

Effet de pratiques de suivi et évaluation sur la performance dans la mise en œuvre du Programme de Développement Agricole au Kasai- Oriental (PRODAKOR) - en RD Congo

Présenté par

Hugo KALEKA MUDIAYI

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management de Projets

le 24 Septembre 2021

Devant le jury composé de :

Bonaventure Mve Ondo Président

Professeur – Vice-Recteur honoraire de l'AUF et
fondateur de l'IPAGU, ancêtre de l'AUF

Atef El Shabrawy Examineur

Professeur au CINTech, E-JUST, Egypte Japon
University of Science and technology

Alioune Dramé Examineur

Docteur & Directeur du département Management
de l'Université Senghor à Alexandrie.

Remerciements

Depuis notre participation au concours d'admission à cette formation jusqu'à ce stade final, sanctionné par la rédaction de ce mémoire, nous avons bénéficié de soutien et encouragements de plusieurs personnes. Nous les remercions sincèrement et leur rassurons que leur apport a été d'une importance considérable dans l'accomplissement de ce projet.

Nous exprimons particulièrement notre gratitude à :

- Monsieur le Recteur, Professeur Dr. Ghislain DISASHI TUMBA et Monsieur le Secrétaire Général, Professeur Ir. Jean SHIMATU MBUYI, tous de l'Université de Mbujimayi (UM), pour leur assistance tant financière que morale durant notre formation ;
- Monsieur le Recteur, Professeur Thierry VERDEL, Monsieur le Chef de département Management Dr. Alioune DRAME et son Assistante, Madame Suzanne YOUSSEF, tous de l'Université Senghor, pour leur disponibilité et dévouement à nous fournir un encadrement de qualité, malgré la crise pandémique mondiale due au coronavirus, qui a caractérisé particulièrement notre deuxième année de formation ;
- Notre directeur, Professeur Mohamed GALAL, pour avoir accepté de nous guider dans cet exercice, nonobstant ses multiples occupations ;
- Monsieur le Ministre provincial de l'Energie, Ressources hydrauliques, Hydrocarbures, Plan et Budget du Kasai-Oriental, Liévin MBUYAMBA SIFILA, pour nous avoir accepté pour un stage de professionnalisation au sein de ce ministère et assisté dans toutes nos démarches de recherche ;
- Monsieur le Ministre provincial de Justice, Droits humains et Fonction publique du Kasai-Oriental, Me Raphaël KALALA MWAMBILA BANTU, pour avoir joué le tremplin dans notre intégration comme stagiaire – chercheur au ministère de l'Energie, Ressources hydrauliques, Hydrocarbures, Plan et Budget du Kasai-Oriental ;
- Monsieur le Chef de Division Plan, Georges KABONGO TSHENDANKAYA, notre encadreur de stage, pour les échanges concernant nos recherches et orientations, chaque fois que cela était nécessaire ;
- Monsieur le Coordonnateur du Ministère de l'Energie, Ressources hydrauliques, Hydrocarbures, Plan et Budget du Kasai-Oriental, François MPIANA KAZADI, pour sa collaboration et facilitation pendant toute notre période de stage et recherche ;
- Monsieur le Chargé de programme à l'Enabel, Hilaire TINDA et Monsieur le Chargé de S&E, Justin TSHIPAMBA, pour leur assistance et facilitation dans l'obtention des informations concernant PRODAKOR et leurs échanges sur la question ;
- Tous les agents du Ministère provincial de l'Energie, Ressources hydrauliques, Hydrocarbures, Plan et Budget du Kasai-Oriental, pour leur collaboration ;
- Tous mes frères et sœurs, oncles et tantes, cousins et cousines, pour leur soutien tant moral, financier que matériel ayant permis que nous tenions bon, malgré le temps passé loin d'eux ;

- La famille Bosco KALEKA, la famille Dany KABUIKA, la famille Germain MULUMBA, la famille Joseph KAZADI, la famille Denis TSHILENGI, la famille Patty NDOLO, pour leur assistance tant matérielle, financière que morale pendant cette période de notre formation ;
- Tous les collègues de la FASEG – UM, en particulier Ben KADIMA NSHINDI, avec qui nous avons partagé presque tous les moments de cette expérience de formation loin de nos familles, et Fred NYANGUILA TSHIMUENEKA pour sa collaboration ;
- Tous nos amis et collègues de la 17^{ème} promotion de l'Université Senghor à Alexandrie, en particulier Michaël MOBI NINO, Léa CISHIMBANJI, Emmanuel IBANDA, Patient BIRINDWA, Isaac BUBALA, Armelle BOUANGA, Pascale TOULOULOU, Raldick BINDIKA, Aminata CAMARA, Djibril PAPA FAYE, Mayacine PAPA, Audax BOTAMBA, Gaëlla MITONGA, Bienvenue EGOM, Alvens ALMINA, ESSOZOLA Tshodie, pour avoir constitué un environnement ayant permis le bon suivi de cette formation et l'accomplissement de cette œuvre.

Dédicace

A :

- mon fils, Curzan – Robert MUDIAYI KALEKA ;
- ma tendre épouse Rachel – Monique MBOMBO KALEKA ;
 - mon père Robert MUDIAYI MBUMBULA ;
 - ma mère Chantal MIANDA MUADI MBELA ;
 - ma tante Régine MBUYAMBA MUTEBA.

Résumé

Le manque de performance reste un problème qui préoccupe tout gestionnaire durant le cycle du projet. Cette question reste cruciale et déterminante dans la démarche de tout pays vers son développement. Ceci ressort aussi de l'ODD 16 qui veut que les institutions soient efficaces. Néanmoins, la plupart des projets souffrent de l'insuffisance ou même de l'absence de cette qualité dans leur exécution. Ainsi, tenant compte de l'ODD 2 qui vise la faim "zéro", nous nous sommes intéressé au secteur agricole et avons cherché à savoir l'effet des pratiques de S&E sur la performance de PRODAKOR. Ainsi, nous avons utilisé une démarche mixte de recherche combinant l'approche quantitative et celle qualitative, qualifiée de "séquentiel – explicatif". Avec l'étude de cas PRODAKOR, nous avons recouru aux techniques d'observation, documentaire et d'entretien. Ce qui nous a permis de décrire ses pratiques de S&E ainsi que sa performance. Grâce aux estimations économétriques, nous avons analysé l'effet en question. Les résultats obtenus ont démontré que PRODAKOR ferait bien usage des pratiques essentielles de S&E à plus de 80%. Son IPC est favorable, soit 1,08 contrairement à son IPD qui est de 0,79 ; d'où un IPI de 0,93, ce qui constituerait un risque sur sa durabilité. Concernant l'effet, les pratiques de S&E sont significatives et une variation d'une unité a un effet de 0,136 sur la performance. Pour contribuer à la capitalisation des acquis et la durabilité du programme, nous avons proposé le projet de renforcement de capacités des services techniques des ministères en S&E.

Mots-clefs

Effet – performance – suivi et évaluation – programme – développement

Abstract

Lack of performance remains an issue for any manager during the project cycle. It remains a crucial and defining issue in any country's path to development. This is also reflected in SDG 16, which calls for effective institutions. Nevertheless, most projects suffer from the insufficiency or even absence of this quality in their implementation. Thus, taking into account the SDG 2 goal of zero hunger, we looked at the agricultural sector and the effect of M&E practices on PRODAKOR performance. Thus, we used a mixed research approach combining quantitative and qualitative approaches, described as 'sequential-explanatory'. With the PRODAKOR case study, we used observation, documentary and interview techniques. This allowed us to describe its M&E practices and performance. Using econometric estimates, we analysed the effect in question. The results showed that PRODAKOR would make good use of essential M&E practices at more than 80%. Its CPI is favourable with 1.08, in contrast to its RPI of 0.79; hence an IPI of 0.93, which would constitute a risk to its sustainability. Regarding the effect, M&E practices would be significant and a variation of one unit has an effect of 0.136 on performance. To contribute to the capitalisation of achievements and the sustainability of the program, we proposed the M&E capacity building project for the technical services of ministries.

Key-words

Effect - performance - monitoring and evaluation - programme - development

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- BA : Budget Approuvé
- BIT : Bureau International du Travail
- CAD : Comité d'Aide au Développement
- Compar : Comité des Partenaires
- CPI : Costs Performance Index
- CTB : Coopération Technique Belge
- DD : Développement Durable
- Dr : Docteur
- DTF : Dossier Technique et Financier
- EC : Ecart sur les Coûts
- ED : Ecart sur les Délais
- Edukor : Education au Kasai-Oriental
- EV : Earned Value
- Faseg : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
- FFOM : Forces Faiblesses Opportunités Menaces
- FMI : Fonds Monétaire International
- GAM : Gestion Axée sur les Moyens
- GAR : Gestion Axée sur les Résultats
- Inera : Institut National pour les Etudes et les Recherches Agronomiques
- Ipapel : Inspection Provinciale de l'Agriculture Pêche et Elevage
- IPC : Indice de performance sur les coûts
- IPD : Indice de Performance sur les Délais
- IPDR : Inspection Provinciale du Développement Rural
- IPI : Indice de Performance Intégré
- Ir : Ingénieur
- ISO : International Organisation for Standardisation
- M&E : Monitoring and Evaluation
- MCO : Moindres Carrés Ordinaires
- Miba : Minière de Bakwanga
- Monop : Monitoring Opérationnel
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- ODD : Objectifs de Développement Durable
- ONG : Organisations Non Gouvernementales
- OPB : Organisation Paysanne de Base
- PDDAA : Programme détaillé pour le Développement de l'Agriculture en Afrique
- PDG : Premier Directeur Général
- Pic : Projet Indicatif de Coopération

- PMBoK : Project Management Body of Knowledge
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- PMI : Project Management Institute
- Pnud : Programme de Nations Unies pour le Développement
- PRCS&E : Programme de Renforcement de Capacités en Suivi et Evaluation
- Prodakor : Programme de Développement Agricole au Kasai-Oriental
- PTFs : Partenaires Techniques et Financiers
- R&D : Recherches et Développement
- RD Congo : République Démocratique du Congo
- RPI : Results Performance Index
- RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise
- S&E : Suivi et Evaluation
- SDG : Sustainable Development Goal
- SMCL : Structure Mixte de Consultation Locale
- TEF : Taux d'Exécution Financière
- TEP : Taux d'Exécution Physique
- UCAG : Unité Conjointe d'Appui à la Gestion
- UDP : Unité de Direction du Programme
- UM : Université de Mbuji-Mayi
- VA : Valeur Acquise
- VP : Valeur Planifiée

Table des matières

Remerciements	i
Dédicace.....	iii
Résumé	iv
Mots-clefs	iv
Abstract.....	v
Key-words	v
Tables des matières	1
Introduction	4
1 Problématique de la performance et de suivi et évaluation de projets.....	6
1.1 Contexte et justification	6
1.2 Etat de la question	7
1.3 Questions de recherche	9
1.4 Propositions de recherche.....	9
1.5 Objectifs.....	10
1.6 Résultats attendus	10
1.7 Intérêt de l'étude	10
1.8 Conclusion du chapitre 1	11
2 Revue de la littérature et considérations théoriques de l'étude	12
2.1 Clarification conceptuelle de l'étude	12
2.1.1 Projet	12
2.1.2 Programme	12
2.1.3 Suivi et évaluation	12
2.1.4 Performance	14
2.2 Autres considérations sur la performance	15
2.2.1 Appréhension.....	15
2.2.2 Mesure de la performance	15
2.3 Autres considérations sur les pratiques de suivi et évaluation.....	18
2.3.1 Distinction et complémentarité entre le suivi et l'évaluation.....	18
2.3.2 Calcul des indicateurs de suivi	21
2.3.3 Pratiques essentielles de suivi et évaluation.....	23

2.4	Théories et résultats empiriques sur les pratiques de gestion et la performance .	27
2.5	Conclusion du chapitre 2	30
3	Cadre et méthodologie de l'étude	31
3.1	Aperçu sur la province du Kasai-Oriental	31
3.2	Diagnostic du secteur agricole au Kasai-Oriental	33
3.3	Présentation du programme de développement agricole dans la province du Kasai-Oriental (PRODAKOR)	35
3.3.1	Planification du projet	35
3.3.2	Localisation du programme	37
3.3.3	Bénéficiaires du programme	38
3.3.4	Structure d'exécution et de suivi	39
3.4	Démarche méthodologique et technique de la recherche	40
3.4.1	Démarche méthodologique	40
3.4.2	Techniques de recherche	42
3.5	Apport du stage au mémoire et au projet professionnel	43
3.6	Difficultés rencontrées et limites de l'étude	43
3.7	Conclusion du chapitre 3	44
4	Analyse des pratiques de S&E et leur effet sur la performance de PRODAKOR	45
4.1	De pratiques de S&E au sein de PRODAKOR	45
4.1.1	Présentation des pratiques de S&E	45
4.1.2	Variable et indicateur de S&E	46
4.2	De la performance de PRODAKOR	48
4.2.1	Valeur acquise et indicateurs de performance de PRODAKOR	48
4.2.2	Performance de PRODAKOR par l'approche qualitative	50
4.3	De la relation entre la performance et les pratiques de S&E de PRODAKOR	51
4.4	Discussion des résultats	53
4.4.1	Au titre des pratiques de S&E	53
4.4.2	Au titre de la performance	53
4.4.3	Au titre de la relation entre la performance et les pratiques de S&E	54
4.5	Recommandations	55
4.5.1	Aux gouvernements provinciaux du Kasai-Oriental et de Lomami	55
4.5.2	Aux gestionnaires de PRODAKOR	55
4.6	Projet de renforcement de capacité en S&E de services techniques du gouvernement provincial du Kasai-Oriental (PRCS&E – KOR)	55

4.6.1	Contexte et justification	55
4.6.2	Objectifs du projet	56
4.6.3	Analyse des parties prenantes.....	57
4.6.4	Composantes du projet	57
4.6.5	Stratégie de mise en œuvre du projet	57
4.6.6	Mécanisme de financement	58
4.6.7	Matrice de cadre logique du PRCS&E - KOR.....	59
Conclusion.....		61
5	Références bibliographiques.....	63
5.1	Ouvrages.....	63
5.2	Articles.....	63
5.3	Mémoires et thèses de doctorat	64
5.4	Autres	64
5.5	Webographie	65
6	Liste des illustrations	66
7	Liste des tableaux	67
8	Annexes.....	68
8.1	Annexe 1. Estimation et évaluation de la relation entre IPI et PS&E	68
8.1.1	Test de stationnarité de la série IPI_t	68
8.1.2	Test de stationnarité de la série RS&E	70
8.1.3	Estimation du modèle par MCO	71
8.1.4	Evaluation ou validation du modèle	71
8.2	Annexe 2. Cadre opératoire de planification opérationnelle du PRCS&E – KOR	74
8.3	Annexe 3. Chronogramme du PRCS&E – KOR (Diagramme de Gantt)	76
8.4	Annexe 4. Budget du PRCS&E – KOR	77
8.5	Annexe 5. Les grandes décisions de S&E prises lors des différentes SMCL.....	78
8.6	Annexe 6. Guide d’entretien	80
8.7	Annexe 7. Carte d’implantation de PRODAKOR	81
8.8	Annexe 8. Cadre Logique de PRODAKOR	82

Introduction

Dans le domaine du développement et de son sous-secteur de l'aide et de la solidarité internationale, aucun acteur, institutionnel et/ ou individuel, ne semble aujourd'hui pouvoir échapper au questionnement sur l'efficacité et l'efficience de ses actions. Après le monde industriel et l'univers sportif, la course à la performance – au sens où l'entend la sociologie des organisations – touche également celui de l'aide internationale et par ricochet celui de projets.¹ A ce jour, il ne suffit pas seulement de trouver les idées de projet jugées pertinentes et leur financement, mais aussi et surtout veiller à ce que leur mise en œuvre soit satisfaisante pour un succès de gestion à court terme et celui de développement à long terme. Ce besoin se pose encore avec acuité en Afrique car en moyenne 50,25 %² des projets connaissent un échec et n'arrivent pas à produire les résultats escomptés et réaliser leurs objectifs. La RD Congo n'échappe pas à cette triste réalité.

Etre bénéficiaire de financements plus importants s'accompagnent ainsi d'une nécessité toujours plus aigüe de rendre des comptes sur les plans administratif et financier.³ Ceci soutient l'idée que des bonnes pratiques de suivi et évaluation contribuent à la performance dans la réalisation des projets. Ce faisant, la tension entre priorité donnée, soit à une normalisation et à une technicisation par l'adoption d'outils de management et de gestion financière, soit à des moyens privilégiant la connaissance des effets réels des activités menées sur les territoires et auprès de leurs populations, est de plus en plus fortement ressentie par les praticiens.

Toute prise de décision, reconnaissons-le, est fondée sur une forme d'évaluation, qui peut être basée aussi bien sur des expériences passées ou le jugement personnel que sur une analyse rigoureuse et systématique d'évidence empirique⁴. Dans cet ordre, nombreuses études ont déjà eu à traiter de la relation entre la gestion des ressources et la performance d'une organisation. Certaines ce sont penchées sur la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises et même dans les PME.

A ce propos, CAPRON Michel et QUAIREL François (2006)⁵ montrent qu'on peut considérer que les dispositifs de mesure mis en place tant par des acteurs externes qu'en interne contribuent à mettre en sens la performance de l'entreprise. Ils reconnaissent que les

¹ Anne Le Naëlou, Elisabeth Hofmann, et Larissa Kojoué, « Distorsions et dilemmes du système performatif de l'aide internationale au développement », *Revue internationale des études du développement* N° 241, n° 1 (17 février 2020): 7- 37.

² Nous-même, à partir des informations renseignées par IKA Lavagnon

³ Anne Le Naëlou, Elisabeth Hofmann, et Larissa Kojoué, op. cit.

⁴ Koudje Basile, Support de cours de suivi et évaluation des projets, Master professionnelle en administration et coopération culturelle et management du tourisme et de la culture, UAC, 2020.

⁵ Michel Capron et Françoise Quairel, « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable* Vol. 1, n° 1 (2006): 5- 17.p.6

dispositifs d'évaluation des performances mis en œuvre en interne par l'entreprise, pour déployer une stratégie annoncée de développement durable et pour disposer des informations en vue de présenter un reporting destiné à l'extérieur sont peu étudiés par la littérature académique. Cela laisse ainsi une large place à l'exploration de ce domaine de connaissances dans le contexte des projets ou des programmes concernant les autres pratiques de gestion telles que le suivi et évaluation.

En outre, l'économie de la province du Kasai-Oriental, basée pendant longtemps sur l'exploitation du diamant, s'est effondrée et avec elle le niveau de vie des populations, consécutivement aux difficultés de la MIBA et à la chute continue des cours sur le marché mondial. Tirant les leçons de cette situation, il s'est avéré impérieux de diversifier l'économie de la province à travers la valorisation des autres ressources naturelles. Dans son plan quinquennal (2011), le gouvernement provincial a défini cette stratégie en fonction de composantes de l'économie. Le premier axe de cette stratégie a été consacré à l'augmentation de la production agricole, halieutique et de l'élevage⁶.

C'est dans ce sens que nous avons trouvé important et percutant de traiter de "l'effet de pratiques de S&E sur la performance dans la mise en œuvre du Programme de développement agricole au Kasai-Oriental (PRODAKOR), en RD Congo". Cette étude va graviter autour de la question principale consistant à déterminer qu'en est-il des pratiques de suivi-évaluation et de la performance dans la mise en œuvre de PRODAKOR par Enabel ? La réponse à cette question permettra non seulement de contribuer à combler ce vide académique mais aussi, aux gestionnaires, de savoir la part revenant aux pratiques de S&E dans la performance réalisée, pour un maintien des pratiques actuelles ou leur correction. Pour y arriver, nous avons utilisé une approche mixte "séquentiel-explicatif" dans l'étude de cas PRODAKOR. Ainsi, la description nous a permis de faire un état de lieux des pratiques de S&E d'usage pour ce programme et sa performance. La méthode économétrique, avec l'utilisation des Logiciels SPSS et Excel, nous a permis d'estimer la relation entre ces pratiques et la performance afin de déterminer l'effet en question. Ces méthodes ont été utilisées avec la technique documentaire, d'observation et les entretiens semi-directifs auprès des gestionnaires de PRODAKOR. Le présent travail est subdivisé en quatre chapitres. Le premier met en évidence la problématique de l'étude, le deuxième traite de la revue de la littérature et des considérations théoriques, le troisième présente un aperçu sur le secteur agricole au Kasai-Oriental et le programme sous étude. Ensuite, il étale la méthodologie empruntée pour cette recherche. Enfin, le quatrième chapitre présente les résultats obtenus avec discussion et proposition d'un projet de contribution à la capitalisation des acquis de ce programme (durabilité) et d'autres interventions de développement au Kasai-Oriental.

⁶ Gouvernement provincial, Plan quinquennal de croissance et de l'emploi 2011-15.

1 Problématique de la performance et de suivi et évaluation de projets

1.1 Contexte et justification

La performance pose une problématique de taille de nos jours dans le domaine de gestion de projets.⁷ A ce sujet, il faut reconnaître que l'Afrique n'a pas le monopole de l'échec. La gestion de projets est un domaine où l'incertitude est toujours au rendez-vous. C'est pourquoi, certains projets, même dans les pays déjà développés, ratent aussi. Le rapport de 1994 du groupe "Standish Group" portait sur 8 380 projets de hautes technologies de 365 entreprises aux États-Unis. Dans ce rapport, il ressort de l'analyse des données que seulement 16,2% des projets de l'échantillon ont enregistré un succès total, 31,1% ont connu un échec total et 52,7% ont été achevés et sont fonctionnels, mais avec des modifications des spécifications initiales, un dépassement du délai et du coût⁸.

Toutefois, une nuance mérite bien d'être mise en évidence. En plus de la proportion élevée de projets accusant le manque de performance en Afrique, le coût d'opportunité pour un projet ayant raté dans ce continent reste très élevé que dans les pays développés. Cette réalité fait parler non seulement les bailleurs de fonds mais bien des chercheurs que des praticiens de la gestion de projets. Le tableau suivant présente l'estimation de taux d'échecs des projets en Afrique selon différentes sources.

Tableau 1 Taux d'échec des projets en Afrique

N°	Sources	Année	Taux d'échec
1	Armstrong	2013	>70 %
2	McKinsey-Devex	2011	64 %
3	Commission Meltzer	2000	>50 %
4	SFI (Banque mondiale)	2007	50 %
5	IEG	2010	39%
		2016	30%
6	Andrews	2018	25 à 50 %
	MOYENNE		50, 25 %

Source : Nous-même, à partir des informations renseignées par IKA Lavagnon.

Selon ce tableau, en moyenne 50,25 %⁹ des projets connaissent un échec et n'arrivent pas à produire les résultats escomptés et réaliser leurs objectifs. Ce constat mérite bien de réflexion car, les projets en général et ceux de développement en particulier, restent les vecteurs de développement de tout pays. Ces réflexions visent notamment à contribuer à l'enregistrement de succès au niveau de la gestion du projet (efficacité, efficience) ainsi qu'au

⁷ Elhadji Malick, Performance des projets de développement international, en ligne, <https://www.youtube.com/watch?v=mULEly-2ZRQ>, consulté le 19 Juin 2021.

⁸Standish, 1995, cité par Adazounon J., op.cit., p.1

⁹ Pour IEG, World Bank, nous avons considéré les données de 2016 (30 %) et pour Andrews, comme l'estimation est dans un intervalle, nous avons considéré la moyenne de ces deux valeurs, soit 37,5 %.

niveau du développement (durabilité, impact). A ce sujet, il est des fois relevé une contradiction de succès pour certains projets. Certains ayant connu des succès de gestion (à court terme) ont, par contre, fait du fiasco au niveau de développement (à long terme) et vice-versa. Certains auteurs expliquent cette dernière situation par la sous-estimation en termes de délai et même de coûts (théorie de la main cachée).

En outre, le FMI considère que parmi les causes expliquant ce manque de performance dans la mise en œuvre des projets en Afrique, nous pouvons retenir les explications historiques et géographiques, les explications institutionnelles et aussi les explications d'ordre managérial (conception et évaluation de la mise en œuvre problématique : évaluation ex-ante et évaluation ex-post (FMI, 2020). C'est dans cette dernière dimension que se situe la place des pratiques de suivi et évaluation dans un processus de recherche de performance.

IKA L. soulève d'une manière pertinente ce point, lorsqu'il épingle les pièges à éviter dans la recherche de la performance des projets en Afrique. Il en énumère quatre : - l'universalisme – la démontrabilité des résultats – le manque de capacités de gestion des projets et – la culture. Parlant particulièrement du deuxième piège, il s'agit du fait que les pratiques de suivi et évaluations doivent être réalistes afin de traduire le plus fidèle possible la réalité de l'exécution du projet et la valeur créée au niveau des parties prenantes¹⁰. Ainsi faisant, le dispositif de suivi et évaluation permet aux gestionnaires de rester en veille afin de réajuster les mécanismes de mise en œuvre, si nécessaire, et garder le contrôle pour une bonne poursuite des objectifs du projet.

1.2 Etat de la question

La question de développement reste une préoccupation centrale de tout pays en voie de développement tel la RD Congo. Parmi les problèmes majeurs de l'heure, celui lié au manque de performance ou tout de même à son insuffisance, mérite bien d'attention. A ce sujet, IKA L. cité supra, déclare : "la performance des projets de développement financés par l'aide publique constituée de dons et de prêts reste globalement peu satisfaisante par rapport aux attentes de développement, même si les résultats des certains de ces projets sont très encourageants".¹¹

Dans le même ordre, un sondage réalisé en 2012 par McKINSEY-Devex montrait que 64% des projets financés par des donateurs ont donné des résultats mitigés¹². Malgré le développement de méthodes et d'outils, un taux anormalement élevé d'échec des projets

¹⁰ IKA Lavagnon, Pourquoi les projets échouent en Afrique et comment en accroître les chances de réussite ?, conférence, en ligne, <https://www.youtube.com/watch?v=JbFw8BW1l2A>, consulté le 19 Juin 2021, à 18h 20'.

