre de la stratégie d'analyse des risques.

Un cadre de suivi des risques insère les facteurs de risque identifiés, les indicateurs de risque, les sources d'information, les méthodes de collecte de données, la fréquence de la collecte ainsi que les personnes chargées de recueillir l'information.

Etape 7 : Matrice d'évaluation et suivi

Il s'agit d'établir le plan de communication qui résume les besoins d'informations des différentes parties prenantes.

2ème PARTIE :

ORGANISATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

2.1. PROCESSUS DE PLANIFICATION

Par définition, la planification est un outil de prise de décisions pour le chef de projet mais aussi de communication entre les différents acteurs d'un projet. Elle permet alors de maîtriser les interfaces du projet /programme. Les objectifs du planning sont les suivants :

- déterminer si les objectifs sont réalisés ou dépassés
- suivre et communiquer l'avancement du projet
- affecter les ressources aux tâches.

La planification du projet /programme est initialisée au début de tout projet /programme et mise à jour pendant toute sa durée de vie. Un même projet peut faire l'objet de plusieurs plannings : un planning global et un ou des planning(s) détaillé(s). L'ensemble de ces plannings permet de gérer les principales tâches et jalons du projet.

La réalisation d'une bonne planification nécessite que : (i) les tâches doivent être identifiées, (ii) les tâches doivent être quantifiées en termes de délais, de charges ou de ressources, (iii) la logique de l'ensemble des tâches doit être analysée.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour la planification. Entres autres, on peut citer :

- PPO: Planification des Projets par Objectifs
- PPOO: Planification des Projets Orientés Objectifs
- PPPO: Planification Participative de Projet par Objectifs
- ZOPP : Ziel Orientierte Project Planung
- ACL : Approche ou (analyse cadre logique)

La planification étant avant tout d'abord un processus de prise de décision, il faut arriver à faire en sorte que les personnes concernées soient attentives à agir conformément aux décisions prises, pour qu'une décision donne le résultat escompté

De manière imagée, le principe est: la planification est commune mais la mise en œuvre est séparée. Cela veut dire que si on se met d'accord sur les objectifs, et qu'on distribue les responsabilités, la mise en œuvre devraient donc se poursuivre en fonction des obligations convenues ensemble. En conséquence la planification est un processus participatif.

Afin de mener à bien le processus de planification, il faut donc procéder comme suit :

i. Déterminer et structurer la liste des tâches à réaliser pour mener à bien le projet

Cette identification peut se faire par des techniques comme le Brainstorming ou les groupes de travail. La liste obtenue doit être ensuite structurée, par regroupement des tâches et leur hiérarchisation par lots de travail.

ii. Estimer les durées et les ressources

Il faut ensuite remplir un tableau présentant, pour chaque tâche, la durée de celle-ci et les ressources affectées. L'unité de temps pour exprimer la durée est fonction du type de projet réalisé.

iii. Réaliser le cadre logique

Le cadre doit reprendre les hypothèses de priorités des tâches. Il se présente souvent sous la forme de tâches reliées entre elles par des liens logiques. Pour chaque tâche, il est primordial de trouver les relations d'antécédence et de succession. Une fois le réseau tracé, on retrouvera la chronologie du projet.

2.2 ORGANISATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

Des outils de planification utilisés, on peut retenir à grands traits ce qui suit :

- Le plan d'opérations élaboré pour les cinq ans de l'exécution du plan opérationnel
- Le plan annuel de travail programme : ils sont élaborés annuellement pour chaque composante conformément à leurs objectifs spécifiques
- Le plan de travail trimestriel

2.2.1 Le plan d'opérations

Le plan d'opérations est élaboré pour accompagner la mise en œuvre du plan opérationnel. Ce plan de travail résume les grands axes de réalisation, les calendriers et les responsabilités pour deux ou plusieurs années. Avant le démarrage de tous projets, les Gestionnaires de Programmes devront élaborer avec les coordonnateurs, les plans d'opérations dont l'échéance devra couvrir la durée desdits projets.

2.2.2. La planification annuelle

Une planification annuelle est le choix des activités qu'on veut exécuter pendant l'année ou la campagne. Elle donne l'occasion à tous les acteurs de réfléchir et de décider de ce que l'on veut faire à un moment donné. Cette planification se fera tant au niveau central (régional) et qu'au niveau des programmes et des projets sous la forme d'une concertation qui réunit tous les membres de l'équipe de coordination et les partenaires scientifiques au niveau des programmes et des projets et tout le staff technique du secrétariat exécutif pour le niveau central ou régional. De façon générale, le plan de travail sert à contrôler le déroulement des activités aux plans physiques et budgétaires et les progrès enregistrés dans la réalisation des effets. Le plan de travail décrit les activités à réaliser ainsi que les produits et effets prévus.

- **Le Plan de travail et de budget annuel (PTBA)**

C'est un outil qui aide à tirer méthodiquement et concrètement parti, sur une base annuelle, des informations et des idées sur les aspects tant techniques que financiers de l'exécution du projet. Il importe de souligner que la planification ne se limite pas à la programmation (calendriers et choix des instruments). Son objet principal est de définir la meilleure approche en fonction des besoins et de la nature de l'objet du suivi et de l'évaluation.

A cet effet, l'élaboration du PTBA s'impose aux Coordonnateurs de projets, au Gestionnaire des Programmes et au Comité de Pilotage des Programmes.

La procédure s'applique à tous les projets compétitifs et projets spéciaux et/ou de subsidiarité soumis au financement du CORAF/WECARD.

2.2.3 Etapes de la procédure

La procédure comprend les étapes suivantes :

- Préparation des PTBA des institutions hôtes
- Validation des PTBA des institutions hôtes
- Consolidation des PTBA par programme
- Validation des PTBA consolidés par programme
- Approbation des PTBA consolidés par programme
- Initialisation et mise en place des PTBA consolidés par programme
- Préparation des PTBA des institutions

Les Institutions Hôtes préparent dans le courant du mois de septembre de chaque année, leur dossier de PTBA de l'année N+1 constitué des documents suivants :

- le bilan de l'exécution technique et budgétaire des 3 premiers trimestres de l'année en cours ;
- le programme d'activités de l'année N + 1 ;
- le chronogramme de réalisation des activités de l'année N + 1 ;
- le budget de l'année N + 1.

Les PTBA des institutions hôtes sont ensuite transmis au Gestionnaire du Programmes au plus tard le **15 septembre** de chaque année.

2.2.3.1 Validation technique et budgétaire des PTBA des institutions

Le Gestionnaire du Programme fait la synthèse des PTBA des coordinateurs des projets. Cette synthèse est envoyée au plus tard le **20 septembre**, au Chargé de la Planification de l'Unité de Planification, Suivi-Evaluation et Impact qui vérifie la conformité et la cohérence de chaque PTBA avec :

- le Plan Stratégique et le Plan Opérationnel CORAF/WECARD ;
- la Proposition afférente soumise au financement et approuvée par le CORAF/WECARD;
- le contrat ou convention de financement liant l'Institution Hôte concernée et le CORAF/WECARD.

Les PTBA des différents programmes sont ensuite transmis:

- au Directeur des Programmes pour validation technique en rapport avec les responsables des institutions hôtes, au plus tard le **25 septembre** ;
- puis au Directeur Administratif et Financier pour validation budgétaire en rapport avec les responsables des institutions hôtes au plus tard le **27 septembre**.

Le Directeur des programmes organise un atelier interne de validation des PTBA de sa Direction avec la participation du Directeur Financier le **1er octobre**.

Après l'atelier, les Gestionnaires des Programmes intègrent les observations et ensuite transmettent au Directeur des Programmes au plus tard le **05 Octobre**. Dès réception, le Directeur des Programmes transmet les PTBA consolidés au Directeur Exécutif le **10 Octobre** au plus grand tard.

2.2.3.2 Procédures pour les autres directions et départements du Secrétariat exécutif

Au niveau central, chaque unité et/ou service technique des autres directions et départements produit son PTBA le **30 Septembre** au plus grand tard. Les Directeurs et responsables de ces directions et départements produisent sur la base d'une large concertation interne leurs PTBA consolidés qui intègrent les besoins des services sous leur tutelle et les soumettent au Directeur Exécutif le **10 Octobre** au plus tard

2.2.3.3 Validation des PTBA consolidés

A la réception des PTBA consolidés, le Directeur Exécutif convoque le Conseil de Direction (CD) et organise une réunion d'arbitrage budgétaire au plus tard le **15 octobre** et y apporte les correctifs nécessaires. Les PTBA intégrant les observations et amendements du Conseil de Direction sont consolidés par l'unité de Planification et du Suivi-évaluation de la Direction des Programmes. Ils sont ensuite soumis au Comité Scientifique et Technique pour validation au plus tard le **30 octobre**.

2.2.3.4 Approbation des PTBA consolidés

Les PTBA consolidés par programmes intégrant les observations et amendements du Comité Scientifique et Technique (CST) sont soumis au CA du CORAF/WECARD qui se réunit en session ordinaire au plus tard le **30 novembre**.

Les documents adoptés seront ensuite transmis aux partenaires financiers pour avis de non objection au plus tard le **15 décembre**. Les partenaires financiers transmettent leurs avis de non objection au plus tard le **31 Décembre**.

2.2.3.5 Initialisation et mise en place des PTBA consolidés par programmes

Les PTBA consolidés par programmes validés par le CD, le CPP et le CST puis approuvés par le CA et les bailleurs de fonds sont ensuite transmis au Directeur Administratif et Financier pour saisie informatique, initialisation et mise en place au plus tard le **05 janvier**.

2.2.3.6 Processus d'élaboration des PTBA

✓ **Au Niveau des programmes**

1 ^{er} Septembre	Réunion de concertation pour l'élaboration du PTBA
15 septembre	Transmission des PTBA des projets au Gestionnaire de programme et au chargé de Planification
20 septembre	Transmission des PTBA du Gestionnaire de Programmes au Chargé de Planification
25 Septembre	Transmission des PTBA au Directeur des Programmes
30 Septembre	Transmission des PTBA au Directeur Financier et Administratif pour s'accorder sur les aspects financiers
01 Octobre	Concertation au niveau de la D/P et Validation des PTBA des programmes
10 Octobre	Transmission des PTBA consolidés au Directeur Exécutif

✓ **Au niveau du Secrétariat exécutif**

1 ^{er} Septembre	démarrage du processus du PTBA au niveau des services de chaque département/direction
15 Septembre	1 ^{ère} concertation interne sur le PTBA par direction/département
30 septembre	Consolidation des PTBA de chaque Direction/département
10 Octobre	Transmission des PTBA consolidés au DE
15 Octobre	Réunion d'arbitrage budgétaire
30 Octobre	Validation des PTBA par le Comité Technique et Scientifique
30 novembre	PTBA consolidé et validé par le CST soumis au CA
05 décembre	Approbation du PTBA consolidé par le CA
15 Décembre	Transmission aux partenaires au développement pour non objection
02 janvier	Mise en exécution du PTBA

2.2.4 La planification trimestrielle

La planification trimestrielle permet de passer en revue les activités réalisées au cours du dernier trimestre et planifier les activités pour la période à venir. Une semaine avant la fin du dernier mois du trimestre, le Directeur exécutif invite les responsables des départements et leurs collaborateurs à la séance de planification.

Au niveau de chaque programme, les responsables des différents projets organisent un atelier de planification auquel sont impliquées toutes parties prenantes du projet. Cette réunion se tient une semaine avant la fin du dernier mois du trimestre. la durée de ces ateliers va de un à deux jours.

2.2.5 Le tableau de planification

Le tableau de planification est comme une grille dans laquelle on peut ajouter ses idées. Il y a des colonnes et des lignes. On y note simplement les activités, les temps, les montants d'argent et les responsables.

Un tableau de planification se présente comme suit :

Le tableau n'est pas seulement un outil pour garder ses idées mais il sert aussi pour montrer à tout le monde ce qu'on a décidé. Pour cela, il est important de le faire assez grand. Il faut bien le placer pour que tous les participants puissent bien le voir et bien le lire.

Le tableau a des colonnes et des lignes. Chaque colonne a un titre. Selon les détails recherchés, le plan de travail peut avoir un nombre variable de colonnes. Ainsi le PTBA a été conçu pour comporter un nombre important d'information. Il comporte dix colonnes et le plan de travail trimestriel n'en a que 5.

➤ Le plan de travail trimestriel est conçu de la façon suivante :

Il comporte 5 colonnes qui sont les suivantes :

1. La première colonne à gauche est Activité. Elle est un peu large pour permettre de noter des phrases ou dessiner des images. Chaque activité est formulée en la faisant précéder par un verbe d'action.
2. La seconde colonne représente le Responsable de chaque activité
3. La troisième représente les associés à la réalisation des activités
4. La quatrième représente le calendrier. Elle est divisée à son tour en 12 colonnes étroites. Chaque colonne étroite représente un mois. Au dessus on écrit Calendrier. La première colonne étroite est le premier mois d'activités. On donne en haut le nom du mois.
5. La dernière colonne représente les observations

Il se présente comme dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : Exemple de Schéma de Plan de travail trimestriel

N°	Activités	Responsable	Associé	Calendrier	observations

➤ Le plan de travail trimestriel est conçu de la façon suivante

Il comporte 9 colonnes qui sont les suivantes :

1. La première colonne à gauche est Activité. Elle est un peu plus large pour permettre de noter des phrases ou dessiner des images. Chaque activité est formulée en la faisant précéder par un verbe d'action.
2. La seconde colonne représente les indicateurs
3. La troisième présente le Programme dans lequel s'insère l'activité
4. La quatrième, indique le budget
5. La cinquième donne la source de financement
6. La sixième représente le responsable de l'activité
7. La septième représente les associés chargés de l'appui technique
8. La huitième montre le calendrier. Elle est divisée à son tour en 12 colonnes étroites. Chaque colonne étroite représente un mois. Au dessus on écrit Calendrier. La première colonne étroite est le premier mois d'activités. On donne en haut le nom du mois.
9. La dernière colonne représente les observations

Tableau 4: Exemple de PTBA

N°	activités et sous activités	Indicateurs	Programme	Budget	Source de financement	Responsable	Appui technique	Calendrier	Observations

2.2.6 Codification des activités

- Codification des activités techniques

Pour identifier une activité, des codes sont utilisés. Le code est de type classique à trois ou quatre niveaux selon l'activité. Par exemple : l'activité 1142 du PTBA 2009 se décompose comme suit:

Le 1^{er} chiffre indique que cette activité relève du Résultat 1

Le second chiffre indique que cette activité est la première activité du plan opérationnel

Le chiffre 4 indique que c'est la 4^{ème} sous activité de l'activité 4

Le chiffre 2 indique que il s'agit de la seconde sous activité de la sous activité 4.

Ainsi, chaque code permet de mieux localiser l'activité dans le cadre logique

Chaque activité est précédée d'un code qui permet de bien l'identifier.

- Harmonisation des codifications

Pour permettre une bonne intégration des activités physiques et des aspects financiers, l'harmonisation des codifications des rubriques budgétaires à celles du PTBA a été réalisée. Cette démarche facilite le suivi et l'analyse comparative des réalisations financières et techniques, objectif visé dans la fonction planification.

Ainsi le PTBA finalement adopté sera saisi dans la base de données élaborée pour le suivi-évaluation. Auparavant la même codification a été adoptée au niveau du logiciel de gestion financière.

Tandis que pour la partie financière, la saisie journalière de la comptabilité permet de mettre à jour automatiquement les réalisations financières par résultats et par programmes, et activités, le responsable suivi-évaluation procédera trimestriellement sur la base des informations fournies, à une mise à jour des réalisations techniques sur la base des pourcentages de réalisations.

Le service comptable fournira donc sur la base du même plan analytique que le PTBA les niveaux de consommation des ressources financières par niveau (résultats, programmes et activités).

Ainsi, les deux traitements effectués permettront de comparer les montants dépensés et le niveau d'exécution des composantes sous composantes et activités. Il sera possible de faire trimestriellement une analyse comparative détaillée des réalisations techniques et financières, et de prendre les mesures nécessaires de corrections si cela s'avère indispensable.

2.2.6 Outils de planification

Pour rendre la planification plus efficiente, l'UPSEI introduira de manière progressive dans la gestion des projets et des programmes, l'utilisation des logiciels Msproject et WBS.

3^{ème} PARTIE :
PROCÉDURES POUR LE SUIVI -EVALUATION

3.1 SUIVI DES EFFETS ET IMPACTS DES PROJETS ET DU PLAN OPERATIONNEL

Par définition le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires et aux participants un retour d'information régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation. Aussi, les activités de suivi permettent de comparer le rendement prévu avec le rendement atteint. Le suivi est aussi un outil de gestion puisqu'il rend possible des réorientations de l'action. Le suivi est basé sur les indicateurs qui ont été comme des outils destinés à mesurer l'avancement des projets et à évaluer la qualité des résultats et bénéfices que peuvent en dégager les parties-prenantes. Ils représentent un des moyens essentiels pour améliorer la qualité et l'impact sur le développement des projets. Des indicateurs sont utilisés pour le suivi des activités des projets/programmes.

3.1.1 Les indicateurs et le Suivi de l'exécution des projets et programmes

Les indicateurs doivent être appliqués à tous les niveaux du cadre logique du projet/programme. Il s'agit de définir, à partir des priorités et de la capacité existantes, la structure du système de suivi et le degré de détail auquel le suivi doit être réalisé pour répondre aux besoins des différentes catégories d'utilisateurs. L'appréciation des impacts spécifiques (en termes d'objectifs spécifiques) ne peut commencer qu'une fois que les systèmes de suivi fournissent des informations suffisantes sur l'avancement et les résultats correspondants (effets immédiats ou directs sur l'emploi, placement immédiat de stagiaires en entreprise, etc.).

- **Au niveau Activités du projet**

A ce niveau, les indicateurs assurent généralement une évaluation quantitative, se concentrant ainsi sur l'efficacité de l'exécution du projet, sans nécessairement fournir des informations sur la qualité des activités. Par exemple, le nombre de kilomètres de routes remis en état, le nombre de chantiers et/ou de contrats d'approvisionnement conclus, le nombre et le niveau des assistants techniques affectés, et le nombre et le type de cours de formation assurés.

- **Au niveau des Résultats du projet**

A ce niveau, les indicateurs évaluent, de manière qualitative et quantitative, les biens et services fournis aux utilisateurs et bénéficiaires du projet. Par exemple, le meilleur état des routes mesuré à l'aide de l'Indice International de Rugosité, l'amélioration des installations portuaires mesurée grâce aux temps d'attente et de transit, et l'amélioration de la gestion mesurée par le taux d'utilisation de la main d'œuvre et des équipements.

- **Au niveau du But du projet et objectifs généraux**

Les indicateurs permettent, à ce niveau, de mesurer les améliorations au niveau du projet ainsi qu'au niveau sectoriel. Par exemple, un accroissement des échanges commerciaux ou des volumes de marchandises transportées, qui pourrait être le but du projet, permet de réaliser l'objectif principal du projet qui est de contribuer au développement économique et social de la région en question.

3.1.2. Elaboration de la Matrice de suivi des indicateurs

Les informations sur l'opérationnalisation des indicateurs sont intégrées dans une matrice. La structure du cadre retenu indique les éléments suivants :

- Indicateurs
- Variables / Informations nécessaires
- Méthodes, échantillonnages, activités à mener
- Date et Fréquence de collecte

- Personnes responsables de la collecte
- Qui collecte et analyse données
- Outils /Documentation

Cette matrice du S&E devient l'outil de première référence et le plus important du système de S&E de tout projet/programme car il présente de manière synoptique et récapitulative l'ensemble des réflexions internes à mener en vue d'opérationnaliser les indicateurs. Cette matrice de S&E des indicateurs est de préférence élaborée lors de la phase d'initiation du projet. Toutefois, il s'agit de la revoir et l'améliorer périodiquement.

