



Numéro:

UNIVERSITE DE KARA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION (FaSEG)

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN PLANIFICATION DU
DÉVELOPPEMENT

Domaine : Sciences Economiques et de Gestion

Mention : Economie

Spécialité : Suivi-Evaluation

Analyse des outils de suivi-évaluation proposés par la Fondation Inter-Américaine (IAF) dans le cadre des projets subventionnés en Haïti : Cas du projet géré par l'Association des Irrigants de Maury (AIM).

Présenté par : Efrène JOSEPH

Le 12 février 2026

Structure de recherche :

Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion (LaRSEG)

Directeur de mémoire :

M. ADEVE komlan Ametowoyo, Maître de Conférences en sciences Economiques,
Université de Kara

Co-encadreur de mémoire :

M. AKITAN Agbémébia, Maître-Assistant en sciences Economiques,
Université de Kara.

Jury :

Président : M. GAFA Yao, Maître de Conférences Agrégé en Sciences de Gestion,
Université de Kara.

Membre : M. AKITAN Agbémébia, Maître-Assistant en sciences Economiques,
Université de Kara.

Évaluateur : M. KINVI Messan, Maître-Assistant en sciences Economiques,
Université de Kara

Année académique

2024-2025

AVERTISSEMENT

L'Université de Kara n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACE

Ce mémoire est dédié à :

- Mes parents, JOSEPH André et SAINT-JUSTE Eleine ;
- Ma femme, Stéphanie C. JOSEPH ;
- Mes trois (3) enfants : JOSEPH Mackifentz Staëlsion, JOSEPH Schilwesda Stéphanie et JOSEPH Wood-Jayden Deeyensy.

REMERCIEMENTS

Pour la réalisation de ce mémoire, beaucoup de personnes ont apporté leur participation et leur collaboration d'une manière ou d'une autre. Nous exprimons à elles toute notre gratitude. Ainsi, nous adressons nos remerciements principalement :

- Au plus récent Ex-Président de l'Université de Kara, Le professeur KOKOU Tchariè, pour son dévouement dans l'encouragement d'une formation de qualité à ladite université ;
- Au Professeur HOUZOU-MOUZOU Grâce Prenam, l'actuelle Présidente de l'Université de Kara, pour son engagement pour la continuité d'une formation de qualité au sein de cette Université.
- A l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) pour avoir offert cette opportunité de formations ouvertes et à distance (FOAD) ;
- Au responsable pédagogique du Master professionnel en planification du développement (MPDEV), le Dr. BOUKARI Mamadou, Maître-Assistant en Sciences Economiques, pour sa pleine disponibilité au profit de tous ses étudiants et pour ses multiples transmissions de savoirs ;
- À mon Directeur de mémoire, le Dr. ADEVE Ametowoyo Komlan, Maître de Conférences en Sciences Economiques et de Gestion, pour son dévouement sans réserve à la rigueur et à la qualité de l'enseignement des Sciences Economiques et de Gestion à l'Université de Kara ainsi pour la qualité de son encadrement dans le cadre de mon travail de mémoire.
- À mon Co-Directeur, le Dr. AKITAN Agbémébia, Maître-Assistant en Economie, Université de Kara, pour ses remarques et conseils utiles.
- Aux membres de jury pour leur disponibilité à l'examen et à l'évaluation de ce document de mémoire ;
- A tous les Professeurs de l'Université de Kara pour les connaissances qu'ils nous ont transmises ;
- Aux Représentants de la Fondation Inter-Américaine (IAF) en Haïti, spécialement PIERRE-MERITE Dieusibon pour tous ses conseils ;
- Aux Responsables de l'Association des Irrigants de Maury (AIM) pour avoir exprimé leurs intérêts à ce sujet ;
- A tous les membres du corps administratif de Université de Kara ;

- Au Coordonnateur Général de la Plateforme des Organisations pour le Développement et la défense de l'Agriculture de l'Artibonite (PLAODDAA), Monsieur Nesly VOLTAIRE, pour ses encouragements ;
- À mon oncle, Samson JEAN BAPTISTE, Maître en Droit, pour ses lectures pertinentes ;
- À l'Ingénieur-Agronome Eno HERARD pour ses conseils pertinents ;
- À ma femme, Stéphanie Concilien JOSEPH, pour son support,
- À mes amis Gusman SAINTE et Derosé MERINE, pour leurs mots d'encouragement ;
- À ma cousine Danise RENE et à mon amie Chliseline TOULOUTE pour leurs supports ;
- À mon cousin Wistère VALCIUS, pour ses encouragements ;
- À mes sœurs et frères, Emilène, Elta, Anselot, Auberde et Merlie Kenthiana pour avoir toujours cru en moi ;
- À l'Étudiant finissant en sciences agronomiques, Widnel VALCIUS pour ses encouragements ;
- À tous mes camarades de promotion (2023-2025), spécialement CIRILUS Kenest, Pierre Pascal VOLCY et GANG Laré Kanfitine, pour avoir manifesté leur solidarité tout le long de la formation.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	v
SIGLES ET ACRONYMES	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES GRAPHIQUES	ix
LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES ANNEXES.....	xi
RESUMÉ	xii
ABSTRACT.....	xii
1 INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13
2 ETAT DES LIEUX	17
3 CONNAISSANCES THÉORIQUES EN SUIVI-ÉVALUATION	31
4 CADRE METHODOLOGIQUE.....	41
5 RESULTATS, DISCUSSIONS ET ANALYSES	43
6 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	55
7 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	58
8 ANNEXES	60
9 TABLES DES MATIERES	68

SIGLES ET ACRONYMES

2IE	:	Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
ADG	:	Aide au Développement Gembloux
AI	:	Association des Irrigants
AIM	:	Association des Irrigants de Maury
AMPDR	:	Association Malienne pour le Développement Rural
AUF	:	Agence Universitaire de la Francophonie
BAC-V	:	Bureau Agricole Communale des Verrettes
BDC	:	Banque de développement du Canada
BID	:	Banque Interaméricaine de Développement
CAEPAMAD	:	Comité d'Adduction d'Eau Potable et d'Assainissement Mahotièrè-Désarmes
CECI	:	Centre d'Etudes et Coopération Internationale
CISV	:	Children's International Summer Villages
FAMV	:	Faculté d'Agronomie et de Médecine Vétérinaire
FaSEG	:	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FFOM	:	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
FOAD	:	Formations Ouvertes et à distance
GATT	:	General Agreement on Tariffs and Trade/ Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce
GM	:	Groupe Médialternatif
GVC	:	Gruppo di Volontariato Civile/ Groupe de Volontariat Civique
IAF	:	Inter-American Foundation
IFRC	:	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
IHSI	:	Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique
ISDE	:	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
LaRSEG	:	Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion
MAST	:	Ministère des Affaires Sociales et du Travail
MCC	:	Mennonite Central Committee / Comité Central Mennonite
MPDEV	:	Master Professionnel en Planification du Développement
MUSO	:	Mutuelles de Solidarité
OCB	:	Organisations Communautaires de Base
ODD	:	Objectifs de Développement Durable
ODVA	:	Organisme de Développement de la Vallée de l'Artibonite

OFDA	:	Office of U.S. Foreign Disaster Assistance
OMD	:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
OSC-AL	:	Organisations de la Société Civile et les Autorités Locales
PACR	:	Plan d'action sur le capital de risque
PAPDE	:	Projet d'Appui à la Promotion et à la Protection des Droits de l'Enfant
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PLAODDAA	:	Plateforme des Organisations pour le développement et la Défense de l'Agriculture de l'Artibonite
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
SIDA	:	Syndrome d'Immuno- Déficience Acquise
SWOT	:	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats
UCL	:	Université Catholique de Louvain
UEH	:	Université d'État d'Haïti
UK	:	Université de Kara
USAID	:	Agence des Etats-Unis pour le Développement International
VIH	:	Virus de l'Immunodéficience Humaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les sections communales de la commune des Verrettes.....	19
Tableau 2: Objectifs, résultats détaillés et activités du projet	24
Tableau 3: Quelques caractéristiques du « suivi » des projets de développement.....	32
Tableau 4: Quelques caractéristiques de « l'évaluation » des projets de développement.....	34
Tableau 5: Différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation, selon la Banque Mondiale.....	36
Tableau 6: Exemple d'une matrice d'analyse SWOT	42
Tableau 7: Outils proposés par la Fondation Inter-Américaine	43
Tableau 8: Synthèse des outils de suivi-évaluation proposés par IAF et utilisés par AIM.....	46
Tableau 9: Utilisation des outils par le personnel du projet	48
Tableau 10: Possibilités de révision des contenus des outils	49
Tableau 11: Analyse SWOT des outils de suivi.....	52

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Niveau d'utilisation des outils par l'équipe de projet.....	48
Graphique 2: Niveau de connaissance de l'équipe en suivi-évaluation.....	50
Graphique 3: Niveau de connaissance et d'utilisation des outils de suivi	51

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Carte de la République d'Haïti (Source : JOSEPH, 2018)	18
Figure 2: Carte de la commune des Verrettes (MDE, 2007, reprise par JOSEPH, 2018).....	20
Figure 3: Organigramme de l'AIM.....	29

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Questionnaire de collecte des données	60
Annexe 2: Outil de présentation des objectifs et résultats du projet	62
Annexe 3: Les éléments constitutifs du tableau des indicateurs	62
Annexe 4: Plan de travail	62
Annexe 5: Outil pour le rapport financier	63
Annexe 6: Outil dépenses et décaissements	64
Annexe 7: Outil pour les contreparties	65
Annexe 8: Outil pour les alliances	65
Annexe 9: Subventions	66
Annexe 10 : Eléments constitutifs du tableau des alliances	67

RESUMÉ

Ce mémoire analyse les outils de suivi-évaluation de la Fondation Inter-Américaine (IAF) dans les projets subventionnés en Haïti, en se concentrant sur le projet de l'Association des Irrigants de Maury (AIM). L'objectif est d'évaluer ces outils en termes de contenu, de compréhension par les utilisateurs, et d'identifier leurs forces et faiblesses pour améliorer la performance des projets. La méthodologie comprend une revue documentaire, des enquêtes, et l'élaboration d'outils de collecte et d'analyse de données. Les résultats montrent qu'il existe des problèmes de contenu et d'efficacité des outils, bien que certains soient jugés adéquats par l'équipe du projet. Une analyse SWOT révèle des difficultés liées à l'absence d'un responsable interne pour le suivi-évaluation, un manque de participation des bénéficiaires et des lacunes dans la formation de l'équipe. Le mémoire propose des recommandations à la IAF et à l'AIM, incluant la révision des outils, le renforcement des cadres du projet, et le recrutement d'un responsable de suivi-évaluation pour améliorer la coordination et la performance globale du projet.

Mots clés : Suivi-évaluation, projets subventionnés, IAF, Haïti, AIM.

ABSTRACT

This thesis analyzes the monitoring and evaluation tools of the Inter-American Foundation (IAF) in grant-funded projects in Haiti, focusing on the project of the Association of Irrigators of Maury (AIM). The aim is to assess these tools in terms of content, user understanding, and to identify their strengths and weaknesses to improve project performance. The methodology includes a literature review, surveys, and the development of data collection and analysis tools. The results show that there are issues with the content and effectiveness of the tools, although some are considered adequate by the project team. A SWOT analysis reveals challenges related to the absence of an internal person responsible for monitoring and evaluation, a lack of beneficiary participation, and gaps in team training. The report provides recommendations to the IAF and AIM, including the revision of tools, strengthening project frameworks, and recruiting a monitoring and evaluation officer to improve coordination and the overall performance of the project.

Keywords: Monitoring and evaluation, funded projects, IAF, Haiti, AIM.

1 INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans les pays en développement, la lutte contre la pauvreté est devenue aujourd'hui un défi majeur face à une constante explosion démographique. Les projets et programmes de développement mis en œuvre dans ces pays traduisent les politiques publiques souvent élaborées avec l'appui des partenaires techniques et financiers (Aboubakar, 2015).

L'établissement des politiques de lutte contre la pauvreté dans les pays en développement date de plus de 50 ans (Rémy et al., 2021). Cependant, depuis plus de trois (3) décennies, un tiers de la population des pays en développement (soit 19%), vit toujours dans l'extrême pauvreté, ce qui compromet l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à l'horizon 2015, ainsi que les Objectifs de Développement Durable (ODD) du Programme de développement durable, inauguré en 2016, à l'horizon 2030¹.

En Haïti, la pauvreté est multi-dimensionnelle et causée par un enchevêtrement complexe de facteurs économiques, sociaux et politiques qui ont été aggravés par des épisodes récurrents de troubles politiques, de crises socio-économiques, de catastrophes naturelles, d'épidémies persistantes et de violences armées des gangs. Le nombre d'Haïtiens vivant en-dessous du seuil de pauvreté avec moins de 2,41USD par jour est estimé à plus de 6 millions, et plus de 2,5 millions sont tombés en-dessous du seuil de pauvreté extrême, vivant avec moins de 1,23USD par jour. Les femmes et les jeunes subissent davantage les conséquences de la pauvreté qui est liée, entre autres, à l'absence d'une croissance économique réelle, durable, soutenue et inclusive et reconnaissante des droits humains. (PNUD, 2023).

Ainsi, plusieurs institutions tant nationales qu'internationales financent ou gèrent des projets et programmes de développement. La plupart de ces projets et programmes ne déterminent pas les performances locales et globales de croissance, et représentent aussi les nouvelles configurations de la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds. Ils semblent n'avoir pas jusque-là fait preuve d'efficacité pour la réduction de cette pauvreté. Selon Claude OUATTARA, cité par ABOUBAKAR (2015), « depuis les années 1990, les différents résultats dans l'exécution de multiples projets de développement ont donné des résultats mitigés. Les échecs sont restés nombreux, les succès rares ou incertains malgré les gros investissements octroyés par les partenaires ».

¹ Rapport annuel des OMD, ONU 6 juillet 2015.

En effet, pour répondre en faveur de la gestion efficace de l'aide au développement, de nombreuses initiatives sont prises notamment la réalisation des séminaires, des formations et des tables rondes. Partant de la conférence des Nations-Unies de Monterrey (2000) à la table ronde de Marrakech (2004), le suivi-évaluation a été adopté par la communauté internationale comme l'une des approches à utiliser pour faire le suivi des projets d'aide au développement.

Dans ce contexte, le suivi-évaluation apparaît comme un outil important dans la gestion du cycle de projet pour éviter des risques d'échecs et réaliser des progrès. Autrement dit, il permet de comprendre de façon précise et fiable les éléments qui fonctionnent bien et les problèmes qui doivent être réglés. En bref, il permet d'améliorer la prestation des services pour augmenter la qualité de la mise en œuvre du projet.

La Fondation Inter-Américaine (IAF) est une petite agence d'assistance, non humanitaire, du gouvernement américain, basée à Washington, créée en 1969 qui procède à des subventions des projets de développement communautaire en Amérique latine et dans les Caraïbes. Elle adopte une approche différente de celle de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID) en travaillant directement avec les Organisations Communautaires de Base (OCB) et les entrepreneurs locaux pour renforcer les communautés. Son soutien, destiné à des populations défavorisées, se concentre sur le développement communautaire local et l'innovation dans des domaines comme l'agriculture, l'élevage et la petite entreprise. Dans sa philosophie, la Fondation Inter-Américaine n'intervient pas dans le choix des projets pour les communautés, ce sont les OCB qui proposent leurs projets à la Fondation qui, elle-même, apporte son support financier en fonction des critères bien établis.

