

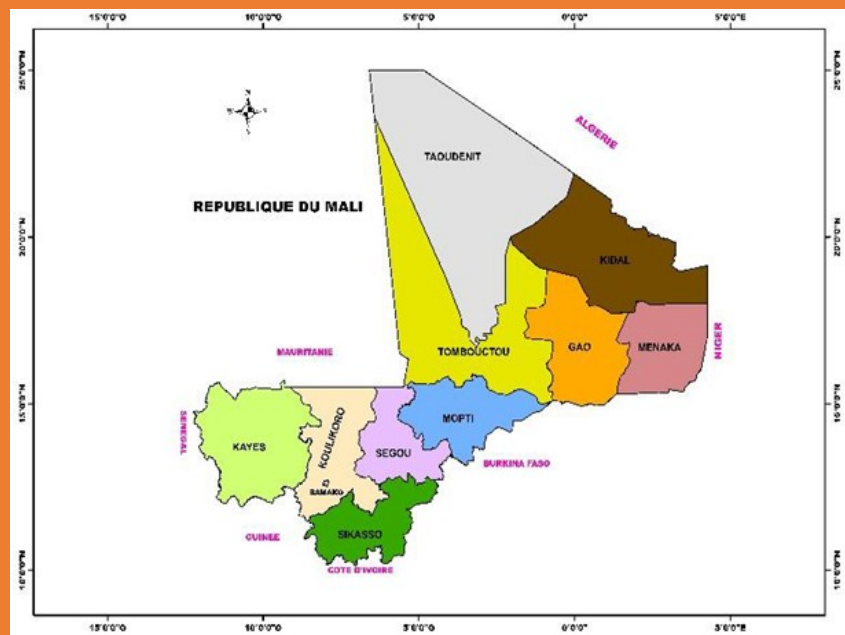


REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTRE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE
ET DE LA POPULATION

DIRECTION NATIONALE DE L'AMENAGEMENT DU
TERRITOIRE

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DE SUIVI-EVALUATION DES ACTIVITES D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE



**Groupe d'Etude de Recherche et d'Appui au
Développement**

Sicap Sacré Cœur 3 Villa 9231- BP : 16473 Dakar Fann

Tél : 33-869-37-93 - Fax : 33 827-94-99

Email : geradsn@geradsn.org ou gerad@orange.sn

Groupe d'Etude de Recherche et d'Appui au Développement

Sicap Sacré Cœur 3 Villa 9231- BP : 16473 Dakar Fann

Tél : 33-869-37-93 - Fax : 33 827-94-99

Email : geradsn@geradsn.org ou gerad@orange.sn

Sommaire

TABEAU DE DIFFUSION.....	5
TABLE DE L'HISTORIQUE DU DOCUMENT.....	5
PREFACE.....	6
AVANT-PROPOS.....	8
INTRODUCTION.....	9
1.CONTEXTE.....	10
1.1. INTRODUCTION.....	10
1.2. AMBITION DE LA PNAT.....	11
2.APERÇU CONCEPTUEL DU SEC DE LA PNAT.....	12
1.1. ENJEUX DU SEC DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE.....	12
1.2. INDICATEURS DE PERFORMANCE ET AUTRES CONCEPTS.....	12
3 ARCHITECTURE GÉNÉRALE DU GUIDE.....	14
3.1. OBJECTIFS ET PRINCIPES.....	14
3.2. ORGANISATION GÉNÉRALE.....	15
3.3. LES ACTEURS IMPLIQUÉS.....	16
3.4. RELATIONS FONCTIONNELLES ENTRE ACTEURS.....	17
3.5. LA CHAÎNE DE RÉSULTATS DE LA PNAT.....	22
3.6. LES HYPOTHÈSES ET RISQUES.....	26
3.7. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	27
4 FONCTION PLANIFICATION.....	31
4.1. ORGANISATION DE LA FONCTION PLANIFICATION.....	31
4.2. LES OUTILS DE SUIVI.....	32
4.3. LES OUTILS D'ANALYSE.....	32
5.FONCTION SUIVI DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT.....	34
5.1. PRINCIPE GÉNÉRAL.....	34
5.2. LES PROCÉDURES DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS DE RÉSULTATS.....	34
5.2.1. <i>Fiche d'indicateur.....</i>	35
5.2.2. <i>Fiche de synthèse des Résultats par Secteur.....</i>	36
5.3. MATRICE DE SUIVI DES INDICATEURS.....	36
6.FONCTION SUIVI DES RISQUES.....	37
6.1. PRINCIPE GÉNÉRAL.....	37
6.2. OUTILS DE GESTION DES RISQUES.....	37
6.2.1. <i>Fiche d'analyse des risques.....</i>	37
6.2.2. <i>Fiche de suivi des indicateurs de risques.....</i>	38
6.3. CALENDRIER DE SUIVI.....	38
7.FONCTION ÉVALUATION.....	39
7.1. PRINCIPE GÉNÉRAL.....	39
7.2. OUTILS ET PROCÉDURES.....	39
7.2.1. <i>Ateliers d'auto-évaluations internes participatives.....</i>	39
7.2.2. <i>Evaluations Externes.....</i>	40
8.FONCTION CAPITALISATION DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT.....	41
8.1. PRINCIPE GÉNÉRAL.....	41
8.2. THÈMES ET OUTILS DE CAPITALISATION.....	41
9.SYSTÈME DE GESTION ET DE DIFFUSION DES INFORMATIONS.....	42
9.1. SYSTÈME DE GESTION.....	42
9.2. RÉVISION DU DISEC DE LA PNAT.....	42
9.3. SYSTÈME DE DIFFUSION ET DE REPORTING.....	42
9.3.1. <i>Rapports.....</i>	42
9.3.2. <i>Le tableau de bord annuel.....</i>	43
9.4. STRATÉGIE DE GESTION ET DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES DONNÉES.....	44
9.5. SYSTÈME D'INFORMATION ET DE GESTION DU S&E.....	45
9.6. STRATÉGIE DE COMMUNICATION DU SUIVI-ÉVALUATION.....	46
10.CONCLUSION.....	47
11.ANNEXES.....	48
11.1. ANNEXE I : BIBLIOGRAPHIE.....	48
11.2. ANNEXE II : LES MÉCANISMES ET CADRES DE CONCERTATION.....	49
11.2.1. <i>Mécanisme et cadre de concertation du Système de l'évaluation à postériori.....</i>	49
11.2.2. <i>Mécanisme et cadre de concertation du Système de Suivi de la PNAT.....</i>	50
11.2.3. <i>Mécanisme et cadre de concertation du Système d'évaluation annuelle de la PNAT.....</i>	51
11.2.4. <i>Mécanisme et cadre de concertation du Système d'évaluation périodique de la PNAT.....</i>	52
11.2.5. <i>Mécanisme et cadre de concertation du Système d'évaluation périodique de la PNAT.....</i>	52
11.3. ANNEXE III : DÉFINITIONS.....	53
11.4. ANNEXE 4 : ÉVALUATION ET SÉLECTION DES INDICATEURS.....	58
11.5. ANNEXE V. INDICATEURS DE PERFORMANCE ET DE RISQUE DE LA PNAT.....	62
11.6. ANNEXE VI : FICHES DE LA FONCTION PLANIFICATION DU DISEC.....	66
11.7. Annexe V. Fiche de la Fonction Capitalisation.....	68

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Chaine des Résultats de la PNAT.....	23
Tableau 2 :	Hypothèses, Risques et indicateurs de risques de la PNAT.....	27
Tableau 3 :	Indicateurs de performance de la PNAT.....	29
Tableau 4 :	Rapport sur l'avancement des activités.....	33
Tableau 5 :	Audit des coûts.....	33
Tableau 6 :	Indicateurs de résultats, d'effets et d'impact.....	35
Tableau 7 :	Fiche d'indicateur.....	36
Tableau 8 :	Fiche de Synthèse des Indicateurs par Secteur.....	37
Tableau 9 :	Suivi des indicateurs de risque.....	39
Tableau 10 :	Tableau de bord des Indicateurs de Résultats.....	44
Tableau 11 :	Caractéristiques de la gestion de la qualité des données.....	45
Tableau 12 :	Matrice de Communication du DISEC.....	47

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Organisation générale du dispositif de suivi-évaluation-contrôle de la PNAT.....	15
Figure 2 :	Schéma du Dispositif de SEC de la PNAT au Niveau National.....	17
Figure 3 :	Schéma du Dispositif de SEC de la PNAT au Niveau Régional.....	18
Figure 4 :	Schéma du Dispositif de SEC de la PNAT au Niveau Cercle / Local.....	19
Figure 5 :	Organigramme Général du SEC du PNAE.....	20
Figure 6 :	Schéma de Communication et de Circulation de l'Information.....	21
Figure 7 :	Emboîtement des Logiques et des Planification entre Projet – Programmes – Secteurs et SAT.....	31
Figure 8 :	Architecture globale du SISE de la PNAT.....	46

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

- CBTE** : Coût Budgétaire du Travail Effectué
- CBTP** : Coût Budgétaire du Travail Planifié
- CAOCSAD** : Comité d'Arrondissement d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
- CLOCSAD** : Comité Local d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
- CNPS** : Comité National de Planification Stratégique
- CPS** : Cellule de Planification et de Statistique
- CROCSAD** : Comité Régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
- CRTE** : Coût Réel du Travail Effectué
- CSLP** : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
- CSCR** : Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
- DCPN** : Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
- DISEC** : Dispositif d'Information Et De Suivi-Évaluation-Contrôle
- DNAT** : Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire
- DNCN** : Direction Nationale de la Conservation de la Nature
- DNP** : Direction Nationale de la Population
- DRPSIAP** : Direction Régionale de la Planification, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population
- ENP** : Etude Nationale Prospective
- FFOM** : Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces
- GERAD** : Groupe d'Etude, de Recherche et d'Appui au Développement
- IPE** : Indice de Performance sur l'Echéancier
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- PACR** : Programme d'Appui Aux Communautés Rurales
- PAIB** : Programme d'Appui Aux Initiatives de Base
- PASAOP** : Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes
- PDESC** : Programme de Développement Economique, Social et Culturel
- PDI** : Programme de Développement Institutionnel
- PGRN** : Projet de Gestion des Ressources Naturelles
- PNAE** : Plan National d'Action Environnementale
- PNAT** : Politique Nationale d'Aménagement du Territoire
- PNACT** : Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales
- PTF** : Partenaires Techniques et Financiers
- SAT** : Schéma d'Aménagement du Territoire
- SCAT** : Schéma Communal d'Aménagement du Territoire
- SLAT** : Schéma Local d'Aménagement du Territoire
- SRAT** : Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
- SEC** : Suivi – Evaluation – Contrôle
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

TABLEAU DE DIFFUSION

Entité	Destinataires	Objet de la diffusion			
		<i>Revue continue</i>	<i>Revue Forme</i>	<i>Archivage</i>	<i>Information</i>
DNAT		X	X	X	X
Parties Prenantes		X		X	X
Partenaires					X
Site Web	Grand Public				X

TABLEAU DE L'HISTORIQUE DU DOCUMENT

Rév.	Date	Nature des modifications	Etabli par	Vérfié par	Approuvé par
A	15-01-2014	Emission Originale	Consult. 1	Consult. 2	DG/GERAD
B	20-01-2014	Deuxième version	Consult. 1	Consult. 2	DG/GERAD
C	21-05-2018	Examen du document	DNAT	DNAT	

GUIDE DE SUIVI – ÉVALUATION DES ACTIVITES D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

PREFACE

Le présent ouvrage intitulé « **Guide méthodologique de suivi évaluation des activités d'Aménagement du Territoire** », doit permettre aux différents acteurs de pouvoir suivre et évaluer les activités d'Aménagement du Territoire qui prennent de plus en plus de l'importance dans un contexte de décentralisation poussée.

Bien qu'elle génère beaucoup d'activités, la thématique « Aménagement du Territoire » n'est, en effet apparue au plan institutionnel dans notre pays qu'à partir des années 1977. En 2000, avec la réforme du système national de planification, un Ministère chargé de l'Aménagement du Territoire a vu le jour. En 2004, la création d'une Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire (DNAT) permettra au Ministère chargé de l'Aménagement du Territoire, de se doter d'une Politique Nationale d'Aménagement du Territoire en 2006 et d'autres outils techniques d'Aménagement du Territoire.

Le « **Guide méthodologique de suivi évaluation des activités d'Aménagement du Territoire** » a été élaboré pour aider les acteurs de l'Aménagement du Territoire que sont l'Etat, les Collectivités Territoriales, la Société civile et les partenaires au développement pour mener un processus de suivi-évaluation participatif, dynamique et itératif. Ce processus a un caractère multisectoriel et multidimensionnel et prend en compte les systèmes de suivi évaluation existants.

La mise en œuvre rationnelle du « **Guide méthodologique de suivi évaluation des activités d'Aménagement du Territoire** » permettra :

- de s'assurer que les activités prévues se réalisent conformément à la planification ;
- de repérer les dysfonctionnements et proposer des correctifs nécessaires ;
- une meilleure appropriation par les bénéficiaires ;
- de vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs ;
- de mesurer l'efficacité de l'action c'est-à-dire le degré d'atteinte des résultats et des objectifs ;
- de mesurer l'efficacité des actions de développement ;
- d'examiner les effets et les impacts des projets ainsi que leur durabilité.

Le présent Guide permet de définir le cadre de suivi de la mise en œuvre et de l'évolution de la vision d'Aménagement du Territoire et de développement durable du Mali.

A cet effet, j'invite tous les acteurs de l'Aménagement du Territoire à se l'approprier. C'est ainsi que les informations issues du dispositif vont aider à mieux orienter les activités de chaque partenaire dans le sens de contribuer à la mise en œuvre de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire.

Enfin, au nom du Gouvernement du Mali et à mon nom propre, j'adresse mes sincères remerciements à tous les acteurs notamment les partenaires au développement qui n'ont ménagé aucun effort pour accompagner le secteur de l'Aménagement du Territoire dans sa complexe et exaltante mission.

LE MINISTRE

Sambel Bana DIALLO
Chevalier de l'Ordre National

Avant-propos

1. Le guide d'information et de suivi-évaluation-contrôle de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire (PNAT) est une réponse aux besoins d'information, de gestion interne, de suivi, d'évaluation et de supervision des principales parties prenantes impliquées. Il met en œuvre des processus qui permettent d'assurer une programmation annuelle et trimestrielle, un suivi-évaluation des activités conduites dans le cadre de la mise en œuvre de la PNAT, l'évaluation des performances, résultats et impacts des différents projets et programmes. Il met en œuvre des processus participatifs de suivi et d'évaluation impliquant tous les acteurs.
2. La mise en œuvre et l'exploitation des résultats du guide vont fournir à tous les acteurs et parties prenantes des informations et des outils adéquats pour améliorer les processus de suivi de mise en œuvre de la PNAT, des activités et promouvoir un apprentissage continu.
3. La responsabilité du dispositif relève de la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire qui, appuyée par le Comité de Suivi du Plan d'Actions de la PNAT, veille à son utilisation par toutes les parties prenantes.
4. Tous les partenaires techniques et financiers et toutes les parties prenantes devront participer de manière effective à sa mise en œuvre. C'est alors et uniquement dans ce contexte que les informations issues du dispositif vont aider à mieux orienter les actions de chaque partenaire dans le sens de contribuer à la mise en œuvre de la PNAT.
5. Enfin, étant donné qu'aucun guide ne peut prétendre à la perfection, le dispositif d'information et de suivi-évaluation-contrôle de la PNAT fera l'objet d'une revue périodique et d'une révision avec la participation de tous les acteurs. Les enseignements tirés de cette évaluation permettront d'améliorer progressivement le guide, de sorte qu'il reste toujours centré sur les besoins des différentes parties prenantes.

Introduction

6. L'élaboration du guide de suivi-évaluation en matière d'aménagement du territoire s'inscrit dans le cadre de l'opérationnalisation de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire (PNAT). Le but du guide de suivi évaluation est d'opérer les corrections et les ajustements périodiques nécessaires tant sur le SAT que sur les politiques sectorielles, en vue de les rendre plus réalistes, adaptées, opérationnelles et performantes.
7. Les acteurs de l'aménagement du territoire sont multiples (Etat, collectivités territoriales, société civile, grands opérateurs économiques, organisations sous régionales et régionales, etc.) avec des intérêts souvent divergents. Le SAT constitue un cadre de dialogue permanent entre tous les acteurs de l'aménagement du territoire national dans le contexte de la mise en œuvre de la décentralisation. Le suivi et l'évaluation de ce cadre suivant un guide consensuel sont indispensables à un développement équilibré, durable et solidaire du pays.
8. Le guide de suivi évaluation de l'aménagement du territoire est participatif, dynamique et itératif. Il a un caractère multisectoriel et multidimensionnel avec un but multiple ; il prend en compte les systèmes de suivi évaluation existants. Il permet de mesurer régulièrement l'atteinte des résultats, des objectifs et des impacts de la mise en œuvre de la PNAT, des politiques, stratégies, plans et programmes en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de performance globale. Il intègre tous les acteurs de l'aménagement du territoire et assure une bonne évolution du développement socio - économique du pays au triple plan spatial, temporel et environnemental.
9. La mise en œuvre correcte et diligente du guide de suivi - évaluation orientera l'identification des pôles de développement, des zones homogènes, le suivi des disparités inter - régionales et intra - régionales de développement et des zones en difficulté. Elle facilitera également la répartition des équipements structurants et la spatialisation des investissements, en tenant compte des grandes orientations nationales, sous régionales et régionales. Il est le cadre de suivi de la mise en œuvre et de l'évolution de la vision d'aménagement et de développement du pays à moyen et long termes.
10. Le guide de suivi évaluation est un outil de gestion pour éclairer les décideurs, aider à organiser efficacement les ressources, apporter les ajustements nécessaires et guider les actions. Il est aussi un système d'information qui structure et organise l'information utile et pertinente sur l'aménagement du territoire. Il s'applique à la mise en œuvre, et au suivi des outils d'aménagement du territoire (politiques, schémas, plans) aux différents niveaux territoriaux (national, régional et local). Ainsi la fonction de suivi - évaluation de la PNAT, à travers le présent guide concerne l'ensemble des acteurs de l'Aménagement du Territoire, aussi bien au niveau spatial que sectoriel.
11. Le présent document sert de guide et d'outil de référence à l'ensemble des acteurs et plus particulièrement aux responsables du suivi évaluation pour leur permettre de piloter leurs activités vers l'atteinte des objectifs visés.

1. CONTEXTE

1.1. INTRODUCTION

12. L'élaboration de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire (PNAT) résulte du besoin de doter le Mali d'un cadre de référence partagé et reconnu par tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire. Celle-ci poursuit un objectif : un développement équilibré du territoire national alliant le progrès social, l'efficacité économique et la protection de l'environnement.. C'est une politique active, volontariste et partagée de création d'emplois, d'accroissement, de justice sociale, de réduction des inégalités spatiales, de préservation des ressources et des milieux naturels, et de renforcement de la coopération entre l'Etat, les collectivités locales, les organismes publics et les acteurs économiques et sociaux du développement.
13. Le projet de SAT sert de cadre de référence aux politiques nationales de développement.
14. La démarche s'appuie et s'inscrit dans la continuité et le canevas général des documents de politiques publiques élaborés par le Mali pour améliorer l'efficacité de ses actions et il s'agit entre autres :
- de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire ;
 - de l'Étude Nationale Prospective Mali 2025 (ENP2025) élaborée en 2000 ;
 - du Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté (CSLP) élaboré en Mai 2002, cadre de référence des politiques et stratégies de développement à moyen terme et le référentiel de négociations avec les Partenaires Techniques et Financiers du Mali. La stratégie de lutte contre la pauvreté a été actualisée, en adoptant le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR) pour la période 2007-2011.
15. En retenant la poursuite de l'intensification de la décentralisation comme un des domaines majeurs du deuxième axe stratégique du CSCR, le Gouvernement entend s'attaquer davantage aux problèmes liés à la dimension régionale et locale de la pauvreté.
16. Enfin, le projet de SAT intègre les principales orientations et politiques sectorielles concourant à l'aménagement du territoire (économie, agriculture, infrastructures, équipements, ...).
17. Par ailleurs, le schéma doit s'attacher à promouvoir une gouvernance territoriale multi-niveaux permettant d'apporter de la cohérence entre les différents documents de planification pour une meilleure implication des collectivités régionales et des collectivités locales de base, les cercles et les communes, dans la définition et la mise en œuvre des politiques territoriales et sectorielles. Les principaux outils de planification, le Plan Stratégique de Développement Régional, les Programmes de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC), les schémas d'aménagement régionaux et les schémas locaux d'aménagement du territoire doivent être mis en œuvre selon les grandes orientations fixées par la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire.
18. Au plan institutionnel, l'élaboration de la PNAT doit s'inscrire dans le contexte de la politique de décentralisation dont les orientations sont fixées par le Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPN/décentralisation). Les deux dispositifs centraux de mise en œuvre du DCPN/Décentralisation sont le Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales phase II (PNACTII) et le Programme de Développement Institutionnel (PDI).
19. Également, le SAT constitue un élément du dialogue avec l'échelle sous régionale (Projet de SDER UEMOA).

1.2 Ambition de la PNAT

20. Le SAT constitue une nouvelle étape pour les politiques nationales territoriales intégrant une réflexion globale et à long terme. Ce projet est en phase avec les grandes évolutions actuelles et se donne pour objectifs de :

- **construire l'aménagement du territoire du Mali dans le cadre d'une prospective à l'horizon 2040** : l'aménagement du territoire doit s'inscrire dans une démarche prospective fondée sur des réflexions stratégiques capables d'anticiper et de définir une démarche de développement territorial durable. « La prospective vise à intégrer les temps longs des devenirs « des territoires en mouvement » pour penser les temps courts de la prise de décision » ;
- **s'inscrire dans le processus de décentralisation** : les politiques d'aménagement du territoire mises en œuvre pour corriger les grands déséquilibres socio-économiques ne peuvent trouver leur pleine efficacité qu'en s'appuyant sur une organisation et des volontés régionales et locales. La décentralisation qui a pour objectifs de favoriser le développement local et de rendre l'action publique plus efficace doit permettre l'opérationnalisation des décisions en matière d'aménagement du territoire.
- **positionner le pays à l'échelle sous-régionale** : l'avenir des territoires de l'Afrique se joue, désormais, à l'échelle du continent africain voire du monde. La politique d'aménagement du territoire doit créer les conditions d'une attractivité économique permettant aux territoires de la région de se positionner à l'échelle nationale et communautaire (JEMOA etc.)
- **articuler la dimension planification et la dimension programmatique** afin d'assurer la lisibilité nécessaire et l'évaluation des politiques.

