



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**Institut Supérieur de Management des Entreprises et
autres Organisations
(ISMEO)**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Pour l'obtention

**DE LA MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATION OPTION GESTION
DE PROJETS**

(MPGEO GP)

Promotion 2011-2012

Thème:

**ELABORATION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE
PROJETS DE RECHERCHE: CAS DU PROGRAMME DE
RECHERCHE 2012-2015 DU CENTRE IVOIRIEN DE
RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES(CIRES)**

**Préparé par :
KOFFI Datté Clément**

**Sous la direction de
M. ALIOUNE N'diaye
Enseignant associé au CESAG**

Avril 2013

DEDICACES

A mon oncle YÉBOUA KOUASSI PASCAL

Tu es le principal artisan de ce travail. Trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance

A MES PARENTS

La réussite de vos enfants est votre souci permanent.

Que Dieu prolonge vos jours dans la paix, le bonheur et la santé afin que vous puissiez récolter le fruit de tant d'années de sacrifices.

REMERCIEMENTS

Je rends grâce avant tout à **Dieu le Tout-Puissant, le bienfaiteur, le miséricordieux**, pour m'avoir donné la vie et l'opportunité de suivre cette formation.

Mon infinie reconnaissance et ma gratitude envers tous ceux et celles qui m'ont fourni de l'aide dans le cadre de ce travail.

Je remercie particulièrement :

- **Dr DIRRA : Directeur du CIRES** : d'avoir accepté de nous accueillir dans sa structure pour la réalisation de ce travail ;
- **M. ALIOUNE N'DIAYE** : notre Directeur de Mémoire, enseignant associé au CESAG qui a accepté malgré ses multiples tâches de diriger ce travail avec beaucoup de rigueur et de chaleur humaine. Que Dieu vous comble de sa grâce ;
- **Dr BOUAFFON Yapo N'dia Victor**: Directeur Adjoint chargé de l'administration du CIRES, maître de stage qui m'a considérablement assisté et conseillé pour la rédaction de ce mémoire. Que Dieu vous comble de sa grâce ;
- **Le corps professoral du CESAG** : pour l'expertise et la générosité dans la transmission des connaissances ;

Je ne saurais oublier dans ces remerciements mes tuteurs : **M. Adjoumani Marius, M. et Mme Ouattara Daouda** pour leur hospitalité et soutien durant toute la période de notre séjour à Dakar. Que Dieu vous comble de bénédiction.

Merci également au Directeur et à tout le personnel administratif du CESAG qui, malgré les nombreuses sollicitations des étudiants ont su assurer les supports pédagogiques et la logistique afin de nous offrir un agréable séjour au sein de cette institution de formation.

Enfin mes remerciements s'adressent à mes amis et colocataires ainsi qu'à toute la promotion 2011-2012 MPSG du CESAG pour tout ce que nous avons vécu ensemble.

SOMMAIRE

DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
SOMMAIRE	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	vii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	ix
Introduction	1
1. Objectifs	5
1.1 Objectif général de l'étude.....	5
1.2 Objectifs spécifiques	5
2. Délimitation de l'étude.....	5
3. Intérêt de l'étude	7
4. Démarche de l'étude.....	7
5. Plan de l'étude	8
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES ET CONTEXTE DE L'ETUDE	9
CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES	10
I DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS	10
I-1 SUIVI ET EVALUATION	16
I-2 SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	20
I-3 PRICPAUX ROLES D'UN SYSTEME DE SUI-EVALUATION.....	23
I-4 OUTILS DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS/PROGRAMMES	23
I-5 CARACTERISTIQUES ESSENTIELLES DU SYSTEME DE S-E.....	28
I-6 DEMARCHE POUR LA CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI - EVALUATION	29
II ELABORATION DU MODELE D'ANALYSE	31
II-1 CONSTRUCTION DU MODELE D'ANALYSE.....	31
II-2 OPERATIONNALISATION DES VARIABLES	34
II-3 METHODOLOGIE DE L'ETUDE	36

CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	37
I- PRESENTATION DU CIRES.....	37
I-1 CONTEXTE.....	37
I-2 MISSION	37
I-3 OBJECTIFS.....	38
I-4 ORGANISATION DU CIRES.....	38
II- PRESENTATION DU PROGRAMME DE RECHERCHE 2012-2105 DU CIRES.....	38
II-1 CONTEXTE.....	38
II-2 OBJECTIF	39
II-3 RESSOURCES.....	39
II-4 DUREE ET DOMAINES DE RECHERCHE	39
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION,ANALYSE DES RESULTATS ET PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.....	41
CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	42
I PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX ASPECTS TECHNIQUES	42
I-1 DEFINITION DES OBJECTIFS.....	42
I-2 L'IDENTIFICATION DES UTILISATEURS DE L'INFORMATION ET DE LEURS BESOINS	42
I-3 IDENTIFICATION DES INDICATEURS PERTINENTS.....	42
I-4 DETERMINATION DES METHODES DE COLLECTE, DE TRAITEMENT, D'ANALYSE ET DE STOCKAGE DES DONNEES.....	42
I-5 DETERMINATION DES RESPONSABILITES.....	42
I-6 DETERMINATION DES RESSOURCES.....	43
II PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX ASPECTS MANAGERIAUX.....	43
II-1 LA PLANIFICATION	43
II-2 L'ORGANISATION	43
II-3 LA DIRECTION	43
II-4 LE CONTROLE	44

III	LES FACTEURS EXTERNES	44
	CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION D'UN CADRE METHODOLOGIQUE DE CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.....	45
I	RECOMMANDATIONS PAR RAPPORT A LA CONCEPTION	45
I-1	PROPOSITION PAR RAPPORT AUX ASPECTS TECHNIQUES.....	45
I-2	PROPOSITION PAR RAPPORT AUX ASPECTS MANAGERIAUX.....	54
I-3	PROPOSITION PAR RAPPORT AUX FACTEURS EXTERNES	69
II	PLAN DE MISE N ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS	70
	CONCLUSION GENERALE	71
	BIBLIOGRAPHIE	73
	ANNEXES	

SIGLES ET ABREVIATIONS

ABC	:	Activity Based Costing
AFD	:	Agence Française de Développement
ACDI	:	Agence Canadienne de Développement International
AT	:	Aspects Techniques,
AMx	:	Aspects Managériaux
BM	:	Banque Mondiale
CFA	:	Communauté Financière Africaine
CIRES	:	Centre Ivoirien de Recherches Economiques Et Sociales
CESAG	:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CORAF	:	Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles
FIDA	:	Fonds International De Développement Agricole
FE	:	Facteurs Externes
MCC	:	Méthode du Chemin Critique
OED	:	Opération Evaluation Département/Banque mondiale
PAB	:	Plan Annuel et Budget
PS	:	Plan Stratégique
PSE	:	Plan de Suivi-Evaluation
PERT	:	Program Evaluation and Review Technic
PMI	:	Project Management Institute
SMART	:	Spécifique Mesurable Accepté Réalisable Temporaire
S&E	:	Suivi et Evaluation
SSE	:	Système de Suivi-Evaluation

- SIG** : Le Système d'Information de Gestion
- SIS** : Système d'Information pour le Suivi
- TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication
- UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
- UNICEF** : Fonds des Nations unies pour l'enfance
- UFR** : Unité de Formation et de recherche
- UFHB** : Université Félix Houphouët Boigny
- USAID** : Agence Américaine pour le Développement International
- UR** : Unité de Recherche

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux		
Numéros	Libellés	Pages
Tableau n°1	différences entre suivi et évaluation	19
Tableau n°2	exemple de matrice du cadre logique	23
Tableau n°3	: opérationnalisation des variables	33
Tableau n°4	besoin en information du conseil du CIRES	45
Tableau n°5	besoin en information de la Direction du CIRES	45
Tableau n°6	besoin en information des U.R	46
Tableau n°7	suivi des ressources	47
Tableau n°8	plan du suivi-Evaluation du CIRES 2012-2015	54
Tableau n°9	Planification trimestriel des activités	56
Tableau n°10	planification mensuelle des activités	56
Tableau n°11	tableau de bord pour le suivi d'une activité (axe de recherche)	62
Tableau n°12	plan de mise en œuvre des recommandations	69
Figures		
Figure n°1	étapes du cycle de projet	12
Figure n°2	quelques-unes des étapes du suivi	16
Figure n°3	conception du SSE du CIRES	31
Figure n°4	modèle d'analyse	32
Figure n°5	schéma de remonté des données	49
Figure n°6	proposition d'organigramme pour la cellule de sui-évaluation	60
Figure n°7	autorité et responsabilité	65

Introduction

❖ Contexte

Au lendemain des indépendances, les Dirigeants des nouveaux Etats africains étaient pleins d'ambitions quant au développement socio-économique de leur continent.