Aussi, il importe aux responsables S&E de veiller à ce que chaque indicateur soit effectivement documenté. L'absence de données sur un indicateur sera le signe le plus évident de la faiblesse du dispositif de S&E notamment pour le suivi des effets du projet/programme.

3.1.3 Choix des indicateurs

Pour le choix des indicateurs, les étapes suivantes sont à suivre :

- Fixer des données de référence et un objectif

Un indicateur d'effet présente deux composantes, une base de référence et un objectif. La situation précédant un programme ou activité est la référence, le point de départ du suivi des résultats. La situation escomptée à la fin de l'opération est l'objectif. L'indicateur pour mesurer l'effet devra prendre en compte ces deux éléments. Exemple : Productivité agricole accrue de 6% d'ici de 2015.

- Utiliser au besoin des indicateurs supplétifs :

Des raisons de coût, de complexité ou de calendrier de la collecte des données peuvent empêcher de mesurer directement un résultat. Dans ce cas, on peut utiliser des indicateurs supplétifs ou indirects pour dégager les tendances de la performance et sensibiliser les responsables aux problèmes qui risquent de se poser ou aux chances de réussite. C'est souvent le cas dans les effets difficiles à mesurer comme dans le cas du dialogue de politique générale et de la gouvernance

- Utiliser des données ventilées :

De bons indicateurs reposent sur des données de base ventilées selon l'emplacement, le sexe, le niveau de revenu et le groupe social. Il en est de même dans le cadre d'une bonne gestion des projets et programmes. Ces informations, parfois présentées sous forme d'estimations, peuvent être extraites de rapports et études administratives publiques et non gouvernementales. Il est suggérer d'utiliser des évaluations ordinaires de la qualité fondées sur des méthodes qualitatives et participatives pour corroborer, préciser et affiner les données provenant de sources administratives.

- Établir une distinction entre indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs quantitatifs tout comme les indicateurs qualitatifs devraient être sélectionnés en fonction de la nature des aspects particuliers du résultat escompté. L'efficacité, par exemple, se prête bien à des indicateurs quantitatifs. En revanche, pour mesurer la viabilité dynamique, qui suppose la faculté d'adaptation de la population à un nouvel environnement, il faut une certaine évaluation qualitative des attitudes et comportements. On peut appliquer des méthodes telles que l'évaluation des bénéficiaires, l'évaluation rurale rapide et les entretiens directifs pour transformer des indicateurs qualitatifs en indicateurs quantitatifs.

- Essayer de limiter le nombre d'indicateurs :

Un nombre trop élevé d'indicateurs est généralement contreproductif. En partant des renseignements disponibles, élaborer quelques indicateurs crédibles bien pensés qui saisissent

concrètement l'évolution positive de la situation en matière de développement. Étant donné que plusieurs projets peuvent concourir à un seul effet de développement stratégique, le bureau de pays doit choisir entre toute une série d'indicateurs. Il s'agit de trouver un juste équilibre entre ce qui devrait être mesuré et ce qui peut l'être. On peut réduire la liste en appliquant les principes SMART et des critères supplémentaires pour affiner les indicateurs.

- Respecter le calendrier :

L'utilité d'un indicateur dépend du respect du calendrier et de mesures précises de façon qu'une date butoir pour un indicateur corresponde aux progrès escomptés de l'assistance. Si des changements interviennent, tels que la modification de produits ou effets déterminants, il faudra fixer de nouveaux indicateurs pour tenir compte des objectifs effectifs.

Pour les indicateurs doivent répondre aux caractéristiques ci-après:

- le sens de l'indicateur est clair meilleur résultat
- les données sont d'accès facile
- la collecte des données peut être effectuée par la direction du projet et n'exige pas l'intervention d'experts aux fins d'analyses
- L'indicateur est suffisamment représentatif du total de résultats visés (résultats ou produits)
- l'indicateur est concret
- l'indicateur est difficile à qualifier mais d'une importance telle qu'il doit être envisagé (indicateur supplétif)

3.1.4 Types de suivi et procédures

3.1.4.1 Les types de suivi

Le Suivi technique concerne l'exécution du projet et le suivi des indicateurs de réalisation. Il porte sur :

- Le degré d'avancement des activités et les résultats obtenus par rapport au calendrier prévu et aux indicateurs prévus.
- L'identification et l'appréciation des facteurs affectant l'avancement des activités.
- L'identification des mesures à prendre pour éliminer ou minimiser les problèmes qui entravent l'exécution des activités, des personnes qui doivent les prendre, et du calendrier de leur mise en œuvre.

Le Suivi financier. Il permet :

- D'assurer la conformité des réalisations en fonction des coûts et budgets alloués.
- De veiller à la cohérence des décaissements par rapport à l'avancement des activités.
- D'établir des critères d'efficacité du projet à l'aide de ratios de charges récurrentes ou de ratios de performance financière.
- De suivre l'ensemble des paiements et contributions financières pour les projets (les apports des bénéficiaires, les déblocages de fonds, les paiements des sous-traitants, ainsi que la tenue d'une comptabilité par les coordonnateurs de projets.

Au niveau du secrétariat du CORAF/WECARD, le logiciel TOMPRO est utilisé pour le suivi financier. Un paramétrage des divers axes analytiques a été fait et comporte:

- un plan analytique, qui correspond aux catégories de l'accord de prêt, et qui permet de faire le suivi par catégorie de décaissement (Véhicules et équipements, Assistance techniques, études et formation, Contrat ONG – AGR, Personnel Projet, Fonds spéciaux et Dépenses de fonctionnement, etc.
- un plan budgétaire, qui réunit dans un même plan, tous les types de dépenses faites par sous-composante et composante, ce qui permet de connaître le total et les types de coûts par sous-composante,

- un plan comptable général, qui permet de retrouver les dépenses de chaque activité faisant l'objet d'un marché, et
- un plan géographique, qui permet de retrouver les dépenses effectuées par les centres de coûts.

Ce paramétrage ne permet pas de retrouver aisément les coûts par commune, association, et activité, ce qui est possible lorsqu'on exploite la pleine capacité du logiciel TOMPRO.

Le suivi administratif : Il permet :

- De suivre la gestion des conventions de financement entre le projet et les agences locales d'exécution, tant sur le respect des procédures que sur l'utilisation des fonds.
- De gérer les contrats avec les sous-traitants, depuis la passation de marchés (consultation ou appel d'offres) jusqu'à la clôture du contrat.

Le Suivi socio-organisationnel. Il concerne les structures impliquées et la représentativité des groupes associés à la programmation, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation, par exemple la participation des bénéficiaires à la conception et l'appropriation des micro-projets.

3.1.4.2 Procédure pour le suivi d'exécution du Projet

Le suivi d'exécution portera sur l'état d'avancement des différentes activités du projet/programme en relation avec ce qui était planifié. Trois indicateurs agrégés seront utilisés pour le suivi d'exécution de chaque composante et pour le projet dans son ensemble:

- taux de réalisation (quantité et qualité),
- taux de décaissement des fonds,
- processus.

Pour chaque composante des projets, les données requises pour le suivi d'exécution sont entre autres:

✓ *Au niveau de résultats opérationnels ou extrants :*

- ◆ les réalisations physiques (quantités physiques spécifiques à chaque type d'activité et qualité des réalisations)

✓ *Au niveau des intrants (ressources requises):*

- ◆ les coûts par catégorie de dépenses et les sources de financement
- ◆ les quantités de ressource requises, notamment les ressources humaines et les ressources matérielles

Les données d'input sont fournies par le système de gestion financière.

✓ *Au niveau du processus:*

- ◆ les structures impliquées et la représentativité des groupes associés à la programmation, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation
- ◆ les marchés passés avec les exécutants (montant, délai, résiliation, type de bénéficiaire) (données fournies par le système financier)
- ◆ la durée et les retards dans la mise en œuvre
- ◆ les difficultés rencontrées et les mesures correctrices apportées (capacité de gestion des problèmes rencontrés)
- ◆ les facteurs explicatifs des écarts entre la planification et les réalisations.

3.1.5 Le suivi des résultats à moyen et long terme (effets et impacts) des projets

Le suivi des retombées des projets/programmes se fait par grand type d'impact et objectif spécifique visé. Il consiste à mettre en place un dispositif permettant de collecter régulièrement, et sous différentes méthodes, des informations sur les principaux indicateurs d'impact retenus. L'analyse de ces données devra permettre de cerner "le changement" induit par la réalisation des différentes composantes et activités du Projet/programme. Deux conditions préalables doivent être remplies pour la mise en œuvre du suivi d'impact:

- un consensus entre les acteurs est établi autour des principaux indicateurs d'effets et impact à suivre et des données à collecter en rapport avec les objectifs; et
- la situation initiale (ou de référence) est établie avant le démarrage des activités.

Le suivi d'impact portera sur quatre grands domaines susceptibles de changements attribuables au projet/programme et qui constituent les "piliers" du succès du Projet:

- Le cadre de politique économique, juridique et institutionnel (mise en place d'un cadre incitatif et favorable)
- Les capacités locales (renforcement),
- Les conditions socio-économiques (amélioration)
- Le capital productif des ressources naturelles (restauration, préservation).
- Description des changements attendus pour chaque domaine.

3.1.5.1 Outils du suivi d'exécution:

Les outils du suivi d'exécution sont (i) les outils de collecte et (ii) les écrans de sortie. Les écrans de sortie sont les tableaux produits automatiquement, suite au traitement et à l'analyse informatique des données saisies dans la base de données S&E. Les outils de collecte varient en fonction du type de suivi:

- **les outils de collecte pour le suivi des effets et impact du projet/programme**

Les outils de collecte adaptés aux méthodes participatives sont:

- a. **la fiche diagnostic** qui a un double objectif (i) établir la situation de référence au niveau du site d'expérimentation et (ii) identifier les actions à entreprendre. Cette fiche est remplie une seule fois par l'exploitant ou le chercheur, pour les questions relatives au site et d'une manière périodique par la population bénéficiaire, avec l'appui de la coordination régionale du projet ou encore avec une ONG, pour les questions relatives à l'impact environnemental et social du périmètre dans le milieu environnant.
- b. **la partie Objectif visé** de la fiche planification annuelle: Cette partie est présente dans toutes les fiches de planification d'action. En précisant l'objectif visé directement par l'action, les données d'impact sont identifiées, la mesure de la situation de référence est prise et sera actualisée au bilan annuel, d'une manière participative. Elle est remplie une fois par année au moment de la planification.
- c. **la fiche Bilan annuel d'impact**. Cette fiche permet de préciser le nombre et la catégorie des bénéficiaires des activités du projet, de recueillir leur appréciation du degré d'atteinte de l'objectif visé, ainsi que la mesure du changement observé, les autres effets négatifs et positifs, et les facteurs explicatifs des changements observés.

Les outils de collectes adaptées aux méthodes scientifiques sont:

- d. **les fiches d'enquêtes thématiques sur échantillon**. (exemple, le recensement)

- e. **les fiches bilan en fin de chaque phase.** Les données intéressant le Projet et provenant des systèmes d'information déjà opérationnels tels que certaines sur les prix et les marchés pourront être transférées dans la base du Projet d'une manière électronique.
- f. **Les écrans de sortie :** Un tableau de bord produit automatiquement à partir des données collectées par ce dispositif permettra d'obtenir une situation globale du suivi d'impact du Projet, d'une composante, ou d'une activité, sur les informations suivantes:
- Bénéficiaires
 - Evaluation des changements observés par objectif spécifique (mesures par rapport à la situation de référence)
 - Appréciation par les bénéficiaires.

Le tableau suivant montre le format que prendra le tableau de bord pour le suivi d'impact.

3.1.5.2 Tableau de bord : Suivi annuel d'impact

- **Bénéficiaires**

Action	Bénéficiaires			Nbre total
	Type bénéficiaire*	de	Nombre hommes	

* Type de bénéficiaire: tous ceux qui bénéficient directement des changements induits dans le milieu suite aux actions.

- **Évaluation des changements observés au cours de l'année**

Objectifs spécifiques visés par les actions en cours	Données unités mesure	& de	Mesure situation de référence	Mesure bilan an 1	Mesure bilan an 2
--	-----------------------	------	-------------------------------	-------------------	-------------------

- **Appréciation par les bénéficiaires**

Objectifs spécifiques visés par les actions en cours	Degré d'atteinte de l'objectif fixé *			Facteurs explicatifs des résultats obtenus, autres que les actions
	N	P	S	

Autres changements positifs / négatifs observés

Autres observations des participants à l'évaluation participative

* N = négligeable P = partiel S= substantiel

3.1.5.3 Dispositif de S&E pour l'ensemble du Projet par niveau d'intervention

Le système de S&E est un système d'information global qui réunit les modules du suivi d'exécution et du suivi d'impact. Le dispositif global est présenté (i) pour les données

d'exécution et d'impact par composante et (ii) pour les outils de collecte pour le Projet dans son ensemble, par composante et niveau d'intervention.

3.1.6 Dispositif global pour le suivi des projets/programmes

Pour tout projet/programme, le suivi porte sur chacun des niveaux du cadre logique. Les critères de mesures les plus utilisés sont les suivants : viabilité, l'impact, la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Le tableau 6 présente le cadre logique avec les critères de mesure.

Tableau 6 : Cadre logique et nature de l'information requise pour son suivi

Niveau du cadre logique	Nature de l'information de suivi-évaluation	Critères de mesure
Finalité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changement important au niveau du développement du secteur ▪ Changements dans les conditions de la population cible ▪ Changements dans une situation, planifiés ou non planifiés, positifs ou négatifs, introduits directement ou indirectement par le projet 	<p>Viabilité : Maintient du flux des bénéficiaires</p> <p>Impact : Changement de l'environnement plus large du projet</p>
But	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changements réalistes et durables de la situation du groupe cible suite à l'intervention du projet 	<p>Pertinence : Répondre aux besoins des groupes cibles</p>
Réponse des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilité de réussite provenant de sondage auprès des bénéficiaires concernant l'accès aux services fournis par le projet, l'utilisation de ceux-ci et de leur degré de satisfaction 	<p>Indicateurs clé : Indices pour un changement pertinent et durable</p>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changements dans les comportements ou dans les pratiques suite à la livraison des extrants du projet ▪ Comparaison entre les résultats réels et les objectifs prévus ▪ Progrès physique enregistré dans la fourniture des services 	<p>Efficacité : Avancement vers les objectifs du projet</p> <p>Efficience : Mise en œuvre efficiente</p>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle des coûts et de l'échéancier de la réalisation des activités ▪ Analyse des écarts entre les coûts réels et prévus ▪ Analyse des écarts entre les dates réelles de début et de fin et les dates prévues ▪ Date et événement jalon ▪ Qualité des sous-livrables 	<p>Économie : Assurer le meilleur rapport coût-qualité-délais</p>
Intrants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administration des budgets et procédures d'utilisation des ressources ▪ Disponibilité, qualité et quantité des ressources nécessaires pour la réalisation des activités 	

- **Données de suivi d'exécution et d'impact par composante et par projet**

Tableau 5 : Données d'impact (à titre indicatif)

Objectifs spécifiques visés	Données d'impact
Instaurer un cadre légal facilitateur et sécurisant en matière de commercialisation, transport, foncière, exportation, organisations coopératives, environnement et gestion des ouvrages structurants	<p><i>Relativement à la libéralisation de la commercialisation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux de taxe à l'importation sur le riz • Taux de TVA sur le riz importé • Taux TVA sur le riz local • Taux taxe sur les intrants • Niveau de subvention directe à la riziculture (ex. subvention du prêt à la commercialisation du riz local) • Existence de quota d'achats oui / non • Fixation du prix d'achat du paddy oui / non • Recettes fiscales Etat provenant du secteur agricole • Niveau de production (T / ha) • Marge nette des promoteurs aux différents stades de la filière (F CFA/ t) • Difficultés soulevés par intervenants relativement à la commercialisation, au transport, etc.
Renforcer les compétences des institutions publiques en matière de contrôle, statistiques, répartition subvention et coordination des intervenants, appuis techniques, organisationnels, de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Rôles et effectifs des associations de producteurs en appui aux exploitations irriguées • Nbre d'exploitants effectivement bénéficiaires des services publics / privés • Volume d'investissement dans la Vallée toute source de financement confondu • Nbre de sources de financement • Liste des cadres de concertation auxquels participe le Projet par niveau d'intervention • Nbre et type de participants réguliers • Liste des problèmes de concertation, coordination soulevés par les intervenants par niveau d'intervention
Renforcer les compétences des institutions privées en matière d'expertise conseil, crédit, partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • Rôles effectifs des principales institutions privées en appui aux exploitations irriguées • Appréciation par les bénéficiaires des services publics et privés offerts • % de services contractés aux partenaires nationaux privés

Quelques types d'indicateurs à suivre au niveau des programmes

- Nombre de ménages bénéficiaires directs du projet
- Nombre de ménages vulnérables bénéficiaires directs du projet
- Nombre de firmes opérant dans le domaine agricole, bénéficiaires directs du projet
- Nombre et dénominations des institutions partenaires
- Nombre de producteurs de sexe masculin bénéficiaires de formations de courte durée
- Nombre de producteurs de sexe féminin bénéficiaires de formations de courte durée
- Nombre d'étudiants de sexe masculin ayant reçu une formation de longue durée
- Nombre d'étudiants de sexe féminin ayant reçu une formation de longue durée
- Nombre d'associations/organisations de femmes appuyées par le projet
- Nombre de partenariats des secteurs public et privés constitués

- Nombre de technologies en cours d'élaboration
- Nombre de technologies rendues disponibles pour la diffusion
- Nombre d'organisations dont les capacités ont été renforcées dans la commercialisation

Il est à noter que des partenaires financiers comme l'USAID disposent d'une liste d'indicateurs de réalisation à suivre pour les projets qu'ils financent.

3.1.7 La fiche – indicateur

La fiche – indicateur est un outil de travail servant à définir et à caractériser l'indicateur. On doit y retrouver :

- Le **nom** de l'indicateur: celui-ci doit être précis et compréhensible.
- La **définition** de l'indicateur: il s'agit d'expliquer la nature ou l'utilisation de l'indicateur dans son contexte. On doit préciser l'objet de la mesure.
- Les **utilisateurs**: Déterminer les unités administratives pour lesquelles l'indicateur est requis. On y précise aussi quel responsable devra avoir accès à cet indicateur.
- Les **valeurs mesurées**: il s'agit ici de préciser la ou les valeurs à mesurer. Certains indicateurs sont composés, calculés ou pondérés à partir de plusieurs valeurs. D'autres peuvent même être de simples signes visuels spécifiques. L'unité de mesure doit donc être précisée ainsi que la méthode de calcul.
- La **périodicité** et la **fréquence de production de l'indicateur**: ceci varie selon le type d'indicateur et selon le projet. Ainsi, on peut souhaiter des rapports périodiques afin de gérer la coordination des opérations sur le terrain mais également, des rapports circonstanciels liés à l'apparition d'un événement ou d'un problème.
- La **provenance des données**: il faut préciser les sources internes ou externes des données utilisées pour produire l'indicateur (par exemple, le nom de la base de données, le type de sondage, des fiches de feed-back des clients, des rapports, des bilans, etc.). Il est aussi important de préciser la provenance des données permettant la comparaison ou l'évaluation. On peut y ajouter des remarques sur les délais de production, l'accessibilité, etc.
- Le **coût de la mesure**: il faut préciser les coûts que vont engendrer par la collecte, le traitement et l'utilisation de l'indicateur pour le projet.
- Les **types de présentation suggérés**: tableaux, cadrans, barres graduées, graphiques (histogramme, barres, courbes, secteurs, aires, 2 ou 3 dimensions, etc.). Il faut choisir le type de présentation le plus significatif et démonstratif possible. L'objectif est de bien traduire graphiquement l'information que l'indicateur doit fournir.
- **L'explication de l'utilisation et de l'interprétation de l'indicateur**: On explique ici comment devront être utilisées et interprétées les données colligées et leur représentation. Cette section doit permettre l'évaluation de la situation. On doit donc y trouver des écarts, des seuils critiques, des valeurs cibles, des appréciations qui permettront de prendre des décisions. On peut aussi y présenter des solutions possibles face à des résultats indésirables, des conseils de suivi de la situation, des actions correctrices, des commentaires, etc.