2. APERÇU CONCEPTUEL DU SEC DE LA PNAT

1.1. ENJEUX DU SEC DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

21. Les pratiques de suivi et d'évaluation se multiplient dans les politiques, programmes ou projets de durabilité, surtout en aménagement du territoire. Cela se justifie amplement par le besoin d'évaluer les niveaux de performance des politiques, programmes ou projets d'aménagement du territoire au regard des objectifs de développement durable. Ce tableau de bord permet d'évaluer la prise en compte de ces objectifs politiques, en identifiant les niveaux de performance atteints, leurs points forts et leurs points faibles en vue de les faire progresser le cas échéant.

22. Prônés comme moyen de mise en œuvre et de décision du développement durable, le suivi et l'évaluation accompagnent couramment les projets de développement durable. Ces outils foisonnants interpellent plusieurs disciplines. En effet, ils s'appuient sur des collectes de données primaires et secondaires et des bases de données réunissant diverses sources d'information issues de plusieurs acteurs permettant d'apprécier les progrès accomplis.

23. La pratique du suivi et de l'évaluation des politiques par des indicateurs est une méthode de management à la mode et constitue l'un des moyens, parmi d'autres, de mise en œuvre et de mesure d'une politique de durabilité. La construction d'un système d'indicateurs pour suivre et évaluer la durabilité d'une politique est donc un dispositif volontaire et incitatif, c'est-à-dire non réglementaire.

24. Le suivi et l'évaluation des politiques publiques par des indicateurs semble avoir acquis un statut d'obligation malgré les difficultés de mise en œuvre, dans le contexte d'une forte demande sociale et de rareté des ressources.

25. Les indicateurs de performance du développement servent à montrer, mesurer ou apprécier un phénomène. Ils en constituent une représentation au moins tout aussi subjective qu'une démarche qualitative. En effet, à partir d'un phénomène et/ou de données brutes présentées sous la forme de descripteurs quantitatifs ou qualitatifs du phénomène, il y a construction d'un indicateur, résultant d'un choix, plus ou moins biaisé et conscient, de données disponibles. Le choix des données brutes ainsi que leur qualité constituent une difficulté majeure dans la définition de l'indicateur car les données souhaitées ne sont pas forcément disponibles si le phénomène à apprécier est nouveau, ténu ou gênant.

26. L'interprétation de ces indicateurs correspond à un filtre encore plus complexe. Le choix des indicateurs prend cependant un sens lorsqu'il s'appuie sur la définition préalable de critères précis. Il traduit de manière opérationnelle les objectifs et caractéristiques attendues de l'évolution du phénomène. D'où alors, l'intérêt de définir d'emblée un ensemble de concepts clés.

1.2. INDICATEURS DE PERFORMANCE ET AUTRES CONCEPTS

27. Dans le cadre du SEC de la PNAT, les concepts (indicateurs de performance, suivi, évaluation, contrôle, dispositif de suivi – évaluation – contrôle, etc.) auront les sens suivants :

- Indicateurs de performance : ce sont les mesures d'impact, d'effets, des résultats des politiques, programmes ou projets qui sont suivis et contrôlés durant la mise en œuvre de projet pour évaluer

le progrès à un moment précis. Ils fournissent de la rétroaction au système de gestion et mesurent l'atteinte des résultats escomptés.

- Suivi : la collecte et analyse régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui recourt à la collecte méthodique de données afin de fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet en cours de mise en œuvre des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus.
- Évaluation : l'examen systématique et aussi objectif que possible d'une politique, d'un programme ou d'un projet en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'efficacé, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs d'une politique, d'un programme, d'un projet ou de l'organisation.
- Contrôle : c'est l'utilisation des données du suivi ; il s'agit de comparer la planification avec le réalisé, de construire des tableaux de bords qui vont aider le chef de projet à prendre à temps les bonnes décisions, les actions correctives. Le contrôle d'une politique, d'un programme ou d'un projet a notamment pour objectif d'éviter les retards, de diminuer les coûts, d'améliorer la performance ;
- Dispositif de suivi-évaluation-contrôle : ensemble construit et articulé de méthodes, procédures et règles destiné à la collecte, au stockage, au traitement, à l'analyse et à la diffusion des informations relatives aux activités menées. Il met en relation quatre éléments fondamentaux : des données et informations relatives aux activités menées, des acteurs (ceux qui produisent et/ou utilisent l'information), des procédures qui déterminent les relations entre les acteurs et les données, des outils mis au point pour l'analyse et l'évaluation des données et diffusion des données recueillies. Il 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 des expériences.

3. ARCHITECTURE GÉNÉRALE DU GUIDE

3.1. OBJECTIFS ET PRINCIPES

28. Le guide d'information et de suivi-évaluation-contrôle est un outil de suivi des progrès et des réalisations de la PNAT en vue de faciliter la prise de décisions aux différents niveaux d'exécution et de coordination. Il contribue aussi au renforcement des capacités institutionnelles et de suivi des acteurs et parties prenantes impliqués dans la mise en œuvre de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire. Au demeurant, il constitue une courroie de transmission d'informations devant répondre aux besoins de gestion interne, de suivi, d'évaluation-contrôle et de supervision des différents secteurs de développement par les différentes parties prenantes impliquées dans le SAT. Il permet donc d'apprécier périodiquement la performance de la mise en œuvre de la PNAT et ses impacts aux différents niveaux territoriaux.

29. L'objectif global du suivi et de l'évaluation en matière d'Aménagement du Territoire est de permettre aux différents acteurs de disposer d'une méthodologie et d'outils de travail fiables (Fiches, rapports, autres supports) permettant d'apprécier périodiquement la performance de la mise en œuvre de la PNAT et ses impacts aux différents niveaux territoriaux.

30. Les objectifs spécifiques sont :

- ✓ mesurer régulièrement les niveaux de mise en œuvre des activités, de l'atteinte des résultats, des objectifs de la PNAT et des autres politiques (sectorielles et spatiales) ;
- ✓ appuyer les structures en charge de la mise en œuvre et du suivi évaluation des politiques, stratégies, plans et programmes de développement régional et local ;
- ✓ analyser les impacts directs et indirects de la mise en œuvre de la PNAT.

31. En particulier, il vise à satisfaire les besoins relatifs aux fonctions essentielles dans la mise en œuvre de la PNAT :

1. une fonction de planification ;
2. une fonction de suivi des résultats et des impacts ;
3. une fonction de suivi des risques et de l'environnement ;
4. une fonction d'évaluation et enfin ;
5. une fonction de capitalisation sur le processus et les procédures.

32. Ces cinq fonctions structurent l'architecture du dispositif de SEC de la PNAT, c'est-à-dire son organisation générale. La mise en œuvre de ces fonctions facilite la supervision, la communication – information sur les résultats et les évaluations du projet. Il ne sera pas mis en œuvre au niveau du dispositif SEC de la PNAT une fonction "Suivi-Contrôle de l'Exécution" qui elle est mise en œuvre au niveau des projets et programmes qui concourent à l'atteinte des objectifs de la PNAT.

33. Compte tenu de la nature et de la démarche d'élaboration de la PNAT, le suivi-évaluation et contrôle va reposer sur les principes de :

- participation de l'ensemble des parties prenantes au processus de suivi, d'évaluation et de contrôle;
- articulation avec l'évaluation par l'intégration d'indicateurs de performance ;

- renforcement des capacités et gestion des informations et des connaissances.

34. Ainsi, il est prévu que chaque partie prenante :

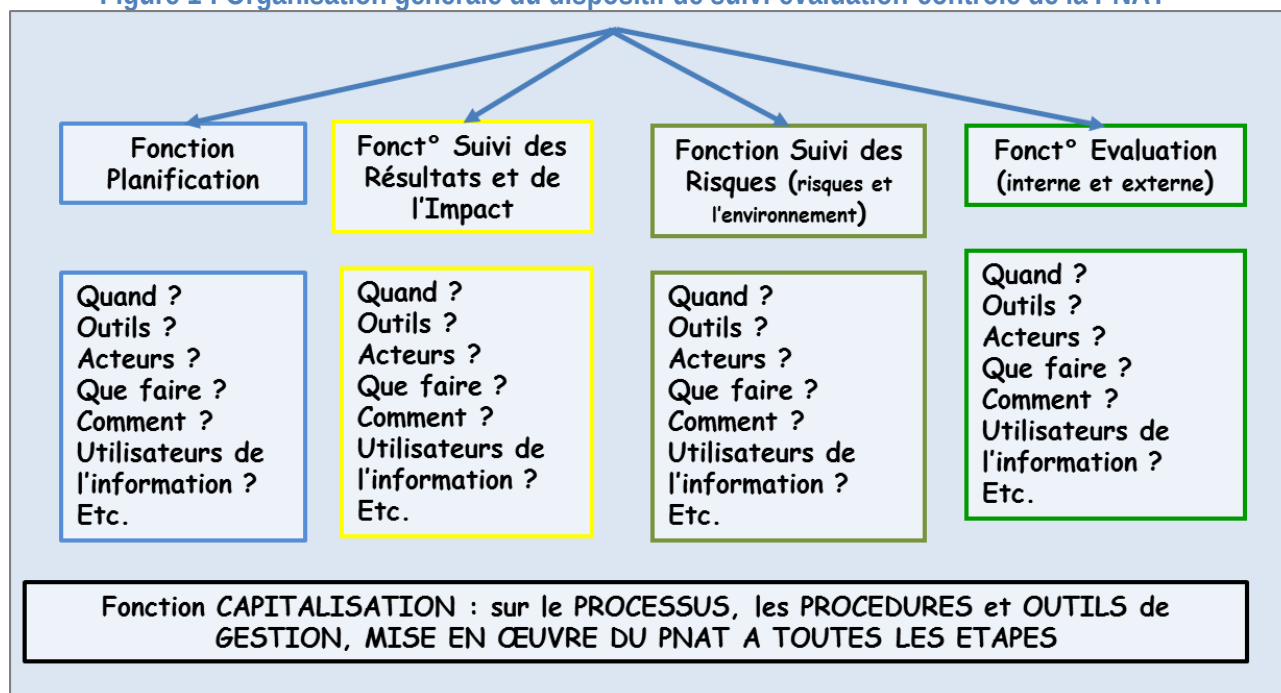
- soit impliquée dans le processus d'élaboration, de mise en place et de fonctionnement du dispositif de SEC de la PNAT ;
- soit impliquée dans la collecte des données de suivi lié aux activités de son secteur ou sous-secteur d'appartenance ;
- s'engage à documenter un certain nombre d'indicateurs selon une procédure respectant les normes de qualités des données ;
- collabore lors de la constitution de la situation (état d'avancement) et de la réalisation des évaluations annuelle et finale.

35. Le fonctionnement du dispositif sera fonction de l'engagement des différentes parties prenantes et sa réussite sera le reflet de ce niveau de participation et d'engagement.

3.2. ORGANISATION GÉNÉRALE

36. La charpente du dispositif de suivi-évaluation-contrôle sera constituée de cinq fonctions : la planification, le suivi des résultats et des impacts, le suivi des risques et de l'environnement de la PNAT, l'évaluation et la capitalisation.

Figure 1 : Organisation générale du dispositif de suivi-évaluation-contrôle de la PNAT



37. Chacune de ces fonctions présente des spécificités au niveau des indicateurs, des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des supports de collecte et de diffusion. Le tableau suivant présente succinctement ces fonctions. Cf. tableau n° 1.

38. Le dispositif de suivi-évaluation-contrôle de la PNAT sera structuré autour des 5 fonctions présentées dans le graphique :

1. Fonction "Planification" : (Cf. Chapitre 4) Les activités essentielles de cette fonction sont l'élaboration, l'agrégation et le suivi des Programmes ou projets qui contribuent au SAT. L'acteur principal de cette fonction planification est la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire

en relation avec les points-focaux sectoriels. Les Projets ou Programmes qui contribuent au SAT seront les maîtres d'œuvre de leur planification.

2. Fonction "Suivi des Résultats et de l'Impact" : (Cf. Chapitre 5) La fonction Suivi des Résultats et de l'Impact regroupe le suivi des résultats, des effets et des impacts de la PNAT à travers la batterie d'indicateurs de performance sélectionnés. La fonction "suivi des résultats et de l'impact" est le cœur du dispositif de suivi-évaluation-contrôle axé sur les résultats de la PNAT. Elle consistera essentiellement en une large documentation périodique et en temps réel des processus et des principaux résultats, effets et impacts de la PNAT par le biais d'une batterie d'indicateurs de performance. Le dispositif de suivi des résultats sera basé sur la collecte et l'analyse des fiches d'indicateurs de performance et de tableaux de bord. Il sera aussi basé sur des études et enquêtes finales.
3. Fonction "Suivi des risques" : (Cf. Chapitre 6) Cette fonction sera assurée par le biais d'indicateurs de risque suivi par le Comité de Suivi du Plan d'actions de la PNAT avec les données issues des différents secteurs. L'exploitation de ces données permettra de tenir à jour le tableau de bord sur les risques et fera l'objet d'analyse spécifique ou intégrée dans les rapports de suivi publiés par le Comité de Suivi du Plan d'actions de la PNAT.
4. Fonction "Evaluation" : (Cf. Chapitre 7) Cette fonction comprend les évaluations et auto-évaluations internes menées par le Comité de Suivi du Plan d'actions de la PNAT avec l'appui des autres parties prenantes et les évaluations externes commanditées par le Gouvernement. Elle vise à donner des éléments de réponses aux préoccupations portant sur l'efficacité, l'efficacité, l'impact, la pertinence, la durabilité des politiques sectorielles ou initiées dans le cadre de la PNAT.
5. Fonction "Capitalisation" : (Cf. Chapitre 8) : cette fonction sera exécutée par le Comité de Suivi du Plan d'actions de la PNAT en relation avec les parties prenantes en vue de tirer les leçons de la mise en œuvre de la PNAT ou des stratégies politiques sectorielles définies dans le cadre de la PNAT.

3.3. LES ACTEURS IMPLIQUÉS

39. Les principaux acteurs impliqués dans le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation-contrôle de la PNAT sont :

- les commanditaires / décideurs : Etat, Conseils Régionaux, Conseils de cercles et de communes, PTF, Gouvernement (Ministère chargé de l'Aménagement du Territoire) ;
- les services techniques des ministères : la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire (DNAT), les services régionaux et subrégionaux chargés de l'Aménagement du Territoire (DRPSIAP, SLPSIAP) ;
- la société civile : ONG, Associations, etc. ;
- les prestataires ;
- les cadres de concertation : les structures de la planification (le Conseil National de l'Aménagement du Territoire, les Comités Régionaux, Locaux et d'Arrondissements d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement), le Comité national d'évaluation technique, etc. Ces cadres de concertation pourront jouer le rôle de comités de pilotage lors des évaluations périodiques. Le cas échéant, un comité de pilotage pourrait être mis en place par le commanditaire de l'évaluation ;
- les populations et groupes bénéficiaires.

40. Tous ces acteurs ont des rôles et des responsabilités différents dans la mise en œuvre du dispositif de SEC de la PNAT :

- les animateurs : ce groupe d'acteurs qui alimente le DISEC comprend les membres du Comité de Suivi du plan d'actions de la PNAT, les cadres de concertations et les points focaux sectoriels de suivi – évaluation ;
- les Bénéficiaires de premier niveau : ce groupe regroupe les directions et services des ministères, les Partenaires Techniques et Financiers, les organisations de la société civile et les collectivités territoriales ;
- les bénéficiaires de second niveau : il s'agit des partenaires régionaux et locaux, des équipes des projets et programmes impliqués dans la mise en œuvre de la PNAT, etc. ;
- les bénéficiaires de 3^e niveau : c'est le groupe de bénéficiaires Grand Public et la Presse.

41. La réussite du DISEC repose principalement sur la participation active du groupe des animateurs et des bénéficiaires de 1^{er} niveau et sur l'intérêt du groupe de bénéficiaires de 3^{ème} niveau.