Conscients de l'essor économique de leurs nations, ils ont élaboré dans le cadre de leurs plans quinquennaux beaucoup de projets/programmes industriels et sociaux. Ils ont adopté la formule projet comme une formule obligée pour accéder à une croissance économique durable. Ainsi, on a assisté à une prolifération de projets/programmes de part et d'autre sur le continent. Cependant, un bilan effectué après l'exécution de ces projets/programmes a montré que malgré les centaines de milliards injectés par des partenaires au développement, les résultats très modestes atteints sont bien en deçà des objectifs fixés. Indépendamment des causes exogènes de ces échecs, liées à l'environnement extérieur des projets et programmes, des difficultés internes peuvent être notées. Elles sont surtout liées à la conception, la planification, l'exécution et/ou au suivi-évaluation.

En effet, en matière de gestion de projet, la conception est une étape importante pour maîtriser la complexité d'un projet afin de le conduire vers les résultats attendus. Toutefois, la conception est associée à l'exécution mais surtout au suivi et à l'évaluation des activités, des effets et des impacts générés.

L'Agence Française de Développement (AFD), dans son rapport annuel de 1999 indique que 70% des projets sont jugés satisfaisants de par leur conception (respect des différentes phases de la conception d'un projet). Mais ces projets correctement conçus se heurtent, pour la plupart, à d'énormes problèmes d'exécution et notamment de suivi-évaluation.

Une étude de l'OED (Opération Evaluation Département/Banque Mondiale (1985-1986)), se rapportant à l'évaluation de 104 projets et programmes ayant une composante de suivi-évaluation montre que le suivi-évaluation a obtenu de bons résultats dans 15% des projets, a rencontré de sérieuses difficultés dans 39% des cas et n'a pas du tout été mis en œuvre ou a été mal appliqué dans 46%.

Cette même étude de la Banque Mondiale a également noté que les indicateurs de performance pour le suivi-évaluation des projets et programmes étudiés n'étaient pas

pertinents dans 41 % des 49 projets et programmes ayant fait l'objet d'une évaluation rétrospective entre 1985 et 1986, le suivi-évaluation a été évalué négativement¹.

Par ailleurs, l'UNESCO (1990), dans une étude de projets d'éducation a montré que pour l'essentiel, les échecs notés dans la gestion des projets étaient imputables à une non performance des systèmes de suivi-évaluation. Cette non performance était due à un manque d'informations fiables sur les conditions de mise en œuvre et les résultats des projets et programmes².

Ainsi, pendant longtemps le système de suivi-évaluation n'a pas joué le rôle qui lui est dévolu. Et la raison en est que les acteurs impliqués dans la gestion des projets ont porté un faible intérêt au suivi-évaluation. Par ailleurs, pour mener un suivi correct, il faut comprendre comment le projet ou le programme est exécuté, mais les techniques d'évaluation n'ont pas toujours permis à plusieurs pays de le déterminer.

Par conséquent, il apparaît difficile de mesurer les changements prévus ou imprévus et d'attribuer des causes à ces changements.

Eu égard à ces constats, on se rend compte que le succès des projets ou programmes est fortement lié à la qualité du suivi-évaluation qui, pendant longtemps, n'a pas été bien maîtrisé. Il en découle entre autres : un manque d'informations fiables sur la mise en œuvre des projets ou programmes; une incompatibilité entre le niveau des décaissements et les résultats obtenus; une non capitalisation des expériences.

En fait, le suivi-évaluation se réalise à travers un système d'information destiné à fournir des données précises et synthétiques pour vérifier si l'exécution du projet ou du programme se déroule comme prévu, pour procéder à des réajustements immédiats et pour apprécier les effets des activités réalisées. Ceci en permettant : un suivi correct des activités et une collecte des données pour l'évaluation; un garant de la transparence et de traçabilité de l'intervention; une détermination de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité mais aussi des effets et impacts des activités sur les bénéficiaires; une capitalisation des enseignements tirés en vue de mieux concevoir, planifier et exécuter les projets et programmes à venir pour une meilleure optimisation des ressources conduisant à l'atteinte des résultats attendus.

¹ Banque Mondiale, Etude sur l'évaluation rétrospective des opérations de la Banque Mondiale, Banque Mondiale, Washington, 1985-1986

² A. Magnen. Les projets d'éducation. préparation. financement et gestion. UNESCO! Institut International de Planification de l'Education, Paris, 1990

En somme, la finalité du suivi-évaluation est de fournir aux responsables les informations les plus à même de les aider à porter un jugement sur la progression et les effets des projets ou des programmes afin qu'ils puissent prendre à temps les décisions qui s'imposent.

Aujourd'hui, face à une exigence croissante d'amélioration du contenu des projets et des programmes et à l'importance accordée à la mesure de leurs résultats et effets tant par les partenaires et les bénéficiaires que par les financiers institutionnels, le suivi-évaluation se présente comme un outil évaluation des projets et des programmes au service des différents acteurs.

Il devient donc pertinent et capital de s'intéresser à l'élaboration de système de suivi-évaluation et à leur mise en œuvre. C'est pour cette raison que nous avons consacré notre mémoire de fin de formation à la question du suivi-évaluation des projets ou des programmes. Il s'agit de voir à travers cette étude comment il faut s'y prendre pour mettre en place un système de suivi-évaluation efficace dans un projet ou un programme.

❖ **Problématique**

La crise financière de 2008 a eu des répercussions néfastes sur l'économie mondiale. Alors que les économies commençaient à s'en remettre survint la crise de l'endettement des pays européens. Dans ce contexte de morosité économique les Etats africains doivent s'organiser pour développer des politiques nécessaires à la prévention ou à l'amortissement des effets de ces chocs sur leurs économies. Cette exigence s'applique surtout aux pays africains tels que la Côte d'Ivoire, dont les économies sont très vulnérables.

La Côte d'Ivoire a connu un développement remarquable depuis son accession à l'indépendance en 1960 jusqu'à la fin des années 1970. Le décollage de l'économie ivoirienne a été favorisé par une orientation basée sur le libéralisme économique avec une participation active de l'Etat. Les grands projets de développement mis en œuvre ont eu comme résultats, une forte croissance de la production, un développement prodigieux des infrastructures et du capital humain. Le financement de ce modèle économique a reposé principalement sur les recettes d'exportation issues de la vente du café, du cacao et du bois. Mais à partir du début des années 1980, le pays a été confronté à une grave crise économique consécutive à la chute des prix de ses principaux produits de base sur les marchés internationaux. Pour y faire face, le pays s'est engagé dans des programmes d'ajustement structurels mis en œuvre sous les auspices des institutions de Bretton Woods. Les Plans d'ajustements structurels ont abouti à la

dévaluation du Franc CFA en 1994. Cet ajustement monétaire a contribué à la relance de l'économie de 1994 à 1998. Mais le pays a été secoué en 1999 par un coup d'Etat qui a créé les germes d'une instabilité politique dont l'épisode le plus récent est la crise post-électorale de 2010.

La Crise socio-politique a eu pour conséquences une crise économique profonde et une crise sociale sans précédent. L'activité économique est en forte contraction, le chômage a atteint un niveau inquiétant et la paupérisation de la société gagne du terrain.

Préoccupé par le retour rapide de la prospérité économique, le Gouvernement s'est fixé des objectifs de croissance ambitieux dans la perspective de « construire les bases d'un pays émergent » d'ici à 2020.

Cet objectif ne peut être atteint sans une contribution effective des milieux de la recherche. Aussi, la direction du CIRES a-t-elle décidé d'orienter de plus en plus la recherche vers les préoccupations des populations et la prise de décisions en matière de politiques économiques et sociales. Cette nouvelle orientation s'inscrit d'ailleurs dans le cadre de sa missions qui est d'entreprendre des recherches dans les domaines économiques et sociaux à fin de guider le gouvernement dans ses décisions de politique économique. Conformément à cette mission, le C.I.R.E.S. s'est vu confié un programme de recherche couvrant la période 2012-2015 dénommé programme de recherche du CIRES 2012-2015.

Un tel programme dont les objectifs s'inscrivent dans la durabilité doit disposer d'informations essentielles à sa gestion et plus particulièrement celles liées au suivi et à l'évaluation pour la prise de décisions adéquates. Or depuis sa création, le CIRES a exécuté plusieurs projets/programme de recherches mais n'a pas encore mis en place un système de suivi-évaluation.