En Haïti par exemple, la IAF, dans le cadre de ses interventions au cours des dix (10) dernières années, a accordé des subventions à une trentaine d'organisations communautaires et à des petites ONG locales réparties à travers tous les départements du pays. Pour assurer le suivi et l'évaluation de ses donations en Haïti, la Fondation Inter-Américaine met à disposition des organisations bénéficiaires un manuel de suivi qui comporte plusieurs outils de suivi.

L'Association des Irrigants de Maury (AIM), l'un des bénéficiaires de la Fondation Inter-Américaine, gère un projet intitulé « ***Projet d'appui à l'intensification de l'agriculture irriguée à Désarmes*** » de numéro HA-254. Au niveau de ladite association, ces outils sont utilisés par l'équipe du projet composée d'un Coordonnateur, d'un Administrateur/comptable, d'un Assisant comptable, de deux Agents de suivi de Mutuelles de Solidarités (MUSO) et d'un Technicien Agro-vétérinaire. Ces cadres du projet développent, en général, une certaine

lourdeur dans le remplissage des outils en temps réel, bien que le projet développe des outils de base pour la collecte des données de suivi sur le terrain. Des problèmes liés à l'utilisation des outils de suivi-évaluation proposés par la IAF sont donc révélés. Ils sont souvent mal utilisés, ce qui entraîne ainsi des retards empêchant ainsi de prendre des mesures correctives appropriées.

En vue de détecter certains problèmes et dégager une meilleure compréhension et une meilleure utilisation du manuel de suivi par les principaux utilisateurs, nous nous proposons d'analyser la qualité des outils de suivi proposés par IAF, d'où la réalisation de ce travail intitulé « *Analyse des outils de suivi-évaluation proposés par la Fondation Inter-Américaine (IAF) dans le cadre des projets subventionnés en Haïti : cas du projet géré par l'Association des Irrigants de Maury (AIM)* ».

Pour aboutir à ce travail, une question centrale se pose : Comment améliorer les outils de suivi-évaluation proposés par la IAF dans le cadre des projets subventionnés en Haïti ?

Cette question centrale nous amène à poser les trois (3) questions secondaires suivantes :

- Les outils de suivi-évaluation proposés par la IAF prennent-ils en compte les informations essentielles selon les règles fonctionnelles établies ?
- Quel est le niveau de compréhension et d'utilisation des outils de suivi par les bénéficiaires ?
- Quelles sont les forces et faiblesses identifiées ainsi que les améliorations nécessaires ?

L'objectif général de ce travail est d'analyser les outils de suivi-évaluation proposés par la IAF en Haïti en vue d'aboutir à des propositions visant à améliorer la performance globale des projets. Spécifiquement, il vise à :

- Analyser le contenu des outils de suivi disponibles ;
- Analyser le niveau de connaissance et de compréhension des principaux utilisateurs ;
- Identifier les points forts et les points faibles des outils.

De ces objectifs de recherche, trois (3) hypothèses sont à vérifier :

- *Hypothèse 1* : Les outils de suivi présentent des contenus qui sont susceptibles d'être révisés.
- *Hypothèse 2* : Les bénéficiaires comprennent et utilisent insuffisamment les outils de suivi.

- *Hypothèse 3* : Les outils présentent des faiblesses qu'il convient de réduire.

En termes de résultats, il est prévu qu'au terme de ce travail, nous avons une meilleure compréhension des outils de suivi-évaluation constituant le manuel de suivi mis à disposition des organisations bénéficiaires en Haïti, particulièrement l'AIM par la IAF. Les points forts et les points faibles sont identifiés et les approches de solutions sont proposées pour lever les difficultés potentielles pour une efficacité des outils de suivi-évaluation.

Ce travail de mémoire est structuré de la manière suivante :

- **L'état des lieux** du travail qui présente la zone de travail, le projet ainsi l'association exécutante.
- **La présentation des connaissances théoriques en suivi-évaluation** qui aborde les parties essentielles à la compréhension des concepts de suivi-evaluation., et décrit des théories, des recherches et contributions en matière de suivi-evaluation se basant surtout, sur une revue de la littérature permettant d'approfondir les connaissances théoriques, comme éléments de base pour l'élaboration du cadre conceptuel de recherche qui sera vérifié.
- **La présentation de la démarche méthodologique du travail** qui traite tous les aspects liés à la démarche méthodologique du travail sont abordés. Il s'agit de présenter l'unité d'analyse, les sources d'information, l'opérationnalisation des variables clés, la stratégie générale de recherche, la méthode de collecte et les procédés de traitement des données.
- **La présentation des résultats et discussions** qui décrit les principaux résultats obtenus à la fin de l'étude et présente les confirmations ou infirmations des hypothèses énoncées. Il aborde également, la discussion des résultats de recherche avec les principales variables dans la pratique de suivi-evaluation de la Fondation Inter-Américaine.

Enfin, une conclusion présente les contributions et les limites de la recherche et les recommandations formulées.

2 ETAT DES LIEUX

Le projet dans lequel ce travail est réalisé couvre deux sections communales de la commune des Verrettes (4^e section Désarmes et 3^e section Guillaume Maugé), commune de l'arrondissement de Saint-Marc, département de l'Artibonite, se situant au Nord de Port-au-Prince (capitale d'Haïti), distance de 125 km de la capitale, elle constitue l'une des principales zones de production agricoles du pays. La principale activité de la commune est l'agriculture, viennent ensuite l'élevage du bétail et le commerce.

2.1 Présentation générale d'Haïti

Haïti, 27750 km², pays insulaire, baignée par la mer des Antilles, voisine avec la République Dominicaine, est un pays montagneux au ¾ de sa superficie. La distribution des précipitations est influencée par le régime des vents en provenance des différents secteurs et la présence de reliefs importants dans les différentes régions. La répartition des pluies normales est caractérisée par deux périodes pluvieuses centrées sur avril-mai et août-septembre-octobre et deux périodes sèches centrées sur juin-juillet et novembre-mars et juillet. La pluviométrie annuelle moyenne du pays est de 1.400 mm. Elle peut être supérieure à 3000 mm/an (massif de la Hotte, pointe Sud-Ouest), jusqu'à inférieure à 500 mm/an (Gonaïves, Nord-Ouest).

L'agriculture est la principale activité économique en Haïti, car c'est le secteur qui contribue le mieux, environ 25%, à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB). Malgré tout, c'est une agriculture familiale, constituée par une grande majorité d'exploitations de petite dimension (moins de 2ha). Selon le rapport du recensement agricole de 2010, près de 95 % des producteurs agricoles, hommes et femmes, exploitent au moins 90% de la superficie cultivée. A l'heure actuelle, cette agriculture s'apparente plus à une agriculture de subsistance, caractérisée par une prédominance de main-d'œuvre familiale et par des systèmes de production peu productifs. Bien que très diversifiée et présentant des opportunités intéressantes pour son développement, elle est confrontée à d'importantes contraintes, à commencer par un sous-investissement drastique dans le secteur pendant plusieurs décennies. Ce type d'agriculture entraîne une dégradation généralisée des ressources naturelles, avec déboisement massif des Bassins Versants (BV) pour le charbon de bois, mauvaises pratiques culturales, ayant pour conséquences directes l'érosion et pertes de fertilité des terres, le tarissement des sources, des glissements de terrain, des inondations, etc.



Figure 1: Carte de la République d’Haïti (Source : JOSEPH, 2018)

2.2 Présentation de la commune des Verrettes

Deuxième commune de l’arrondissement de Saint-Marc, elle est bornée au Nord par la Petite-Rivière de l’Artibonite au moyen du fleuve de l’Artibonite, au Sud par la commune de l’Arcahaie au moyen de la chaîne des Matheux, à l’Est par la commune de Lachapelle au moyen de la rivière Maury, et à l’Ouest par la commune Saint-Marc et la commune de l’Arcahaie par la chaîne des Matheux (IHSI, 2009). Sur le plan administratif, la commune des Verrettes est divisée en six (6) sections communales qui sont la 1^{re} Liancourt, la 2^e Bélanger, la 3^e Guillaume Mogé, la 4^e Désarmes, la 5^e Bastien et la 6^e Terre Nette. Elle compte deux (2) grands quartiers qui sont les quartiers de Liancourt et de Désarmes, puis le bourg des Verrettes.

Les coordonnées géographiques de la commune sont les suivantes :

Latitude en degrés décimaux	: 19.05
Longitude en degrés décimaux	: -72.466667
Latitude en degrés, minutes et secondes	: 19° 03' 00" N
Longitude en degrés, minutes et secondes	: 72° 28' 00" W

Selon les données de l’Institut Haïtien de Statistique et d’Informatique (IHSI) de 2009, la population de la commune des Verrettes est évaluée à 131693 habitants, soit une densité de 378 habitants/km². 80% de la population vivent en milieu rural. Les jeunes représentent environ 65% de la population totale. La pression foncière est grande en milieu rural déjà sensible à la dégradation. Le tableau 1 présente les la superficie et la densité des sections communales.

Tableau 1: Les sections communales de la commune des Verrettes

Section	Superficie (km ²)	Contour (m)	Population	Densité
1 ^{er} Liancourt	33.59	33283	33534	998.47
2 ^e Bélanger	61.92	52210	24335	393.01
3 ^e Guillaume Maugé	30.99	40800	12523	404.09
4 ^e Désarmes	107.14	50130	24974	233.09
5 ^e Bastien	74.22	42510	23662	318.79
6 ^e Terre Nette	40.44	28250	12665	313.17
Total	348.3	-	131693	378.10

Source : IHSI, 2009 repris par Hérard, 2012.

Le relief de la commune des Verrettes dépendant de l'endroit où l'on se trouve est le morne. Dans son ensemble, toute la commune des Verrettes connaît un climat tropical avec une humidité relative de 70%. La température moyenne annuelle varie entre le minimum nocturne de 18°C en janvier et le maximum de 35°C en juillet. Les précipitations moyennes annuelles s'échelonnent entre 1400 et 1600 mm avec les fortes variations saisonnières.

La zone connaît deux grandes saisons très distinctes : Une saison pluvieuse qui va de mai à novembre et est marquée par des pluies de types orageux de courte durée et de forte intensité ; et une saison sèche qui va de décembre à avril. (MCC, 1996, dans Volny, 2003).

La commune des Verrettes est traversée par le fleuve de l'Artibonite, ayant un débit moyen de 49,2 m³ par seconde et au moins cinq (5) rivières affluentes du fleuve. Le bassin versant du fleuve a une surface de drainage de 6 336 km² et est subdivisée en 10 sous bassins versants totalisant 224.39 km² dont celui de la rivière Maury appelé Bassin Versant Mahotière mesurant 47.65 km² (ODVA/BAC-V, 2008).

La commune des Verrettes est souvent touchée par des catastrophes dues à des phénomènes naturels ; les inondations en particulier dans les plaines, les vents et l'érosion hydrique dans les mornes. Cette situation est due au fait de la dégradation accélérée des bassins versants des rivières.

Les sections communales **4^e Désarmes** (107.14 km²) et **3^e Guillaume Maugé** (30.99 km²) **sont les deux concernées directement par le projet.** La 4^e section est majoritairement montagneuse (Bassin versant Mahotière) et la 3^e section est majoritairement plaine et sert à l'agriculture irriguée (périmètre irrigué de Désarmes). Elles bénéficient en commun le réseau d'eau potable et assainissement géré par le CAEPAMAD. Ces deux sections sont accolées et sont limitées de l'Ouest à l'Est par la route Pont sondé-Mirebalais. Le quartier de Désarmes est formé par la

réunion des zones urbaines de la troisième section Guillaume Maugé et de la quatrième section Désarmes. La 3^e section Guillaume Maugé est majoritairement une zone de plaine. Elle constitue la principale zone de production agricole en irrigué de la zone.

Les rivières Bois, Zerperlin, Boucan Lafaité et Maury traversent les deux sections. Mais la rivière Maury est le principal cours d'eau permanent de Désarmes qui dessert les populations des deux sections tant à usage domestique (captée à partir d'une de ses sources) qu'agricole (dérivée au niveau d'un barrage en aval). Les autres cours d'eau précités sont majoritairement à débit saisonnier. Toutes ces rivières se jettent dans le fleuve Artibonite, limitrophe de la plaine alluvionnaire très fertile de Désarmes communément appelée « Basse strate ».

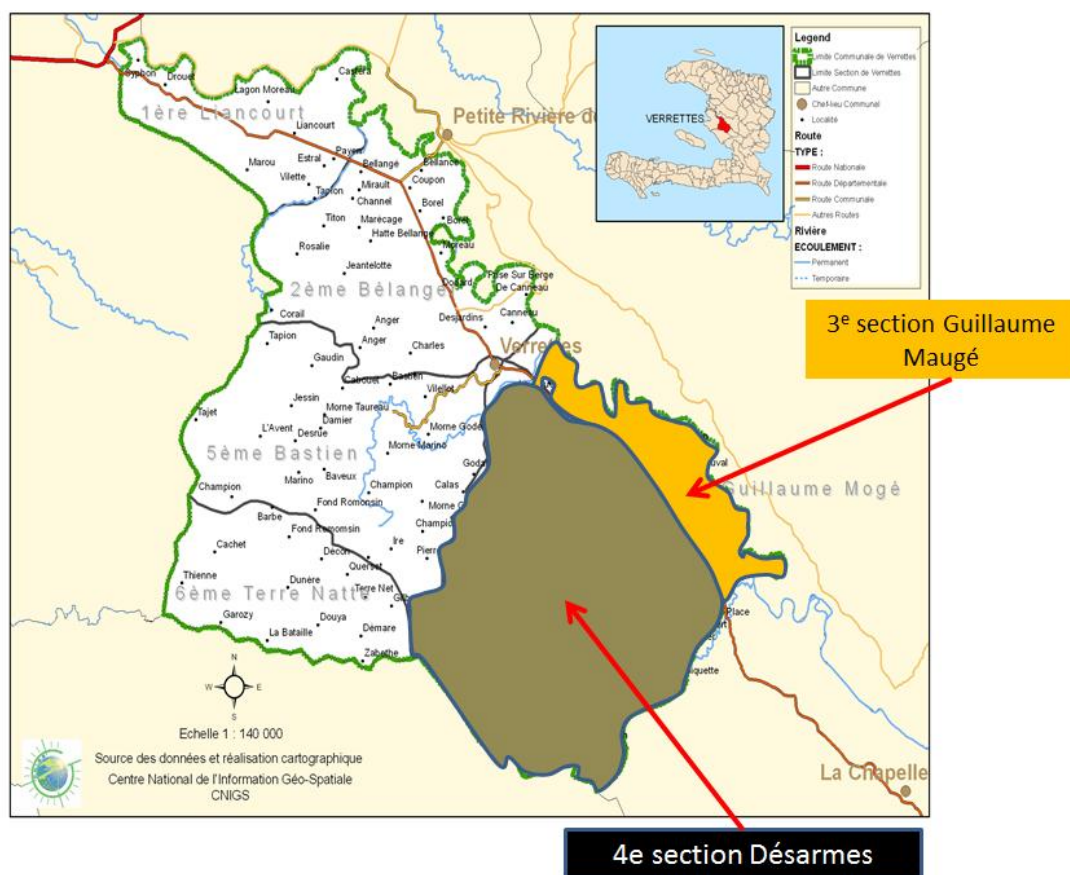


Figure 2: Carte de la commune des Verrettes (MDE, 2007, reprise par JOSEPH, 2018)

Les principales activités économiques de la zone sont respectivement l'agriculture et l'élevage, vient ensuite le commerce. Ce quartier possède le plus gros marché de la commune qui fonctionne tous les mardis et vendredis. Celui-ci est fréquenté par un nombre important de marchands (es). On y vend surtout des animaux d'élevage, les produits agricoles et industriels dont la majorité provient de Port-au-Prince.