3.4. RELATIONS FONCTIONNELLES ENTRE ACTEURS

42. Les relations fonctionnelles entre ces différents acteurs sont illustrées par les figures ci – dessous.

Figure 2 : Schéma du Dispositif de SEC de la PNAT au Niveau National

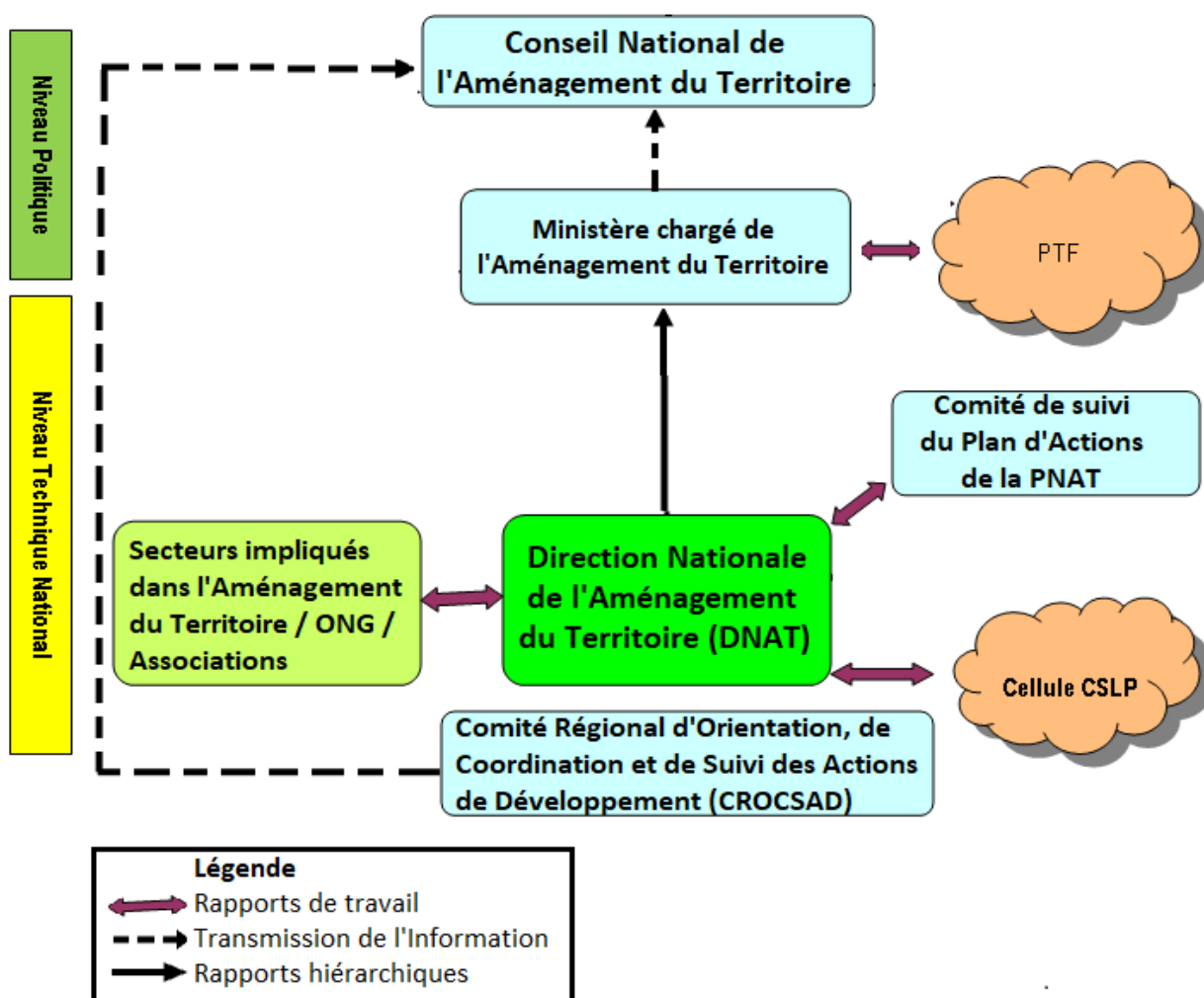


Figure 3 : Schéma du Dispositif de SEC de la PNAT au Niveau Régional

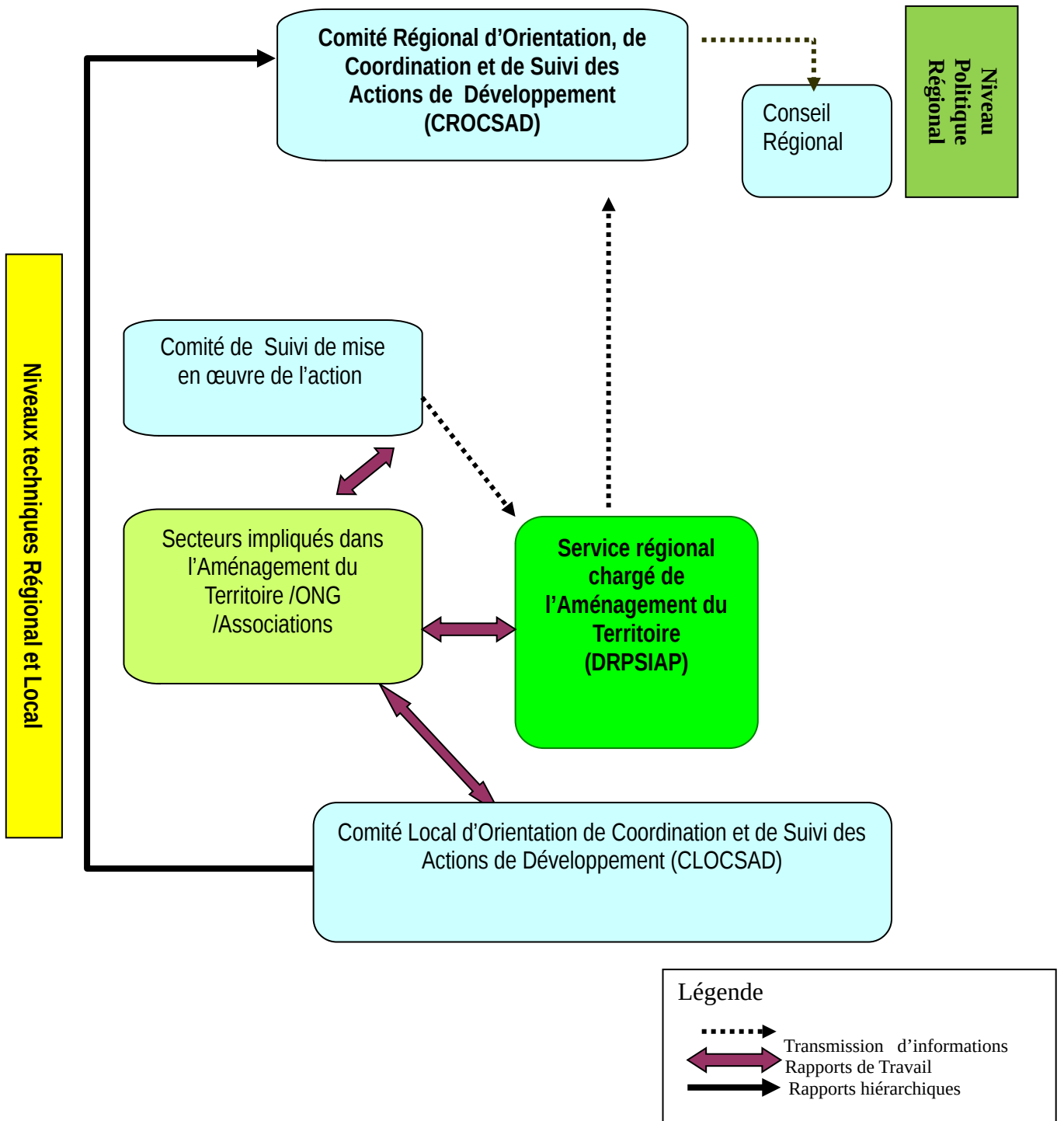
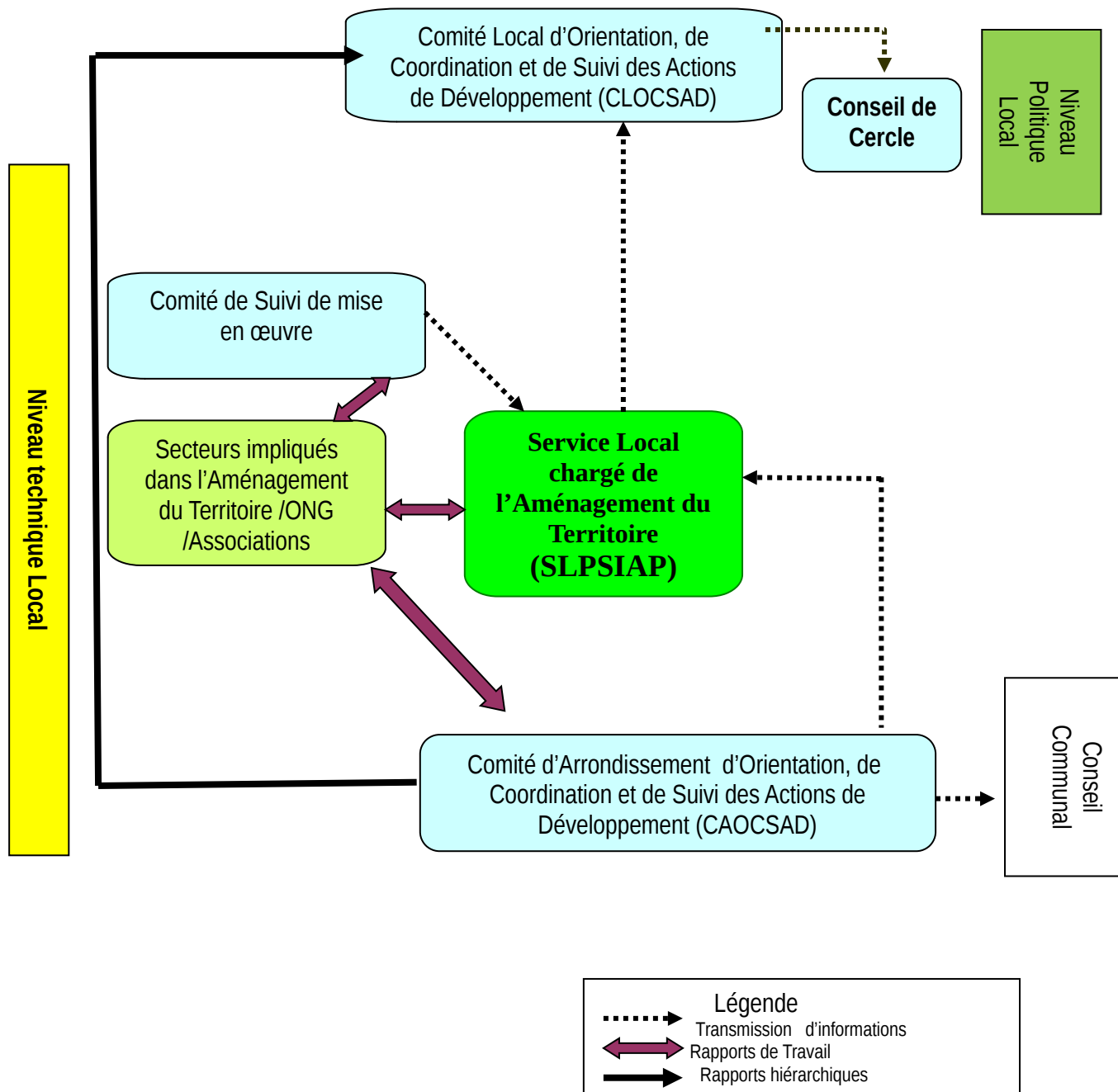
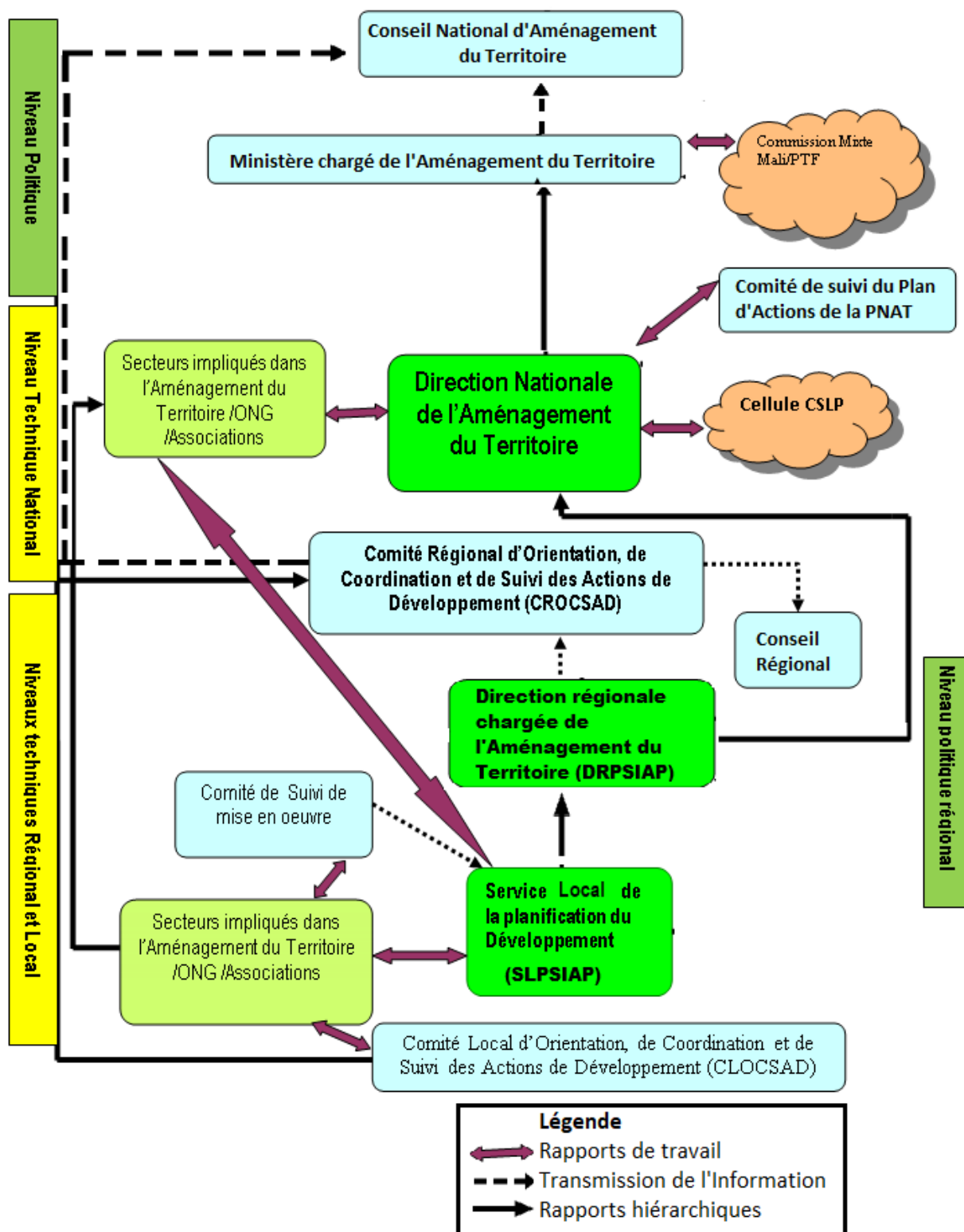


Figure 4 : Schéma du Dispositif de SEC de la PNAT au Niveau Cercle / Arrondissement



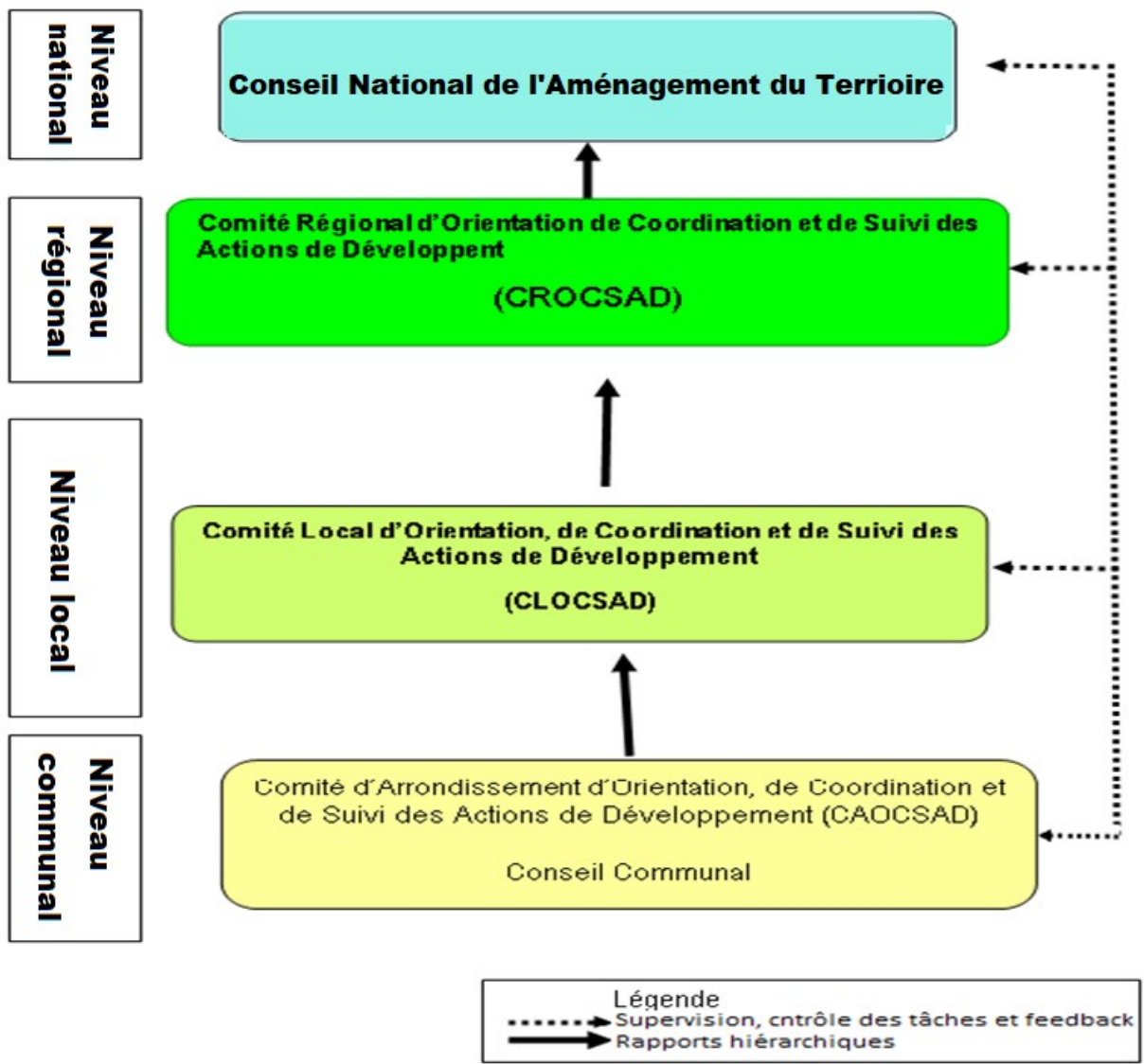
43. La figure ci – dessous met en relation les schémas au niveau national, régional et cercle. Ces relations s'étendent au niveau local, communal et même villageois à travers la figure 05 ci-dessous.

Figure 5 : Organigramme Général du SEC du PNAT



Chaque acteur de l'aménagement du territoire a un rôle très important à assumer dans la mise en œuvre du guide de suivi évaluation. Le Conseil de village et le comité villageois de planification du développement (à créer) devront valablement jouer les mêmes rôles notamment au niveau du terroir villageois. Cette dimension du guide de suivi évaluation illustre l'important apport de la gestion des terroirs à la mise en œuvre de la PNAT. Le guide de suivi évaluation appelle un schéma de communication illustré par la figure 06 ci-dessous.

Figure 6 : Schéma de Communication et de Circulation de l'Information



3.5. LA CHAÎNE DE RÉSULTATS DE LA PNAT

44. La Chaîne des Résultats constitue la principale source du dispositif de suivi-évaluation-contrôle et les indicateurs de performance seront le cadre principal de mesure de la performance atteinte dans la réalisation de la PNAT.

45. La Chaîne des Résultats ou Cadre de Rendement de la PNAT est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet au niveau des différents secteurs qui le composent. Elle comprend :

- résultats de type opérationnel (qui sont les activités réalisées) ;
- résultats de type développemental (qui témoignent de changements réalisés au cours des différentes étapes de réalisation des activités dans les différents secteurs). Ces derniers correspondent aux extrants (court terme ou immédiat), aux effets (moyen terme ou fin de projet) et à l'impact (long terme) issus de l'exécution des programmes sectoriels qui contribuent au SAT :
 - ✚ les EXTRANTS qui sont le produit des activités réalisées dans les secteurs ;
 - ✚ les EFFETS, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants sectoriels ;
 - ✚ l'IMPACT, qui découle des effets obtenus et combinés des différentes interventions sectorielles.

46. La Chaîne de résultats de la PNAT est basée sur l'emboîtement entre des résultats opérationnels, des extrants, effets et des impacts entre plusieurs secteurs :

- ✚ Des secteurs de soutien logistique : Transport, Communication et Energie : qui constituent les piliers des secteurs de production ;
- ✚ Des secteurs de soutiens politique et financiers : Cadre Macroéconomique, Etablissement humain - Urbanisme et Emploi qui facilitent la mise en place des secteurs productifs et permettent d'annihiler les contraintes liées à certaines hypothèses ;
- ✚ Des secteurs sociaux : Santé et Education qui jouent un rôle capital dans la résolution de plusieurs hypothèses de base ;
- ✚ Des secteurs productifs : Agriculture, Elevage, Pêche et Pisciculture, Exploitation Minière, GRN et Environnement qui constituent les leviers pour le développement économique du monde rural et urbain.

47. Cf. Tableau ci-dessus.

Tableau 1 : Chaîne des Résultats de la PNAT

Secteur	Ressources et Moyens	Activités	Extrants	Effets Conséquences des résultats immédiats	Impact
	<i>Ce qui est investi : ressources humaines, matérielles et financières. (1)</i>	<i>Les activités qui seront réalisées</i>	<i>Produits (output) ou extrants obtenus à partir de la réalisation des activités définies.</i>	<i>Changements, voulus ou non, résultant directement / indirectement de l'intervention du projet</i>	<i>Conséquences finales ou à long terme</i>
POPULATION		Réalisation des Infrastructures/équipements sociaux de base	Accès aux services sociaux de base	Diminution de la mobilité des populations à la recherche de services sociaux de base	- Répartition équilibrée de la population - Réduction de la mortalité infantile
POLITIQUE ET CADRE MACRO-ECONOMIQUE		- Recettes fiscales - Planification et Prévisions budgétaires, etc.	- Augmentation des recettes fiscales - Augmentation des recettes budgétaires	- Augmentation de l'investissement public	- Augmentation des revenus des ménages - Amélioration des conditions de vie des populations
EDUCATION :		- Formation et recrutement personnel enseignant - Education et formation professionnelle - Alphabétisation fonctionnelle - Construction / réhabilitations d'écoles préscolaire, 1er cycle, 2ème cycle, secondaire, professionnelle, supérieur, etc.	- Augmentation du taux de scolarisation et d'alphabétisation - Amélioration des ressources matérielles et humaines de l'enseignement	- Augmentation de l'investissement dans les secteurs sociaux	- Réduction de l'émigration
SANTE :		- Formation de personnel médical et paramédical - Réalisation / réhabilitation et équipement d'infrastructures médicales - Activités contre le SIDA et maladies infectieuses - Campagnes de vaccination - Installation et appui aux pharmacies et dépôts pharmaceutiques - Activités en Santé de la Reproduction, etc.	- Amélioration de l'accès aux services de santé - Réduction de la morbidité infantile - Réduction de la mortalité infantile		

¹ Listes des Projets, Programmes et des directions techniques nationales (budget national d'investissement des ministères) contribuant à l'atteinte des résultats par secteurs.

Secteur	Ressources et Moyens	Activités	Extrants	Effets Conséquences des résultats immédiats	Impact
PECHE & PISCICULTURE :		- Aménagement de bassins ou d'étangs de pisciculture - Production piscicole - Appui à la production piscicole, etc.	- Augmentation des captures	- Augmentation de la productivité agro-sylvo-pastorale et piscicole - Augmentation de l'investissement dans le secteur primaire	
GRN et ENVIRONNEMENT :		- Aménagement forestier - Production forestière - Exploitation forestière - Reboisement - Fixation des dunes - Installation et suivi de marchés de bois - Appui à la production agricole, etc.	- Augmentation des taux de boisement artificiel et naturel		
AGRICULTURE :		- Aménagement hydro-agricole - Production irriguée - Production pluviale - Appui à la production agricole, etc.	- Augmentation de la production agricole - Augmentation de l'intensité culturale - Augmentation des superficies sous-production		
ELEVAGE :		- Aménagement de pâturages - Aménagement de pistes de transhumance - Installation de points d'eau pastoraux - Exploitation du cheptel - Installation de pharmacies vétérinaires - Etc.	- Augmentation de la production pastorale		
EMPLOI		- Création d'emploi - Incitation à la création d'emplois - Appui à l'entrepreneuriat - Etc.	- Réduction du chômage des jeunes et adultes	- Augmentation de la productivité minière	
EXPLOITATION MINIERE :		- Aménagement des sites d'exploitation - Exploitation des sites - Cadre juridique de l'exploitation minière	- Augmentation de la production minière		
ETABLISSEMENT HUMAIN & URBANISME :		- Erection de villes, villes, cercles, communes urbaines, communes rurales, Sélection	- Amélioration de l'assainissement en milieu rural et urbain		

Secteur	Ressources et Moyens	Activités	Extrants	Effets Conséquences des résultats immédiats	Impact
		<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et mise en œuvre de schémas d'urbanisme - Adduction d'eau - Réalisation de points d'eau potable - Aménagement de décharges de transit, de décharge finale - Organisation du système de collecte des ordures - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'hydraulique en milieu rural et urbain 		
TRANSPORT :		<ul style="list-style-type: none"> - Aménagement des aéroports - Réhabilitation / Construction d'axes routiers - Entretien et maintenance d'axes routiers - Investissement sur d'autres infrastructures de transport - Construction d'ouvrages d'art de franchissement - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la qualité du réseau routier - Amélioration du transport aérien 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des flux et opportunités commerciaux - Amélioration de l'entretien du réseau routier 	
COMMUNICATION :		<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la couverture télévisuelle - Aménagement de réseaux de connexion à l'internet, au télépointage, etc. - Distribution de journaux et périodiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la qualité de la couverture télévisuelle et par les autres médias 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès amélioré à l'information 	
ENERGIE		<ul style="list-style-type: none"> - Installation du réseau électrique - Installation de centrales électriques - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de l'utilisation des autres sources énergétiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts de production - Amélioration de l'accès des ménages à d'autres sources énergétiques 	

3.6. LES HYPOTHÈSES ET RISQUES

48. Les Hypothèses sont des suppositions explicites et raisonnables, exprimées sous forme de conditions permissives, sur le comportement de variables ou de facteurs exogènes au SAT (éléments de contexte) susceptibles d'avoir une incidence sur l'avancement ou la réussite du plan. Elles décrivent les conditions nécessaires pour que se réalise comme prévue la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats ainsi que les conditions nécessaires pour assurer que les activités se transforment en extrants.
49. Pour chaque hypothèse, il y a probabilité que quelque chose puisse compromettre l'intégrité de la Chaîne de Résultats de la PNAT. Les Hypothèses sont définies selon la logique interne de la Chaîne de Résultats en répondant aux questions suivantes :
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer le démarrage des activités ?
 - Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer la relation entre les activités et leurs extrants ?
 - Quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer la relation entre les extrants et leurs effets ?
 - Quels sont les facteurs externes qui peuvent affecter la relation entre les effets et l'impact ?
50. Par contre, un Risque pour le SAT est une menace de l'environnement interne ou externe, susceptible de retarder ou d'empêcher l'accomplissement des objectifs du plan, d'entraver le démarrage ou la poursuite. Il est fonction de la probabilité pour qu'un fait ayant des conséquences non souhaitables, se produise. Il faut qu'il ait deux variantes essentielles pour qu'il ait RISQUE : incertitude et contrainte.
51. L'incertitude pour le SAT peut provenir de différentes sources ou origines :
- Environnement (économique, politique, social, légal, etc.)
 - Opinion publique et politique
 - Nouveautés technologiques
 - Envergure, estimation, changement
 - Marché et logistique
 - Passation de marché (acquisitions, gestion des contrats)
 - Synergie au sein de l'équipe de projet
 - Etc.
52. Pour la contrainte, les origines peuvent être variables pour le SAT :
- Qualité, Spécifications techniques du produit ou du bien à livrer, de la technologie à mettre en place, etc. ;
 - Budget mis à la disposition, disponibilité et accès ;
 - Délai de réalisation ;
 - Politiques organisationnelles :
 - Culture organisationnelle ;
 - Environnement culturel, politique ;
 - Echancier politique ;
 - Etc.
53. Dans le cadre de la PNAT, il sera intégré la dimension Gestion des Risques. Elle comprend l'ensemble des processus concernés par la conduite de la planification du management des risques, l'identification des risques, l'analyse des risques, les réponses aux risques et la surveillance et maîtrise du projet. Les objectifs du management des risques dans le SAT sont :
- ✚ augmenter la probabilité et l'impact des événements positifs ;
 - ✚ diminuer la probabilité et l'impact des événements défavorables au projet ou après la réalisation d'un projet.
54. Les sources des risques sont nombreuses :
- Cadre Logique du projet ;

- L'environnement interne et externe et les parties prenantes ;
- Liste standard provenant de projets similaires
- Risques technologiques ;
- Les Expériences passées ;
- Risques liés à la gestion du projet et à l'équipe ;
- Risques liés à l'organisation bénéficiaire ;
- Risques liés aux contraintes (Coût, Temps, Qualité, Performance).