Ainsi, soucieux d'avoir régulièrement des informations sur le déroulement des activités en vue de prendre des décisions idoines pour l'orientation vers l'atteinte des objectifs visés et de la réussite de la gestion des fonds de ce programmes, les responsables du CIRES veulent à présent prendre toutes les précautions nécessaires pour assurer une bonne exécution de celui-ci à travers la mise en place d'un système de suivi-évaluation. C'est ce qui explique le choix du thème de recherche qui porte sur: **ELABORATION D'UN SYSTEME DE SUIVI-VALUATION DE PROJETS DE RECHERCHE: CAS DU PROGRAMME DE**

RECHERCHE 2012-2015 DU CENTRE IVOIRIEN DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES(CIRES)»

Face à cette situation, il est opportun de poser les questions suivantes :

- Comment élaborer un système de suivi évaluation opérationnel pour le CIRES ?
- Quelles sont les étapes à suivre pour concevoir le système de suivi évaluation du CIRES ?

Cette étude qui s'articule autour de deux principales parties a été réalisée au Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales (C.I.R.E.S.) et porte sur le Programme de recherche 2012-2015 du C.I.R.E.S.

1. Objectifs

1.1 Objectif général de l'étude

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'élaboration d'un système de suivi-évaluation pour le programme de recherche 2012-2015 du CIRES

1.2 Objectifs spécifiques

D'une façon spécifique, la présente étude se propose de :

- établir la situation de référence du suivi et de l'évaluation du CIRES
- identifier les principales étapes de l'élaboration d'un système de suivi-évaluation;
- proposer un cadre méthodologique de conception du système de suivi-évaluation du CIRES
- formuler des recommandations.

2. Délimitation de l'étude

Les fonctions de suivi et d'évaluation sont présentées dans le contexte de la planification, de l'exécution et de l'achèvement d'un projet de recherche;

La présente étude a été réalisée au CIRES. Toutefois, elle n'a pas la prétention de régler toutes les questions inhérentes au suivi-évaluation des différentes composantes de la structure. Elle entend seulement apporter une contribution à l'élaboration d'un système de suivi-évaluation des projets/programmes du CIRES.

Elle se limitera au cadre du suivi de l'exécution, à l'évaluation continue et à l'évaluation à mi-parcours. Elle ne sera pas axée à l'évaluation terminale, ni à l'évaluation rétrospective encore moins à l'évaluation d'impact.

3. Intérêt de l'étude

Cette étude revêt beaucoup d'intérêts qui se situent à plusieurs niveaux :

Pour le CIRES

Avec la rareté des ressources financières destinées aux services de l'aide au développement, les bailleurs de fonds ont besoin plus que jamais des informations plus pertinentes sur la manière dont les programmes/projets sont gérés, les effets et les impacts générés conformément aux objectifs fixés. Cette préoccupation est partagée au niveau de cette étude. En effet, ce mémoire se veut être une contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation pouvant fournir des informations pertinentes au CIRES et aux partenaires au développement.

Pour le CESAG

Institution d'excellence dans la formation des cadres et managers Africains en gestion, cette étude, de par ces résultats, contribuera à l'amélioration des futures recherches dans le domaine du suivi-évaluation, et va enrichir la documentation des étudiants.

L'Etat de Côte d'Ivoire

L'Etat aura une meilleure connaissance de la contribution du CIRES dans l'atteinte des objectifs de croissance qu'il s'est fixé dans la perspective de « construire les bases d'un pays émergent » d'ici à 2020 et évaluer l'efficacité et la pertinence des subventions allouées aux structures de recherche.

Pour nous-mêmes

Cette étude revêt un double intérêt en ce sens qu'elle nous permet de mettre en pratique les connaissances acquises lors de la formation en gestion des projets au CESAG, et les réalités du terrain. Mais aussi et surtout, elle constitue pour nous une préparation au métier de gestionnaire de projet en nous permettant de nous ajuster et de devenir plus compétitif tout en apportant une contribution appréciable.

4. Démarche de l'étude

La démarche adoptée pour permettre d'atteindre efficacement les objectifs visés dans cette étude, s'articule autour des étapes suivantes :

- la recherche documentaire (sur le système de suivi-évaluation, menée au niveau de la bibliothèque du CESAG, l'internet et les notes de cours. Elle a également été effectuée au niveau du CIRES ;
- la prise de contact avec les responsables du CIRES qui a consisté en une présentation des objectifs et attentes par rapport à l'étude ;
- l'entretien avec des personnes ressources ;
- l'élaboration de guides d'entretien ;
- la collecte de données auprès des acteurs du programme de recherche ;
- l'analyse des résultats ;
- la formulation des recommandations et/ou propositions.

5. Plan de l'étude

Notre étude s'articule essentiellement autour de deux parties:

- une première partie qui présente le cadre théorique et le contexte de l'étude;
- une deuxième qui porte sur l'analyse de la situation de référence et la proposition d'un système de suivi-évaluation.

**PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS
THEORIQUES ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES

Cette synthèse bibliographique met l'accent sur le suivi-évaluation. Un concept qui dans le cadre de notre étude nécessite beaucoup d'être détaillé pour améliorer sa compréhension. Ainsi, avant de l'aborder, nous avons procédé à une définition de quelques concepts jugés importants dans un système de suivi-évaluation.

I DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS

Récemment introduit dans la littérature, le suivi-évaluation a fait l'objet de beaucoup d'écrits de la part d'organismes internationaux comme la BM, l'UNICEF, le FIDA, l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) ... Chacun, en fonction de sa mission et de ses objectifs apporte une définition adaptée à sa vision. Nous allons faire une clarification conceptuelle qui nous permet de choisir une définition de chaque concept utilisé dans le cadre de notre recherche.

❖ Programme

Pour la Commission Européenne, un programme est « une série de projet ayant un objectif global commun. » (2001 :43).

Brinkerhoff et Tuthill (1991) dans le manuel intitulé la gestion efficace des projets de développement : un guide à l'exécution et l'évaluation, considèrent qu'un programme est un ensemble de projets complémentaires entrepris par un organisme en vue d'une finalité ou d'un ensemble d'objectifs de développement.

Il ressort de cette clarification conceptuelle qu'un programme englobe des projets inter-reliés et complémentaires en vue de résoudre des problèmes de développement.

❖ Projet

Les définitions sont très diverses selon les auteurs, nous en retiendrons:

B. CHADENET et John A. KING Jr dans la revue Finances et Développement sous le titre « Qu'entend t-on par projet de la Banque Mondiale? » Donnent la définition suivante: « Un projet est un ensemble optimal d'actions à caractères d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. Les éléments d'un projet doivent être définis avec précisions

quant à leur nature, leur emplacement et leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de fonds, de matières et de main d'œuvre, ainsi que les revenus escomptés tels que réduction de coûts, accroissement de production et développement des institutions, sont estimés à l'avance.

Les coûts, et revenus sont calculés en termes financiers et économiques ou, s'il n'est pas possible de les quantifier, définis avec précision qui permettent de formuler un jugement raisonné sur ce qui doit être l'ensemble optimal de ces actions ».

«Un projet est un ensemble d'éléments intégrés dans le but d'atteindre un objectif, selon un plan définit à l'avance» (EDDY BAPTISTE)

«Un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (telles que main d'œuvre, devises ...) et dont on attend des avantages monétaires et non monétaires ». (MANUEL BRIDIER et SERGE MICHAILOF)

« Un projet est un processus ayant pour but de réaliser un produit spécifique, une œuvre concrète.... Le projet suit un cycle de vie de durée limitée qui est constitué de phases et d'étapes typiques, cependant ses composantes varient selon le statut du cycle. » (HUBERT WALLOT).

De ces différentes définitions, on peut retenir qu'un projet est un ensemble d'activités interalliées qui présente les caractéristiques suivantes:

- elles sont généralement générées au sein d'une structure organisationnelle temporaire qui recoupe de nombreuses lignes fonctionnelles au sein de l'organisation;
- elles visent à produire un bien ou un service spécifique;
- elles sont générées dans des contraintes de coût, de temps et de performance;
- elles font partie d'un processus unique (non routinier).

Après avoir passé en revue différentes définitions du concept de projet, on peut imaginer que les analyses et les méthodes de gestion nécessaires puissent exiger une quantité et une qualité des ressources surtout si on tente de le faire pour beaucoup de projets à la fois. Mais qu'est ce que la gestion de projet?

❖ Gestion des projets

La gestion de projet est devenue aujourd'hui un domaine professionnel et scientifique à part entière et distinct de la gestion traditionnelle. Ce nouveau paradigme est fondé sur deux hypothèses:

- la gestion d'un projet est différente de la gestion d'activités continues en raison des caractéristiques particulières des projets;
- la même approche générale peut être utilisée pour tout projet quel que soit le domaine d'application.

Le développement de ce nouveau paradigme est étroitement associé à la naissance en 1969 du « Project Management Institute» (PMI), association internationale regroupant les professionnels et académiciens qui œuvrent dans le domaine de la gestion de projet.

Selon le PMI, la Gestion de projet se définit comme étant:

« L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés :

- d'envergure du produit ou service
- de coûts
- de délais
- de qualité
- de satisfaction du client et des participants».