2.3 Présentation du projet

2.3.1 Eléments de contexte

En juin 2021, l'Association des Irrigants de Maury (AIM) a bénéficié d'une subvention de la Fondation Inter-Américaine (IAF) pour la mise en œuvre du projet intitulé « Projet d'appui à l'intensification de l'agriculture irriguée sur le périmètre de Maury à Désarmes » portant le code HA-254 pour une durée de deux (2) ans à terminer le 30 juin 2023. Le 18 mai 2023, un premier amendement (HA-252-A1) à l'Accord de subvention initialement conclu le 11 juin 2021 a été signé en vue de repousser la date d'échéance de l'Accord au 11 décembre 2023 (Amendement temps).

Le 6 novembre 2023, AIM a bénéficié d'un deuxième amendement (HA-245-A2) à l'Accord de Subvention initialement conclu le 11 juin 2021. Cet Amendement a pour effet de reporter la date d'expiration de l'Accord au 11 décembre 2026, de modifier la description du projet (Annexe A), de modifier les Modalités de l'Accord (Annexe B), d'ajouter les modalités du Fonds de capital démarrage (Annexe H), et du Fonds de capital démarrage (Annexe I) ; et d'allouer des fonds supplémentaires afin de développer, renforcer et capitaliser les Mutuelles de Solidarité (MUSO), renforcer les activités de crédit semences, accroître l'accès à l'eau et à la production agricole et renforcer la capacité de l'AIM à servir ses membres.

En juin 2021, l'AIM a bénéficié d'une subvention de la IAF pour la mise en œuvre du projet intitulé « Projet d'appui à l'intensification de l'agriculture irriguée à Désarmes » portant le code HA-254 pour une durée de deux (2) ans à terminer le 30 juin 2023. Le 18 mai 2023, un premier amendement (HA-254-A1) à l'Accord de subvention initialement conclu le 11 juin 2021 a été signé en vue de repousser la date d'échéance de l'Accord au 11 décembre 2023 (Amendement temps).

Le 6 novembre 2023, AIM a bénéficié d'un deuxième amendement (HA-254-A2) à l'Accord de Subvention initialement conclu le 11 juin 2021. Cet Amendement a pour effet de reporter la date d'expiration de l'Accord au 11 décembre 2026, de modifier la description du projet (Annexe A), de modifier les Modalités de l'Accord (Annexe B), d'ajouter les modalités du Fonds de capital démarrage (Annexe H), et du Fonds de capital démarrage (Annexe I) ; et d'allouer des fonds supplémentaires afin d'atteindre les objectifs suivants :

- **Objectif 1** : Renforcer la capacité organisationnelle de AIM tout en améliorant sa performance technique, administrative et logistique et celle des gestionnaires.

- **Objectif 2 :** Améliorer la sécurité alimentaire des habitants des commune de Verrettes et de Lachapelle en améliorant leur accès à l’eau d’irrigation pour les cultures, soutenant leurs activités d’élevage et leurs opérations de protection post-récoltes.
- **Objectif 3 :** Augmenter les revenus des bénéficiaires en développant des activités de prêts agricoles (semences), d’accompagnement et de capitalisation des Mutuelles de solidarité (MUSO).
- **Objectif 4 :** Lutter contre le changement climatique en sensibilisant la population locale à la protection des ressources naturelles et en développant des activités liées à l’aménagement du bassin versant de la rivière Maury qui surplombe le périmètre irrigué de Maury.

2.3.2 Description du projet

Le projet est dans sa deuxième phase. Au cours de la première phase, l'AIM a travaillé avec ses membres agriculteurs à Désarmes, commune de Verrettes, département de l'Artibonite pour garantir un approvisionnement régulier en eau pour l'irrigation, améliorer leurs moyens de subsistance et renforcer les systèmes alimentaires locaux. Les activités comprenaient la réparation de leur système d'irrigation, le renforcement de la gestion organisationnelle, la création d'une banque de semences et l'élargissement de l'accès au crédit. Les activités de projet avaient bénéficié à environ 330 agriculteurs et indirectement à plus de 2 500 personnes.

Au cours de cette deuxième phase (Novembre 2023-Novembre 2026), l'AIM mène des activités du projet pour s'appuyer sur les résultats positifs et relever les défis actuels, tels que l'insécurité alimentaire, l'accès à l'eau et le manque de capitaux pour les paysans.

À la fin de la phase 2 de l'accord de subvention, l'AIM aura atteint les résultats suivants :

- 1 500 bénéficiaires supplémentaires directs et 7 500 indirects ;
- L’AIM renforce ses capacités en tant qu'organisation, comme en témoignent l'amélioration des rapports d'audit et des résultats des projets, une visibilité et des revenus accrus ;
- Accroissement d’accès accru au crédit pour 700 personnes supplémentaires en incluant 10 MUSO supplémentaires, augmentant ainsi leur épargne de 42 pour cent ;
- Collecte des redevances annuelles d'eau auprès de 500 utilisateurs, créant ainsi un fonds de réparation annuel ;
- Accès accru à l'eau pour 3 000 agriculteurs, ce qui leur a permis de cultiver des cultures supplémentaires pour la vente et la consommation.

Les volets d'activités associés à ces résultats sont les suivants :

Renforcement organisationnel AIM :

- Renforcer les compétences d'environ 15 membres du personnel et du conseil d'administration, liées à la gestion des catastrophes et des risques, au changement climatique, à l'eau et à la gestion de projets, entre autres.
- Réviser son manuel de procédures et son plan stratégique quinquennal.
- Acheter du mobilier de bureau, des panneaux solaires supplémentaires, du matériel informatique et une moto.
- Finaliser la salle de bain du bureau, réparer les fissures de l'immeuble de bureaux et rafraîchir la peinture.

Système d'irrigation AIM :

- Organiser 4 campagnes communautaires locales pour collecter les frais d'utilisation de l'eau et pour sensibiliser les paysans du périmètre irrigué sur la gestion des ressources naturelles (eaux-sols et plantes). AIM économisera ces frais pour les réparations comme indiqué dans son manuel.
- Réparer une section de 20 mètres linéaires du canal primaire, construire 150 mètres linéaires de canaux secondaires supplémentaires et nettoyer 3 000 mètres linéaires du canal primaire.

Stockage des semences :

- Prêter des semences à 200 paysannes supplémentaires, puis doter 25 paysans supplémentaires de silos métalliques et de produits phytosanitaires et former 25 paysans aux techniques de stockage.
- Les emprunteurs restitueront les semences avec intérêts selon le processus décrit ci-dessus.

Production animale

- Distribuer de 70 chèvres (*Capra hircus*) à 70 agriculteurs ; acheter 7 boucs pour améliorer l'élevage.
- Former les 70 bénéficiaires sur les techniques d'élevage caprins. Les dirigeants de MUSO éliront des individus qui s'occuperont des mâles et les membres paieront pour élever leurs mâles. Chaque récipiendaire donnera deux descendants à une autre famille.

Changement climatique :

- Organiser 2 campagnes communautaires locales pour sensibiliser les paysans dans le bassin versant de la rivière Maury sur la gestion des ressources naturelles (eaux, sols et plantes) et le changement climatique.
- Recueillir les données socio-économiques auprès des ménages du bassin versant de la rivière Maury pour mieux comprendre les besoins et la démographie des résidents.

Mutuelles de solidarité (MUSO) :

- À partir de A2, le capital des MUSO sera géré par le biais d'un fonds de capital d'investissement non remboursable.
- Développer, renforcer et capitaliser 20 MUSO, dont 10 nouvelles MUSO, via son Fonds de capital d'investissement et former 40 membres de comités sur les bases de la comptabilité et de la gestion du crédit.
- Former environ 700 membres bénéficiaires de crédit MUSO sur l'importance des MUSO comme outil de combat contre la pauvreté.
- Développer un programme informatique pour collecter et analyser les données de MUSO, telles que l'épargne des membres, les taux d'intérêt et le remboursement.

Le tableau 2 donne un aperçu sur les objectifs, les résultats détaillés et les activités du projet.

Tableau 2: Objectifs, résultats détaillés et activités du projet

Objectifs	Résultats	Activités
Objectif 1 : Renforcer la capacité organisationnelle de AIM tout en améliorant sa performance technique, administrative et logistique et celle des gestionnaires.	Résultat 1.1. Organiser des formations chaque semestre pour les gestionnaires et l'équipe du travail sur des thématiques variées : Excel, ODK Collect/logiciel MUSO, Gestion de l'eau, Gestion de projets, gestion des risques, changement climatique, théories du changement, équité de genre, gestion des conflits, gestion comptable et techniques d'animation.	Formation en gestion risques, changement climatique, gestion de l'eau, gestion de projets, logiciel Excel, ODK COLLECT/logiciel MUSO, Théories du changement, Techniques d'animation, Gestion des conflits, Gestion comptable, Equité de Genre
	Résultat 1.2. Procurer des matériels et équipements : mobilier, motocyclette, ordinateurs, système solaire.	Achat d'une motocyclette, Réparation du bureau de AIM (Finalisation salle de bain, réparation fissures, et rafraîchir peinture), Renouvellement du système

Objectifs	Résultats	Activités
		solaire de AIM, Achat de meubles, Achat de matériels informatiques, Location de bureau secondaire.
	Résultat 1.3. Elaborer un manuel de procédures : Finances, comptabilité, ressources humaines.	Révision du Manuel de procédures internes de l'AIM
	Résultat 1.4. Améliorer notre plan stratégique : Révision basée sur le futur.	Révision du plan stratégique quinquennal
Objectif 2 : Améliorer la sécurité alimentaire des habitants des commune de Verrettes et de Lachapelle en améliorant leur accès à l'eau d'irrigation pour les cultures, soutenant leurs activités d'élevage et leurs opérations de protection post-récoltes.	Résultat 2.1. Produire l'accès accru à l'eau pour au moins 3000 agriculteurs par la construction et la maintenance des ouvrages d'irrigation afin de pouvoir cultiver des cultures supplémentaires pour la vente et la consommation, de diversifier leurs sources de nourriture et de revenus.	Organisation de 4 campagnes communautaires locales pour collecter les frais d'utilisation de l'eau et pour sensibiliser les paysans du PI sur la gestion des ressources naturelles (eaux-sols et plantes) - Réparation d'une section de 20 mètres linéaires du canal primaire - Construction de 150 mètres linéaires de canaux secondaires supplémentaires - Nettoyage de 3000 mètres linéaires du canal primaire - Collecte des redevances
	Résultat 2.2. Réduire les pertes post-récoltes avec l'utilisation des silos métalliques pour 25 bénéficiaires supplémentaires : utilisant pré-post calculations.	Dotation à 25 paysans supplémentaires de silos métalliques, de palettes et de produits phytosanitaires - Formation de 25 paysans aux techniques de stockage.
	Résultat 2.3. Augmenter le cheptel de cabris pour au moins 70 bénéficiaires.	Distribution de 70 chèvres à 70 agriculteurs - Achat de 7 boucs pour améliorer l'élevage - Formation des 70 bénéficiaires sur les techniques d'élevage caprins
Objectif 3 : Augmenter les revenus des bénéficiaires en	Résultat 3.1. Accroître l'accès aux prêts agricoles (semences) à au	Prêts de semences à 200 paysannes supplémentaires

Objectifs	Résultats	Activités
développant des activités de prêts agricoles (semences), d'accompagnement et de capitalisation des Mutuelles de solidarité (MUSO).	moins 200 paysans supplémentaires.	
	Résultat 3.2. Accompagner au moins 20 Mutuelles de Solidarité techniquement, logistiquement, et financièrement.	Evaluation des MUSO (1 et 2) - Formation d'au moins 700 membres issus de 20 MUSO - Octroi d'outils et matériels de gestion aux MUSO - Formation pour au moins 40 membres des comités des 20 MUSO
	Résultat 3.3. Augmenter l'accès au crédit à 700 membres de MUSO supplémentaires.	Octroi de 20 sous-subsidventions
Objectif 4 : Lutter contre le changement climatique en sensibilisant la population locale à la protection des ressources naturelles et en développant des activités liées à l'aménagement du bassin versant de la rivière Maury qui surplombe le périmètre irrigué de Maury.	Résultat 4.1. Sensibiliser au moins 30% des paysans vivant dans le Bassin Versant de la Rivière Maury sur l'importance de la conservation des ressources naturelles (eaux, sols et plantes) et le changement climatique.	Organisation de 2 campagnes communautaires locales pour sensibiliser les paysans dans le bassin versant de la rivière Maury sur la gestion des ressources naturelles (eaux, sols et plantes) et le changement climatique
	Résultat 4.2. Réaliser une étude pour mieux connaître la situation socio-économique des habitants du Bassin Versant de la Rivière Maury.	Recueil des données socio-économiques auprès des ménages du bassin versant de la rivière Maury pour mieux comprendre les besoins et la démographie des résidents (Etude socioéconomique)

Source : Document de mise en œuvre du projet de l'AIM, 2024.

2.4 Présentation de l'Association des Irrigants de Maury (AIM)

2.4.1 Vision, mission et objectifs

L'Association des Irrigants de Maury (AIM) a été fondée et reconnue par l'Etat haïtien le 8 juin 2007. Depuis lors, elle est l'organe de gestion du système d'irrigation de Maury. C'est une association à but non lucratif qui a pris naissance à travers un projet bilatéral financé par l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID) via le Bureau de l'Assistance Américaine en cas de catastrophe à l'étranger (OFDA) et exécuté par le Centre

d'Etudes et de Coopération Internationale (CECI). Ce projet avait exécuté au bénéfice de deux (2) Associations d'Irrigants (AI) dont l'AIM et l'Association des Irrigants de Liancourt (AILA).

La vision de l'AIM est qu'AIM se veut être une organisation bien ancrée dans le secteur agricole haïtien et de l'environnement et intégrée dans le réseau des organisations utiles à la communauté. Cette vision est basée sur les principes suivants : accessibilité de l'eau pour tous, équité de genre, participation, démocratie, durabilité.

Elle se distingue par sa spécificité dans le domaine de l'agriculture. La qualité des services fournis aux planteurs de la région. Elle dispose d'un système d'irrigation muni d'infrastructures d'irrigation servant à l'agriculture irriguée au niveau de Désarmes et de ses environs. Les travaux de l'AIM sont reconnus et appréciés par beaucoup d'instances de la vie nationale.

Quant à sa mission, elle est relative à la politique de l'Etat haïtien dans le secteur de l'irrigation en Haïti qui est de transférer la gestion des périmètres irrigués (PI) à des AI, et en vue de promouvoir la finalité de la production agricole qui est de contribuer au bien-être de la population et de contribuer au progrès et au développement de l'agriculture, l'AIM a pour mission d'accompagner les producteurs agricoles du périmètre irrigué de Maury dans la valorisation dudit périmètre irrigué, en vue de contribuer à l'augmentation de la production agricole, la transformation et l'exportation pour une meilleure sécurité alimentaire et une réduction de la pauvreté. Par ailleurs, elle s'inscrit dans une approche qui tient compte de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (multifonction de l'eau, les différents acteurs, les unités territoriales, les bassins versants) et de la Gestion Sociale de l'Eau.