¹¹ IKA (2005), cité par Noel Honorat Adanzounon, *Amélioration de la performance par des pratiques d'apprentissage organisationnel*, Université du Québec, 2019.

¹² Hekala (2012), *idem*.

persiste¹³. Ces constats renforcent le fait que dans la poursuite de leur take-off, il ne suffit pas seulement, pour ces pays, de trouver le financement de nouveaux projets, mais aussi et surtout, de bien réaliser ceux ayant été déjà financés. Dans cette perspective, les études consistant à extraire la connaissance à partir des données des projets déjà mis en œuvre, trouvent leur pesant d'or.

Parlant de l'atteinte des objectifs de développement, les ministres de pays développés et de pays en développement chargés de la promotion du développement, réunis à Paris le 02 Mars 2005, ont reconnu que si la réalisation de ces objectifs suppose un accroissement des volumes d'aide et d'autres ressources affectées au développement, une augmentation significative de l'efficacité de l'aide est également nécessaire¹⁴. C'est pourquoi, ils ont consacré cinq axes de partenariat dont le troisième était l'harmonisation. Si sa mise en pratique s'est focalisée beaucoup plus sur des procédures de financement, il urge que l'aspect de l'évaluation qui devrait permettre la mesure de l'efficacité - donc de la performance - soit pris en compte d'avantage par les acteurs en présence¹⁵.

Par ailleurs, depuis les indépendances de pays du tiers-monde et face à une dégradation progressive des infrastructures héritées de la colonisation, le développement rural constitue une des préoccupations des dirigeants. Ce développement est d'abord le fruit des efforts de la population. Ces efforts sont animés, orientés et appuyés à la fois par le secteur public et par le secteur privé (individus, entreprises et associations de tous genres).¹⁶

Bien qu'ayant des potentialités agricoles énormes, les provinces du Kasai-Oriental et de Lomami nécessitent encore des réflexions afin de réaliser le rêve des autorités de faire de l'agriculture une priorité de priorités et aussi, la rendre plus profitable pour les parties prenantes dont les agriculteurs eux-mêmes. Ainsi donc, sa relance constitue un enjeu politique prioritaire pour le développement économique, social et environnemental de ces deux provinces.

Dans cette optique, PRODAKOR s'aligne depuis plus de 5 ans dans un processus d'accompagnement des ménages agricoles à travers les organisations paysannes impliquées dans la filière de cultures vivrières (maïs, arachide, niébé) et culture pérenne (palmier à huile). Ainsi, plus de 20 000 ménages regroupés au sein des organisations paysannes de base (OPB) sont aujourd'hui accompagnés dans les deux filières précitées et livrent des services à leurs

¹³Gélizé, Maïalen, *Pour la performance de projet: Un apprentissage de la pensée complexe au service de l'accompagnement. Cas d'un pôle d'établissements de santé*, Université de Pau, 2020.

¹⁴ Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, forum à haut niveau, Paris, 28 Février – 2 Mars 2005.

¹⁵ Affodegon Wilfried Sèyivè, *Evaluation des programmes d'aide publique au développement : analyse croisée et harmonisation méthodologique*, Université Senghor, Management de Projets, 2011.

¹⁶ YAMBAYAMBA Shuku N., cité par BUSHABU MBENGELE-MING A., *les contraintes socio-économiques et la dynamique de la promotion rurale : l'expérience de la Compagnie des Grands Elevages de Tshofa (Coget)*, séminaire sur "l'université et la question paysanne au Kasai", UKA, 2001.

membres, dans un processus d'autonomisation progressive, avec un point d'attention particulier sur la participation des femmes¹⁷.

Il reste vrai que comme pour tout programme ou projet, les enjeux de recherche de performance dans la mise en œuvre de ce programme par Enabel, intéresseraient plus d'un. C'est pourquoi, il existe un service de suivi et évaluation visant l'atteinte des résultats et l'apport d'un changement. Ce service fait usage des certaines pratiques devant contribuer à cette atteinte de résultats et donc à une réalisation des objectifs avec efficacité et efficience.

1.3 Questions de recherche

Tenant compte de la place qu'occupe l'évaluation dans tout processus d'amélioration continue et de recherche de la performance, nous soulevons la question suivante : Qu'en est-il des pratiques de suivi-évaluation et de la performance dans la mise en œuvre du PRODAKOR par Enabel?

Cette question principale sera décortiquée à partir des questions spécifiques suivantes :

- Quelles sont les principales pratiques de suivi-évaluation utilisées dans la mise en œuvre de PRODAKOR?
- Quelle analyse ressort de la performance de ce programme?
- Quel est l'effet de ces pratiques sur la performance dans la mise en œuvre de ce programme?

1.4 Propositions de recherche

Tenant compte de l'expérience de l'organisation "Enabel"¹⁸ dans la mise en œuvre de projets de développement en R D Congo, notre recherche part des postulats suivants :

- Postulat 1 : les pratiques de S&E d'application dans la mise en œuvre de PRODAKOR respecteraient plus de 80 % d'exigences en matière de suivi et évaluation de projets.
- Postulat 2 : la mise en œuvre de PRODAKOR serait performante. Donc, ses différents indicateurs de performance (IPC et IPC), se basant sur la valeur acquise, dégageraient des écarts favorables.
- Postulat 3 : tant les fondements théoriques de l'approche universaliste que les résultats des études empiriques, ont permis de croire à un effet significatif et positif

¹⁷ « Rapport final de suivi des indicateurs » (Enabel Kasai Oriental, novembre 2020).

¹⁸ Enabel a pour ancêtre "CTB" qui a connu de changement d'appellation pour raison de modernisation et surtout d'adaptation au nouveau contexte et nouvelle vision de l'organisation. En effet, CTB se chargeait uniquement de la mise en œuvre des projets financés par le gouvernement belge. Actuellement, "Enabel" s'occupe même des projets financés par les particuliers ou ceux ayant connu un financement mixte.

des pratiques de gestion des ressources sur la performance des entreprises¹⁹. Partant, le S&E faisant partie de pratiques de gestion, nous considérons a priori que son effet serait positif sur la performance et cette relation serait statistiquement significative.

1.5 Objectifs

D'une manière générale, ce travail cherche à contribuer à l'amélioration de la performance dans la gestion et la mise en œuvre des projets et programmes de développement au Kasai-Oriental en général et de PRODAKOR en particulier. Spécifiquement, il s'agira de :

- décrire les principales pratiques de suivi et évaluation appliquées dans la mise en œuvre de PRODAKOR, à l'instar des standards internationaux en la matière ;
- analyser la performance dans la mise en œuvre de ce programme et ;
- mesurer l'effet des pratiques de S&E d'application sur la performance réalisée par ce programme pour des perspectives objectives d'appréciation et amélioration.

1.6 Résultats attendus

D'une manière générale, à la fin de ce travail un projet devant contribuer à la performance tant de gestion que de développement dans la mise en œuvre des projets/ programmes au Kasai-Oriental, sera proposé.

D'une manière spécifique, les résultats suivants sont attendus :

- les principales pratiques de suivi et évaluation d'application dans la mise en œuvre de PRODAKOR sont décrites et analysées ;
- la performance dans la mise en œuvre du programme est analysée ;
- l'effet des pratiques de suivi et évaluation sur la performance est mesuré et analysé.

1.7 Intérêt de l'étude

Cette étude portant sur l'effet de pratiques de S&E sur la performance dans la mise en œuvre de projets de développement au Kasai-Oriental, cas de PRODAKOR, présente multiples intérêts. Sur le plan académique, il servira d'un document de référence pour tout chercheur intéressé par la question de performance en général et celle de PRODAKOR en particulier. Sur le plan pratique et professionnel, il nous permettra de nous enquérir des pratiques de S&E et de mesurer leur effet sur la performance de ce programme. Ceci permettra à Enabel, de connaître l'apport de son dispositif de suivi et évaluation afin de capitaliser ses points forts et renforcer ses faiblesses. Le projet proposé à l'issue de ce travail permettra à l'Etat de prendre

¹⁹ CHRETIEN L., et al., "Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets", in Revue internationale sur le travail et la société, Québec, 2005, p.114 (p.107-128)

des dispositions pour une bonne viabilisation des projets de développement dans la province du Kasai-Oriental.

Précisons que ce travail concerne le programme de développement agricole au Kasai-Oriental (PRODAKOR). Pour raison de disponibilité des données, cette étude se base sur la période de 2016 à 2020. Ayant commencé avant le découpage (depuis 2013), initialement ce programme comptait pour une province. Mais après 2015, il concerne l'actuelle province du Kasai-Oriental et aussi celle de Lomami. Comme les documents de référence concernent l'ancienne configuration provinciale, c'est cette délimitation qui est maintenue. Nous évoquerons la Province de Lomami, chaque fois qu'il y aura nécessité.

1.8 Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre a permis de mettre l'emphase sur la problématique de la performance et les pratiques de suivi et évaluation de projets/ programmes. Cette question fait partie des problèmes majeurs de l'heure et intéresse tant les scientifiques que les praticiens. Pour l'Afrique singulièrement, plus de la moitié de projets échouent par manque de performance. Autrement dit, lorsqu'un projet est lancé, il a plus de 50 % de risques d'échouer. Certains considèrent que l'une de causes principales est la mauvaise planification et pour d'autres, c'est l'incapacité de gestionnaires à réaliser les résultats attendus notamment à cause du manque de réalisme des pratiques de S&E. C'est pourquoi, nous nous intéressons, dans ce travail, à l'analyse de la performance et des pratiques de S&E du PRODAKOR, qui est un programme réalisé dans le secteur agricole, qui reste un secteur stratégique pour le développement de la RD Congo en général et du Kasai-Oriental en particulier.

Après avoir posé ces jalons, nous avons aussi, dans ce chapitre, précisé les questions de notre recherche, ses hypothèses, ses objectifs, les résultats attendus ainsi que son intérêt. Dans le chapitre suivant, nous allons présenter la revue de la littérature et les considérations théoriques de ce travail.

2 Revue de la littérature et considérations théoriques de l'étude

2.1 Clarification conceptuelle de l'étude

2.1.1 *Projet*

Selon le dictionnaire de management de projet²⁰, un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources (ISO 10006).

D'après Cardon Alain (2009)²¹, un projet est un plan, une intention ou une résolution. C'est un terme apparenté à la projection, comme l'on se projette dans l'avenir. Si "l'homme est projet", en tout cas selon Jean-Paul Sartre, alors sans doute nos projets d'avenir servent aussi à nous distinguer de notre héritage ou de notre passé. Par conséquent, la force existentielle d'un projet provient du fait qu'il nous permet de nous définir.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la première définition, tirée du dictionnaire de management de projet. Elle est très détaillée et mieux adaptée à notre cadre de recherche.

2.1.2 *Programme*

C'est un ensemble de projets connexes gérés de façon coordonnée²². Dans un sens plus restreint, on emploie aussi le mot programme pour parler d'un plan d'action. Dans un sens plus large, un programme peut comprendre un nombre significatif de projets distincts ayant un certain nombre de similitudes et/ ou d'objectifs communs. C'est en ce sens que l'on parle de programme naval, programme nucléaire, programme spatial, etc. Dans les projets d'aménagement et de bâtiments, le programme désigne le document formalisant l'expression quantifiée des besoins du maître d'ouvrage.

2.1.3 *Suivi et évaluation*

Avant de définir le suivi et évaluation, essayons d'abord de définir chacun de ces deux termes séparément. Parlant du terme "suivi", KOUDJE Basile considère qu'il s'agit d'une observation critique et systématique des réalisations d'un projet qui se base sur les critères définis lors de la phase de planification (rapport d'évaluation ex-ante, accord de prêt, plan d'action, ou tout autre document pertinent) ; son but est d'améliorer le fonctionnement du projet ou

²⁰ Afitep, *Dictionnaire de management de projet*, Afnor, 5^{ème} Edition, Paris, 2010, p.211

²¹ Cardon Alain, *Dictionnaire commenté du coaching*, Ed. d'organisation, Paris, 2009, p. 205

²² PMI, PMBoK, cité par Afitep, op.cit., p.211

programme. Le dictionnaire de management de projet²³ distingue le suivi des activités, le suivi d'avancement et le suivi de projet.

Le suivi d'activités est un recueil régulier des heures passées et des estimations du reste à faire par des ressources travaillant sur des tâches multiples rattachées à des projets ou indépendantes de ceux-ci. Le suivi d'avancement est un processus qui participe à la vérification de la tenue des délais, depuis la date de début de l'opération jusqu'à la date de fin, en tenant compte de toutes les circonstances de l'exécution de l'œuvre et de l'édification correspondante de l'ouvrage. Et, le suivi d'un projet est une fonction consistant à s'enquérir de façon permanente de la situation du projet, à la comparer aux exigences et à définir les actions correctives éventuelles.

Selon le même dictionnaire, l'évaluation d'un projet est une appréciation systématique et objective d'une idée de projet, d'une proposition de projet, d'un avant-projet, d'un projet en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. A ce niveau, il convient de distinguer l'évaluation préalable (évaluation ex-ante), l'évaluation en cours et l'évaluation rétrospective (évaluation ex-post). Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la durabilité. KOUDJE Basile considère, à son tour, que l'évaluation est la mesure du degré d'atteinte de l'objectif d'un projet et de ses composantes. Elle comporte des analyses sur les écarts entre les réalisations et les prévisions, sur l'efficacité des moyens mis en œuvre et sur les effets du projet. Et, dans le cadre de ce travail, précisons qu'il s'agit d'une évaluation en cours dont le but est de déterminer l'accomplissement des objectifs, particulièrement l'efficacité et l'efficacité qui sont les composantes majeures de la performance.

Ainsi, avec KOUDJE Basile (2020)²⁴, le suivi et évaluation (S&E) est un couple indissociable et peut se définir comme un examen constant du projet dans le cadre de son organisation par un dispositif combinant les résultats intermédiaires fixés, des questions d'évaluation et des indicateurs. C'est aussi l'évaluation de l'utilisation des ressources mobilisées lors du processus de mise en œuvre d'un projet au fur et à mesure de son déroulement, basée aussi bien sur des indicateurs de résultats qualitatifs que quantitatifs. Les principales parties-prenantes impliquées dans le projet (telles que les bénéficiaires du projet, les fonctionnaires en charge de la mise en œuvre, etc.) peuvent participer directement à la phase de suivi, au travers notamment d'entretiens et enquêtes. Alors que le suivi est appliqué de manière continue au cours du déroulement du projet, l'évaluation de projet est plus périodique et réflexive.

²³ Afitep, op. cit., 241 - 242

²⁴ Koudje Basile, op.cit.

2.1.4 Performance

Selon Elhadji MALICK²⁵, la performance reste un concept polysémique et donc ayant beaucoup des significations. Cherchant à l'adapter à la gestion de projets, les anglophones l'ont décrite comme le fait de conduire une action jusqu'à son terme. Les francophones, à leur tour, partant de l'origine latine du mot "parformarer", l'ont ainsi décrite comme la formation à la perfection. Ainsi, la performance peut être appréhendée, dans le domaine de gestion de projets comme le fait d'atteindre la satisfaction du bénéficiaire. Elle est, pour ce fait, multicritère et doit tenir compte de la dimension économique, environnementale et celle financière.

Selon RICOUARD Richard²⁶, la performance est un mot anglais issu de l'ancien français "parformance" issu de "parformer" (XVI ème S.) et signifie : accomplir, exécuter ou parfaire. S'inspirant du dictionnaire Le Petit Robert, il l'appréhende ainsi sous deux volets. Premièrement comme un résultat chiffré obtenu par un cheval de course ou un athlète²⁷ à chacune de ses exhibitions en public et deuxièmement comme un exploit ou un succès.

Pour MARION Alain et al. (2012)²⁸, la performance stratégique d'une entreprise peut-être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignée, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises. On parle alors d'évaluer son efficacité. Si l'expression française tend à différencier l'efficacité (atteinte des buts) de l'efficience (minimisation de la consommation des ressources pour réaliser une activité donnée), l'évaluation de la performance stratégique sera considérée sous l'angle de "l'efficiency" anglo- saxon, qui intègre ces deux dimensions à la fois.

Selon le dictionnaire de management de projet²⁹, la performance d'un projet est le rapport entre les résultats prévus et les résultats atteints. Ce concept regroupe la recherche d'**efficience**, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'**efficacité**, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment). La performance est liée à des objectifs préalablement définis par l'organisme.

²⁵ Elhadji Malick, op.cit.

²⁶ RICOUARD R., Notes de cours de Management de la qualité et de la performance, Université Senghor, Master 1, Management, 2019-20

²⁷ La notion de la performance appartient au langage sportif et de la compétition.

²⁸ Alain Marion et al., « Chapitre 1. Les fondamentaux de la performance stratégique », *Management Sup*, 2012, 13- 45.

²⁹ Afitep, op. cit., 191

2.2 Autres considérations sur la performance

2.2.1 Appréhension

RICOUARD Richard cité précédemment considère que l'étymologie du mot "performance" est plurielle et ce faisant, elle permet d'évoquer la richesse de sa sémantique. Mais elle produit simultanément, par sa polysémie, des formes d'ambiguïté dont les incertitudes seront levées dans la période contemporaine par le recours au chiffre. La performance relève nécessairement du registre chiffré et calculatoire. Au total, l'ambiguïté du sens provient de ce que la performance désigne tour à tour, et de manière de plus imbriquée, non seulement les résultats, mais aussi les processus d'optimisation dans l'accession à ces résultats.

Cette notion de performance sous-entend toujours plus ou moins une comparaison par rapport à soi-même (améliorer ses performances) ou à un concurrent. Dans le cadre de ce travail, nous appréhenderons la performance par rapport aux prévisions ou aux attentes planifiées en termes d'activités, de délais et de coûts.

2.2.2 Mesure de la performance

A ce sujet, tenant compte de l'évolution de la notion de performance au sein des entreprises, on peut distinguer deux approches consensuelles : l'approche classique ou traditionnelle et celle plurielle³⁰.

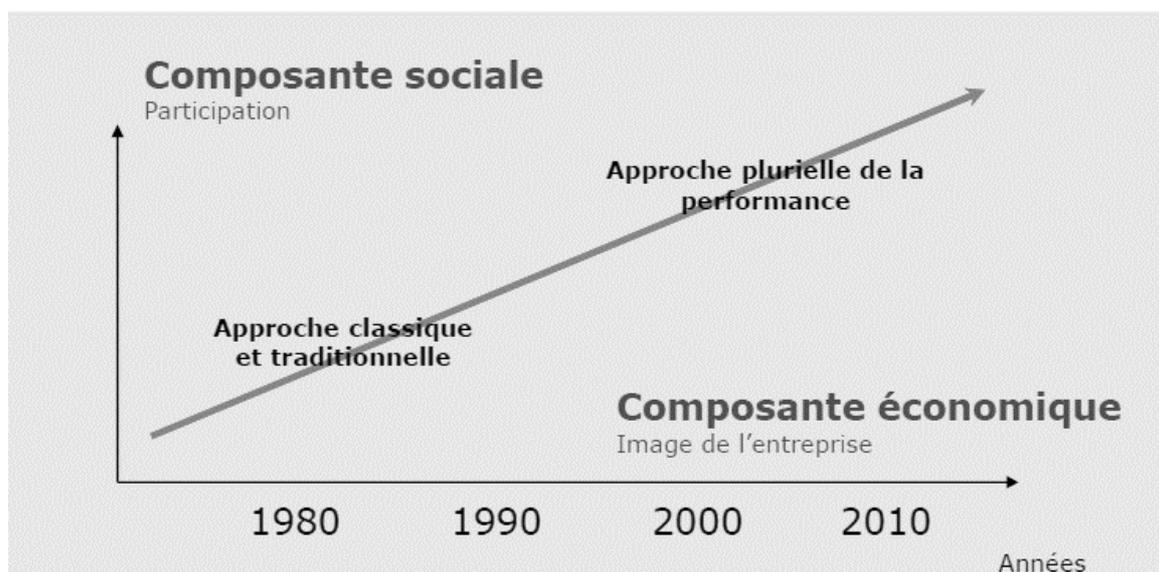


Figure 1 Evolution du périmètre de la performance au sein des entreprises – Source : RICOUARD Richard, Notes de cours de Management de la qualité et de la performance

³⁰ RICHARD R., op. cit.

A. Approche classique et traditionnelle

Selon cette approche, la performance est vue comme un indicateur de résultat, renvoyant à la notion de rentabilité du capital investi. Cette approche se focalise sur le résultat et revient sur l'enchaînement nécessaire : *allocation / récupération*. La principale dimension retenue par cette approche est celle de l'efficacité économique. Sa logique peut être retracée dans la figure suivante.



Figure 2 Triangle de Gilbert PATRICK décrivant l'approche classique et traditionnelle de la performance –
Source : RICOUARD R., op. cit.

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs. Celui entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens. Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

B. Approche plurielle de la performance

Selon cette approche, la performance est vue à la fois comme multidimensionnelle et contingente. Multidimensionnelle car elle dépend de différentes variables d'action et de nombreux critères pour en évaluer la pertinence. Ces dimensions sont au nombre de quatre :

- sociale : sur la valeur des ressources humaines et la mesure de la réelle valeur ajoutée ;
- économique : elle porte sur l'efficience économique et la mesure de la productivité ;
- politique : elle porte sur la légitimité de l'organisation au regard de ses parties prenantes et la mesure des intérêts différenciés et antagonistes et ;
- systémique : elle porte sur la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement, gage de sa pérennité.

L'analyse globale de la performance conduit à prendre en compte les différents vecteurs de celle-ci. Ce qui conduit au concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) comme schématisé dans la figure suivante :

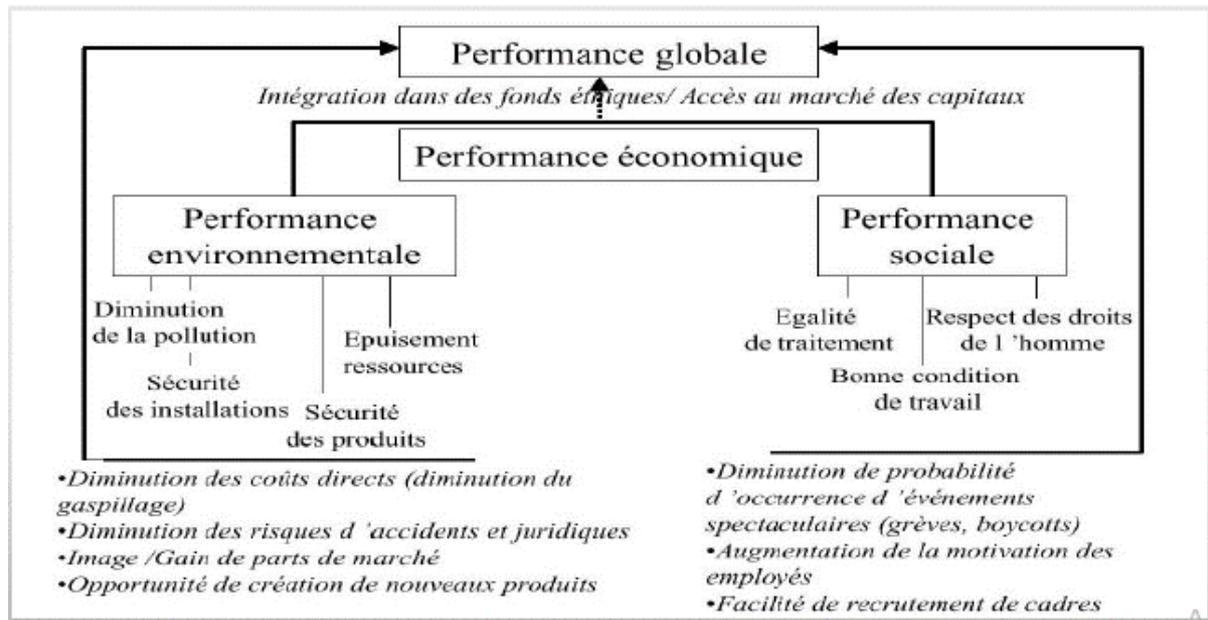


Figure 3 Approche plurielle de la performance – Source : RICHARD R., op. cit.

La performance globale est l'intégration de trois dimensions de performance : la dimension économique, celle sociale et celle environnementale. Il s'agit ainsi de la prise en compte de trois piliers majeurs du développement durable (DD) et donc de la RSE.

Traitant de la performance des entreprises de gestion de projets, pour Chrétien L. et al³¹., s'inspirant des travaux menés par Morin, Guindon et Boulianne (1995) sur les indicateurs de performance, cinq variables peuvent être considérées. Trois de ces variables servent à mesurer la performance sociale, à savoir la satisfaction du personnel, le taux de roulement et l'absentéisme, alors que les deux autres visent à mesurer la performance économique et financière à l'aide respectivement des délais de livraison et du taux de rendement moyen d'un projet. Concernant les délais de livraison, il s'agit du respect des délais pour éviter les coûts de production en sus. Le taux de rendement est défini par "le rapport en pourcentage du résultat net de l'exercice et du montant des capitaux". Ce rapport traduit fidèlement la performance financière d'un projet.

Sur base de ces différentes mesures, IKA Lavagnon distingue ainsi deux types de succès, surtout pour les projets ou programmes de développement : le succès de gestion et le succès

³¹ Chrétien Lise., et al., op. cit., p.116

de développement. La différence entre ces deux types de succès peut être retracée dans le tableau suivant.

