

Institut d'Elevage et de Médecine
Vétérinaire des Pays Tropicaux
10, rue Pierre Curie
94704 MAISONS-ALFORT Cedex

Ecole Nationale Vétérinaire
d'Alfort
7, avenue du Général-de-Gaulle
94704 MAISONS-ALFORT Cedex

Institut National Agronomique
Paris-Grignon
16, rue Claude Bernard
75005 PARIS

Muséum National d'Histoire Naturelle
57, rue Cuvier
75005 PARIS

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES PRODUCTIONS ANIMALES EN REGIONS CHAUDES

SYNTHESE BIBLIOGRAPHIQUE

SUIVI-EVALUATION DE PROJETS D'ELEVAGE

ELEMENTS DE REFLEXION

par

Mounir JEDDI

année universitaire 1993-1994



RESUME

Dans ce document, après avoir défini le concept de projet de développement rural et ses étapes, nous nous sommes attachés à décrire les systèmes permettant aux responsables de ce projet d'avoir des informations quant à leur déroulement et à leurs impacts.

Après la description du Suivi-Evaluation ainsi que de sa place dans le cycle d'un projet nous concluons en déterminant ses limites.

MOTS CLES

Projets - Suivi - Evaluation - Indicateurs

INTRODUCTION

Les mesures d'aide au développement se traduisent entre autres par le financement de projets c'est à dire d'opérations fortement circonscrites et programmées avec précision au point de vue financier technique et temporel, ceci en fonction d'objectifs opérationnels bien définis [C. VAN DER VAEREN 1983].

Une gestion raisonnable de sommes d'argent considérables exige de s'interroger sans cesse sur l'utilité de ce genre d'action, sur la possibilité d'atteindre les objectifs visés et sur la conformité de l'action et de sa conception.

Pour répondre à ces interrogations on met en place ce qu'il est convenu d'appeler un système de Suivi Evaluation qui permet aux responsables de disposer d'informations sur l'état d'avancement et sur les effets et impacts des projets qu'ils dirigent.

Après avoir défini ce que sont les projets de développement ruraux et évoqué les particularités des projets d'élevage, je décrirai les différentes méthodes de Suivi et d'Evaluation ainsi que leur rôle et leur place dans le cycle d'un projet. Je terminerai en décrivant des systèmes d'information nécessaires pour mettre en place un Suivi-Evaluation.

De nombreuses réserves ont été émises quant à la méthodologie d'intervention par projet. Les deux principaux inconvénients de cette approche sont les suivants:

le premier est l'excès de rigidité dans l'exécution.

Le deuxième inconvénient est que les acteurs accordent une attention trop grande à l'exécution du programme technico-financier. Les réalisateurs visent d'abord à consommer les crédits, plutôt qu'à obtenir les résultats qui ont été à l'origine du projet et qui justifient son existence.[C.VAN DER VAAREN 1983]

A l'heure actuelle, l'approche par projet reste cependant inévitable dans la majorité des cas: Le projet représente un contrat moral autour duquel un certain nombre de partenaires peuvent s'engager sur des bases financières, techniques et politiques claires [O. THOME 1992]

PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL

1) - Définition

Un projet de développement rural est un ensemble d'objectifs et de moyens reliés entre eux par un calendrier, visant à modifier plus ou moins profondément les éléments constitutifs du monde rural et leur relations mutuelles, de telle sorte que la production s'en

trouve accrue dans des conditions économiquement viables [G. DURUFLE et col].
Il est destiné en dernière analyse à amener les paysans à modifier leur systèmes de production en intervenant sur leur modèle cultural ou zootechnique, pour une ou plusieurs spéculations. [JM. FUNEL 1985]

La dernière spécificité d'un projet de développement rural étant que sa maturité devrait entraîner sa disparition.

2) - Problèmes spécifiques aux projets d'élevage

Compétition pour l'espace avec l'agriculture

Il appartient de démontrer que les moyens dont a besoin un projet d'élevage et notamment les terres cultivables, seront rentabilisés à un niveau au moins égal à celui d'un projet agricole qui lui serait substituable.