Les objectifs de l'AIM sont les suivants :

- Promouvoir les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être nécessaires au progrès du secteur agricole haïtien et à la conservation de l'environnement naturel ;
- Travailler sans relâche au développement technologique et économique de ce secteur en vue de permettre aux agriculteurs de vivre décemment de leur production ;
- Faire tout ce qui est possible pour rendre ce développement durable et dynamique ;
- Contribuer significativement à la recherche agricole et environnementale nationale en général et dans la commune des Verrettes en particulier ;
- Œuvrer à la modernisation du système de production agricole dans la commune des Verrettes, particulièrement sur le périmètre irrigué de Maury.

2.4.2 Aspect légal, membership et niveau de structuration

L'association possède tous les textes légaux dont les statuts, les règlements internes, l'autorisation de fonctionnement délivrée par la mairie des Verrettes et l'attestation délivrée par le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST).

En 2008, le périmètre irrigué de Maury comptait environ 800 usagers selon l'inventaire réalisé par le CECI dans le cadre de la mise œuvre de son premier projet. Avec le morcellement continu et l'émergence d'autres parcelles dans le système, le nombre d'usagers a subi une augmentation considérable pour passer à plus de 2500 en 2015. Aujourd'hui, le périmètre compte à peu près plus de 4500 planteurs. Toutefois, l'actualisation de la liste des usagers s'avère nécessaire en vue d'avoir des données exactes sur le nombre des usagers, le nombre et la taille des parcelles de ces derniers.

L'association est gérée par un conseil d'administration de 5 membres dont une femme. Ce conseil est constitué des représentants issus de trois comités de blocs d'irrigation composés chacun de 5 membres.

Sur le plan associatif, chaque année l'AIM réalise une assemblée générale avec la majorité de ses membres selon les prescrits de ses statuts. Les membres du Conseil administratif sont régulièrement renouvelés par voie électorale et aux dates précises selon les prévisions des statuts et règlements internes de l'organisation.

Il existe d'autres commissions pour des missions spécifiques notamment la commission pour la gestion des infrastructures et la commission des matériels. Un Coordonnateur de programme regroupe une équipe technique constituée des assistants de programmes

Sur le plan associatif, chaque année l'AIM réalise une assemblée générale avec la majorité de ses membres selon les prescrits de ses statuts. Les membres du comité administratif sont régulièrement renouvelés par voie électorale et aux dates précises selon les prévisions des statuts et règlements internes de l'organisation.

L'organigramme de fonctionnement de l'association et ses axes de d'intervention se présentent comme suit :

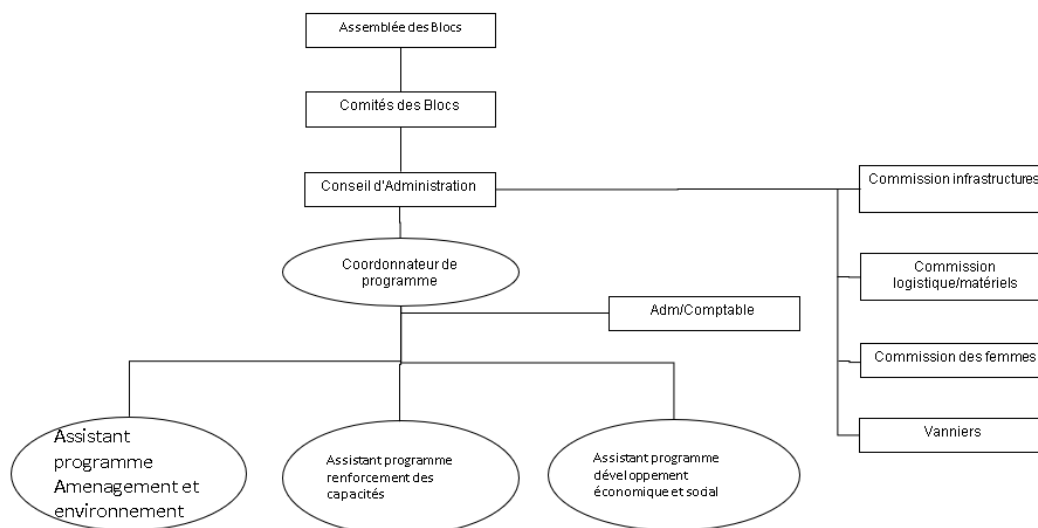


Figure 3: Organigramme de l'AIM (Source : Manuel de procédures de l'AIM)

2.4.3 Activités de l'AIM

Les activités de l'AIM sont définies essentiellement sur trois (3) axes d'intervention dont trois (3) programmes d'intervention :

Axe 1 : Programme Environnement et Aménagement. Ce programme inclut les activités suivantes :

- Maintenance et construction des ouvrages d'irrigation
- Aménagement de routes agricoles
- Protection des sources d'eau
- Reboisement
- Conservation des sols
- Accompagnement des écoles et des élèves dans des activités relatives à l'éducation environnementale

Axe 2 : Programme Education et Formation. A travers ce programme sont développées les activités suivantes :

- Formation pour les planteurs sur les techniques de cultures
- Formation en renforcement des capacités techniques et administratives
- Alphabétisation des agriculteurs et agricultrices
- Formation sur la transformation des fruits
- Formation éducation environnementale
- Accompagnement des jeunes

- Sensibilisation communautaire

Axe 3 : Programme Développement économique et social. Ce programme se résume aux activités suivantes :

- Agriculture de conservation/agroécologie
- Accompagnement technique et économique des éleveurs (caprins, bovins, poulets, etc.)
- Boutique d'intrants agricoles et vétérinaires
- Banque de semences destinées aux prêts aux agriculteurs et stockage de denrées agricoles pour la commercialisation
- Atelier de transformation de produits agricoles/moulins agricoles
- Mutuelles de solidarités (MUSO) et renforcement des capacités d'accès des membres au capital
- Crédit agricole et commercial
- Mécanisation agricole.

3 CONNAISSANCES THÉORIQUES EN SUIVI-ÉVALUATION

Cette partie du travail se propose de porter une clarification sur certains mots clés et expressions dans le contexte dont nous les utilisons. Ainsi, pour l'élaboration du cadre conceptuel, nous décrivons les connaissances théoriques comme éléments de base.

3.1 Notion d'analyse

Le terme « Analyse » est l'opération qui consiste à examiner un ensemble d'éléments complexes (action planifiée) de manière à avoir les détails et à les expliquer en vue d'une compréhension plus ou moins complète. On parle le plus souvent de l'analyse médicale, de l'analyse intellectuelle et de l'analyse scientifique (analyse d'un processus d'un projet par exemple) etc.

Il y a, parmi les différentes catégories d'analyse, ce qu'on appelle l'analyse de contenu qui est une méthode d'analyse de documents ou d'entretiens, souvent utilisée en recherche qualitative. A l'appui des hypothèses et/ou objectifs de recherche, l'analyste tente de rendre explicite le contenu d'un message, d'un texte, d'une communication, d'en comprendre le sens (interprétation) tout en le résumant.

3.2 Outils /outils d'analyse

Un outil est un moyen ou un instrument utilisé pour la réalisation d'une activité quelconque afin d'obtenir un résultat ou d'agir sur quelque chose. Les statistiques, par exemple, sont considérés comme un outil indispensable pour une bonne gestion². En matière de gestion de projet, il y a des outils qui permettent de planifier, d'organiser et de suivre les tâches et les projets, avec des fonctionnalités comme les tableaux Kanban, les diagrammes de Gantt et la gestion des responsabilités (Asana, Trello, Jira). D'autres outils de gestion de projet offrent des fonctionnalités avancées de gestion des portefeuilles et de rapports (ClickUp, Smartshett). On entend par outils d'analyse toutes techniques utilisées pour traiter et interpréter l'information durant une évaluation (IEG/ Keith Mackay, 2007).

3.3 Suivi

Le suivi consiste à collecter continuellement et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des ressources par rapport aux plans établis et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les

² <https://www.cnrtl.fr/Centre> National des Ressources Textuelles et Lexicales.

tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme. (TRAORE Ahmadou, 2015, cité DIARRA Joseph, 2015). Les informations collectées sont fournies aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours. (NAHAM Félix, 2018).

En général, On note deux types de suivi :

- Le suivi de processus, qui mesure les moyens financiers et humains grace auxquels les objectifs fixes sont atteints, les informations sur l'évolution des activités, les méthodes utilisées pour mettre en œuvre les activités ;
- Le suivi de l'impact, qui vérifie les résultats, les effets produits par projet sur les bénéficiaires directs et indirects afin de constater les changements apportés par la mise en œuvre du projet.

Avec le travail de Suivi dans un projet, quatre objectifs principaux sont recherchés :

- Prendre des décisions éclairées en fonction du développement futur du projet.
- Apprendre des expériences pour améliorer les pratiques et les activités dans le futur.
- Avoir une responsabilité interne des ressources utilisées et des résultats obtenus.
- Documenter le niveau des résultats obtenus et prévus, pour les organismes de financement et les moniteurs externes. (OSC-AL, 2018).

Le tableau 3 donne un aperçu sur quelques caractéristiques du suivi :

Tableau 3: Quelques caractéristiques du « suivi » des projets de développement

Objectif du suivi des projets	Permettre de prendre la bonne décision sur la mise en œuvre des activités du projet (poursuite des activités comme prévu, ou modifications de certaines activités ou arrêt de certaines activités).
Aspects à mesurer lors du suivi du projet	Le suivi vise à mesurer l'efficacité et l'efficacité dans la mise en œuvre du projet. L'efficacité mesure la manière dont les moyens mis en œuvre par le projet ont permis la réalisation des activités. Il s'agit donc de mesurer la qualité de transformation des moyens en activités dans la mise en œuvre du projet.

	L'efficacité mesure la manière dont les activités réalisées par le projet ont permis l'atteinte des résultats identifiés dans le cadre logique. Il s'agit donc de mesurer la qualité de transformation des activités en résultats dans la mise en œuvre du projet.
Type de suivi	Le suivi peut être interne au projet (lorsqu'il est fait par les membres de l'équipe de ce même projet), ou externe , lorsqu'il est effectué par une structure extérieure à l'équipe de mise en œuvre du projet, ou encore mixte (suivi conjoint), lorsqu'il combine des mécanismes interne et externe. Le suivi des projets de développement est généralement interne à l'équipe de mise en œuvre.
Période de suivi	Le suivi est une activité continue durant la mise en œuvre du projet. Les données sont récoltées régulièrement pour suivre l'évolution des indicateurs retenus pour le système de suivi
Dimension du suivi	Le suivi se limite généralement à un projet ou programme spécifique. A chaque projet doit correspondre un système de suivi qui lui est spécifique.

Source : Fondation universitaire Mercure, cité par EL-Oumar ABOUBAKAR, 2015.

3.4 Evaluation

L'évaluation est « une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou terminé ; de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs ; l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds » (DIARRA Joseph, 2015).

Elle permet de comparer la situation de départ et la situation finale en tenant compte des objectifs prédéfinis. Tout comme il existe plusieurs types de suivi, il existe également plusieurs méthodes d'évaluation (interne, externe, ex-ante, à mi-parcours, ex-post...). Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

- L'évaluation interne ou auto-évaluation : elle est décidée et réalisée par les acteurs du projet. Toutefois, les gestionnaires du projet peuvent faire appel à un appui externe qui accompagnera le processus ;
- L'évaluation externe : elle fait appel à des intervenants extérieurs (consultants).

Le tableau 4 renseigne sur quelques caractéristiques de l'évaluation des projets de développement :

Tableau 4: Quelques caractéristiques de « l'évaluation » des projets de développement

Objectifs de l'évaluation des projets de développement	L'évaluation est aussi un moyen de gestion qui permet de récolter des informations permettant de prendre des décisions pour : - Arrêter le projet - Poursuivre le projet comme planifié - Modifier le projet - Informer les parties prenantes sur les résultats du projet - Capitaliser les résultats pour les prochains projets similaires
Aspects à évaluer	L'évaluation est utilisée pour mesurer : La pertinence du projet : Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les objectifs du projet correspondent aux besoins réels des bénéficiaires. L'efficience (dans l'évaluation) mesure la manière dont les moyens mis en œuvre par le projet ainsi que les activités, ont permis l'atteinte des résultats. Il s'agit donc de mesurer la qualité de transformation des moyens en résultats dans la mise en œuvre du projet. L'efficacité (dans l'évaluation) mesure la manière dont les résultats atteints par le projet ont permis l'atteinte des objectifs identifiés dans le cadre logique. Il s'agit donc de mesurer la qualité de transformation des résultats en objectifs dans la mise en œuvre du projet.

	L’impact : il correspond aux changements (attribuables au projet) et qui sont survenus dans la vie des populations cibles. Ces changements peuvent être positifs ou négatifs, attendus ou inattendus. La durabilité du projet : elle mesure la manière dont les changements positifs du projet persistent durablement après la fin du projet. L’évaluation peut également porter sur des sujets spécifiques définis au départ.
Type d’évaluation	L’évaluation peut être interne au projet (auto-évaluation), ou externe, lorsqu’elle est effectuée par une structure extérieure à l’équipe de mise en œuvre du projet, ou encore mixte (évaluation conjointe), lorsqu’elle combine des équipes interne et externe. L’évaluation des projets de développement est généralement externe à l’équipe de mise en œuvre.
Approche d’évaluation	L’évaluation des projets de développement peut se faire selon différentes approches, en fonction des objectifs visés. Parmi les approches d’évaluation, on peut citer : - L’évaluation formative - L’évaluation de renforcement des capacités - L’évaluation réaliste - L’évaluation de développement - L’évaluation axée sur la théorie - L’évaluation transversale ou sommative, qui étudie un aspect transversal à plusieurs projets (exemple : genre, participation des acteurs locaux)
Période d’évaluation	L’évaluation est une activité périodique. En fonction des objectifs visés par l’évaluation et en fonction du moment de sa réalisation dans le cycle du projet, on distingue :

	- L'évaluation ex-ante (appelée appréciation préalable, ou encore étude de base), qui se fait avant le démarrage du projet. - L'évaluation pendant l'exécution du projet (dite évaluation à mi-parcours) - L'évaluation à la fin du projet (dite évaluation finale) - L'évaluation après l'arrêt du projet (dite évaluation ex-post, ou évaluation d'impact). Tout projet/programme de développement doit avoir au minimum une évaluation ex-ante et une évaluation finale. La comparaison du niveau des indicateurs (avant le projet et à la fin du projet) permet d'estimer l'apport du projet aux bénéficiaires.
Dimension de l'évaluation	L'évaluation peut concerner un ou plusieurs projets, une ou plusieurs Organisations, un ou plusieurs pays, sur une courte ou longue période.

Source : Fondation universitaire Mercure cité par EL-Oumar ABOUBAKAR, 2015.

3.5 Suivi-Evaluation

Il s'agit de deux notions qui forment souvent un même terme : le « Suivi-Evaluation ». Ces notions recouvrent des objectifs, des méthodes et des périodicités différentes. Néanmoins, elles sont étroitement tributaires l'une de l'autre. Une combinaison de termes qui peut prêter à confusion. Le service de suivi évaluation d'un projet est essentiellement chargé du suivi. Les données du suivi sont utilisées lors des évaluations.