Tableau 2 Mesure de succès de projets ou programmes de développement

Type	Résultat	Critère
Succès de gestion	Le projet est réalisé dans les délais Le projet a atteint ses objectifs Le budget du projet a été bien géré	Effizienz – délai Efficacité – objectifs Effizienz – coût
Succès de développement	Le projet a satisfait les besoins du pays Le livrable a satisfait les besoins des bénéficiaires Le projet a renforcé la capacité institutionnelle du pays Le projet a connu des résultats qui vont se poursuivre après sa fin	Pertinence pays Pertinence bénéficiaires Impact durabilité

Source : Nous-même, inspiré d'IKA Lavagnon.

Lorsqu'un projet ou un programme est réalisé, l'idéal serait de connaître les deux types de succès. Le succès de gestion est à observer à court terme alors que celui de développement est à constater à long terme. Toutefois, comme déjà signalé précédemment, certains projets ayant enregistré des succès de gestion, ont connu du fiasco sur le plan de développement et vice-versa. Il sied de relever que pour le cas sous étude, l'analyse concerne le succès de gestion car le programme n'est pas encore clôturé.

Pour des raisons d'ordre pratique liées à la disponibilité des données, précisons aussi que dans le cadre de ce travail, nous considérerons la performance selon l'approche classique et traditionnelle. Il s'agira de la prise en compte de deux dimensions : l'efficacité et l'efficience. Nous saisissons l'efficacité par le rapport entre les résultats attendus et ceux réalisés dans la mise en œuvre de chaque axe du programme. Quant à l'efficience, elle sera prise en compte par l'intégration de la situation budgétaire.

2.3 Autres considérations sur les pratiques de suivi et évaluation

2.3.1 Distinction et complémentarité entre le suivi et l'évaluation

Les outils de S&E permettent de mieux comprendre dans quelle mesure et comment une politique publique ou un projet atteint les résultats escomptés, notamment en apportant des informations clés sur chaque composante de cette politique ou de ce projet comme dans la figure suivante.

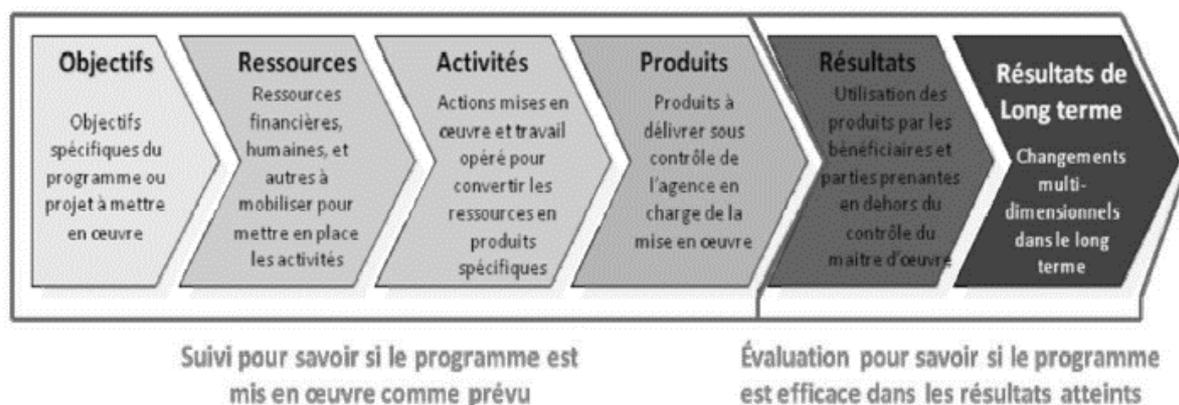


Figure 4 Outils de S&E par rapport aux différentes composantes du processus de mise en œuvre d'un programme – source : KOUDJE Basile, op. cit.

Comme ressorti dans la figure ci-haut, le suivi est une observation critique et systématique des réalisations d'un projet qui se base sur les critères définis lors de la phase de planification (Rapport d'évaluation ex-ante, accord de prêt, plan d'action, ou tout autre document pertinent) ; son but est d'améliorer le fonctionnement du projet. L'évaluation est la mesure du degré d'atteinte de l'objectif d'un projet et de ses composantes. Elle comporte des analyses sur les écarts entre les réalisations et les prévisions, sur l'efficacité des moyens mis en œuvre et sur les effets du projet.

KOUDJE B. renchérit, le suivi et l'évaluation diffèrent mais sont étroitement liés. Ils sont d'importance égale et se renforcent mutuellement. En utilisant certains indicateurs, le suivi fournit des données quantitatives et qualitatives utiles aux activités d'évaluation. Le suivi et l'évaluation utilisent les mêmes sources d'information, mais se distinguent par les points consignés dans le tableau suivant :

Tableau 3 Quelques éléments de distinction entre le suivi et l'évaluation

Suivi	Evaluation
Systématique, permanent	Ponctuelle
s'oriente à la planification	Peut remettre en cause la planification
S'intègre dans la structure de gestion du projet	N'est pas nécessairement faite par un service interne (cabinet d'études ou consultants)
Met en exergue les écarts et leurs causes	Analyse la cause des écarts et propose des solutions éventuelles
Les résultats aident à une meilleure gestion du projet	Les résultats aident à une prise de décision

Source : KOUDJE Basile, op.cit.

Ce tableau essaye de ressortir quelques éléments de distinction entre ces deux pratiques de gestion. Alors que le suivi est surtout interne et permanent, l'évaluation est périodique et peut

être externe. En plus de ses éléments dont la distinction reste d'un niveau de subtilité considérable dans la pratique, le suivi et l'évaluation restent complémentaires.

Tableau 4 Complémentarité du suivi et de l'évaluation

Dimension	Suivi	Evaluation
Fréquence	Régulier	Episodique
Finalité	Suivi continu, se tenir à jour	Appréciation
Objet principal	Améliorer les progrès de la mise en œuvre, l'efficacité, ajuster le travail	Améliorer la pertinence, l'efficacité, l'impact, la programmation à venir.
Horizon	Court terme	Long terme, au-delà du but d'un programme spécifique
Accent dans le cycle de programme	Intrants, processus, extrants et effets directs	Extrants, effets, impacts
Références pour comparaison	Plans de travail, cibles de performance et indicateurs de référence	Objectifs plus larges, stratégies, et aussi des standards externes (Benchmarks)
Sources d'information	Mécanisme de suivi habituel ou sentinelle, observations sur le terrain, rapports réguliers, bilan rapide.	Idem, en plus des enquêtes et études spécifiques
Responsabilité	Gestionnaires de programmes, parties prenantes principales, superviseurs, bailleurs de fonds.	Idem, si l'approche participative, prévoir les évaluateurs externes
Produits des rapports	Gestionnaires de programmes, parties prenantes principales, superviseurs, bailleurs de fonds	Idem, si l'approche participative, prévoir les décideurs politiques, et plus largement les parties prenantes externes

Source : Adapté de KOUDJE Basile, op.cit.

Ce tableau met en exergue la complémentarité existant entre le suivi et l'évaluation. Nous constatons par exemple que ce soit le suivi ou l'évaluation, les deux ont une même source d'information, même responsabilité et même produits de rapports. Les autres éléments viennent en complément à l'idée que le suivi prépare l'évaluation. En effet, l'évaluation recourt fréquemment aux indicateurs de suivi pour un jugement plus ou moins objectif. Voyons dans le point suivant, comment se calcule ces indicateurs de suivi.

2.3.2 Calcul des indicateurs de suivi

Les indicateurs sont des informations caractérisant la performance d'une action. Ce sont, pour le suivi d'un projet, des échelles de progression. Ce sont des données qui permettent de mesurer si l'objectif, les composantes ou les activités sont atteints. A ces fins, ils doivent être définis en termes de temps, de lieu, de quantité et de qualité. C'est ce qui fera qu'ils soient qualifiés de pertinent vis-à-vis des buts de gestion du projet. La méthode SMART peut donner des clés pour la formulation d'un bon indicateur³².

Tableau 5 Méthode SMART pour définir un bon indicateur

Sigle	Signification	Explications
S	Spécifique	L'indicateur doit être clair, simple à comprendre et fait spécialement pour le projet.
M	Mesurable	En qualité, quantité, coût ou temps.
A	Atteignable	Il doit fournir les informations en des proportions voulues.
R	Réalizable	Comme pour le projet, l'indicateur doit être concret pour ne pas rester théorique.
T	Temporel	Il doit être réalisé dans le temps imparti car le projet a une durée bien définie.

Source : Nous-même, inspiré de KOUDJE Basile, op.cit.

Lorsque ces cinq dimensions sont prises en compte, l'indicateur jouera amplement son rôle. Il permettra de prendre des décisions réalistes et aussi d'apprécier le projet à juste titre en se basant sur les différentes valeurs obtenues. Pour le suivi d'un projet ou programme, on déterminera : la valeur acquise, les écarts des délais (efficacité), les écarts de coûts (efficience), l'indice de performance des délais, l'indice de performance des coûts, taux d'exécution physique et le taux d'exécution financière³³.

A. Valeur acquise

Née aux Etats-Unis, la méthode de la valeur acquise (VA) ou Earned Value (EV) est une méthode utilisée pour évaluer la performance des projets.³⁴ C'est la valeur du travail achevé, définie selon le budget approuvé et affecté à ce travail pour une activité de l'échéancier ou un composant de la structure de découpage du projet. La valeur acquise est une quantification de la valeur d'un produit ou d'un service à un moment donné de son développement. En d'autres termes, il s'agit de la valeur du travail réellement achevé.

³² KOUDJET B., op. cit.

³³ Idem

³⁴ ADEL Francis, Notes de cours d'évaluation de projets, Université Senghor, Management de projets, Master 2, 20 – 21.

La valeur acquise (VA) est calculée en multipliant le budget approuvé ou le budget à l'achèvement (BA) par son pourcentage d'avancement ($VA = BA * \%$). Cette valeur permet de réaliser un certain nombre d'autres mesures de performance d'un projet.

B. Ecart de délais

L'écart de délais (ED) mesure la situation d'un projet par rapport à l'échéancier prévu et approuvé. Cet écart se calcule en soustrayant la valeur planifiée (VP) de la valeur acquise. Un résultat positif indiquera une situation favorable alors qu'un résultat négatif indiquera que le projet prend du retard ($ED = VA - VP$).

C. Ecart des coûts

L'écart de coûts (EC) mesure la situation d'un projet eu égard au budget prévu et approuvé. Cet écart se calcule en soustrayant le coût réel (CR) de la valeur acquise. Un résultat positif indiquera une situation favorable alors qu'un résultat négatif indiquera que le projet s'engage sur la voie du dépassement de coûts ($EC = VA - CR$).

D. Indice de performance de délais

L'indice de performance de délais (IPD) mesure l'efficacité d'un échéancier pour un projet à un moment donné. Cet écart se calcule en divisant la valeur acquise (VA) par la valeur planifiée ($IPD = VA/VP$). Un résultat égal ou supérieur à 1 indique une situation favorable alors qu'un résultat inférieur à 1 indique une situation défavorable.

E. Indice de performance de coûts

L'indice de performance de coûts IPC mesure le rendement des coûts pour un projet à un moment donné. Cet écart se calcule en divisant la valeur acquise (VA) par le coût réel ($IPC = VA/CR$). Un résultat égal ou supérieur à 1 indique une situation favorable alors qu'un résultat inférieur à 1 indique une situation défavorable.

Le calcul de ces différents indicateurs peut être résumé dans le tableau suivant.

Tableau 6 Calcul des indicateurs de suivi

Indicateur	Formule	Interprétation
VA	$VA = BA * \%$	
ED	$ED = VA - VP$	- ED > 0 : écart favorable - ED < 0 : écart défavorable
EC	$EC = VA - CR$	- EC > 0 : écart favorable - EC < 0 : écart défavorable
IPD	$IPD = VA / VP$	- $IPD \geq 1$: écart favorable - $IPD \leq 1$: écart défavorable
IPC	$IPC = VA / CR$	- $IPC \geq 1$: écart favorable - $IPC \leq 1$: écart défavorable

Source : Nous-même, inspiré de KOUDJET Basile, op. cit.

Ces différents indicateurs permettent ainsi de suivre le taux d'exécution physique (TEP) et celui d'exécution financière (TEF). Le suivi physique est ainsi basé sur la gestion axée sur les résultats (GAR). Celui budgétaire ou financier est basé sur la gestion axée sur les ressources ou les moyens (GAM). Ces deux taux ne peuvent se substituer. Par contre, ils se complètent pour une analyse plus approfondie de la performance d'un projet ou d'un programme.

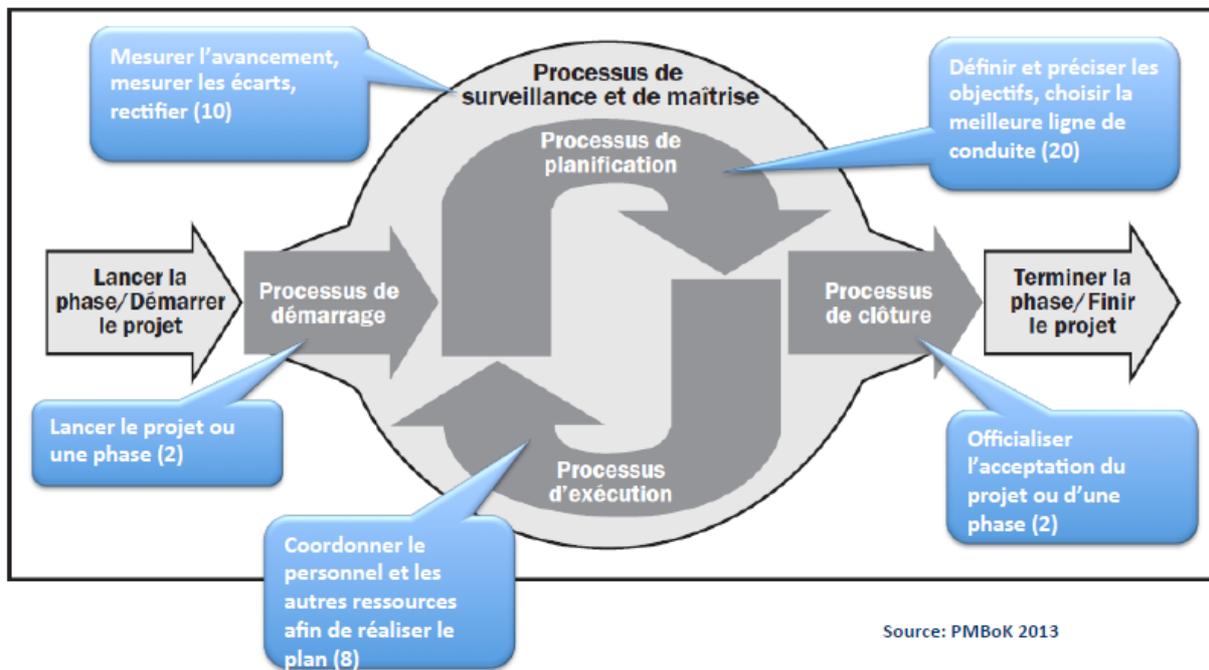
2.3.3 Pratiques essentielles de suivi et évaluation

Toute évaluation de politiques et de performances d'entreprise commence par une interrogation sur les producteurs et les destinataires de l'évaluation.³⁵ En effet, pour l'évaluation de la performance des projets, un seul dispositif est conçu dès le démarrage des projets et de façon invariante pour toute la durée de l'action. Les outils et les techniques de ces dispositifs sont censés permettre de collecter et traiter un grand nombre d'indicateurs également identifiés dès la création des projets à partir du "cadre logique".³⁶

Pour bien ressortir les pratiques concrètes de suivi et évaluation, référons-nous d'abord au processus de gestion d'un projet.

³⁵ Capron et Quairel, « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises ».

³⁶ Dorcas Ahizi, Evaluation de la performance de projets d'aide internationale au développement : exemple de trois projets exécutés en Côte d'Ivoire, Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, 2019.



Source: PMBoK 2013

Figure 5 Cycle de gestion d'un projet – source : PMBoK 2013, cité par ALEJANDRO Romero³⁷

Ce graphique retrace les grandes phases par lesquelles passent tout projet ou programme : le démarrage, la planification, l'exécution et la clôture. En plus, il ressort clairement le rôle de la phase de suivi et évaluation (surveillance et maîtrise). Cette phase couvre, en fait, toutes les autres phases, depuis le démarrage jusqu'à la clôture. Elle permet chaque fois de mesurer l'avancement, déterminer les écarts et les mesures de rectification s'ils sont de nature défavorable. Quelles sont alors les pratiques standards concernant cette phase de maîtrise et surveillance ou de suivi et évaluation ?

Selon le PMBoK³⁸, ces pratiques constituent le groupe de processus de maîtrise. Il inclut les processus permettant de suivre, de passer en revue et de réguler l'avancement et la performance du projet, d'identifier les endroits où des changements du plan s'avèrent nécessaires, et d'apporter les changements correspondants. La maîtrise consiste à collecter les données de performance du projet, définir des mesures de performance, générer des rapports et diffuser les informations correspondantes. La maîtrise consiste à comparer les performances réelles aux performances prévues, analyser les écarts, évaluer les tendances dans le but d'améliorer les processus, évaluer les alternatives possibles et recommander les actions correctives appropriées.

³⁷ Alejandro Romero, Notes de cours de Conception et gestion de projets, Université Senghor, M1, 2019-20

³⁸ PMI, Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBoK), 6^{ème} édition, Newton Square, Pennsylvania, 2017, p.613

Le groupe de processus de maîtrise évalue le travail effectué au sein de chaque domaine de connaissance, de chaque groupe de processus, de chaque phase du cycle de vie et du projet dans son ensemble, comme schématisé dans la figure suivante.

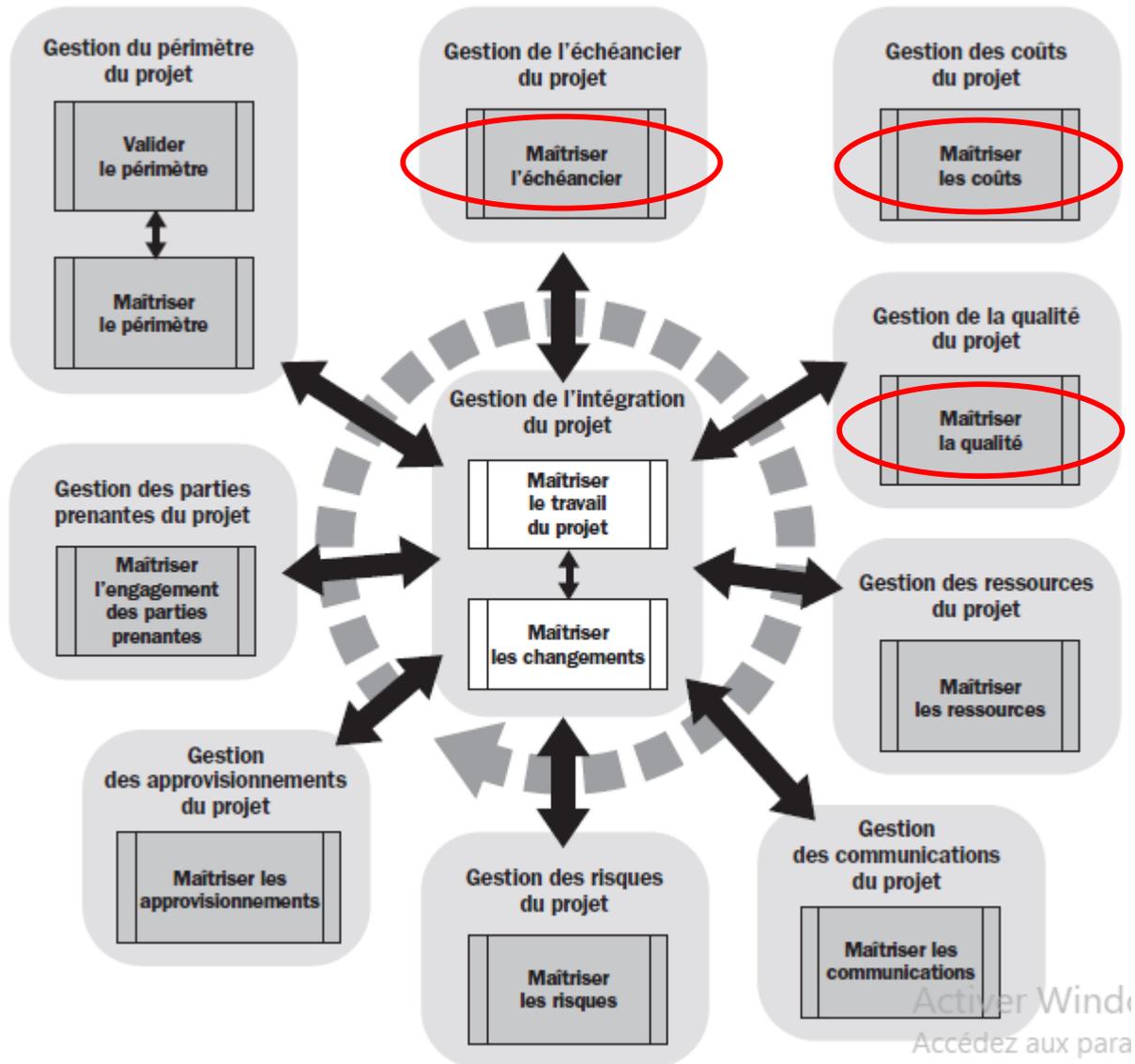


Figure 6 Maîtrise (suivi et évaluation) selon les différents domaines de gestion d'un projet – source : PMBoK (2017) – 6^{ème} édition.

Cette figure renforce l'idée que le suivi et évaluation intervient à chaque phase du cycle d'un projet. Ici, il met l'accent sur les différents domaines de gestion d'un projet. Comme dans ce travail nous saisissons la performance selon l'approche classique, nous nous intéresserons plus à la maîtrise de l'échéancier, des coûts et de la qualité.

A propos des pratiques de suivi, KOUDJET Basile déjà cité, fait mention des pratiques suivantes :

- l'identification des objectifs, des activités et résultats du projet ;
- l'identification des questions liées au suivi et évaluation ;
- la sélection des indicateurs ;
- la mise en place des systèmes d'information et de présentation des résultats ;
- la définition des critères d'évaluation ;
- la définition des responsabilités ;
- l'établissement d'un système de prise de décision réactif.

A. Identification des objectifs, activités et résultats du projet

Une organisation, un programme ou un projet doit atteindre certains objectifs. Les résultats qui vont être obtenus – et par quelles activités – leur répartition dans le temps et aussi leurs relations de cause à effet, les facteurs extérieurs et les hypothèses sont des points tous également importants. Aussi, pour chaque activité, des objectifs devront être définis afin de permettre la mesure du progrès accompli.

B. Identifier les questions liées au suivi et évaluation

Une fois les objectifs de chaque activité clarifiés, les questions liées au suivi et à l'évaluation peuvent être posées. Elles devront prendre en considération qui a besoin de connaître quelle information. On devra s'attacher à s'interroger sur les progrès à réaliser pour atteindre les objectifs.

C. Sélectionner les indicateurs

Pour répondre aux questions liées au suivi et à l'évaluation, des indicateurs spécifiques doivent être identifiés. Il s'agit de la sélection de l'information qui est nécessaire pour prendre les décisions. Ces indicateurs doivent être identifiés lors de la mise au point du projet et non lorsque le projet est en cours. Des indicateurs-clés peuvent être sélectionnés à l'aide des questions suivantes :

- quelle information indique que l'exécution des activités est efficace ou non, et que les objectifs sont atteints ?
- quelle information peut être collectée et analysée de manière précise et rentable ?
- quelle est la capacité à traiter et utiliser l'information ?
- quels sont les besoins en information des partenaires et bailleurs de fonds ?

D. Mettre en place les systèmes d'information et de dissémination des résultats

Le système d'information est tout simplement un système de collecte de l'information nécessaire pour répondre aux questions posées par l'évaluation. Afin d'organiser le flux d'information, les questions suivantes peuvent servir de guide :

- quelles données doivent être collectées ?
- où seront collectées les données ?
- par quelle méthode ?
- comment les différentes parties-prenantes seront-elles informées ?
- quand seront-elles informées ?

E. Définir les critères d'évaluation

Suivre la progression implique de pouvoir juger si elle est satisfaisante ou non. Le but de la mise au point de critères est de mesurer comment les choses progressent, ou de faire une estimation d'un niveau acceptable de performance dans le domaine d'activité en train d'être évalué. La façon la plus simple est de définir un niveau minimum d'acceptabilité, de telle sorte qu'une intervention est jugée nécessaire dans une zone quand le niveau de performance tombe en dessous du niveau acceptable fixé antérieurement.

F. Définir les responsabilités

Pour qu'un système de suivi fonctionne efficacement, il est important que les personnes à l'intérieur de l'organisation exploitent le système. Leurs tâches et responsabilités doivent être définies attentivement. Par exemple, les ministères (tels que celui du Plan) peuvent être bien placés pour coordonner la conception, le suivi et le soutien des activités de suivi et évaluation. Les questions suivantes peuvent servir de guides pour aider à répartir les responsabilités : - qui collectera les données ? – qui traitera les données ? – qui présentera les résultats ? – comment le système d'information sera – t – il coordonné ?

G. Etablissement d'un système de décision réactif

Présenter l'information tirée du suivi ne suffit pas. Lorsque la performance tombe sous un niveau acceptable, la direction du projet doit agir. Premièrement, il peut être nécessaire d'examiner ce qui s'est mal passé. Ensuite, une décision devra être prise sur la façon d'améliorer la mise en pratique de l'activité concernée. Ou alors, il faudra peut-être admettre que la cible originale était trop ambitieuse et qu'elle soit ramenée à un niveau plus réaliste.