Tableau 7 : Fiche d'indicateur

Titre du projet :		Responsable :
Objectif (de l'indicateur) :		Niveau (du cadre logique) :
Nom de l'indicateur :		Définition (envergure, spécificité, etc.) :
Valeurs mesurées (comparées) :		Provenance des données (source) :
Utilisateurs des résultats (et des données recueillies) du suivi :		Périodicité de collecte des informations et de suivi :
		Coûts inhérents au suivi de l'indicateur :
<ul style="list-style-type: none"> Type de représentation (graphique ou autres) suggérée : 		
<ul style="list-style-type: none"> Utilisation, analyse, interprétation, recommandations, décisions, actions : 		
Que représente (compare le graphique) ?	-	
Quelle interprétation est-il possible de faire ?	-	
Que peut-on recommander à la suite de ces observations ?	-	
Quelle décision devrait être prise ?	-	
Quelle action est-il nécessaire d'entreprendre ?	-	
Remarques sur le suivi :	-	

3.1.8 Suivi des indicateurs du cadre logique du plan opérationnel du CORAF/WECARD

Pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs du plan opérationnel du CORAF\WECARD, un certain nombre d'information est requis. Le tableau 8 présente la nature de l'information requise pour suivre les projets et programmes.

Pour le suivi du plan opérationnel, comme le présente le tableau 8, quatre indicateurs caractérisent l'objectif général et trois indicateurs, l'objectif spécifique. Les résultats disposent chacun d'au moins trois indicateurs. Ce sont ces indicateurs d'impact et d'effet qui font l'objet de suivi d'impact. A cet effet, chacun de ces indicateurs sera documenté à travers une fiche d'indicateurs dont les caractéristiques se présentent comme ci-dessous dans le tableau 8.

Tableau 8: Suivi des indicateurs d'impact et d'effets du Plan Opérationnel du CORAF\WECARD

Code	Indicateurs à suivre	Informations nécessaires	Méthodes, échantillonnages	Fréquence	Respons. de la collecte	Qui collecte données	Outils / Documentation	Observations / remarques
OG1	Une moyenne de 6% de la croissance du PIB agricole atteinte	Accroissement du PIB des pays membres à partir d'une ligne de base	Etude mise à jour de la situation	Une étude en 2010 et une autre en 2014	VM, GM, MF	Prestataires de service, consultants	Etude IFPRI, autres	
OG2	Les revenus agricoles des ruraux et d'autres petits producteurs sont accrus d'au moins 6%	Catégories de ruraux et montants des revenus agricoles, forestiers par ménage - Niveau initial - Niveau avancé - Taux d'augmentation	Méthodologie de l'échantillonnage, enquête ménage	En 2010 et une fois En 2014	VM, GM MF	Prestataires de services	CORAF/W; SNRA, REC, autres	
OG3	Les ressources requises pour l'achat de la nourriture de base des ménages des groupes démunis et vulnérables ont été réduites d'au moins 50%	Evolution des Revenus des ménages les plus démunis	Echantillonnage Enquête ménage au niveau - dans les trois zones du CORAF - dans les pays sortant des conflits -	En 2010 et une fois En 2014	MF, VM	Prestataires de services	CORAF/W; SNRA, REC, autres	
OG4	Inversion de 10%, de la réduction des ressources naturelles de base -- biodiversité, couvert forestier,	Evaluation de la dynamique de l'évolution des ressources naturelles	Enquêtes sur impact des technologies générées	Une étude en 2010 et une autre en 2014	VM, MF	Prestataires de services	CORAF/W; SNRA, REC, autres	

	terre et eau							
OS1	Au moins 4% de croissance dans la production agricole pour les cultures prioritaires, l'élevage et la pêche par unités d'intrants	Accroissement de la production agricole, animale et halieutique à partir d'une étude de base Voir OG1	Etude mise à jour de la situation mais focalisée sur les cultures prioritaires et les productions animales et halieutiques	Une étude en 2010 et une autre en 2013	VM, MF	Prestataires de service	CORAF/W; SNRA, REC, autres	
OS2	Au moins 20% des spéculations et produits conformes aux normes spécifiques nationales, sous-régionales et/ou internationales	Performances des produits prioritaires sur les marchés régionaux et internationaux	Performances des produits prioritaires sur les marchés régionaux et internationaux : amélioration des normes et standards	Une étude en 2010 et une autre en 2013	MF, VM	Prestataires de service	CORAF/W; SNRA, REC, autres	
OS3	Au moins une augmentation de 10% de part des produits agricoles dans les marchés inter et intra régionaux	Accroissement des marchés inter et intra régionaux pour les spéculations agricoles		Une étude en 2010 et une autre en 2013	MF, VM	Prestataires de service	CORAF/W; SNRA, REC, autres	

OG : Objectif Général

OS : Objectif Spécifique

3.2. PROCEDURES POUR L'EVALUATION DES PROGRAMMES

Contrairement aux activités de suivi, les évaluations sont des estimations périodiques de la performance et des répercussions d'un projet. Elles rendent également compte des enseignements tirés de l'expérience.

Conformément au manuel des procédures en matière de mise en œuvre des programmes, tous les contrats de prestation de services sont soumis à la procédure d'évaluation comportant des contrôles périodiques, une évaluation à mi-parcours et une restitution aux bénéficiaires.

La procédure d'évaluation du manuel des procédures pour la mise en œuvre des programmes comporte les principales étapes ci-dessous :

- l'élaboration des critères d'évaluation ;
- les contrôles périodiques ;
- les restitutions annuelles ;
- l'évaluation à mi-parcours ;
- l'évaluation de fin de contrat ;
- l'étude d'impact.
-

3.2.1 Contrôles périodiques

Les contrôles périodiques constituent le suivi ou encore le contrôle d'avancement du projet/programme.

Ils sont faits à l'initiative de la Direction des Programmes sur la base des indicateurs préalablement identifiés pour chaque contrat. Ils permettent de disposer de données en temps réel pour assurer le pilotage du projet par le CORAF/WECARD, préparer les évaluations à venir, et répondre aux contraintes inattendues durant la mise en œuvre du projet.

3.2.1.1 Contenu

Les contrôles périodiques portent sur les aspects suivants :

- évaluation du plan de démarrage ;
- vérification de l'évolution des travaux réalisés par le prestataire ;
- vérification du respect du calendrier/chronogramme des activités ;
- vérification de l'exactitude des réalisations signalées dans les rapports périodiques précédents ;
- Identification des difficultés rencontrées dans l'exécution du projet/programme ;
- propositions sous forme de recommandations au maître d'ouvrage et au maître d'œuvre en vue d'apporter des améliorations ou des solutions pour garantir la bonne exécution du projet.

3.2.1.2 Périodicité

La périodicité doit être clairement indiquée dans le contrat avec les institutions abritant les projets ou, le cas échéant, faire l'objet d'un avenant.

3.2.1.3 Equipe de contrôle périodique

L'équipe de contrôle périodique comprend les agents du CORAF/WECARD, accompagnée des représentants de l'institution concernée. Les membres du CST sont impliqués dans les équipes de contrôle annuel.

3.2.1.4 Organisation de la mission de contrôle périodique

Les missions de contrôle périodique sont planifiées avec les institutions abritant les projets. Leur périodicité et leur durée sont connues de l'agence chargée de la mise en œuvre au démarrage du projet.

3.2.1.5 L'organisation incombe au secrétariat exécutif qui est chargé de :

- élaborer les termes de référence ;
- prendre contact avec l'institution pour désigner son/ses représentant(s) ;
- engager la procédure de sélection du/des consultant(s) ;
- préparer la mission de suivi ;
- superviser la rédaction du rapport de mission ;
- organiser la restitution au CORAF/WECARD.

3.2.1.3.6 Termes de Référence

Les TDR constituent le document de référence de la mission de contrôle périodique. Ils doivent être élaborés selon le canevas ci-dessous.

3.2.1.7 Contexte de la mission

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les précédentes missions de suivi.

3.2.1.8 Objectif et résultats attendus de la mission

L'objectif indique pourquoi la mission est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quant à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

3.2.1.9 Opérations ou actions à mener

Selon le niveau de réalisation du projet, les actions ci-dessous seront réalisées :

- l'évaluation du plan de démarrage : il s'agira d'établir à l'aide d'une grille, la situation entre prévisions (cahier de charges ou contrat) et réalisations et d'en tirer les conclusions et recommandations nécessaires ;
- la situation des activités réalisées (activité prévues et non prévues) ;
- la vérification du niveau de réalisation des activités prévues par rapport au chronogramme et l'identification des écarts et retards ;
- l'analyse des moyens mobilisés (humains, matériels et financiers) ;
- l'identification des contraintes ou blocages qui empêchent ou retardent la réalisation de certaines activités ;
- la conduite d'un entretien avec la/les l'institution(s) pour fournir les explications et justifications nécessaires sur les différents constats ;
- l'analyse critique des constats réalisés et des explications fournies (analyse qualitative et quantitative)
- la formulation de recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (CORAF/WECARD, Institutions abritant le ou les projets, Bénéficiaires éventuels, etc.) ;
- la rédaction d'un rapport de mission.

Cette liste n'est pas exhaustive. En fonction des attentes du CORAF/WECARD ou des partenaires ou parties prenantes concernés, les TDR pourraient contenir des sujets ou des questions particulières que la mission devrait aborder.

3.2.2 Méthodologie de travail

La méthodologie de travail indique l'ensemble des stratégies, outils et méthodes qui devraient être utilisés au cours de la mission. En ce qui concerne les visites et les entretiens avec des personnes morales ou physiques, la méthode d'échantillonnage et si possible, les sites à visiter et les personnes à rencontrer, seront identifiés dans les TDR. La méthode de collecte et de traitement de l'information, si elle n'est pas indiquée par le CORAF/WECARD, devra être proposée par l'équipe et validée par le Directeur des Programmes avant le début de la mission.

3.2.2.1 Composition de l'équipe

La composition et le rôle de chaque membre de l'équipe devront être indiqués.

3.2.2.2 Durée de la mission

Un chronogramme précis indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission seront établis.

3.2.3 : Les Critères d'Evaluation

Le but d'une évaluation est d'analyser les effets d'un programme, et de porter un jugement.

Ce jugement s'articule autour de six critères différents qui sont les suivants :

- iv. **La pertinence** concerne la relation entre les enjeux, les problèmes ou les besoins constatés et les objectifs choisis pour y répondre et la mesure dans laquelle ces derniers présentent une réelle plus-value par rapport à l'existant.
- v. **L'efficacité** décrit la réalisation des objectifs.
- vi. **L'efficience** (autres termes : rendement, coût-efficacité) concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel) ; il s'agit donc d'abord de comprendre le coût des effets produits.
- vii. **La pérennité** vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt (par exemple, si des réseaux de chercheurs créés dans le cadre du programme continueront à exister même sans le soutien direct du ministère).
- viii. Le critère de **l'utilité** concerne la comparaison entre les effets du programme et la problématique sociétale à l'origine de l'intervention publique. Elle inclut donc **l'efficacité** (effets prévus) mais, notamment, les effets imprévus (aussi bien positifs et négatifs) à la fois sur les populations initialement concernées par le programme et sur des groupes qui n'étaient pas prévus au départ.

Pour appliquer ces critères, une matrice d'évaluation est élaborée. Pour chaque critère, une pondération est faite. Le tableau 9 présente un exemple type d'évaluation du cadre logique d'un projet/programme.

Tableau 9: Matrice d'évaluation d'un programme et projet

Cycle de projet/programme							
MATRICE D'ÉVALUATION							
Chaîne de résultats	Indicateurs	Focus de l'évaluation (cocher)					Questions d'évaluation
		Pertinence	Efficacité	Efficiency	Effect	Impact	
Impact							
Effet							
Extrants							
Activités							
Intrants							

3.2.4 Question-type pour une évaluation

Pour améliorer la conception et la performance d'un programme en cours d'exécution, l'évaluation devrait permettre de répondre aux questions ci-après :

- Quels sont les points forts et les points faibles du programme? Quels types de problèmes de mise en œuvre sont apparus et comment y est-il répondu?
- Quel progrès a été accompli vers la réalisation des produits et effets directs souhaités? Les activités planifiées suffisent-elles (en quantité et en qualité) pour atteindre les résultats?
- Les indicateurs choisis sont-ils assez pertinents et spécifiques pour mesurer les résultats? Est-il nécessaire de les remanier? A-t-il été faisable de collecter des données sur les indicateurs choisis? Les indicateurs ont-ils servi pour le suivi?
- Pourquoi certains partenaires de mise en oeuvre n'exécutent-ils pas les activités aussi bien que d'autres?
- Qu'arrive-t-il que l'on n'attendait pas?
- Comment se passe l'interaction entre personnel et clients? Comment les partenaires de mise en oeuvre et les groupes cibles perçoivent-ils le programme? Qu'y aiment-ils? Que n'y aiment-ils pas? Que veulent-ils changer?
- Comment les fonds sont-ils actuellement utilisés par rapport aux attentes initiales? Sur quels points peut-on améliorer l'efficacité?
- Comment l'environnement externe affecte-t-il les activités internes du programme? Les hypothèses de départ sont-elles encore valides? Le programme inclut-il des stratégies visant à réduire l'impact des risques identifiés?
- Quelles nouvelles idées en train de se dégager peuvent être mises à l'épreuve?

3.3 L'ÉVALUATION A MI-PARCOURS

L'évaluation à mi-parcours a pour objectifs, au cours de l'exécution d'un projet, de mesurer le chemin parcouru, de capitaliser les acquis, d'évaluer ce qui reste et de proposer des mesures correctives, le cas échéant, pour garantir l'atteinte des objectifs fixés. Elle est réalisée sous la responsabilité du Responsable du Service de Suivi Evaluation, assisté du Responsable du Service de la Planification sur la base du document du projet ou du cadre logique d'intervention, des différents rapports d'activités des institutions et de suivi du CORAF/WECARD et à partir d'indicateurs préalablement identifiés. Contrairement au contrôle périodique, l'évaluation à mi-parcours porte sur la mesure des résultats intermédiaires et non uniquement sur l'analyse du niveau de réalisation des activités. Elle permet de disposer de données pour assurer le pilotage du projet par le CORAF/WECARD, de préparer les évaluations à venir, préparer la restitution aux bénéficiaires et de proposer des modifications ou des réorientations au projet en vue d'en assurer le succès.

3.3.1 Contenu

L'évaluation à mi-parcours porte sur les aspects suivants :

- analyse des rapports de suivi et d'évaluation antérieurs ;
- vérification des indicateurs de résultats pour la période concernée ;
- analyse de la pertinence des activités prévues pour atteindre les résultats attendus ; compte rendu de l'utilisation des ressources et analyse de l'adéquation entre les ressources utilisées et le niveau de résultats obtenu ;
- analyse des stratégies d'intervention du prestataire ;
- analyse du niveau d'implication et du degré de satisfaction des bénéficiaires ;
- identification des difficultés rencontrées dans l'exécution du projet/programme ;
- propositions sous forme de recommandations au maître d'ouvrage, au maître d'oeuvre et aux bénéficiaires en vue d'apporter des améliorations ou des modifications au projet en vue de garantir l'atteinte des résultats du projet.

3.3.2 Périodicité

La périodicité sera fixée en fonction de la durée du projet, comme suit :

- 1 mois à 1 an : pas d'évaluation à mi-parcours systématique mais par sondage ;
- supérieur à 1 ans : 1 évaluation à mi-parcours à la fin de chaque année à l'exception de la dernière année du projet (évaluation finale).

3.3.3 Equipe d'évaluation à mi-parcours

L'équipe de contrôle périodique comprend les agents du CORAF/WECARD, accompagnée d'un ou deux membres du Comité Scientifique et Technique et des représentants de l'institution concernée. Pour un projet donné, les membres du Comité Scientifique et Technique chargés de l'évaluation doivent obligatoirement être différents de ceux qui ont réalisés les missions de suivi.

3.3.4. Organisation de la mission d'évaluation à mi-parcours

Les missions d'évaluation à mi-parcours sont planifiées avec les institutions. Leur périodicité et leur durée sont connues de l'agence chargée de la mise en œuvre au démarrage du projet. L'organisation incombe au Chargé du Suivi Evaluation de l'UPSEI. Il est chargé de :

- élaborer les termes de référence ;
- prendre contact, avec l'institution pour désigner son/ses représentant(s) ;
- engager la procédure de choix des membres concernés du Comité Scientifique et Technique ;
- préparer la mission d'évaluation ;

- superviser la rédaction du rapport de mission ;
- organiser la restitution au CORAF/WECARD.

3.3.5 Termes de Référence

Les TDR constituent le document de référence de la mission d'évaluation à mi parcours. Ils seront élaborés selon le canevas ci-dessous.

3.3.6 Contexte de la mission

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les précédentes missions de contrôle périodique (suivi).

3.3.7 Objectif et résultats attendus de la mission

L'objectif indique pourquoi la mission est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quant à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

3.3.8 Opérations ou actions à mener

Selon le niveau de réalisation du projet, les actions ci-dessous seront réalisées :

- le rappel, le cas échéant, des recommandations des missions de contrôle périodique précédentes et l'analyse des réponses ou solutions apportées par le CORAF/WECARD et/ou le Prestataire (l'institution) ;
- la vérification du niveau des réalisations techniques et des réalisations financières et l'identification des écarts et retards ;
- vérification des indicateurs de résultats pour la période concernée ;
- compte rendu de l'utilisation des ressources et analyse de l'adéquation entre les ressources utilisées et le niveau de résultats obtenu ;
- analyse de la pertinence des activités prévues pour atteindre les résultats attendus ;
- analyse des stratégies d'intervention du prestataire (institution) ;
- la vérification de la situation des conditions externes ou suppositions ;
- l'identification des contraintes ou blocages qui empêchent ou retardent la réalisation de certaines activités ;
- la conduite d'un entretien avec le/les prestataires pour fournir les explications et justifications nécessaires sur les différents constats ;
- la conduite d'un entretien avec les bénéficiaires pour évaluer leur niveau d'implication et leur degré de satisfaction ;
- l'analyse critique des constats réalisés, des explications fournies (analyse qualitative et quantitative) par le CORAF/WECARD et le Prestataire et des avis émis par les bénéficiaires ;
- l'élaboration de propositions d'amélioration ou de modification des stratégies utilisées, des activités et éventuellement des résultats attendus (cadre logique) ;
- la formulation de recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (CORAF/WECARD, Institutions, Bénéficiaires, etc.) ;
- la rédaction d'un rapport de mission.

Cette liste n'est pas exhaustive. En fonction des attentes du CORAF/WECARD ou des pays de la zone écologique concernée, les TDR pourraient contenir des sujets ou des questions particulières que la mission d'évaluation à mi-parcours devrait aborder.

3.3.9 Procédures

La méthodologie de travail indique l'ensemble des stratégies, outils et méthodes qui devraient être utilisés au cours de la mission d'évaluation à mi-parcours. En ce qui concerne les visites et les entretiens avec des personnes morales ou physiques, la méthode d'échantillonnage et si

possible, les sites à visiter et les personnes à rencontrer, seront identifiés dans les TDR. La méthode de collecte et de traitement de l'information, si elle n'est pas indiquée par le CORF/WECARD, devra être proposée par l'équipe et validée avant le début de la mission.

3.3.9.1 Composition de l'équipe

Le TDR devra indiquer la composition et le rôle de chaque membre de l'équipe.

3.3.9.2. Durée de la mission

Un chronogramme précis sera élaboré, indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission d'évaluation à mi-parcours.