55. Ainsi, pour le SAT, les hypothèses et les risques définis sont présentés dans le tableau ci-dessus.

Tableau 2 : Hypothèses, Risques et indicateurs de risques de la PNAT

Hypothèses	Risques	Indicateurs de Risques	
<input type="checkbox"/> Accès des populations à l'eau potable; <input type="checkbox"/> Absence de chocs naturels et des catastrophes ou de conflit; <input type="checkbox"/> Bonne gouvernance, décentralisation et développement participatif ; <input type="checkbox"/> Absence de chocs exogènes qui peuvent compromettre les objectifs macro-économiques et à la capacité d'absorption des ressources du plan ; <input type="checkbox"/> Engagement politique des autorités ; <input type="checkbox"/> Respect des institutions et des lois	<input type="checkbox"/> Dysfonctionnement des systèmes d'alimentation en eau potable (pannes, mauvaise gestion...)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre moyen d'arrêts des pompes motorisées des forages ▪ Nombre moyen de jours de pannes des forages 	
	<input type="checkbox"/> Survivance d'un système de croyances et de valeurs qui ne favorisent pas toujours l'adoption des innovations et des transformations propices à l'avènement d'une société dynamique et prospère	<input type="checkbox"/> Faiblesse de la capacité d'absorption des ressources financières allouées aux activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de participation et d'adhésion aux activités ▪ Taux d'absorption des ressources extérieures ▪ Taux d'absorption des ressources intérieures
	<input type="checkbox"/> Non / faiblesse de la mobilisation des ressources financières allouées aux activités	<input type="checkbox"/> Insuffisance ou baisse de la pluviométrie qui pourrait affecter significativement l'évolution des sous-secteurs agricole, forestier et pastorale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de mobilisation des ressources financières intérieures ▪ Taux de mobilisation des ressources financières extérieures ▪ Déficit pluviométrique annuel par rapport à la normale
	<input type="checkbox"/> Évolution défavorable des prix sur le marché international en général et du prix du pétrole brut en particulier		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'inflation

3.7. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

56. Les indicateurs ont été identifiés sur la base des résultats attendus de la PNAT et des secteurs de développement. Ils ont été évalués sur la base de 7 critères (SMARTIES) sur une échelle de 1 à 5 :

- Spécifique : L'objectif décrit précisément ce qui doit avoir changé, et en quoi cela doit avoir changé.
- Mesurable : Etes-vous en mesure de recueillir les renseignements nécessaires à propos de cet indicateur ? ; Existe-t-il une source pour l'information dont vous avez besoin ? Avez-vous des ressources nécessaires pour recueillir les renseignements ?

- Applicable et Ambitieux : Serez-vous capables de prendre les mesures, si nécessaire, en réponse aux renseignements fournis par l'indicateur ? Vous donnera-t-il suffisamment d'informations pour prendre une décision éclairée ? Demeure-t-il cohérent dans le temps ? L'indicateur est-il sensible aux changements ?
- Réaliste : en termes de ressources impliquées pour atteindre l'objectif.
- Temps : l'indicateur doit être défini dans le temps (quand doit-on atteindre l'objectif ou cible) et les périodes de mesures doivent permettre de fournir l'information au bon moment. Les méthodes utilisées pour recueillir l'information sont-elles fréquentes pour vous permettre de prendre des décisions en temps opportun ?
- Indépendant : L'indicateur utilisé doit être propre à un objectif précis.
- Economique : Fait référence à la viabilité financière.
- Satisfaction des Parties Prenantes.

57. L'échelle de 1 à 5 ici utilisée pour évaluer les différents indicateurs se présente ainsi qu'il suit :

- Très peu = 1
- Peu = 2
- Moyen = 3
- Elevé = 4
- Très élevé = 5

58. Ainsi, l'ensemble des indicateurs présélectionnés ont été notés sur la base des 7 critères. Les indicateurs ayant totalisé une note supérieure à 75% ont été sélectionnés et retenus comme indicateurs de performance

59. Cf. tableau ci-dessous présente l'ensemble de ces indicateurs sélectionnés par secteurs.

Tableau 3 : Indicateurs de performance de la PNAT

SECTEUR SOUS-SECTEUR	INDICATEURS DE RÉSULTAT	INDICATEURS D'EFFICIENCE
Finalité (objectif sectoriel) :		PERENNITE:
POPULATION / DEMOGRAPHIE & CADRE MACRO- ECONOMIQUE :	Ind.01. Seuil de pauvreté : Le seuil de pauvreté est un niveau de revenus au-dessous duquel un ménage est considéré comme pauvre	Ind.04. Espérance de vie à la naissance Ind.05. Baisse de l'indicateur de Pauvreté Humaine (IPH) de%
	Ind.02. Indice de pauvreté (niveau de pauvreté)	
	Ind.03. Solde migratoire	
But (objectif spécifique) :		
CADRE MACRO-ECONOMIQUE :	Ind.06. Augmentation du Taux d'investissement dans les secteurs productifs et sociaux	Ind.08. Ratio investissements publics/ressources fiscales
	Ind.07. Ratio dépenses d'investissement / recettes budgétaires	
SANTE	Ind.09. Taux d'investissement en matière de santé par an	
EDUCATION	Ind.10. Taux d'investissement dans le secteur éducatif par an	
EMPLOI	Ind.11. Taux de chômage par an	
GRN et ENVIRONNEMENT :	Ind.12. Production forestière	Ind.14. Taux de satisfaction des besoins en bois
PECHE & PISCICULTURE	Ind. 13. Taux d'augmentation des ventes des captures par an	
AGRICULTURE :	Ind.15. Superficie aménagée avec maîtrise totale de l'eau	Ind.18. Taux de couverture des besoins céréaliers
	Ind.16. Intensité culturale de 1,5 en milieu irrigué	
	Ind.17. Taux d'investissement en matière d'agriculture	
ELEVAGE :	Ind.19. Production de viande	
	Ind.20. Taux d'exploitation du cheptel	
EXPLOITATION MINIERE	Ind.21. Taux d'augmentation par an du Chiffre d'affaires des entreprises minières	
ETABLISSEMENT HUMAIN & URBANISME :	Ind.22. Taux de couvertures des besoins en eau potable	
TRANSPORT	Ind.23. Tonnes de marchandises transportées par type de voie	Ind.24. Taux d'exécution annuelle du programme de maintenance et d'entretien du réseau routier
COMMUNICATION	Ind.25. Nombre total de journaux vendus par année	
ENERGIE	Ind.26. Taux d'électrification en milieu rural	
	Ind.27. Taux d'électrification en milieu urbain	
		EFFICACITE:
Résultats / Extrants / Produits :		
CADRE MACRO-ECONOMIQUE :	Ind.28. Taux de réalisation des recettes budgétaires	
	Ind.29. Taux de réalisation des recettes budgétaires/prévisions	
	Ind.30. Taux d'augmentation des recettes fiscales	
EDUCATION :	Ind.31. Taux de déperdition scolaire	
	Ind.32. Taux d'alphabétisation	
	Ind.33. Taux d'enrôlement	
	Ind.34. Taux d'admission / passage entre les cycles	
SANTE :	Ind.35. Taux de mortalité infantile	Ind.37. Taux de vaccination
	Ind.36. Taux de mortalité infanto-juvénile (décès de 0 à 4 ans)	
EMPLOI :	Ind.38. Nombre d'emplois permanents créés en milieu urbain	
	Ind.39. Nombre d'emplois permanents créés en milieu rural	
GRN et ENVIRONNEMENT :	Ind.40. Superficies des formations naturelles	Ind.41. Ratio superficies forestières / superficie totale du territoire
PECHE & PISCICULTURE :	Ind.42. Production piscicole	Ind.43. Taux d'exploitation supérieur à 75% par an
AGRICULTURE :	Ind.44. Superficie irriguée	Ind.48. Superficie par actif agricole
	Ind.45. Superficie totale aménagée	
	Ind.46. Production céréalière	
	Ind.47. Taux d'investissement en matière d'agriculture	
ELEVAGE :	Ind.49. Capacité de charges	Ind.51. Taux de croissance de cheptel
	Ind.50. Superficie des pâturages aménagés	
EXPLOITATION MINIERE :	Ind.52. Quantité exploitée par gisement et par an	
	Ind.53. Quantité vendue par gisement et par an	
ETABLISSEMENT HUMAIN & URBANISME :	Ind.54. Nombre de villes faisant l'objet de schéma d'urbanisme	Ind.56. Proportion des ménages approvisionnée en eau potable
	Ind.55. Proportion de ménages avec fosses septiques	
TRANSPORT :	Ind.57. Taux d'investissement en matière de réhabilitation et construction de routes	Ind.59. Taux d'investissement en matière d'entretien de routes
	Ind.58. Taux d'investissement dans d'autres infrastructures de transport	
COMMUNICATION :	Ind.60. Taux de couverture télévisuelle	

SECTEUR SOUS-SECTEUR	INDICATEURS DE RÉSULTAT	INDICATEURS D'EFFICIENCE
ENERGIE :	Ind.61. Nombre de centrales électriques fonctionnelles	
	Ind.62. Taux d'utilisation des ressources d'énergie autre que le bois	
		EFFICIENCE:
Activités / Ressources :		
EDUCATION :	Ind.63. Taux d'enrôlement	Ind.66. Taux brut de scolarisation
	Ind.64. Ratio maître/élève	
	Ind.65. Nombre d'écoles prés scolaire, 1er cycle, 2ème cycle, secondaire, professionnelle, supérieur	
SANTÉ :	Ind.67. Pourcentage de la population ayant accès aux structures de santé dans un rayon de 5 km	Ind.72. Ratio personnel médical/population
	Ind.68. % de la population ayant accès aux structures de santé dans un rayon de 5 à 15 km	
	Ind.69. Pourcentage de la population ayant accès aux structures de santé dans un rayon de plus de 15 km	
	Ind.70. Ratio lits/population	
	Ind.71. Nombre de pharmacie et de dépôt pharmaceutique	
EMPLOI	Ind.73. Nombre d'emplois temporaires créés en milieu urbain	
	Ind.74. Nombre d'emplois temporaires créés en milieu rural	
GRN et ENVIRONNEMENT :	Ind.75. Superficies des forêts classées	Ind.82. Superficies des reboisements
	Ind.76. Superficies des parcs de réserves	
	Ind.77. Superficie des forêts sous aménagement	
	Ind.78. Superficies de fixation des dunes	
	Ind.79. Nombre de marchés ruraux de bois	
	Ind.80. Sup. des bassins d'approvisionnement en bois par ville	
PECHE & PISCICULTURE :	Ind.81. Quantité des produits non ligneux récoltée par an	Ind.85. Nombre des étangs de piscicultures
	Ind.83. Superficies des zones de pêches	
AGRICULTURE :	Ind.84. Superficies des étangs de piscicultures	Ind.90. Superficie par spéculation agricole
	Ind.86. Superficie cultivée	
	Ind.87. Superficie en jachère	
	Ind.88. Superficie cultivable	
ELEVAGE :	Ind.89. Superficie irrigable	Ind.95. Superficie des pâturages aménagés
	Ind.91. Superficie des pâturages	
	Ind.92. Superficie des pâturages irrigués	
	Ind.93. Effectifs du cheptel	
	Ind.94. Nombre de points d'eau pastoraux	
EXPLOITATION MINIERE :	Ind.94. Nombre de km de piste de transhumance	Ind.98. Nombre de sites exploités
	Ind.96. Superficies des zones d'exploitation	
ETABLISSEMENT HUMAIN & URBANISME :	Ind.97. Nombre de minerais exploités	Ind.105. Longueur du réseau d'adduction d'eau Ind.106. Longueur du réseau de caniveaux
	Ind.99. Nombre de concession	
	Ind.100. Nombre de ménages	
	Ind.101. Nombre de point d'eau potable	
	Ind.102. Nombre de décharge de transit	
TRANSPORT :	Ind.103. Nombre de décharge finale	Ind.110. Nombre de passagers transportés par type de voie
	Ind.104. Superficie d'espaces verts	
	Ind.107. Nombre de marchandises transportées par type de voie	
COMMUNICATION :	Ind.108. Nombre de km de type d'atterrissage	Ind.112. nombre de localité connecté par Internet
	Ind.109. Nombre de vol par semaine	
ENERGIE :	Ind.111. Nombre d'abonnés au réseau télépointage	
	Ind.113. Longueur totale des installations électriques par année	
	Ind.114. Nombre de compteurs de consommation posés par année	
	Ind.115. Nombre de centrales électriques installées	

4. FONCTION PLANIFICATION

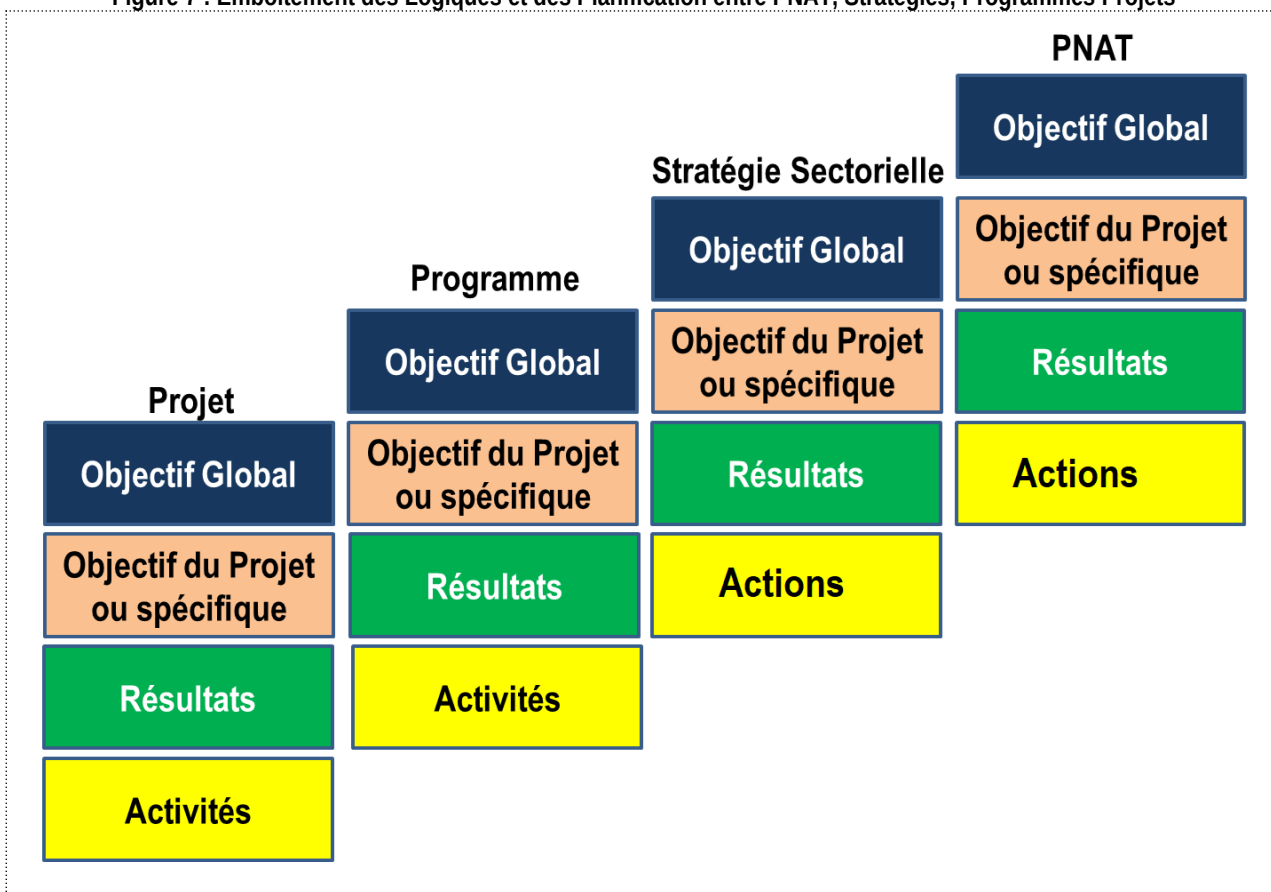
4.1. ORGANISATION DE LA FONCTION PLANIFICATION

60. La planification des activités et son suivi constituent un pilier important du SEC de la PNAT. La tâche consistera à établir une prévision de réalisation des activités et tâches des projets et programmes qui contribuent à l'atteinte des objectifs et des résultats de la PNAT sur une période annuelle et d'en suivre périodiquement le niveau de réalisation.

61. Cette fonction revêt un caractère de premier plan pour le suivi des exécutions technique et financière des projets et programmes mais aussi pour le suivi des principes de gestion axée sur les résultats et de la Déclaration de Paris (2005).

62. La planification de la PNAT est réalisée sur la base des planifications des projets, programmes et secteurs déclinées en Plans de Travail et Budgétaire Annuel. Cf. figure ci-dessous.

Figure 7 : Emboîtement des Logiques et des Planification entre PNAT, Stratégies, Programmes Projets



63. Chaque projet ou programme sur la base de la fiche de planification (Fiche P.01 : Planification Annuelle) élabore et soumet son programme annuel et le soumet au Comité de Suivi Sectoriel de la PNAT. Les différentes planifications sont agrégées sous la forme d'un programme général. La première agrégation des plans, des projets et programmes est faite au niveau sectoriel par le Comité de Suivi. Les plans soumis par les projets et programmes en début d'année contiennent des informations sur les dates de réalisation (début et fin) et les montants budgétaires des activités. A la fin de chaque année, les informations sur les activités réalisées (en temps et en ressources) sont transmises par les différents projets et programmes qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la PNAT. Ces informations seront transmises sur la base de fiches de suivi.

4.2. LES OUTILS DE SUIVI

64. Les principaux outils du dispositif de suivi de la planification sont :

- + Fiche N° P.01. : Fiche de Planification Annuelle des activités ;
- + Fiche N° P.02 : Fiche de Suivi de l'exécution de la Planification.

4.2.1. Fiche N° P.01 : Fiche de Planification des Activités

65. Elle est préparée en fin ou début d'année par les projets et programmes et synthétisée au niveau de chaque secteur ou sous-secteur intégré dans le SAT. La synthèse des fiches de Planification des Activités au niveau des secteurs est faite par le Point Focal Sectoriel du Comité de Suivi du plan d'actions de la PNAT. Cf. Annexe Fiche de Planification des Activités.

4.2.2. Fiche N° P.02 : Fiche de Suivi de l'exécution de la Planification

66. La Fiche P.02 de Suivi de l'exécution de la Planification est remplie en fin d'année par les projets ou programmes et synthétisée au niveau des secteurs.

4.3. LES OUTILS D'ANALYSE

67. Les mécanismes de suivi-contrôle et d'analyse dans la fonction Planification seront exécutés pour d'une part contrôler l'état d'avancement des activités et pour auditer les coûts des activités.

68. Pour le Contrôle de l'état d'avancement des activités : on utilisera le tableau ci-dessous pour l'analyse du niveau d'avancement :

Tableau 4 : Rapport sur l'avancement des activités

Rapport sur l'avancement des travaux				Date :	
Activité	% complété	Date de fin selon le chronogramme des acteurs	Date de fin prévue (après révision du chronogramme)	Effet sur l'échéancier (écarts + ou -)	Actions à entreprendre

69. L'Audit des coûts : l'objectif est de mesurer et contrôler le plus rapidement possible les écarts de coûts actuels et potentiels par rapport aux objectifs fixés initialement. Le but est de respecter les prévisions du budget. Il implique l'analyse des écarts, des déviations entre les résultats obtenus et les résultats budgétés.

Tableau 5 : Audit des coûts

Rapport sur le contrôle des coûts					Date :	
Activité	% complété	Coût selon la planification	Coût réel du travail réalisé	Ecart	Coût de finition du travail	Coût total révisé

70. Les analyses permettent de définir les écarts sur les coûts et les écarts sur l'échéancier. A l'aide du logiciel MS Project, il est procédé à l'analyse des CRTE (Coût Réel du Travail Effectué), CBTE (Coût Budgétaire du Travail Effectué) et du CBTP (Coût Budgétaire du Travail Planifié (CBTP) :

✚ **Ecart sur les coûts = CBTE - CRTE**

- o Valeur négative : dépassement sur les coûts
- o Valeur positive : une économie sur les coûts

✚ **Ecart sur l'échéancier = CBTE – CBTP**

- o Valeur négative : un retard sur l'échéancier par la valeur du résultat ;
- o Valeur positive : une avance sur l'échéancier par la valeur du résultat

✚ **Indice de Performance sur les Coûts (IPC) = CBTE / CRTE**

Chaque 1 F investit me procure F de travaux réalisés à la date de contrôle :

- o Si IPC est inférieur à 1,0 : dépassement de coûts ;
- o Si IPC est supérieur à 1,0 : économie de coûts ;
- o Si IPC est égal à 1,0 : coûts selon la planification ;

✚ **Indice de Performance sur l'Echéancier (IPE) = CBTE /CBTP**

J'ai effectué % des tâches planifiées à la date de contrôle :

- o Si IPE est inférieur à 1,0 : un retard sur l'échéancier ;
- o Si IPE est supérieur à 1,0 : une avance sur l'échéancier ;
- o Si IPE est égal à 1,0 : échéancier selon la planification.

5. FONCTION SUIVI DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT

5.1. PRINCIPE GÉNÉRAL

71. La fonction Suivi des Résultats et de l'Impact regroupe le suivi des résultats ou produits, des effets et des impacts. Elle est le cœur du dispositif de suivi-évaluation-contrôle axé sur les résultats de la PNAT. Elle consistera essentiellement en une large documentation périodique et en temps réel des processus et des principaux résultats de la PNAT par le biais d'une batterie d'indicateurs de performance sélectionnés.

72. Le Comité de Suivi sera la pièce maîtresse de ce dispositif avec le soutien des Comités sectoriels et régionaux.

73. Le dispositif reposera sur la collecte primaire par le biais des fiches d'indicateurs au niveau des projets ou programmes. Les informations collectées seront synthétisées au niveau local, régional puis national pour chaque secteur ou sous-secteur. Les projets ou programmes vont renseigner les fiches d'indicateur.

74. L'exploitation des fiches permettra selon une périodicité trimestrielle et annuelle de donner un tableau de bord à date du niveau d'atteinte des indicateurs de performance de la PNAT.

5.2. LES PROCÉDURES DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS DE RÉSULTATS

75. La Chaîne de Résultats de la PNAT a défini 115 indicateurs de performance pour les différents secteurs. Cf. tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Indicateurs de résultats, d'effets et d'impact

Secteurs / Sous-secteur	Nombre d'indicateurs			
	Résultats	Effets	Impacts	Total
Population	0	0	2	2
Cadre Macro-économique	3	3	3	9
Education	4	1	0	5
Santé	5	1	0	6
Emploi	2	0	0	2
Ressources Naturelles et Foresterie	7	1	0	8
Pêche et Pisciculture	2	1	0	3
Agriculture	4	1	0	5
Elevage	5	1	0	6
Exploitation minière	2	1	0	3
Etablissement humain et urbanisme	6	2	0	8
Transport	3	1	0	4
Communication	1	1	0	2
Energie	3	0	0	3
TOTAL	47	14	5	66

76. Le suivi des résultats et impacts va consister d'une part, à la documentation des processus de réalisations de ces résultats, leur caractérisation et, d'autre part le suivi des indicateurs de résultats pour mesurer leur évolution pendant la période de mise en œuvre de la PNAT.