2.4 Théories et résultats empiriques sur les pratiques de gestion et la performance

Plusieurs théories, issues autant de la stratégie, de la finance, de l'économie que de la psychologie (Becker et Huselid, 1998), ont contribué à développer un intérêt grandissant à l'égard de la gestion des ressources humaines en démontrant la contribution de certaines pratiques à l'atteinte de l'efficacité organisationnelle. En effet, chacune de ces disciplines a fourni des arguments au développement d'une perspective universaliste voulant qu'à chaque

fois qu'une pratique de gestion des ressources humaines est mise en place, elle exerce un impact positif sur la performance de l'entreprise.³⁹

Parlant de l'approche économique de la gestion des ressources humaines, en plus des approches stratégique et financière, Chrétien L. note que le rôle du travailleur en devient de "régulateur de système" car il est appelé à programmer, à contrôler des processus et à solutionner des problèmes. Ce cycle peut être schématisé comme suit :

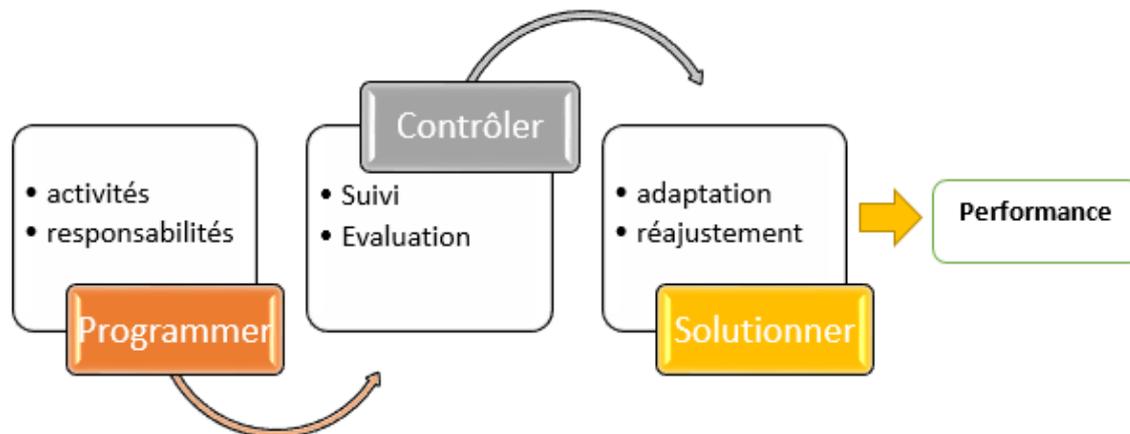


Figure 7 Rôle de régulateur de système d'un travailleur pour la performance dans une organisation – source : nous-même, inspiré de Chrétien Lise et al. (2005).

Selon ce graphique, parmi les pratiques de gestion ayant une relation étroite avec la performance d'une organisation ou d'un projet, il y a le contrôle. Dans le contexte de projet/programme, ces pratiques consistent surtout à assurer le suivi et évaluation du projet. C'est suite aux constats de ce contrôle (suivi et évaluation), qu'un éventuel réajustement en termes de procédure ou même des ressources peut avoir lieu afin d'éviter de s'écarter des résultats attendus.

Mesurant l'effet de plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines, Guzzo, Jette et Katzell (1985)⁴⁰ trouve une relation positive entre, d'une part, la présence des pratiques de formation et d'évaluation du rendement et, d'autre part, une augmentation de la productivité. Aucun effet significatif n'a été relevé pour les pratiques liées au recrutement et à la rémunération incitative.

Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998)⁴¹ réalisent une étude longitudinale auprès de 67 entreprises manufacturières. Des analyses complémentaires permettent à ces chercheurs

³⁹ Chrétien L., et al., op. cit., p.108

⁴⁰ Guzzo et al., cité par CHRETIEN L., et al., op. cit., p.113

⁴¹ Patterson et al., idem.

d'établir qu'un groupe de pratiques comprenant le recrutement/ sélection, la socialisation, la formation et l'évaluation du rendement serait celui qui explique la plus grande part de la variance observée, tant du point de vue de la productivité que de la rentabilité.

BOUHENI Faten Ben a traité de la "Méthode d'analyse de l'impact des mécanismes de la gouvernance sur la performance bancaire". Dans cet article, l'auteure a réalisé une étude exploratoire consistant à tester l'hypothèse selon laquelle, la structure managériale est un facteur déterminant de la performance bancaire, et celle selon laquelle, la structure de propriété est aussi un facteur déterminant de la même performance. En effet, l'auteure part des considérations que les réunions et l'assiduité des membres du conseil d'administration sont importantes pour le contrôle de prise de risque excessif. Leur rôle est de fournir une meilleure qualité de conseils et d'orientation aux dirigeants. De même, la présence des investisseurs institutionnels est un élément de croissance de la banque. Ces actionnaires peuvent fournir des outils plus efficaces et des moyens professionnels pour contrôler activement la gestion⁴². Pour vérifier ces hypothèses, l'auteure s'est servie de la méthode économétrique. Elle a estimé un modèle de panel mettant en corrélation la performance (comme variable expliquée), la structure managériale et la structure de propriété comme variables explicatives. Son panel a été constitué de trois grands groupes bancaires français : Paribas, Crédit Agricole et Société Générale, pour une période allant de 2005 à 2011.

Après estimation, l'auteure est arrivée à la conclusion que les investisseurs institutionnels sont un facteur qui augmente la rentabilité bancaire, puisqu'ils mettent à la disposition de la banque leur expertise, leur savoir-faire et leur réseau professionnel afin de développer la banque et protéger leurs intérêts. La participation managériale des salariés est un élément qui augmente de même la rentabilité bancaire car étant une stratégie qui s'inscrit dans le cadre de l'économie solidaire, elle favorise l'esprit fédérateur. Le conseil d'Administration influence aussi positivement la performance. Plus le conseil d'administration est large, plus la prise de risques excessive augmente. Le nombre de réunions et l'assiduité des administrateurs favorisent la gestion de la prise de risque. Par contre, le cumul des fonctions du PDG diminue la rentabilité des banques, puisqu'il n'y a pas une séparation entre le contrôle et le management⁴³.

Ceci dénote que, quoi que les pratiques de gestion soient multiples et que dans ce contexte la performance soit saisie à partir de la productivité, l'évaluation occupe une place non négligeable dans son explication.

⁴² Faten Ben Bouheni, « Méthode d'analyse de l'impact des mécanismes de la gouvernance sur la performance bancaire », *La Revue des Sciences de Gestion* N° 278-279, n° 2 (30 septembre 2016): 79- 87.

⁴³ Idem

2.5 Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre nous a permis d'interroger la littérature sur les questions liées aux pratiques de suivi et évaluation et la performance. Cette dernière est un terme emprunté de l'anglais et signifie "succès" ou "exploit". Au départ, il a été plus utilisé dans le domaine sportif. Après qu'il soit accueilli dans le domaine des organisations et des entreprises particulièrement, il est actuellement appréhendé selon deux approches : classique ou traditionnelle et plurielle. Dans le cadre de ce travail, nous emprunterons l'approche classique (efficacité et efficience). Nous avons aussi noté que, parmi les pratiques de gestion, celles de suivi et évaluation occupent une place non négligeable. Elles consistent notamment à définir les indicateurs, de collecter les informations, les analyser et partager les résultats pour une poursuite des objectifs visés par le projet ou le programme. Ainsi, selon l'approche universaliste, elles contribuent à l'explication de la performance de ce dernier. Ainsi, avant de vérifier ces éléments théoriques pour le cas de PRODAKOR, présentons d'abord, dans le chapitre suivant, ce programme et la méthodologie de notre recherche.

3 Cadre et méthodologie de l'étude

Après avoir présenté les considérations d'ordre théorique sur lesquelles s'appuie cette étude, dans le présent chapitre nous allons présenter le cadre concerné et justifier la méthodologie de recherche empruntée. En plus, nous y traiterons aussi de l'apport du stage à l'étude et au projet professionnel, de difficultés rencontrées et des limites de l'étude.

3.1 Aperçu sur la province du Kasai-Oriental⁴⁴

Selon le rapport de PNUD⁴⁵ sur la pauvreté et les conditions de vie des ménages (2009), les chiffres suivants résumeraient le profil de cette province de la RD Congo. Il s'agit des chiffres se rapportant plus à sa situation économique. Ils sont chaque fois comparés à la réalité moyenne au niveau du pays.

Tableau 7 Chiffres clés sur la province du Kasai-Oriental

Indicateur	Kasai-Oriental	RD Congo
Population en millions (2005)	4,8	55,3
Densité de la population (hab./km ²)	28	24
Taux de pauvreté (2005)	62,3 %	71,3 %
Taille moyenne des ménages	5,6	5,3
Taux de chômage (sens BIT)	3,0 %	3,7 %
Part de l'informel non agriculture dans l'emploi	28,0%	19,2%
Part de l'agricole dans l'emploi	65,4 %	71,4 %
Taux de mortalité infantile	82‰	92‰
Nbre de lits pour 100 000 hab.	10,9	9,9
Ratio médecin/ population	1/ 38 667	1/ 17 746
Prévalence du sida des 15 à 49 ans	5,6 %	4,0 %
Taux d'électrification	0,8 %	10,3 %
Taux de raccordement en eau de robinet dans la parcelle	8,6 %	10,9 %
Evacuation des ordures par les services de voirie	0,0 %	2,3 %
Ménages n'ayant pas de toilettes	12,8 %	12,1 %

Source : Enquête 1-2-3, EDS 2007, ONUSIDA, Annuaire sanitaire, cités par PNUD (2006).

La province du Kasai-Oriental dispose d'une ressource minière principale qui est le diamant industriel mais dont la production a fortement chuté ces dernières années. L'exploitation industrielle est assurée par la société MIBA qui connaît des nombreuses difficultés. Malgré

⁴⁴ Il s'agit de Kasai-Oriental dans son ancienne configuration car le programme PRODAKOR va au-delà de la configuration actuelle de la province.

⁴⁵ PNUD, Province du Kasai-Oriental, profil résumé, pauvreté et conditions de vie des ménages, Mars 2009.

cette richesse minière, l'agriculture reste l'activité principale de la province. Mais les principales productions, très souvent tournées vers l'autoconsommation, sont les aliments de base (le manioc, le maïs, l'arachide, le riz, etc.). L'élevage y est très peu développé. On y retrouve aussi quelques cultures industrielles mais qui sont faiblement développées (café, coton, palmier à huile et hévéa) et n'ont pas d'impact significatif ni sur l'économie de la province ni sur le revenu des ménages.

Comme dans les autres provinces de la RD Congo, l'incidence de la pauvreté, qui donne la proportion de pauvres, est importante dans le Kasai-Oriental (62,3%). La population de cette province est très jeune puisque la moitié a moins de 15 ans. Le chômage y est relativement faible (3,0%) car la majorité de la population en âge de travailler est insérée dans le secteur primaire (dont l'agriculture et l'activité extractive). En effet, ce secteur fournit sept emplois sur dix dans le Kasai-Oriental contre trois sur dix pour l'informel non agricole.

La santé, l'éducation et l'assainissement posent problèmes au Kasai-Oriental. Cette province présente un taux net de scolarisation au primaire de 52,2 % et un taux de mortalité infantile assez élevé de 82 ‰. Par ailleurs, la quasi-totalité des ménages ne sont pas raccordés ni à l'électricité ni à l'eau de robinet. Ces chiffres traduisent la précarité de la vie dans la province.

Les services de santé sont très insuffisants : 40 hôpitaux pour toute la province, 10,9 lits pour 100 000 habitants. On compte 1 médecin pour 36 667 habitants, alors que la norme de l'OMS est de 1 médecin pour 10 000 habitants. Quant à l'assainissement, aucun ménage ne bénéficie des services de voirie pour l'évacuation des ordures et 12,8% ne disposent pas de toilettes.

Martelons que le secteur primaire où l'agriculture occupe une place considérable, reste à ce jour reconnu comme porteur de la croissance économique dans la stratégie de diversification de l'économie provinciale. Voici comment se présente sa contribution dans le profil actuel de l'économie de cette province :

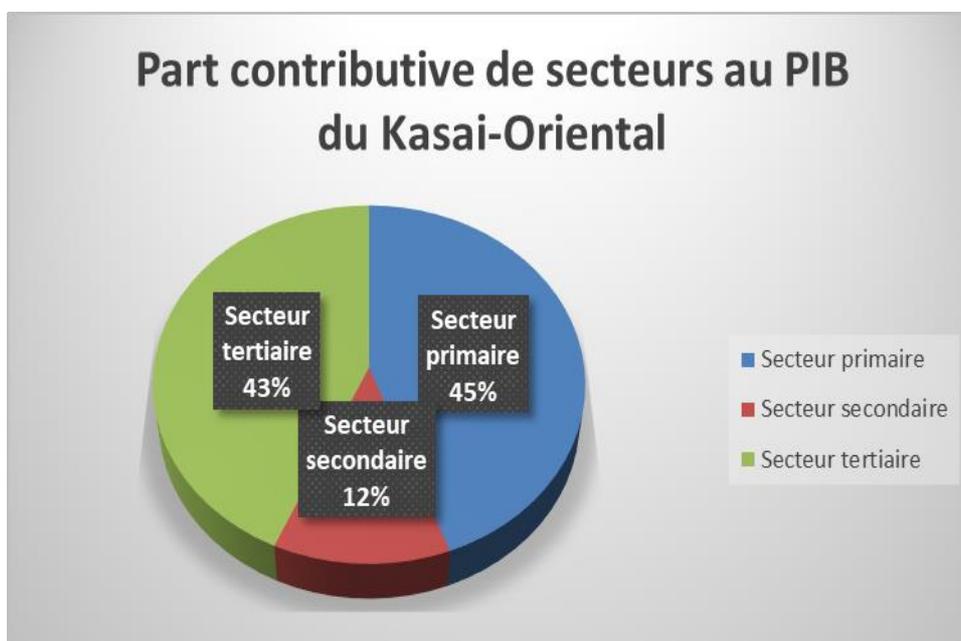


Figure 8 Part contributive de secteurs au PIB du Kasai-Oriental – source : nous-même, à partir des données tirées du plan quinquennal 2011-15

Le secteur primaire apporte 45 % comme contribution dans la production de la province. Dans ces 45%, l'agriculture, pêche et élevage représentent 89% de parts dont 96% reviennent à l'agriculture seule (soit 38,4% de 45% de ce secteur). Le reste de 45 % reviennent à la foresterie pour 2,25 % et les mines pour 2,7%.

3.2 Diagnostic du secteur agricole au Kasai-Oriental

Après avoir présenté l'aperçu des chiffres clés de la situation de la province, dans ce point, nous allons, à partir de la méthode FFOM, essayer de poser un diagnostic de ce secteur porteur de la croissance de la province.

Tableau 8 Analyse FFOM du secteur agricole de la province du Kasai-Oriental

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - existence de plans de développement agricole au niveau provincial et territorial ; - existence des textes légaux réglementant l'occupation des sols ; - présence des services de l'environnement et conservation de la nature ; - existence des plusieurs organisations des communautés de 	<ul style="list-style-type: none"> - faible coordination entre l'Etat et les PTF au niveau provincial, et entre l'Etat et les acteurs non-étatiques à différents niveaux ; - faible flux d'informations entre les différents niveaux sur les interventions et leur S&E ; - statistiques peu fiables, système de collecte structurelle de données quasi inexistant ;

<p>base et leur structuration en réseaux ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - existence des instituts supérieurs et universitaires et de l'INERA. 	<ul style="list-style-type: none"> - faible financement du secteur agricole par l'Etat ; - lessivage de l'humus stable provoqué par des précipitations très abondantes ; - faible mobilisation des ressources locales pour leurs activités ; - forte dépendance au financement extérieur ; - pratique de l'agriculture sur brulis ; - non-respect des normes environnementales relatives à l'exploitation minière ; - la déforestation
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - existence des sols favorables à l'exploitation agricole et à l'élevage ; - existence des sols en grande partie riches en humus ; - existence de trois groupes de sols appartenant à l'ordre de kaolisols ; - la couverture de la grande partie de la province par ce type de sol ; - existence d'une charge polluante de l'air minime ; - existence d'un régime de précipitations favorable à l'agriculture ; - existence d'un climat équatorial avec pluies abondantes dans certains endroits et tropical avec une courte saison sèche dans d'autres, favorable à l'agriculture avec possibilité de deux saisons culturales ; - existence de plusieurs sources d'eau ; - présence des partenaires et autres acteurs de développement. 	<ul style="list-style-type: none"> - existence des érosions ; - faible réserve minérale des sols ; - existence des sols faibles en savane ; - existence des fortes précipitations susceptibles de lessiver l'humus du sol.

Source : Nous même, inspiré des données du plan quinquennal du Kasai-Oriental 2011-15

Le sol de la province du Kasai-Oriental reste naturellement favorable à l'agriculture et ainsi présente beaucoup d'opportunités. Toutefois, l'agriculture y demeure de subsistance dont les principales productions concernent les aliments de base notamment le manioc, le maïs, le niébé, la banane, le riz, la patate douce, l'igname, l'arachide et le millet. Ces produits sont plus ou moins développés dans les trois districts de la province selon les facteurs essentiels qui sont : les habitudes alimentaires, les facilités d'accès au marché, la disponibilité des terres arables, la végétation et la nature du sol, les possibilités d'autres sources de revenus. Cette production agricole y est aujourd'hui essentiellement réalisée par les paysans suivant un système cultural traditionnel, ce qui est à la base de certaines faiblesses telles que la déforestation, la pratique de l'agriculture sur brûlis, etc. Toutefois, ce secteur dispose de certains facteurs constituant sa force, tels que l'existence des textes légaux règlementant l'occupation des sols, l'existence de plusieurs organisations des communautés de base, sur lesquelles s'appuyer pour améliorer davantage son apport dans la croissance.

3.3 Présentation du programme de développement agricole dans la province du Kasai-Oriental (PRODAKOR)

3.3.1 Planification du projet

D'après le DTF initial,⁴⁶ le programme de développement de l'agriculture dans la province du Kasai-Oriental (PRODAKOR) est financé par le PIC 2011-2013 avec une contribution de la coopération belge de 11 millions d'Euros et une durée de mise en œuvre de cinq ans. Ce programme a pré-identifié, à titre de zones d'intervention prioritaires, une série de bassins de production situés dans huit territoires, eux-mêmes répartis dans les trois districts que compte la province. Tenant compte des politiques et stratégies nationales et provinciales du développement de l'agriculture et du développement rural, le programme a l'objectif spécifique suivant : "Les revenus des exploitations familiales provenant de leurs activités agricoles sont augmentés de façon durable dans la province du Kasai-Oriental, dans un processus respectueux de l'environnement, en inscrivant les interventions dans les dynamiques du marché et en tenant compte des contraintes et des besoins différenciés des femmes et des hommes".

Le programme a démarré ses activités sur terrain dans les provinces du Kasai-Oriental et Lomami⁴⁷ à partir de fin 2013. Ces activités se sont poursuivies jusqu'en 2019, année prévue initialement pour la clôture. Une première prolongation de 12 mois, a été accordée lors du

⁴⁶ Enabel, Document technique et financier de PRODAKOR (initial), 2011.

⁴⁷ Lomami est une de nouvelles provinces issues de l'ancienne configuration de Kasai-Oriental. Depuis 2015, cette province a été scindée en trois provinces qui sont : Kasai-Oriental, Kabinda et Lomami. C'est pourquoi, dans ce travail, nous avons eu à présenter cette province dans son ancienne configuration qui tient compte de toutes les trois provinces actuelles et surtout u périmètre visé par le projet.

COMPAR (comité des partenaires) de mai 2019 et entérinée lors de l'échange de lettre du 17 Octobre 2019.⁴⁸ Suite à cela, sur base d'une entente entre les gouvernements belge et congolais, une période de transition de 3 ans allant de 2020 à 2022, a été convenue pour prolonger les interventions en cours du programme de coopération. Il a également été retenu par le COMPAR d'augmenter le budget du PRODAKOR pour le porter à un total de 19,5 millions d'euros.

La phase de transition a tenu compte des leçons déjà apprises. Celles-ci avaient invité à revisiter les axes stratégiques actuels du programme, non pas en les modifiant de fond en comble mais en les adaptant. Le cadre de résultats n'a toutefois, pas été fondamentalement modifié, l'objectif général, l'objectif spécifique et les quatre résultats premiers sont restés inchangés. Il a été toutefois, apparu nécessaire de consolider les synergies entre les interventions EDUKOR et PRODAKOR et de mettre en œuvre une approche territoriale du développement local. A cette fin et pour renforcer l'impact des deux interventions, un résultat commun, intitulé « un pôle de développement agricole est créé dans le territoire de Ngandajika » a été ajouté au cadre de résultat du programme. Ainsi, les éléments de la planification opérationnelle du programme se présentent comme dans le tableau suivant :

Tableau 9 Planification opérationnelle de PRODAKOR

Objectif général		Le déficit alimentaire et la pauvreté dans la province du Kasai-Oriental sont réduits par la relance durable du secteur agricole.
Objectif spécifique		Les revenus des exploitations familiales provenant de leurs activités agricoles sont augmentés de façon durable dans la province du Kasai-Oriental dans un processus respectueux de l'environnement, en inscrivant les interventions dans les dynamiques du marché et en tenant compte des contraintes et des besoins différenciés des femmes et des hommes.
Résultats attendus	R1.	La production et la productivité des exploitations agricoles sont améliorées afin de passer d'une agriculture de subsistance à une agriculture de marché avec l'appui à des systèmes d'exploitation familiale sédentarisés, diversifiés et durables.
	R11.	Le secteur semencier est renforcé et assure une meilleure accessibilité des produits à l'utilisateur final
	R12.	L'innovation et la diversification au sein des systèmes agricoles sont appuyées par la recherche-développement (R&D).
	R13.	La fonction d'appui conseil aux producteurs est améliorée.
	R2.	Les conditions pour la conservation, la transformation et la commercialisation des produits des exploitations familiales sont améliorées.
	R21.	Les OPA et groupements disposent des équipements de transformation et de stockage et les gèrent durablement.
	R22.	Les capacités de commercialisation des OPA et leurs faitières sont renforcées.
	R3.	La gouvernance du secteur agricole dans la province du Kasai-Oriental est améliorée.

⁴⁸ Enabel, Document technique et financier de PRODAKOR (additionnel),

	R31.	La coordination sectorielle et le suivi des interventions dans le secteur agricole au niveau provincial sont améliorés.
	R32.	La concertation entre les acteurs publics et privés et la structuration des acteurs privés sont améliorées au niveau des territoires et des secteurs prioritaires.
	R4.	Le leadership des femmes rurales est renforcé.
	R41.	Un environnement favorable à l’empowerment des femmes dans la sphère privée est créé.
	R42.	Un environnement favorable à l’empowerment des femmes dans la sphère publique est créé.

Source : Nous-même à partir des informations du DTF additionnel.

Ce tableau fait ressortir la logique d’intervention de PRODAKOR. L’objectif général reste donc celui visé par le programme. Considérant qu’il s’agit d’un ensemble de projets, comme clarifié au deuxième chapitre, les résultats constituent donc les cibles des différents projets pour ce programme⁴⁹. Ces résultats sont à leur tour subdivisés en des sous-résultats. Bien qu’ayant connu l’ajout d’un cinquième résultat consistant en la création d’un pôle de développement agricole dans le territoire de Ngandajika, pour ce travail, nous retiendrons seulement les quatre résultats ressortis ci-haut. En effet, en plus du fait que ce cinquième résultat ne concerne pas seulement PRODAKOR mais aussi EDUKOR, il n’est pas aussi concerné par toute la période de notre étude.

3.3.2 Localisation du programme

Tableau 10 Intervention géographique de PRODAKOR

Provinces	Territoires	Bassins de production
01. Kasai Oriental	Lupatapata	1. Mukumbi
	Miabi	2. Miabi 3. Tshilundu 4. Tshijiba
	Tshilenge	5. Kalelu 6. Tshipuka – Lukalaba 7. Kalonji Sud
02. Lomami	Kamiji	8. Luekeshi 9. Kamiji
	Luilu	10. Kanda Kanda 11. Katshisungu 12. Kanintshin
	Ngandajika	13. Bakwa Mulumba 14. Tshiyamba 14. Ngandajika 15. Baluba Shankadi

Source: Enabel, DTF additionnel

⁴⁹ Voir en annexe le cadre logique retraçant les détails des activités pour atteindre les sous-résultats.

Pendant cette phase de transition, PRODAKOR intervient dans quinze bassins de production regroupés dans six territoires et répartis en termes de sept bassins pour le Kasai-Oriental et huit bassins pour la province de Lomami.

3.3.3 Bénéficiaires du programme

Ils peuvent être catégorisés en deux : directs et indirects.

Tableau 11 Bénéficiaires du programme PRODAKOR

Directs	<ul style="list-style-type: none"> - Les gouvernorats des provinces du Kasai-Oriental et de Lomami ; - Les ministres provinciaux de ces deux provinces en charge de l'agriculture et du développement rural ; - Les ministères en charge du genre, famille et enfants de ces deux provinces ; - Les inspections provinciales de l'agriculture et du développement rural ; - L'Institut national d'études et de la recherche agronomiques (INERA), centre de recherche de Ngandajika ; - Le service national des semences (SENASEM) ; - Les associations des producteurs des semences et leur structure de concertation (COPROSEM) ; - Le service national de vulgarisation agricole (SNV) ; - Les organisations paysannes de base (OPB) et leurs unions ;
Indirects	<ul style="list-style-type: none"> - Les agriculteurs de la zone d'intervention du PRODAKOR ; - Les jeunes bénéficiant des formations et des appuis pour le développement de leur projet d'insertion ; - Les organisations de la société civile (ONG) et le secteur privé (transformateurs, fabricants et vendeurs des outils agricoles, commerçants, etc.). - Les autres ministères tels que le ministère du plan.

Source : Nous-même, à partir des informations du DTF additionnel.