3.4 L'EVALUATION FINALE

L'évaluation finale a pour objectifs trois mois après la fin d'un projet, de mesurer le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs fixés, de vérifier que les ressources mobilisées ont été utilisées pour produire les résultats et des objectifs obtenus, de capitaliser les acquis et d'envisager la suite éventuelle du projet. Elle est réalisée à l'initiative du Responsable du Service de Suivi Evaluation sur la base du document du projet ou du cadre logique d'intervention, des différents rapports d'évaluation produits et à partir d'indicateurs préalablement identifiés. Elle permet de disposer de données pour apprécier les produits obtenus, préparer la restitution finale aux bénéficiaires et proposer la poursuite, la modification ou la clôture définitive du projet.

3.4.1 Contenu

L'évaluation finale porte sur les aspects suivants :

- analyse des rapports de contrôle périodique et d'évaluation à mi parcours antérieure ;
- vérification des indicateurs de résultats et d'objectifs à la fin du projet ;
- analyse du niveau d'implication et du degré de satisfaction des bénéficiaires ;
- analyse de la pertinence du projet (le projet a-t-il répondu aux attentes ?) ;
- propositions sur la conduite à tenir.

Pour formuler un jugement d'ensemble sur l'efficacité d'un projet achevé l'évaluation devra permettre de répondre entre autres, aux questions ci-après :

- Le programme a-t-il donné des résultats? A-t-il contribué à atteindre les buts et les effets directs énoncés? Les résultats souhaités ont-ils été atteints?
- La mise en œuvre a-t-elle été conforme aux mandats délivrés par les partenaires techniques et financiers?
- Les fonds ont-ils été utilisés comme il convenait en vue des objectifs visés?
- Le programme doit-il être poursuivi ou éliminé? Élargi? Reproduit?

3.4.2 Equipes d'évaluation finale

L'équipe de l'évaluation finale comprend les agents du CORAF/WECARD accompagnés d'un ou de deux membres du Comité Scientifique et Technique et de représentant de l'institution concernée. Pour un projet donné, les membres du Comité Scientifique et Technique chargés de l'évaluation finale doivent obligatoirement être différents de ceux qui ont réalisé les missions de contrôle périodique et d'évaluation à mi-parcours.

Pour certains projets et selon les exigences des partenaires techniques et financiers, il peut arriver que l'évaluation finale soit réalisée par une équipe externe au CORAF/WECARD.

3.4.3 Organisation de la mission d'évaluation finale

Les missions d'évaluation finale sont planifiées avec l'institution concernée. L'organisation incombe au Responsable du Service de Suivi évaluation qui devra :

- élaborer les termes de référence ;
- prendre contact avec l'institution concernée pour désigner son/ses représentant(s) ;
- engager la procédure de sélection des membres du Comité Scientifique et Technique ;
- préparer la mission d'évaluation finale ;
- superviser la rédaction du rapport de mission ;
- organiser la restitution à la filière concernée

3.4.4 Termes de Référence

Les TDR constituent le document de référence de la mission d'évaluation finale et seront élaborés selon le canevas ci-dessous.

3.4.5 Contexte de la mission d'évaluation finale

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les précédentes missions de contrôle périodique, d'évaluation à mi-parcours et les éléments et événements importants qui ont marqué la vie du projet.

3.4.6 Objectif et résultats attendus de la mission d'évaluation finale

L'objectif indique pourquoi la mission d'évaluation finale est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quant à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

3.4.7 Opérations ou actions à mener

Les actions ci-dessous seront réalisées :

- la vérification du niveau des réalisations techniques et des réalisations financières et l'identification des écarts et retards ;
- la vérification des indicateurs de résultats et d'objectifs en fin de projet ;
- le bilan de l'utilisation des ressources et analyse de l'adéquation entre les ressources utilisées et le niveau de résultats obtenus ;
- l'analyse de la pertinence du projet pour répondre aux besoins exprimés
- l'analyse de l'incidence des conditions externes ou suppositions sur les résultats obtenus
- la conduite d'un entretien avec les bénéficiaires pour évaluer leur niveau d'implication et leur degré de satisfaction
- l'analyse critique des constats réalisés, des explications fournies (analyse qualitative et quantitative) par le CORAF/WECARD et l'institution et des avis émis par les bénéficiaires
- l'analyse du rôle et de la responsabilité des principaux acteurs (CORAF/WECARD, prestataire, bénéficiaires) dans la justification des résultats obtenus
- la formulation de recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (CORAF/WECARD, Institutions, Bénéficiaires, etc.)
- la rédaction d'un rapport de mission d'évaluation finale.

La méthode de collecte et de traitement de l'information, si elle n'est pas indiquée par le CORAF/WECARD, devra être proposée par l'équipe et validée par le Directeur des Programmes avant le début de la mission.

3.4.8 Composition de l'équipe d'évaluation finale

La composition et le rôle de chaque membre de l'équipe seront précisés.

3.4.9 Durée de la mission d'évaluation finale

Un chronogramme précis sera élaboré indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission.

3.5 L'EVALUATION D'IMPACT

L'évaluation d'impact a pour objectifs de vérifier la présence des effets induits par le projet sur les bénéficiaires en terme de changement, de renforcement et/ou d'amélioration par rapport à une situation initiale d'avant projet. Elle permet de se rendre compte si ces effets sont encore visibles ou toujours ressentis, quelques années après la fin du projet.

Elle est réalisée à l'initiative du Responsable du Service de Suivi Evaluation assisté du Responsable du Service de la Planification, sur la base du document du projet ou du cadre logique d'intervention, du rapport d'achèvement ou rapport final du projet élaboré par le CORAF/WECARD et à partir d'hypothèses préalablement identifiés.

3.5.1 Contenu

L'évaluation d'impact porte sur l'analyse des éléments ci-dessous :

- analyse du rapport d'achèvement ou rapport final du projet
- vérification des indicateurs de l'objectif global projet
- vérification des hypothèses énoncées au départ

3.5.2 Périodicité

L'impact d'un projet ne pouvant se mesurer qu'en l'absence de toute action en cours, l'évaluation d'impact sera réalisée pour tous les projets, si nécessaire. Cette évaluation devra intervenir dans une période comprise entre 6 mois et 2 ans après la fin du projet.

3.5.3 Equipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation finale comprend les agents du CORAF/WECARD accompagnée d'un ou de deux du Comité Scientifique et Technique et des représentants l'institution concernée.

Il est recommandé, pour un projet donné, que les membres du Comité Scientifique et Technique chargés de l'évaluation d'impact, soient différents de ceux qui ont réalisés les missions de contrôle périodique ou d'évaluation du projet.

Pour certains projets et selon les exigences des partenaires techniques et financiers, il peut arriver que l'évaluation d'impact soit réalisée par des personnes extérieurs au CORAF/WECARD et au CST.

3.5.4 Organisation de la mission d'évaluation d'impact

L'organisation incombe au Responsable du Services de Suivi Evaluation pour la réalisation de cette évaluation. La présence des parties prenantes (CORAF/WECARD, institutions, bénéficiaires) dans l'équipe d'évaluation n'est pas recommandée, celles-ci étant considérées comme groupe cible de l'évaluation.

Le chargé du Suivi-Evaluation et d'Impact a pour responsabilisés de:

- élaborer les termes de référence ;
- engager la procédure du choix des membres du Comité Scientifique et Technique ;
- préparer la mission d'évaluation d'impact ;
- élaborer la rédaction du rapport de mission ;
- organiser la restitution aux bénéficiaires en relation avec les Gestionnaires de Programmes.

3.5.5 Termes de référence de la mission d'évaluation d'impact

Les TDR constituent le document de référence de la mission d'évaluation d'impact. Ils doivent être élaborés selon le canevas ci-dessous.

3.5.6 Contexte de la mission d'évaluation d'impact

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les points saillants du rapport d'achèvement du projet.

Objectif et résultats attendus de la mission d'évaluation d'impact : L'Objectif indique pourquoi la mission est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quand à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

3.5.7 Opérations ou actions à mener

Les actions ci-dessous seront réalisées :

- déterminer des hypothèses c'est-à-dire les effets induits du projet en terme de changement, de modification et/ou d'amélioration ;
- vérifier les hypothèses ;
- procéder à une analyse critique de la situation constatée ;
- procéder à une analyse critique du projet et des stratégies utilisées ;
- formuler des recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (CORAF/WECARD, Institutions, Bénéficiaires, les Pays de la zone agro écologique concernés, Bailleurs de fonds, autres projets de développement, etc.) ;
- rédiger le rapport de mission.

La méthode de collecte et de traitement de l'information, si elle n'est pas indiquée par le CORAF/WECARD, devra être proposée par l'équipe et validée par le Directeur des Programmes avant le début de la mission.

3.5.8 Composition de l'équipe

La composition souhaitée et le rôle de chaque membre de l'équipe seront précisés. La préférence sera laissée aux membres du Comité Scientifique et Technique autres que ceux ayant réalisé le contrôle périodique ou les évaluations intermédiaires et finales.

3.5.9 Durée de la mission

Un chronogramme précis indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission devra être jointe.

Au niveau de l'organisation des enquêtes, le rôle du SSE est de :

- (i) contribuer à la confection des termes de référence et à leur validation ;
- (ii) contribuer à la sélection des prestataires de services chargés d'exécuter les enquêtes ou études concernées ;
- (iii) assurer le suivi du déroulement et du traitement des enquêtes, mais sous la responsabilité technique des prestataires de services ; (iv) assurer la lecture, faire des commentaires des rapports ;
- (iv) récupérer les bases de données et les résultats du traitement ;
- (v) assurer la gestion, l'exploitation, la diffusion et l'archivage des bases de données.

Le tableau 10 présente une fiche type d'évaluation des effets d'un projet

Tableau 10 : Type de fiche d'évaluation des impacts d'un projet ou programme

PERSPECTIVES D'IMPACT						
CONCLUSION						
Numéro du Projet					Date	
Titre du Projet						
L'effet provoqué par le projet sur son environnement au sens large du terme et la contribution qu'il apporte aux objectifs sectoriels mentionnés dans l'Objectif global du projet.						
Dans sa mise en œuvre actuelle, quelle est la probabilité selon laquelle le projet aura un impact positif à grande échelle ?						
Questions principales		APPRECIATION FINALE				Remarques
		a=4	b=3	c=2	d=1	Doit toujours être ajoutées
4.1 Quelle est la probabilité selon laquelle les hypothèses émises au niveau de l'objectif spécifique se réalisent, de telle sorte que l'impact du projet ne soit pas diminué par des facteurs externes ? La coordination des différents secteurs et bailleurs de fonds doit faire l'objet d'un examen spécifique.						Pondération:
4.2 Dans quelle mesure le moniteur du projet analyse-t-il les impacts négatifs et/ou positifs du projet sur la société et le secteur et est capable de prendre les mesures qui s'imposent pour amplifier l'impact positif et amoindrir l'impact négatif ?						Pondération:
4.3 Dans quelle mesure les éventuelles observations et recommandations émises lors du monitoring ou de l'évaluation précédente ont-elles été prises en compte pour améliorer l'impact ?						Pondération:
Note: a = très satisfaisant; b = satisfaisant; c = problèmes; d = sérieux problèmes.					Conclusion Générale:	
Observation(s) clé(s) recommandée(s) et par qui (par ordre de priorité).						

3.6 AUTO-EVALUATION PAR LA METHODE SEPO (SUCCES, ECHEC, POTENTIALITES, OBSTACLES)

3.6.1 Présentation de la méthode SEPO

SEPO est un outil pour l'autoévaluation et pour les projets-pilote. Il a été élaboré lors de la coopération avec les projets et a démontré sa valeur dans la pratique.

L'évaluation veut dire apprendre des leçons basées sur les expériences du passé pour servir de guide aux actions futures.

SEPO est une méthode flexible, capable d'être adaptée. La procédure permet l'enregistrement de perceptions différentes, et dirige l'attention de tout le monde vers l'action commune. SEPO facilite:

- la description de différentes expériences par les différentes personnes concernées
- l'évaluation participative des expériences et des perceptions
- le respect des expériences, des opinions et des estimations des groupes marginaux
- la découverte d'un langage commun et de solutions aux problèmes
- l'approche à l'autoévaluation et l'élaboration d'un système d'évaluation intégrée, ce qui renforce une mise à l'essai indépendante par les personnes concernées
- le lien entre l'évaluation (la révision) et l'ajustement des objectifs et de la planification.

Au total, SEPO fait des personnes concernées des partenaires et promeut une conduite responsable.

Par ailleurs, l'application de la méthode SEPO est basée sur les valeurs suivantes:

- Elle se fonde sur les connaissances des participants à un projet et sur leur capacité à diriger et à évaluer leur travail eux-mêmes
- Elle crée la possibilité pour les acteurs de voir l'effet de leur travail à la réalisation des objectifs du projet ou du programme.
- Elle leur permet d'établir si les dépenses d'énergie et l'investissement matériel sont efficaces et rentables
- Cette méthode donne aux acteurs l'opportunité de voir le contexte dans un cadre temporel et spatial plus large et de voir au-delà des objectifs du projet
- Ensuite elle développe et renforce la conscience de la responsabilité commune/communautaire.

3.6.2 Application de SEPO

L'évaluation est faite sur une fenêtre ayant quatre parties. On écrira les expériences dans l'une des quatre parties de la fenêtre, par exemple:

- **Succès:** Les réussites (qualitatives et quantitatives), les objectifs réalisés, les points forts, le plaisir, l'amusement
- **Echecs:** Echecs, faiblesses, difficultés, goulots d'étranglement, anxiété, dépression
- **Potentialités:** Potentialités, idées, souhaits, tendances, capacités inexploitées
- **Obstacles:** Obstacles, résistance, conditions de cadre défavorables

Procédures :

- Expliquer aux usagers de SEPO comment la fenêtre SEPO est construite Au début, s'en servir pour une seule activité à laquelle plusieurs acteurs participent.
- Commencer toujours par regarder vers le passé (=à gauche de la fenêtre), en commençant par les succès. Cela motive les gens, et attire l'attention sur le potentiel de développement.

- Laisser le groupe décider à quelle distance vers le passé et vers le futur le processus doit aller. • Chaque acteur devrait exprimer ses propres expériences et perceptions
- S'assure que toutes les expériences sont notées dans SEPO, et qu'elles sont prises au sérieux
- Demander aux participants de clarifier leurs contributions en répondant à toute question qui pourrait se poser.
- Enregistrer les aspects communs d'abord (consensus), avant de discuter des opinions contradictoires (désaccord)

Tableau 11: Méthode d'auto-évaluation SEPO

<p>Succès Les réussites (qualitatives et quantitatives), les objectifs réalisés, les points forts, le plaisir, l'amusement</p>	<p>Potentialités Potentialités, idées, souhaits, tendances, capacités inexploitées</p>
<p>Echecs Echecs, faiblesses, difficultés, goulots d'étranglement, anxiété, dépression</p>	<p>Obstacles Obstacles, résistance, conditions de cadre défavorables</p>

Afin d'observer dans quelle mesure les objectifs envisagés ont été réalisés, on peut introduire des indicateurs simples et plausibles (c.à.d. des points de référence) au côté gauche de la fenêtre SEPO. Ceci rend le lien entre la discussion des potentiels et d'obstacles et les expériences précédentes plus étroit. Lors de la formulation des indicateurs, il est important de trouver un équilibre entre les mesures facilement quantifiables (p.ex. tonnes de graines produites, km de routes entretenues) et les éléments puissants non-quantifiables (p.ex. bien-fondé, qualité de coopération, clarté des objectifs communs). Même dans le cas de cette extension ambitieuse, SEPO se montre un outil extrêmement efficace. On peut développer le choix de quelques indicateurs plausibles sur la base de l'application pratique de SEPO.

3.7 LES EVALUATIONS OU CONTROLE D'AVANCEMENT DES PROJETS/PROGRAMMES (CAP)

Les évaluations ou le Contrôle d'Avancement du Projet (CAP) sont réalisées **par an** par une équipe du SE afin de faire le point sur les :

- réalisations accomplies ;
- les moyens utilisés (humains, matériel et financier) ;
- problèmes / difficultés rencontrées ;
- les impacts ou changements (positifs et /ou négatifs) créés observés dans le milieu et qui sont imputables au programme ;
- les recommandations pour les prochaines étapes.

Ces évaluations à plusieurs échelles devront permettre de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs de développement et des indicateurs de performance du programme ainsi que les impacts qui sont induits. Elles sont instruites par le programme ou par les partenaires concernés

3.7.1 Auto-évaluation périodique ou bilan annuel semestriel et trimestriel des activités

Il s'agit de veiller à l'organisation d'une rencontre pour faire le bilan de ce qui a été fait au cours de l'année écoulée au niveau de tous les programmes du CORAF/WECARD. Les supports nécessaires pour la tenue correcte de ces rencontres d'auto-évaluation par les bénéficiaires devront être élaborés au préalable.

Au niveau central, L'UPSEI prend l'initiative de l'organisation de ces rencontres périodiques. Au niveau des coordinations des projets, le gestionnaire du programme concerné en prend l'initiative.

Cette auto-évaluation qui s'adressera à tous les acteurs des projets de recherche, est également indispensable afin de faire remonter à temps les informations nécessaires. Les acteurs doivent étudier, la possibilité de conduire ce processus d'auto-évaluation et de replanification au niveau national avec les autres intervenants engagés dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de développement.

3.7.2 Comment garantir la qualité des évaluations

Pour que les évaluations soient utiles, elles doivent répondre à certaines normes de qualité. A cet effet, la communauté internationale des évaluateurs a fixé des normes d'évaluation solides et équitables, qui peuvent être appliquées au moment de planifier une évaluation et durant toute sa conduite. Certaines de ces normes sont considérées universelles, tandis que d'autres sont peut-être plus propres à certains contextes culturels. À ce titre, leur application doit être adaptée en tenant compte de la situation spécifique. Ces normes s'organisent autour de quatre importants attributs de l'évaluation:

- **Normes d'utilité** : ces normes d'utilité doivent garantir qu'une évaluation soit orientée par les besoins de ses utilisateurs en matière d'information. Elles particulièrement, l'analyse des parties prenantes, la crédibilité de l'évaluateur, la sélection de l'information, la transparence de l'appréciation, la clarté du rapport, l'établissement et la communication du rapport en temps utile et enfin l'impact de l'évaluation.
- **Normes de faisabilité** : Les normes de faisabilité doivent garantir qu'une évaluation soit conduite de manière réaliste, réfléchie, respectueuse des sensibilités et efficace en fonction de son coût. Ces normes se rapportent aux procédures pratiques, à la fiabilité politique, au rapport coût-efficacité. Il est à souligner que les évaluations doivent produire une information de valeur suffisante pour assurer une prise de décision

informée, l'acquisition de nouvelles connaissances et l'exercice des responsabilités, de manière à pouvoir justifier les ressources engagées

- **Normes de convenance** : Les normes de convenance doivent garantir qu'une évaluation soit conduite conformément aux règles légales et éthiques et en tenant dûment compte du bien de ceux qui participent à l'évaluation comme de ceux qui sont touchés par ses résultats. Elles concernent l'accord formel, la protection des droits individuels Interactions humaines, l'appréciation complète et équitable, la divulgation des constatations et les conflits d'intérêt.
- **Normes d'exactitude** Les normes d'exactitude doivent garantir qu'une évaluation révélera et transmettra une information techniquement exacte concernant les traits qui déterminent la valeur du programme en cours d'évaluation. Elles portent sur : la documentation relative au programme, l'analyse du contexte, la description des buts et procédures, l'acceptabilité des sources d'information, l'information valide et fiable, l'examen systématique de l'information, l'analyse des données qualitatives et quantitatives, la justification des conclusions, l'impartialité du rapport et la méta-évaluation.

Pour les cas d'évaluation, la matrice d'évaluation (voir tableau 9) pourra être modelé avec des variantes pour répondre au type de projet/programme à évaluer.