Difficulté de la mesure de production

En agriculture il est relativement facile de mesurer les récoltes et les superficies cultivées, notamment avec des enquêtes annuelles sur des échantillons d'exploitations, qui permettent d'évaluer la production d'une zone et la productivité à l'hectare.

En élevage par contre, les productions (viande, lait, fumier, etc..) sont exploitées de façon continue et irrégulière selon les saisons. Elles nécessiteraient donc une observation permanente pour en avoir une mesure exacte.

Seules des "Enquêtes de Troupeaux" approfondies peuvent fournir périodiquement les données de base pour évaluer les productions et les effectifs.

Les résultats de ces enquêtes doivent être utilisés avec circonspection comme base d'évaluation pour d'autres troupeaux situés dans d'autres zones. Il devrait être évident que les normes ainsi trouvées ne restent valables que dans un contexte temporel donné, notamment climatique et sanitaire.

Polyvalence de la production animale

Toute unité de production animale fabrique plusieurs produits et co-produits, sans compter les sous-produits. C'est ainsi qu'une ferme laitière produira non seulement du lait, mais du fumier, des veaux de boucherie, des génisses de reproduction, de la viande de réforme.

En ce qui concerne les troupeaux traditionnels, la valeur du lait , du travail et de la fumure peut représenter, bien qu'ils soient en majeure partie autoconsommés ou autofournis à l'exploitation, au moins 40% de la seule valeur du bétail exploité et jusqu'à 120% [G.De GONNEVILLE, J. SARNIGUET 1986].

SUIVI-EVALUATION

1) - Définition

La base du Suivi-Evaluation repose sur l'idée que grâce à un bon système d'informations le projet pourra prendre de bonnes décisions, qui corrigeront ou piloteront l'action.

Le Suivi- Evaluation permet ainsi, grâce aux informations collectées sur le déroulement du projet de savoir si tout s'y passe comme prévu et le cas échéant de prendre les mesures qui s'imposent pour rectifier le tir conformément aux objectifs retenus.

Il doit permettre de répondre aux questions suivantes:

- Les activités de développement sont-elles menées comme prévues, selon le calendrier fixé et dans les limites du budget ?
- Ces activités donnent-elles les résultats attendus ?
- Quelles sont les causes des retards ou des résultats imprévus ?
- Y a t'il des faits nouveaux qui peuvent amener la direction à réviser ou à modifier le plan initial ?

L'évaluation, elle, permet d'apprécier les effets globaux recherchés ou non du projet, de juger de leur impact et en fin de compte d'apprécier la contribution du projet au développement global [J. MURPHY 1988].

Elle doit permettre d'atteindre les objectifs suivant:

- Apprécier si l'opération de développement doit être poursuivie ou non, et si oui, dans quelle direction et en y apportant quelles améliorations ?
- Apprécier les moyens nécessaires à mettre en place, pour réaliser dans de bonnes conditions, le dépérissement de l'intervention que constitue l'opération de développement.

Le Suivi-Evaluation apparait donc comme un maillon indispensable complétant d'autres types d'évaluation (Ex-ante, Ex-post).

Il fournit un constat de départ, suivi de séries d'observations régulières depuis le démarrage du projet.

Il se présente comme un outil de pilotage et un véritable système d'information nécessaire à la prise de décision des responsables.

2) - Relation Projet / Suivi-Evaluation

On peut considérer qu'un projet a des objectifs à long terme (ce qu'on appelle souvent la finalité du projet).

On inclut là des objectifs généraux tels que, relever le niveau des revenus, augmenter la production, améliorer la qualité de la vie. Ces perspectives d'un ordre supérieur auquel le projet doit apporter sa contribution sont toujours difficiles à isoler et à évaluer.

Pour réaliser ces objectifs à long terme, il faut d'abord atteindre des objectifs à court terme, tels qu'une modification des méthodes d'exploitation ou des systèmes d'élevage. Par exemple introduire la culture attelée

Ces objectifs sont mesurés par les changements enregistrés dans la population cible (effets), lesquels dépendent à leur tour de ce que le projet offre, les activités ou les services requis (approvisionnement en intrant, commercialisation, crédits, vulgarisation etc ...).