Ce nouveau paradigme est aussi défini par le FIDA (2003) comme un processus consistant à diriger, planifier, organiser, pourvoir en personnel et contrôler les activités, les personnes et autres sources en vue d'atteindre des objectifs particuliers.

La gestion de projet vise une conduite efficace et efficiente d'un projet par l'utilisation de techniques de management en combinant l'art et la science.

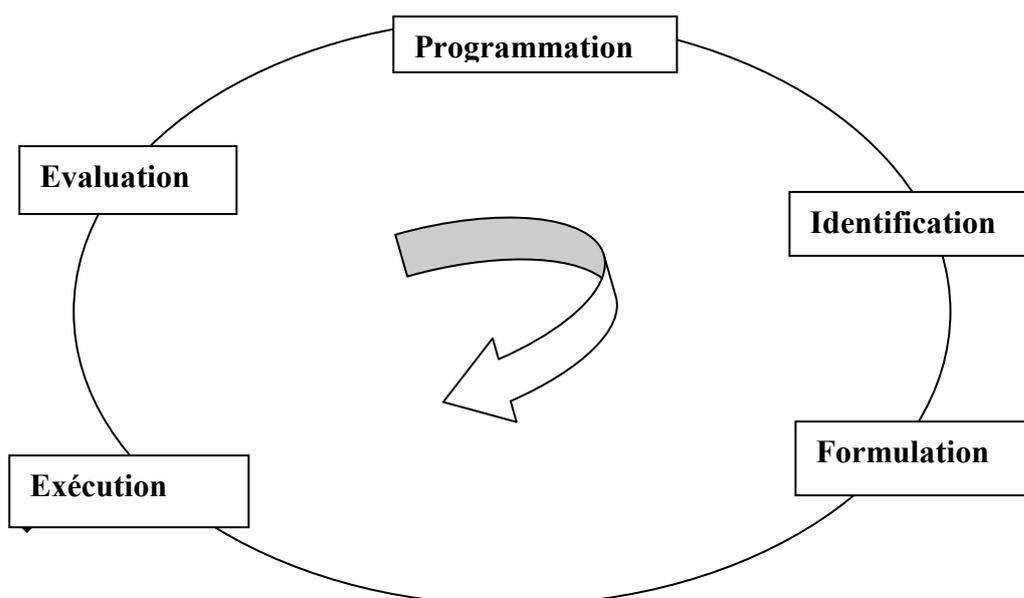
❖ Le cycle de projet

Le cycle de projet est une succession des phases de vie d'un projet, depuis le cadre de programmation d'où émergent les prémisses de l'idée initiale jusqu'aux activités d'évaluation qui suivent son exécution. L'idée de cycle fait référence à la répétition des phases d'un projet à l'autre et au fait que les leçons tirées de la dernière phase du cycle (l'évaluation) sont censées inspirer et influencer les projets suivants. Mais il est bien évident qu'un projet

individuel n'est sensé tourner en rond, puisque ses étapes s'enchaînent linéairement dans le temps. Le cycle comprend les étapes suivantes:

- la programmation : ce stade se situe à un niveau englobant et préalable, qui dépasse et anticipe celui de chaque projet particulier mais va l'inspirer et le motiver; à ce stade, le projet n'est pas né ni encore conçu, mais son cadre est installé: le secteur est identifié, ainsi que les objectifs globaux.
- l'identification, qui établit l'idée de base du projet, en termes d'objectifs, de résultats attendus et d'activités; les intentions étant décrites, la question se pose alors de savoir si l'idée demande à être abandonnée, si elle peut être poursuivie ou si des compléments d'études (étude de faisabilité, étude d'impact sur l'environnement...) se justifient.
- la formalisation, au cours de laquelle la faisabilité du projet est éventuellement analysée, argumentée par des analyses économiques et financières ou par des études d'impacts préalables; c'est à ce stade où le document de projet est finalisé, et la décision de financement prise.
- la mise en œuvre (ou exécution) : la phase opérationnelle du projet.
- l'évaluation dont une étape (révision) peut avoir lieu en cours d'exécution mais qui, pour le reste, s'exécute à la fin, voire plus tard, pour apprécier la durabilité.

Figure 1: étapes du cycle de projet



Source : cours MPSG1 option GP : conception de projets dans les ONG

❖ Typologie de projet

Le projet se caractérise par l'aspect intentionnel de l'objectif à atteindre qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Selon l'objectif à atteindre deux grands types de projets peuvent se distinguer :

- les **projets de recherche** qui visent à produire des connaissances, parfois en vue de mieux comprendre une situation donnée pour la modifier ensuite ;
- les **projets d'intervention** qui visent à travers des actions à modifier une situation non désirée en une situation désirée. Il en existe deux sortes :
 - les projets de développement ou à produits non valorisables sous forme monétaire ;
 - les projets à produits valorisables sous forme monétaire.

La distinction qui peut être faite entre **les projets de recherche** et **les projets d'intervention** ne tient au fait que les projets de recherche visent à produire des connaissances en vue de mieux comprendre et modifier le réel. Les projets d'intervention quant à eux visent à modifier le réel à travers des actions. La dynamique de développement et la méthode qui sous-tend la construction de chacun de ces deux types de projets sont différentes mais leurs éléments sont inter-reliés. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressés aux projets de recherche.

❖ Notion de programme/projet de recherche

Un programme/projet de recherche est un procédé scientifique visant à obtenir des informations et à formuler des hypothèses sur un phénomène social ou scientifique donné.

Tout programme/projet de recherche consiste en un plan de travail ou d'activités, où l'on prévoit la durée du processus de recherche.

❖ Objectifs

Les objectifs sont des déclarations opérationnelles et spécifiques régissant les résultats désirés par un programme ou un projet. Il existe de façon hiérarchique deux niveaux d'objectifs ou plus: les objectifs à court, moyen et long terme. Généralement, les objectifs à court et moyen terme coïncident avec les objectifs du projet et restent étroitement liés à l'atteinte des objectifs

à long terme (but ou finalité) ou objectifs de développement qui eux constituent des objectifs sectoriels ou nationaux

❖ **Indicateur**

Selon l'UNICEF, un indicateur est une mesure utilisée pour démontrer le changement ou le résultat d'un programme. Le FIDA (2003) précise davantage en affirmant qu'un indicateur est une variable simple ou complexe, quantitative ou qualitative dont le suivi et/ou la comparaison dans le temps (ou dans l'espace) permet d'apprécier ou mesurer des changements intervenus ou des différences. A la lumière de ces acceptions, il faut retenir que les indicateurs sont des paramètres qui permettent de suivre l'évolution des performances des activités, les effets et les impacts produits. Un indicateur de qualité pour être pertinent et efficace doit intégrer les aspects suivants (SMART) :

- spécifique : par rapport à l'activité ;
- mesurable : la valeur peut être mesurée et disponible ;
- accepté : participatif;
- réalisable : faisable ;
- temporisé : à terme, selon -une durée bien définie

❖ **Cibles**

Les cibles constituent les principales parties prenantes à un programme ou projet à qui l'on destine les bénéfices des résultats de ce programme ou projet. Ils représentent les segments de la population qu'un programme ou projet vise à atteindre afin de répondre à leurs besoins, en prenant en considération leurs sexes et leurs caractéristiques socio-économiques³.

Dans la pratique, il n'est pas facile d'apprécier les bénéficiaires des projets / programmes. En effet, les bénéficiaires des projets représentent tous ceux qui bénéficient d'une manière ou d'une autre de la mise en œuvre du projet. A cet effet, on distingue :

³ PNUD, Suivi et évaluation dans une perspective de résultats: Manuel pour les responsables de programmes, PNUD, 1988

- les partenaires du projet ou bénéficiaires directs du projet: il s'agit généralement des ministères, des organismes qui bénéficient des financements en vue de gérer la conception et la mise en œuvre d'un projet;
- bénéficiaires intermédiaires: ils sont constitués des personnes morales ou physiques qui reçoivent des appuis dans le cadre d'un projet en vue de fournir des services au(x) groupent (s) cible (s).

❖ Résultats

Changements qualitatifs et quantitatifs produits directement par l'action.

Les résultats sont en relation directe avec les objectifs de l'action. Ils sont donc clairement établis dans les documents de projet.

I-1 SUIVI ET EVALUATION

Le suivi et l'évaluation(S&E) font partie intégrante du cycle de gestion des projets. D'une part, le suivi et l'évaluation sont deux instruments efficaces pour enrichir la qualité des interventions grâce à leur rôle dans la prise de décision et dans l'apprentissage. D'autre part, la qualité de la conception des projets (par exemple la clarté des objectifs ou l'établissement d'indicateurs) peut influencer sur la qualité du suivi et de l'évaluation.