3.8 EVALUATION DES PERFORMANCES DU SECRETARIAT DU CORAF/WECARD

La mesure de la performance est une analyse systématique de la performance par rapport aux objectifs, compte tenu de la motivation, de la performance et des facteurs déterminants. Les indicateurs constituent les éléments clés pour la mesure de la performance. Pour évaluer la performance, il faut connaître davantage les réalisations effectives. Il faut aussi savoir comment ces réalisations ont été obtenues.

Les indicateurs de performance reflètent trois grandes préoccupations :

- l'efficacité, c'est-à-dire la comparaison des réalisations prévues et des réalisations effectives et de certains résultats (comme l'emploi brut)
- la qualité de la gestion
- l'exécution financière.

Ces indicateurs ont un point commun, en ce sens qu'ils mesurent les résultats à mi-parcours par rapport aux objectifs spécifiques initiaux. En revanche, ils n'ont pas pour objet de comparer ou opposer les niveaux effectifs de performance de différentes interventions

3.8.1 Evaluation des effets d'un programme

On utilise un système de notation comportant trois points à savoir:

- changement positif,
- changement négatif
- absence de changement.

Ces trois notations concernent les progrès dans la réalisation des effets, sans les attribuer à l'un ou l'autre partenaire. Les trois notations visent à présenter le degré de progrès, positif ou négatif, par rapport à la réalisation de l'effet. Pour les trois notations, la méthode consiste à comparer, en fonction des indicateurs de résultat, les signes d'évolution par rapport aux points de référence se rapprochant ou s'éloignant de l'objectif final du cadre logique (CL).

- Changement positif – mouvement positif à partir du point de référence vers l'objectif du CL, mesuré par le ou les indicateurs d'effet;
- Changement négatif – retour à un niveau inférieur au point de référence, mesuré par le ou les indicateurs d'effet;
- Pas de changement – pas de changement perceptible entre le point de référence et l'objectif du CL mesuré par le ou les indicateurs d'effet.

3.8.2 Evaluation des produits ou des extrants

Le système d'appréciation des performances porte également sur trois points : non, partiel et oui. Les trois notations représentent le niveau de réalisation des objectifs d'un produit. On peut ainsi évaluer indirectement dans quelle mesure une entité donnée a réalisé ses produits du CL. Les trois notations visent à représenter le niveau de réalisation des produits par une comparaison des points de référence (absence de produit) avec l'objectif (production du produit). La catégorie « réalisé en partie » s'applique aux produits en cours ou particulièrement ambitieux qui exigent des apports considérables et une longue période de maturation.

- Non – non réalisé;
- Partiel – uniquement si les deux tiers ou davantage d'un objectif chiffrable sont atteints;
- Oui – réalisé.

3.8.4 Indicateurs pour le suivi de la performance des directions et département du Secrétariat du CORAF/WECARD

Pour mesurer les performances du Secrétariat exécutif, un certain nombre d'indicateurs ont été définis par département et direction.

Comme l'indique le tableau ci-après, les indicateurs ont été définis selon le département et le domaine d'activité concernée. D'autres colonnes précisent la période qui peut varier de trois à six mois et la personne chargée de cette activité.

Ces indicateurs rapportés périodiquement permettront de suivre la performance des membres du Secrétariat exécutif du CORAF/WECARD. Le détail des indicateurs se trouve présenté dans l'annexe 3.

Tableau 12 : Suivi des indicateurs de performance du Secrétariat du CORAF/WECARD

Directions/Département	Domaines	Indicateurs	Période	Responsable
Département de la l'Information et de la Communication				
2. Direction des Programmes				
Direction de l'Administration et des Finances				
Direction exécutive				

3.9 GESTION DES RISQUES

Le risque est partie intégrante du projet. Il peut survenir à tout moment de la vie du projet. Des mesures conséquentes de mitigation ou d'atténuation sont à prendre pour réduire leurs effets.

Le pilotage du risque consiste en premier lieu à **répertorier** et **analyser** les **risques** pouvant affecter le déroulement du projet et les **événements** susceptibles d'en déclencher l'apparition. Le pilotage du risque recouvre ensuite la **justification** et l'élaboration d'un **plan d'action**. Le plan d'action consiste à mettre en œuvre des **actions préventives**, à surveiller l'évolution et la **matérialisation** du risque, et à engager, si nécessaire, des **actions curatives**. Le **niveau de pilotage** des risques est dépendant du type de projet

Une fiche d'analyse des risques a été conçue. Elle est présentée en annexe. Elle rend compte des éléments ci-après :

- les événements critiques qui peuvent aller de la motivation du personnel, aux désintéressements des populations cibles, lenteur administrative etc...
- la probabilité d'occurrence qui peut être faible, moyenne ou élevée
- l'évaluation de l'impact du risque sur l'atteinte des objectifs, la qualité technique, la qualité fonctionnelle, l'échéancier, les coûts etc..
- la périodicité du risque

Cette analyse devra se faire à tous les niveaux de la chaîne ascendante du cadre logique c'est-à-dire depuis la finalité en passant par le but, les extrants et les intrants.

Pour le suivi des risques, une fiche d'atténuation du risque a été élaborée. Cette fiche comporte :

- les éléments critiques c'est-à-dire le risque à suivre
- les mesures envisagées
- les effets escomptés par les mesures envisagées
- responsable du suivi

Pour chaque projet, les fiches d'analyse et de suivi des risques sont à mettre à jour selon une périodicité à fixer pour chaque projet.

Les tableaux détaillés pour l'analyse et le suivi des risques se trouvent en annexes 6 et 7.

3.10 GESTION ENVIRONNEMENTALE

3.10.1 Importance et gestion environnementale

Il s'agit d'*intégrer les préoccupations environnementales et sociales* à la fois

- (i) dans les programmes et activités de recherches agricoles et
- (ii) lors de la *vulgarisation et l'application des résultats de recherches*.

Les informations collectées ont servi de support à l'étude environnementale qui comprend plusieurs volets, notamment l'analyse initiale, l'identification des impacts, le processus de screening des sous projets, le Plan de gestion environnementale et sociale qui englobe les dispositifs de mise en œuvre, les besoins en formation et le suivi évaluation.

Pendant la sélection des propositions de recherche, un accent devra être mis pour ne prendre en compte que les propositions qui ont développé suffisamment des activités qui abordent des aspects environnementaux.

Pour disposer des informations sur l'environnement des projets et les possibles risques environnementaux qu'ils peuvent entraîner, une fiche d'analyse environnementale a été élaborée.

Elle présente les points ci-après :

- les dimensions et les domaines pertinents qui peuvent être physiques, socio-politiques, organisationnels, socio-culturels, technologiques, technologiques et éducationnels. Elles peuvent aussi concerner les infrastructures, la localisation et les conditions climatiques ou autres.
- Le niveau où le projet est concerné en ce sens qu'il peut permettre de savoir les modifications saisonnières ou climatiques intervenues, la réduction ou l'augmentation du flux financier, les modifications de certaines attitudes, les innovations apportées, les la promotion des organisations de producteurs etc...
- Les parties prenantes

De façon générale même si les incidences sur l'environnement des activités de recherches agricoles (administration et gestion de recherches, financement durable d'une recherche compétitive, appui aux programmes de recherche prioritaires, et investissement dans des systèmes d'information scientifiques, développement des ressources humaines et des infrastructures de recherches) sont peu significatives, il importe de prendre les dispositions pour ne sélectionner que les propositions de recherche qui prennent en compte la dimension environnementale.

3.10.2 Synthèse des impacts négatifs lors de la mise en œuvre des résultats de recherche agricole

- Risques sanitaires liés à l'utilisation des pesticides
- Déforestation, dégradation des sols par érosion par l'utilisation de matériel agricole
- Absence d'une véritable lutte intégrée contre les ennemis des cultures
- Destruction d'habitat sensible
- Défrichement de zones boisées
- Erosion des sols
- Perte de la fertilité des sols
- Salinisation, l'alcalinisation et l'acidification des sols par l'intensification, la diversification et l'organisation des filières agricoles
- Perturbation cycle hydrologique

- Pollution nappe souterraine cours d'eau et plan d'eau avec l'utilisation de quantité importante d'engrais, de pesticides et herbicides
- Augmentation des maladies d'origine hydrique
- Mauvaise gestion des emballages de pesticides
- Destruction des non cibles par les pesticides
- Appauvrissement des sols en éléments nutritifs est dû au lessivage en profondeur des éléments solubles
- Perte de terre de pâturage
- Contamination du bétail par l'abreuvement
- Piétinement et compactage des sols par le bétail ;
- Broutage sélectif des plantes par le bétail
- Pollution des puits et les points par le bétail
- Augmentation des maladies liées à l'eau et des intoxications dues aux pesticides
- Conflits entre les éleveurs et les agriculteurs avec l'aménagement de périmètres agricoles
- Risques liés aux insuffisances de capacité dans le domaine de la biotechnologie et de la biosécurité

Un tableau d'analyse de l'environnement se trouve présenté dans l'annexe 8.

4ème PARTIE :
PROCÉDURES POUR LA GESTION DE L'INFORMATION

4.1 LE SYSTEME DE GESTION DE L'INFORMATION

Le système de gestion de l'information est un ensemble d'outils de collecte, d'analyse, de production et de diffusion de l'information. La collecte d'information sur les indicateurs d'impact se fera conjointement les unités de suivi-évaluation des coordinations nationales et la cellule de suivi-évaluation du CORAF/WECARD. La méthode vise dans un premier temps de collecter chaque année, les informations à travers le tableau de bord de suivi des indicateurs d'impact à l'aide des fiches spécifiques indiquées plus haut. Cette collecte se fera par les unités nationales de suivi-évaluation. Il faut faire remarquer que les fiches de suivi des indicateurs d'impact (à développer) si elles sont bien remplies, seront d'une grande utilité. Par ailleurs, les études - diagnostics (rapide ou systémique) de base sont de précieuses sources d'information pour ce type de suivi notamment en ce qui concerne les données de référence. Il est également souhaitable d'entamer des discussions avec tous les acteurs du système et notamment au niveau des programmes pour permettre de savoir à l'avance, les changements que ceux-ci souhaitent avoir à terme (à faire ressortir si nécessaire lors des enquêtes ponctuelles ou études complémentaires).

4.1.1 Etablissement des rapports

Les rapports sont supposés assurer la circulation des informations tant sur les performances que sur les effets / impacts induits par le projet. Dans ce cadre, une harmonisation de la structuration des rapports d'une composante à une autre ainsi qu'au niveau des prestataires de service permettra d'avoir une idée plus cohérente qui facilite le suivi de l'évolution des effets / impacts escomptés et la synthèse. Outre les différentes fiches de collecte d'information sur le niveau d'avancement et autres tableaux de bord, les rapports constituent également de précieux instruments de suivi. Ce sont des bilans qui permettent de connaître l'état d'avancement d'une activité et celui atteint par les structures et organisations collaboratrices impliquées.

Ils doivent être succincts et objectifs et ne donner que des renseignements indispensables par rapport à la programmation. Tous les acteurs chargés de l'exécution du programme sont tenus de produire des rapports sur l'état d'avancement.

Ces rapports ont surtout pour objectif d'informer les partenaires au développement, la hiérarchie, les ministères sectoriels concernés et autres collaborateurs sur le déroulement du programme, le niveau d'avancement et les changements / impacts sur les bénéficiaires et par conséquent sur la gestion des ressources naturelles des différentes communautés impliquées.

Pour les différentes parties prenantes, les rapports doivent chaque fois répondre clairement aux questions suivantes relatives à la performance.

- Activités : qu'est-ce qui a été réellement fait ? (superficies traitées contre l'érosion, nombre de plants mis en terre)
- Produits / prestations : qu'avons-nous fourni grâce aux activités ? (ex: technologies générées)
- Impacts / changements intervenus : qu'ont apporté l'utilisation des produits ? (ex : de combien la productivité agricole a-t-elle augmenté ? ou bien de combien les revenus ont-ils augmenté ?)
- Difficultés / problèmes / erreurs commises : qu'est-ce qui a contrarié le bon déroulement des activités ? Quelles sont les erreurs préjudiciables à sa bonne marche.
- Approche de solutions : comment avons-nous procédé pour surmonter les difficultés, résoudre les problèmes, corriger les erreurs ... ;
- Leçons tirées : quels enseignements ont-ils été tirés du projet CORAF/WECARD ? Lesquels peuvent-ils contribuer à en améliorer la mise en œuvre ou à renforcer les connaissances / capacités dans des domaines précis ?

Tableau 13: Format de présentation des rapports de mission -Direction des Programmes du CORAF/WECARD

Types d'information	Personnes / Structures responsables	Echéance / Période	Structures / personnes réceptrices	Objectifs visés
Compte rendu des réunions techniques de concertation	Gestionnaires de de Programmes Responsables S&E et responsables techniques	Trois jours après la fin de la rencontre	Responsables au niveau direction du secrétariat exécutif	Suivi des orientations retenues
Compte rendu des AG et autres réunions de concertation interne	GIC	Un mois après la tenue des dites assises	Tous les responsables du secrétariat exécutif	Suivi des grandes orientations
Rapport de mission	Personnel technique concerné	Une semaine après la mission	GIC, GAF et CS	Suivi des recommandations
Rapports trimestriel et semestriel	Tout le personnel technique	15 juillet Soit 15 jours après la réception des rapports nationaux	- Diffusion interne Responsables techniques, Gestionnaires de programmes	Informers les partenaires sur le niveau réalisation des résultats ainsi que sur l'exécution financière
Rapport annuel	Responsables du S&E	15 Janvier Soit 15 jours après la réception des rapports nationaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au niveau du gestionnaire de programme ▪ Direction des programmes ▪ Direction exécutive 	Informers les partenaires sur le niveau réalisation des résultats ainsi que sur l'exécution financière
Rapport aux partenaires	DAF Responsables de S&E	Fin Juin Fin Janvier	Direction des programmes Direction exécutive	Informers le partenaire technique et financier du niveau d'exécution physique et financière du projet
Tableaux de planification et de suivi-évaluation périodique (trimestriel)	Responsables de S&E, le DAF et membres du staff managérial du secrétariat exécutif	27 Mars 27 juin 27 septembre 27 Décembre	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionnaires des programmes - Directeur des Programmes - DAF - GIC - UPSEI 	Suivi interne planning d'activités au niveau des composantes Echanges techniques au niveau de la DP
Tableaux de suivi des	Gestionnaires des	Une fois par an et avant la	-Ces tableaux doivent être pour la	Informers les partenaires

effets/impacts internes et externes	Programmes Responsables de suivi-évaluation	mission de planification	plupart d'une exploitation interne -Les prestataires et animateurs ont l'obligation de les transmettre aux composantes auxquelles ils sont liés	impliqués au niveau d'exécution physique et financière du projet
Tableau de bord de suivi-évaluation périodique (trimestriel)	A tous les niveaux	Toutes les dates 28 du 3 ^{ème} mois	Ces tableaux doivent être pour la plupart d'une exploitation interne	

Tableau 14: Type d'information et fréquence de production des rapports

Points à considérer	Contenu attendu
Date de l'évènement	Quand l'évènement commence et prend fin
Date de la mission	Quand le missionnaire part et rentre de mission
Lieu	Où s'est tenu l'évènement
De	Nom la personne qui a produit le rapport
A:	Nom de la personne à qui le rapport est adressé
But	
Contexte	
Objectifs	
Réalisations/actions menées	
Ressources mobilisées	
Informations et nouvelles pertinentes	
Importantes personnes rencontrées (y compris leur adresse électronique et téléphone)	
Actions à entreprendre (y compris les noms des personnes impliquées et le chronogramme)	

4.2 FORMAT DE PRÉSENTATION DES TERMES DE RÉFÉRENCE

Pour toute mission, étude ou toute autre activité devant être réalisée par le CORAF/WECARD, il est nécessaire de préparer au préalable une note conceptuelle ou des termes de référence qui constituent le point de départ de l'activité. En ce qui concerne les Termes de référence, ils doivent comporter les rubriques consignées sur le tableau ci-après.

Tableau 15: Différentes rubriques des Termes de référence

Rubriques	Explications
1. Titre	Il s'agit de l'intitulé de l'étude ou de la mission
2. Contexte/justification	Situer le contexte, exposer et justifier clairement le problème
3. Objectifs	Exposer de façon claire et concise ce que la mission est censée produire, en d'autre terme la situation désirée en conduisant la mission
4. Questions à traiter	Décrire précisément le travail qui est demandé en termes d'activités et tâches à mener
5. Méthodologie	Exposer comment l'étude/la mission sera effectuée, y compris les principales méthodes à employer pour collecter, analyser, enregistrer et rédiger l'information
6. Expertise et profil requis	Spécifier les compétences professionnelles demandées à l'individu et/ou l'équipe qui va être chargé(e) de la mission
7. Durée	Préciser (i) la date de démarrage et de fin de la mission
8. Plan de travail et calendrier	Exposer le plan de travail et du calendrier prévus, sur la base d'une analyse des questions à étudier, de la méthode proposée et des impératifs à respecter concernant les rapports
9. Obligations concernant la présentation du rapport	Exposer clairement les obligations en matière de rapports avec des détails tels que: <ul style="list-style-type: none"> - (i) la table des matières du rapport demandé; - (ii) la longueur prévue du rapport; - (iii) la langue à employer; - (iv) le format de police à employer; - (v) les logiciels informatiques à employer; - (vi) la/les date(s) de soumission des projets de rapport et exemplaires définitifs; - (vii) à qui le(s) rapport(s) doit/doivent être soumis; - (viii) le nombre de copies à remettre, sur support papier ou sous forme de fichier électronique
10. Atelier de validation du rapport (s'il s'agit d'une consultation)	Préciser qu'à la fin de la mission un atelier sera organisé en présence du consultant et des personnes ressources en vue de l'amendement et de la validation du rapport
11. Honoraires	Indiquer le montant de la consultation et les échéances de paiement se présentant comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - 25% du montant à la signature du contrat ; - 50% du montant après le dépôt du dernier projet de rapport - 25 % du montant après dépôt du rapport final
12. Annexes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budget de la mission et l'atelier de validation 2. Documents à mettre à la disposition du consultant

Les termes de référence ne doivent pas dépasser trois pages. Ce modèle de TDR s'applique pour les missions confiées aux consultants. S'il s'agit des TDR pour des appels à communications lors des réunions ou conférences, les rubriques 6, 10, 11 et 12 ne seront pas applicables.

Les types de rapports et autres documents d'information à élaborer par niveau d'acteurs ainsi que leur périodicité sont les suivants. Il s'agit de :

Au niveau des coordinations de projets, deux types de rapport sont produits dont :

- le **rapport trimestriel** qui fait la synthèse d'exécution des projets de recherche.
- Un **rapport annuel** devra décrire dans une première partie, les résultats concrets quantitatifs et qualitatifs obtenus par rapport aux prévisions de l'année. Dans une seconde séquence, ce rapport montrera les effets / impacts induits par la mise en œuvre des activités et autres mesures du programme.

Toutes les coordinations nationales des projets élaborent les rapports annuels qui seront transmis à la coordination régionale du programme, le 15 janvier de l'année suivante au plus tard.

Au niveau de la coordination régionale, les rapports à élaborer sont les suivants :

- Des rapports semestriel et annuel pour les coordinations nationales et la Banque Mondiale sur l'évolution de l'exécution du projet aux plans technique, scientifique et financier.
- Un rapport d'exécution financière chaque trimestre
- Des rapports de revue mi-parcours et de fin de projet

Le tableau récapitulatif ci-dessous décrit les différents types d'information à élaborer, les objectifs qui y sont liés, les responsabilités, les échéances et ceux qui en ont le plus besoin.

4.2.1 Organisation pratique de la collectes des données / enquêtes par les unités nationales de suivi-évaluation

4.2.1.1. Disponibilité et qualité des données nécessaires à l'évaluation.

L'absence de ligne de départ documentée est l'un des problèmes souvent rencontrés dans l'évaluation des programmes de développement. L'accent devra être mis sur l'importance de conduire une **évaluation ex-ante de tous les programmes du CORAF/WECARD**.