Dans le contexte de cette structure à quatre niveaux, ces activités ou services sont généralement définis comme les "résultats" du projet.

Enfin au niveau le plus bas, ces résultats dépendent de moyens humains, matériels et financiers en quantité suffisante et au moment adéquat [J. MURPHY 1988].

A chaque niveau et pour chaque volet du projet on peut définir un ensemble minimum d'objectifs et choisir un ou plusieurs indicateurs appropriés pour chaque objectif, pour vérifier s'il est atteint.

En fonction des quatre niveaux précédemment décrits on peut discerner quatre types d'indicateurs.

3) - Définition d'un indicateur

Les indicateurs sont des variables qui aident à mesurer les changements intervenus dans une situation donnée

Dans l'idéal ces indicateurs doivent être:

- valables et pertinents c'est à dire mesurer effectivement les variables dépendant des objectifs recherchés.

- Fiables c'est à dire vérifiables et objectifs.

- Sensibles aux changements induits par le projet.

- Rentables c'est à dire en accord avec les moyens que le projet peut consacrer à leur mesure [O. THOME 1992]

Un critère important du choix des indicateurs sera celui du temps de collecte [D. GENTIL 1985]

Rappel des niveaux en partant du plus bas de l'échelle:

- 1) L'adéquation de moyens humains, matériels et financiers permet de mettre en place des activités.

- 2) Ces activités donnent des résultats ou produits.

- 3) Ces résultats ont des effets sur les structures de productions et sur les systèmes d'élevage des populations cibles du projet.

- 4) A la fin du projet les effets des actions ont à long terme un impact social et économique sur ces populations sur la région et parfois sur l'économie du pays.

A chaque niveau correspond un certains nombre d'indicateurs:

- 1) Indicateurs d'activité qui mesurent l'ensemble des actes et travaux coordonnés pour l'obtention de résultats

- 2) Indicateurs de réalisations qui permet de mesurer les écarts entre le prévu et le réalisé.

- 3) Indicateurs d'effets où on mesure les réactions des éleveurs aux actions proposées et l'efficacité techniques de ces actions (taux de remboursement des crédits, rendement des cultures attelées etc...).

- 4) Indicateurs d'impacts qui mesurent l'influence des effets directs et indirects (prévus ou imprévus) du projet sur l'environnement au sens large (économique, politique, social, culturel, technique, écologique ...).

Ils existent aussi des indicateurs de coût qui sont à mettre en rapport avec les précédents pour juger de l'intérêt réel des actions engagées [D. GENTIL 1985] [O. THOME 1992]

Exemples d'indicateurs:

Indicateurs de simple réalisation.

Nombres d'insémination artificielle exécutées.
Nombres de promoteurs de santé animale formés.
nombre d'animaux déparasités.

Indicateurs de qualité.

Nombre de vaches gestantes Après IA.
Nombre d'animaux soignés ou vaccinés par les promoteurs.

Indicateurs de coûts et de variation des coûts.

Prix de revient d'un kilo de carcasse.
Prix de revient d'un kilo de croît.

Indicateurs de temps et de respect des délais.

Réception d'un bâtiment d'élevage.
Achat d'intrants.

Indicateurs d'exactitude et de fiabilité des données.

Pourcentage d'erreurs par rapport à des données connues.

Indicateurs d'impact des mesures sur le déroulement du projet.

Indicateurs d'impact du projet sur l'environnement.

Indicateurs de réaction de l'environnement au projet.

Indicateurs d'utilité et d'efficacité.