Les gouvernorats et les ministères de l'agriculture sont surtout concernés par le projet d'amélioration de la gouvernance du secteur agricole. Les ministères en charge du genre, famille et enfants sont plus visés par le renforcement du leadership de la femme dans ce secteur. Les autres organisations sont concernées soit par l'amélioration de la production et de la productivité ou soit par celle de conservation, transformation et commercialisation. Toutefois, les OPB sont considérées comme devant jouer un rôle central dans l'amélioration du secteur agricole au niveau de ces provinces et partant, dans la stratégie de PRODAKOR :

recherche, action participative en milieu paysan, appui-conseil et vulgarisation, production et commercialisation de semences, etc.

3.3.4 Structure d'exécution et de suivi

Ce sont des dispositions prises pour assurer le bon déroulement de la mise en œuvre du programme. Pour PRODAKOR, il s'agit de : SMCL, UDP et UCAG MINAGRI.⁵⁰

A. La structure mixte de concertation locale (SMCL)

Sur convention entre les différentes parties, il s'agit d'une structure ancrée au niveau provincial. La SMCL assure une supervision générale de l'exécution de la prestation de coopération et prend, sur la base des différents rapports et recommandations, toutes les mesures nécessaires à une adaptation du DTF sans toutefois modifier l'objectif spécifique, la durée, le budget global de la prestation, ni le droit applicable aux marchés publics.

La SMCL a comme attributions de :

- mettre en place les structures d'exécution du programme ;
- superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- apprécier l'état d'avancement du programme et l'atteinte de ses résultats sur base des rapports d'exécution du programme ;
- approuver les plans d'activités du programme ;
- approuver les ajustements ou les modifications éventuelles du DTF selon les procédures internes CTB, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la convention spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- faire des recommandations aux autorités compétentes des deux parties ;
- résoudre, pour le bon déroulement du programme, tout problème de gestion qui se poserait, relatif aux ressources financières ou matérielles ;
- superviser la clôture du programme et approuver le rapport final.

La SMCL reste l'instance de décision pour assurer la supervision et la coordination stratégique d'un programme.

B. L'unité de direction du programme (UDP)

L'unité de Direction du programme est l'instance de gestion quotidienne du programme qui assure la mise en œuvre des activités, dès l'approbation du programme semestriel par la SMCL. Elle fonctionne avec l'appui technique et méthodologique en matière de gestion de l'UCAG MINAGRI et sous la supervision stratégique de la SMCL.

⁵⁰ Enabel, DTF initial, op.cit.

Toutes les décisions administratives, techniques et financières seront prises au quotidien par cette équipe, en concertation avec les partenaires congolais et les questions stratégiques à porter à la SMCL seront formulées et préparées à ce niveau. Cette manière de travailler vise à assurer la pleine transparence entre les partenaires.

Dans le cadre d'une évolution vers une responsabilité mutuelle, le partenaire congolais a un co-responsable du programme. Il est chargé de mobiliser les partenaires et les bénéficiaires du programme au moment du démarrage de chaque activité, de s'assurer des collaborations nécessaires au sein de l'administration nationale et provinciale, et de les tenir informés. Il facilitera les échanges avec le partenaire institutionnel et contribuera au développement des capacités de ce dernier. Il sera responsable pour le suivi de la partie du programme qui est sous responsabilité congolaise, notamment les aspects législatifs et normatifs de secteur et leur application par les services impliqués.

Il assure aussi le rapportage du programme vers les autorités provinciales et vice versa. Le co-responsable est invité aux réunions hebdomadaires de l'UDP. Il a un regard libre sur la gestion du programme.

C. L'unité conjointe d'appui à la gestion (UCAG MINAGRI)

L'UCAG au sein du MINAGRI est un projet ayant une double nature :

- appui à la gestion des projets/ programmes de la coopération belgo-congolaise ;
- renforcement des capacités de gestion et un appui à la coordination des interventions du secteur.

L'UCAG est composée d'un niveau de codirection, de cellules, de staff de support et de ressources volantes. Le coresponsable national de l'intervention dépend du Secrétaire Général et est détaché à temps plein au sein de l'UCAG, tout comme les autres membres de l'UCAG désignés par la partie congolaise.

Le programme établit avec l'UCAG MINAGRI un protocole d'accord sans transfert financier définissant les prestations exécutées par l'UCAG. Les prestations visées par ce protocole contribuent à i) la bonne gestion des projets/ programmes ; ii) au respect des règles établies (y compris celles des DTFs des UCAG ; et iii) la maîtrise des risques. Ce protocole décrit également les niveaux de service que le programme est en droit d'attendre de l'UCAG.

3.4 Démarche méthodologique et technique de la recherche

3.4.1 Démarche méthodologique

Sur le plan épistémologique, nous avons utilisé une approche mixte. Il s'agit de la combinaison des méthodes quantitatives avec celles qualitatives. Ceci nous a permis d'éviter des

considérations caricaturales extrêmes entre “le positivisme scientifique” et “le relativisme radical”.

La méthodologie adoptée pour cette étude a été choisie dans l’objectif de vérifier les hypothèses formulées au premier chapitre. En général, la démarche empruntée a été hypothético-déductive : déterminer a priori une relation causale, ou une relation de réciprocité, qu’il faudra vérifier en utilisant le matériau empirique et conceptuel à disposition. A ce niveau, la disponibilité nous a conduit à utiliser le devis “séquentiel explicatif”.⁵¹ Il s’agit d’une méthode mixte fréquemment utilisée et consistant à étudier les relations entre des variables, par une démarche quantitative et à affiner les résultats par des méthodes “qualitatives” complémentaires. Pour notre étude nous avons réalisé l’étude quantitative grâce à une étude de cas (PRODAKOR) complétée par des entretiens.

Il sied de rappeler avec LIVIAN Yves-Frédéric que l’étude de cas est une méthode consistant à étudier une situation complexe (ou un petit nombre de situations) en profondeur et dans son contexte spécifique. Le chercheur va construire une analyse aussi complète que possible, en recueillant des informations par tous les moyens possibles (le plus souvent étude de documents, observation, entretiens, voire questionnaires) au cours d’une certaine période. Pour ce travail, nous avons étudié le cas de PRODAKOR en recourant à la recherche documentaire, l’observation et les entretiens semi-directifs.

Revenant à l’approche hypothético-déductive, il s’agit d’une méthode qui s’apparente à une suite logique de raisonnements étayés par l’observation, l’analyse et la déduction.⁵² Mais ces raisonnements économiques orientés par la question originelle du projet de recherche, emprunte aux autres sciences des outils (par exemple mathématiques), des lois-concepts ou des traitements informationnels. Dans cette logique, l’observation nous a permis de décrire les pratiques de S&E d’une part, et la performance dans la mise en œuvre de PRODAKOR d’autres parts. L’analyse nous a permis, grâce à l’estimation d’un modèle à corrélation simple mettant en relation la performance (quantifiée par la valeur acquise) et les pratiques de S&E (quantifiées en fonctions des tenues des réunions), de formaliser le modèle théorique de l’étude. Après estimation du modèle, la déduction nous a permis de discuter de la relation entre ces deux grandeurs. La corrélation a été réalisée grâce aux estimations économétriques fondées sur la méthode des moindres carrés ordinaires. Pour augmenter la fiabilité du modèle, nous avons considéré le décalage trimestriel des données de 2016 à 2020, soit 20 observations par série d’étude. L’analyse a été réalisée avec les logiciels SPSS et Excel.

⁵¹ Yves-Frédéric Livian, *Chapitre 4. Le portefeuille des méthodes de recherche terrain : méthodes qualitatives, méthodes quantitatives et mixtes* (EMS Editions, 2018), <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-66.htm>.

⁵² Dimitri Uzunidis, « De la méthode de recherche économique », *Marche et organisations* N° 5, n° 3 (2007): 101- 6. p.103

Tableau 12 Choix de la méthode de recherche en fonction de l'objectif de l'étude

Décrire	Enquête extensive Étude de cas Observation Séquentiel exploratoire
Expliquer	Expérimentale Enquête extensive Séquentiel explicatif
Comprendre	Enquête intensive Étude de cas Observation participante ou ethnographique
Transformer	Recherche-action Mixte transformateur

Source : LIVIAN Yves-Frédéric, 2018

Le choix de la méthode mixte "séquentiel explicatif" n'est pas un hasard. Il a été opéré en fonction de l'objectif du travail. Il s'agit d'une étude qui a pour objectif d'expliquer.

3.4.2 Techniques de recherche

La méthodologie décrite dans le point précédent a été opérationnalisée grâce aux techniques : d'observation directe, de recherche documentaire et d'entretien semi-directif.

A. Observation directe

Selon CHEVALIER François et al. (2018), l'observation est une technique de collecte des données. Elle permet d'avoir accès à des données qui ne sont pas accessibles par des entretiens ou des questionnaires.⁵³ Cette technique nous a permis d'arrondir les angles des préjugés en observant des faits au niveau du Ministère de Plan (notre cadre de stage) et aussi d'Enabel notre cadre de recherche particulièrement concernant PRODAKOR.

B. Recherche documentaire

Cette technique nous a permis de consulter les ouvrages, les articles scientifiques, les rapports ainsi que tout autre document scientifique en rapport avec la performance et les pratiques de S&E afin d'en fixer la portée théorique. En plus, elle nous a permis aussi de consulter les documents se rapportant à PRODAKOR, notamment les DTFs, les rapports d'activités, les rapports annuels, les documents de monitoring opérationnel (Monop), etc.

⁵³ Chevalier Françoise, Stenger Sébastien, « Chapitre 5. L'observation », dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA*. Caen, EMS Editions, « Business Science Institute », 2018, p. 94-107.

C. Entretiens semi-directifs

Cette technique nous a permis d'entrer en contact avec les personnes-ressources et d'échanger sur certaines spécificités concernant notre étude. Nous avons eu à nous entretenir notamment avec le chargé de programme PRODAKOR, le chargé de S&E ainsi que le Chef de Division au Ministère de plan qui a été notre encadreur de stage. Ces échanges nous ont permis de compléter certaines informations en rapport avec la mise en œuvre de PRODAKOR en général et de ses pratiques de S&E en particulier.

3.5 Apport du stage au mémoire et au projet professionnel

Notre stage réalisé au sein du Ministère de Plan et budget du Kasai-Oriental nous a été d'une importance indéniable dans la réalisation de cette recherche. En effet, comme considéré par BORDIEUX Pierre et al.⁵⁴, la hiérarchie des actes épistémologiques est constituée de : i) la rupture avec les préjugés, ii) la construction basée sur la raison et, iii) la constatation basée sur les faits (ou expérimentation). Le stage nous a permis de bien réaliser la rupture pour cette étude. Au début, l'idée était d'appliquer cette réflexion sur deux ou trois projets distincts mis en œuvre dans la province du Kasai-Oriental. Grâce au stage, nous avons réalisé que l'opérationnalisation de la recherche à ce périmètre était moins réaliste. Il nous a ainsi amené à juger de cette faisabilité au sein de PRODAKOR et surtout d'accéder à ses données.

Aussi, grâce au stage, nous avons pu comprendre le fonctionnement du ministère de plan en province, qui est un des ministères clés dans le processus de développement. Cette compréhension nous a permis de nous imprégner des faits soutenant la problématique de la performance et des pratiques de S&E pour les projets/ programmes mais aussi pour le ministère lui-même.

3.6 Difficultés rencontrées et limites de l'étude

Bien que les résultats soient réalisés et que l'objectif assigné à ce travail soit atteint, il n'a pas été exempté des difficultés inhérentes aux recherches scientifiques parmi lesquelles nous pouvons retenir les suivantes :

- les responsables de certains projets où nous avons été recommandé se sont montrés moins coopératifs. En effet, ils ont donné l'impression d'avoir accepté notre accès aux informations de leur projet alors qu'en réalité, nous avons connu beaucoup des rendez-vous non respectés et cet accès n'a pas été facilité. Ainsi, nous avons eu à perdre en temps, en énergie et aussi en argent sans obtenir gain de cause pour ces projets ;

⁵⁴ BORDIEUX P. et al., cité par TSHITUNGU Kongolo, Notes de cours de rédaction de projets scientifiques, UM, 2017-18

- la sensibilité des données concernées par l'étude ; surtout les informations financières ;
- l'indisponibilité des données avant 2015 car le projet a commencé en 2013.

Toute recherche comporte des limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle d'autant plus que l'analyse de relation entre la performance et les pratiques de gestion de projet reste un domaine jeune qui n'en est encore qu'au stade exploratoire. En effet, les développements théoriques proposent de prendre en compte plusieurs critères pour améliorer la solidité des résultats. Nous avons traité d'un modèle simple comportant juste le nombre des réunions de S&E comme variable explicative, ce qui peut jouer sur la robustesse des résultats obtenus.

3.7 Conclusion du chapitre 3

La province du Kasai-Oriental jadis à vocation minière, a actuellement le secteur agricole comme un de secteurs porteurs de sa croissance. Il contribue à environ 40 % dans son PIB. C'est pourquoi, le gouvernement provincial mise sur la diversification de l'économie comme stratégie de décollage de la province. S'alignant sur cette vision et d'autres, telles que le PDDAA, PRODAKOR cherche à contribuer à la réduction du déficit de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté par la relance d'une agriculture durable. Tenant compte de la nouvelle configuration de la province, son intervention concerne 15 bassins de production, répartis en 6 territoires en termes de 7 pour le Kasai-Oriental et 8 pour la Lomami. Pour atteindre l'objectif visé par cette recherche et vérifier les hypothèses de départ, nous avons utilisé l'approche hypothético-déductive avec une démarche mixte "séquentiel explicatif" dont le quantitatif s'est basé sur l'étude de cas PRODAKOR et le qualitatif sur les entretiens semi-directifs. Ces méthodes sont utilisées avec les techniques : d'observation, recherche documentaire et les entretiens semi-directifs.

4 Analyse des pratiques de S&E et leur effet sur la performance de PRODAKOR

Ce chapitre est consacré au traitement du cas de PRODAKOR concernant les pratiques de S&E, sa performance pendant les cinq années sous étude et la relation entre ces deux éléments. En premier lieu, il présentera les résultats liés à l'analyse descriptive des pratiques de S&E et la performance, ensuite il expliquera l'aspect lié à l'analyse de la régression entre ces deux variables et enfin, interviendra une discussion appuyée sur les différents résultats obtenus. Cette discussion débouchera aux recommandations et proposition d'un projet concret devant contribuer à la pérennisation et durabilité des acquis de ce programme.

4.1 De pratiques de S&E au sein de PRODAKOR

4.1.1 Présentation des pratiques de S&E

PRODAKOR a mis en place un dispositif devant lui permettre le S&E de ses activités et des résultats attendus. A ce niveau, il s'insère dans une logique tenant compte des différents niveaux des sphères comme dans le graphique suivant :

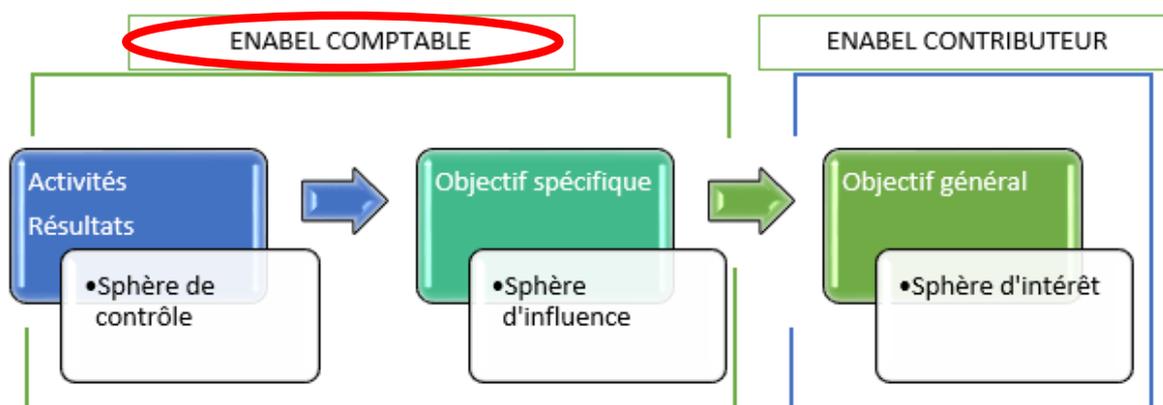


Figure 9 Sphère d'intervention d'ENABEL guidant ses pratiques de S&E – source : nous-même sur base des entretiens avec les gestionnaires de PRODAKOR

ENABEL est tenu comptable pour la mise en œuvre des activités de PRODAKOR et l'atteinte des résultats attendus. Ainsi, le livrable direct de ce programme consiste à augmenter les revenus des exploitations familiales provenant de leurs activités agricoles de façon durable dans les provinces du Kasai-Oriental et de Lomami dans un processus respectueux de l'environnement, en inscrivant les interventions dans les dynamiques du marché et en tenant compte des contraintes et des besoins différenciés des femmes et des hommes.

Toutefois, l'atteinte de cet objectif est à vérifier suite à l'évaluation (évaluation mi-parcours et évaluation finale). Alors que, sur le plan opérationnel, PRODAKOR réalise un suivi régulier

de ses activités et résultats garantie de l'atteinte de l'objectif. Cela est rendu possible grâce aux pratiques reprises dans le schéma suivant.

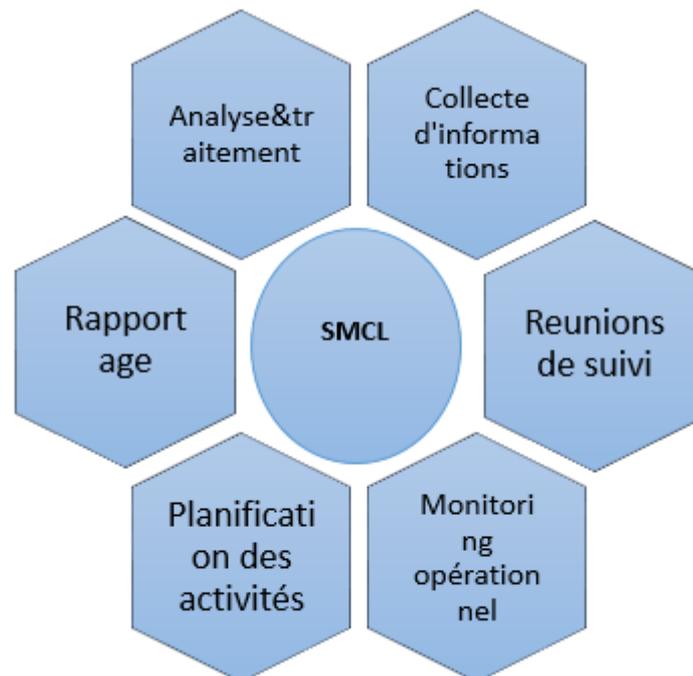


Figure 10 Pratiques essentielles de S&E dans la mise en œuvre de PRODAKOR – source : nous-même, sur base des entretiens avec les gestionnaires du programme

Ce graphique reprend les pratiques essentielles de S&E d'usage dans la mise en œuvre de PRODAKOR. D'une manière générale, ce dispositif consiste à définir et planifier les objectifs, chaque fois qu'il est nécessaire de procéder à la collecte des informations sur terrain. Ensuite, collecter ces informations, grâce à une application "KOBO COLLECT", les traiter et partager les résultats dans des rapports mensuels, trimestriels et/ ou annuels. Chaque fois, des réunions de suivi des activités mensuelles, trimestrielles ou annuelles, ordinaires ou extraordinaires se tiennent pour les orientations et les prises des décisions. Parmi ces réunions, celles de la SMCL (structure mixte de consultation locale) est d'une importance capitale. Il s'agit de l'instance regroupant le plus grand nombre des parties-prenantes. C'est la structure habilitée à prendre les grandes décisions et même celles d'ordre stratégique concernant le programme.

4.1.2 Variable et indicateur de S&E

S'inspirant de l'étude réalisée par BOUHEMI Faten Ben (2016), déjà cité, sur "Méthode d'analyse de l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance bancaire", nous allons considérer les pratiques de S&E comme une variable explicative de la performance. En effet, elles font partie de mécanismes de gouvernance et dans ce cas, de pratiques de gestion d'un projet/ programme. Ainsi, elles seront quantifiées par le nombre des réunions au cours

d'un trimestre dans le cadre de S&E de PRODAKOR. Il s'agit des réunions hebdomadaires (pour l'élaboration des fiches de la semaine), les réunions mensuelles (pour le suivi des activités), les réunions trimestrielles (pour organisation des enquêtes concernant les mouvements des indicateurs), les réunions semestrielles (SMCL). Précisons que comme ces activités se réalisent souvent à des intervalles réguliers, la variation de cet indicateur est plus expliquée par la tenue des réunions de la SMCL pour le suivi. Ceci est dû au fait qu'elles se tiennent d'une manière ordinaire ou extraordinaire. Ainsi, pendant cette période sous étude, la situation peut être présentée comme dans le tableau suivant. Notons que nous allons considérer l'intervalle trimestriel afin d'avoir plus d'observations et améliorer la fiabilité du modèle qui sera estimé au troisième point de ce chapitre.

Tableau 13 Evolution des tenues des réunions trimestrielles de S&E de PRODAKOR

N°	Années	Trimestre	Nbre
1	2016	T1	16
2		T2	17
3		T3	18
4		T4	19
5	2017	T1	19
6		T2	17
7		T3	18
8		T4	16
9	2018	T1	17
10		T2	18
11		T3	18
12		T4	16
13	2019	T1	16
14		T2	16
15		T3	17
16		T4	18
17	2020	T1	18
18		T2	16
19		T3	16
20		T4	17
		MOY	17

Source : nous-même, à partir des entretiens avec les gestionnaires de PRODAKOR et les PV de tenue des réunions

Ce tableau nous montre qu'en moyenne 17 réunions principales de S&E sont organisées chaque trimestre pour la mise en œuvre de PRODAKOR. La SMCL étant une structure cruciale dans le suivi de ce programme et expliquant la variation de cet indicateur, les différentes recommandations y prises pendant cette période d'analyse sont détaillées dans le tableau annexe 5. Elles dénotent combien ces SMCL sont déterminantes dans la mise en œuvre de

PRODAKOR. Après cette analyse descriptive des pratiques de S&E, faisons de même pour la performance dans le point suivant.

4.2 De la performance de PRODAKOR

Parmi les indicateurs de S&E de PRODAKOR, il y a l'analyse de la performance qui fait objet des rapports de suivi des indicateurs et des rapports annuels. Cette analyse reste purement qualitative basée sur la démarche préconisée par l'OCDE & le CAD et vérifie surtout les quatre critères suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Nous allons emprunter l'approche quantitative par le calcul de la valeur acquise et approfondir par une analyse comparative de deux approches.

4.2.1 Valeur acquise et indicateurs de performance de PRODAKOR

Le tableau suivant présente les résultats obtenus concernant la valeur acquise, l'écart sur les coûts, l'écart sur les délais, l'indice de performance sur les coûts et l'indice de performance sur les délais. La valeur acquise a été calculée par la formule : $VA = CP * \%Av$. Le coût planifié ou budgété est celui de tout le programme prévu par trimestre. Le pourcentage d'avancement est le rapport entre les résultats attendus et ceux prévus pour chaque output du programme. Ainsi, celui général a été obtenu par leur moyenne arithmétique.

Tableau 14 Calcul des indicateurs de performance de PRODAKOR

N°	Année	Trim.	CP	%Av	VP	CR	VA (CP*%Av)	ED (VA - VP)	EC (VA - CR)	IPD (VA/ VP)	IPC (VA/ CR)	IPI
1	2016	Q1	282 700	0,79	282 700,00	437 298,0	222 060,9	- 60 639,15	- 215 237,2	0,79	0,5	0,65
2		Q2	395 600	0,79	395 600,00	437 298,0	310 743,8	- 84 856,20	- 126 554,2	0,79	0,7	0,75
3		Q3	585 100	0,79	585 100,00	437 298,0	459 596,1	- 125 503,95	22 298,1	0,79	1,1	0,92
4		Q4	741 830	0,79	741 830,00	437 298,0	582 707,5	- 159 122,54	145 409,5	0,79	1,3	1,06
5	2017	Q1	921 620	0,84	921 620,00	343 597,3	777 156,1	- 144 463,94	433 558,8	0,84	2,3	1,55
6		Q2	454 870	0,84	454 870,00	343 597,3	383 569,1	- 71 300,87	39 971,9	0,84	1,1	0,98
7		Q3	593 200	0,84	593 200,00	343 597,3	500 215,9	- 92 984,10	156 618,7	0,84	1,5	1,15
8		Q4	424 310	0,84	424 310,00	343 597,3	357 799,4	- 66 510,59	14 202,2	0,84	1,0	0,94
9	2018	Q1	395 620	0,83	395 620,00	205 783,0	329 056,9	- 66 563,07	123 273,9	0,83	1,6	1,22
10		Q2	476 990	0,83	476 990,00	205 783,0	396 736,4	- 80 253,57	190 953,4	0,83	1,9	1,38
11		Q3	291 910	0,83	291 910,00	205 783,0	242 796,1	- 49 113,86	37 013,1	0,83	1,2	1,01
12		Q4	48 970	0,83	48 970,00	205 783,0	40 730,8	- 8 239,20	- 165 052,2	0,83	0,2	0,51
13	2019	Q1	290 800	0,66	290 800,00	220 325,8	190 982,9	- 99 817,10	- 29 342,9	0,66	0,9	0,76
14		Q2	297 294	0,66	297 294,00	220 325,8	195 247,8	- 102 046,17	- 25 077,9	0,66	0,9	0,77
15		Q3	344 900	0,66	344 900,00	220 325,8	226 513,1	- 118 386,93	6 187,3	0,66	1,0	0,84
16		Q4	448 492	0,66	448 492,00	220 325,8	294 547,1	- 153 944,88	74 221,4	0,66	1,3	1,00
17	2020	Q1	22 549	0,83	22 549,00	247 397,8	18 619,8	- 3 929,16	- 228 777,9	0,83	0,1	0,45
18		Q2	273 500	0,83	273 500,00	247 397,8	225 842,6	- 47 657,38	- 21 555,1	0,83	0,9	0,87
19		Q3	371 355	0,83	371 355,00	247 397,8	306 646,4	- 64 708,61	59 248,6	0,83	1,2	1,03
20		Q4	265 227	0,83	265 227,00	247 397,8	219 011,2	- 46 215,80	- 28 386,6	0,83	0,9	0,86
Moyenne			396 341,85	0,79	396 341,85	290 880,35	314 029,00	- 82 312,85	23 148,65	0,79	1,08	0,93

Source : nos calculs sur Excel, basés sur les rapports annuels des résultats de PRODAKOR (2016-20)

De ce tableau, il ressort que l'écart moyen sur les délais est de – 82 312, 85 Euros et celui sur les coûts est de 23 148, 65 Euros. Ainsi, l'écart sur les délais, qui donne en fait l'information sur la réalisation des résultats (efficacité), est défavorable car étant négatif (< 0). Par contre, celui sur les coûts, se rapportant à la gestion financière, est favorable car étant positif (supérieur à 0). Ceci est confirmé par l'IPD qui est de 0,79 (< 1) et l'IPC qui est de 1,08 (> 1). Dans l'ensemble, l'indice de performance intégré (IPI) est de 0,93 et reste défavorable (< 1).