Dans les lignes suivantes, il est présenté ce que comportent réellement ces deux notions.

❖ Suivi

Selon l'UNICEF⁴, le suivi est la supervision périodique de la mise en œuvre d'une activité dans le but de déterminer dans quelle mesure la livraison des intrants, le calendrier des travaux, les autres actions requises ainsi que les résultats escomptés se déroulent comme prévu, afin d'intervenir à temps pour corriger les défaillances qui seraient détectées.

Pour la Commission Européenne, le suivi est « la collecte, l'analyse et l'utilisation systématiques et continues d'informations au service de la gestion et de la prise de décision. » (2001 : 44)

⁴ L'année d'édition du document de l'UNICEF n'est pas précisée, Chaque fois que l'UNICEF est cité, la référence est de ce document.

Quant au FIDA (2003), il considère que le suivi est une collecte et une analyse régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et la capitalisation de l'expérience.

Il découle de ces différentes acceptions que le suivi est systématique et régulier, porte sur l'exécution d'un programme/projet à travers les ressources, les activités et les résultats attendus conformément à la planification initiale pour une amélioration de sa mise en œuvre. Il est un outil d'aide à la décision et sert de tableau de bord pour le pilotage du projet par les quatre étapes fondamentales :

Figure 2 : quelques-unes des étapes du suivi



❖ Evaluation

L'UNICEF conçoit l'évaluation comme un processus qui tente de déterminer de manière systématique et objective que possible la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des rapports aux objectifs définis. Elle la considère comme un outil d'apprentissage et de gestion active.

L'ACDI décrit l'évaluation comme « une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. L'évaluation offre essentiellement la possibilité de découvrir ce qui marche bien ou non et ce qu'il faut améliorer. » (2004 : 3)

Pour la Commission Européenne, l'évaluation est une « appréciation périodique d'un projet en termes d'efficience, d'efficacité, d'impact, de viabilité et de pertinence dans le cadre des objectifs fixés. Elle se fait généralement comme analyse indépendante portant sur le contexte, les objectifs, les résultats, les activités et moyens déployés en vue de tirer des leçons susceptibles d'orienter la prise de décisions. » (2001 : 41).

Dans la Terminologie en S&E le FIDA (2003) considère l'évaluation comme un examen systématique et objectif d'un projet prévu, en cours ou achevé dans le but de porter un jugement d'ensemble afin de capitaliser les acquis et d'améliorer la planification, l'exécution et les décisions futures.

En conclusion nous retenons que l'évaluation porte une analyse critique sur un programme/projet qui concerne ses objectifs, son utilité, ses effets induits, son impact et se fait de manière ponctuelle. Elle traite des questions de fonds et émet un jugement de valeur sur le projet.

L'évaluation mesure l'efficacité, la pertinence, l'efficacité, la durabilité, l'impact d'un programme/projet. Ainsi, d'après le moment où elle s'exerce, l'évaluation peut être qualifiée de :

- **Evaluation ex-ante** : Celle-ci consiste à examiner à fond les deux paramètres du cycle de vie d'un projet (identification, préparation du dossier). Elle s'applique aux aspects techniques, économiques, sociaux, environnementaux et institutionnels. Elle est généralement réalisée par le bailleur de fonds du projet. Elle a pour but de porter un jugement sur l'étude de faisabilité et d'opérer ainsi des changements par rapport aux propositions avancées. En second lieu, elle infirme ou confirme les propositions de l'étude de faisabilité, choisit le scénario optimum, propose des inflexions en fonction de contraintes propres au bailleur, complète certains aspects du projet qui n'avaient peut-être pas été pris en compte dans les termes de référence de l'étude de faisabilité.
- **Evaluation continue** : Elle consiste à analyser, au cours de la phase d'exécution d'une activité, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, efficace et efficiente, et quels sont et seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables. Elle peut aider les décideurs en les informant de tous les ajustements qu'il faudrait apporter aux objectifs, politiques, stratégies d'exécution et autres éléments du projet, en leur fournissant des renseignements en vue de leurs activités futures de planification ;
- **L'Évaluation à mi-parcours** : elle est réalisée à mi-chemin de l'exécution du projet quand elle vérifie si les objectifs, hypothèses et activités sont toujours valables.
- **Evaluation terminale** : Elle a lieu six à douze mois après la fin du projet. Elle a pour objectif d'apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficacité par rapport aux objectifs ;
- **L'évaluation ex-post** : est réalisée trois (03) à cinq (05) ans après la fin du projet pour vérifier si les effets attendus sont réalisés ou non ;
- **L'Évaluation rétrospective** : elle est faite lorsque les effets et les impacts attendus du projet sont réels. Il sert de bilan du projet et documente les leçons apprises pour de futures planifications. Elle a la même période de réalisation que l'évaluation ex-post ;

- **Evaluation d'impact** : elle a lieu quelques années après la fin du projet. Elle porte sur l'appréciation des changements qualitatifs et quantitatifs obtenus auprès des groupes cibles. Elle s'exécute au moyen des enquêtes, des études très poussées et s'interroge sur la manière et comment les activités exécutées ont permis d'atteindre les objectifs spécifiques du projet.

Par ailleurs, il est à noter que ce type d'évaluation (évaluation d'impact) ne se réalise généralement pas au sein d'un système de suivi-évaluation. Il s'agit d'une évaluation commanditée par les bailleurs de fonds et les gouvernements. A cet effet, elle ne se réalise pas au sein d'un système de suivi-évaluation(SSE).

Au total, l'évaluation diffère selon les objectifs, les moments de réalisation, les méthodologies utilisées. Dans le cadre du SSE du CIRES, nous allons nous limiter à l'évaluation continue et à l'évaluation à mi-parcours.

❖ **Distinction entre suivi et évaluation**

Le suivi et l'évaluation sont des activités qui se complètent parfaitement bien. Elles ont tous deux pour but de collecter et d'analyser de façon systématique les informations visant à améliorer l'impact des actions menées. L'évaluation a besoin des données fournies par le suivi pendant la mise en œuvre pour expliquer les tendances principales en ce qui concerne les effets et les impacts. Néanmoins, elles se différencient au niveau des informations requises, des méthodes employées, du niveau d'intervention dans le projet et de l'utilisation finale des résultats qu'ils ont produits. Mais, la différence fondamentale entre le suivi et l'évaluation se trouve au niveau de la planification. En effet, le suivi ne possède aucun effet sur la planification, l'évaluation quant à elle peut la remettre en cause.

Tableau1 : différences entre suivi et évaluation

Evaluation	Suivi/contrôle
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Met en cause la planification ❖ Vise à déterminer : <ul style="list-style-type: none"> - Les liens causes-effets - Les imprévus et non planifiés - Les politiques correctes - L'atteinte du but et objectif ❖ Fournit un« feedback » <ul style="list-style-type: none"> - Périodique - A partir des résultats finaux - A partir d'un cadre temporel long terme ❖ Soutient des décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> - Une déplanification majeure du projet - La réussite du projet - La validité des hypothèses de développement du projet - Les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux <p>Réalisée par une équipe externe ou mixte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Accepte la planification ❖ Vise à mesurer : <ul style="list-style-type: none"> - L'efficacité - La fidélité aux démarches - Les écarts prévus-réalisés - L'atteinte des extrants ▪ Fournit un« feedback » <ul style="list-style-type: none"> - Continu/permanent - A partir des activités et des résultats intermédiaires - A partir d'un cadre court-terme ▪ Soutient des décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> - la gestion régulière du projet - les ajustements au plan d'opération - la conformité aux procédures légales - la programmation des intrants <p>Réalisé par l'équipe de projet.</p>

Source : cours gestion de projets/CESAG 2008

I-2 SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

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

capitalisation de ses expériences. Il s'agit dans cette partie de présenter les éléments constitutifs du SSE.

▪ **Le Système d'Information de Gestion (SIG)**

Dans le champ social, Rodberge définit le système comme un ensemble d'éléments différenciés, interdépendants qui renouvelle et complète un cycle d'activités en utilisant des ressources (intrants ou input) dans le but de produire des résultats (extrants ou output) Appliqué au S&E, il faut retenir que le SIG, assimilé au système, est un outil de collecte, de traitement, de stockage, de transport et de diffusion des informations pour aider à la prise de décisions. Le logiciel comptable et celui de base de données peuvent être utilisés par le SIG et génèrent en temps réel des informations sur l'évolution des indicateurs et la performance du projet sur le plan technique et financier.

Un SIG ou communément appelé système de pilotage repose sur la mise en place d'indicateurs permettant de suivre en permanence les principaux résultats des divers secteurs d'activité d'une entreprise ou organisation par rapport aux prévisions, objectifs et budgets pour la prise de décisions aux niveaux stratégiques et opérationnel (www.wikipédia.org).