Signalons cependant, bien qu'on remarque une certaine corrélation entre les termes de « Suivi » et « Evaluation », ils demeurent très distincts dans l'organisation et la gestion d'un projet. Le tableau 5 décrit les éléments de différenciation et de complémentarité :

Tableau 5: Différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation, selon la Banque Mondiale.

Rubriques	Suivi	Evaluation
Principales activités	Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec le plan, comptes rendus	Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des Méthodes rigoureuses

Rubriques	Suivi	Evaluation
Fréquence	Périodique : journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, selon les variables et les programmes	Episodique, à mi-parcours, en fin de programme, à posteriori.
Source d'information	Essentiellement des informations fournies par le système de gestion	Informations de suivi complétées par des études, des enquêtes, des analyses, des entretiens.
Effectué (e) par	L'équipe de réalisation du projet	Evaluateurs extérieurs au programme
Destinataire principal du rapport (pour suite voulue)	Chef de projet, équipe de réalisation	Autorités ayant décidé de la réalisation du programme

Source : Rapport Banque Mondiale, 2010, cité par **EL-Oumar ABOUBAKAR, 2015.**

3.6 Projet

L'historique du mot projet provient du mot latin projectum, « jeter quelque chose vers l'avant » dont le préfixe pro- signifie « qui précède dans le temps » et le radical jacere signifie « jeter ». Ainsi, le mot « projet » voulait initialement dire « quelque chose qui vient avant que le reste ne soit fait ».

Un projet est donc un ensemble de tâches devant être accomplies dans un délai défini afin d'atteindre un ensemble spécifique d'objectifs. Ces tâches sont réalisées par un groupe de personnes appelé l'équipe projet, dirigée par un chef de projet, qui supervise la planification, l'ordonnancement, le suivi et la réalisation du projet. En plus de l'équipe projet, les projets nécessitent des ressources telles que la main-d'œuvre, les matériaux et les équipements.

3.7 Objectifs

Un objectif est une déclaration d'intention précise qu'on se propose de réaliser dans un temps déterminé. Il décrit des changements auxquels on souhaite parvenir. Dans la pratique, deux types d'objectifs sont à distinguer : Objectif général et Objectif spécifique.

L'objectif général décrit la situation future dans sa globalité sans rentrer dans les détails. Par exemple : amélioration des conditions de vie d'une population sur une période de 10 ans. Cet

objectif ne dit pas comment parvenir à ce stade en 10 ans. Cependant, l'objectif spécifique propose un ensemble d'actions claire et précise qui permettra de parvenir à cette situation à terme. Par exemple : améliorer l'accès aux services sociaux de base, créer un nombre d'emploi significatif, créer un nombre de logements sociaux, etc. sont autant d'objectifs spécifiques qui sous-tendent l'objectif général. En d'autres termes, l'objectif spécifique permet de concrétiser l'objectif général.

3.8 Résultats

Changements d'une situation ou d'une condition découlant d'une relation de cause à effet. Trois types de changement (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) peuvent être induits par une action de développement : produits, effets directs et impacts.

3.9 Indicateurs

Signaux qui aident à mesurer des changements en termes de quantité, de qualité et de temps. Ils peuvent servir à mesurer les progrès accomplis et les réalisations aux stades névralgiques de la mise en œuvre des projets ou programmes, en particulier pour la production des intrants.

Pour ce qui concerne les indicateurs de suivi et d'évaluation, on distingue de nombreux types, mais ici, dans le cadre de ce travail, nous en retenons quatre (4). Il s'agit :

- **Des indicateurs de performance** qui indiquent le travail accompli par rapport aux objectifs fixés. Ils permettent d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs assignés dans les programmes et projets.
- **Des indicateurs de résultat** qui décrit l'effet immédiat de l'intervention sur sa cible. Ils sont la mesure des effets directs du programme au regard des objectifs opérationnels fixés et la synthèse des réalisations obtenues. La production d'indicateurs de résultat exige donc une expression très précise des objectifs opérationnels.
- **Des indicateurs d'impact** qui traduisent l'addition des effets directs d'un ou de plusieurs objectifs opérationnels par rapport aux objectifs stratégiques prédéfinis.
- **Des indicateurs de réalisation** qui sont les produits finalisés d'une action.

3.10 Rapports

Processus consistant à fournir des données analysées sous forme d'informations pouvant être utilisées par les principales parties prenantes, par exemple pour améliorer la gestion du projet/programme, rendre compte aux donateurs, mener des activités de sensibilisation, etc. Les rapports à usage interne sont élaborés pour améliorer la mise en œuvre du projet/programme ;

ils jouent un rôle crucial dans l'apprentissage et facilitent la prise de décision – et, en dernière analyse, sont utiles pour définir ce qui peut être communiqué à l'extérieur. Les rapports à usage externe sont élaborés pour informer les parties prenantes, hors de l'équipe du projet/programme et de l'organisation de mise en œuvre ; ils constituent un élément important de la redevabilité.

3.11 Contrepartie

La contrepartie est la proposition faite au contributeur d'un projet au regard de leur support financier. Elle aide le contributeur dans son choix en l'orientant vers des montants de don prédéfinis. Cela permet de convaincre plus facilement les personnes à contribuer tout en augmentant le montant moyen de leur contribution. La contrepartie peut être en espèce ou en nature.

3.12 Plan de travail

Outil de gestion qui sert à organiser la mise en œuvre d'un projet sur une base efficiente et coordonnée et permet d'examiner les progrès et les travaux à accomplir. Il s'agit en général d'un appendice au document de projet qui présente des détails par objectifs immédiats produits et activistes. Il indique aussi les dates, précise les responsabilités et normalement établit une liste des intrants nécessaires.

3.13 Subventions

Une subvention³ est une aide financière ou une aide en nature versée par une collectivité publique à une association en vue de soutenir une activité répondant à un intérêt général. L'obtention d'une subvention n'est pas un droit. L'association doit elle-même en faire la demande sur présentation d'un dossier. (GATT, 2006).

En principe, une subvention n'est pas remboursable. Cependant, le bénéficiaire doit respecter les conditions fixées lors de l'octroi, faute de quoi il pourrait être contraint de rembourser tout ou partie de la somme versée. Cela peut arriver si les objectifs du projet ne sont pas atteints ou en cas de fraude. Il existe différentes sortes de subventions :

- **La subvention d'équipement (ou d'investissement)**

Elle sert à financer des équipements (ex : achat d'un véhicule, de matériels, de machines, ou production d'un bien immobilisé) ou des investissements (dans des activités de long terme, de la recherche et développement, etc.), en général pour financer des investissements d'intérêt

³ GATT, Rapport sur le commerce Mondial 2006.

public (équipements antipollution, etc.). Elle s'amortira au fur et à mesure des immobilisations qu'elle finance.

- **La subvention d'exploitation (ou de fonctionnement)**

Elle sert à financer l'exploitation de l'entreprise (insuffisance de recettes, allègement de certaines charges, encouragement de certaines activités, etc.). Elle est attribuée pour compléter les recettes, ou pour compenser des charges (d'exploitation).

- **La subvention d'équilibre**

C'est une aide financière versée par l'État ou une collectivité locale pour combler les pertes d'une activité nécessaire pour l'intérêt général, mais non rentable, dont le résultat aurait été déficitaire. La subvention d'équilibre peut être versée à une personne privée, physique ou morale, ou encore à une association. Elle a un caractère exceptionnel.

4 CADRE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la méthode et les outils utilisés pour la réalisation du travail.

4.1 Recherche documentaire

Elle a consisté à effectuer une recherche de divers documents (ouvrages, articles, mémoires, rapports d'activités du projet, sites internet). De même, des publications de la IAF sont parmi d'autres des documents qui ont facilité notre travail. Par ailleurs, la recherche documentaire a permis l'utilisation des documents techniques dans le cadre de la mise en œuvre du projet notamment, des rapports d'activité semestriels.

4.2 Choix des personnes à enquêter

Les outils de suivi-évaluation sont élaborés par la IAF et sont mis à disposition de l'AIM pour utilisation. Les personnes qui en font usage sont bien connus et peu nombreux. En ce sens, nous avons fait un choix raisonné des personnes à enquêter. Ainsi, l'enquête avait concerné six (6) personnes qui sont des cadres du projet dont le Coordonnateur, l'Administrateur-Comptable, l'Agent de suivi senior des MUSO, l'Agent de suivi Agro-vétérinaire du projet, l'Assistant-comptable et l'Agent de suivi junior des MUSO. Le choix de ces personnes a tenu compte de leur implication en tant qu'intervenants dans le projet dans l'utilisation directe du Manuel baptisé « **Manuel de suivi pour les bénéficiaires** » qui comporte plusieurs fiches ou outils de suivi.

4.3 Outils de collecte et d'analyse des données

4.3.1 Outils de collecte des données

Dans le cadre de ce travail, nous avons élaboré une grille d'entretiens ouverts (semi-structurés) en vue de collecter des informations auprès des quatre (4) informateurs clés choisis comme échantillon. Ces entretiens ont permis de collecter des informations précises de nature qualitative sur le contenu des outils, le niveau de connaissance et de compréhension des principaux utilisateurs et les forces et faiblesses identifiées. La grille d'entretiens sera structurée sous forme de questionnaire qui est un outil d'observation qui permet de quantifier et de comparer l'information. Le questionnaire dispose d'un ensemble de questions construites dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions qu'il contient.

4.3.2 Outils d'analyse des données

Pour analyser les données collectées auprès des informateurs, nous avons utilisé un important outil d'analyse appelé SWOT (en anglais) ou FFOM (en français) qui est un outil d'analyse

stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses des outils de suivi-évaluation considérées comme des facteurs internes ainsi que celle des opportunités et des menaces considérées comme des facteurs externes.

Tableau 6: Exemple d'une matrice d'analyse SWOT

INTERNES	FORCES	FAIBLESSES
EXTERNES	OPPORTUNITES	MENACES
Source : Elaboration de l'auteur		

4.4 Traitement et analyse des données

Au moyen d'une grille d'analyse des données recueillies, nous avons organisé et classé les informations collectées. Pour vérifier les informations sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces des outils mis à disposition de l'AIM, nous avons adopté la technique de triangulation en croisant les données obtenues et les méthodes de collecte, provenant de sources diverses. Notons, qu'en raison de nos ressources limitées, nos données qualitatives ont été saisies manuellement et traitées à l'aide du *logiciel Excel*.

5 RESULTATS, DISCUSSIONS ET ANALYSES

Le travail a mis l'emphase sur les outils de suivi qui constituent le manuel de suivi mis à disposition de l'AIM par l'IAF dans le cadre du projet géré par ladite association. A propos de ce manuel de suivi des bénéficiaires de subventions, il fait partie des boîtes à outils de suivi de la IAF qui peut être modifié et adapté pour répondre au mieux aux besoins de l'organisation. Ainsi, il est destiné à compléter le système de gestion des subventions appelé Govgrants qui est un système en ligne où les informations doivent être téléchargées.

Le manuel comporte douze (12) outils présentés sur douze (12) fichiers excel et répartis en trois (3) catégories dont deux (2) outils d'orientation, six (6) outils obligatoires et quatre (4) outils non obligatoires.

Les outils proposés par la IAF sont présentés dans le tableau 7 :

Tableau 7: Outils proposés par la Fondation Inter-Américaine

Outils d'orientation	Outils obligatoires	Outils non obligatoires
• Objectifs et résultats • Indicateurs	• Rapport semestriel • Décaissements et dépenses • Contrepartie • Alliances • Indicateurs participants • Plan de travail	• Indicateurs agriculture • Indicateurs nutrition • Indicateurs entreprise et vente • Subventions
Source : Manuel de suivi pour les bénéficiaires de IAF		

Le travail a porté sur les huit (8) outils qui sont réellement utilisés par le projet dont les outils d'orientation (2) et les outils obligatoires (6). Ainsi, les résultats de ce travail concernent le contenu des outils, le niveau de connaissance et de compréhension des outils par les bénéficiaires et l'analyse SWOT des outils.

5.1 Résultats

Dans cette section, les résultats du travail sont présentés avec présentation générale des différents outils proposés par IAF et utilisés par AIM, le contenu des outils, le niveau de connaissance et de compréhension des outils par les utilisateurs et l'analyse SWOT des outils.

5.1.1 Présentation générale des outils

Comme annoncé, les outils sont décrits ici comme tels qu'ils sont présentés dans les tableaux correspondants.

5.1.1.1 Description de l'outil « Objectifs et résultats attendus »

L'outil intitulé « Objectifs et résultats attendus » comporte six (6) colonnes dans lesquelles se trouvent a) l'objectif qui est décrit en tant qu'impact attendu de la subvention, b) la base de référence ou le point de départ (ce que l'organisation a déjà accompli pour atteindre cet objectif), c) les activités principales (ce que fera l'organisation dans le cadre de la convention de subvention pour atteindre cet objectif), d) les résultats attendus (décrits en tant que changements) et e) les mesures des résultats (décrites la façon dont les changements seront mesurés). Cet outil est rempli dès le démarrage du projet et est suivi semestriellement pour suivre l'état d'avancement des activités. Il est très important dans le cadre de la gestion du projet et son contenu est correct.

5.1.1.2 Description de l'outil « Indicateurs »

L'outil « Indicateurs » se divise en indicateurs mondiaux (obligatoires), indicateurs thématiques (la cas échéant) et indicateurs personnalisés (facultatifs). Pour chaque indicateur, l'outil cherche à collecter les informations suivantes : Pourquoi voulez-vous utiliser cet indicateur, outil de collecte utilisé, Projection/cible, Plan de surveillance, une période allant de semestre 1 à semestre 6. C'est l'un des plus importants outils proposés par la Fondation Inter-Américaine. Il est utilisé semestriellement dans le cadre du projet. Cependant, son contenu pourrait être plus clair pour une meilleure utilisation. En ce sens, des informations pourraient être enlevées ou ajoutées pour avoir un outil plus complet ou plus équilibré.

5.1.1.3 Description de l'outil « Rapport semestriel »

Tout comme le plan de travail, le canevas rapport semestriel est utilisé chaque semestre par le Coordonnateur de projet pour préparer le rapport narratif. Cet outil présente les objectifs et les résultats qui leur sont associés pour chaque semestre accompli. Dans la dernière colonne, il cherche les dernières réflexions de l'équipe du projet. De plus, de manière générale et transversale, l'outil cherche à savoir les principales activités, les réflexions et enseignements, les opportunités, les défis, les points forts et les changements majeurs. Cet outil est très pertinent pour la présentation du rapport semestriel où se trouvent les informations narratives sur le projet.

5.1.1.4 Description de l'outil « Décaissements et dépenses »

Cet outil prend en compte les différents postes inscrits dans le budget et cherche à collecter les informations concernant le montant du budget, le total déboursé par la IAF, le total non décaissé, le montant cumulé dépensé, le Montant dépensé depuis le dernier rapport, le montant Total des dépenses à ce jour, le montant total des fonds non dépensés, le montant disponible pour décaissement et la demande actuelle. Il est utilisé essentiellement utilisé par le Comptable et analysé par le Coordonnateur du projet.

5.1.1.5 Description de l'outil « Contrepartie »

Tout comme le tableau des décaissements et dépenses, cet outil prend également en compte les différents postes inscrits dans le budget. Cependant, il se divise en trois (3) grandes colonnes pour chercher à collecter les informations sur a) la contrepartie du bénéficiaire de la subvention, b) la contrepartie des participants et c) les autres contreparties. Toutes ces 3 colonnes ont en commun les informations suivantes : Montant total budgétisé, Trésorerie Total cumulé, Liquidités utilisées depuis le dernier rapport, En nature Total cumulé, Contributions en nature appliquées depuis le dernier rapport.