77. A partir de différents supports de collecte sur les indicateurs remplis au niveau de chaque secteur ou sous-secteur par le Comité Sectoriel, le Comité National de Suivi consolide les données sur tableaux récapitulatifs afin de suivre l'état d'avancement et leur niveau d'atteinte des indicateurs. Les fiches de collecte (fiches d'indicateurs) subissent d'abord un contrôle qualité et ensuite une consolidation à des fins

nécessaire(s) d'entreprendre ?	éloigné des principaux hôpitaux
Remarques sur le suivi :	Ministère de la Santé

5.2.2. Fiche de synthèse des Résultats par Secteur

79. La fiche de synthèse des indicateurs des résultats permet de suivre et de comparer les résultats pour chaque secteur à travers les indicateurs de performance qui lui sont identifiés.

80. L'exploitation permet de calculer trois variables :

- ✚ Déviation : différence entre le bilan atteint (réel) et la prévision (cible) ;
- ✚ Taux d'efficacité période : c'est le rapport en % entre la performance atteinte pendant la période (Réel) et la prévision de la période (cible) ;
- ✚ Taux d'efficacité cumulée : c'est le rapport en % entre la performance atteinte cumulée à date (Réel cumulé) et la prévision cumulée à date (cible cumulée).

Tableau 8 : Fiche de Synthèse des Indicateurs par Secteur

NIVEAU DE PERFORMANCE DU SECTEUR									
Résultats	Indicateurs	Unité	Valeur de Référence	Critères	Période				
					Année 5	Année 10	Année 15	Année 20	
	<i>Espérance de vie à naissance passe de 70 à 75 ans entre 2005 et 2015</i>	ans	70	Cible	70	73	75		
Réel				70	71				
Déviation				0	-2				
Taux d'efficacité période				0%	-50%				
Taux d'efficacité cumulée				0%	-50%				
				Cible					
				Réel					
				Déviation					
				Taux d'efficacité période					
				Taux d'efficacité cumulée					
				Cible					
				Réel					
				Déviation					
				Taux d'efficacité période					
				Taux d'efficacité cumulée					
				Cible					
				Réel					
				Déviation					
				Taux d'efficacité période					
				Taux d'efficacité cumulée					

5.3. MATRICE DE SUIVI DES INDICATEURS

81. Le calendrier de suivi des différents résultats est présenté en annexe et il permet de définir la périodicité de collecte et de renseignement. Les indicateurs de résultats seront renseignés selon une périodicité trimestrielle pour un certain nombre d'entre eux ou alors annuelle. Le calendrier est sous la responsabilité du Superviseur. Il veillera, sous la supervision et avec l'appui du Chef de Projet, à ce que les données collectées et fournies par les différents Animateurs soient fiables et fidèles.

82. La collecte et le suivi des résultats sont effectués par les Superviseurs en relation avec les Animateurs. Les principaux outils de collecte qui seront utilisés sont : questionnaires d'enquêtes, études, fiches de suivi, rapports.
83. Cf. Annexe Matrice de Suivi-Évaluation des Indicateurs de Performance.

6. FONCTION SUIVI DES RISQUES

6.1. PRINCIPE GÉNÉRAL

84. Un risque est une menace issue de l'environnement interne ou externe, susceptible de retarder ou d'empêcher l'accomplissement des objectifs du projet ou d'entraver le démarrage ou la poursuite. Il est constitué par la possibilité qu'un fait ayant des conséquences non souhaitables se produise.

85. La fonction suivi ou gestion des risques dans le cadre de la PNAT comprend l'ensemble des processus de planification et de management des risques : l'identification des risques, l'analyse des risques, les réponses aux risques et la surveillance et maîtrise du projet :

- ✚ Identification des risques : ce processus a permis de déterminer les risques qui pourraient avoir un impact sur le projet et documente leurs caractéristiques. Ils sont au nombre de six (6) et ont été identifiés dans la Chaîne des Résultats :
 - 1) Risque de rupture du service d'eau potable du fait de pannes des forages motorisés ;
 - 2) Survivance d'un système de croyances et de valeurs qui ne favorisent pas toujours l'adoption des innovations et des transformations propices à l'avènement d'une société dynamique et prospère
 - 3) Faiblesse de la capacité d'absorption des ressources financières allouées aux activités
 - 4) Non / faiblesse de la mobilisation des ressources financières allouées aux activités
 - 5) Insuffisance ou baisse de la pluviométrie qui pourrait affecter significativement l'évolution des sous-secteurs agricole, forestier et pastorale
 - 6) Évolution défavorable des prix sur le marché international en général et du prix du pétrole brut en particulier
- ✚ Analyse qualitative et quantitative des risques : ce processus est réalisé à l'aide de la fiche d'analyse des risques. Il consiste à décrire le risque, ses causes et conséquences et à mesurer son impact et sa probabilité.
- ✚ Planification des réponses aux risques ou définition des stratégies de mitigation : ce processus permet d'élaborer des options et des actions pour améliorer les opportunités favorables aux objectifs du projet et réduire les menaces à leur rencontre ou à identifier des solutions de mitigations pour circonscrire leur effet quand ils surviennent.
- ✚ Surveillance et maîtrise des risques : ce processus consiste à suivre les risques identifiés à l'aide d'indicateurs et de fiches d'indicateurs, à surveiller les risques résiduels, à identifier les risques nouveaux durant l'exécution, à exécuter les plans de réponse ou stratégies de mitigation aux risques et à évaluer leur efficacité au long du cycle de vie du projet.

86. Les éléments constitutifs de ce processus seront mis à jour tout au long de la PNAT. La finalité visée est d'augmenter la probabilité et l'impact des événements positifs (hypothèses) et de diminuer la probabilité et l'impact des événements défavorables à la conduite du projet.

6.2. OUTILS DE GESTION DES RISQUES

6.2.1. Fiche d'analyse des risques

87. La fiche d'analyse de risque permet de mener les étapes 2 et 3 du management des risques. La fiche se compose de plusieurs parties :

- ✚ Partie introductive : elle comprend les rubriques : nom du projet, niveau (niveau de localisation du risque dans la logique de la PNAT), le code (code attribué au risque dans

le dispositif de suivi-évaluation-contrôle), l'identification du risque (nom du risque) et la date (date d'élaboration de la fiche d'analyse ou de la mise à jour).

✚ Partie analyse qualitative : elle comprend deux rubriques :

- l'identification des cibles du risque (parties prenantes principales victimes du risque, une à deux maximum) ;
- la description (comment il se présente) et l'analyse des causes (facteurs favorisant le risque) ;
- la description des parties prenantes impliquées dans la gestion et l'analyse du risque ;
- la définition des indicateurs de suivi de suivi :

✚ Partie analyse quantitative : elle permet d'estimer la probabilité et l'impact du risque. La pondération est retenue par l'équipe du projet en tenant compte de l'impact occasionné sur les facteurs suivants : objectifs du projet, la qualité du bien ou service à fournir, le coût du projet ou de l'activité, le calendrier d'exécution et l'organisation. Le total de la pondération est de 1. L'impact sur ces cinq facteurs est apprécié sur une échelle de 1 à 5 correspondants respectivement à faible, moyennement faible, moyen, moyennement fort et fort. La moyenne pondérée donne le niveau moyen de risque sur une échelle numérique de 1 à 5. La seconde analyse quantitative permet de mesurer la probabilité (sur une échelle de 5 : très élevé, élevé, moyen, faible et très faible) croisée avec le niveau de risque et de dégager la priorité du risque.

✚ Partie mitigation ou planification des réponses : on définit à ce niveau les stratégies de mitigation, les responsables chargés de la mise en œuvre des solutions identifiées, leur périodicité et leur coût.

88. Pour les risques identifiés pour le projet, les fiches d'analyse et de gestion sont présentées dans en annexe.

6.2.2. Fiche de suivi des indicateurs de risques

89. Comme pour les indicateurs de performance, les indicateurs de risque seront suivis à l'aide du tableau présenté ci-dessous (Cf. Fiche Indicateur Annexe 10.7.1.). Leur suivi permet de voir si les risques identifiés se produisent ou non. Il revêt donc un caractère important comme celui des indicateurs de performance. Selon la périodicité de mesure des indicateurs, le tableau de bord devra aussi présenter le niveau d'atteinte des risques identifiés.

6.3. CALENDRIER DE SUIVI

90. Le calendrier de suivi des risques par le biais des indicateurs définis lors de l'analyse est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Suivi des indicateurs de risque

Risques	Niveau	Indicateurs de Risques	Périodicité de suivi
Risque de rupture du service d'eau potable subsistent encore car la gestion des forages motorisés	But / Objectif spécifique	Nombre moyen d'arrêts des pompes motorisées des forages	Trimestrielle
		Nombre moyen de jours pannes des forages	Trimestrielle
Insuffisance ou baisse de la pluviométrie qui pourrait affecter significativement l'évolution des sous-secteurs agricole, forestier et pastorale	But / Objectif spécifique	Déficit pluviométrique annuel par rapport à la normale	Annuelle
Évolution défavorable des prix sur le marché international en général et du prix du pétrole brut en particulier	Résultats / Extrants / Produits	Taux d'inflation	Annuelle
Faiblesse de la capacité d'absorption des ressources financières allouées aux activités	Résultats / Extrants / Produits	Taux d'absorption des ressources extérieures	Annuelle
		Taux d'absorption des ressources intérieures	Annuelle
Survivance d'un système de croyances et de valeurs qui ne favorisent pas toujours l'adoption des innovations et des transformations propices à l'avènement d'une société dynamique et prospère	Activités / Ressources	Taux / Niveau de participation et d'adhésion aux activités	Annuelle
Non / faiblesse de la mobilisation des ressources financières allouées aux activités	Activités / Ressources	Taux de mobilisation des ressources financières intérieures	Annuelle
		Taux de mobilisation des ressources financières	Annuelle

		extérieures	
--	--	-------------	--

7. FONCTION ÉVALUATION

7.1. PRINCIPE GÉNÉRAL

91. Les activités d'évaluation s'attacheront à apprécier l'impact des activités menées dans le cadre de la PNAT sur les secteurs et sur les bénéficiaires finaux (populations, ménages), et à évaluer l'atteinte de l'objectif global et des objectifs spécifiques de la PNAT tels que définis dans la Chaîne des Résultats.

92. Elles comprendront :

- des auto-évaluations internes sectorielles, menées par les membres des comités sectoriels de la PNAT avec une approche participative (participation des Projets, Programmes, ONG et directions nationales impliquées dans le secteur) ;
- des évaluations externes sous-traitées à des consultants nationaux et/ou internationaux compétents.

93. Les rapports des évaluations internes et externes seront présentés au Comité de suivi de la mise en œuvre du Plan d'actions de la PNAT.

94. Les indicateurs d'évaluation développés dans la Chaîne des Résultats et correspondant à l'objectif global, aux objectifs spécifiques, aux extrants et aux activités sont à la fois de type quantitatif et qualitatif. L'impact attendu de la PNAT ne se limite pas à des améliorations mesurables à travers des enquêtes quantitatives (amélioration du niveau de vie, réduction de la pauvreté, accès aux services sociaux, etc.). D'autres études d'impacts à plus long terme et/ou aux contours plus diffus seront réalisées, telles que :

- l'impact réel de l'éducation et de la formation sur la qualité des ressources humaines ;
- l'impact de l'accès aux services sociaux de base, à l'information sur la lutte contre la pauvreté ;
- l'amélioration de la transparence dans la conduite des activités projets et de la bonne gouvernance dans la gestion des biens publics sur la lutte contre la pauvreté et sur l'environnement du pays ;
- le niveau de performance des directions nationales, des projets et programmes dans la conduite des activités ;
- etc.

95. Enfin, vu le caractère multisectoriel de la PNAT, la nature des impacts de ses activités (et les indicateurs correspondants) pourra être précisée correctement, et que les méthodes à mettre en œuvre pour les évaluer être précisées. Autant il est relativement aisé de préétablir des indicateurs de suivi interne des activités, autant les indicateurs d'évaluation seront à construire au fur et à mesure : seule l'expérience acquise permettra, - avec la participation active des partenaires et de tous les acteurs concernés - de construire un dispositif d'évaluation susceptible de générer des informations et données viables, pertinentes et en temps réel.

7.2. OUTILS ET PROCÉDURES

7.2.1. Ateliers d'auto-évaluations internes participatives

96. En fonction des considérations décrites ci-avant, la première orientation méthodologique en matière d'évaluation de l'impact du projet consistera à introduire, dans le dispositif général d'évaluation, des ateliers d'auto-évaluation participatifs.

97. Pour les auto-évaluations internes, elles seront organisées au sein de chaque secteur à la fin de chaque année et en marge des réunions de planification trimestrielle.

98. Les ateliers d'auto-évaluations internes participatives regrouperont outre le comité sectoriel tous les projets, programmes, directions nationales, les représentants des autorités territoriales et des élus.

99. Les méthodes utilisées seront simples et peu coûteuses et feront appel à un processus d'animation / modération pour faire réfléchir les participants sur les différentes actions mises en œuvre. On pourrait utiliser une grille comme la suivante :

- restituer (décrire) les activités planifiées et réalisées dans le secteur durant l'année ;
- établir les effets positifs et négatifs, les forces – faiblesses – opportunités – menaces FFOM du point de vue des acteurs et des bénéficiaires ;
- faire une analyse participative et critique de ces effets et expliquer les succès ou les difficultés rencontrées ;
- formuler les recommandations pour le futur.

100. Sur la base des travaux des conclusions de ces auto-évaluations, la coordination du comité sectoriel sera en mesure d'élaborer une analyse comparative à même de dégager les principales tendances ainsi que des conclusions et recommandations appropriées. Ces résultats seront exploités par les autorités de tutelle et le Comité de suivi du Plan d'actions de la PNAT afin de mettre en œuvre un plan d'actions correctives dans le sens d'améliorer les résultats du secteur.

7.2.2. Evaluations Externes

101. Il s'agit d'une démarche externe mise en œuvre avec l'appui de consultants par le Comité de Suivi du Plan d'actions de la PNAT et par la tutelle. Cette démarche mettra à contribution tous les acteurs, les bénéficiaires.

102. Il est proposé trois évaluations durant la période de mise en œuvre de la PNAT :

- Une évaluation initiale permettant d'apprécier la faisabilité des résultats et de donner le niveau actuel (situation de référence) des indicateurs de référence par une recherche documentaire ;
- Une évaluation à mi-parcours après une période de 2 à 3 années de mise en œuvre de la PNAT ;
- Une évaluation finale à la fin du cycle de planification de la PNAT.

103. Les termes de références de ces études seront élaborés par le Comité de Suivi du Plan d'actions de la PNAT.

8. FONCTION CAPITALISATION DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT

8.1. PRINCIPE GÉNÉRAL

104. La fonction capitalisation est une fonction transversale et elle constitue une des finalités du dispositif de suivi-évaluation.

105. La démarche de capitalisation du Projet est une approche de gestion des informations et des connaissances dont le but est de constituer à partir des informations générées par le DISEC disponibles un capital de connaissances sur la mise en œuvre de la PNAT et sur la gestion des projets et programmes en général. La finalité est de mettre à la disposition d'autres acteurs ou institution en vue de faciliter la mise en œuvre de nouveaux projets et programmes ou la conduite d'actions similaires.

8.2. THÈMES ET OUTILS DE CAPITALISATION

106. Les thèmes de capitalisation porteront globalement sur les objectifs et activités de la PNAT ainsi que des projets, programmes qui y contribuent.

107. Les thèmes et les projets de capitalisation seront validés par le Comité de Suivi.

108. La fiche de capitalisation est présentée en annexe. La fiche de capitalisation est un modèle très ouvert et elle comprend les éléments suivants :

- ✚ Titre de la capitalisation : titre du texte de capitalisation
- ✚ Thème de la capitalisation : thème générique auquel se rapporte le titre de capitalisation
- ✚ Mots clés : pour faciliter son repérage dans le cadre d'une recherche sur le net et son référencement ;
- ✚ Texte : développement du sujet de capitalisation. Le texte pourrait être compris entre 1 à 10 pages maximum. Le texte est basé sur les faits réels
- ✚ Commentaire : suite du développement du sujet de capitalisation sous l'angle d'un commentaire libre des auteurs
- ✚ Adressage : pour permettre aux institutions ou personnes de prendre contact avec la structure concernée afin d'approfondir le thème ou d'accéder à d'autres informations.

9. SYSTÈME DE GESTION ET DE DIFFUSION DES INFORMATIONS

9.1. SYSTÈME DE GESTION

109. La gestion du DISEC de la PNAT est sous la supervision et la responsabilité du Comité de Suivi.

110. La gestion et la coordination de toutes les activités de Suivi - Evaluation sont sous la responsabilité directe de la DNAT. Il est secondé dans cette tâche par les points focaux sectoriels qui sont chargés plus spécifiquement de la collecte, de la compilation, du traitement et de l'analyse des données sur les activités et les indicateurs spécifiques assignés aux secteurs.

111. Les principales tâches de l'équipe en matière de Suivi et Evaluation sont :

- ✚ mettre en place le dispositif d'Information et de Suivi-Évaluation-Contrôle au niveau global et sectoriel : collecte, traitement, analyse, contrôle de qualité (vérification, validation), stockage des données, reporting et diffusion ;
- ✚ élaborer des manuels de procédures de suivi-évaluation des indicateurs et de manuels de formation en suivi – évaluation en direction des membres des comités sectoriels ;
- ✚ disséminer les informations et des résultats de la PNAT ;
- ✚ faciliter la participation des acteurs, partenaires et bénéficiaires aux activités de SE et susciter l'intérêt des différents partenaires ;
- ✚ faciliter le travail de l'équipe d'évaluation finale.

9.2. RÉVISION DU DISEC DE LA PNAT

112. Le DISEC de la PNAT va connaître des ajustements et révisions en s'adaptant aux besoins en informations des différentes parties prenantes dans le but de mieux appuyer le processus de prise de décision.

113. La révision annuelle du DISEC est envisagée dans les cas suivants :

- l'ajout d'un indicateur ;
- la suppression d'un indicateur ;
- la modification d'une valeur de référence ;
- la modification des cibles ;
- du changement de la méthode de collecte ou de calcul d'un indicateur ;
- du changement au niveau des sources et moyens de vérification.

9.3. SYSTÈME DE DIFFUSION ET DE REPORTING

114. La diffusion des résultats du DISEC de la PNAT est articulée autour des rapports et du Tableau de Bord Annuel.

9.3.1. Rapports

115. Les rapports à élaborer sont :

- le Rapport semestriel : à la fin de chaque semestre, un rapport trimestriel comprenant le niveau d'avancement escompté pour le prochain semestre (planification des activités du

prochain semestre) et le niveau d'avancement obtenu lors du trimestre précédent (bilan des activités) est fourni par les différents comités sectoriels.

- le Rapport annuel : à l'image du rapport semestriel, le Rapport annuel est élaboré à la fin de chaque année. Il présente le niveau d'avancement atteint durant l'année ainsi que les principales difficultés. Le Rapport annuel doit aussi présenter les enseignements majeurs dans l'exécution de la PNAT (synthèse des résultats des auto-évaluations sectorielles) ainsi que les prévisions de réalisations pour la prochaine année.
- les rapports spécifiques (situation de référence, situation finale, études spécifiques, etc.).

9.3.2. Le tableau de bord annuel

116. Les rapports trimestriels et annuel seront complétés par le tableau de bord de gestion à la date de contrôle et mis à jour à la fin de chaque trimestre par les données collectées par les fiches de suivi et rapports des différents comités sectoriels. Le tableau de bord va permettre de donner les performances sur l'échéancier et les coûts et analyser les raisons des performances ou contre-performances. Le tableau de bord va aussi donner la tendance du niveau de réalisation des indicateurs de performance de la PNAT.

117. Pour les indicateurs, le tableau de bord va comprendre les facteurs suivants :

- Indicateurs ;
- Cible à termes ou objectifs finaux ;
- Cumul de réalisation : cumul total depuis le début de la mise en œuvre de la PNAT ;
- Pourcentage de réalisation par rapport à la situation à terme : % réalisation = Cumul Réalisation / Cible à terme
- Objectifs dans le Plan de Travail Annuel ou Trimestriel en cours : objectif de l'année ou du trimestre en cours ;
- Réalisation de la PT Annuel ou Trimestriel en cours :
- Pourcentage réalisé par rapport au PT Annuel ou Trimestriel en cours : % réalisé PT Annuel ou Trimestriel en cours = Réalisation PT Annuel ou Trimestriel en cours / Objectifs PT Annuel ou Trimestriel en cours
- Réalisations précédentes : cumul des réalisations de l'année ou du trimestre précédent ;
- Observations : justification des écarts et des performances.

Tableau 10 : Tableau de bord des Indicateurs de Résultats

NIVEAU D'ATTEINTE DES INDICATEURS DE RESULTATS

INDICATEURS	NIVEAU	CIBLES A TERMES	CUMUL REALISATION	% par rapport à la Situation à terme	Objectifs dans le PT Annuel / Trimestriel en cours	Réalisation dans le PT Annuel / Trimestriel en cours	% réalisé par rapport au PT Annuel / Trimestriel en cours	Réalisations précédentes	OBSERVATIONS
Espérance de vie à naissance passe de 70 à 75 ans entre 2005 et 2015 chez les Hommes et les Femmes	Objectif principal								
Formule			2 = 7 + 2	3 = 2 / 1			6 = 5 / 4		
Signification		objectif à la fin du programme	On est dans l'année 2013, c'est le cumul des bilans y compris celui de l'année en cours	Rapport entre le cumul des réalisations et les objectifs à termes	Objectifs de l'année ou période en cours selon le plan	Réalisations ou bilan de l'année en cours	Rapport entre le bilan et les objectifs de l'année en cours	C'est le cumul des bilans des années jusqu'à l'année n-1	
N° ordre		1	2	3	4	5	6	7	
Ordre de remplissage		2	6	7	3	4	5	1	

9.4. STRATÉGIE DE GESTION ET DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES DONNÉES

118. Afin d'assurer l'exactitude, l'objectivité et la fiabilité des données utilisées pour mesurer la performance ainsi que des sources et méthodes de collecte des données sur les indicateurs de performance, le DISEC de la PNAT intègre une stratégie d'évaluation et de gestion de la qualité des données.