4) - Suivi-Evaluation et système d'information

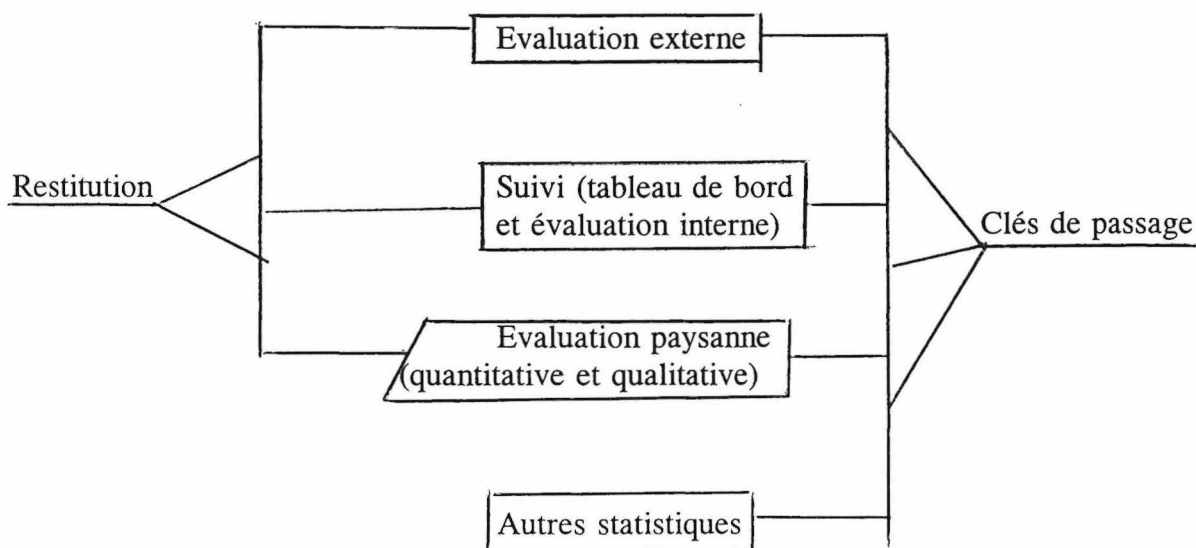
L'expression de suivi évaluation suggère donc l'idée d'une fonction unique qui établit des relations étroites entre deux systèmes de collecte et d'analyse de données.

- 1) Un système qui s'intéresse à l'aspect descriptif des phénomènes à observer et pour lesquels il s'agit de recueillir, sur un large échantillon, un ensemble de données afin d'obtenir des photographies à intervalles réguliers (système qui se rattache à l'idée de suivi).

- 2) Un système qui privilégie l'aspect compréhensif de ces phénomènes au travers d'une analyse et d'un diagnostic (système qui se rattache à l'idée d'évaluation) [L. DESSELAS 1985].