5.1.1.6 Description de l'outil « Alliances »

Cet outil constitue une fiche technique pour le financement présentant des informations sur les différents autres partenaires techniques ou financiers. Il est utilisé au fur et à mesure de l'avancement de la subvention au cours des semestres. Les informations qui y sont présentes dans les 11 colonnes sont les suivantes : Nom de l'alliance, ville, État/Province/Département/ Paroisse, pays, type institution, Montant du financement (USD) (le cas échéant), Date de début, Date de fin, Description et Signification Alliance.

5.1.1.7 Description de l'outil « Subventions »

Cet outil est utilisé dès le début de la subvention et dispose des informations sur le projet. Ces dernières sont entre autres Numéro de la convention de subvention, Titre de l'organisation/ nom de la personne, Type de mécanisme de rétrocession, Légalement enregistré ?, Pays, État/Province/Département/Paroisse, Brève description de l'objectif, Brève description des réalisations, Date de début, Date de fin, Dernière date de visite, Montant total de l'IAF (USD), Montant décaissé (USD), # Participants directs, Les principes du développement à la base sont-ils respectés ?, Domaine du programme, Notes supplémentaires (si nécessaire), y compris le domaine du sous-programme, les défis, les réalisations, etc.

5.1.1.8 Description de l'outil « Plan de travail »

Le plan de travail proposé par la Fondation Inter-Américaine présente uniquement les objectifs et une période de 6 semestres qui est la durée du projet. Cet outil est très important et est obligatoirement utilisé chaque semestre lors de la soumission des rapports narratif et financier à l'IAF en vue de présenter les prochaines activités du projet. Ce plan peut être amélioré davantage.

Tableau 8: Synthèse des outils de suivi-évaluation proposés par IAF et utilisés par AIM

Outils	Description
Objectifs et résultats attendus	Objectif, base de référence ou le point de départ, les activités principales, les résultats attendus, les mesures des résultats
Indicateurs	Indicateurs mondiaux (obligatoires), indicateurs thématiques (la cas échéant), indicateurs personnalisés (facultatifs). Pourquoi voulez-vous utiliser cet indicateur, outil de collecte utilisé, Projection/cible, Plan de surveillance, une période allant de semestre 1 à semestre 6.
Rapport semestriel	Objectifs, résultats, dernières réflexions, principales activités, réflexions et enseignements, opportunités, défis, points forts et changements majeurs.
Décaissements et dépenses	Montant du budget, total déboursé par la IAF, total non décaissé, montant cumulé dépensé, Montant dépensé depuis le dernier rapport, montant total des dépenses à ce jour, montant total des fonds non dépensés, montant disponible pour décaissement et demande actuelle.
Contrepartie	Contrepartie du bénéficiaire de la subvention (Montant total budgétisé, Trésorerie Total cumulé, Liquidités utilisées depuis le dernier rapport, En nature Total cumulé, Contributions en nature appliquées depuis le dernier rapport), contrepartie des participants (Montant total budgétisé, Trésorerie Total cumulé, Liquidités utilisées depuis le dernier rapport, En nature Total cumulé, Contributions en nature appliquées depuis le dernier rapport), autres contreparties (Montant total budgétisé, Trésorerie Total cumulé, Liquidités utilisées depuis le dernier rapport, En nature Total cumulé, Contributions en nature appliquées depuis le dernier rapport).
Alliances	Nom de l'alliance, ville, État/Province/Département/ Paroisse, pays, type institution, Montant du financement (USD) (le cas

Outils	Description
	échéant), Date de début, Date de fin, Description et Signification Alliance.
Subvention	Numéro de la convention de subvention, Titre de l'organisation/ nom de la personne, Type de mécanisme de rétrocession, Légalement enregistré?, Pays, État/Province/Département/Paroisse, Brève description de l'objectif, Brève description des réalisations, Date de début, Date de fin, Dernière date de visite, Montant total de l'IAF (USD), Montant décaissé (USD), # Participants directs, Les principes du développement à la base sont-ils respectés ?, Domaine du programme, Notes supplémentaires (si nécessaire), y compris le domaine du sous-programme, les défis, les réalisations, etc.
Plan de travail	Objectifs et période d'activités
Indicateurs participants	1) Informations générales (Numéro (#), nom, communauté), 2) informations démographiques (genre, jeunes (15-29), indigènes, afrodescendants, personnes handicapées (facultatif), LGBTQ+ (facultatif), migrants (facultatifs), a-t-il reçu une formation ? Décrire la formation ou l'activité principale (facultatif) et 3) informations complémentaires (actif au semestre 1,, actif au semestre 6, formation/activité principale (facultatif), notes complémentaires)

Source : Élaboration de l'auteur

5.1.2 Résultats concernant le contenu des outils

5.1.2.1 Niveau d'utilisation des outils

L'ensemble des membres de l'équipe ont utilisé, au moins, deux (2) outils dans le cadre de la mise en œuvre du projet. L'outil le plus couramment utilisé par l'équipe du projet est « **Objectifs et résultats** », vient ensuite « **Indicateurs participants** ». Le Coordonnateur est classé le premier à utiliser le plus d'outil, donc tous les outils applicables dans le cadre du projet, et le seul à utiliser exclusivement 4 des 8 outils mobilisés. le graphique suivant présente le nombre d'outils utilisé par chaque cadre du projet.

Le tableau 9 présente le nombre d'outils utilisé par chaque cadre du projet, ainsi que le nombre de cadre utilisant chaque type d'outils.

Tableau 9: Utilisation des outils par le personnel du projet

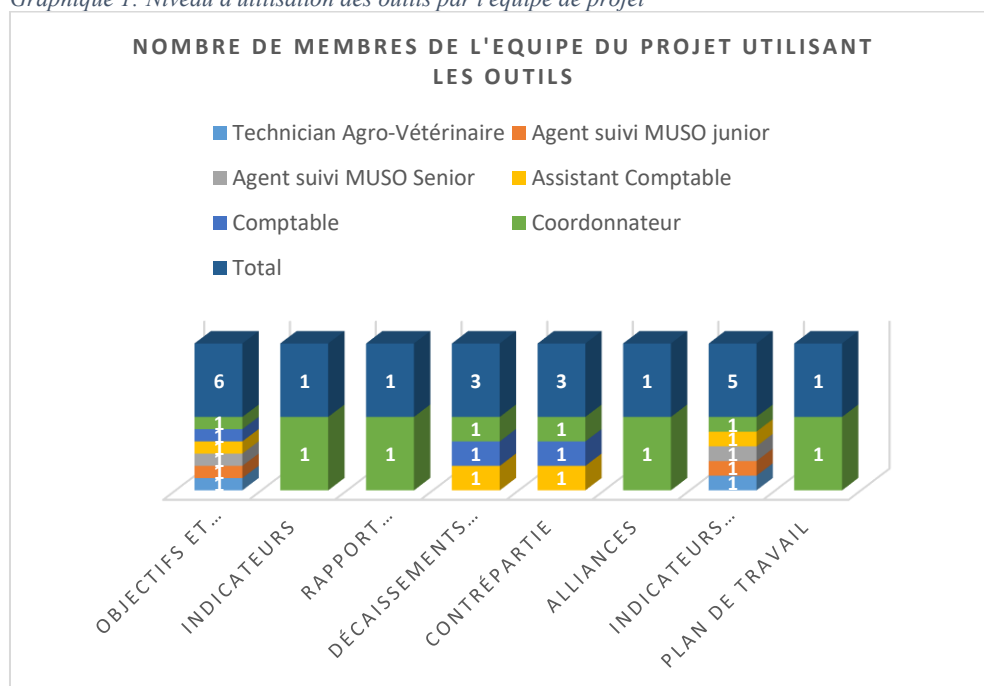
Poste	OR	I	RS	DD	C	A	IP	PT	Total
1 Technician Agro-Vétérinaire	1						1		2
2 Agent suivi MUSO junior	1						1		2
3 Agent suivi MUSO Senior	1						1		2
4 Assistant Comptable	1			1	1		1		4
5 Comptable	1			1	1				3
6 Coordonnateur	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Total	6	1	1	3	3	1	5	1	
OR : Objectifs et résultats attendus ; I : Indicateurs ; RS : Rapport semestriel ; DD : décaissements et dépenses ; C : contrepartie ; A : alliances ; IP : indicateurs participants ; PT : plan de travail									
Source : Elaboration de l'auteur									

Le nombre d'outils mobilisés par les membres de l'équipe du projet varie entre 2 et 8. Parmi eux, deux se distinguent particulièrement :

- a) **L'outil « Objectifs et résultats »**, utilisé par l'ensemble des membres de l'équipe.
- b) **L'outil « Indicateurs participants »**, adopté par plus de 80 % des membres.

Le graphique ci-dessous illustre de manière claire le nombre de membre de l'équipe du projet utilisant chaque type d'outils.

Graphique 1: Niveau d'utilisation des outils par l'équipe de projet



Source : Elaboration de l'auteur

5.1.2.2 Contenu des outils de suivi

L'ensemble de l'équipe du projet reconnaît que tous les outils fournis par la Fondation Inter-Américaine et employés par l'AIM sont adéquats. Car, contiennent les informations pertinentes qui doivent permettre de suivre efficacement le projet. Elle reconnaît que certains outils sont complets, d'autres incomplets ou trop complexes. Toutefois, entre corrects et complets, le manuel présente de trop nombreux d'outils. En ce sens, certains outils peuvent se réviser soit pour être fusionnés ou ajustés en dépit de leurs contenus. Le tableau 10 donne une idée des outils corrects, complets ou sont susceptibles d'être révisés.

Tableau 10: Possibilités de révision des contenus des outils

Outils	correct	complet	Contenu à réviser
Objectifs et résultats	1	1	1
Indicateurs	1	1	1
Rapport semestriel	1	1	0
Décaissements et dépenses	1	1	0
Contrépartie	1	1	0
Alliances	1	1	0
Indicateurs participants	1	1	0
Plan de travail	1	0	1
Total	8	7	3
1 = Oui et 0 = non			
Source: Elaboration de auteur			

Les utilisateurs admettent que trois (3) des huit (8) outils concernés par le travail, soit 37.5%, sont à réviser. Il s'agit de : objectifs et résultats, indicateurs et plan de travail.

5.1.3 Résultats concernant le niveau de connaissance et de compréhension des outils par les bénéficiaires

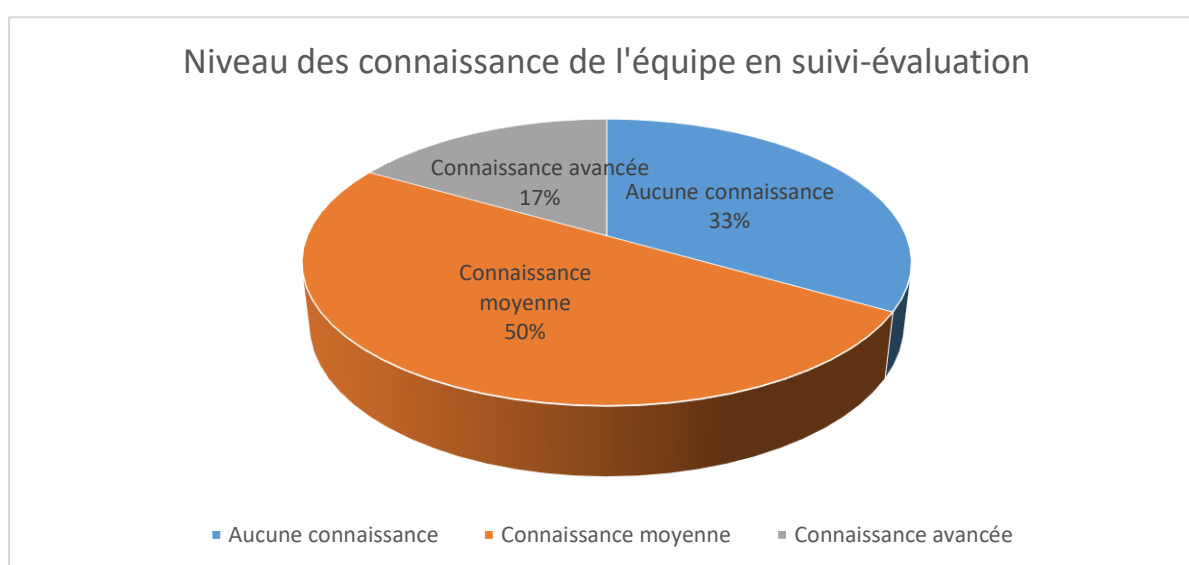
5.1.3.1 Niveau académique de l'équipe du projet

L'équipe du projet dispose des cadres issus d'horizons professionnels divers dont technique Agro-vétérinaire, agronomie et sciences comptables allant du certificat au licence et même master. Hormis le technicien vétérinaire, ils sont tous des universitaires. Le Coordonnateur de projet dispose d'une licence en sciences agronomiques, d'un certificat universitaire en gestion de projets, d'un certificat en droit et d'un master en planification du développement avec une spécialisation en suivi-évaluation.

5.1.3.2 Connaissance de l'équipe du projet en suivi-évaluation

L'équipe du projet dispose seulement de 17% de connaissance avancée en matière de suivi-évaluation. En effet, deux (2) membres de l'équipe n'en ont aucune connaissance dans le domaine, et trois (3) autres dont 50% une connaissance moyenne qui est très limitée. Le projet n'a pas prévu des sessions de formation en suivi-évaluation. Les connaissances dans le domaine ne proviennent pas du projet, mais à travers d'autres réseaux de formation en ligne ou en présentiel. Malgré cela, les échanges ont montré que le suivi-évaluation est un domaine qui n'est pas assez maîtrisé par tous les membres de l'équipe du projet.