119. Cette stratégie est axée sur sept (7) critères :

- Validité : Les données représentent-elles le résultat désiré de façon satisfaisante?
- Fiabilité : Les procédures de collecte des données sont-elles stables et consistantes dans le temps ?
- Précision : Les données ont-elles une marge d'erreur acceptable?
- Opportunité : Les données sont-elles actuelles et fréquemment collectées?
- Intégrité : Les données sont-elles exemptes de manipulations?
- Adéquation : Dans quelle mesure les indicateurs caractérisent pleinement les résultats?
- Praticabilité : Les recommandations sur les données sont-elles praticables ou réalistes?

120. Les données collectées sont évaluées sur la base de ces critères avant d'être acceptées par le Chef de Projet. .

Tableau 11 : Caractéristiques de la gestion de la qualité des données

Conditions de base, Suppositions et déterminants de qualité des données
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité et transparence des méthodes employées ▪ Constance et stabilité dans les processus de collecte d'une période à une autre, d'une localité à une autre, d'une source de données à une autre ▪ Constance et stabilité dans l'utilisation d'un même instrument de collecte, dans les procédures de dépouillement, d'analyse, de rapport ▪ Absence de manipulation ▪ Compétence des responsables de la collecte ▪ Objectivité, Impartialité, Indépendance, Reproductibilité
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation au moment opportun ▪ En réponse à un besoin ▪ Qualité des supports de collecte ▪ Fréquences de collecte identiques ▪ Respect de la période de collecte (date de collecte clairement indiquée)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation claire, précise, détaillée et complète de la donnée ▪ Qualité du rapport ▪ Organisation et archivage de données ▪ Disponibilité des données ▪ Conforme aux conditions et procédures de production de rapports et de données en vigueur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economique, maîtrise des coûts de collecte, traitement, stockage ▪ Planification des activités de collecte (temps)

9.5. SYSTÈME D'INFORMATION ET DE GESTION DU S&E

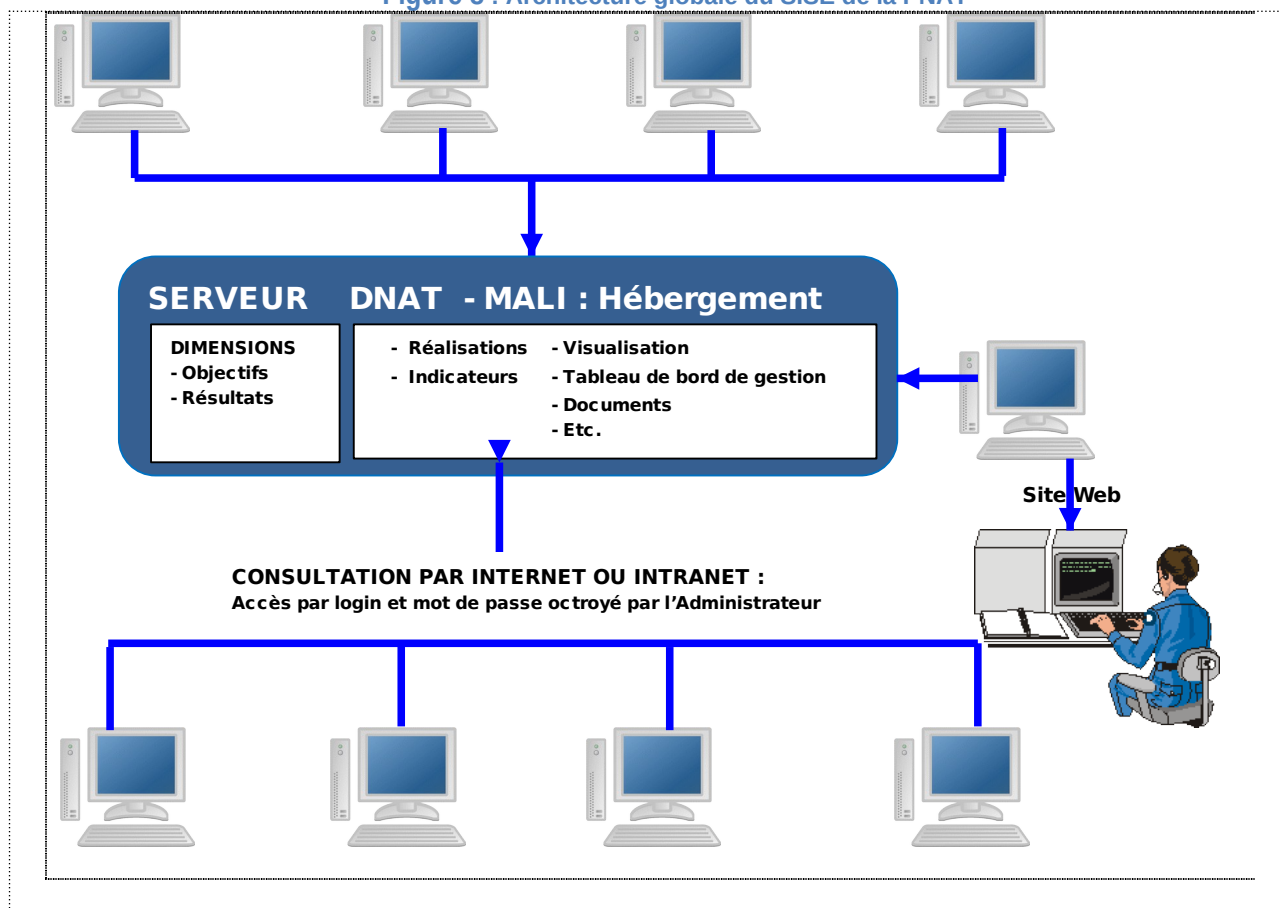
121. Pour assurer le bon fonctionnement du DISEC de la PNAT, il sera mis en place une application informatique accessible par l'internet permettant aux différents acteurs de renseigner leurs contributions (ce qui facilite la collecte des données sur les indicateurs) et aux bénéficiaires de suivre les niveaux de performance.

122. Le système informatisé de suivi et d'évaluation va permettre de décentraliser les tâches de saisies (par les directions, les projets, programmes concernés) et la consultation, l'analyse et le traitement des données.

123. Compte tenu de la localisation différente des acteurs et des objectifs d'optimisation, le système informatisé adoptera l'architecture du web. Cela va permettre de centraliser la base de données à un seul endroit physique et d'offrir une interface vers cette base au moyen d'une page web accessible à tous les utilisateurs. Puisque l'application ne réside jamais sur l'ordinateur de l'utilisateur, une opération de maintenance est grandement simplifiée puisqu'elle s'effectue seulement sur le serveur central hébergeant l'application. Par conséquent, cela nécessitera un accès à Internet fiable et rapide pour tous les utilisateurs.

124. Cf. figure ci-dessous sur l'architecture globale du SISE.

Figure 8 : Architecture globale du SISE de la PNAT



125. Le système présente les caractéristiques suivantes :

- Modulaire : décomposer en modules de façon à ce qu'un nouveau module puisse être aisément intégré lors des révisions ultérieures du DISEC ;
- Flexible : offrir des fonctionnalités avancées d'administration afin de le rendre hautement paramétrable (permettre la modification des paramètres à tout moment) ;

- Évolutif : favoriser une architecture n-tiers afin de séparer les couches de présentation, de logique d'affaires et de données permettant ainsi de modifier facilement l'une des couches si le besoin se présente. Cela renforce la sécurité ;
- Performant : prévoir des mesures garantissant un chargement rapide des écrans et rapports et assurant un taux de disponibilité permanente sauf cas de force majeure ;
- Sécurisé : prévoir des mesures de sécurité (base de données, interface, canal de communication, serveurs) en hébergeant les éléments sur des serveurs différents afin d'empêcher la perte de données et les copies illégales, de protéger les données confidentielles, de garantir l'intégrité des données et d'empêcher toute intrusion ;
- Simple: Assurer un système facilement utilisable, paramétrable et administrable par le Comité de Coordination et de Suivi de la PNAT et du consultant par un contrat d'accompagnement et d'entretien.

9.6. STRATÉGIE DE COMMUNICATION DU SUIVI-EVALUATION

126. Le Comité de Coordination et de Suivi de la PNAT mettra en place une stratégie de communication dans laquelle le suivi-évaluation sera une partie intégrante. Ainsi, les produits du DISEC seront mis à la disposition des partenaires, des autorités administratives, des parties prenantes, des bénéficiaires, de la presse et du public à travers la distribution de documents et de rapports, l'animation d'émissions radiophoniques, etc.

127. Cf. tableau ci-dessous sur la matrice de communication

Tableau 12 : Matrice de Communication du DISEC

Phases	Début mise en place du Dispositif de S&E	Fin de Trimestre	Fin d'année	Fin du Cycle
Objectifs de la communication	<ul style="list-style-type: none"> - Partage, échanges d'expériences - Partage des éléments d'analyse des enquêtes de référence 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication sur les résultats atteints durant le trimestre 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication sur les résultats atteints durant l'année 	<ul style="list-style-type: none"> - Informer sur les résultats, le niveau de performance atteint
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comité de Coordination et de Suivi niveaux global et sectoriel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comité de Coordination et de Suivi niveaux global et sectoriel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comité de Coordination et de Suivi niveaux global et sectoriel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comité de Coordination et de Suivi niveaux global et sectoriel
Type de message clé	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de mise en place du PSE • Contenu, dispositif et les produits qui seront générés 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de réalisation sur les activités et les indicateurs durant le trimestre • Performance globale du trimestre • Contraintes de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de réalisation sur les activités et les indicateurs durant l'année • Performance globale de l'année • Contraintes de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de réalisation sur les activités et les indicateurs • Performance globale • Contraintes de mise en œuvre
Outils / Supports	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Document Dispositif S&E ✓ Atelier de présentation du DISEC ✓ Présentation aux Autorités Administratives et Locales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapport Trimestriel ✓ Site web SAT 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réunions d'auto-évaluation avec les Parties Prenantes ✓ Rapport Annuel ✓ Réunion annuelle de planification ✓ Site web SAT 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapport Bilan ✓ Rapport de capitalisation ✓ Journée de Presse : présentation du bilan de la PNAT
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Membres des comités sectoriels • Autorités 	<ul style="list-style-type: none"> • Membres des comités sectoriels • Autorités administratives et locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Membres des comités sectoriels • Ménages bénéficiaires • Grand Public • Autorités administratives et locales • Partenaires au développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Ménages bénéficiaires • Grand Public • Autorités administratives et locales • Partenaires au développement

10. CONCLUSION

128. De même que la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire, le guide de suivi évaluation de la PNAT procède de la volonté du gouvernement de promouvoir un développement équilibré, durable et solidaire du territoire national à travers la mise en cohérence et une meilleure articulation des politiques spatiales et sectorielles, la réduction des disparités régionales.

129. Le guide de suivi évaluation favorisera la circulation de l'information entre les multiples acteurs en matière d'aménagement du territoire pour guider la prise de décisions. Il permettra ainsi de par son caractère participatif, d'améliorer la participation de tous ces acteurs à tout le processus de mise en œuvre de la PNAT. Sa qualité itérative amènera l'ensemble des acteurs à se remettre à tout moment en cause pour éviter les gaspillages de temps et de moyens. Une mise en œuvre correcte du guide de suivi évaluation de la PNAT est un gage de respect de grandes orientations nationales, sous régionales et régionales, une grande transparence dans la mobilisation et la gestion des moyens.

130. Toute action mal suivie est vouée à l'échec car le suivi est l'un des rares outils qui évite un gaspillage de ressources (humaines, matérielles, financières et de temps). Cependant, un guide de suivi évaluation n'est qu'un instrument de gestion et d'évaluation. Alors aussi bien pensé et conçu soit-il, il ne vaudra que ce que ses utilisateurs voudront qu'il soit.

131. Aussi, pour garantir au SE une mise en œuvre adéquate, les activités suivantes doivent être conduites dans les meilleurs délais de manière concomitante :

- ✚ **Restitution (appropriation – facilitation) et Formation sur l'élaboration des outils de suivi – évaluation** de toutes les parties prenantes actives dans les processus de collecte et d'analyse de données par l'équipe du Consultant ayant appuyé le processus d'élaboration ;
- ✚ **Etude et mise en place d'un système d'information pour le suivi – évaluation de la PNAT.**

11. ANNEXES

11.1. ANNEXE I : BIBLIOGRAPHIE

1. CPS agriculture, 2003, guide de suivi-évaluation des projets et programmes dans le secteur du développement rural, 16 pages ;
2. CSLP, 2002, Système de suivi Evaluation de la mise en œuvre du CSLP, cellule CSLP, 62 Pages ;
3. Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire (DNAT) 2005, politique nationale d'aménagement du territoire (doc. Provisoire), 24 pages ;
4. Direction Nationale de la Conservation de la Nature (DNCN), 2005 Mise en place d'un Dispositif de suivi évaluation du projet de consolidation du système de gestion des forêts classées autour de Bamako et la Mise en valeur de la zone de Biodiversité des Monts Mandingues, mai 2005 84 pages ;
5. Direction Nationale de la Population (DNP), 2005 Mécanisme de coordination et de suivi évaluation de la mise en œuvre de la politique nationale de population actualisée, 84 pages ;
6. Gouvernement du Mali, 2002, cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, CSLP final, Bamako, le 29 mai 2002, 89, pages + annexes ;
7. Programme d'appui aux communautés rurales (PACR), 2005, manuel de suivi évaluation, Bamako, 2005, 38 pages ;
8. Programme d'appui aux initiatives de base (PAIB), 2001, système de suivi évaluation ;
9. Programme d'appui aux services agricoles et aux organisations paysannes (PASAOP), 2001, Manuel de suivi et évaluation, 34 pages ;
10. Projet de gestion des ressources naturelles (PGRN), 1993, cadre de suivi évaluation interne, mai 1993, 34 pages ;
11. Projet de gestion des ressources naturelles (PGRN), 1993, cadre de suivi évaluation interne, juillet 1993, 34 pages ;
12. Projet de gestion des ressources naturelles (PGRN), 1999, cadre de suivi évaluation interne, Septembre 1999, 74 pages ;

11.2. ANNEXE II : LES MÉCANISMES ET CADRES DE CONCERTATION

11.2.1. Mécanisme et cadre de concertation du Système de l'évaluation à postériori

NIVEAUX	FORME D'EVALUATION	MECANISMES	CADRE DE CONCERTATION		PRODUITS	ACTEURS
			PERIODICITE	STRUCTURES CONCERNEES		
NATIONAL	Conception, élaboration, validation et adoption	cf. Guide méthodologique d'élaboration des schémas ; cf. Manuel de procédures de programmation et de suivi – évaluation des investissements publics au Mali	Tout moment	Ministère en charge de l'aménagement du territoire, Ministères sectoriels, Conseil National de l'Aménagement du Territoire, DNAT, CPS, Directions Nationales sectorielles, Comité National d'Evaluation Technique, PTF.	SAT, documents de Politiques, de schémas directeurs, de Plans, de Programmes et Projets nationaux sectoriels.	DNAT, CPS, Directions Nationales sectorielles, prestataires de service.
REGIONAL	Conception, élaboration, validation et adoption	cf. Guide méthodologique d'élaboration des schémas ; cf. Manuel de procédures de programmation et de suivi – évaluation des investissements publics au Mali	Tout moment	Gouvernorat, Conseil Régional, DRPSIAP, Comité Régional d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement, Directions régionales sectorielles, PTF	SRAT, documents de schémas directeurs, de plans, de Programmes et projets régionaux	Conseil Régional, DRPSIAP, Directions régionales sectorielles, prestataires de service
LOCAL ET COMMUNAL	Conception, élaboration, validation et adoption	cf. Guide méthodologique d'élaboration des schémas ; cf. Manuel de procédures de programmation et de suivi – évaluation des investissements publics au Mali	Tout moment	Cercle, Conseil de cercle, conseil communal, service local de l'aménagement du territoire, services locaux sectoriels, comités locaux et d'arrondissements de coordination et de suivi des actions de développement, PTF	SLAT, SCAT, documents de schémas directeurs, de plans, de Programmes et projets locaux et communaux	Conseil de cercle, conseil communal, service local de l'aménagement du territoire, services locaux sectoriels, prestataires de services

11.2.2. Mécanisme et cadre de concertation du Système de Suivi de la PNAT

NIVEAUX	FORME D'EVALUATION	MECANISMES	CADRE DE CONCERTATION		PRODUITS	ACTEURS
			PERIODICITE	STRUCTURES CONCERNEES		
NATIONAL	Suivi interne	Suivi quotidien des activités, remplissage, traitement et analyse de fiches de suivi, visites de réalisations, réunions (hebdomadaires, mensuelles), élaboration de rapports et de compte rendus d'activités.	Quotidien, hebdomadaire, Mois, trimestre, semestre	Structures internes du service	Fiches de suivi, rapports et compte rendus d'activités.	Directeur de service, chefs de divisions, etc.
	Suivi externe	Transmission, réception, traitement et analyse de Fiches de suivi d'activités et d'indicateurs, missions de supervision, élaboration de rapports et de compte rendus d'activités.	Mois, trimestre, semestre	Structures techniquement habilités, PTF	Fiches de suivi remplies, rapports de missions, rapports périodiques (mensuel, trimestriel, semestriel) et compte rendus d'activités	Cabinets ministériels, DNAT, DNPd, CPS, services de contrôle financier, PTF.
REGIONAL	Suivi interne	Suivi quotidien des activités, remplissage, traitement et analyse de fiches de suivi, visites de réalisations, réunions (hebdomadaires, mensuelles), élaboration de rapports et de compte rendus d'activités.	Quotidien, hebdomadaire, Mois, trimestre, semestre	Structures internes du service	Fiches de suivi, rapports et compte rendus d'activités.	Directeurs de services, chefs de divisions, présidents de structures décentralisées, etc.
	Suivi externe	Transmission, réception, traitement et analyse de Fiches de suivi d'activités et d'indicateurs, missions de supervision, élaboration de rapports et de compte rendus d'activités.	Mois, trimestre, semestre	Structures hiérarchiquement et/ou techniquement habilités, PTF	Fiches de suivi remplies, rapports de missions, rapports périodiques (mensuel, trimestriel, semestriel) et compte rendus d'activités	Gouvernorat, Conseil Régional, DNAT, DNPd, CPS, directions nationales sectorielles, services de contrôle financier, PTF.
LOCAL ET COMMUNAL	Suivi interne	Suivi quotidien des activités, remplissage, traitement et analyse de fiches de suivi, visites de réalisations, réunions (hebdomadaires, mensuelles), élaboration de rapports et de compte rendus d'activités.	Quotidien, hebdomadaire, Mois, trimestre, semestre	Structures internes du service	Fiches de suivi, rapports et compte rendus d'activités.	Chefs de services locaux, présidents de structures décentralisées, etc.
	Suivi externe	Transmission, réception, traitement et analyse de Fiches de suivi d'activités et d'indicateurs, missions de supervision, élaboration de rapports et de compte rendus d'activités.	Mois, trimestre, semestre	Structures hiérarchiquement et/ou techniquement habilités, PTF	Fiches de suivi remplies, rapports de missions, rapports périodiques (mensuel, trimestriel, semestriel) et compte rendus d'activités	Cercle, Conseil de cercle, conseil communal, DRPSIAP, Direction régionales sectorielles, services de contrôle financier, PTF

11.2.3. Mécanisme et cadre de concertation du Système d'évaluation annuelle de la PNAT

NIVEAUX	FORME D'EVALUATION	MECANISMES	CADRE DE CONCERTATION		PRODUITS	ACTEURS
			PERIODICITE	STRUCTURES CONCERNEES		
NATIONAL	Evaluation annuelle interne	Remplissage, traitement et analyse de fiches de suivi, visites de réalisations, réunions annuelles d'évaluation, élaboration et validation rapports annuels d'activités.	1 fois par an	Structures internes du service	Fiches d'évaluation annuelles, rapports annuels d'activités.	Directeurs de services, présidents de structures organes décentralisés,, etc.
	Evaluation annuelle externe	Transmission, réception, traitement et analyse de Fiches d'évaluation annuelles d'activités et d'indicateurs, missions annuelles de supervision, élaboration de rapports annuels compte rendus d'activités, validation et adoption de rapports annuels d'activités.	1 fois par an	Structures et services hiérarchiquement et/ou techniquement habilités, PTF	Fiches d'évaluation annuelles remplies, rapports de missions de supervision annuelle, rapports annuels d'activités validés et/ou adoptés	Cabinets ministériels, DNAT, DNPd, CPS, directions nationales sectorielles, services de contrôle financier, PTF.
REGIONAL	Evaluation annuelle interne	Remplissage, traitement et analyse de fiches d'évaluation annuelle suivi, visites de réalisations, réunions annuelles d'évaluation, élaboration et validation de rapports annuels d'activités.	1 fois par an	Structures internes du service	Fiches d'évaluation annuelles, rapports annuels d'activités.	Directeurs de services, chefs de divisions, présidents de structures décentralisées, etc.
	Evaluation annuelle externe	Transmission, réception, traitement et analyse de Fiches de suivi d'activités et d'indicateurs, missions de supervision, élaboration de rapports et de compte rendus d'activités.	1 fois par an	Structures hiérarchiquement et/ou techniquement habilités, PTF	Fiches de suivi remplies, rapports de missions, rapports périodiques (mensuel, trimestriel, semestriel) et compte rendus d'activités	Gouvernorat, Conseil Régional, DNAT, DNPd, CPS, directions nationales sectorielles, DRPSIAP, services de contrôle financier, PTF.
LOCAL ET COMMUNAL	Evaluation annuelle interne	Remplissage, traitement et analyse de fiches d'évaluation annuelle, visites de réalisations, réunions annuelles d'évaluation, élaboration et validation de rapports annuels d'activités.	1 fois par an	Structures internes du service	Fiches d'évaluation annuelles, rapports annuels d'activités.	Chefs de services locaux, présidents de structures décentralisées, etc.
	Suivi externe	Transmission, réception, traitement et analyse de Fiches de suivi d'activités et d'indicateurs, missions de supervision, élaboration de rapports et de compte rendus d'activités.	1 fois par an	Structures hiérarchiquement et/ou techniquement habilités, PTF	Fiches de suivi remplies, rapports de missions, rapports périodiques (mensuel, trimestriel, semestriel) et compte rendus d'activités	Cercle, Conseil de cercle, conseil communal, DRPSIAP, Direction régionales sectorielles, services de contrôle financier, PTF

11.2.4. Mécanisme et cadre de concertation du Système d'évaluation périodique de la PNAT

NIVEAUX	FORME D'EVALUATION	MECANISMES	CADRE DE CONCERTATION		PRODUITS	ACTEURS
			PERIODICITE	STRUCTURES CONCERNEES		
NATIONAL	Evaluation périodique	Enquêtes légères, évaluation périodique de l'évolution des indicateurs	1 fois chaque 2 à 5 ans	Ministère chargé de l'Aménagement du territoire, Comité national de planification stratégique, DNAT, INSTAT, DNP, Directions Nationales sectorielles, PTF, prestataires.	Rapport d'évaluation périodique	Ministre chargé de l'Aménagement du territoire, DNAT, Prestataires
REGIONAL	Evaluation périodique	Enquêtes légères, évaluation périodique de l'évolution des indicateurs	1 fois chaque 2 à 5 ans	Conseil Régional, DRPSIAP, Directions régionales sectorielles, PTF, Prestataires	Rapport d'évaluation périodique.	DNAT, Conseil Régional, DRPSIAP, Prestataires
LOCAL ET COMMUNAL	Evaluation périodique	Enquêtes légères, évaluation périodique de l'évolution des indicateurs	1 fois chaque 2 à 5 ans	Conseils de cercle et de commune, DNAT, DRPSIAP, service local chargé de l'aménagement du territoire, services locaux sectoriels, PTF, Prestataires	Rapport d'évaluation périodique.	DNAT, DRPSIAP, Conseils de cercle et de commune, service local chargé de l'aménagement du territoire, Prestataires.