4.2.2 Performance de PRODAKOR par l'approche qualitative

C'est cette approche qui est utilisée par PRODAKOR pour l'auto-évaluation de sa performance. Pour les cinq ans sous étude, l'appréciation est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 15 Auto-évaluation qualitative de la performance de PRODAKOR

Année	Critères de qualité	Note			
		A	B	C	D
2016	Pertinence	A			
	Efficacité		B		
	Efficienc		B		
	Durabilité		B		
2017	Pertinence	A			
	Efficacité		B		
	Efficienc		B		
	Durabilité			C	
2018	Pertinence	A			
	Efficacité		B		
	Efficienc		B		
	Durabilité		B		
2019	Pertinence	A			
	Efficacité	A			
	Efficienc		B		
	Durabilité		B		
2020	Pertinence	A			
	Efficacité	A			
	Efficienc	A			
	Durabilité		B		

Source : nous-même, sur base des rapports annuels d'activités de PRODAKOR (2016-20)

Afin de faciliter le rapprochement comparatif des résultats de l'approche quantitative et celle qualitative, nous allons, dans le tableau suivant, convertir ces appréciations qualitatives en pourcentage en considérant 100 % pour la note A, 75 % pour la note B, 50 % pour la note C et 25 % pour la note D.

Tableau 16 Critères d'auto-évaluation qualitative exprimés en pourcentage

Année	Critères de qualité ramenés en %			
	Pertinence	Efficacité	Effizienz	Durabilité
2016	100	75	75	75
2017	100	75	75	50
2018	100	75	75	75
2019	100	100	75	75
2020	100	100	100	75
Moyenne	100	85	80	70

Source : nous-même, sur base des rapports annuels des résultats de PRODAKOR (2016-20)

La conversion dénote que, pour la période de 5 ans concernée par ce travail, la pertinence est estimée à 100 %, l'efficacité à 85 %, l'effizienz à 80 % et la durabilité à 70 %. Après cette description de la performance de PRODAKOR, dans le point suivant, nous allons présenter les résultats concernant la relation entre cette performance et les pratiques de S&E.

4.3 De la relation entre la performance et les pratiques de S&E de PRODAKOR

Se basant sur l'approche universaliste de gestion des ressources, qui retient que les pratiques de gestion (tel le S&E) expliquent la performance d'une organisation et par ricochet celui d'un projet/ programme, nous allons, dans ce point, par la méthode des moindres carrés ordinaires, estimer un modèle économétrique mettant en relation la performance et les pratiques de S&E de PRODAKOR. Pour tenir compte de l'aspect multidimensionnel de la performance, elle sera quantifiée par l'IPI.⁵⁵ En outre, les pratiques de S&E sont quantifiées par la tenue des réunions de S&E (RS&E). D'où, le modèle à estimer est donné par l'équation :

$$IPI_t = \beta_0 + \beta_1 RS\&E_t + \mu_t$$

Avec IPI_t : l'Indice de performance intégré au temps t (variable expliquée), $RS\&E_t$: le nombre des réunions de S&E tenues au temps t (variable explicative), β_0 et β_1 : les paramètres du modèle à estimer et μ_t : le terme d'erreur (variable résiduelle).

En particulier, avant d'appliquer les méthodes classiques des séries temporelles, comme la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO), il est nécessaire de vérifier au préalable si les séries étudiées sont stationnaires au cours de la période d'étude, afin de ne pas tomber dans le cas d'une estimation fallacieuse.⁵⁶ Ainsi, pour vérifier ces préalables, estimer le modèle et évaluer sa validité, nous avons recouru aux différents tests statistiques (avec le logiciel SPSS et Excel) et obtenu les conclusions reprises dans le tableau suivant :

⁵⁵ L'indice de performance intégré tient compte de l'IPD et de l'IPC. Il est obtenu par leur moyenne arithmétique. Donc, il tient compte de l'efficacité et de l'effizienz.

⁵⁶ Sandrine LARDIC et Valérie MIGNON, *Econométrie des séries temporelles macroéconomiques et financières*, Economica, Paris, 2002, p.12.

Tableau 17 Tests effectués et conclusions obtenues pour estimer et valider le modèle

Vérification	Test effectué	Conclusion
Vérification préalable pour les séries chronologiques		
Stationnarité	Test de racine unitaire de Dickey-Fuller	Les deux séries sont stationnaires après la vérification du modèle 3 (sans constante ni tendance)
Tests paramétriques		
Signification des paramètres	Test t de Student	Le paramètre β_1 est significatif tandis que la constante β_0 ne l'est pas.
Test global du modèle	Test F de Fisher	Le modèle est globalement significatif et donc $\beta_1 \neq 0$
Tests non paramétriques (sur les résidus)		
Normalité des erreurs	Test de Shapiro et Wilk	La variable résiduelle est normalement distribuée
Autocorrélation des erreurs	Test de Darbin – Watson	Les erreurs sont non auto corrélées
Hétéroscédasticité des erreurs	Test de Park	Les erreurs sont homoscédastiques et donc leur variance est constante

Source : nous – même, sur base des résultats de nos estimations avec le logiciel SPSS

Ces différents tests sur la validité du modèle, dont les détails sont en annexe, nous ont conduit à retenir les résultats suivants concernant les valeurs des paramètres.

Tableau 18 Estimation du modèle IPI_t & $RS\&E_t$

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,398	,879		-1,590	,129
	VAR00002	,136	,051	,531	2,658	,016

a. Dependent Variable: VAR00001

Source : nos estimations sur le logiciel SPSS, à partir des données des tableaux 13 et 15

D'après ce tableau, le modèle estimé dont la forme générale est $IPI_t = \beta_0 + \beta_1 RS\&E_t + \mu_t$ est donc $IPI_t = -1,398 + 0,136 RS\&E_t + \mu_t$. Et son coefficient de détermination corrigé est de 0,242.

Le modèle étant validé, nous pouvons passer à la discussion des résultats obtenus.

4.4 Discussion des résultats

4.4.1 *Au titre des pratiques de S&E*

Enabel, dans la gestion de PRODAKOR, son dispositif de S&E fait usage des pratiques essentielles en cette matière. Bien que ne gardant pas toujours la même appellation que KOUDJE Basile, nous constatons que la démarche y reste respectée pour ces pratiques. En effet, l'identification des objectifs, des activités et résultats du programme, bien que n'étant citée comme faisant partie des pratiques de S&E, elle est bien prise en compte car toute collecte d'informations vise un objectif. L'identification des questions liées au S&E et la sélection des indicateurs interviennent lors de la planification des activités. Cette planification permet notamment de différencier les indicateurs d'activités de ceux de résultats. Aussi, pendant ces réunions, les indicateurs y sont non seulement définis mais aussi leurs cibles. Les systèmes d'information recourent notamment au mail et surtout à l'outil "PILOT" qui est un logiciel de partage des rapports de S&E. Les informations se rapportant au suivi des indicateurs des résultats sont partagées dans les rapports après traitement des données. Le partage des responsabilités est réalisé grâce à la pratique du monitoring opérationnalisé par l'élaboration des fiches de la semaine. Ainsi, étant un organisme expérimenté dans la mise en œuvre des projets de développement, Enabel dispose aussi d'un système de prise de décision composé notamment de l'UDP, de l'UCAG et de la SMCL ; bien qu'actuellement c'est plus la SMCL qui est active. L'évaluation y est aussi organisée. A ce jour, l'évaluation mi-parcours y a été déjà réalisée par un cabinet externe en 2017. Alors, tenant compte des pratiques de S&E dont fait usage Enabel dans la mise en œuvre de ce programme, nous concluons qu'elle les organise à plus de 80 % car sur les sept (7) préconisées par KOUDJE Basile, six (6) y sont constatées.

4.4.2 *Au titre de la performance*

Etant multidimensionnelle, la performance de ce programme a été évaluée grâce à la valeur acquise. Elle a permis d'obtenir l'IPI, qui prend en compte IPC et IPD et dont la valeur est 0,93 pour PRODAKOR. Bien qu'étant proche de l'unité, l'écart de performance pour cet indicateur reste défavorable. Analysant cet indicateur, il faut noter qu'il est défavorisé par l'IPD que l'IPC. En effet, l'IPC vaut 1,08 (écart favorable) alors que l'IPD est de 0,79. Ceci signifie que PRODAKOR bénéficie d'une gestion plus performante sur le plan financier. L'explication serait notamment le fait que le bailleur, lorsqu'il a prévu une ligne budgétaire pour l'exécution d'une activité, il s'attend généralement à ce que tout le crédit sur cette ligne soit utilisé à l'échéance, alors que, cela n'est pas toujours le cas. Reconnaissons qu'étant un organisme expérimenté, Enabel procède chaque année à l'auto-évaluation de la performance de PRODAKOR. A la différence de l'approche utilisée, il applique une approche purement qualitative d'appréciation de sa pertinence, son efficacité, son efficience et sa durabilité. Pour faciliter le

rapprochement des résultats et une comparaison plus ou moins objective, nous avons essayé de ramener l'appréciation de chaque critère en pourcentage en fonction de la couleur attribuée. Ainsi, pour tous ces cinq ans sous étude, nous avons noté que le programme a obtenu pour chaque critère respectivement 100%, 85%, 80% et 70% ; soit une moyenne de 83,75%. Ce qui dégage de même un écart défavorable (taux < 100%). Ceci soutient l'interprétation que les deux approches corroborent dans leurs conclusions qui montrent que PRODAKOR connaît un succès de gestion mais risque de connaître un échec de développement (IKA Lavagnon, 2021). C'est-à-dire, un manque de pérennisation des résultats obtenus. Ceci est aussi reflété par le taux de performance concernant le critère de durabilité qui est de 70% et le plus faible comparativement à ceux des autres critères. Au regard de l'importance de la contribution de cette intervention dans la mise en œuvre de la stratégie de diversification de l'économie au niveau provincial, cette question doit préoccuper aussi les autorités politico-administratives.

4.4.3 Au titre de la relation entre la performance et les pratiques de S&E

Après spécification du modèle et son évaluation, le résultat obtenu est $IPI_t = -1,398 + 0,136RS\&E_t + \mu_t$. Le fait que le coefficient β_1 soit significatif et que le modèle soit testé aussi significatif dans son ensemble par le test de Fisher, confirme qu'il existe bel et bien une relation entre ces deux grandeurs. Ces résultats appuient donc l'approche universaliste de gestion des ressources qui retient que les pratiques de gestion ont un effet sur la performance. La présence du signe plus signifie que cette relation est croissante. Ainsi donc, lorsque le nombre de réunions de S&E varie d'une unité, cela a un effet de 0,136 sur la performance. En termes de pourcentage, l'interprétation est que lorsqu'il y a une variation de 100% des réunions de S&E, l'effet sur la performance est de 13,6 %. Le coefficient de détermination qui est de 0,242 signifie que 24,2% des variations de la performance sont expliquées par les réunions de S&E. La différence, soit 75,8% serait expliquée soit par la motivation du personnel, soit par l'efficacité de l'outil de travail, les conditions de travail, etc. Ces résultats mettent en évidence l'importance des pratiques de S&E dans la quête de performance des projets et programmes. PRODAKOR a eu le privilège d'être mis en œuvre par Enabel, un organisme expérimenté et plus ou moins organisé et faisant usage de pratiques essentielles de S&E. Qu'en est-il d'autres projets et programmes mis en œuvre en province, dont rien que l'accès à leurs informations est considéré comme un tabou ? Qu'en est-il du dispositif de S&E mis en œuvre par le gouvernement qui est partie-prenante dans pratiquement toutes les interventions des projets et programmes en province ? Ces questions montrent que chaque acteur de développement en général et ceux mettant en œuvre des projets/ programmes ont tout intérêt à organiser un dispositif de S&E responsable, s'ils veulent améliorer leur participation à la course vers la performance. A la lumière de ces analyses, nous recommandons ce qui suit :

4.5 Recommandations

4.5.1 Aux gouvernements provinciaux du Kasai-Oriental et de Lomami

1. constituer une équipe technique pour le S&E des interventions dans les différents domaines afin de permettre à l'Etat non seulement d'être informé au bon moment mais aussi de s'approprier ces projets pour leur durabilité ;
2. opérationnaliser la recommandation de la SMCL pour la mise en place d'un dispositif permettant de financer les agriculteurs par des crédits d'investissement ;
3. disponibiliser des moyens financiers en faveur des Inspections agricole et de développement rural afin de pouvoir étendre l'encadrement fait avec l'appui du PRODAKOR dans les autres territoires non couverts par ce programme.

4.5.2 Aux gestionnaires de PRODAKOR

4. maintenir les pratiques de S&E d'usage actuel et documenter l'expérience PRODAKOR pour une capitalisation éventuelle dans la mise en œuvre d'autres projets/programmes (Knowledge Management) ;
5. améliorer la mise en œuvre dans l'atteinte des résultats surtout par l'autonomisation des OPB, l'un de gages de la durabilité du programme ;
6. assurer le S&E des recommandations et décisions arrêtées au niveau de la SMCL pour leur opérationnalisation.

4.6 Projet de renforcement de capacité en S&E de services techniques du gouvernement provincial du Kasai-Oriental (PRCS&E – KOR)

4.6.1 Contexte et justification

Comme dénoté dans son plan quinquennal (2011), l'une de stratégies prioritaires devant amener la province du Kasai-Oriental à son décollage est la diversification de son économie. Dans cette stratégie, le secteur agricole fait partie des secteurs porteurs de la croissance. Actuellement, elle contribue à environ 40 % dans son PIB. Des projets et programmes visant l'amélioration de la production, sa transformation et commercialisation dans ce secteur ont toute leur raison d'être. Tel est le cas de PRODAKOR, qui, en plus de l'amélioration de la production, vise aussi l'amélioration de la gouvernance et du leadership de la femme dans ce secteur. Dans ce travail, nous avons constaté que bien que connaissant un succès de gestion, avec un IPC de 1,08, ce programme cours un risque pour sa durabilité ou la pérennisation de ses acquis. Ceci ressort de son IPD qui est de 0,79 et l'appréciation du critère de la durabilité à 0,7 pendant la période d'étude.

Ce problème nécessite de réflexions pour PRODAKOR, bien que faisant usage de pratiques essentielles de S&E. Toutefois, il sied de préciser qu'à ce propos, il est notamment prévu, dans le cadre de ce programme, l'autonomisation des OPB (OPB III). En plus, la mise en œuvre est réalisée en collaboration avec le gouvernement provincial à travers son ministère de l'agriculture, du genre et du plan. Ils font parties de la SMCL, qui est une structure d'une importance capitale dans le pilotage du programme. Aussi, les services techniques du gouvernement tels qu'IPAPEL, IPDR, etc. sont actifs et reçoivent des subsides dans le cadre de l'opérationnalisation de PRODAKOR. De ce fait, ils ont un rôle considérable à jouer pour la conservation des acquis du programme et leur extension dans les bassins agricoles non couverts par le programme. Ce qui est en relation très étroite avec sa durabilité. Toutefois, il est constaté que des fois les autorités gouvernementales n'ont pas telle ou telle autre information concernant ce programme, alors que ses gestionnaires considèrent que les services techniques devaient bien en assurer le rapportage, qui est une des pratiques importantes de S&E.

La situation, bien que décrite dans le contexte de PRODAKOR, qui, d'ailleurs prévoit des dispositions de collaboration, reste valable pour bon nombre des projets et programmes de développement en province. Ceci fait que les ministères en général, et en particulier celui de plan, manque des fois certaines informations importantes concernant ces interventions, alors qu'ayant aussi pour mission l'évaluation des projets réalisés dans l'exécution du plan de développement, des programmes économiques et sociaux, il ne devait pas en être le cas. Ceci porterait bien atteinte à la durabilité des projets car l'autorité devant assurer la relève manque souvent des informations sur ces projets. C'est pourquoi, nous proposons ce projet de renforcement de capacité en S&E des services techniques des ministères au Kasai-Oriental, PRCS&E – KOR en sigle.

4.6.2 Objectifs du projet

A. Objectif général

Ce projet vise à contribuer à la durabilité des projets et programmes de développement dans la province du Kasai-Oriental par l'amélioration des compétences et aptitudes des services techniques des ministères dans le S&E.

B. Objectifs spécifiques

D'une manière spécifique, ce projet cherche à :

- sensibiliser les différents ministères sur l'importance des pratiques de S&E et la durabilité des projets et programmes ;
- renforcer les capacités des services techniques des ministères en S&E des projets et programme.

4.6.3 Analyse des parties prenantes

Tableau 19 Identification et analyse des parties prenantes du PRCS&E - KOR

Parties prenantes	Attentes, objectifs, intérêts	Pouvoir	Actions potentielles des parties prenantes	Actions du chargé de projet
Gouvernement provincial	Compétences en S&E, durabilité des projets de développement	Dispose de l'autorité sur les participants	Soutien et mobilisation des services techniques	Collaborer/ pouvoir et intérêt élevés
Services techniques	Amélioration des compétences en S&E	Influence la participation au projet	Participation à la formation et mise en application des compétences reçues	Informé/ pouvoir faible mais intérêt élevé
Formateurs	Prise en charge de l'organisation, adaptation des participants.	Dispose de la connaissance et des compétences à partager	Assurer une formation de qualité et évaluer les participants	Collaborer/ pouvoir et intérêt élevés
Collectivités	Performance et durabilité des interventions de développement	Facilitation ou complication de S&E par les services techniques	Partager les informations avec les services techniques lors des enquêtes de S&E	Surveiller et informer
PTF (BM, BAD, AFD, GIZ, Enabel)	Bonne gestion des ressources, amélioration du capital humain.	Financement pour la mise en œuvre du projet	Evaluation	Respecter les exigences/ livrables dans le délai
Principales conclusions : informer les parties prenantes sur l'évolution du projet à ces différentes étapes, sensibiliser les services techniques des ministères sur l'intérêt de la formation et recruter les formateurs de qualité pour répondre aux attentes.				

Source : nous-même, inspiré du cours de conception de projets (GALAL Mohamed, 2019)

Ces différentes parties prenantes sont celles qui ont un intérêt ou un pouvoir sur le projet. Leurs activités seront ou peuvent être affectées par sa mise en œuvre. Tout comme leurs actions peuvent affecter cette dernière.

4.6.4 Composantes du projet

Le PRCS&E est constitué des trois composantes principales : i) la gestion du projet, ii) le renforcement des compétences en S&E et iii) la constitution des services techniques spéciaux de S&E (STSS&E). La première composante concerne la constitution de l'équipe qui pilotera le projet. La deuxième concerne l'organisation des formations en des différents modules de S&E au niveau de tous les dix (10) ministères que compte le gouvernement du Kasai-Oriental et la troisième composante concerne la mise en place des équipes qui s'occuperont spécialement de S&E des projets pour le compte du gouvernement et ainsi assureront la relève après la clôture des projets.

4.6.5 Stratégie de mise en œuvre du projet

La stratégie de mise en œuvre de PRCS&E est basée sur la constitution d'une équipe de pilotage qui sera constituée des différents Ministres, du Coordonnateur du projet et des représentants des PTFs. En plus, l'équipe projet, chapeauté par le Coordonnateur, s'occupera

de l’opérationnalisation. Elle sera constituée aussi des cinq (5) consultants devant couvrir chacun deux (2) ministères pour la formation dans les différents modules. Afin de garantir les compétences de ces consultants, ils seront recrutés sur dossier en mettant un accent sur leur expertise en management de projets et départagés par un concours. Après la formation, qui sera caractérisée par des mises en situation, les participants seront évalués. Cette évaluation sera sanctionnée par l’octroi de brevet à chaque lauréat et les meilleurs feront d’office partie des STSS&E. Cette stratégie, donne lieu à la structure organisationnelle suivante :

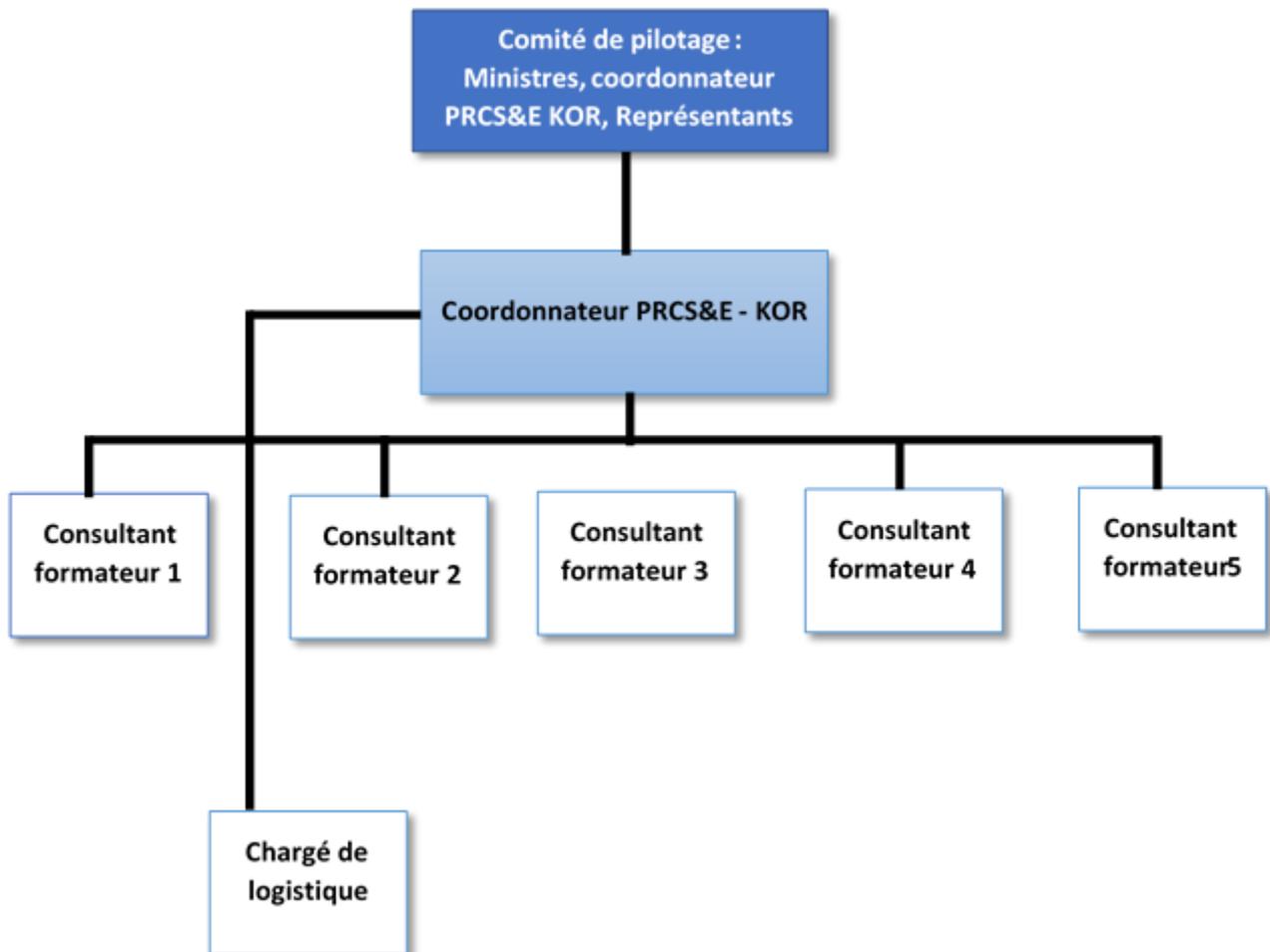


Figure 11 Structure organisationnelle du PRCS&E – KOR. – Source : nous-même, sur base de la stratégie élaborée

4.6.6 Mécanisme de financement

Le PRCS&E – KOR sera financé en partie par le gouvernement provincial et en partie par les PTFs. L’apport de l’Etat sera de l’ordre de 20% soit 80 930 Euros. En plus, il sera aussi compté en termes de l’amélioration de traitement pour ceux qui feront partie des STSS&E. Ceci permettra à ce qu’ils ne comptent pas toujours sur les subsides des projets qui, une fois arrêtés, démotivent les agents commis à ce service.