Graphique 2: Niveau de connaissance de l'équipe en suivi-évaluation



Source : Elaboration de l'Auteur

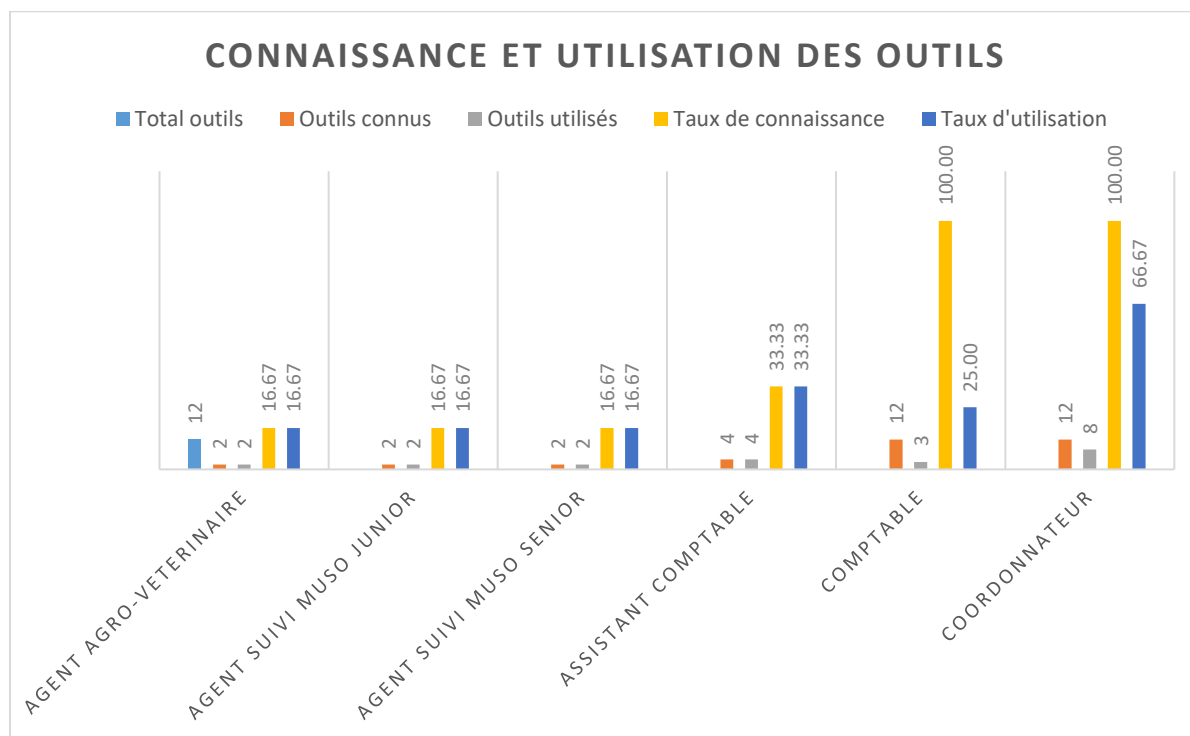
5.1.3.3 Connaissance de l'équipe du projet sur le nombre d'outils proposés par la IAF

Deux (2) des membres de l'équipe du projet, soit 33.33%, dont le Coordonnateur et l'Administrateur/comptable connaissent que la IAF propose 12 outils de suivi à AIM et de l'ensemble des outils huit (8) sont utilisés. Les autres ne connaissent que les outils qu'ils utilisent.

L'équipe du projet n'a pas participé à l'élaboration des outils proposés par IAF. Cependant, ils ont collaboré à l'élaboration d'autres outils de base pour la collecte des données de suivi. Les outils de base élaborés par le projet sont utilisés hebdomadairement ou mensuellement selon le travail et les données recherchées pour le remplissage des outils proposés qui sont eux-mêmes utilisés semestriellement à la veille de la préparation des rapports (narratif et financier) à soumettre à la IAF.

Le travail met en évidence une meilleure compréhension des outils par le coordonnateur du projet. Le graphique suivant présente en nombre et en pourcentage le niveau d'utilisation des outils par chaque membre de l'équipe du projet.

Graphique 3: Niveau de connaissance et d'utilisation des outils de suivi



Source : Elaboration de l'Auteur

- Les Agents Agro-vétérinaire, suivi MUSO junior et senior connaissent et utilisent 16,67 % des outils (2 sur 12).
- Le comptable assistant connaît et utilise 33.33% des outils (4/12).
- Le comptable maîtrise tous les outils mais n'en utilise qu'un quart.
- Le Coordonnateur maîtrise l'ensemble des outils, mais n'en utilise que 66,67 % (soit 8 sur 12).

5.1.3.4 Compréhension des outils par les utilisateurs

50 % des utilisateurs maîtrisent facilement les outils qu'ils utilisent. Plusieurs mentionnent le manque d'informations techniques, des retards bancaires, des problèmes de formulation et la répétition. Le projet ne dispose d'aucun responsable en suivi-évaluation. Les données collectées sont directement à la charge du coordonnateur de projet pour traitement et analyse.

5.1.4 Résultats concernant l'analyse SWOT des outils

La matrice FFOM présentée ci-dessous offre une vision synthétique des forces et faiblesses des outils, ainsi que des menaces et opportunités associées. L'ensemble des informations qui y figurent a été fourni directement par les membres de l'équipe du projet.

Tableau 11: Analyse SWOT des outils de suivi

FORCES	FAIBLESSES
• Présence d'informations pertinentes dans les outils proposés par IAF ; • Les données sont sécurisées et sont plus faciles à gérer sur des fichiers excel.	• Trop de répétitions des informations dans certains outils ; • Nombre élevé d'outils ; • Complexité des données • Faible niveau de connaissances des membres de l'équipe sur l'ensemble des outils ; • Absence de formation en suivi-évaluation pour tout le personnel du projet ;
OPPORTUNITES	MENACES
• Existence du système Govgrants (en ligne) pour sécuriser les données une fois qu'elles sont déposées.	• Insécurité • Instabilité politique

Source : Elaboration de l'Auteur

5.2 Discussions et analyses

Cette section présente les analyses et discussions relativement aux résultats présentés.

5.2.1 Discussions et analyses concernant le contenu des outils

5.2.1.1 Discussions et analyses par rapport au niveau d'utilisation des outils

L'ensemble des outils ne concerne pas tous les membres de l'équipe du projet. il y a des outils qui sont spécifiques à chaque cadre en fonction de son activité. c'est l'une des raisons pour lesquelles ils ne sont pas nombreux à utiliser tous les outils. En effet, l'outil « **Objectifs et résultats** » est le plus utilisé de tous en raison du fait que le bailleur a organisé un atelier, via son Responsable S&E, sur la connaissance et le remplissage des outils où celui-là avait été rempli avec la participation de tous les membres. l'outil intitulé « Indicateurs participants » est utilisé, bien qu'indirectement, par les membres qui travaillent directement avec les participants ou bénéficiaires du projet. par exemple, les Agents de suivi MUSO rencontrent hebdomadairement avec les membres de MUSO, le comptable assistant rencontre souvent avec les beneficiares de credit semences et le Technicien agro-vétérinaire visite mensuellement les

beneficiaires de caprins. Lors de ces rencontres, ils collectent des données de suivi et les transmettent au Coordonnateur pour traitement et analyses. Ce dernier, lui-même, touche à tous les outils, car le projet n'est pas en mesure d'engager un Responsable de suivi-évaluation.

5.2.1.2 Discussions et analyses par rapport au contenu des outils de suivi

Les avis exprimés par les membres sur le contenu des outils peuvent être limités par leur niveau de connaissances et d'expérience en suivi-évaluation. Les membres indiquent que tous les outils évalués sont corrects, 87,5 % sont complets et 37,5 % pourraient être révisés. Le nombre d'outils de révision proposés ne doit pas excéder 37,5 %. Cela démontre que, bien que les outils soient appropriés et complets, il reste possible d'apporter des améliorations en tenant compte de certaines critiques relatives au manque de clarté, à la quantité ou à la complexité des outils.

Il serait pertinent de fusionner les objectifs, les résultats et les indicateurs en un seul outil : le « cadre de mesure des rendements du projet ». L'outil proposé peut inclure les objectifs du projet, les résultats attendus, les données de base, les cibles, les sources et méthodes de collecte, la fréquence ainsi que les responsables concernés. Il rejoint le contenu de celui du gouvernement canadien qui se compose des éléments suivants : indicateurs, sources, critère de référence, cible et fréquence, proposé par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et le ministère des Finances Canada, en consultation avec la Banque de développement du Canada (BDC), afin de mesurer le rendement du PACR. Il est composé de trois éléments : les résultats attendus du PACR, les mesures à prendre pour atteindre ces résultats et les extrants mesurables qui formeront la base de l'évaluation du programme.

5.2.2 Discussions et analyses sur le niveau de connaissance et de compréhension des outils par les utilisateurs

5.2.2.1 Discussions et analyses par rapport au niveau académique de l'équipe du projet

Dans l'ensemble, les membres de l'équipe du projet disposent d'un niveau académique acceptable, mais le suivi-évaluation reste un domaine académique et professionnel spécial qui se concentre sur la mesure des performances des projets, programmes et organisations. Cela exige des formations, compétences et aptitudes spéciales au niveau de l'équipe pour que tout puisse se passer bien. Le niveau académique est important, mais ne suffit donc pas à lui seul pour permettre à l'équipe aux besoins du projet en matière de suivi-évaluation.

5.2.2.2 Discussions et analyses par rapport à la connaissance en suivi-évaluation

Environ 75% des membres n'ont suivi aucune formation en suivi-évaluation depuis leur carrière professionnelle. Le projet n'avait pas prévu de formation dans ce domaine, malgré son importance dans la réussite du projet. Le Responsable S&E de l'IAF n'a formé qu'à un seul outil « Objectifs et résultats attendus ». En dépit de cette formation au profit de l'équipe, le niveau des Agents et d'autres cadres du projet niveau reste faible. Le projet doit élaborer un plan de renforcement des cadres adapté aux besoins réels du personnel.

5.2.2.3 Discussions et analyses par rapport à la connaissance sur le nombre d'outils

La majorité des membres de l'équipe du projet ne connaissent pas le nombre total d'outils fourni par la IAF. Ils ne prennent connaissance que des outils mis à leur disposition. Le Coordonnateur n'a organisé aucun atelier pour mettre les membres de l'équipe en connaissance de tous les outils. Vu le niveau académique des membres, ils pourraient les utiliser efficacement s'ils ont été mis à leur disposition.

5.2.2.4 Discussions et analyses par rapport à la compréhension des outils par les utilisateurs

Le niveau de maîtrise des outils par les membres demeure insuffisant. Ce faible taux de compréhension s'explique probablement par le manque d'informations et de connaissances sur les outils.

5.2.3 Discussions et analyses par rapport à l'analyse SWOT des outils

L'analyse SWOT a pour objectif principal d'aider les partenaires concernés par le projet à élaborer des stratégies en évaluant leurs forces, leurs faiblesses, leurs opportunités et leurs menaces. Cette analyse aide à prendre des décisions éclairées pour mieux orienter le projet en cours, optimiser la performance et améliorer l'alignement des membres de l'équipe. Dans le cadre de ce projet, l'analyse SWOT permettra de tirer pleinement parti des forces et des opportunités, tout en réduisant au maximum l'impact des faiblesses et des menaces.

6 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Cette partie du travail présente les principales conclusions tirées du travail et les recommandations y relatives.

6.1 Conclusions

Ce travail, réalisé dans le cadre du projet géré par l'AIM, a permis de constater qu'à travers les résultats obtenus, la problématique relative au contenu, à l'utilisation et à la compréhension des outils de suivi-évaluation mis à la disposition de ladite association par la Fondation Inter-Américaine est réelle. Les résultats ont permis, effectivement, de détecter certains problèmes et d'être en mesure de dégager une meilleure compréhension et une meilleure utilisation du manuel de suivi par les principaux utilisateurs. En effet, au regard des objectifs poursuivis dont l'objectif général était d'analyser les outils de suivi-évaluation proposés par la IAF en Haïti en vue d'aboutir à des propositions visant à améliorer la performance globale des projets, nous avons constaté qu'à travers les résultats obtenus et les analyses réalisées, les trois (3) hypothèses stipulées ainsi 1) Les outils de suivi présentent des contenus qui sont susceptibles d'être révisés, 2) Les bénéficiaires comprennent et utilisent insuffisamment les outils de suivi ; 3) Ces outils présentent des faiblesses qu'il convient de réduire, lesquelles ont été identifiées.

Le travail a consisté en une revue documentaire, la définition de l'échantillon, la préparation et l'adaptation du questionnaire, la conduite des entretiens, puis le traitement et l'analyse des données recueillies. Le questionnaire a été transmis et retourné par les informateurs sous format Word rempli. Des demandes de clarification ont été adressées aux informateurs par téléphone mobile après leur retour, afin de compléter certaines informations. Ce mémoire constitue le livrable principal du projet. Les résultats obtenus correspondent aux objectifs et mettent en évidence les problèmes de contenu, de compréhension et d'efficacité des outils de suivi proposés par la IAF.

Ce travail aidera la IAF à réviser certains outils, comme recommandé, pour en faciliter l'usage et la compréhension par l'équipe de projet de l'AIM et par les principaux utilisateurs dans toutes les organisations partenaires en Haïti. Les difficultés liées au contenu, à l'utilisation et à la compréhension des outils résultent de diverses causes.

- Le manque d'un responsable interne du suivi et de l'évaluation qui entraîne une surcharge des responsabilités pour le coordonnateur de projet.
- L'absence de participation des bénéficiaires dans le processus d'élaboration des outils de suivi.

- Le taux de répétition des informations dans certains outils.
- La multitude d'outils.
- La nécessité d'autres outils essentiels pour collecter les données.
- Le manque de formation à l'usage des membres de l'équipe à l'utilisation optimale des outils administratifs
- La complexité des données
- Le faible niveau d'expertise et d'expérience de l'équipe du projet en suivi-évaluation.
- Le manque niveau de connaissances et de maîtrise des membres de l'équipe sur les outils.
- L'absence de plan de suivi-évaluation.

La principale limitation de cette étude réside dans le fait qu'elle n'a pas porté sur l'ensemble du système de suivi-évaluation ou des projets subventionnés par la IAF en Haïti. Ce qui n'a pas permis d'identifier toutes les faiblesses potentielles liées au fonctionnement du projet ou aux outils de manière globale. Il est souhaitable de mener des travaux généraux incluant tous les partenaires de la IAF en Haïti.

6.2 Recommandations

Après l'analyse du contenu et de la maîtrise des outils de suivi par leurs principaux utilisateurs, ainsi que l'identification de leurs points forts et faibles, les recommandations suivantes visent à améliorer la performance globale du projet géré par l'AIM à différents niveaux. Certaines vont à la IAF, d'autres à l'association exécutante.

À la IAF :

- Simplifier les outils de suivi en limitant les informations qu'ils contiennent.
- Rassembler objectifs, résultats et indicateurs dans un outil unique appelé « cadre de mesure des rendements du projet ». Ce nouvel outil peut présenter les objectifs du projet, les résultats attendus, les indicateurs, les données de base, les cibles, la source de données et sa fréquence, ainsi que les responsables.
- Réviser le plan de travail en ajoutant les objectifs, les activités et un calendrier mensuel par semestre.
- Associer les bénéficiaires de subventions à l'élaboration des outils de suivi-évaluation.
- Former efficacement les membres du projet au suivi-évaluation et à l'utilisation des outils disponibles.

- Encourager la mise en place d'une étude destinée à collecter les avis des partenaires concernant les outils de suivi qui leur sont fournis.

À l'AIM :

- Recruter un chargé de suivi-évaluation pour soutenir le coordonnateur et optimiser la coordination des activités.
- Former les Agents de suivi à l'utilisation des outils de suivi fournis par la Fondation Inter-Américaine.
- Créer un plan interne de suivi-évaluation.
- Rédiger un cahier des charges destiné aux membres du personnel impliqués dans le projet.