11.2.5. Mécanisme et cadre de concertation du Système d'évaluation périodique de la PNAT

NIVEAUX	FORME D'EVALUATION	MECANISMES	CADRE DE CONCERTATION		PRODUITS	ACTEURS
			PERIODICITE	STRUCTURES CONCERNEES		
NATIONAL	Evaluation d'impacts et/ou d'effets	Enquêtes lourde, Tableaux statistiques, notes de cadre macro - économique	1 fois tous les 10 ans	Ministre chargé de l'Aménagement du territoire, Comité national de planification stratégique, DNAT, INSTAT, DNP, Directions Nationales sectorielles, PTF, prestataires.	Rapport d'évaluation d'impacts et/ou d'effets	Ministre chargé de l'Aménagement du territoire, DNAT, INSTAT, PTF, Prestataires
REGIONAL	Evaluation d'impacts et/ou d'effets	Enquêtes lourde, Tableaux statistiques, notes de cadre macro - économique	1 fois tous les 10 ans	Conseil Régional, DNAT, INSTAT, DRPSIAP, Directions régionales sectorielles, PTF, Prestataires	Rapport d'évaluation d'impacts et/ou d'effets	DNAT, Conseil Régional, DNAT, DRPSIAP, Prestataires
LOCAL ET COMMUNAL	Evaluation d'impacts et/ou d'effets	Enquêtes lourde, Tableaux statistiques, notes de cadre macro - économique	1 fois tous les 10 ans	Conseils de cercle et de commune, DNAT, INSTAT, DRPSIAP, service local chargé de l'aménagement du territoire, services locaux sectoriels, PTF, Prestataires	Rapport d'évaluation d'impacts et/ou d'effets.	Conseils de cercle et de commune, DNAT, INSTAT, DRPSIAP, PTF, Prestataires.

11.3. ANNEXE III : DÉFINITIONS

132. Aménagement du Territoire : ensemble de décisions, d'actions et d'interventions politiques et techniques, volontaires et concertées, qui visent à assurer une répartition adéquate de la population, des activités économiques et des équipements et infrastructures en vue d'un développement équilibré tout en tenant compte des contraintes naturelles et anthropiques à leur établissement.

133. Budget : Le budget est une prévision des moyens (recettes) et de leur utilisation (dépenses) pour une période donnée (généralement une année). De plus en plus, dans le cadre de la recherche d'une plus grande efficacité/efficacités dans l'utilisation des ressources, on parle de budget-programme orienté vers des résultats/performances prédéterminés.

134. Budgétisation : La budgétisation c'est le processus par lequel est établi un budget.

135. Budget-programme : Un budget-programme d'un secteur ou service/structure donné est un document de planification/programme qui traduit l'ensemble des mesures et actions à court ou moyen terme (généralement annuel) de ce secteur/ service qu'il faut mettre en œuvre pour répondre aux objectifs précis de la stratégie sectorielle. Les budgets-programmes formulent, pour chaque volet de la stratégie sectorielle, les objectifs spécifiques quantifiés, les plans d'actions pour atteindre ces objectifs, les implications financières et budgétaires de ces plans d'actions, les indicateurs pour contrôler la mise en œuvre et vérifier les résultats, les sources de vérification de ces indicateurs et les hypothèses faites pour établir le niveau quantitatif/qualitatif des indicateurs.

136. Cadre logique : Outil d'aide permettant de définir plus clairement les objectifs de tout projet, programme et de déterminer les liens de causalité escomptés — la « logique du programme » — entre les divers éléments de la chaîne des événements devant conduire à l'obtention de résultats : apports de ressources, modalités de mise en œuvre, produits (y compris le degré de couverture des groupes bénéficiaires), résultats, et impact. Il conduit à la définition d'indicateurs de performance pour chaque maillon de la chaîne et à l'identification des risques qui pourraient entraver la réalisation des objectifs. Le cadre logique permet aussi d'associer les partenaires à la définition des objectifs et à la conception des activités. Au stade de la mise en œuvre, c'est un moyen utile de suivre l'avancement des activités et de prendre des mesures correctives.

137. Communication : Fait de manifester sa pensée ou ses sentiments, par la parole, l'écriture, le geste, la mimique, etc. dans le but de se faire comprendre. Processus par lequel une source d'informations A tend à agir sur un récepteur d'informations B de manière à provoquer chez celui-ci l'apparition d'actes ou de sentiments permettant une régulation des activités de B ou du groupe auquel appartiennent A et B. Ensemble des dimensions de notre monde réel qui résultent du fait que des « entités » en général entrent en relation les unes avec les autres et se mettent à agir les unes sur les autres.

138. Condition critique : condition qui appartient à l'environnement du projet et qui est hors de contrôle et hors de la responsabilité du gestionnaire de projet.

139. Contrôle : c'est l'utilisation des données du suivi ; il s'agit de comparer la planification avec le réalisé, de construire des tableaux de bords qui vont aider le chef de projet à prendre à temps les bonnes décisions, les actions correctives. Le contrôle de projet a notamment pour objectif d'éviter les retards, de diminuer les coûts, d'améliorer la performance

140. Dispositif de suivi-évaluation-contrôle : C'est un ensemble construit et articulé de méthodes, procédures et règles destiné à la collecte, au stockage, au traitement, à l'analyse et à la diffusion des informations relatives aux activités menées. Il met en relation quatre éléments fondamentaux : des données et informations relatives aux activités menées, des acteurs (ceux qui produisent et/ou utilisent l'information), des procédures qui déterminent les relations entre les acteurs et les données, des outils mis au point pour l'analyse et l'évaluation des données et diffusion des données recueillies. Il 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 des expériences

141. Durabilité : Probabilité que les effets positifs d'un projet ou d'un programme perdurent après l'arrêt des activités.

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

143. Efficacité : Degré de réalisation des objectifs d'un projet. L'efficacité s'apprécie par comparaison entre les résultats obtenus (produits, effets directs, impacts) et les résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif

144. Efficience : rapport entre les résultats obtenus et les moyens déployés (humains, matériels, financiers, temps, etc.)

145. 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, une analyse décrivant la situation initiale dans la zone d'un projet et comprenant notamment des données sur chaque catégories d'acteurs et de bénéficiaires, préalablement à une intervention de développement, qui servira de point de comparaison pour la mesure des progrès accomplis (résultats et réalisations). Elle sert aussi de référence importante pour l'évaluation finale.

146. Evaluation : examen systématique et aussi objectif que possible d'un projet en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'efficacités, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation.

147. Evaluation biannuelle : est 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.

148. Evaluation d'impact : elle cherche à mesurer ou à appréhender la portée des actions du projet 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. Une évaluation d'impact est généralement menée plusieurs années après l'intervention d'un projet.

149. Evaluation finale : 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.

150. Evaluation 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.

151. Gestion Axée sur les Résultats : la GAR est une philosophie et une approche de gestion qui privilégie l'obtention de résultats sur les plans de la planification, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation. Elle est fondée sur le principe de l'engagement pris en vue d'obtenir des résultats et elle doit servir de guide pour la définition des activités, l'évaluation des moyens à déployer et la stratégie de gestion du projet / programme. La GAR a essentiellement pour objet d'approcher la dépense de l'activité et l'activité des bénéficiaires et d'en permettre la traçabilité et l'imputabilité.

152. Gestion des risques : La gestion des risques du projet comprend les processus concernés par la conduite de la planification du management des risques, l'identification des risques, l'analyse des risques, les réponses aux risques et la surveillance et maîtrise du projet. La plupart de ces processus sont mis à jour tout au long du projet. Les objectifs du management des risques du projet sont d'augmenter la probabilité et l'impact des événements positifs et de diminuer la probabilité et l'impact des événements défavorables au projet.

153. Hypothèses : Suppositions explicites et raisonnables sur le comportement de variables ou de facteurs exogènes au projet (éléments de contexte) susceptibles d'avoir une incidence sur l'avancement ou la réussite de ce projet. Elles sont exprimées sous forme de conditions permissives dans le cadre logique (4ème colonne). Les hypothèses initiales se rapportent aux conditions considérées comme nécessaire pour atteindre pleinement les objectifs fixés. Les hypothèses susceptibles d'entraver définitivement la mise en œuvre d'un projet ou programme.

154. Impact : ensemble de changements, positifs ou négatifs, voulus ou imprévus, dans les conditions de vie des bénéficiaires ou dans la zone d'action, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auquel le projet a contribué. Il s'apprécie à partir de plusieurs années après la fin de l'intervention

155. Indicateur d'impact : permettent de cerner « le changement » induit dans le milieu d'intervention suite à la réalisation des activités. Ils permettent de caractériser le milieu d'intervention et de suivre, mesurer (quantitativement et qualitativement) par une série de critères, le degré d'atteinte des différents résultats et objectifs visés.

156. Indicateur objectivement vérifiable : 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.

157. Indicateur : paramètre ou variable ayant pour objet de mesurer un état, une évolution. Il permet d'apprécier dans quelle mesure les actions menées se rapprochent ou s'écartent de l'objectif fixé et dans les délais prévus. Un bon indicateur est défini de quantité, de qualité, de lieu et de temps

158. Indicateurs d'exécution : permettent de mesurer les écarts par rapport aux prévisions (programme annuel ou plans opérationnels). Ils portent sur les réalisations physiques, les ressources financières et les retards. Ils font l'objet d'un suivi rapproché, en temps réel si les outils technologiques le permettent, afin d'aider les décisions quotidiennes de gestion pour livrer les produits prévus. Les indicateurs d'exécution les plus fréquents sont : le taux de réalisation technique (quantité et qualité), le taux de décaissement ; la durée et les retards, la capacité de résolution des difficultés, la qualité de l'approche participative

159. Indicateurs de performance: mesures d'impact de projet, d'effets, des extrants, des activités et des intrants qui sont suivis et contrôlés durant la mise en œuvre de projet pour évaluer le progrès à un moment précis. Ils fournissent de la rétroaction au système de gestion et mesurent l'atteinte des résultats escomptés.

160. Indice de Performance sur l'Echéancier (IPE) : $[IPE = CBTE / CRTE]$. Rapport entre le Coût Budgété du Travail Effectué et le Coût Réel du Travail Effectué à la date du Suivi. L'IPE sert à évaluer la date d'achèvement du projet et de vérifier si les tâches sont en avance ou en retard sur les prévisions : $IPE \geq 1$, signifie une avance sur les prévisions ; $IPE \leq 1$, signifie un retard sur les prévisions ; $IPE = 1$ signifie que le projet se déroule conformément aux prévisions.

161. Indice de Performance sur les Coûts (IPC) : $[IPC = CBTE / CBTP]$. Rapport entre le Coût Budgété du Travail Effectué et le Coût Budgété du Travail Planifié. Il indique le rapport entre les coûts budgétés (ou planifiés) et les coûts réels du travail effectué jusqu'à la date d'état ou jusqu'à la date du jour. $IPC >= 1$, signifie une économie sur les ressources ; $IPC <= 1$, signifie une perte de ressources ou un dépassement des coûts ; $IPC = 1$: signifie que le coût du projet est conforme au coût planifié.

162. Information : "émission, réception, création, retransmission, de signaux groupés oraux ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels", en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, d'analyses, de concepts, de thèses, de plans, d'objets, de projets, d'effets de toute sorte, dans tous les domaines, par un individu, par des groupes d'individus ou par un ou plusieurs organismes agissant ou rétroagissant ainsi sur leur environnement immédiat, proche ou lointain, et dont le but est de déclencher éventuellement des processus dialectiques plus ou moins amples alimentant l'échange, base naturelle et indispensable de l'animation de la vie sociale.

163. Le Développement Local : processus visant à réaliser dans un espace donné et au profit d'une population présente et à venir, un ensemble cohérent d'objectifs économiques et socioculturels, traduits dans un programme pluriannuel liant contractuellement tous les acteurs et à optimiser l'utilisation des ressources qu'y offrent les hommes et les territoires.

164. Local : Selon les lois de la décentralisation, le local correspond à l'unité de décision collective le plus bas des collectivités territoriales à savoir la COMMUNE ; cependant, il intègre très souvent les villages, l'intercommunalité, voir le cercle.

165. Objectif : Il 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.

166. Parties Prenantes : personnes et les organisations activement impliquées dans le projet, ou dont les intérêts peuvent subir l'impact de l'exécution ou de l'achèvement du projet, positivement ou négativement. Elles peuvent aussi influencer les objectifs et les résultats du projet. L'équipe de management de projet doit identifier ces parties prenantes, déterminer leurs exigences et leurs attentes et, dans la mesure du possible, gérer leur influence par rapport aux exigences de façon à assurer le succès du projet.

167. Pauvreté : phénomène complexe et multidimensionnel pour lequel il n'y a pas de définition consensuelle. La définition que nous donnons ici est celle adoptée par le Mali dans le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSPL). Sur la base des études réalisées au Mali sur la pauvreté, elle a été définie suivant trois formes. Il s'agit de :

- La pauvreté de potentialité : caractérisée par le manque de capital (accès à la terre, aux équipements, au crédit, à l'emploi, etc.)
- pauvreté de conditions de vie : qui se traduit par une situation de manque dans les domaines relatifs à l'alimentation, l'éducation ; la santé, le logement, etc. ;
- pauvreté monétaire ou de revenu : qui exprime une insuffisance de ressources engendrant une consommation insuffisante ;

168. Pertinence : bien- fondé de la politique, du plan, du programme, du projet ou de l'activité. Elle couvre et se réfère à la justesse de la finalité poursuivie, jugée du point de vue de l'éthique, des principes auxquels il a été choisi d'adhérer (développement durable et équitable, buts et orientations des politiques et programmes qui inspirent la démarche, etc.) ; la contribution des objectifs opérationnels ou spécifiques à la finalité de la politique, du plan, du programme, etc.. Il s'agit de vérifier si réellement les objectifs opérationnels ou spécifiques, sont adaptés au contexte réaliste et subordonnés à la finalité posée. C'est aussi la mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux priorités du groupe cible et aux politiques de l'emprunteur et des bailleurs de fonds.

169. Plan: résultat (le produit) du processus de planification contenant les orientations générales, les objectifs prédéfinis, les stratégies, les programmes et les mesures d'accompagnement et se conçoit généralement à moyen terme (5- 10 ans).

170. Planification : processus permanent et itératif (cycle élaboration, exécution, évaluation), par lequel on prévoit des moyens pour atteindre des objectifs dans le temps et dans l'espace.

171. Programmation :étape du processus de la planification qui consiste à préciser les périodes et les meilleures conditions pour l'exécution physique, technique et financière d'une action, d'un projet, d'un programme ou d'un plan.

172. Programme : ensemble des projets (actions) sectoriels ou intersectoriels mis en cohérence pour atteindre des objectifs spécifiques dans un laps de temps relativement dans une zone ou une localité bien délimitée.

173. Projet : unité d'action du système de planification, constitué d'un ensemble d'activités et de moyens nécessaires à la réalisation d'objectifs spécifiques bien déterminés et bien localisés dans le temps et dans l'espace.

174. Réalisation est l'état physique ou non physique qui résulte des biens et de services découlant directement de l'exécution des activités du projet. Elles contribuent à l'atteinte des objectifs spécifiques.

175. Résultat désigne les produits des réalisations qui étaient attendues (output) ou encore les extrants obtenus à partir de la réalisation des activités définies.


176. Résultat intermédiaire indique la phase par laquelle une action passe avant de déboucher à l'objectif recherché ou fixé (produit intermédiaire ou effet intermédiaire).
177. Résultats de deuxième niveau (réalisations): Associés aux résultats financiers et matériels des programmes de développement, des améliorations d'ordre fonctionnel et des changements de comportement (par exemple, nombre de puits tubulaires profonds effectivement utilisés par les paysans pour irriguer leurs champs au bout de deux ans).
178. Résultats de premier niveau (produits): Résultats financiers et matériels, pour la plupart exprimés en termes de quantités et de pourcentages (nombre de puits tubulaires profonds aménagés, par exemple).
179. Résultats de troisième niveau (impact): les résultats du niveau précédent contribuent à l'impact du programme de développement au regard de ses objectifs généraux et de la probabilité qu'il a de les atteindre à plus long terme (ainsi, les gains de productivité réalisés grâce à l'irrigation vont augmenter les moyens disponibles et se traduiront à terme par une meilleure nutrition).
180. Risques : menace de l'environnement interne ou externe, susceptible de retarder ou d'empêcher l'accomplissement des objectifs du projet, d'entraver le démarrage, la poursuite. Il est constitué par la possibilité qu'un fait ayant des conséquences non souhaitables se produise.
181. Schéma National d'aménagement du territoire (SNAT) : ensemble documentaire composé d'énoncés littéraires et d'expressions graphiques présentant les orientations, les objectifs et les résultats attendus d'une vision de développement spatial, physique et environnemental basée sur des options politiques, les ressources naturelles disponibles, la dynamique sociale ainsi que le patrimoine environnemental, artistique et culturel.
182. Schéma Régional Aménagement du Territoire (SRAT) : document de planification physique et spatiale régionale fixant les orientations fondamentales en matière d'implantation des équipements structurants, d'environnement et d'organisation de la territorialité du développement sur la base des options retenues dans le Schéma National d'Aménagement du Territoire.
183. Schéma Local d'Aménagement du territoire (SCAT) : déclinaison au niveau Cercle du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire.
184. Schéma communal d'Aménagement du territoire (SCAT) : déclinaison au niveau communal du Schéma Local d'Aménagement du Territoire.
185. Schéma Directeur : traduction cohérente du Schéma National d'Aménagement du Territoire dans un secteur d'activités donné, permettant à travers une planification physique et spatiale, d'anticiper les besoins en infrastructures et autres mesures d'accompagnement à appliquer dans ledit secteur.
186. Schéma de zone : schéma qui correspond à des zones géographiques plus restreintes que la région, ou s'étendant sur plusieurs régions et qui fixe les orientations et les perspectives d'aménagement et de développement d'une zone donnée sur le long terme, dans le sens d'une répartition équilibrée des populations, des activités et des équipements socio-économiques.
187. 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.
188. Stratégie : ensemble de mesures, de mécanismes et de dispositifs techniques, matériels et financiers devant permettre d'atteindre des objectifs prédéterminés et consistant à combiner les trois éléments clés que sont : les options prioritaires, les acteurs privilégiés et les ressources (homme, capitaux, techniques etc.).
189. Suivi : la collecte et analyse régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui recourt à la collecte méthodique de données afin de fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet en cours de mise en œuvre des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus.
190. 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 et est sanctionné par des rapports techniques, des rapports comptables et financiers ainsi que des rapports d'activités.
191. Suivi-évaluation : combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations sur le comportement du projet et de conduire un questionnement et une analyse des données par rapport au planifié dans le but de tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action
192. Système de suivi évaluation : ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats de suivi évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet.

193. Viabilité : pérennité des améliorations apportées et en aucun cas la longévité de l'intervention externe. Elle se réfère à la permanence de la situation améliorée que constituent les objectifs spécifiques. Elle dépend notamment de la viabilité financière des unités de production ou des institutions nécessaires à ce maintien des situations améliorées.