▪ **Les domaines de suivi**

Le suivi se fera dans quatre domaines.

✓ **Domaine 1 : Suivi de gestion**

Il s'agit de suivre :

- les échéanciers de réalisation (diagramme de GANTT, réseau PERT, chronogramme, fiche de budget) ;
- la gestion financière pour mesurer l'efficience de l'utilisation des ressources, le taux d'absorption du budget et l'identification des écarts par rapport aux prévisions. Les questions suivantes sont posées : Le budget est-il exécuté conformément aux prévisions ? Quels sont les problèmes rencontrés et les solutions apportées ? ;
- la fourniture et l'utilisation des ressources humaines et matérielles (fiches d'utilisation des ressources) ;

- la réalisation des activités. Il est aussi appelé suivi physique ou suivi technique. La question suivante est posée : y'a-t-il une conformité entre la planification des activités et les réalisations ? (taux d'exécution programmatique);

✓ **Domaine 2: Suivi des performances ou des résultats**

Il s'occupe de l'atteinte des objectifs spécifiques du projet. Il permet une réorientation des activités vers les objectifs fixés. Le suivi des performances évalue si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats attendus et aux objectifs spécifiques et à la satisfaction des besoins des bénéficiaires (Traoré⁵, 2008). A cet effet, un tableau d'indicateurs simples ou multiples sera conçu pour suivre les résultats. La question suivante est posée : les résultats attendus sont-ils dans la voie d'être atteints ?

✓ **Domaine 3 : Suivi des effets**

Les effets sont un changement voulu ou non découlant directement ou indirectement de la mise en œuvre du projet. Ainsi, le suivi des effets mesure les conséquences induites par le projet sur le plan environnemental, social, économique et politique. Pour ce faire, un tableau d'indicateurs peut être construit pour suivre l'évolution des effets de manière dynamique. La question suivante est posée : Quels sont les changements provoqués par le programme/projet ?

✓ **Domaine 4: Suivi des facteurs externes**

Un système est toujours confronté à l'influence de l'environnement dans lequel il évolue et peut être bloqué et doit par conséquent rechercher un équilibre dynamique (homéostasie) pour se maintenir et atteindre ses objectifs. D'où l'importance de suivre la conjoncture dans ses différents aspects liés au projet (contexte politique, juridique, socio-culturel, marché, approvisionnement en intrants, financement...). La question suivante est posée : quels sont les facteurs externes qui peuvent influencer la non-atteinte des objectifs du programme/projet ?

⁵ Mr Ahmadou Traoré ex Directeur de l'institut Supérieur en Management des Entreprises et Organisations du CESAG. Il s'agit du CODEX du Master 2/DESS-GP du CESAG 2007/2008.

▪ **La Supervision**

Elle est une opération de suivi qui vise une amélioration de la qualité des services et formative au sens de renforcer les capacités des intervenants. La supervision est un encadrement donné par le biais de la formation dispensée sur le terrain aux prestataires et intervenants mais aussi, elle a une fonction de contrôle pour voir l'effectivité des activités réalisées par rapport à la planification, à la conformité aux procédures.

▪ **La formation**

La formation est continue et permet l'actualisation des connaissances suite aux besoins nés de l'évaluation du personnel. Elle participe à la capacitation des agents du CIRES pour leur permettre d'être plus performants. Force est de reconnaître actuellement la rapidité de la production des connaissances avec l'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et la nécessité de s'adapter à ces nouvelles réalités dans un monde qui repose de plus en plus sur les critères d'expertise et de vitesse.

I-3 PRICPAUX ROLES D'UN SYSTEME DE SUI-EVALUATION

Le rôle principal d'un SSE est de fournir des informations pertinentes en temps propice sur l'état d'avancement des opérations, sur les effets et les impacts du programme/projet. Son rôle consiste aussi à indiquer le meilleur et l'opportun moment pour agir sur les activités du programme/projet qui montrent peu d'impacts ou des impacts négatifs.

L'information fournie par un SSE est d'utilité à chaque niveau de gestion, d'exécution et d'opération d'un projet. En effet, les différentes informations issues d'un SSE servent tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme/projet: les décideurs, les responsables, les agents de terrain et les bénéficiaires. Toutefois, il importe de préciser que les types de données dont les différents niveaux du projet ont besoin diffèrent énormément. C'est pourquoi les directeurs des projets doivent organiser les dispositifs de S&E de façon à ce qu'ils puissent fournir des informations pertinentes pour les activités de gestion et de planification de chaque acteur du projet.

I-4 OUTILS DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS/PROGRAMMES

Les différents outils les plus utilisés dans le suivi et d'évaluation des projets sont les suivants:

▪ **Le cadre logique :**

Le cadre logique est un outil de gestion de projet créé en 1975 par un bureau d'études sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets. Depuis 1997, il fait partie intégrante de système de gestion du cycle de projet de plusieurs pays et organismes d'aide au développement.

○ **Présentation du cadre logique**

Selon les organismes d'aide au développement le cadre logique est schématisé par une matrice 4X4 ou 5X4 (c'est à dire 4 lignes et 4 colonnes ou 5 lignes et 4 colonnes)

Tableau 2 : exemple de matrice du cadre logique

Description sommaire	Indicateurs Objectivement vérifiables	Sources de vérification	suppositions
Objectif global			
Objectif spécifique			
résultats			
Activités			

Source : cours MPSG1 option gestion de projets

Le cadre logique permet de :

- clarifier les liens logiques entre les objectifs et sous-objectifs d'un programme ou projet;
- identifier les indicateurs de réalisation de ces objectifs;
- identifier les conditions extérieures qui peuvent influencer l'atteinte des résultats attendus.

○ **Intérêts et utilisation du cadre logique**

Le cadre logique est indispensable à toutes les étapes du cycle de projet:

A l'étape de planification, le cadre logique:

- permet de voir si le projet a inclus tout ce qui est nécessaire pour atteindre l'objectif global;
- présente les objectifs de façon explicite et compréhensible.

A l'étape d'exécution, il :

- permet à l'équipe de se mettre d'accord sur les objectifs et résultats à atteindre;
- permet de suivre et de mesurer [l'état d'avancement des réalisations.

A l'étape d'évaluation, il permet de :

- dresser les bases d'une évaluation;
- tester la validité des hypothèses;
- faire des recommandations aux décideurs.

○ **Les limites du cadre logique**

Le cadre logique ne peut pas garantir seul la réalisation du projet. Celle-ci dépend de la capacité technique de l'équipe et du sérieux mis dans l'application de la méthode. Conçu à un moment donné du cycle du projet, le cadre logique reflète les préoccupations et les connaissances de cette période. Il faut donc l'adapter en fonction de l'évolution de la situation.

▪ **Le plan stratégique (PS)**

Il est le document de référence pour la conception du SSE. Cette feuille de route donne la vision d'une organisation durant les cinq ou dix prochaines années. Ainsi, il y est consigné, entre autres, les objectifs, les lignes d'action, les résultats attendus et les indicateurs pour chaque axe stratégique et les stratégies d'appui. De manière opérationnelle, le PS va servir de cadre aux interventions et alimenter le SSE dans l'identification des besoins d'information, le choix des indicateurs et la collecte;

▪ **Le plan Annuel et Budget (PAB)**

Il est l'outil de planification et de mise en œuvre des activités d'une institution. Le PAB consigne les stratégies programmatiques et celles d'appui et définit les indicateurs, les résultats attendus, affecte les responsabilités, précise le chronogramme et évalue le budget ou

le coût de chaque activité. Il constitue aussi les plans opérationnels du PS. Si le suivi a pour rôle de confronter la planification initiale aux réalisations effectuées, il s'avère indispensable d'utiliser le PAB dans le SSE ;

▪ **Le graphique de responsabilités**

Il permet de normer la structure par une bonne définition et répartition des rôles et responsabilités de chacun des acteurs du SSE. Il s'agit pour chaque activité, de voir les intervenants, le détenteur de la responsabilité, les conflits dans l'affectation des rôles. Le graphique des responsabilités participe à une bonne gestion des conflits au sein du SSE et est un outil de supervision ;

▪ **Plan de S&E (PSE)**

Le PSE est l'outil de base du SSE. Il renferme les axes stratégiques, l'objectif général, les objectifs spécifiques, les activités, la périodicité, les valeurs cibles ou « Baseline », les résultats attendus, les moyens de vérification ainsi que les acteurs chargés d'exécuter les activités. De ce fait, il sert de cadre pour l'opérationnalisation du SSE et de tableau de bord

▪ **Le tableau de bord**

Il est composé d'indicateurs traceurs choisis pour suivre les performances des activités d'une institution sur le plan technique et financier. Ainsi, le triangle coût, délai et qualité sera suivi pour l'efficacité et l'efficience des interventions ;

▪ **Le schéma de remontée des données**

Le schéma de remontée des données est un outil indispensable du SSE, car il hiérarchise les flux d'informations et situe à chaque palier les acteurs, les responsabilités, le type d'informations à livrer, le niveau d'agrégation des données ainsi que la ventilation des informations aux différents utilisateurs. Il est le circuit et l'organigramme du SSE ;

▪ **Technique pert**

Elle consiste à mettre en ordre, sous forme de réseau, plusieurs tâches qui de par leur dépendance et leur chronologie concourent toutes à la réalisation du projet. Elle implique particulièrement:

- l'établissement d'une liste des tâches;
- la détermination des tâches antérieures en ayant soin de préciser les tâches immédiatement antérieures;
- la construction des graphes partiels;

- la détermination des tâches de début et de fin de projet;
- la construction du réseau PERT.