4.6.7 Matrice de cadre logique du PRCS&E - KOR

Tableau 20 Matrice de cadre logique du PRCS&E - KOR

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources de vérification (SDV)	Hypothèses
Objectif global	Contribuer à l'amélioration de la durabilité des projets et programmes de développement au Kasai-Oriental	Pourcentage des projets jugés durables après leurs phases de clôture respectives est de plus de 60%	Rapports d'évaluation des projets et programmes	
Objectifs spécifiques	1. Sensibiliser les membres des différents ministères sur l'importance des pratiques de S&E et la durabilité des projets et programmes	Pourcentage des membres des ministères sensibilisés est de plus de 95%	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Disponibilité des membres à sensibiliser
	2. Renforcer les capacités des services techniques des ministères en S&E des projets et programmes	Pourcentage des membres des services techniques ayant reçu aux évaluations est de plus de 75%	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Participation appliquée des membres formés
Résultats	1. Les membres des services techniques de tous les 10 ministères sont sensibilisés sur l'importance des pratiques de S&E et la durabilité des projets et programmes de développement.	95 % des membres des ministères reconnaissent avoir été sensibilisés sur les pratiques de S&E et la durabilité des projets et programmes	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Disponibilité des membres à sensibiliser
	2. Les capacités des services techniques des tous les dix (10) ministères sont renforcés.	Plus de 75 % des membres ont reçu aux évaluations des formations.	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Participation appliquée des membres formés
Activités	1.1 Identification et sensibilisation des différentes parties prenantes au projet.	95 % des parties prenantes au projet sont identifiées et informées du projet	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Disponibilité de l'information concernant les parties prenantes

1.2 Identification des membres des différents services techniques des ministères	100 % des membres des services techniques de 10 ministères sont identifiés	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Disponibilité de l'information concernant les services techniques
1.3 Organisation des séances d'échange avec les différents membres des services techniques pour leur adhésion au projet	100 % des membres des services techniques de 10 ministères ont adhéré au projet	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Compréhension et passation à l'acte des sensibilisés
2.1 Recrutement des consultants formateurs en management de projets.	5 consultants experts en management de projets sont recrutés	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Les compétences recherchées sont disponibles
2.2 Constitution des modules et définition de la méthodologie de formation	3 modules de formation sur les pratiques essentielles de S&E sont conçus et la méthodologie de formation définie	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Disponibilité des concepteurs
2.3 Organisation des formations sur le module "compréhension et définition des indicateurs de S&E"	Plus de 95% des membres des dix (10) ministères déclarent avoir reçu la formation sur le module 1.	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Participation appliquée des membres formés
2.4 Organisation des formations sur le module "collecte des données en rapport avec les indicateurs de S&E"	Plus de 95% des membres des dix (10) ministères déclarent avoir reçu la formation sur le module 2.	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Participation appliquée des membres formés
2.5 Organisation des formations sur le module "traitement et rapportage des résultats de S&E".	Plus de 95% des membres des dix (10) ministères déclarent avoir reçu la formation sur le module 3.	Rapports de S&E de PRCS&E- KOR et enquêtes sur terrain	Participation appliquée des membres formés
			Condition préalable : disponibilité de financement

Source : nous – même, inspiré du cours de conception de projets (GALAL Mohamed, 2019)

Pour le mode opératoire de planification opérationnelle, le chronogramme et le budget du PRCS&E – KOR, voir les annexes 2, 3 et 4. Ce projet a été formulé dans l'optique d'opérationnalisation de la première recommandation adressée aux gouvernements provinciaux.

Conclusion

Les acteurs de développement reconnaissent bien l'importance de se montrer performant dans ce processus, bien que la moitié de projets mis en œuvre en Afrique, échouent par manque de performance. L'importance de cette thématique dans les efforts fournis et à fournir par les pays en voie de développement, en général et la RD Congo en particulier, a motivé notre curiosité à analyser l'effet des pratiques de S&E sur la performance, dans la mise en œuvre de projets, particulièrement le cas de PRODAKOR, un programme visant l'amélioration des revenus des paysans par l'innovation des techniques agricoles, l'amélioration des conditions de conservation, transformation et commercialisation des produits agricoles, l'amélioration de la gouvernance ainsi que du leadership féminin dans ce secteur. D'une manière spécifique, il a été question de décrire les pratiques de S&E d'usage dans la mise en œuvre de ce programme, sa performance et ensuite, analyser la relation entre ces deux éléments. Pour y parvenir, nous avons fait recours à une approche mixte de recherche, combinant la démarche quantitative et celle qualitative. Il s'agit du "séquentiel - explicatif". Comme considéré par LIVIAN Yves-Frédéric (2018), l'aspect qualitatif a consisté en des entretiens avec des personnes – ressources telles le chargé de S&E de PRODAKOR, le chargé du programme, le coordonnateur du ministère de plan. L'aspect quantitatif a consisté en une étude de cas (celui de PRODAKOR) particulièrement par des analyses quantitatives devant permettre de compléter celles qualitatives et vérifier objectivement nos propositions de départ. Ces méthodes ont été opérationnalisées grâce aux techniques d'observation, documentaire et d'entretien.

Dans la même optique d'opérationnalisation, ce travail a été subdivisé en quatre grands chapitres. Le premier a tracé et précisé le contour de sa problématique. Le deuxième a recensé la revue de la littérature concernant les pratiques de S&E et la performance. Le troisième a présenté le cadre de recherche et la démarche méthodologique empruntée. Ensuite, le quatrième a présenté les résultats concernant la mise en œuvre de PRODAKOR. Ainsi, il y est ressorti que ce programme, mis en œuvre par Enabel, un organisme expérimenté dans ce domaine, tient bien compte des pratiques essentielles de S&E. Comparativement aux sept (7) pratiques mentionnées par KOUDJET Basile, six (6), soit plus de 85,7% sont prises en compte dans le dispositif de S&E de ce programme. Concernant l'analyse de sa performance, grâce à l'analyse de la valeur acquise, nous avons trouvé que son IPC vaut 1,08 tandis que l'IPD est de 0,79. Ceci dénote que le projet connaît bien un succès de gestion mais court un risque pour sa durabilité. L'auto-analyse par l'approche qualitative a confirmé ces résultats car pendant la période d'étude, l'appréciation de ce critère s'évalue à 70% et sa note reste la plus faible par rapport à d'autres critères. Analysant la relation entre ces deux éléments, il a été réalisé que les pratiques de S&E sont bien significatives dans l'explication de la performance. Elles expliquent 28,2 % de variation de cette dernière et leur variation d'une unité, entraîne de

0,136 sur la performance. Ainsi, à l'exception de la deuxième proposition de recherche qui est confirmée en partie, les propositions 1 et 3 sont confirmées par les résultats obtenus.

Les pratiques de S&E sont donc d'une contribution non négligeable dans la recherche de performance des projets et programmes. Ces résultats corroborent avec l'approche universaliste de gestion qui considère que les pratiques de gestion ont un effet positif sur la performance. Toutefois, elles doivent être mises en œuvre avec minutie afin d'obtenir des résultats escomptés. Pour capitaliser les acquis de PRODAKOR en tenant compte de cette place occupée par les pratiques de S&E, quelques recommandations ont été formulées à l'intention des gouvernements de Kasai-Oriental et de Lomami⁵⁷ ainsi que de gestionnaires de PRODAKOR. L'une d'elles vise à constituer une équipe technique pour le S&E des interventions dans les différents domaines afin de permettre à l'Etat non seulement d'être informé au bon moment mais aussi de s'approprier ces projets pour leur durabilité. Pour son opérationnalisation, nous avons proposé le PRCS&E – KOR qui est un projet de renforcement de capacité en S&E des services techniques des ministères du Kasai-Oriental. Il s'agit d'un projet de 69 jours, soit du 01 Octobre 2021 au 11 Février 2022, pour un montant de 404 650 USD (dollars américains quatre cent et quatre mille six cent cinquante).

Bien qu'ayant atteint ses objectifs, cette étude n'a aucunement pas d'intentions d'avoir épuisé toutes les analyses sur cette question, toutefois, nous estimons qu'elle reste une référence pour tout celui qui serait intéressé par cette question ou d'autres liées notamment à l'impact de performance des projets de développement sur la vie socio-économique des bénéficiaires.

⁵⁷ Actuellement, bien que le projet garde l'appellation PRODAKOR, il concerne aussi la province de Lomami car la configuration provinciale a changé suite au découpage territorial.

5 Références bibliographiques

5.1 Ouvrages

1. AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, Afnor, 5^{ème} Edition, Paris, 2010.
2. BURLAUD, Alain, et al., *Dossier 17. Contrôle de gestion et performances dans le secteur public. Finance & Contrôle au quotidien*, Dunod, 2013.
3. BOURBONNAIS Régis, *Econométrie : manuel et exercices corrigés*, 7^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2009.
4. CARDON Alain, *Dictionnaire commenté du coaching*, Ed. d'organisation, Paris, 2009.
5. LARDIC, Sandrine et MIGNON Valérie, *Econométrie des séries temporelles macroéconomiques et financières*, Economica, Paris, 2002.
6. LIVIAN, Yves-Frédéric. *Chapitre 4. Le portefeuille des méthodes de recherche terrain : méthodes qualitatives, méthodes quantitatives et mixtes*. EMS Editions, 2018.
7. MARION, Alain, et al., « Chapitre 1. Les fondamentaux de la performance stratégique ». *Management Sup*, 2012.
8. NGUYEN, Pham Hoanh Son, *Réexamen de la relation internationalisation - performance : une analyse tridimensionnelle*, Université de Lyon.
9. UZUNIDIS, Dimitri. « De la méthode de recherche économique ». *Marche et organisations* N° 5, n° 3 (2007).

5.2 Articles

1. BOUHENI, Faten Ben. « Méthode d'analyse de l'impact des mécanismes de la gouvernance sur la performance bancaire ». *La Revue des Sciences de Gestion* N° 278-279, n° 2 (30 septembre 2016).
2. BUSHABU MBENGELE-MING A., les contraintes socio-économiques et la dynamique de la promotion rurale : l'expérience de la Compagnie des Grands Elevages de Tshofa (Coget), séminaire sur "l'université et la question paysanne au Kasai", UKA, 2001.
3. CAPRON, Michel, et QUAIREL Françoise, « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale ». *Revue de l'organisation responsable* Vol. 1, n° 1 (2006).

4. CHEVALIER Françoise, STENGER Sébastien, « Chapitre 5. L'observation », dans : Françoise Chevalier éd., Les méthodes de recherche du DBA. Caen, EMS Editions, « Business Science Institute », 2018, p. 94-107.
5. CHRETIEN L., et al., "Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets", in Revue internationale sur le travail et la société, Québec, 2005, p.107-128.
6. DIENG, Modou. « Analyse de la performance des Fonds mutuels de la BRVM ». *Revue Congolaise de Gestion* Numéro 26, n° 2 (29 novembre 2018).
7. LIVIAN, Yves-Frédéric, "chapitre 4. Le portefeuille des méthodes de recherche terrain : méthodes qualitatives, méthodes quantitatives et mixtes", in : Les méthodes de recherche du DBA, Caen, EMS Editions, 2018, pp ; 66-86.
8. NAËLOU, Anne Le, et al., « Distorsions et dilemmes du système performatif de l'aide internationale au développement ». *Revue internationale des études du développement* N° 241, n° 1 (17 février 2020).
9. POINCELOT, Évelyne, et WEGMANN Grégory. « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique ». *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 11, n° 2 (2005).

5.3 Mémoires et thèses de doctorat

1. AFFODEGON Wilfried Sèyivè, Evaluation des programmes d'aide publique au développement : analyse croisée et harmonisation méthodologique, Université Senghor, Management de Projets, 2011, 83p.
2. AHIZI Dorcas, Evaluation de la performance de projets d'aide internationale au développement : exemple de trois projets exécutés en Côte d'Ivoire, Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, 2019.
3. GELIZE, Maïalen, Pour la performance de projet: Un apprentissage de la pensée complexe au service de l'accompagnement. Cas d'un pôle d'établissements de santé, Université de Pau, 2020.
4. HONORAT Noel Adanzounon, Amélioration de la performance par des pratiques d'apprentissage organisationnel, Université du Québec, 2019, 396p.

5.4 Autres

1. ADEL Francis, Notes de cours d'évaluation de projets, Université Senghor, Management de projets, Master 2, 20 – 21.
2. ALEJANDRO Romero, Notes de cours de Conception et gestion de projets, Université Senghor, M1, 2019-20

3. Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, forum à haut niveau, Paris 28 Février – 2 Mars 2005.
4. Enabel Kasai-Oriental, Rapport final de suivi des indicateurs, novembre 2020.
5. Enabel Kasai-Oriental, Document technique et financier de PRODAKOR (additionnel),
6. Enabel Kasai-Oriental, Document technique et financier de PRODAKOR (initial), 2011
7. Enabel Kasai-Oriental, Rapport annuel des résultats, 2016
8. Enabel Kasai-Oriental, Rapport annuel des résultats, 2017
9. Enabel Kasai-Oriental, Rapport annuel des résultats, 2018
10. Enabel Kasai-Oriental, Rapport annuel des résultats, 2019
11. Enabel Kasai-Oriental, Rapport annuel des résultats, 2020
12. Gouvernement provincial, Plan quinquennal de croissance et de l'emploi 2011-15.
13. PMI, Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBoK), 6ème édition, Newton
14. PNUD, Province du Kasai-Oriental, profil résumé, pauvreté et conditions de vie des ménages, Mars 2009.
15. RICOUARD R., Notes de cours de Management de la qualité et de la performance, Université Senghor, Master 1, Management, 2019-20.
16. Koudje Basile, Support de cours de suivi et évaluation des projets, Master professionnelle en administration et coopération culturelle et management du tourisme et de la culture, UAC, 2020.
17. TSHITUNGU Kongolo, Notes de cours de rédaction de projets scientifiques, UM, 2017-18

5.5 Webographie

1. Elhadji Malick, Performance des projets de développement international, en ligne, <https://www.youtube.com/watch?v=mULEIy-2ZRQ>, consulté le 19 Juin 2021.
2. IKA Lavagnon, Pourquoi les projets échouent en Afrique et comment en accroître les chances de réussite ?, conférence, en ligne, <https://www.youtube.com/watch?v=JbFw8BW1I2A>, consulté le 19 Juin 2021, à 18h 20'.

6 Liste des illustrations

Figure 1	Evolution du périmètre de la performance au sein des entreprises – Source : RICOUARD Richard, Notes de cours de Management de la qualité et de la performance	15
Figure 2	Triangle de Gilbert PATRICK décrivant l’approche classique et traditionnelle de la performance – Source : RICOUARD R., op. cit.....	16
Figure 3	Approche plurielle de la performance – Source : RICHARD R., op. cit.	17
Figure 4	Outils de S&E par rapport aux différentes composantes du processus de mise en œuvre d’un programme – source : KOUDJE Basile, op. cit.	19
Figure 5	Cycle de gestion d’un projet – source : PMBoK 2013, cité par ALEJANDRO Romero	24
Figure 6	Maitrise (suivi et évaluation) selon les différents domaines de gestion d’un projet – source : PMBoK (2017) – 6 ^{ème} édition.	25
Figure 7	Rôle de régulateur de système d’un travailleur pour la performance dans une organisation – source : nous-même, inspiré de Chrétien Lise et al. (2005).	28
Figure 8	Part contributive de secteurs au PIB du Kasai-Oriental – source : nous-même, à partir des données tirées du plan quinquennal 2011-15.....	33
Figure 9	Sphère d’intervention d’ENABEL guidant ses pratiques de S&E – source : nous-même sur base des entretiens avec les gestionnaires de PRODAKOR	45
Figure 10	Pratiques essentielles de S&E dans la mise en œuvre de PRODAKOR – source : nous-même, sur base des entretiens avec les gestionnaires du programme	46
Figure 11	Structure organisationnelle du PRCS&E – KOR. – Source : nous-même, sur base de la stratégie élaborée.....	58
Figure 12	Chronogramme du PRCS&E – KOR (Diagramme de Gantt) - source : notre planification avec le logiciel MS Project	76

7 Liste des tableaux

Tableau 1	Taux d'échec des projets en Afrique	6
Tableau 2	Mesure de succès de projets ou programmes de développement.....	18
Tableau 3	Quelques éléments de distinction entre le suivi et l'évaluation	19
Tableau 4	Complémentarité du suivi et de l'évaluation.....	20
Tableau 5	Méthode SMART pour définir un bon indicateur.....	21
Tableau 6	Calcul des indicateurs de suivi	23
Tableau 7	Chiffres clés sur la province du Kasai-Oriental.....	31
Tableau 8	Analyse FFOM du secteur agricole de la province du Kasai-Oriental	33
Tableau 9	Planification opérationnelle de PRODAKOR	36
Tableau 10	Intervention géographique de PRODAKOR.....	37
Tableau 11	Bénéficiaires du programme PRODAKOR.....	38
Tableau 12	Choix de la méthode de recherche en fonction de l'objectif de l'étude	42
Tableau 13	Evolution des tenues des réunions trimestrielles de S&E de PRODAKOR	47
Tableau 14	Calcul des indicateurs de performance de PRODAKOR	49
Tableau 15	Auto-évaluation qualitative de la performance de PRODAKOR.....	50
Tableau 16	Critères d'auto-évaluation qualitative exprimés en pourcentage	51
Tableau 17	Tests effectués et conclusions obtenues pour estimer et valider le modèle.....	52
Tableau 18	Estimation du modèle IPI_t & $RS\&E_t$	52
Tableau 19	Identification et analyse des parties prenantes du PRCS&E - KOR.....	57
Tableau 20	Matrice de cadre logique du PRCS&E - KOR	59
Tableau 21	Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 1, avec tendance et constante.....	68
Tableau 22	Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 2, avec constante mais sans tendance .	69
Tableau 23	Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 3, sans tendance ni constante	69
Tableau 24	Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 1, avec tendance et constante.....	70
Tableau 25	Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 2, avec constante mais sans tendance .	70
Tableau 26	Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 3, sans tendance ni constante	70
Tableau 27	Estimation du modèle IPI_t & $RS\&E_t$	71
Tableau 28	Analyse de la variance	72
Tableau 29	Statistiques de la régression (Coefficient de détermination)	72
Tableau 30	Estimation pour le test d'autocorrélation de Darbin-Watson	73
Tableau 31	Estimation pour le test d'hétéroscedasticité de PARK	74
Tableau 32	Cadre opératoire de planification opérationnelle du PRCS&E – KOR.....	74
Tableau 33	Budget du PRCS&E.....	77
Tableau 34	Les grandes décisions de S&E prises lors des différentes SMCL	78

8 Annexes

8.1 Annexe 1. Estimation et évaluation de la relation entre IPI et PS&E

Nos deux séries étant chronologiques, nous devons d'abord vérifier leur stationnarité dans le temps. Pour ce faire, nous faisons recours au test de racine unitaire, particulièrement le test de DICKEY-FULLER visant à tester l'hypothèse nulle (H_0) de non stationnarité contre l'hypothèse alternative (H_1) de stationnarité. Dickey et Fuller considèrent trois modèles de base pour la série Y_t ($t=1$ à n) :

- modèle 1 : Modèle avec tendance et constante

$$\Delta Y_t = \mu + \gamma t + \varphi y_{(t-1)} + \epsilon t$$

- modèle 2 : Modèle avec constante sans tendance

$$\Delta Y_t = \gamma + \varphi y_{(t-1)} + \epsilon t$$

- modèle 3 : Modèle sans tendance ni constante

$$\Delta Y_t = \varphi y_{(t-1)} + \epsilon t$$

On passe d'un modèle à un autre si et seulement si le test avec le modèle précédent accepte H_0 d'après la logique de décision suivante :

- on calcule la statistique de Student du coefficient φ , on compare cette statistique aux valeurs tabulées de Dickey Fuller ;
- si cette statistique est inférieure à la valeur critique de D-F, on rejete H_0 , la série est stationnaire (la règle est inversée si les valeurs sont négatives) ;
- on accepte H_0 dans le cas contraire.

8.1.1 Test de stationnarité de la série IPI_t

Tableau 21 Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 1, avec tendance et constante

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,889	,268		3,316	,004
	VAR00002	-,014	,011	-,257	-1,336	,200
	VAR00003	-,767	,223	-,663	-3,442	,003

a. Dependent Variable: VAR00001

Source : nos calculs sur SPSS, basés sur les données du tableau 15

La valeur t de student du coefficient φ est $-3,442$. Comme elle est négative et inférieure à la valeur tabulaire de Dickey – Fuller au seuil $0,05$, soit $-1,95$, la règle est donc inversée et fait que nous acceptons H_0 et concluons que pour ce modèle, la série n'est pas stationnaire. Ceci amène à estimer le modèle 2, avec constante mais sans tendance.

Tableau 22 Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 2, avec constante mais sans tendance

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,671	,217		3,086	,007
	VAR00002	-,704	,223	-,608	-3,160	,006

a. Dependent Variable: VAR00001

Source : nos calculs sur SPSS, à partir des données du tableau 15

Comme pour le modèle 1, nous constatons que pour celui-ci, le coefficient du paramètre φ est égal à $-3,160$ et est aussi inférieur à la valeur tabulaire de $-1,95$. Ainsi, nous passons au modèle 3.

Tableau 23 Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 3, sans tendance ni constante

Coefficients ^{a,b}						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	VAR00002	-,042	,074	-,134	-,575	,572

a. Dependent Variable: VAR00001
b. Linear Regression through the Origin

Source : nos calculs sur SPSS, à partir des données du tableau 15

Pour ce modèle 3, t de student du paramètre φ devient égal à $-0,575$. Comme il est cette fois-ci supérieur à la valeur tabulaire de $-1,95$, nous rejetons l'hypothèse nulle et concluons que la série IPIt est stationnaire. Faisons de même pour la série se rapportant aux pratiques de S&E mentionnée au tableau 13.

8.1.2 Test de stationnarité de la série RS&E

Tableau 24 Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 1, avec tendance et constante

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28,162	3,112		9,049	,000
	VAR00002	-,020	,017	-,126	-1,232	,236
	VAR00003	-1,704	,188	-,926	-9,064	,000

a. Dependent Variable: VAR00001

Source : nos calculs sur SPSS, à partir des données du tableau 13

La valeur de t de student du paramètre φ est $-9,064$. Comme elle est inférieure à la valeur tabulaire de $-1,95$, passons à la vérification du modèle 2.

Tableau 25 Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 2, avec constante mais sans tendance

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,333	3,085		8,861	,000
	VAR00002	-1,667	,188	-,906	-8,848	,000

a. Dependent Variable: VAR00001

Source : nos calculs sur SPSS, à partir des données du tableau 13

La même situation étant constatée pour ce deuxième modèle car la valeur de t de student du paramètre est $-8,848$, nous passons à la vérification pour le modèle 3.

Tableau 26 Test de racine unitaire de Dickey-Fuller pour le modèle 3, sans tendance ni constante

Coefficients ^{a,b}						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	VAR00002	,002	,013	,033	,138	,892

a. Dependent Variable: VAR00001
b. Linear Regression through the Origin

Source : nos calculs sur SPSS, à partir des données du tableau 13

Pour ce troisième modèle, nous remarquons que la valeur t de student du paramètre est positive et vaut $0,138$. La règle devenant inversée, nous rejetons l'hypothèse nulle de non

stationnarité car 0,138 est inférieur à 1,95. Nos deux séries étant vérifiées stationnaires, nous pouvons alors passer à l'estimation du modèle sans leur effectuer une transformation consistant soit à calculer la différence première (pour stationnariser en moyenne) ou soit à introduire le logarithme (pour stationnariser en variance).

8.1.3 Estimation du modèle par MCO

Tableau 27 Estimation du modèle IPI_t & $RS\&E_t$

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,398	,879		-1,590	,129
	VAR00002	,136	,051	,531	2,658	,016

a. Dependent Variable: VAR00001

Source : nos calculs sur SPSS, à partir des données des tableaux 13 et 15

D'après ce tableau, le modèle estimé dont la forme générale est

$IPI_t = \beta_0 + \beta_1 RS\&E_t + \mu_t$ est donc $IPI_t = -1,398 + 0,136RS\&E_t + \mu_t$. Avant de passer à son interprétation, il est recommandé de passer d'abord à son évaluation afin de détecter s'il est statistiquement valide pour le cas d'espèce car un modèle peut se trouver invalidé pour cause des hypothèses manquantes, de données non représentatives, etc.⁵⁸

8.1.4 Evaluation ou validation du modèle

Nous allons alors procéder successivement par le test spécifique des paramètres (t-statistic), le test global du modèle (F-de Fisher) et les tests sur les résidus.

A. Tests sur les paramètres

A.1. Test de signification des paramètres (t de student)

En se référant au tableau 27, nous remarquons que la valeur t de la constante β_1 vaut 2,658 et est supérieure à celle de la table t de student au seuil de 95 % à 18 ddl (n-2) qui est de 2,101. Ainsi, nous rejetons l'hypothèse nulle (H_0) qui suppose que le paramètre estimé est nul. De ce fait, concluons que β_1 est significatif. Par contre, la constante β_0 dont la valeur est -1,398 est non significatif car sa valeur absolue t de student est 1,590 et est inférieure à 2,101.

A.2. Test global du modèle (test F de Fisher)

⁵⁸ BOURBONNAIS Régis, *Econométrie : manuel et exercices corrigés*, 7^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2009, p.3

Pour opérer ce test, voyons d'abord comment se présente le tableau de l'analyse de la variance.

Tableau 28 Analyse de la variance

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,380	1	,380	7,066	,016 ^b
	Residual	,968	18	,054		
	Total	1,348	19			

a. Dependent Variable: VAR00001
b. Predictors: (Constant), VAR00002

Source : nos estimations avec le logiciel SPSS, à partir des données des tableaux 13 et 15

A partir de ce tableau, nous remarquons que la valeur de F calculée est 7,066. Or, au seuil de 95%, avec comme degré de liberté 1 et 18 (1 et n-2), la valeur tabulaire de F est 4,41. Comme la valeur calculée est supérieure à la valeur tabulaire, nous rejetons alors l'hypothèse nulle (H_0) qui suppose que le modèle n'est pas significatif. De ce fait, confirmons que β_1 est significatif et donc le modèle dans sa globalité. Voyons alors comment se présentent les statistiques de cette régression.

Tableau 29 Statistiques de la régression (Coefficient de détermination)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,531 ^a	,282	,242	,23194

a. Predictors: (Constant), VAR00002

Source : nos estimations avec le logiciel SPSS, à partir des données des tableaux 13 et 15

Le modèle étant globalement significatif, ce tableau nous précise que son coefficient de détermination corrigé est de 0,282. Ce qui renseigne que la variable RS&E explique 28,2 % de l'IPI.