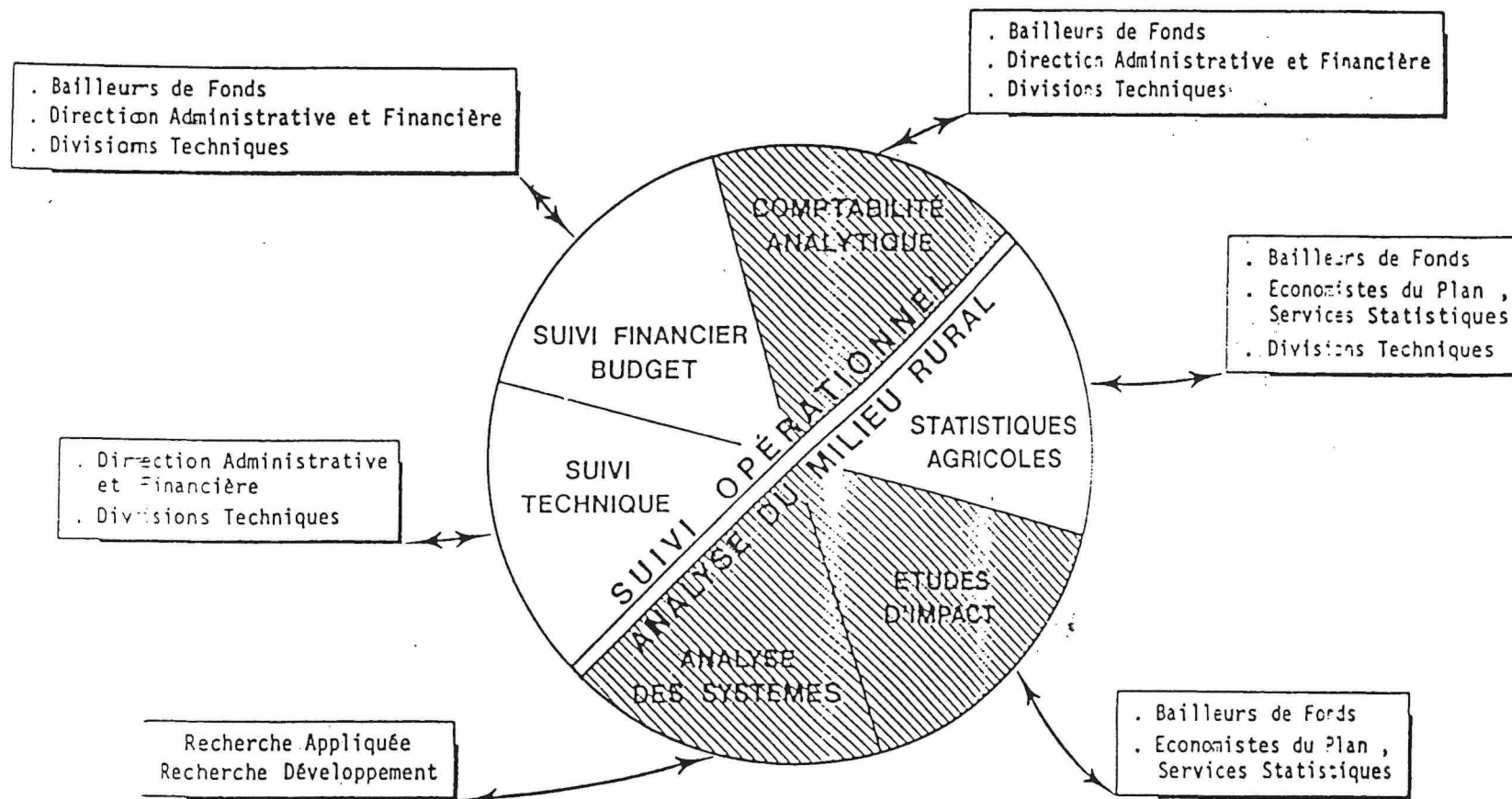
Un système d'information est caractérisé, du point de vue du dispositif par la nature des sources, le mode de collecte, le mode de traitement et la présentation des résultats.

Il est possible actuellement de distinguer quatre types de sources. [D. GENTIL, M. DUFUMIER 1985]



Un autre exemple de système d'information, est celui proposé par la SATTEC:
(cf. figure suivante)

9



LES SYSTEMES D'INFORMATIONS DU SUIVI-EVALUATION ET LEURS UTILISATEURS

- informations à caractère descriptif
- informations à caractère compréhensif

Les formules les plus intéressantes sont celles qui permettent de doser avec le plus d'efficacité possible, les enquêtes sur échantillonnages représentatifs et les observations scientifiques en profondeur.

Il ne faut pas oublier que l'objectif explication-compréhension doit l'emporter sur celui de la précision des données. Cependant il ne faut pas non plus tomber dans des simplifications implicites qui rendraient pratiquement impossibles la compréhension du milieu rural et des mécanismes réels de décision relatif au projet.

Il est important de noter à ce sujet que le dialogue est rarement fécond entre chercheurs et développeurs, car ces derniers ont tendance à demander aux premiers des prédictions ou des recettes. Entre le technicien pressé d'agir et s'attaquant à un problème précis et restreint, et la légitime revendication du chercheur de comprendre une société dans sa globalité, l'incompréhension demeure. [D. GENTIL, M. DUFUMIER 1985]

Il faudra donc souvent faire le choix entre de lourdes batteries d'indicateurs et des séries d'indicateurs imparfaits mais opérationnels rapidement après le démarrage du projet et facilement mesurables.