7 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Derick W. B., Janet C. T. (1987). La gestion efficace des projets de développement. Un guide à l'exécution et à l'évaluation. Université de Maryland/Management Systems International. Kumarian Press. 186p.
- DIARRA J. (2015). Analyse du système de suivi-evaluation du projet d'appui à la promotion et à la protection des droits de l'enfant (PAPDE) de l'association malienne pour le développement rural (ONG-AMPDR). Mémoire pour l'obtention du master en management des entreprises et organisations. Institut National d'Ingénierie. Ouagadougou 01 - BURKINA FASO. www.2ie-edu.org.
- GATT (2006). Rapport sur le commerce Mondial. Chapitre II : Subventions, le commerce et l'OMC/ section B : Définitions des subventions. 57p. wto.org.
- GM (2018). Projet Les Organisations de la Société Civile (OSC) et les Autorités Locales (AL) du département de l'Artibonite s'engagent ensemble comme protagonistes de la construction démocratique pour une société plus équitable et une meilleure qualité de vie. Toujou Pi Fò Ansanm (Période 2018-2021), en partenariat avec GVC/CISV/CONHANE. *Donateur*: Union Européenne, *Numéro de la proposition*: CSO-LA-2018/397-459.
- IFRC (2011). Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes. www.ifrc.org
- JOSEPH E. (2018). Gestion intégrée des ressources en eau dans le Bassin versant Mahotièr-Désarmes de la rivière Maury. Rapport de stage en conception de projets d'adaptation aux changements climatiques et d'atténuation de leurs effets- Approche de Gestion Axée Résultats (GAR). Aide au développement Gembloux (ADG)/Université de Liège (ULiège) – Campus Gembloux Agro-Bio-Tech/Laboratoire d'Agroécologie Tropicale/ Belgique.
- MACKAY K. (2007). Comment mettre en place des systèmes de S&E pour améliorer les performances du secteur public. Groupe indépendant d'évaluation du groupe de la banque mondiale (IEG), 190p. <http://www.worldbank.org/ieg/> / <http://www.worldbank.org/ieg/ecd>.

- MONT-FLEURY P. (2012). « De dégradation à la meilleure gestion : Quelle politique d'aménagement de bassins versants en Haïti ? » (Cas Morne Toro et Roche à Pierre). Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master Complémentaire en Développement, Environnement et Sociétés. Filière : Acteurs et Territoires. Université Catholique de Louvain (UCL), Belgique. 86p.
- NAHAM F. (2018). L'importance du système de suivi-évaluation dans les projets de développement : Le cas de l'organisation non gouvernementale (ONG) jeunesse active pour la lutte contre la pauvreté ; le VIH / SIDA et ses souffrances (JAPSSO). Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du master 2 spécialisé en management des entreprises et des organisations. 2IE, 57p.
New York, NY 10017, USA. 136p. **Internet:** <http://intra.undp.org/eo> or <http://www.undp.org/eo>.
- PNUD (2002). Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats. One United Nations Plaza.
- PNUD (2015). Objectifs du Millénaire pour le Développement et l'après 2015. Rapport annuel des OMD, 6 juillet 2015.
- PROVIDENCE, C. (2020). L'aide au développement en Haïti : des réponses paradoxales aux déséquilibres territoriaux. Nouvelles perspectives en sciences sociales, 16 (1), 181-216. <https://doi.org/10.7202/1057859av>.
- RIOUX R., NAUDET J.D. (2021). Politique étrangère. Développement et lutte contre la pauvreté : de la reconstruction au changement d'échelle. Institut Français des Relations internationales. Article de revue Pauvreté : Le rebond. [Shs.cairn.info/revue-politique-etrangere-2021-1 ?lang=fr](https://shs.cairn.info/revue-politique-etrangere-2021-1?lang=fr).
- Rodolfo S., PMP et al. (2016). Gestion de projets de développement. Certification Project Mangement (PMA). Guide d'apprentissage. Banque Interaméricaine de Développement (BID). 129p.
- UNDP (2023). Haiti Réduction de la pauvreté/Programme de pays pour Haiti. [Undp.org/fr/haïti/réduction-de-la-pauvreté](https://undp.org/fr/haïti/réduction-de-la-pauvreté).

[Cadre de mesure du rendement](#)

[Cadre de mesure du rendement](#)



UNIVERSITÉ DE KARA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION (Fa.SEG)
MASTER PROFESSIONNEL EN PLANIFICATION DU
DÉVELOPPEMENT

Spécialité : Suivi-évaluation

Formulaire de collecte d'informations dans le cadre de la réalisation du mémoire intitulé : Analyse des outils de suivi-évaluation proposés par la Fondation Inter-Américaine (IAF) dans le cadre des projets financés en Haïti : *Cas du projet géré par l'Association des Irrigants de Maury (AIM).*

Informateur	Nom et Prénom :
	Fonction dans le projet :

CONTENU DES OUTILS DE SUIVI

1. Est-ce que vous avez utilisé l'un ou plusieurs des outils proposés par la Fondation Inter-Américaine ?
 - a. Oui (continuez l'enquête)
 - b. Non (fin de l'enquête)
2. Lequel (lesquels) des outils que vous aviez utilisés ?
3. Que pensez-vous du contenu des outils de suivi que vous utilisez ? Est-il complet ou correct d'après vous ?
4. Quels outils, d'après vous, méritent d'être révisés ?

#	Outils	Demande de révision		Ajout (s) ou retrait (s) nécessaire (s)
		Oui	Non	
1	Objectifs et résultats			
2	Indicateurs			
3	Rapport semestriel			
4	Décaissements et dépenses			
5	Contrépartie			
6	Alliances			
7	Indicateurs participants			
8	Plan de travail			

NIVEAU DE CONNAISSANCE ET DE COMPRÉHENSION DES PRINCIPAUX UTILISATEURS DES OUTILS DE SUIVI

5. Quel est votre niveau académique ?

	Niveaux de formation	Domaines de formation
Baccalauréat		
Technique		
Université		

Certificat		
Licence		
Master		
Doctorat		

6. Disposez-vous des connaissances en matière de suivi-évaluation ?

Aucune	Moyenne	Avancée
--------	---------	---------

7. Si oui, ces connaissances, ont-elles été acquises à travers le projet ?

8. Le projet, a-t-il organisé des sessions de formation en suivi-évaluation pour le staff ?

9. Est-ce que vous savez le nombre d'outils que comporte le manuel de suivi ? pouvez-vous citer ces outils-là ?

10. Avez-vous participé à l'élaboration de ces outils ?

11. Quelle est la fréquence d'utilisation des outils ?

12. Est-ce que vous comprenez très bien les outils utilisés ou Remplissez-vous toujours les outils avec facilité ?

13. Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'utilisation des outils de suivi ?

14. Existe-t-il Responsable de suivi-évaluation ?

15. A qui vous soumettez les données collectées dans le cadre des activités de suivi ?

ANALYSE SWOT DES OUTILS DE SUIVI

16. Selon vous quelles sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces présentés avec l'utilisation de ces outils ?

FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	MENACES

PROPOSITIONS SOUHAITÉES

17. Quelles propositions faites-vous en vue d'améliorer le processus ?

Propositions	A la Fondation Inter-Américaine (IAF)	A l'Association des Irrigants de Maury (AIM)
En termes de nombre d'outils		
En termes de contenu des outils		
En termes de démarche liée à l'utilisation des outils		
En termes de ressources humaines		
Autres propositions		

Annexe 2: Outil de présentation des objectifs et résultats du projet

#	<u>Objectif</u> Quel est l'impact attendu de la subvention ? (Généralement 3-4, maximum 5)	<u>Base de référence/point de départ</u> Qu'est-ce que votre organisation a déjà accompli pour atteindre cet objectif ?	<u>Activités principales</u> Que fera votre organisation (dans le cadre de la convention de subvention) pour atteindre cet objectif ?	<u>Résultats attendus</u> Quels sont les résultats attendus par votre organisation à l'issue des activités ? Quels changements pensez-vous qu'il y aura et pourquoi ? (Généralement 3 à 5 au total, un résultat attendu par objectif est recommandé)	<u>Mesure des résultats</u> Comment votre organisation saura-t-elle que quelque chose a changé ? Comment allez-vous mesurer ces changements ?

Annexe 3: Les éléments constitutifs du tableau des indicateurs

Indicateurs	Pourquoi voulez-vous utiliser cet indicateur ?	Outil de collecte utilisé	Projection/Cible	Plan de surveillance	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Notes
Indicateurs mondiaux											
Indicateurs thématiques											
Indicateurs personnalisés											

Annexe 4: Plan de travail

Objectifs	Période					
	S1	S2	S3	S4	S5	S6
1						
2						
3						
4						
Autres commentaires/observations						

Annexe 5: Outil pour le rapport financier

Nom de objectif	Résultats attendus	Section	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Dernières réflexions
		Résultats de l'objectif 1							
		Résultats de l'objectif 2							
		Résultats de l'objectif 3							
		Résultats de l'objectif 4							
		Principales activités							
		Réflexions et enseignements							
		Opportunités							
		Défis							
		Points forts							
		Changements majeurs (facultatif)							
		Support (optionnel)							
		Autre (facultatif)							

Annexe 6: Outil dépenses et décaissements

(1)	(2)*	(3)*	(4)*	(5)*	(6)*	(7)*	(8)*	(9)	(10)
Postes inscrits au budget	Budget Montant	Total IAF déboursé	Total IAF non décaissé	Montant cumulé dépensé	Montant dépensé depuis le dernier rapport	Total des dépenses à ce jour (5+6)	Total des fonds non dépensés	Disponible pour décaisseme nt	Demande actuelle
Dépenses administratives et de communication			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
Construction et immobilier			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
Équipement, matériel et fournitures			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
Ressources humaines - Services contractuels			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
Ressources humaines - Services contributifs			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
Ressources humaines – Salaires			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
Prêts et octroi de subventions - Capital d'amorçage			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
Prêts et octroi de prêts – Prêts			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
Prêts et subventions - Fonds de roulement			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
Prêts et réattribution - Subventions			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
Formation			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
Voyage			\$ -			\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Annexe 7: Outil pour les contreparties

Postes inscrits au budget	Contrepartie du bénéficiaire de la subvention						Participant Contrepartie						Autre contrepartie				
	Montant total budgétisé	Trésorerie Total cumulé	Liquidités utilisées depuis le dernier rapport	En nature Total cumulé	Contributions en nature appliquées depuis le dernier rapport		Montant total budgétisé	Trésorerie Total cumulé	Liquidités utilisées depuis le dernier rapport	En nature Total cumulé	Contributions en nature appliquées depuis le dernier rapport		Montant total budgétisé	Trésorerie Total cumulé	Liquidités utilisées depuis le dernier rapport	En nature Total cumulé	Contributions en nature appliquées depuis le dernier rapport
Dépenses administratives et de communication																	
Construction et immobilier																	
Équipement, matériel et fournitures																	
Ressources humaines - Services contractuels																	
Ressources humaines - Services contributifs																	
Ressources humaines - Salaires																	
Prêts et octroi de subventions - Capital d'amorçage																	
Prêts et octroi de prêts - Prêts																	
Prêts et subventions - Fonds de roulement																	
Prêts et réattribution - Subventions																	
Formation																	
Voyage																	
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Annexe 8: Outil pour les alliances

Nom de l'alliance	Ville	État/Province/ Département/Paroisse	Pays	Type institution	Type de soutien	Montant du financement (USD) (le cas échéant)	Date de début	Date de fin	Description	Significant Alliance?
										FALSE

Annexe 9: Subventions

Numéro de la convention de subvention	Titre de l'organisation/ nom de la personne	Type de mécanisme de rétrocession	Légale ment enregistré ?	Pa ys	État/Province/Département/Paroisse	Brève description de l'objectif	Brève description des réalisations	Date de début	Date de fin	Dernière date de visite	Montant total de l'IA F (USD)	Montant décaissé (USD)	# Participants directs	Les principes du développement à la base sont-ils respectés ?	Domaine du programme	Notes supplémentaires (si nécessaire), y compris le domaine du sous-programme, les défis, les réalisations, etc.

Annexe 10 : Eléments constitutifs du tableau des alliances

Nom de l'alliance	Ville	État/Province/ Département/ Paroisse	Pays	Type institution	Type de soutien	Montant du financement (USD) (le cas échéant)	Date de début	Date de fin	Description	Signifiant Alliance ?

9 TABLES DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	v
SIGLES ET ACRONYMES	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES GRAPHIQUES	ix
LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES ANNEXES.....	xi
RESUMÉ	xii
ABSTRACT.....	xii
1 INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13
2 ETAT DES LIEUX	17
2.1 Présentation générale d’Haïti	17
2.2 Présentation de la commune des Verrettes.....	18
2.3 Présentation du projet.....	21
2.3.1 Eléments de contexte	21
2.3.2 Description du projet.....	22
2.4 Présentation de l’Association des Irrigants de Maury (AIM)	26
2.4.1 Vision, mission et objectifs.....	26
2.4.2 Aspect légal, membership et niveau de structuration	28
2.4.3 Activités de l’AIM	29
3 CONNAISSANCES THÉORIQUES EN SUIVI-ÉVALUATION.....	31
3.1 Notion d’analyse	31
3.2 Outils /outils d’analyse.....	31
3.3 Suivi	31
3.4 Evaluation.....	33
3.5 Suivi-Evaluation.....	36
3.6 Projet	37
3.7 Objectifs	37
3.8 Résultats	38
3.9 Indicateurs	38
3.10 Rapports	38
3.11 Contrepartie.....	39
3.12 Plan de travail.....	39

3.13	Subventions	39
4	CADRE METHODOLOGIQUE.....	41
4.1	Recherche documentaire	41
4.2	Choix des personnes à enquêter	41
4.3	Outils de collecte et d'analyse des données	41
4.3.1	Outils de collecte des données	41
4.3.2	Outils d'analyse des données	41
4.4	Traitement et analyse des données	42
5	RESULTATS, DISCUSSIONS ET ANALYSES	43
5.1	Résultats	43
5.1.1	Présentation générale des outils	44
5.1.1.1	Description de l'outil « Objectifs et résultats attendus ».....	44
5.1.1.2	Description de l'outil « Indicateurs »	44
5.1.1.3	Description de l'outil « Rapport semestriel »	44
5.1.1.4	Description de l'outil « Décaissements et dépenses »	45
5.1.1.5	Description de l'outil « Contrepartie »	45
5.1.1.6	Description de l'outil « Alliances »	45
5.1.1.7	Description de l'outil « Subventions »	45
5.1.1.8	Description de l'outil « Plan de travail »	46
5.1.2	Résultats concernant le contenu des outils.....	47
5.1.2.1	Niveau d'utilisation des outils	47
5.1.2.2	Contenu des outils de suivi.....	49
5.1.3	Résultats concernant le niveau de connaissance et de compréhension des outils par les bénéficiaires.....	49
5.1.3.1	Niveau académique de l'équipe du projet	49
5.1.3.2	Connaissance de l'équipe du projet en suivi-évaluation	50
5.1.3.3	Connaissance de l'équipe du projet sur le nombre d'outils proposés par la IAF	50
5.1.3.4	Compréhension des outils par les utilisateurs.....	51
5.1.4	Résultats concernant l'analyse SWOT des outils	52
5.2	Discussions et analyses	52
5.2.1	Discussions et analyses concernant le contenu des outils.....	52
5.2.1.1	Discussions et analyses par rapport au niveau d'utilisation des outils	52
5.2.1.2	Discussions et analyses par rapport au contenu des outils de suivi.....	53
5.2.2	Discussions et analyses sur le niveau de connaissance et de compréhension des outils par les utilisateurs.....	53

5.2.2.1	Discussions et analyses par rapport au niveau académique de l'équipe du projet	53
5.2.2.2	Discussions et analyses par rapport à la connaissance en suivi-évaluation....	54
5.2.2.3	Discussions et analyses par rapport à la connaissance sur le nombre d'outils	54
5.2.2.4	Discussions et analyses par rapport à la compréhension des outils par les utilisateurs	54
5.2.3	Discussions et analyses par rapport à l'analyse SWOT des outils.....	54
6	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	55
6.1	Conclusions	55
6.2	Recommandations	56
7	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	58
8	ANNEXES	60
9	TABLES DES MATIERES	68