B. Tests non paramétriques (sur les résidus)

Avant tout autre test sur les résidus du modèle, il est plus scientifique de se rassurer d'abord si leur distribution est normale. Pour ce faire, nous allons recourir au test de SHAPIRO et WILK car le nombre d'observations est inférieur à 30 (20 observations).

B.1. Test de normalité des erreurs (Test de SHAPIRO et WILK)

D'après ce test, il faut calculer la valeur $W_c = \frac{(\sum_{j=1}^n a_j d_j)^2}{\sum_{j=1}^n (y_i - y_{barre})^2}$

La comparer à la valeur de la table de Shapiro et Wilk (Wt). Ainsi, pour ce modèle, on a :

$$W_c = \frac{(\sum_{j=1}^n a_j d_j)^2}{\sum_{j=1}^n (y_i - \bar{y})^2} = \frac{(0,96)^2}{1,3453} = \frac{0,914}{1,005} = 0,909$$

Comme W_c est supérieur à la valeur tabulaire W_t au seuil de 0,95 pour $n = 20$, qui est de 0,905, nous acceptons alors l'hypothèse nulle et concluons que les résidus sont normalement distribués. Les résidus suivant la loi normale, nous pouvons alors nous permettre de réaliser les tests d'autocorrélation et d'hétéroscédasticité.

B.2. Test d'autocorrélation (test de DARBIN-WATSON)

D'après DW, il faut estimer d'abord le modèle

$$U_t = \rho U_{t-1} + V_t$$

A partir de l'égalité $DW = "d" = \frac{\sum_{t=2}^n (\hat{U}_t - \hat{U}_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^n \hat{U}_t^2} = 2(1 - \hat{\rho})$, calculer la valeur de "d" et la localiser sur la droite de DW, en lisant les valeurs de dL et dU dans la table de DW.

Tableau 30 Estimation pour le test d'autocorrélation de Darbin-Watson

Coefficients ^{a,b}						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	VAR00002	,207	,229	,208	,903	,378

a. Dependent Variable: VAR00001
b. Linear Regression through the Origin

Source : nos estimations avec le logiciel SPSS, à partir des données du tableau de calcul en annexe

Après estimation, le modèle obtenu est :

$$U_t = 0,207 U_{t-1} + V_t$$

Conformément au tableau de calcul en annexe, nous avons :

$DW = "d" = \frac{0,061}{0,041} = 1,49$. Comme pour $n = 20$ avec $k = 1$ (le nombre des variables explicatives), $dL = 1,2$ et $dU = 1,41$, nous constatons que $d = 1,49$ se situe dans la zone d'absence d'autocorrélation car étant supérieur à 1,41 mais inférieur à $4 - dU$.

A. Test d'hétéroscédasticité (test de PARK)

D'après ce test, il faut estimer le modèle linéarisé :

$\ln \hat{U}_t^2 = \beta_0 + \beta_1 \ln X_t + \varepsilon_t$ et si β_1 est statistiquement significatif, conclure qu'il y a hétéroscédasticité. Après estimation, le tableau suivant nous donne le résultat de ce modèle.

Tableau 31 Estimation pour le test d'hétéroscédasticité de PARK

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-17,522	25,214		-,695	,496
	VAR00002	3,520	8,871	,096	,397	,696

a. Dependent Variable: VAR00001

Source : nos estimations avec le logiciel SPSS, à partir des données du tableau de calcul en annexe

Comme la statistique t du coefficient de la variable (β_1) vaut 0,695 (en valeur absolue) et reste inférieure à la valeur tabulaire de t au seuil de 95 % à 18 ddl (n-2) qui est de 2,101, nous concluons que ce paramètre n'est pas significatif et donc rejetons l'existence de l'hétéroscédasticité des erreurs.

8.2 Annexe 2. Cadre opératoire de planification opérationnelle du PRCS&E – KOR

Tableau 32 Cadre opératoire de planification opérationnelle du PRCS&E – KOR

n°	Description	Durée	Dépendance
Gestion du projet			
1	Identification et sensibilisation des différentes parties prenantes au projet.	10	
2	Identification des membres des différents services techniques des ministères	5	
3	Organisation des séances d'échange avec les différents membres des services techniques pour leur adhésion au projet	10	2
Organisation de la formation			
4	Recrutement des consultants formateurs en management de projets.	30	3
5	Constitution des modules et définition de la méthodologie de formation	15	4
6	Organisation des formations sur le module "compréhension et définition des indicateurs de S&E"	5	5
7	Evaluation module 1	2	6
8	Organisation des formations sur le module "collecte des données en rapport avec les indicateurs de S&E"	5	5
9	Evaluation module 2	2	8
10	Organisation des formations sur le module "traitement et rapportage des résultats de S&E"	5	5
11	Evaluation module 3	2	10

Constitution des STSS&E			
9	Sélection des membres devant constituer les STSS&E	2	7 ;9 ;11

Source : nous – même, en fonction de la planification du projet

8.3 Annexe 3. Chronogramme du PRCS&E – KOR (Diagramme de Gantt)

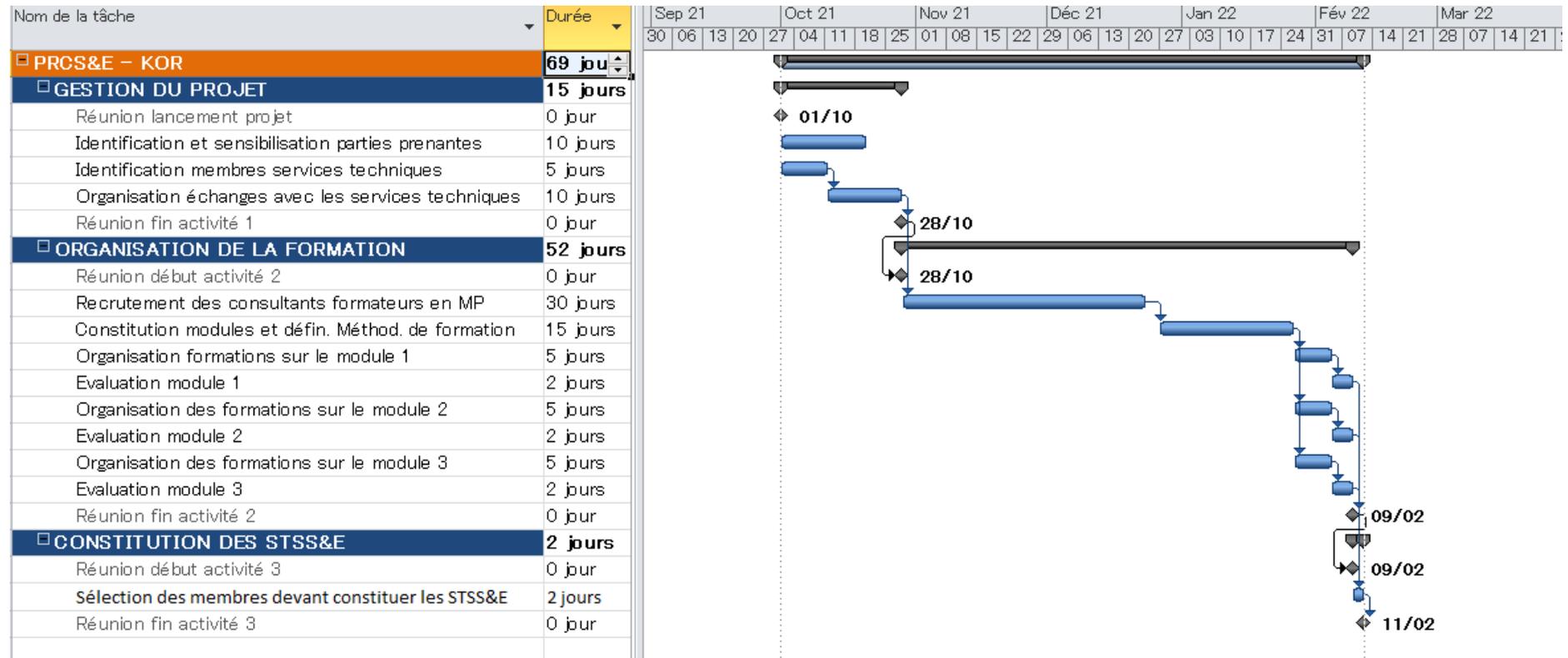


Figure 12 Chronogramme du PRCS&E – KOR (Diagramme de Gantt) - source : notre planification avec le logiciel MS Project

8.4 Annexe 4. Budget du PRCS&E – KOR

Tableau 33 Budget du PRCS&E

n°	Activité/ Tache	Coût fixe	Coût variable	Coût total
I	Gestion du projet	\$ 3 200,00	\$ 17 450,00	\$ 20 650,00
I.1	Equipe - projet	\$ 3 200,00	\$ 6 450,00	\$ 9 650,00
I.2	Rapports et budgets	\$ -	\$ 6 000,00	\$ 6 000,00
I.3	Evaluation (mi-parcours et finale)	\$ -	\$ 5 000,00	\$ 5 000,00
II	Formation	\$ -	\$ 24 000,00	\$ 24 000,00
II.1	Constitution des modules	\$ -	\$ 1 500,00	\$ 1 500,00
II.2	Formation "module 1"	\$ -	\$ 5 000,00	\$ 5 000,00
II.3	Evaluation "module 1"	\$ -	\$ 2 500,00	\$ 2 500,00
II.4	Formation "module 2"	\$ -	\$ 5 000,00	\$ 5 000,00
II.5	Evaluation "module 2"	\$ -	\$ 2 500,00	\$ 2 500,00
II.6	Formation "module 3"	\$ -	\$ 5 000,00	\$ 5 000,00
II.7	Evaluation "module 3"	\$ -	\$ 2 500,00	\$ 2 500,00
III	Constitution STSS&E	\$ 180 000,00	\$ 180 000,00	\$ 360 000,00
III.1	Amélioration traitement	\$ 180 000,00	\$ 180 000,00	\$ 180 000,00
	TOTAL	\$ 183 200,00	\$ 221 450,00	\$ 404 650,00

Note : L'amélioration de traitements des membres des STSS&E est prévue pour trois (3) ans, elle sera maintenue ou annulée en fonction des résultats d'évaluation d'évolution des indicateurs.

Source : nous-même, sur base des calculs estimatifs

8.5 Annexe 5. Les grandes décisions de S&E prises lors des différentes SMCL

Tableau 34 Les grandes décisions de S&E prises lors des différentes SMCL

Année	Date	Résolutions importantes
2020	26 11 2020	<ul style="list-style-type: none"> - résolution que les visites des autorités commencent à précéder les réunions du SMCL, - suite à la plainte des autorités de ne pas être informées sur les activités des programmes sectoriels, il a été résolu qu'Enabel mette les activités en régie mais va s'assurer que les Ministres accompagnent ces activités.
	11 05 2020	<ul style="list-style-type: none"> - validation de DTF additionnel du programme PRODAKOR ; - validation du rapport de résultats 2019
2019	14 03 2019	<ul style="list-style-type: none"> - validation du Rapport des résultats du PRODAKOR de 2018 ; - recommandation que les gouvernements provinciaux du Kasai-Oriental et de la Lomami prévoient la possibilité de financer les agriculteurs par des crédits d'investissement ; - aux IPAPEL du Kasai-Oriental et de Lomami de faire le suivi de l'entretien des palmeraies pour proscrire le buttage des palmiers et la coupe précoce des rameaux - à l'INERA de faire le suivi du dossier d'inscription des meilleures variétés issues de leur recherche avec l'appui du PRODAKOR dans le catalogue national.
2018	17 07 2018	<ul style="list-style-type: none"> - que les deux gouvernements provinciaux, du Kasai-Oriental et de Lomami, inscrivent une ligne dans leurs budgets afin de soutenir la recherche agricole et de pérenniser les acquis déjà obtenus avec l'appui du PRODAKOR.
2017	23 11 2017	<ul style="list-style-type: none"> - que le PRODAKOR et les services techniques déconcentrés de l'administration publique qui travaillent avec lui s'approchent rapidement des ministères sectoriels, afin d'élaborer, de commun accord, un calendrier concerté de suivi des activités de terrain par les autorités ; - que les deux gouvernements provinciaux, du Kasai-Oriental et de Lomami, puissent disponibiliser des moyens financiers en faveur des Inspections agricoles et de développement rural afin de pouvoir étendre l'encadrement fait avec l'appui du PRODAKOR dans les autres territoires non couverts par ce programme ; - que le comité de pilotage qui regroupe IPAPEL, INERA, IPDR et SNV, avec l'appui de PRODAKOR, puisse faire le résumé des itinéraires techniques qui améliorent le travail des producteurs agricoles dans

		<p>un dépliant à diffuser très largement, aussi bien dans les bassins de production couverts par le programme que dans les territoires non couverts ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - que les Inspections provinciales de développement rural des deux provinces puissent prendre des dispositions utiles pour étendre le modèle d'organisation des producteurs agricoles dans les autres bassins non couverts par PRODAKOR et informer régulièrement les autorités à ce sujet.
	06 06 2017	<ul style="list-style-type: none"> - que les acteurs de la filière semence, membres du COPROSEM puissent renforcer les dispositifs de production et de maîtrise de la quantité des semences R2 produites par les agri-multiplicateurs, car elle constitue la semence charnière entre ces derniers et les agriculteurs ; - pour ce qui est des formations, que PRODAKOR fasse un effort pour traduire les modules en langue locale (le Tshiluba) et que les formateurs puissent utiliser des vecteurs linguistiques locaux, même si cela se fait déjà avec les moniteurs agricoles et les serviteurs communautaires ; - que PRODAKOR puisse organiser un atelier sur l'amélioration des revenus des agriculteurs, en tenant compte de l'acquisition des semences améliorées, des coûts de production et de la marge brute qu'ils dégagent de leurs activités agricoles.
2016	06 12 2016	<ul style="list-style-type: none"> - que les services techniques déconcentrés de l'administration publique qui travaillent avec PRODAKOR informent les ministères sectoriels en temps réel du niveau de mise en œuvre des conventions des subsides et qu'ils leur transmettent les rapports y afférents.
	26 05 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Extension des activités sur les 15 bassins signalés dans le DTF ; - Reformulation des résultats 1&2. Résultat 1: "Les services d'innovation technique, d'expérimentation paysanne et d'appui conseil destinés aux exploitations familiales sont améliorés. Ils émergent dans un processus d'autonomisation d'organisations paysannes au sein des villages et proposent des techniques innovantes susceptibles d'améliorer la rentabilité des exploitations familiales" - Résultat 2 : "Les services de conservation, de transformation et de commercialisation des produits des exploitations familiales sont améliorés".

Source : nous-même, à partir des informations des procès-verbaux des SMCL de PRODAKOR

8.6 Annexe 6. Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

Ce questionnaire est conçu afin de récolter les informations pour un usage purement académique et une réflexion purement scientifique. Ces informations permettront à faire un état de lieux de bonnes pratiques de gestion de projets au Kasai-Oriental avec des perspectives éventuelles d'amélioration.

I. DESCRIPTION DU PROJET

1. Voudriez-vous nous fournir le contexte et justification du projet/ programme?
2. Quels sont les objectifs visés par le projet ?
3. Quels sont les résultats attendus dans la mise en œuvre du projet ?
4. Quelles sont les activités à exécuter avec leur chronogramme ?

II. SUIVI ET EVALUATIONS

1. Comment se réalise le suivi et évaluation au sein de l'équipe projet ?
(Veuillez cocher la (les) case(s) correspondante)

<input type="checkbox"/>	Par des réunions
<input type="checkbox"/>	Sur base des rapports des responsables
<input type="checkbox"/>	Par descente sur terrain
<input type="checkbox"/>	Autres (A préciser)

2. Quels sont les différents rapports d'activités déjà réalisés depuis le début d'exécution du projet ?
3. Quels sont les différents compte-rendu ou procès-verbaux des réunions de suivi tenues depuis le début d'exécution du projet ?
4. Quelles sont les descentes sur terrain déjà réalisées depuis le début d'exécution du projet ?

III. REALISATIONS

1. Quel est le pourcentage d'exécution du projet actuellement :
 - en termes de volume?%
 - en termes de valeur?%
2. Comment ont évolué ces deux taux d'exécution mensuellement ?

8.7 Annexe 7. Carte d'implantation de PRODAKOR



Source : Enabel Kasai-Oriental, Document technique et financier de PRODAKOR

8.8 Annexe 8. Cadre Logique de PRODAKOR

Logique d'intervention	Indicateurs (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
OG : Le déficit alimentaire et la pauvreté dans la Province du Kasai Oriental sont réduits par la relance durable du secteur agricole.			
<p>Objectif spécifique</p> <p>Les revenus des exploitations familiales provenant de leurs activités agricoles sont augmentés de façon durable dans la Province du Kasai Oriental dans un processus respectueux de l'environnement, en inscrivant les interventions dans les dynamiques du marché et en tenant compte des contraintes et des besoins différenciés des femmes et des hommes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des revenus (directs et indirects) des exploitations familiales • Augmentation du nombre d'OPA qui appliquent des pratiques agricoles améliorées et durables • Augmentation de la marge nette des produits commercialisés par les OPA (vivriers et non vivriers) • Augmentation du nombre de femmes entrepreneurs et leurs investissements • Augmentation du nombre de femmes dans les structures de concertation 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports IPAPPEL • Rapports PRODAKOR • Enquêtes par échantillonnage 	<ul style="list-style-type: none"> • La stabilité politique et sécuritaire ne se dégrade pas • Les zones d'intervention sont désenclavées • La société est ouverte au changement en faveur d'une plus grande égalité des femmes et des hommes • Les producteurs (F/H) subissent moins de tracasseries • Pas de sécheresse ou inondations exceptionnelles

Activer Windows
Accédez aux paramètres

Logique d'intervention	Indicateurs (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
<p>Résultat 1 : La production et la productivité des exploitations agricoles sont améliorées afin de passer d'une agriculture de subsistance à une agriculture de marché avec l'appui à des systèmes d'exploitation familiale sédentarisés, diversifiés et durables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'augmentation des rendements des principales cultures • Taux d'augmentation de la productivité des principales cultures 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports OPA et prestataires • Enquêtes auprès des OPA et producteurs • Rapports PRODAKOR 	<ul style="list-style-type: none"> • Les pratiques agricoles introduites sont adaptées au contexte local • La disponibilité de matériel végétal performant est améliorée • Le dispositif de distribution de semences est fonctionnel et assure l'accessibilité au plus grand nombre • Bon fonctionnement des services et prestataires techniques d'encadrement

<p>Sous-Résultat 1.1 : Le secteur semencier est renforcé et assure une meilleure accessibilité des produits à l'utilisateur final</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité de semences et/ou boutures produites et distribuées pour les filières vivrières retenues • Taux d'adoption d'utilisation des semences et/ou boutures améliorées des filières vivrières retenues • Plans de production au niveau de l'INERA établis avec objectifs de production concertés avec le COPROSEM (volet demande) • Feuilles de route SENASEM et COPROSEM établies, mise en œuvre et suivies • Dispositif SQD fonctionnel avec cahier de charges et objectifs quanti/qualitatifs par filière retenues • Plans d'affaires au niveau des agri-multiplicateurs fonctionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Données de suivi de la station de Ngandajika • Données de suivi du Programme • Document comptable des OPA • Données de suivi interne SENASEM • Rapport des CARG et COPROSEM • 	<ul style="list-style-type: none"> • le COPROSEM est orienté vers une structure professionnelle d'appui et de suivi du secteur semencier • le SENASEM est appuyé pour l'encadrement et l'organisation du contrôle et la certification des semences de base et certifiées • l'INERA Ngandajika évolue vers davantage de professionnalisme et de transparence dans ses fonctions de production et de S&E • Implication des OPA et de leurs structures ainsi que des opérateurs privés
<p>Sous-Résultat 1.2 : L'innovation et la diversification au sein des exploitations familiales sont appuyées par la R&D</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de financement mis en œuvre pour diffusion matériel et petits équipements • Nombre de thèmes techniques novateurs introduits dans villages sélectionnés • Nombre d'hectares appliquant des technologies de gestion de la fertilité des sols 	<p>Rapports de suivi IPAPPEL + PRODAKOR</p>	<p>Du personnel compétent est disponible pour assurer l'encadrement des bénéficiaires</p> <p>Les partenaires techniques pressentis sont mobilisables dans le cadre des procédures existantes</p>

<p>Sous-Résultat 1.3 : La fonction d'appui conseil aux producteurs est améliorée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'agriculteurs qui utilisent les services d'appui-conseil disponibles • Nombre d'agronomes des secteurs formés en lien avec leurs tâches dans la vulgarisation • Nombre d'OPA opérationnelles sur fonctions d'appui-conseil à leurs membres 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête auprès des producteurs • Rapports des services techniques déconcentrés et décentralisés 	<p>Du personnel est disponible pour un encadrement de qualité</p>
<p>Résultat 2 : Les conditions pour la conservation, la transformation et la commercialisation des produits des exploitations familiales sont améliorées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volumes de produits transformés et stocké par les OPA et les privés • Volumes de produits commercialisés par les OPA et les privés • Marge de vente des principales productions (au niveau des producteurs et intermédiaires) • Taux des pertes post-récolte sur filières vivrières retenues 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports OPA • Observations flux de marchandises sur principaux marchés et axes routiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Les bassins de production sont désenclavés (action PRODEKOR et autres acteurs) • Les tracasseries diminuent et ne découragent pas les producteurs à commercialiser
<p>Sous-Résultat 2.1. : Les OPA et les groupements disposent des équipements de transformation et de stockage et les gèrent durablement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'OPA/groupements/privés qui disposent de matériel de transformation et de stockage et qui appliquent les règles d'une bonne gestion du matériel (genre spécifique) • Nombre de femmes formées à l'entrepreneuriat 	<p>Rapports OPA et prestataires + suivi PRODAKOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté des OPA et groupements d'une gestion transparente

Sous-Résultat 2.2 : Les capacités de commercialisation des OPA et de leurs faitières sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> • Marge du producteur dans le prix de demi-gros des produits vivriers • Fonctionnalité du système au niveau de la DAPP • Prix et volumes de semences commercialisées par type (certifiées et SQD) • Nombre d'associations qui regroupent et valorisent la production 	Rapports OPA et prestataires + suivi PRODAKOR Rapport COPROSEM	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif de collecte des prix et des flux fonctionnel et actualisé périodiquement
Résultat 3 : La gouvernance du secteur agricole dans la Province du Kasai Oriental est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de capacités des fonctionnaires • Niveau de satisfaction des usagers du secteur agricole (public, PTF et privé) aux différent niveaux • Appréciation du fonctionnement de l'IPAPEL dans la coordination sectorielle • Nombre d'expériences/bonnes pratiques sectorielles capitalisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-évaluation • Enquête auprès des PTF et organisations non-étatiques • Rapports PRODAKOR volet gouvernance • Rapports de capitalisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de changer les pratiques actuelles • Les cadres de concertation sectoriels existants sont réellement opérationnels • Le décret provincial sur le CCP est mis en œuvre
Sous- Résultat 3.1 La coordination sectorielle et le suivi des interventions dans le secteur agricole est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et types d'info agricole disponible au niveau de la province • Niveau de coordination et de concertation entre les PTF et le gouvernement dans la province 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de données auprès de IPAPEL • PV de réunions de concertation + rapport annuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Les PTF s'engagent à partager les informations et expériences <p>Activer Windows Accédez aux paramètres</p>

<p>Sous-Résultat 3.2 : La concertation entre les acteurs publics et privés et la structuration des acteurs privés sont améliorées au niveau des territoires et des secteurs prioritaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre légal adapté au niveau de la province (décret et édits) • Nombre de CARG actifs sur les droits fonciers (sensibilisation, formation et nombre de cas de conciliation traités) • Nombre de CARG fonctionnels • Nombre d'OPA « structurées » selon type et qualité de services rendus aux membres 	<ul style="list-style-type: none"> • PV de réunions de concertation + rapport annuel • Rapports annuels des CC • Auto-évaluation annuelle des CC 	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs voient un vrai intérêt dans la participation aux CCT pour améliorer l'agriculture
<p>Résultat 4 : Le leadership des femmes rurales est renforcé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de CCP/CARG et autres comités de concertation ayant des femmes (min. 2) dans leur instances dirigeantes (leadership) • Nombre de femmes dans les comités de gestion des OPA est augmenté 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports du CPF • Rapports des points focaux genre • Rapports PRODAKOR volet genre 	<ul style="list-style-type: none"> • La société est ouverte au changement en faveur d'une plus grande égalité des femmes et des hommes • Les résistances au niveau des communautés locales, autorités traditionnelles et coutumières ne sont pas insurmontables
<p>Sous-Résultat 4.1 Un environnement favorable à l'empowerment des femmes dans la sphère privée est créé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de formations et d'ateliers thèmes techniques organisés • Nombre de réunions et de participantes au niveau des lieux de rencontre pilotes • Thématiques abordées en lien avec l'agriculture et suivi des recommandations des réunions « pilotes » 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports du CPF • PV des réunions lieux de rencontres pilotes • Rapports ATN genre 	<p>Activer Windows Accédez aux paramètres</p>

Logique d'intervention	Indicateurs (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses
<p>Sous-Résultat 4.2. Un environnement favorable à l'empowerment des femmes dans la sphère publique est créé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural intègre le genre dans sa stratégie provinciale • Le Ministère du Genre, de la Famille et de l'Enfant adopte le Plan d'Action Genre dans le secteur de l'Agriculture, pour la province du KOR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action Genre et agriculture • Rapport consultant 	<ul style="list-style-type: none"> • La collaboration entre la Division Genre et les services agricoles provinciaux se déroulent de manière constructive • Volonté politique d'intégration du genre dans le secteur agricole

Source : Enabel Kasai-Oriental, Document technique et financier de PRODAKOR