L'une des tâches pour l'équipe chargée du suivi-évaluation est de reconstruire une base de départ par la revue et l'analyse de données historiques déjà disponibles au niveau des INRA et des IIRA ainsi que auprès d'acteurs ou groupes clés. Les données quantitatives et qualitatives toutes les deux importantes sont à collecter. Les premières permettront de mesurer les impacts actuels. Les secondes fournissent des explications sur le pourquoi et comment les impacts apparaissent. Un mélange de ces deux types de données est essentiel pour obtenir une image complète de la situation. Au total, l'information collectée doit être largement sélectionnée pour répondre aux questions pertinentes sur les programmes. C'est pour cela que la première année, les dispositions devront être prises pour que la réalisation de cette étude qui servira de référence pour toutes les autres. Cette étude permettra d'affiner et d'actualiser celle réalisée dans ce cadre par IFPRI en 2006.

4.2.1.2 Organisation pratique de la collecte des données

Comme précédemment indiqué, pour avoir une base en vue des comparaisons futures, **des enquêtes** s'imposent. Une fois structurées, elles se feront annuellement suivant la période indiquée dans le cadre des propositions de recherche afin d'évaluer les changements intervenus entre deux périodes de collecte d'information. La taille des échantillons à constituer sur place par domaine d'activité dépendra du nombre de personnes impliquées dans les actions.

- les techniques à utiliser sont :

- les entretiens ;
- l’observation ;
- les estimations par interview.

4.2.1.3 - Périodicité de diffusion / communication des résultats du suivi-évaluation

Comme on l’a vu plus loin, il y a différents besoins d’information à satisfaire. Aussi, la communication des résultats du S-E a-t-elle pour but de satisfaire à l’obligation de rendre compte et de motiver les acteurs concernés à agir. Loin d’être seulement une compilation bureaucratique, les résultats du S-E doivent être d’abord examinés avec les partenaires et les principaux acteurs impliqués dans le projet CORAF/WECARD afin de s’assurer de leur exactitude, d’aboutir à des conclusions communes et de se mettre d’accord sur les mesures à prendre. Différents moyens seront utilisés pour la diffusion : les rapports écrits, les présentations orales, la presse écrite et/ou orale. Nous abordons ici les différents types de rapports écrits qui sont retenus.

5^{ème} PARTIE:

**VERS LA MISE EN PLACE DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LA
PRODUCTIVITE AGRICOLE EN AFRIQUE (SIPAA)**

5.1 ELABORATION D'UNE BASE DE DONNEES

Pour l'appréciation des effets / impacts, les données à collecter sont également indispensables. En vue d'être en mesure d'imputer les changements observés du fait des interventions du CORAF/WECARD dans la sous région, il est nécessaire de disposer des informations sur la situation initiale ou de référence. Il s'agit d'une base de données beaucoup plus orientée sur les l'atteinte des produits et sur les impacts / résultats. Il faut donc s'assurer que les données devant servir de situation de base existent pour les paramètres ou variables qui seront retenus au niveau de chaque composante. Elles devront porter tant sur la situation de base ou de référence que sur les **changements possibles à observer** suite aux actions/mesures en cours et/ou qui seront mises en œuvre. Ce travail sera conjointement fait par les responsables de composantes et la responsable de suivi-évaluation du programme.

Les données relatives au suivi d'impact seront collectées d'une part à travers les différentes structures d'exécution et d'autre part à travers les résultats d'enquêtes ou d'études spécifiques.

5.1.1 Présentation et dissémination des enseignements de l'évaluation

Le but des évaluations (ex-ante ou ex-post) est de fournir aux politiques, preuves à l'appui, les conséquences de la décision de mettre en place un programme ou une série de réformes spécifiques. Les enseignements d'une évaluation nécessitent d'être présentés sous la forme d'un document qui soit compréhensible des décideurs non spécialistes, des participants et des parties intéressées. Pour encourager la transparence et la participation de la société civile dans le processus de conception d'une politique de la recherche, il est important que les enseignements soient diffusés à toutes les personnes qui ont pris part au processus de réformes.

5.1.2. Les sources de données et les méthodes pour les collecter

Les besoins en données dépendent de l'objectif du programme et des méthodes analytiques qui sont mises en place. Les données primaires viennent des rapports et d'autres documentations produites par les chargés du programme. Les données secondaires sont fournies par le gouvernement, les institutions multilatérales ou les instituts de recherche. L'utilisation de données existantes permet de maintenir des coûts bas pour cette tâche.

Il existe différentes méthodes de collecte qui sont globalement communes à tous les types d'évaluation d'impact. Les principales méthodes sont les suivantes : les études d'échantillon qui proposent des informations quantifiables ou dont le caractère qualitatif permet une analyse ; les entretiens avec des informateurs clés ; les études de cas ; les groupes de discussion ; mais aussi d'autres méthodes comme celles présentées dans l'étape 3 de l'évaluation ou leurs dérivés.

5.2. MISE EN PLACE DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LA PRODUCTIVITE AGRICOLE EN AFRIQUE (SIPAA).

Au niveau du Secrétariat Exécutif du CORAF/WECARD, la situation qui prévaut est caractérisée par une insuffisance d'infrastructures de gestion des données. La perte de mémoire institutionnelle implique de ce fait, la mise en place d'un système de gestion de l'information qui suit l'historique des programmes dès leur mise en place et diffuse les rapports desdits programmes aux parties prenantes intéressées. Un système constitué d'une base de données tel que le SIPAA pourrait permettre au CORAF/WECARD de disposer d'un outil efficace et très adapté aux différentes fonctions qui sont les siennes.

Aussi, pour mieux organiser les flux d'informations entre les coordinations nationales, les chercheurs responsables de projets de recherche et la coordination régionale, le SIPAA, basé sur l'auto-suivi, est à développer au niveau Secrétariat Exécutif du CORAF/WECARD. Avec le temps, cette expérience pourra être ventilée dans les SNRA. Le SIPAA permet d'introduire les données sur le déroulement des projets de recherche issus des fonds compétitifs, de parcourir l'information introduite et de produire des rapports semestriels (axés sur le progrès de l'exécution) et annuels (axé sur les résultats obtenus) pour les niveaux différents. Il vise entres objectifs de :

- Organiser et rendre accessibles les informations sur les projets de recherche issus des fonds compétitifs
- Permettre l'auto-suivi par les chercheurs et le suivi par la cellule de suivi-évaluation et la coordination régionale
- Faciliter la préparation des rapports annuels et la production des synthèses de recherche
- Rendre accessibles aux chercheurs et aux services d'appui conseil, les résultats de recherches et les fiches techniques

Le SIPAA est qui une base de données développée avec ACCESS 2007, opère sous Windows 2007 ou XP. Il permet de générer automatiquement des rapports en WORD.

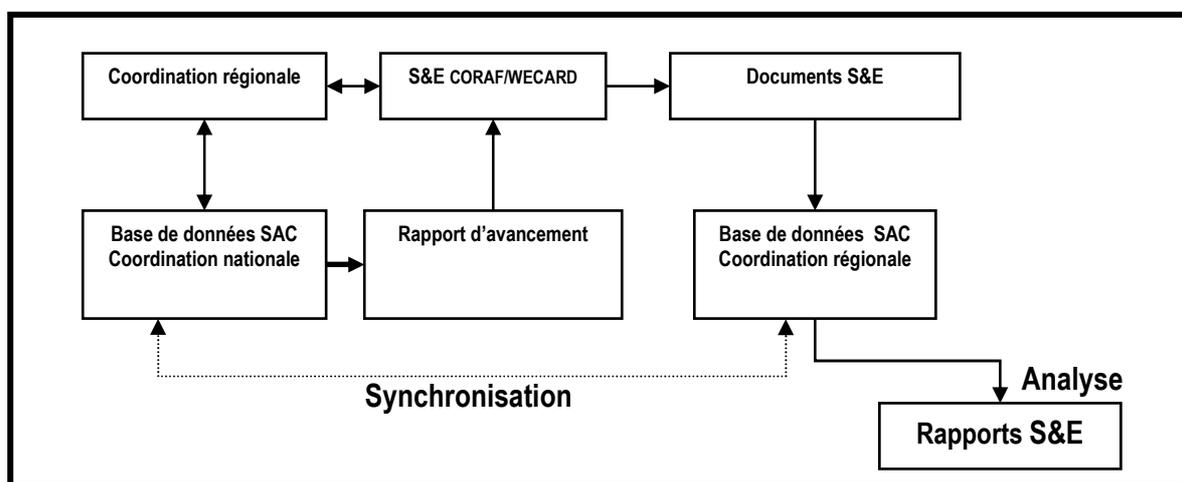


Figure 3: Organisation du flux d'information à partir du SIPAA

5.2.1 Gestion de l'output et valorisation

A fin des projets de recherche, force est de remarquer que les résultats ne sont que faiblement utilisés par les producteurs, du fait, soit de leur ignorance au sujet de ces résultats, soit des difficultés d'y accéder, soit encore du format peu adapté sous lequel ils sont diffusés. L'un des objectifs du CORAF/WECARD à travers ce projet, est de faciliter l'accès et l'utilisation de ces résultats par les agriculteurs afin d'améliorer leur productivité.

Pour ce faire, les activités pour améliorer la production d'output, la diffusion de et l'accès à l'information sont entre autres les suivantes :

- Organiser des formations en matière de la rédaction des documents scientifiques.
- Soumettre les rapports de recherche pour des contrôles par les pairs («peer review »).
- Inclure une récompense ou motivation d'output dans la politique régionale de la recherche.
- Améliorer l'accès aux ordinateurs du personnel chargés des projets de recherche
- Créer ou/et renforcer les unités de publication et valoriser la revue africaine de publication du CORAF/WECARD.
- Réaliser au niveau de chaque pays, des formations pour rendre les supports de vulgarisation plus accessibles aux utilisateurs.
- Inclure la préparation des supports de vulgarisation qui sont accessibles à l'utilisateur dans les budgets de recherche.
- Diversifier l'utilisation des médias pour promouvoir les résultats de la recherche.
- Etablir une base de données centrale et assurer une formation en gestion des bases de données et notamment sur le SAC.
- Formater les résultats de recherche dans des formats adéquats pouvant permettre leur diffusion vers les utilisateurs de différents horizons et catégories professionnelles.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

- Bamberger, M. & Hewitt, E. (1986). 'Monitoring and evaluating urban development programs: a Handbook for program managers and researchers' World Bank technical paper N°53 Washington D.C. 112p.
- Commission Européenne (2004). Méthodes de l'aide : lignes directrices de gestion du cycle de projet. 151p.
- DFID (2006). Monitoring and evaluation. A guide for DFID-contracted research programmes. Central Research Department. 59p.
- Direction du Développement et de la Coopération (1996). Manuel de l'auto-évaluation : cahier de la série de planification, de suivi-évaluation et de réalisation. ISBN: 3- 905398-61-3. 46p.
- Guéneau, M.C. et al. 1996. *L'évaluation, un outil au service de l'action*. Paris: F3E. Peut être commandé à l'adresse suivante: <http://www.f3e.assoc.fr/>
- Heemskerk, W. ; Lema, N. ; Guido, D. ; Schouten, C.; Sengalawe, Z.; Verkuijl, H. ; de Steenhuijsen, B.; Penninkhoff, P. (2003). Un guide pour la recherche agricole régie par la demande. Institut Royal des Tropiques, Institut d'Economie Rurale, Division of research and Development, Tanzania. Kit publishers Amsterdam. 122pp
- Lema , N. ;Schouten, C.and Schrader (eds.) (2003). Managing research for agricultural development. Proceedings of the National Workshop on Client oriented research, 27-28 May 2003, Moshi, Tanzania. DRD/MAFS, Tanzania and Royal Tropical Institute, The Netherlands. 206pp.
- Margoluis, R. et Salafsky, N. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Washington, DC: Island Press. Peut être commandé à l'adresse suivante: <http://www.islandpress.org/books/>
- Prennushi, G.; Rubio, G. & Subbarao, K. (2002). Suivi-évaluation: techniques fondamentales et questions transversales. Monitoring_je_4.doc. 30p.

ANNEXES

ANNEXES 1 : PRINCIPAUX CONCEPTS UTILISES

1.1 Définition et concepts utilisés

Le Système de Suivi-Evaluation est défini comme un ensemble intégré qui englobe les processus de planification, de collecte systématique de données, d'analyse, d'exploitation, de synthèse, et de circulation de l'information, et qui prévoit les moyens et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation de ses expériences.

Sur le plan opérationnel, le Manuel distingue deux volets : (i) le suivi technique, comptable et financier ; (ii) le suivi et l'évaluation d'impact.

Le suivi technique, comptable et financier relève de manière systématique et régulière les ressources utilisées (input) en fonction des prévisions, d'une part ; les réalisations (output), et les résultats du projet (results and output) par rapport aux objectifs et au calendrier, d'autre part. Il repose sur l'élaboration de programmes-budgés d'activités (PTBA) et est sanctionné par des rapports techniques, des rapports comptables et financiers, ainsi que des rapports d'activités.

Le volet évaluation d'impact cherche à mesurer ou à appréhender la portée des actions du Secrétariat sur le terrain, ainsi que les modifications et les effets induits par ces actions. Il comporte l'établissement de la situation de référence, les évaluations, les enquêtes et des études périodiques ou ponctuelles approfondies.

Parmi les enquêtes de type périodique, on y assimile les enquêtes à mi-parcours et l'enquête de fin de projet, dont le schéma ressemble à l'enquête de base.

L'objectif traduit un état souhaité que le projet se propose d'atteindre dans un délai déterminé. On distingue l'objectif général, qui se situe au plus haut niveau de l'état souhaité auquel le projet cherche à contribuer, de l'objectif spécifique qui traduit l'état souhaité auquel le projet est censé atteindre.

Un indicateur objectivement vérifiable est un paramètre quantifié et borné dans le temps, qui permet d'apprécier dans quelle mesure les actions menées se rapprochent ou s'écartent de l'objectif fixé et dans les délais prévus.

Les réalisations sont les états physiques ou non physiques qui résultent des biens et de services découlant directement de la mise en œuvre des activités des différents programmes du Secrétariat. Elles contribuent à l'atteinte des objectifs spécifiques.

Le terme résultat désigne les produits des réalisations qui étaient attendues (output) ou les effets obtenus à partir des réalisations au niveau des objectifs spécifiques du projet (outcome).

Le résultat intermédiaire indique la phase par laquelle une action passe avant de déboucher à l'objectif recherché ou fixé (produit intermédiaire ou effet intermédiaire).

Les effets (outcome) sont des changements, voulus ou non, résultant directement ou indirectement d'une intervention de développement.

L'impact d'un projet est défini comme l'ensemble de changements, positifs ou négatifs, voulus ou imprévus, dans les conditions de vie des bénéficiaires ou dans la zone d'action du projet, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué.

Extrants (produits): biens, équipements ou services, qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

Réalisations (effets directs): ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme.

Viabilité (pérennité, durabilité): continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

La situation de référence ou situation de départ est la description de l'état dans lequel se trouvent, préalablement à l'intervention, la zone d'action du projet, les bénéficiaires, les principaux acteurs à la base, ainsi que l'ensemble des principaux paramètres pour les indicateurs de réalisation, de résultats et d'impact.

L'ensemble de ces informations servira de point de comparaison pour la mesure des progrès accomplis.

L'enquête de base (**baseline survey**) ou **étude de base** (baseline study) est une enquête ou étude réalisée au début d'un projet afin de relever les données permettant d'établir la situation de référence.

L'évaluation participative se réfère à la participation active des personnes et des institutions concernées (bénéficiaires et autres acteurs) dans un exercice de réflexion et d'évaluation.

L'évaluation bi-annuelle est une évaluation réalisée tous les deux ans afin de relever les performances et les résultats du projet par rapport à la situation de référence. Quelques éléments d'évaluation d'impact peuvent être également rassemblés.

L'évaluation finale est une évaluation réalisée à la fin du projet afin de relever les performances, les résultats et l'impact du projet par rapport à la situation de référence.

Suivi : c'est l'observation continue exercée par l'acteur responsable d'une activité, d'une composante, d'un projet.

Evaluation : c'est l'action de porter un jugement, faire le point, à un moment déterminé, plus ou moins fréquent selon la nature de l'activité, analyser les tendances qui se dessinent selon des critères de performance d'un projet : pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité.

Suivi & Evaluation (S&E) est un système d'information qui structure et organise la gestion des informations clefs nécessaires à une bonne gestion. Ce système est constitué d'une série d'outils d'information adaptés à chaque acteur, avec des indicateurs à leur portée, afin d'aider les acteurs à porter une attention continue sur leurs activités en cours et faire régulièrement le point en terme d'efficacité, efficience, impact, durabilité. C'est la combinaison du suivi et de l'évaluation sur l'exécution et l'impact des activités, afin d'aider les centres de responsabilité et les décideurs à piloter le projet vers l'atteinte des objectifs visés, d'une manière efficace et durable.

Les outils d'un système de S&E sont, par exemple : un plan analytique qui permet le tri des informations (par acteur, activité ou composante, zone géographique, etc.), des tableaux de bord (à l'échelle d'une association, d'une commune, d'une composante, du Projet) , des cahiers de terrain, des fiches relais, des analyses standards, des outils de communication et restitution (cartes, graphiques, canevas de rapport, etc.)

S&E d'exécution : Le S&E de l'Exécution n'a lieu d'en cours d'exécution et compare les réalisations physiques et financières effectives par rapport aux prévisions inscrites dans le plan annuel. Les difficultés rencontrées sont identifiées ainsi que les solutions à apporter au cours de

l'année. L'analyse porte sur l'effectivité de la mise en oeuvre et l'efficacité, à moindre coût et dans les délais prévus.

S&E d'impact : Le S&E d'impact peut se faire en cours d'exécution, en fin d'activité (par exemple, en fin d'une campagne agricole) et certainement en fin d'année. Les informations clefs portent sur la couverture des bénéficiaires (impact social), les changements induits dans le milieu par l'activité (impact). Les analyses réalisées avec les bénéficiaires permettent de voir si (i) l'action a permis de lever le problème de départ et donc d'atteindre l'objectif visé par l'action (pertinence), (ii) les moyens investis pour réaliser l'action sont justifiés par rapport aux résultats atteints (efficacité) et (iii) si ces résultats seront durables ou à défaut, ce qu'il faut faire pour les consolider (durabilité).
Evaluation d'impact : c'est l'exercice systématique d'analyse de la préparation, la mise en oeuvre et la fin du Projet. Généralement externe. Elle vise à répondre à des questions spécifiques du haut management et cherchent les leçons à tirer pour la planification d'opérations futures : leçons en termes stratégiques, approches, procédures opérationnelles, etc. Une évaluation d'impact doit fournir des informations crédibles et utiles pour aider les partenaires et les agences bailleurs de fonds à prendre les décisions.

Efficacité : Quantité physique et décaissement des produits réalisés par rapport aux prévisions inscrites dans le plan d'action, dans les délais et les budgets prévus.

Efficience : Appréciation qualitative avec les bénéficiaires du rapport entre les moyens investis par le projet et des résultats recherchés observés sur le terrain. Ex : route : ou éducation. (Selon le guide S&E du FIDA : Mesure économique permettant de voir comment les inputs (ressources), sont convertis en output (réalisations physiques)

Objectifs / buts / valeurs-cibles. Le terme objectif porte parfois à confusion quand il est utilisé pour indiquer l'objectif d'une action (20 ha de réhabilitation) et le but visé par cette réhabilitation. Niveau d'objectifs : global et spécifique
Centre de responsabilité : Celui qui a la charge de programmer une activité, la suivre et rendre compte à ses partenaires.