Les deux tableaux qui suivent, résument à travers l'exemple d'un suivi d'un programme de vulgarisation, les différents concepts d'objectifs et d'indicateurs, en les reliant aux sources d'informations nécessaires à leurs interprétations. [J. MURPHY, T.J. MARCHANT 1989]

Niveau	Indicateurs	Buts chiffrés	Sources d'information
Objectifs à long terme			
1. relever les revenus ruraux	Niveau des marges brutes des agriculteurs	Relever les marges brutes moyennes de ... Dollars/Ha et de ... Dollars/UT	Etudes de cas
2. Accroître la production	Rendements	Accroître la production de ...	Etudes de cas
Objectifs à court terme			
1. Améliorer les pratiques agricoles	Taux d'adoption	Augmenter le nombre d'agriculteurs adoptant des pratiques améliorées	Enquêtes de suivi 2 fois/an
2. Adopter de nouvelles variétés et intrants			

Niveau	Indicateurs	Buts chiffrés	Sources d'information
Résultats			
1. Choisir des agriculteurs témoins	Taille et emplacement de l'exploitation	Choisir des exploitations dont la taille moyenne ne diffère pas de plus de ...% de celles de la région	Enquête de suivi 2 fois par an
2. Veiller à ce que les formateurs effectuent régulièrement des visites et des démonstrations en touchant un grand nombre d'exploitants	Nombre de visites Nombre de participants aux démonstrations	Rendre visite à au moins ...% des agriculteurs témoins tous les 15 jours. augmenter le nombre moyen de participants de ...% chaque saison	Rapports mensuels des formateurs
3. Former les formateurs	Nombre d'hommes jours de formation	Veiller à ce que ...% du personnel ne manque pas une séance de formation	Rapports mensuels
4. Faire connaître les activités et les services disponibles dans la zone cible	Degré de sensibilisation de la population cible	Veiller à ce que chaque année ...% des agriculteurs connaissent les services disponibles	Enquête de suivi 2 fois/an
Intrants			
1. Formateurs	Heures formation Nombre de visites	Réaffectation des postes, des véhicules et des lignes budgétaires en fonction de l'évolution des activités et des contraintes internes ou externes au projet	Rapport internes
2. Moyens de transport	Etat des vehicules stock pieces détachées		
3. Bureaux			
4. Ressources financières	Taux de dépenses et fréquence des transfert de fond		

5) - Les limites du Suivi-Evaluation

Sa situation à l'intérieur du projet diminue l'objectivité et le sens critique vu le peu de recul des responsables mais augmente le niveau de l'acceptation et de l'exécution des recommandations, s'il est à l'extérieur du projet, ce sont les phénomènes inverses qui se produisent. Cependant pour les décideurs financiers les évaluations externes sont importantes car elles permettent de disposer d'informations réalistes et équilibrées concernant ce qui se passe sur le terrain car elles sont collectées par des collaborateurs externes et sans a priori.

Les bailleurs de fonds doivent prendre en compte le financement des systèmes d'information nécessaires dans le budget du projet, on considère généralement qu'ils devraient représenter environ 3% du coût total d'un projet. Peu de budget prennent en compte ces exigences.

Lorsque le système d'information révèle des difficultés dans un projet, d'une certaine manière il est déjà trop tard. En effet la plupart des activités du projet sont lancées et les lourdeurs administratives ainsi que les habitudes de travail des techniciens font qu'il est très difficile de changer de cap en cours d'exécution.

Les garanties de succès d'un projet de développement devraient être prises avant.

En particulier les études de faisabilité d'un projet devraient déterminer pour une production donnée d'une part s'il existe ou non une sécurité des débouchés pour cette production et la stabilité de ses prix et d'autres part la régularité d'approvisionnement et la stabilité des prix des différents intrants et matériels nécessaire à cette production.

D'une manière générale ces études de faisabilité surestiment les réponses des éleveurs aux actions proposées par le projet et les capacités des autorités nationales ou des populations cibles à prendre seules en main le projet une fois l'intervention extérieure terminée.

Malgré les limites que nous venons d'exposer la mise en oeuvre de projets multifonctionnels rend nécessaire le recours à un organisme spécialisé permettant de suivre plusieurs composantes du projet et de mieux comprendre les réactions paysannes aux interventions.

L'important étant de savoir que le meilleur système de Suivi-Evaluation ne peut compenser erreurs présentes dès le début du projet.