A la fin, il est déterminé le temps: la durée des tâches, le chemin critique, et les marges de libertés dans l'accomplissement des tâches.

▪ **La méthode de représentation graphique ABC**

C'est une méthode technique permettant d'analyser et de représenter sous forme d'un réseau, les différentes activités à réaliser pour l'exécution d'un programme.

ABC (Activity Based Costing) est une méthode d'analyse par représentation graphique qui combine les éléments les plus intéressants des méthodes classiques telles que le Program

Evaluation and Review Technic (PERT) et la Méthode du Chemin Critique (MCC). Mise au point par John MULVANEY, Administrateur de la Whitehead Consulting Group Ltd, elle a fait l'objet d'une première publication en 1969.

Son but est de mettre à la disposition des responsables impliqués dans la planification et le contrôle des activités, un outil de gestion efficace les informant sur les relations existantes entre les tâches, sur les délais d'exécution et la durée totale du projet.

Selon la méthode ABC, un réseau est représenté à l'aide de deux symboles:

- la case qui permet d'identifier une activité;
- et la flèche (l'ABC) qui est utilisée pour indiquer les liaisons entre les tâches ;
- pour tracer un réseau, il faut passer par les étapes suivantes ;
- analyse des tâches et des contraintes pour déterminer les relations d'antériorité ;
- ordonnancement des tâches et représentation graphique;
- estimation de la durée des activités, détermination des dates de démarrage et de fin au plus tôt et au plus tard ainsi que des marges de flottement;
- détermination du chemin critique qui est constitué par les tâches disposant d'une marge totale nulle. Ce sont les tâches qui ne doivent accuser un retard dans leur exécution sous peine de voir le délai d'exécution du projet se prolonger.

On associe souvent à la méthode ABC une autre technique de représentation graphique appelée le graphique de GANTT

▪ **Diagramme de GANTT**

Le diagramme de GANTT quant à lui fournit un calendrier des activités d'un projet échelonnées dans le temps. Il montre visuellement le début et la fin de chaque activité et sa durée. Chaque activité est représentée par une barre horizontale qui s'étend le long de l'échelle de temps de calendrier.

Le graphique de GANTT est un outil simple et facilement compréhensible. Il sert à communiquer efficacement à tous les niveaux de gestion des informations sur la programmation des activités du projet et des relations entre ces activités.

A la phase de planification du projet, le gestionnaire peut se servir du graphique de GANTT pour estimer la durée totale du projet, clarifier les liens entre les activités du projet, et déterminer la meilleure affectation des ressources disponibles à l'intérieur du délai prévu.

A la phase d'exécution, le graphique de GANTT sert d'outil de suivi et de contrôle. Le gestionnaire peut identifier les activités critiques afin de bâtir son plan de surveillance. En cours d'exécution, il peut tracer des barres dessinées à la phase de planification. La comparaison entre les deux fournira pour chaque activité un pourcentage de réalisation permettant au gestionnaire de juger des progrès du projet et d'apporter des modifications si nécessaires.

I-5 CARACTERISTIQUES ESSENTIELLES DU SYSTEME DE S-E

Indispensable à une bonne visibilité de l'action des projets, un système de S-E doit présenter trois caractéristiques essentielles :

- être léger, c'est-à-dire ciblé sur un nombre raisonnable de données retraçant l'essentiel de l'action. L'excès de zèle pousse les acteurs des projets à recueillir des informations tellement nombreuses que leur traitement est si lourd qu'elles finissent par être ajournées. En effet, dans la pratique, l'erreur commise généralement par les acteurs de S-E est de vouloir collecter un trop grand nombre d'informations sans pour autant avoir les moyens de les traiter et de les interpréter correctement;

- être conçu par les principaux utilisateurs intéressés que sont les organisations et les équipes de projets. En effet, les dispositifs de S&E conçus par des consultants externes et livrés clés en main à leurs utilisateurs sont difficilement appropriés. Ainsi, la préférence veut que les consultants conduisent une démarche participative qui limite leur rôle à celui d'animateur méthodologique et laisse une large part de conception aux acteurs de terrain;
- allier des informations quantitatives et qualitatives. En effet, aux données quantitatives classiques, il est nécessaire d'ajouter des données plus qualitatives permettant de juger par exemple, la progression des compétences des organisations. Des échelles de valeur et de capacité peuvent être utilisées; elles permettent de décrire différents niveaux de compétence

I-6 DEMARCHE POUR LA CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI -EVALUATION

La conception consiste à créer le SSE selon une démarche bien élaborée qui intègre les aspects techniques (AT), managériaux (AMx) et les facteurs externes (FE). Pour ce faire, différentes institutions ou organisations ont eu à concevoir des SSE. Nous allons d'abord en présenter quelques-uns et ensuite choisir un que nous utiliserons pour l'élaboration du SSE du CIRES.

Dans le Module de suivi et évaluation⁶ dispensé au CESAG en Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS, 2007-2008), il est défini la démarche à suivre pour mettre en place un Système de Suivi (SS) en neuf (09) étapes :

- **Etape 1** : Définir la structure de gestion. Il s'agit d'identifier les utilisateurs et le chargé du SS ;
- **Etape 2** : Clarifier les objectifs. Se référer au cadre logique pour analyser le but, l'objectif spécifique, les résultats ainsi que les hypothèses du projet ;
- **Etape 3**: Sélectionner les différentes rubriques d'informations. Il s'agit des domaines de suivi : suivi des opérations (finance, matériel, humain), suivi des résultats, suivi des impacts ;
- **Etape 4** : Formuler les questions. Poser les questions pour lister les besoins en informations pour la prise de décisions ;

⁶ Ce cours a été dispensé par M. Ahmadou Traoré

- **Etape 5** : Déterminer les indicateurs. Lister et sélectionner les indicateurs à suivre à partir d'une analyse basée sur des questions pertinentes et les formuler selon les caractéristiques suivantes : définition, quantité, groupe-cible, lieu et temps ;
- **Etape 6** : Définir les flux d'informations. Méthode et outils de collecte ainsi que la périodicité ;
- **Etape 7** : Définir les responsabilités. Rôles et responsabilités par rapport à la collecte, au traitement des données et à la diffusion des informations ;
- **Etape 8** : Identifier les moyens et calculer les coûts. Identifier les ressources humaines, matérielles et financières et prévoir un budget de 3% du coût global du projet ;
- **Etape 9** : Mise en place et fonctionnement. Test du SS, identification des goulots d'étranglement, révision et adaptation.

Toutefois, il faut noter que le SS doit être mis en place avant le démarrage des activités et se poursuivre après la fin des activités pour les besoins de l'évaluation future. Ce modèle de conception de SS trace les grandes lignes mais n'intègre pas l'évaluation, l'informatisation et la dissémination des informations.

Le FIDA (2003) considère le S&E comme un système intégré de réflexion et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés, et non seulement un simple travail de statistiques ou une obligation imposée de l'extérieur (Module 3 :4). Pour ce faire, il doit comporter les tâches suivantes :

- la conception et la mise en place ;
- la collecte et la gestion de l'information;
- la réflexion critique (sur les enseignements de l'expérience et sur l'information recueillie) pour améliorer l'intervention ;
- la communication des résultats et la production des rapports.

La particularité du FIDA est d'intégrer les aspects formels issus du SSE et les aspects informels de suivi et de communication. Le FIDA identifie six (06) phases pour la conception d'un SSE :

- **Phase 1** : la définition de l'objectif et du champ d'action du système pourquoi avons-nous besoin d'un SSE et quels domaines doit-il couvrir ?

- **Phase 2** : l'identification des questions relatives à la performance, des besoins d'information et des indicateurs: qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?
- **Phase 3**: la planification de la collecte et de l'organisation de l'information : comment sera collectée et organisée l'information nécessaire ?
- **Phase 4**: la planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique : comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ?
- **Phase 5**: la planification pour une communication et des rapports de qualité : comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes du projet ?
- **Phase 6** : la planification des moyens et compétences nécessaires: de quoi avons-nous besoin pour que le SSE fonctionne véritablement ?