Bénéficiaires : Dans le cadre du PADANE, les membres des associations et leurs dépendants directs sont systématiquement recensés et constituent les bénéficiaires directs du Projet. D'autres types de bénéficiaires sont aussi à prendre en compte, notamment pour évaluer les changements induits par le projet en matière d'environnement institutionnel, ou la mesure du renforcement des capacités des institutions privés et publiques en appui aux organisations des communautés rurales. Ces bénéficiaires sont les services privés et publics bénéficiant de :

- contrats
- apports en équipements ou matériel roulants
- formations données par le projet

Bibliothèque électronique : il s'agit de l'archivage sur disque dur des documents produits par le projet et des documents de référence : Rapport d'évaluation de Projet, Aidemémoire de missions de supervision, rapports de consultants, Etudes, rapports d'Avancement trimestriel, Programme d'activités et budgets annuels, etc.

Système de gestion de l'information : (SIG) C'est la partie informatisée de la gestion de l'information, c'est la base de données. Au PADANE, il existe deux bases de données informatisées, le système de gestion de l'information financière (logiciel TOMPRO) et la base de données en cours de développement pour l'archivage des informations techniques du Projet et leur représentation cartographique. Attention de ne pas confondre l'abréviation avec le système d'information géographique (SIG)

1.2 Cadre conceptuel de de suivi-évaluation

Il existe pourtant une distinction simple et utile entre le suivi et l'évaluation.

- Le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Le suivi est l'examen de routine, quotidienne des activités continues en cours. Par contre, l'évaluation est l'examen des réalisations générales. Le suivi examine ce qui est en cours de réalisation alors que l'évaluation s'intéresse à ce qui est a été réalisé ou l'impact.
- L'évaluation est l'estimation à un moment donné dans le temps de la pertinence, de la performance, de l'efficacité de l'impact (attendus ou non) et de la viabilité d'un projet au regard des objectifs énoncés. L'évaluation permet de mieux concevoir de nouvelles initiatives en tirant les leçons de l'expérience. Elles rendent également compte des enseignements tirés de l'expérience.
- Le suivi pose la question de savoir : "Que faisons-nous ?" L'évaluation pose la question de savoir "Qu'avons-nous fait ?" ou "Quel impact avons-nous eu ?".

Tableau 1. Caractéristiques du suivi et de l'évaluation

Le suivi	L'évaluation
C'est un processus continu	C'est une activité périodique:
Suit; contrôle; analyse les progrès et en fournit la preuve	Analyse en profondeur; compare les réalisations effectives avec ce qui était planifié
Met l'accent sur les intrants, les activités, les produits, les processus de mise en œuvre, la pertinence continue, les résultats probables au niveau des effets directs	Met l'accent sur les produits en relation avec les intrants; les résultats en relation avec le coût; les processus utilisés pour obtenir des résultats; la pertinence générale; l'impact; et la durabilité
Indique quelles activités ont été conduites et quels résultats, atteints	Indique pourquoi et comment les résultats ont été atteints. Contribue à édifier des théories et des modèles pour le changement
Avisé les administrateurs de programme des problèmes qui se posent et offre plusieurs mesures correctives possibles	Offre aux administrateurs de programme plusieurs choix en matière de stratégies et de politiques
Auto-évaluation par les administrateurs de programme, les superviseurs, les parties prenantes au sein des communautés, et les donateurs	Analyse interne et/ou externe par les administrateurs de programme, les superviseurs, les parties prenantes au sein des communautés, les donateurs et/ou des évaluateurs externes

Sources: UNICEF, 1991; PAM, mai 2000.

Le suivi et l'évaluation axés aujourd'hui sur les résultats ont essentiellement pour objectif :

- D'améliorer l'apprentissage au niveau de l'organisation et du développement;
- De permettre la prise de décisions en connaissance de cause;
- D'appuyer la responsabilité fonctionnelle et le recentrage du PNUD;
- De renforcer les capacités des pays dans chacun de ces domaines ainsi que pour ce qui est des fonctions de suivi et d'évaluation en général.

1.3. Le cadre conceptuel de suivi-évaluation

D'une manière générale, un système de S&E efficace s'appuie sur un circuit de résultats clairs et logiques dans lequel les résultats d'un niveau puissent déboucher sur les résultats du niveau suivant jusqu'à la réalisation de l'objectif général visé. Par conséquent, toute lacune dans la logique pourrait entamer les résultats requis. Les principaux niveaux sont :

- Apports
- Produits finals, y compris les processus
- Résultats
- Impacts

Apports	Les apports sont constitués des personnes, la formation, les équipements et les ressources que nous investissons dans un projet
Produits finals	Ce sont les activités ou les services que nous livrons, y compris les services de prévention, de prise en charge et d'appui
Processus	Les procédés désignent la qualité, les coûts unitaires, l'accès et la couverture des activités ou services que fournissons
Résultats	Les résultats sont les changements de comportements ou d'aptitude
Impacts	L'impact 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 direct ou indirect peut être établi avec l'action de développement

Chaque niveau est relié au suivant d'une manière claire et logique.

Le concept de S&E a évolué au fil des années vers un concept de gestion de l'information pour le développement. En structurant et organisant la gestion des informations clefs nécessaires à une bonne gestion, le système de S&E agit comme une véritable courroie de transmission entre les activités, les acteurs et les objectifs visés par le CORAF/WECARD.

Il vise trois objectifs à savoir: éclairer des décisions, faciliter les communications et tirer des leçons qui en découlent. En conséquence, le dispositif de suivi-évaluation constitue un système d'information qui répond aussi à trois types d'objectifs qui sont les suivants:

- des objectifs de **pilotage**: ils éclairent les décisions à prendre pour la bonne marche de l'intervention et ses éventuelles suites et prolongations aux niveaux national et régional.
- Des objectifs d'**information**: ils facilitent les communications au sein des projets et entre ceux-ci et leur environnement immédiat. Ils permettent de rendre compte de leur déroulement, de leurs résultats et de leur impact.
- Des objectifs d'**apprentissage**: ils permettent aux différents acteurs du projet d'en tirer les leçons.

1.4. Les outils du système de suivi-évaluation

Pour répondre aux trois objectifs ci-dessus évoqués et satisfaire les différents utilisateurs - décideurs, le dispositif de suivi-évaluation combine généralement cinq types d'outils de la manière suivante:

- **Les outils de suivi** recueillent et traitent les informations « en continu » dans le courant de l'action. Ils sont, en général, adossés aux systèmes de gestion comptable et de *reporting* opérationnel mis en place pour l'exécution du projet. Ils en exploitent une partie des données.
- Le recueil et l'exploitation **des données statistiques produites par ailleurs**, s'efforcent de valoriser les outils statistiques mis en place par les différents acteurs et au niveau du Secrétariat du CORAF/WECARD pour éclairer ses effets et suivre les évolutions de son environnement.

- **Des études ciblées**, sont commanditées ou mises en œuvre à l'échelle régionale par le CORAF/WECARD. Ces études permettent de répondre à des questions évaluatives particulières. Elles collectent et traitent des informations hors d'atteinte des outils de suivi. Elles peuvent prendre la forme d'études ponctuelles ou celles d'enquêtes plus systématiques, suivies ou répétées.
- **Des évaluations externes** *ex ante*, à mi-parcours, finales, ou *ex post*, sont commanditées par la coordination régionale et sont réalisées soit par des évaluateurs externes, indépendants ou par des membres qualifiés du CST du CORAF/WECARD. Ces évaluations prennent généralement la forme de missions relativement courtes et ponctuelles.
- **Des études complémentaires d'impacts**: l'appréciation de l'impact, désormais reconnue comme indispensable, nécessite une démarche d'ensemble, qui s'appuie sur les outils précédents mais qui ne peut s'y limiter. Elle nécessite des outils spécifiques comme la matrice de suivi du projet, le suivi des indicateurs.

Toutefois, il convient de souligner que la conception de dispositif de suivi-évaluation ne se limite pas à la juxtaposition de ces outils, ni à la définition des informations qu'ils doivent collecter, ni à celle des indicateurs qu'ils doivent renseigner. Elle inclut, la façon dont ces outils seront utilisés pour « conduire » les activités du CORAF/WECARD et faciliter le travail de ses instances de direction et de pilotage. Ces dispositifs ne sont pas seulement des systèmes de collecte d'informations mais aussi d'aide à la décision.

Au total, le système de S&E vise à aider les différents acteurs du projet (les communautés rurales productrices, les organisations professionnelles, les services privés et publics, les chercheurs et les universitaires) à axer la gestion de leurs activités vers l'atteinte des résultats et objectifs visés par le CORAF/WECARD, de manière efficace et durable.

ANNEXE 2: QUELQUES MODELES D'EVALUATION D'IMPACT

Modèles	Méthode	Exemple	Coût indicatif
1. Modèle d'évaluation aléatoire	Les sujets (familles, écoles, communautés, etc..) sont affectés sur une base aléatoire au groupe du projet ou au groupe témoin. Des questionnaires et autres moyens de collecte de données (mesures anthropométriques, résultats aux tests d'aptitude scolaires, etc.) sont utilisés pour les deux groupes avant et après le projet. Des observations supplémentaires peuvent aussi être recueillies durant l'exécution du projet	Projets d'approvisionnement en eau et d'assainissement ou fourniture d'autres services tels que logements, équipements collectifs, lorsque la demande est supérieure à l'offre et que les bénéficiaires sont sélectionnés par une méthode d'échantillonnage par loterie. Exemple : Fonds social bolivien, confère données de la BM).	Un à cinq ans, selon le temps requis pour qu'un impact puisse être détecté. Coût pouvant aller de 50 000 à 1 million de dollars selon l'ampleur et la complexité du programme examiné (confère données de la BM).
2. Modèle quasi expérimental avec comparaison avant-après de la population touchée et d'un groupe témoin	Lorsqu'il n'est pas possible d'employer une méthode aléatoire, le groupe témoin est composé de manière à présenter des caractéristiques aussi similaires que possible à celles de la population concernée. Il arrive que les catégories de communautés d'où proviennent les participants sélectionnés soient retenues. Lorsque les projets sont exécutés en plusieurs étapes, les participants sélectionnés pour les phases ultérieures peuvent servir de groupe témoin pour la première phase.	Ce modèle a été utilisé par la Banque mondiale dans le cadre de ses projets de logements bon marché au Sénégal et d'autres pays comme les Philippines	Coût et durée similaires à ceux du modèle précédent.
3. Comparaison à posteriori d'un groupe touché par le projet et d'un groupe témoin nonéquivalent	Des données sont collectées a posteriori sur le groupe des participants au projet et un groupe témoin non-équivalent est sélectionné comme dans le modèle 2. Les données ne sont recueillies qu'à l'issue de l'exécution du projet. On	Évaluation de l'impact du PSAOP du Sénégal. On a comparé, d'une part, les villages dans lesquels le programme était opérationnel et, d'autre part, les	Une étude réalisée par cette méthode coûte généralement entre un tiers et la moitié de ce qu'elle coûterait si le modèle un ou deux

	procède souvent à une analyse à plusieurs variables pour éliminer l'effet des différences entre les attributs des deux groupes dans l'analyse statistique.	villages ne bénéficiant pas dudit programmes.	était employé.
Évaluation rapide de l'impacta posteriori	Certaines évaluations ne donnent lieu qu'à l'examen des groupes touchés par le projet tandis que d'autres utilisent des groupes témoins correspondants. Il est possible d'employer des méthodes participatives pour permettre aux groupes d'identifier les changements associés au projet, ceux qui en ont bénéficié et les autres, et les points forts et faibles du projet. La méthode de triangulation permet de comparer les informations produites par le groupe aux opinions de sources d'information majeures et d'informations secondaires. Il est possible de réaliser des études de cas au niveau d'individus ou de groupes pour mieux comprendre le processus de changement.	Évaluation de projets d'approvisionnement en eau gérés par les communautés en Indonésie (confère données de la BM) .	25 000 dollars et plus (l'étude menée en Indonésie a coûté 150 000 dollars). Certaines études peuvent être achevées en un ou deux mois ; d'autres peuvent prendre un an ou plus. (confère données de la BM) .

. ANNEXE 3– CADRE LOGIQUE DU PLAN OPÉRATIONNEL DU CORAF/WECARD (2008- 2012)

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses
Objectif Général Une croissance agricole très diversifiée est établie en AOC de manière durable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une moyenne de 6% de la croissance du PIB agricole atteinte entre 2010 et 2015¹ 2. Les revenus agricoles des ruraux et d'autres petits producteurs sont accrus d'au moins 6% entre 2010 et 2015 3. Les ressources requises pour l'achat de la nourriture de base des ménages des groupes démunis et vulnérables ont été réduites d'au moins 50% entre 2010 et 2015² 4. Inversion de 10%, de la réduction des ressources naturelles de base -- biodiversité, couvert forestier, terre et eau - vers 2015 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques des Gouvernements • Statistiques et rapports de la FAO, Banque Mondiale, BAD et Commission Economique pour l'Afrique • Rapports de la CDEAO, du CEEAS et d'autres organisations régionales • Statistiques et rapports de la COM-Commerce des NU • Statistiques et rapports de l'UNEP • Rapports de la Convention sur la Biodiversité Convention • Rapports de la FAO sur l'évaluation des Forest 	<p>[De l'Objectif Général à l'Objectif Spécifique]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte coopération entre membres et partenaires des systèmes nationaux et régionaux en R&D demeure pour catalyser la croissance • Stabilité politique et sociale maintenue aux niveaux nationaux et régionaux pour permettre une circulation libre des ressources, des connaissances et de la technologie
Objectif Spécifique La croissance durable de la productivité, de la compétitivité et des marchés agricoles induite par l'implication de tous les acteurs est améliorée en AOC	<p>Productivité Au moins 4% de croissance dans la production agricole pour les cultures prioritaires, l'élevage et la pêche par unités d'intrants vers 2011³</p> <p>Compétitivité Au moins 20% des spéculations et produits⁴ conformes aux normes spécifiques nationales, sous-régionales et/ou internationales d'ici à 2011⁵</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques des Gouvernements • Statistiques et rapports de la Commission Economique pour l'Afrique • Statistiques de la FAO • Rapports de la CDEAO et d'autres organisations 	<p>[Spécifiques à l'Objectif Général]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extension des zones sous des systèmes de gestion durable l'eau et du sol est réalisée en priorité [Pilier I] • Contribution des infrastructures rurales améliorées et de l'accès du commerce aux marchés est réalisée en priorité [Pilier II]

¹ Cible principale du Programme détaillé pour la productivité de l'agriculture en Afrique

² Objectifs spécifiques du MDG de réduire de moitié le nombre de ceux qui sont considérés être en insécurité alimentaire et vivant en dessous du seuil de pauvreté

³ Données de base de 2.5% de taux de croissance entre 1998 to 2004 (IFPRI, 2006), Regional Strategic Alternatives for Agriculture-led Growth and Poverty Reduction in West Africa

⁴ Culture, élevage et pêche en incluant les produits transformés

	<p>Marchés</p> <p>Au moins une augmentation de 10 de part des produits agricoles dans les marchés inter et intra régionaux d'ici 2011⁶</p>	<p>régionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapports et publications choisies du CGIAR • Evaluation externe et de l'impact t • Organisations des NU appropriées 	<ul style="list-style-type: none"> • La réponse à la famine et l'approvisionnement en denrées alimentaires sont améliorés en priorité [Pilier III] • Les avantages permettent l'amélioration des conditions de vie des ménages ruraux et urbains • La possibilité de développer des marchés existe et est réalisée • La productivité améliorée est accessible et est bénéfique aux populations pauvres et démunies • Des marchés améliorés sont accessibles et bénéfiques aux populations pauvres et démunies • Des marchés compétitifs sont accessibles et bénéfiques aux populations pauvres et démunies • Le contexte national et international favorise les avantages [à ce niveau]
<p>Résultats</p> <p>1 Des technologies et innovations appropriées sont développées pour le programme ----</p>	<p>1.1 Le développement d'ici à 2011 d'au moins 15 technologies et d'innovations appropriées⁷ pour les Cultures, l'Élevage et/ou la Pêche⁸ pour les ménages démunis et vulnérables</p> <p>1.2 L'élaboration d'ici à 2011⁹ d'au moins 10 technologies de restauration des terres pour une production durable</p> <p>1.3 L'établissement d'ici à 2011 d'au moins 60¹⁰ nouveaux partenariats comprenant plusieurs acteurs et</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels des SNRA • Rapports annuels CORAF/WECARD • Rapports annuels des unités opérationnelles • Rapports annuels des organisations Sous-régionales 	<p>[Résultats aux objectifs spécifiques]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le paradigme de Recherche Agricole Intégrée pour le Développement (IAR4D) est une approche efficace pour assurer les activités peu communes • Les Etats réalisent ou dépassent l'engagement de la déclaration de Maputo de contribuer à hauteur de 10% à la R&D¹¹ agricoles

⁵ Tirés des informations de base sur les spéculations et les produits qui sont conformes à ces standards

⁶ Base de données de IFPRI 2003, Exploring Regional Dynamics in Sub-Saharan African Agriculture, DSGD Discussion Paper No. 2, pp 44

⁷ Approprié dans ce contexte signifie que la technologie est développée sur la base de la demande et qu'elle est accessible aux ménages démunis et vulnérables.

⁸ Inclure les technologies nouvelles et adaptées pour la production, la conservation et la transformation des produits agricoles

⁹ Données de base fournies dans: Rapport de l'étude pilot d'évaluation de l'impact de la recherche en GRN en zone sahélien de l'Afrique de l'Ouest ; CORAF/WECARD, 2006, pp. 162
FAO. 1993 : Forest Resources Assessment – Tropical countries, FAO Forestry Report No. 112 .

¹⁰ Durant les cinq premières années, il est anticipé l'établissement de plus de partenariats et mécanismes effectifs, pendant que le IAR4D est à son stade initial

	mécanismes pour le développement de technologies et d'innovations appropriées.		<ul style="list-style-type: none"> • Les infrastructures efficaces sont maintenues • Les politiques nationales et la concurrence déloyale ne compromettent pas les bénéfiques • Les politiques favorables et l'environnement propice existent de façon durable
2 Des options de prise de décisions stratégiques pour les politiques, les institutions et les marchés sont développées	<p>2.1 Au moins 15 nouveaux et effectifs partenariats composés de plusieurs acteurs et des mécanismes pour le développement des options pour les politiques, les institutions et les marchés sont établis et fonctionnels d'ici à 2011</p> <p>2.2 Au moins 20 options politiques proposées /recommandées et préconisées aux décideurs politiques aux niveaux national et régional d'ici 2011</p> <p>2.3 Au moins 50% des options de politiques proposés sont effectives et opérationnelles d'ici 2011</p> <p>2.4 Au moins 10 %¹² d'amélioration dans la performance globale des marchés agricoles sous-régionaux d'ici 2011</p> <p>2.5 Au moins 10% de réduction des conflits entre paysans et éleveurs pour l'utilisation des ressources en AOC d'ici 2011¹³</p>	idem	<p>...continued</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les services de vulgarisation sont efficaces • Des plateformes de consultation efficaces existent • Des ressources adéquates et un environnement favorable existent • Le secteur privé et les jeunes acceptent l'agriculture comme une opportunité • La société civile principalement les organisations des producteurs sont bien outillés pour agir (fonctionner) efficacement • Les marchés régionaux et internationaux génèrent des bénéfiques • L'harmonisation et l'alignement des processus avec les ressources servent à renforcer les efforts stratégiques • L'environnement politique/économique n'agit pas négativement sur les bénéfiques

¹³ ... Mettre en œuvre en priorité le Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA) et les projets en développant des plans d'action pour le développement agricole aux niveaux national, régional et continental. A cette fin, nous acceptons d'adopter des politiques justes pour le Développement agricole et rural et nous nous engageons à allouer au moins 10% des ressources budgétaires nationales pour leur mise en œuvre dans les cinq prochaines années. (L'assemblée de l'Union Africaine, la seconde session ordinaire. 10 au 12 juillet 2003, Maputo, Mozambique. Assemblée / UA/ déc. 4-11 (II). 19pp.