CONCLUSION

L'aide au développement a pour objectif de favoriser des processus sociaux qui permettent aux groupes bénéficiaires de trouver des réponses viables à leurs besoins.

Le "projet" planifie à partir d'un objectif final, les activités et les moyens à mettre en oeuvre pour obtenir le résultat attendu.

C'est un des seuls outils à notre disposition permettant d'établir un contrat clair entre les différents partenaires et d'être en particulier, assurer de l'obtention des moyens nécessaires à la réalisation des activités.

Mais cette planification est un carcan qui ne tient pas compte du caractère non maîtrisable de l'origine et de la vitesse d'émergence d'une dynamique de développement dans un groupe social.

En décidant avant et ailleurs ce qui doit se passer, elle dépossède la collectivité des choix fondamentaux. Même lors d'une identification bien menée, l'expression des besoins par les futurs bénéficiaires est déformée par le désir qu'ils ont d'obtenir une aide.

Le suivi-évaluation doit permettre de réadapter en permanence le projet pour qu'il tienne le plus précisément compte des dynamiques sociales des groupes bénéficiaires qu'il est sensé accompagner.

BIBLIOGRAPHIE

- 1) - **DURUFLE. G; FABRE. R; YUNG. M;** Les effets Sociaux et économique des projets de développement rural; Ministère de la coopération, 1988, 197p.

- 2) - **SEDES;** Evaluation du développement rural; Ministère des relations extérieures coopération et développement, 1982, 201p.

- 3) - **GONNEVILLE. (de) G; SARNIGUET. J; SEDES;** Guide d'évaluation économique des projets d'élevage, 1986, 113p.

- 4) - **MURPHY. J; MARCHANT. T.J;** Banque Mondiale, Le suivi et l'évaluation dans les organismes de vulgarisation, 1989, 81p.

- 5) - **THOME. O;** Vétérinaires Sans Frontières, La gestion de projet: quelques définition et repères méthodologiques, 1992, 11p.

- 6) - **HEDRICH. J.M;** L'évaluation dans la politique de coopération de la RFA, in Le Courrier n° 80, juillet-août 1983, pages 66-67.

- 7) - **KRAMER. J.H;** Evaluation de la coopération néerlandaise, in Le Courrier n° 80, juillet-août 1983, pages 68-69.

- 8) - **CRACKNELL.B;** L'évaluation de l'efficacité de l'aide du Royaume-Uni, in Le Courrier n° 80, juillet-août 1983, pages 70-71.

- 9) - **PRATT. B;** L'évaluation et les ONG: un défi, in Le Courrier n° 80, juillet-août 1983, pages 72-73.

- 10) - **VAN DER VAEREN. C;** L'expérience communautaire en matière d'évaluation, in Le Courrier n° 80, juillet-août 1983, pages 74-78.

- 11) - **FUNEL. J.M; SCHULMAN. J.P;** La démarche française d'évaluation à posteriori des opérations de développement rural, in Les cahiers de la recherche-développement n°5, 1985, pages 5-9.

12) - SARNIGUET .J; Evaluation des projets: des bases de diagnostic contestables, in Etudes pour le développement n° 4, décembre 1984.

13) - GENTIL. D; DUFUMIER. M; Le suivi-évaluation dans les projets de développement rural: orientations méthodologiques, in Les cahiers de la recherche-développement n°5, 1985, pages 23-31.

14) - GRIFFON. M; les systèmes d'informations pour le suivi et l'évaluation des projets de développement rural: perspectives institutionnelles et méthodologiques, in Les cahiers de la recherche-développement n°5, 1985, pages 43-47.

15) - DESSELAS. L; LEGAL. P.Y; Le suivi-évaluation d'un projet de développement à la SATEC, in Les cahiers de la recherche-développement n°5, 1985, pages 51-53.

16) - STEINACKER. G; CASTELL. W; Evaluation: un instrument pour améliorer l'efficacité de la direction et gestion des projets agricoles de la GTZ, in Les cahiers de la recherche-développement n°5, 1985, pages 54-56.