11.4. ANNEXE 4 : ÉVALUATION ET SÉLECTION DES INDICATEURS

SECTEURS	N° ordre	Indicateurs de performance	Classement des indicateurs								Résultat total	Choix
			Légende :		1	2	3	4	5			
			S	M	A	R	T	I	E	S		
A. Population												
	1	1. Population par localité	1	5	1	3	3	2	2	3	37,5%	NON
	2	2. Densité (hbts/km²)	3	5	3	4	4	3	4	3	65,6%	NON
	3	3. Espérance de vie à naissance	4	5	4	4	4	4	4	5	81,3%	OUI
	4	4. Taux d'accroissement de la population	2	4	3	3	3	4	4	4	59,4%	NON
	5	5. Taux de mortalité infantile	4	5	4	4	4	4	4	5	81,3%	OUI
	6	6. Taux de mortalité infanto-juvénile (décès de 0 à 4 ans)	5	5	5	4	4	4	4	5	87,5%	OUI
	7	7. Taux de masculinité	2	5	1	3	3	2	3	2	40,6%	NON
	8	8. % de la population de moins de 6 ans	3	5	1	3	3	2	3	2	43,8%	NON
	9	9. Proportion de la population de 6 à 14 ans	3	5	1	3	3	2	3	2	43,8%	NON
	10	10. Proportion de la population de 15 à 59 ans	3	5	1	3	3	2	3	2	43,8%	NON
	11	11. Proportion de la population de plus de 60 ans	3	5	1	3	3	2	3	2	43,8%	NON
	12	12. Solde migratoire	4	5	3	4	4	4	4	5	78,1%	OUI
B. Cadre macro-économique												
	13	13. Taux d'inflation annuel	3	4	4	3	4	3	4	5	68,8%	NON
	14	14. Taux d'investissement	4	4	4	4	4	5	4	5	81,3%	OUI
	15	15. Taux de réalisation des recettes budgétaires	4	5	5	5	5	5	5	4	93,8%	OUI
	16	16. Ratio investissements publics/ressources internes	3	3	4	4	3	5	4	4	68,8%	NON
	17	17. Ratio investissements publics/ressources fiscales	5	4	4	5	4	5	5	5	90,6%	OUI
	18	18. Seuil de pauvreté : Le seuil de pauvreté est un niveau de revenus au-dessous duquel un ménage est considéré comme pauvre	4	4	4	5	4	4	4	5	81,3%	OUI
	19	19. Indice de pauvreté : caractériser le niveau de pauvreté d'un pays	5	4	4	5	4	5	4	5	87,5%	OUI
	20	20. Taux des recettes fiscales	5	5	4	4	4	5	5	4	87,5%	OUI
	21	21. Taux de réalisation des recettes budgétaires / prévisions	5	4	4	4	5	5	5	4	87,5%	OUI
	22	22. Ratio dépenses d'investissement / recettes budgétaires	5	4	4	4	5	5	5	4	87,5%	OUI
C. Education												
	23	23. Taux brut de scolarisation	5	4	5	4	5	5	4	5	90,6%	OUI
	24	24. Taux d'alphabétisation	5	4	5	4	5	5	4	5	90,6%	OUI
	25	25. Ratio maître/élève	4	4	4	4	3	5	4	5	78,1%	OUI
	26	26. Rapport élève/classe	3	3	3	3	2	3	3	3	46,9%	NON
	27	27. Taux de déperdition scolaire	5	5	5	4	4	5	4	5	90,6%	OUI
	28	28. Taux d'investissement	5	5	4	4	5	4	5	4	87,5%	OUI
	29	29. Nombre d'école prés scolaire, 1er cycle, 2ème cycle, secondaire, professionnelle, supérieur	4	5	4	4	4	4	4	4	78,1%	OUI
D. Santé												
	30	30. Population médicale	4	5	3	4	4	4	4	3	71,9%	NON
	31	31. % de la population ayant accès aux structures de santé dans un rayon de 5 km	5	5	4	4	5	5	3	5	87,5%	OUI

SECTEURS	N° ordre	Indicateurs de performance	Classement des indicateurs								Résultat total	Choix
			Légende :		1	2	3	4	5			
			S	M	A	R	T	I	E	S		
			Très faible à très élevé									
			S	M	A	R	T	I	E	S		
	32	32. % de la population ayant accès aux structures de santé dans un rayon de 5 à 15 km	5	5	4	4	5	5	3	5	87,5%	OUI
	33	33. % de la population ayant accès aux structures de santé dans un rayon de plus de 15 km	5	5	4	4	5	5	3	5	87,5%	OUI
	34	34. Taux de prévalence du VIH Sida	4	5	5	4	4	3	4	4	78,1%	OUI
	35	35. Taux de prévalence des principales maladies	4	5	5	4	4	3	4	4	78,1%	OUI
	36	36. Taux de vaccination	4	5	5	4	4	3	4	4	78,1%	OUI
	37	37. Taux d'investissement en matière de santé	5	5	5	4	4	4	4	4	84,4%	OUI
	38	38. Ratio personnel médical/population	5	5	5	4	4	4	4	4	84,4%	OUI
	39	39. Ratio lits/population	5	5	5	4	4	4	4	4	84,4%	OUI
	40	40. Nombre de pharmacie et de dépôt pharmaceutique	4	4	5	5	4	4	4	4	81,3%	OUI
E. Emploi												
	41	41. Taux de chômage	5	4	5	4	4	4	4	5	84,4%	OUI
	42	42. Nombre d'emploi permanent crée	4	4	5	5	4	4	4	5	84,4%	OUI
	43	43. Nombre d'emploi non permanent crée	4	4	5	5	4	4	4	5	84,4%	OUI
	44	44. Taux de chômage en milieu urbain	5	4	5	5	4	4	4	5	87,5%	OUI
	45	45. Taux de chômage en milieu rural	5	4	5	5	4	4	4	5	87,5%	OUI
	46	46. Taux de dépendance	3	2	3	2	2	2	1	2	28,1%	NON
F. Gestion des ressources naturelles et production de l'environnement												
▲ RN et Foresterie												
	47	47. Ratio sup. forestières/ sup.totale du territoire	4	5	4	4	4	4	4	4	78,1%	OUI
	48	48. Superficies des formations naturelles	4	5	4	4	4	4	4	4	78,1%	OUI
	49	49. Superficies des forêts classées	4	5	4	4	4	4	4	4	78,1%	OUI
	50	50. Superficies des parcs de réserves	4	5	4	4	4	4	4	4	78,1%	OUI
	51	51. Superficie des forêts sous aménagement	4	5	4	4	4	4	4	4	78,1%	OUI
	52	52. Superficies des reboisements	4	5	4	4	4	4	4	4	78,1%	OUI
	53	53. Superficies de fixation des dunes	4	5	4	4	4	4	4	4	78,1%	OUI
	54	54. Production forestière	4	5	4	4	4	4	4	5	81,3%	OUI
	55	56. Taux de satisfaction des besoins en bois	4	5	4	4	4	4	4	5	81,3%	OUI
	56	57. Nombre de marchés ruraux de bois	4	5	4	4	4	4	4	5	81,3%	OUI
	57	57. Sup. des bassins d'approvisionnement en bois par ville	4	5	4	4	4	4	4	4	78,1%	OUI
	58	58. Quantité des produits non ligneux récoltée par an	4	5	4	4	4	4	4	5	81,3%	OUI
▲ Pêche Pisciculture												
	59	59. Superficies des zones de pêches	4	5	4	4	4	4	4	4	78,1%	OUI
	60	60. Nombre des étangs de piscicultures	5	5	5	4	4	4	4	4	84,4%	OUI
	61	61. Superficies des étangs de piscicultures	5	5	5	4	5	4	4	5	90,6%	OUI
	62	62. Production piscicole	5	5	5	4	5	4	4	5	90,6%	OUI
G. Infrastructures et équipements structurant												
▲ Agriculture												
	63	63. Superficie cultivable	5	5	5	4	5	4	4	5	90,6%	OUI
	64	64. Superficie en jachère	4	5	5	4	5	4	4	5	87,5%	OUI
	65	65. Superficie cultivée	5	5	5	4	5	4	4	5	90,6%	OUI
	66	66. Superficie par actif agricole	5	5	5	4	5	4	4	5	90,6%	OUI

SECTEURS	N° ordre	Indicateurs de performance	Classement des indicateurs								Résultat total	Choix
			Légende :		1	2	3	4	5			
			S	M	A	R	T	I	E	S		
			Très faible à très élevé									
			S	M	A	R	T	I	E	S		
	67	67. Superficie irrigable	4	5	5	4	5	4	4	5	87,5%	OUI
	68	68. Superficie irriguée	5	5	5	4	5	4	4	5	90,6%	OUI
	69	69. Superficie total aménagée	5	5	5	4	5	4	4	5	90,6%	OUI
	70	70. Superficie aménagement avec maîtrise totale de l'eau	5	5	5	4	5	4	4	5	90,6%	OUI
	71	71. Superficie par spéculation agricole	5	5	5	4	5	4	4	5	90,6%	OUI
	72	72. Production céréalière	5	5	5	4	5	3	4	5	87,5%	OUI
	73	73. Rendement	3	4	4	4	3	3	4	4	65,6%	NON
	74	74. Taux d'investissement en matière d'agriculture	4	5	5	4	5	4	4	5	87,5%	OUI
	75	75. Taux de couverture des besoins céréaliers	5	5	5	4	5	3	4	5	87,5%	OUI
	76	76. Taux d'occupation agricole	5	4	5	4	5	3	4	5	84,4%	OUI
	77	77. % de population occupé par l'agriculture	5	5	5	4	5	3	4	5	87,5%	OUI
▲ Elevage												
	78	78.superficie des pâturages	4	4	5	4	4	5	4	5	84,4%	OUI
	79	79.capacité de charges	4	4	5	4	4	5	4	5	84,4%	OUI
	80	81.superficie des pâturages irrigués	4	4	5	4	4	5	4	5	84,4%	OUI
	81	82.superficie des pâturages aménagés	4	4	5	4	4	5	4	5	84,4%	OUI
	82	83.effectifs du cheptel	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	83	84.production de viande	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	84	85.taux de croissance de cheptel	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	85	86.nombre de point d'eaux pastoraux	4	4	5	4	4	5	4	5	84,4%	OUI
	86	87.nombre de pharmacie vétérinaire	3	4	3	4	3	3	4	4	62,5%	NON
	87	88.nombre de km de piste de transhumance	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	88	89.taux d'exploitation du cheptel	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
H. Exploitation Minière												
	89	90.superficies des zones d'exploitation	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	90	91.nombre de sites exploités	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	91	92.nombre de minerais exploités	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	92	93.quantité exploitée par gisement et par an	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
I. Etablissement humain et urbanisme												
	93	94.nombre de villages quartiers fractions	4	4	4	3	4	4	3	4	68,8%	NON
	94	95.nombre de villes de plus de 5000 hbts	4	4	4	3	4	4	3	4	68,8%	NON
	95	96. nombre de cercles	4	4	4	3	4	4	3	4	68,8%	NON
	96	97.nombre de communes urbaines	4	4	4	3	4	4	3	4	68,8%	NON
	97	98.nombre de communes rurales	4	4	4	3	4	4	3	4	68,8%	NON
	98	99.nombre de concession	4	5	4	4	4	4	3	4	75,0%	OUI
	99	100.nombre de ménages	4	5	4	4	4	4	3	4	75,0%	OUI
	100	101.nombre de personnes/ménage	4	5	4	4	4	4	3	4	75,0%	OUI
	101	102.nombre de personne/concession	4	5	4	4	4	4	3	4	75,0%	OUI
	102	103.nombre de villes faisant l'objet de schéma d'urbanisme	5	5	4	5	4	4	5	5	90,6%	OUI
	103	104.proportion des ménages approvisionnée en eau potable	5	5	4	5	4	4	4	4	84,4%	OUI
	104	105.nombre de point d'eau potable	4	5	4	5	4	4	4	4	81,3%	OUI
	105	106.longueur du réseau d'adduction d'eau	4	5	4	5	4	4	4	4	81,3%	OUI
	106	107.taux de couvertures des besoins en eau potable	4	5	4	5	4	4	4	4	81,3%	OUI

SECTEURS	N° ordre	Indicateurs de performance	Classement des indicateurs								Résultat total	Choix
			Légende :		1	2	3	4	5			
			S	M	A	R	T	I	E	S		
			Très faible à très élevé									
			S	M	A	R	T	I	E	S		
	107	108. longueur du réseau de caniveaux	4	5	4	5	4	4	4	4	81,3%	OUI
	108	109.proportion de ménage avec fosses septiques	4	5	4	5	4	4	4	4	81,3%	OUI
	109	110.nombre de décharge de transit	4	5	4	5	3	4	3	4	75,0%	OUI
	110	111.nombre de décharge finale	4	5	4	5	3	4	3	4	75,0%	OUI
	111	112.superficie d'espaces verts	4	5	4	4	3	4	3	5	75,0%	OUI
J. Transport, communication et énergie												
▲ Transport												
	112	113.nombre de passagers transportés par type de voie	5	4	4	4	4	5	3	4	78,1%	OUI
	113	114.nombre de marchandises transportées par type de voie	5	4	4	4	4	5	3	4	78,1%	OUI
	114	115.nombre de km de cour d'eau	3	4	4	4	4	4	4	3	68,8%	NON
	115	116.nombre de km de type d'atterrissage	3	4	4	4	4	4	4	5	75,0%	OUI
	116	117.nombre de vol par semaine	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	117	118.taux d'investissement en matière de création de routes	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	118	119.taux d'investissement en matière d'entretien de routes	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	119	120.taux d'investissement dans d'autres infrastructures de transport	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	120	121.nombre d'ouvrage d'art d'affranchissement	3	4	3	3	4	3	4	3	59,4%	NON
▲ Communication												
	121	122.taux de couverture télévisuelle	4	4	5	4	4	5	4	5	84,4%	OUI
	122	123.nombre d'abonnés au réseau télépointage	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	123	124.nombre de localité connecté par Internet	4	4	5	4	4	5	4	5	84,4%	OUI
	124	125.nombre d'abonnés aux différents journaux	3	4	3	4	4	2	4	3	59,4%	NON
▲ Energie												
	125	126.taux d'électrification	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI
	126	127.cote du réseau électrique	3	4	3	3	4	3	4	3	59,4%	NON
	127	128.taux d'utilisation des ressources d'énergie autre que le bois	5	4	5	4	4	5	4	5	87,5%	OUI

11.5. ANNEXE V. INDICATEURS DE PERFORMANCE ET DE RISQUE DE LA PNAT

SECTEUR SOUS-SECTEUR	INDICATEURS DE RÉSULTAT	INDICATEURS DE RISQUE	INDICATEURS D'EFFICIENCE
Finalité (objectif sectoriel) :			PÉRÉNNITÉ:
POPULATION / DEMOGRAPHIE & CADRE MACRO- ECONOMIQUE :	Ind.01. Seuil de pauvreté : Le seuil de pauvreté est un niveau de revenus au-dessous duquel un ménage est considéré comme pauvre		Ind.04. Espérance de vie à naissance Ind.05. Baisse de l'indicateur de Pauvreté Humaine (IPH) de%
	Ind.02. Indice de pauvreté (niveau de pauvreté)		
	Ind.03. Solde migratoire		
But (objectif spécifique) :			
CADRE MACRO- ECONOMIQUE :	Ind.06. Augmentation du Taux d'investissement dans les secteurs productifs et sociaux		Ind.08. Ratio investissements publics/ressources fiscales
	Ind.07. Ratio dépenses d'investissement / recettes budgétaires		
SANTE	Ind.09. Taux d'investissement en matière de santé augmente de ..% par an		
EDUCATION	Ind.10. Taux d'investissement dans le secteur éducatif augmente de ..% par an		
EMPLOI	Ind.11. Taux de chômage réduit de % par an		
GRN et ENVIRONNEMENT :	Ind.12. Production forestière		Ind.14. Taux de satisfaction des besoins en bois
PECHE & PISCICULTURE	Ind. 13. Augmentation de % par an des ventes des captures		
AGRICULTURE :	Ind.15. Superficie aménagement avec maîtrise totale de l'eau	Ind.R.01. Déficit pluviométrique annuel par rapport à la normale	Ind.18. Taux de couverture des besoins céréaliers
	Ind.16. Intensité culturale de 1,5 en milieu irrigué		
	Ind.17. Taux d'investissement en matière d'agriculture		
ELEVAGE :	Ind.19. Production de viande		
	Ind.20. Taux d'exploitation du cheptel		
EXPLOITATION MINIERE	Ind.21. Augmentation de % par an du Chiffre d'affaires des entreprises minières		
ETABLISSEMENT HUMAIN & URBANISME :	Ind.22. Taux de couvertures des besoins en eau potable	Ind.R.02. Nombre moyen d'arrêts des pompes motorisées des forages Ind.R.03. Nombre moyen de jours pannes des forages	
TRANSPORT	Ind.23. Nombre de marchandises transportées par type de voie		Ind.24. Taux d'exécution annuelle du

SECTEUR SOUS-SECTEUR	INDICATEURS DE RÉSULTAT	INDICATEURS DE RISQUE	INDICATEURS D'EFFICIENCE
			programme de maintenance et d'entretien du réseau routier
COMMUNICATION	Ind.25. Nombre total de journaux vendus par année		
ENERGIE	Ind.26. Taux d'électrification en milieu rural		
	Ind.27. Taux d'électrification en milieu urbain		
			EFFICACITE:
Résultats / Extrants / Produits :			
CADRE MACRO- ECONOMIQUE :	Ind.28. Taux de réalisation des recettes budgétaires	Ind.R.04. Taux d'absorption des ressources extérieures	
	Ind.29. Taux de réalisation des recettes budgétaires/prévisions		
	Ind.30. Taux d'augmentation des recettes fiscales	Ind.R.05. Taux d'absorption des ressources intérieures	
EDUCATION :	Ind.31. Taux de déperdition scolaire		
	Ind.32. Taux d'alphabétisation		
	Ind.33. Taux d'enrôlement		
	Ind.34. Taux d'admission / passage entre les cycles		
SANTE :	Ind.35. Taux de mortalité infantile		Ind.37. Taux de vaccination
	Ind.36. Taux de mortalité infanto-juvénile (décès de 0 à 4 ans)		
EMPLOI :	Ind.38. Nombre d'emplois permanents créés en milieu urbain		
	Ind.39. Nombre d'emplois permanents créés en milieu rural		
GRN et ENVIRONNEMENT :	Ind.40. Superficies des formations naturelles		Ind.41. Ratio superficies forestières / superficie totale du territoire
PECHE & PISCICULTURE :	Ind.42. Production piscicole		Ind.43. Taux d'exploitation supérieur à 75% par an
AGRICULTURE :	Ind.44. Superficie irriguée		Ind.48. Superficie par actif agricole
	Ind.45. Superficie totale aménagée		
	Ind.46. Production céréalière		
	Ind.47. Taux d'investissement en matière d'agriculture		
ELEVAGE :	Ind.49. Capacité de charges		Ind.51. Taux de croissance de cheptel
	Ind.50. Superficie des pâturages aménagés		
EXPLOITATION MINIERE :	Ind.52. Quantité exploitée par gisement et par an		
	Ind.53. Quantité vendue par gisement et par an		

SECTEUR SOUS-SECTEUR	INDICATEURS DE RÉSULTAT	INDICATEURS DE RISQUE	INDICATEURS D'EFFICIENCE	
ETABLISSEMENT HUMAIN & URBANISME :	Ind.54. Nombre de villes faisant l'objet de schéma d'urbanisme	Ind.R.06. Taux d'inflation	Ind.56. Proportion des ménages approvisionnée en eau potable	
	Ind.55. Proportion de ménages avec fosses septiques			
TRANSPORT :	Ind.57. Taux d'investissement en matière de réhabilitation et construction de routes		Ind.59. Taux d'investissement en matière d'entretien de routes	
	Ind.58. Taux d'investissement dans d'autres infrastructures de transport			
COMMUNICATION :	Ind.60. Taux de couverture télévisuelle			
ENERGIE :	Ind.61. Nombre de centrales électriques fonctionnelles			
	Ind.62. Taux d'utilisation des ressources d'énergie autre que le bois			
Activités / Ressources :			EFFICIENCE:	
EDUCATION :	Ind.63. Taux d'enrôlement		Ind.R.07. Taux de participation et d'adhésion aux activités	Ind.66. Taux brut de scolarisation
	Ind.64. Ratio maître/élève			
	Ind.65. Nombre d'école prés scolaire, 1er cycle, 2ème cycle, secondaire, professionnelle, supérieur	Ind.R.08. Taux de mobilisation des ressources financières intérieures		
SANTÉ :	Ind.67. Pourcentage de la population ayant accès aux structures de santé dans un rayon de 5 km	Ind.R.09. Taux de mobilisation des ressources financières intérieures	Ind.72. Ratio personnel médical/population	
	Ind.68. % de la population ayant accès aux structures de santé dans un rayon de 5 à 15 km			
	Ind.69. Pourcentage de la population ayant accès aux structures de santé dans un rayon de plus de 15 km			
	Ind.70. Ratio lits/population			
	Ind.71. Nombre de pharmacie et de dépôt pharmaceutique			
EMPLOI	Ind.73. Nombre d'emplois temporaires créés en milieu urbain			
	Ind.74. Nombre d'emplois temporaires créés en milieu rural			
GRN et ENVIRONNEMENT :	Ind.75. Superficies des forêts classées		Ind.82. Superficies des reboisements	
	Ind.76. Superficies des parcs de réserves			
	Ind.77. Superficie des forêts sous aménagement			
	Ind.78. Superficies de fixation des dunes			
	Ind.79. Nombre de marchés ruraux de bois			
	Ind.80. Sup. des bassins d'approvisionnement en bois par ville			
Ind.81. Quantité des produits non ligneux récoltée par an				

SECTEUR SOUS-SECTEUR	INDICATEURS DE RÉSULTAT	INDICATEURS DE RISQUE	INDICATEURS D'EFFICIENCE
PECHE & PISCICULTURE :	Ind.83. Superficies des zones de pêches		Ind.85. Nombre des étangs de piscicultures
	Ind.84. Superficies des étangs de piscicultures		
AGRICULTURE :	Ind.86. Superficie cultivée		Ind.90. Superficie par spéculation agricole
	Ind.87. Superficie en jachère		
	Ind.88. Superficie cultivable		
	Ind.89. Superficie irrigable		
ELEVAGE :	Ind.91. Superficie des pâturages		Ind.95. Superficie des pâturages aménagés
	Ind.92. Superficie des pâturages irrigués		
	Ind.93. Effectifs du cheptel		
	Ind.94. Nombre de points d'eau pastoraux		
	Ind.94. Nombre de km de piste de transhumance		
EXPLOITATION MINIERE :	Ind.96. Superficies des zones d'exploitation		Ind.98. Nombre de sites exploités
	Ind.97. Nombre de minerais exploités		
ETABLISSEMENT HUMAIN & URBANISME :	Ind.99. Nombre de concession		Ind.105. Longueur du réseau d'adduction d'eau Ind.106. Longueur du réseau de caniveaux
	Ind.100. Nombre de ménages		
	Ind.101. Nombre de point d'eau potable		
	Ind.102. Nombre de décharge de transit		
	Ind.103. Nombre de décharge finale		
	Ind.104. Superficie d'espaces verts		
TRANSPORT :	Ind.107. Nombre de marchandises transportées par type de voie	Ind.110. Nombre de passagers transportés par type de voie	
	Ind.108. Nombre de km de type d'atterrissage		
	Ind.109. Nombre de vol par semaine		
COMMUNICATION :	Ind.111. Nombre d'abonnés au réseau télépointage	Ind.112. nombre de localité connecté par Internet	
ENERGIE :	Ind.113. Longueur totale des installations électriques par année		
	Ind.114. Nombre de compteurs de consommation posés par année		
	Ind.115. Nombre de centrales électriques installées		

11.6. ANNEXE VI : FICHES DE LA FONCTION PLANIFICATION DU DISEC

MINISTERE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE
ET DES COLLECTIVITES LOCALES

DIRECTION NATIONALE DE L'AMENAGEMENT DU
TERRITOIRE

REPUBLIQUE DU MALI
Un PEUPLE- Un BUT- Une FOI

DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION-CONTROLE

Fiche N° P.01 : Fiche de Planification des Activités

Elaborée pour chaque Projet ou Programme contribuant à l'atteinte des objectifs de la PNAT en début de période de planification

Projet / Programme : (nom et sigle) _____

Secteur / Sous-secteur : _____

Année : _____

Activités	Indicateur de la PNAT	Date de début prévue	Date de fin prévue	Ressources financière nationale	Ressources financière extérieure	Cible / Objectif annuel	Unités	Observations
Activité 1								
Activité 2								
Activité 3								
Activité 4								
Activité 5								
Activité 6								
Activité 7								
Activité 8								
Activité 9								
Activité n								

Date d'élaboration : _____
(Noms, Fonctions et signatures)

DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION-CONTROLE

Fiche N° P.02 : Fiche de Suivi de l'exécution de la Planification

Elaborée pour chaque Projet ou Programme contribuant à l'atteinte des objectifs de la PNAT à la fin de l'année pour rendre compte de l'état d'exécution de la planification annuelle initiale

Projet / Programme : (nom et sigle) _____

Secteur / Sous-secteur : _____

Année : _____

Activités planifiées	Indicateur de la PNAT	Date de début réelle	Date de fin réelle	Contribution extérieure réelle	Contribution nationale / locale réelle	Réalisation physique	Unités	Observations
Activité 1								
Activité 2								
Activité 3								
Activité 4								
Activité 5								
Activité 6								
Activité 7								
Activité 8								
Activité 9								
Activité n								

Date d'élaboration : _____
(Noms, Fonctions et signatures)

11.7. ANNEXE V. FICHE DE LA FONCTION CAPITALISATION

Fiche de capitalisation : Fiche C.01.

.....Titre de la capitalisation

Sous-titre :

Mots-clés :

Texte :

Commentaire :

AUTEUR :

date :

Structure :

Adresse : **Email** :

Site web :

Sources :