¹² IFPRI (2003), Exploring Regional Dynamics in Sub-Saharan African Agriculture, DSGD Discussion Paper No. 2, pp 44

¹³ Sub-Saharan Africa Challenge Programme, Programme Proposal (2004), Vol. 1 June 2004. pp. 138

3 Le système de recherche agricole sous-régional pour le programme ---- est renforcé et coordonné	<p>3.1 Au moins 50% des besoins en renforcement des capacités relatives à la mise en oeuvre de « l'IAR4D » sont identifiés et présentés pour le programme --- d'ici 2011</p> <p>3.2 Au moins 30% des partenariats et des mécanismes efficaces établis, renforcés et effectivement opérationnels fonctionnant dans le cadre du paradigme de l'IAR4D, sont accrus pour le programme ---- d'ici 2011.</p> <p>3.3 Au moins 20% de femmes, de jeunes et d'autres groupes vulnérables sont effectivement impliqués et travaillent selon le modèle IAR4D pour le programme ---- d'ici 2011</p> <p>3.4 Au moins 30 % des capacités des acteurs pour acquérir l'information et utiliser les technologies/innovations améliorées pour produire, développer, transformer et commercialiser les produits agricoles se sont accrus pour le programme ---- d'ici 2011</p>	Les mêmes que celles ci-dessus	Les mêmes que celles ci-dessus
4 La demande des acquis de la recherche agricole par les clients cibles pour le programme ----- est facilitée et satisfaite	<p>4.1 Au moins 40% de la demande satisfaite pour la connaissance et l'information appropriées et pour la technologie éprouvée se sont accrus pour le programme d'ici 2011</p> <p>4.2 Au moins 40% du nombre de groupes d'acteurs formant des alliances à travers l'approche IAR4D pour la formation commune, la connaissance et le partage de l'information se sont accrus pour le programme d'ici 2011.</p> <p>4.3 Au moins 30% du nombre d'utilisateurs y compris des acteurs vulnérables/ défavorisés capables d'accéder avec succès aux connaissances et informations pertinentes se sont accrus d'ici 2011</p>		
Activités		Conditions préalables:	
Résultat 1: Des technologies et innovations appropriées sont développées pour le programme ----		<ul style="list-style-type: none"> ● La motivation pour les bons chercheurs existe ● Les ressources financières adéquates sont disponibles ● La recherche agricole constitue une haute priorité à l'échelle nationale ● Des ressources humaines et physiques sont disponibles dans les organisations membres 	
1.1 Déterminer et quantifier l'état des besoins et des opportunités de recherche (pays /sous-région)	1.2 Développer et renforcer les partenariats pour le programme ---		

<p>1.3 Développer des technologies et des innovations appropriées selon le paradigme : Recherche Agricole Intégrée pour le Développement (IAR4D)</p> <p>Résultat 2 Les options stratégiques de prise de décision pour les politiques, les institutions et les marchés sont développées pour le programme ----</p> <p>2.1 les contraintes et les opportunités en y incluant une analyse de politique agricole existante 2.2 Développer des mécanismes pour améliorer le commerce au plan régional et international. 2.3 Promouvoir les systèmes d'information sur les marchés 2.4 Identifier les contraintes institutionnelles en y incluant une analyse des principales institutions agricoles de la sous-région 2.5 Développer des mécanismes pour améliorer la réponse institutionnelle au continuum de production consommation/marché 2.6 Harmoniser les processus pour des produits prioritaires [politiques] 2.7 Harmoniser et opérationnaliser le cadre et les procédures pour le contrôle de qualité 2.8 Développer des stratégies de plaidoyer</p> <p>Résultat 3 Le Système sous régional de recherche agricole pour le programme --- est renforcé et coordonné</p> <p>3.1 Identifier les besoins en capacités et de coordination et les contraintes des SNRA en AOC 3.2 Développer des mécanismes pour renforcer la collaboration et le partenariat entre les SNRA et leur assurer un bon système de communication 3.3 Renforcer les unités opérationnelles du CORAF/WECARD (les réseaux, les programmes régionaux, les bases - centres, les centres d'excellence) 3.4 Renforcer les fonds compétitifs pour la recherche et le développement agricole 3.5 Développer et promouvoir les systèmes de gestion des connaissances agricoles 3.6 Promouvoir les initiatives existantes de renforcement de capacités 3.7 Renforcer les capacités des acteurs à analyser la <i>chaîne de valeurs</i> des produits prioritaires et les politiques commerciales du secteur agricole</p> <p>Résultat 4 : La demande pour le système d'innovation agricole provenant des groupes cibles est facilitée et satisfaite pour le programme -----</p> <p>4.1 Identifier les contraintes, les besoins et les opportunités pour développer les systèmes d'information et de communication de la sous-région pour le programme ----- 4.2 Établir des relations avec les systèmes régionaux et sous-régionaux de gestion des connaissances et formuler des mécanismes opérationnels pour le programme ----- 4.3 Développer une stratégie sous-régionale pour la communication et la plaidoirie 4.4 Développer une base de données régionale sur les acquis de la recherche et du développement agricole 4.5 Soutenir les SNRA et les partenaires dans la collecte et l'échange d'information agricole</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La bonne appropriation, l'implication et l'engagement de tous les acteurs des SNRA ● Des mesures d'atténuation des catastrophes naturelles existent ● Les partenaires au développement apportent leurs soutiens financiers aux organisations sous régionales ● Bonne gouvernance dans les SNRA ● Besoin de structures de coordination fortes ● Une stabilité organisationnelle existe au sein des OSR ● Bonne compréhension du point A (Situation actuelle) et une claire vision pour satisfaire les OMD de 2015 Un environnement politique et juridique favorable existe
---	--

- | | |
|---|--|
| <p>4.6 Développer les systèmes nationaux et sous régionaux d'information sur les marchés pour les produits prioritaires</p> <p>4.7 Soutenir la diffusion et l'échange des innovations technologiques pour le programme ----</p> <p>4.8 Diversifier le cadre pour la diffusion et la dissémination de l'information pour le programme ---
--</p> <p>4.9 Opérer pour le programme ----, une sélection diversifiée des mécanismes et média pour promouvoir les produits des activités des parties prenantes du paradigme « recherche agricole intégrée pour le développement (IAR4D) » opérant en AOC dont :</p> <ul style="list-style-type: none">4.9.1 Les technologies et innovations4.9.2 Les produits à valeur commerciale comme opportunités d'affaires4.9.3 Les outils de prise de décision4.9.4 Les options politiques <p>4.9.5 Les systèmes d'information</p> <p>[</p> | |
|---|--|

ANNEXE 4: INDICATEURS DE SUIVI DES PERFORMANCES DU SECRETARIAT EXECUTIF DU CORAF/WECARD

Directions	Domaines	Indicateurs	Période	Responsable
Département de la communication et de l'information	1.1 Publications et documentation	1.1 Abonnement aux Revue scientifiques 1.2 Nombre de nouveaux documents acquis 1.3 Documents techniques finalisés et publiés 1.4 Documents d'information élaborés et diffusés (brochures, dépliants, plaquette etc. ;) 1.5 Nombre de Rapports d'étude publiés 1.6 Nombre de rapports de mission consolidés 1.7 Nombre de Parution de CORAF-Info 1.8 Nombre de parutions de Coraf-Action 1.1.9 Nombre de documents/articles de promotion élaborés		
	1.2 Relations avec les mass média	1.2.1 Nombre d'articles parus sur le CORAF/WECARD 1.2.2 Nombre de reportage sur le C/W		
	1.3 Communication	1.3.1 Nombre de plans de communications élaborés pour les projets et programmes 1.3.2 Nombre d'appuis aux NARS en matière de communication (révision du site WEB, formation 1.3.3 Nombre de rapports d'événements venant des NARS 1.3.4 Nombre de conférences électroniques organisées 1.3.5 Nombre de visiteurs du site du CORAF/WECARD		
	1.4 Informatique	1.4.1 Nombre de mise à jour du site du CORAF/WECARD 1.4.2 Nombre d'interventions sur les équipements et matériels 1.4.3 Nombre de logiciels installés 1.4.4 Nombre de logiciels acquis 1.4.5 Nombre de nouveaux équipements acquis 1.4.6 Nombre d'appui pour la constitution de Bases de données développées		

	1.5 Formation et participation à ateliers et conférences	1.5.1 Nombre d'ateliers techniques organisés 1.5.2 Nombre de conférences organisées pour les décideurs 1.5.3 Participation à conférences, ateliers et séminaires		
2. Direction des Programmes	2.1 Formation	2.1.1 Nombre de sessions de formations organisées 2.1.2 Nombre de stagiaires formés 2.1.3 Manuels de formation disponibles 2.1.4 Nombre de rapports techniques élaborés sur les formations		
	2.2 Activités techniques et de Renforcement de capacités	2.2.1 Nombre de Fonds compétitifs 2.2.2 Types et nombre d'activités de réseautage entretenues 2.2.3 Type et nombre d'activités de renforcement des capacités des partenaires nationaux de R-D en S-E réalisées 2.2.4 Nombre de notes conceptuelles élaborées 2.2.5 Nombre de documents techniques produits 2.2.6 Nombre de documents techniques analysés 2.2.7 Nombre de projets élaborés et soumis aux partenaires 2.2.8 Nombre de projets acceptés par les bailleurs 2.2.9 Nombre de Missions de coopération/partenariats reçues 2.2.10 Nombre de missions de supervision reçues 2.2.11 Nombre et nature des appuis techniques aux projets, programmes et autres initiatives 2.2.12 Nombre et nature appui aux partenaires de la recherche		
	2.3 Suivi/Evaluation	2.3.1 Nombre de rapports d'activité périodique produits 2.3.2 Nombre de rapports suivi des indicateurs et de l'impact 2.3.3 Nombre de rapport de suivi –évaluation élaborés 2.3.4 Nombre de manuels élaborés et/ou révisés 2.3.5 Nombre et nature appuis aux SNRA et autres partenaires en matière de S+E		

		2.3.6	Nombre de missions de suivi-évaluation de projets réalisées		
		2.3.7	Nombre de missions de planification réalisées		
		2.3.8	Nombre de mission de supervision avec partenaires au développement		
		2.3.9	Nombre de rapports produits dans les délais		

	2.4 Séminaires/Symposium/Conférences	2.4.1 Nombre d'ateliers techniques organisés 2.4.2 Nombre de conférences organisées pour les décideurs 2.4.3 Participation à conférences, ateliers et séminaires		
Direction administrative et financière	3.1 Gestion financière	3.1.1 Nombre de projets et initiatives suivis et financés 3.1.2 Nombre de missions d'audit externe reçues 3.1.3 Nombre de rapport de contrôle de gestion élaborés 3.1.4 % de fonds mobilisés pour la période 3.1.5 Nombre de rapports financiers adressés aux partenaires financiers 3.1.6 Nombre de rapports financiers soumis aux partenaires financiers dans les délais 3.1.7 % des décaissements réalisés pour la période 3.1.8 Nombre de missions réalisées de suivi financier des projets 3.1.9 Nombre de rapport de Certification des comptes annuels 3.1.10 Nombre de Tableaux de bord de gestion élaborés 3.1.11 Nombre de rencontres avec les bailleurs de fonds 3.1.12 nombre de DRF acceptés à 100% sur le nombre de DRF soumis 3.1.13 Taux de réalisation du plan de passation des marchés 3.1.14 Nombre de missions techniques financés 3.1.15 Nombre de nouveaux projets		
	3.2 Gestion administrative	3.2.1 Nombre de contrats de prestation élaborés 3.2.2 Nombre de contrats de prestation signés avant le démarrage des activités 3.2.3 Nombre de Manuels élaborés et/ou révisés 3.2.4 Nombre de Rapport appréciation de performance analysés		

		3.2.5 Nombre de rapport de recyclage du personnel 3.2.6 Nombre de contrats de personnel signés et/ou régularisés 3.2.7 Turnover du personnel (départ et arrivée de personnel) 3.2.8 Nombre de formation du personnel organisé 3.2.9 Nombre de documents dévaluation de personnels reçus/analysés		
	3.3 Séminaires/Symposium/Conférences	3.3.1 Nombre d'ateliers techniques organisés 3.3.2 Nombre de conférences organisées pour les décideurs 3.3.3 Participation à conférences, ateliers et séminaires		
	3.4 Secrétariat	3.4.1 Nombre des missions reçues 3.4.2 Nombre des visites de représentants de la Société civile, NGOs et OP ne résidant pas au Sénégal 3.4.3 Nombres de visiteurs des SNRA et des SRO et OIG		
Direction exécutive	4.1 Audit interne	4.1.1 Nombre de dossiers financiers rejetés ou mis en rebut 4.1.2 Nombre de dossiers analysés		
	4.2 Plaidoyer	4.2.1. Nombre de missions de plaidoyer exécutées 4.2.2. Nombre de nouveaux accords de partenariats		
	4.3 Organes de gouvernance	4.3.1. Nombre d'assises de gouvernance (AG, CA, CST) tenues 4.3.2. Nombre missions pour participer aux organes de gouvernance des autres OSR 4.3.3. Nombre de missions pour participer aux organes de gouvernance des OIG		
	4.4 Liens/rerelations avec des partenaires/d'autres organisations	4.4.1. Nombre des missions reçues 4.4.2. Nombre de contrats de partenariat signés 4.4.3. Nombre des visites de représentants de la Société civile, NGOs et OP ne résidant pas au Sénégal		

ANNEXE 5 : FORMAT DU RAPPORT D'EXECUTION SEMESTRIEL ET ANNUEL.

Chapitre		Contenu
	Sommaire exécutif (1-2 pages)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changement / évolution du contexte (politique, institutionnel, climatique) influant sur la marche du projet ▪ Synthèse / appréciation globale de l'avancement du projet vers chacun de ses objectifs / résultats ▪ Point d'exécution budgétaire / principales déviations ▪ Principaux problèmes rencontrés / à résoudre (par qui?) ▪ Principales recommandations (à qui?) et propositions de solution (par qui?)
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liste d'acronymes ▪ Table des matières
1	Introduction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les aspects ayant marqué la période (semestre ou année) ▪ Comment s'est déroulée la période par rapport aux prévisions initiales
2	Rappel des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rappel des objectifs du projet et appréciation de l'avancement global vers ces derniers ▪ Discuter si les objectifs peuvent être atteints avant la fin de la période
3	Rappel des Résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rappel des résultats du projet et appréciation de l'avancement global vers ces derniers ▪ Discussion sur la pertinence de stratégies mises en œuvre par résultat (ou ensemble de résultats), si cette discussion est considérée utile (voir aussi 5)
4	Activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par rapport au plan de travail annuel: Point sur la réalisation des principales activités ou en cours et leur niveau de réalisation ▪ Discuter principaux changements opérés sur plan de travail justifiant l'avancement plus rapide / retard par rapport aux prévisions annuelles
5	Stratégie mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discuter les stratégies mises en œuvre (genre, communication, implication partenaires, responsabilisation, appropriation locale, transfert de maîtrise d'ouvrage, etc) pour la bonne réalisation des activités et atteinte de résultats ▪ Proposer toute modification nécessaire et évaluer si elle aurait des implications (moyens humains, budgétaires)
6	Exécution budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse du niveau d'exécution (par rapport au budget annuel) pour chaque grande ligne budgétaire: explication des écarts (sous-exécution ou dépassement), commentaires sur déviations possibles et effets sur équilibre budgétaire en fin d'année ▪ Bilan global de l'exécution budgétaire par rapport au bilan de l'exécution physique (technique)

Chapitre		Contenu
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tableau I / Exécution budgétaire pour la période, par ligne budgétaire: budget annuel, dépenses effectives pour la période rapportée, dépenses effectives pour les périodes précédentes, % d'exécution annuel cumulé, % d'engagement, solde budgétaire ➤ Tableau II / Exécution budgétaire depuis le démarrage de la composante, par ligne budgétaire: budget global, exécution annuelle, cumulé, solde disponible
7	Problèmes rencontrés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par rapport au déroulement de la composante (à l'atteinte d'un objectif/ résultat /groupe d'activités, à un partenaire, aux moyens disponibles, à la coordination entre acteurs, à l'orientation stratégique de la composante, aux aspects administratifs, etc.) présenter les problèmes rencontrés pouvant freiner le bon avancement de la composante ▪ Tableau de présentation des contraintes
8	Principales Suggestions/recommandations :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par rapport aux problèmes rencontrés (ou prévisibles), énoncer des recommandations claires adressées à un /des partenaires précis (si possible: "il faudrait faire ceci, à tel délai et telle structure devrait assumer la responsabilité)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre total de pages par rapport semestriel / hors annexes : 15 - 18 pages ➤ Nombre total de pages pour le rapport annuel / hors annexes : 18- 20 pages 		
	ANNEXES : Nombre de pages : 10 - 12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau de suivi du plan de travail / activités annuelles ▪ Tableau de bord des indicateurs du SSE ▪ Liste de documents produits durant la période

ANNEXE 6: FICHE ANALYTIQUE DE RISQUE

Fiche analytique pour les risques du projet												
Projet :			Lot de travail :		Code :							
Identification du risque :												
Propriétaire du risque :												
Description du risque et de ses causes			Impact sur :									
			Objectifs	1	2	3	4	5				
			Qualité									
			Calendrier									
			Coûts									
			Org.									
Mesures identifiées		Responsable		Quand		Priorité du risque						
						Probabilité		Impact				
							1	2	3	4	5	
						Très élevée						
						Élevée						
						Moyenne						
Faible												
Très faible												

ANNEXE 7: EVALUATION ET MITIGATION DES RISQUES

Événements critiques (<i>risque</i>)	Mesures envisagées (<i>prévention</i>)	Évaluation des mesures envisagées			Responsable du suivi
		Bénéfice/Impact principal	sur l'Échéancier	leurs Coûts	
1.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-
2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-
3.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-
4.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-
5.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-
6.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-
7.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-
8.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-

ANNEXE 8:ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Dimensions / domaines pertinents	En quoi le projet est-il impliqué, à quel niveau, ...	Parties prenantes, Acteurs, Organisations impliqués
1 Physique :		
1.1 Géographique, Sols, Topo., ...	- Construction dans région Sud du pays - Terrain accidenté	
1.2 Climat, saisons, ...		
2 Infrastructure :		
2.1 Communications, Transport, ...	- Communauté enclavée - Accès routier difficile	
2.2 Équipements, logistique, ...		
3 Économique :		
3.1 Emploi, Chômage, ...	- Création d'emplois	- OMS
3.2 Monnaie (change),	- Faible niveau de revenu des communautés	- FNUAP
3.3 Financement, budget,...		- Communautés cibles
4 Politico-légale :		
4.1 Lois, Réglementations, Fiscalité,	- Titres de propriété litigieux	- MSAS - Propriétaire déclaré
4.2 Politiques et Mise en œuvre,		
5 Organisationnelle :		
5.1 Hiérarchie, Autorité	- Structures impliquées : Direction régionale promotion sanitaire et sociale (DR PSS) et Délégations régionales	- MSAS - Communautés cibles
5.2 Départements, Unités, Respons.		
5.3 Entreprises privées, ...		
6 Socio-culturelle :		
6.1 Compatibilité avec communauté,	- Acceptation des méthodes modernes	- Bénéficiaires - Communautés cibles
6.2 Résistance au changement,		

6.3	Mœurs, croyances, ...		
7 Éducation / formation :			
7.1	.	- Formation du personnel	- MSAS
7.2	.		- Ministère de la Fonction Publique
8 Santé :			
.		- Niveau de préoccupation des communautés	- MSAS
.		- Niveau de préoccupation des FAR	- Projet
9 Technologique :			
9.1	Utilité, connaissance, implication,		
9.2	Nouveauté, transfert,		
9.3	Disponibilité, capacité, ...		