Le modèle du FIDA est plus complet que celui du CESAG mai n'intègre pas l'informatisation.

A l'issue de ces deux approches, un modèle d'analyse sera proposé pour la conception du SSE du CIRES.

II ELABORATION DU MODELE D'ANALYSE

Après les apports théoriques sur le suivi-évaluation, il est présenté dans ce chapitre le modèle d'analyse conçu pour la collecte et l'analyse des données.

II-1 CONSTRUCTION DU MODELE D'ANALYSE

Dans le cadre de notre étude, la conception du SSE du CIRES s'appuie sur un modèle basé sur l'analyse de processus. Ainsi, il s'agit à chaque étape d'établir la situation de référence, d'identifier les contraintes et de définir les actions à mener. Pour ce faire, le modèle du FIDA sera adapté et contextualité avec les besoins du CIRES en suivi et évaluation :

- **Etape 1** : Définir la structure chargée de gérer le SSE ;
- **Etape 2**: Définir l'objectif du SSE ;
- **Etape 3**: Identifier et sélectionner les besoins d'informations ;
- **Etape 4** : Déterminer les indicateurs ;

- **Etape 5:** Organiser la collecte et le traitement de l'information ;
- **Etape 6 :** Elaborer le PSE ;
- **Etape 7:** Elaborer un plan de dissémination des résultats ;
- **Etape 8:** Créer une base de données et transférer les informations dans le site Web du CIRES;
- **Etape 9:** Identifier les moyens et calculer le budget.

La conception du SSE du CIRES est fonction de la combinaison des deux dimensions que sont les AT et AMx et intègre les FE pouvant influencer sur son fonctionnement correct. Cependant, il faut retenir que les étapes ne s'enchaînent pas de façon linéaire et mécanique et qu'elles peuvent en même temps contenir des AT et des AMx. Les étapes constituent en réalité le fil conducteur de la conception du SSE du CIRES. Le tableau d'opérationnalisation des variables permet de définir pour chaque variable quels sont les critères pertinents pour que le SSE soit bien conçu et bien géré.

Figure 3 : conception du SSE du CIRES

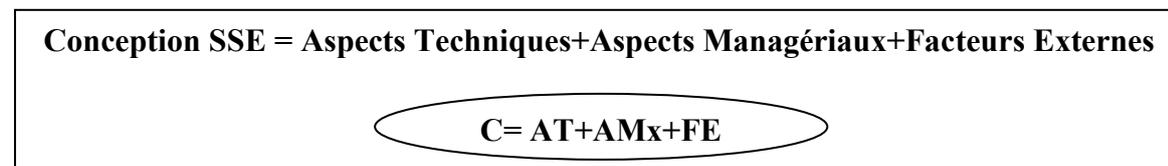
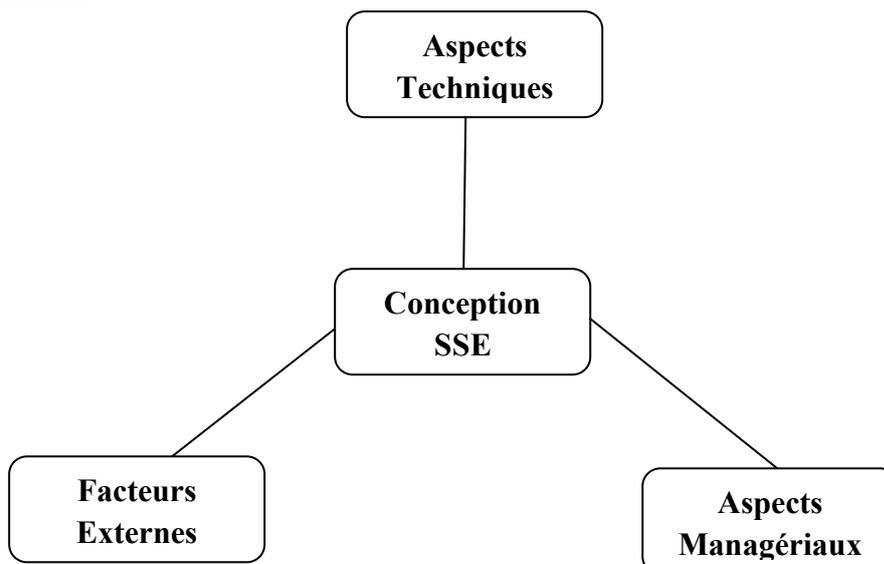


Figure 4 : Modèle d'analyse

La dimension des AT regroupe les variables suivantes :

- les objectifs du SSE;
- les indicateurs du SSE ;
- la collecte et le traitement de l'information ;
- la diffusion des résultats ;
- l'informatisation.

La dimension des AMx renvoie aux variables suivantes en référence à la théorisation d'Henri Fayol (www.wikipédia.org):

- l'Organisation : doter l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement ;
- la Planification : c'est le fait d'anticiper et de prévoir ;
- la Direction : faire fonctionner le corps social par le leadership ;
- le Contrôle : vérifier que tout se passe conformément au programme adapté aux ordres donnés, aux principes admis et signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour.

Dans le même ordre d'idées, Bergeron (1995) affirme que le management est un processus de planification, d'organisation, de direction, et de contrôle des ressources humaines, physiques par lequel on peut atteindre des objectifs précis.

Les FE sont les éléments indépendants de la volonté du SSE et qui peuvent influencer sur son fonctionnement correct (la situation politique et sociale et des valeurs culturelles).

II-2 OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Tableau 3 : opérationnalisation des variables.

Dimension	variables	Critères
Aspects techniques	Définition de l'objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des objectifs du système ; - Participation à l'élaboration
	Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des utilisateurs - Recensement de leurs besoins
	Sélection des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Types d'indicateurs ; - Pertinence des indicateurs
	Collecte et traitement des informations	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de collecte ; - Elaboration du schéma de remontée de données ou organigramme de la collecte ; - Traitement des données ; - présentation des données
	Définition des responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable ; - Cahier de charge.
	Définition des ressources nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> - Humaines ; - Matérielles ; - Logistiques.
Aspects managériaux	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une structure de gestion ; - Existence d'un circuit d'information ; - Existence d'un système d'information pour le suivi
	Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une stratégie d'intervention; - Présentation et périodicité des rapports ; - Evaluation des ressources nécessaires.
	Direction	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un style de direction ; - Processus de prise de décision ;

		<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un dispositif de mobilisation et de motivation
Aspects managériaux	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisions formatives ; - Utilisation des outils de suivi ; - Analyse des écarts et des risques ; - Application des recommandations ; - Existence de cadres de coordination.
Facteurs externes	Situation institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Situation politique et économique ; - Valeurs culturelles.

II-3 METHODOLOGIE DE L'ETUDE

II-3-1 POPULATION A L'ETUDE

Pour mener à bien notre étude, nous avons identifié un certain nombre de personnes impliquées dans la gestion du programme de recherche et dont les interventions sont importantes pour notre étude. Cet échantillon est constitué de huit (08) personnes.

Ce sont :

- le directeur du C.I.R.E.S. (01) ;
- le directeur Adjoint chargé de d'administration(01) ;
- le directeur adjoint chargé de la recherche (01);
- les responsables des différentes Unité de Recherche (05).

Par ailleurs, il serait beaucoup plus intéressant pour nous d'avoir un échantillon représentatif du Conseil du CIRES (car composé des partenaires financiers, du représentant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique....). Mais, pour un problème de disponibilité de ses membres, nous nous sommes limités aux personnes sus citées.

II-3-2 INSTRUMENT DE L'ETUDE ET COLLECTE DES INFORMATIONS

Les instruments qui ont servi à la collecte des informations sont constitués d'un questionnaire (annexe 1) inspiré du modèle d'analyse

Pour ce qui est du mode de collecte des informations, il a été organisé des entretiens semi-structurés avec les différents acteurs du C.I.R.E.S. sus mentionnés.

Aussi, des observations directes, la consultation des documents de base du Centre et du programme de Recherche ont-elles servi à la collecte des informations.

CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE

I- PRESENTATION DU CIRES

Il s'agit ici de présenter le Centre Ivoirien de Recherche Economique et Sociale à travers ses différentes missions, ses objectifs et l'organisation mise en place pour sa gestion.

I-1 CONTEXTE

Dans un environnement mondial en perpétuelle mutation et où le progrès scientifique et technique constituent un des principaux moteurs du développement économique, les instituts et centres de recherche doivent s'impliquer fortement dans le processus d'innovation, en établissant un continuum entre recherche fondamentale et recherche finalisée et appliquée, afin d'assurer une valorisation optimum des résultats issus de leurs recherches. Ceci est d'autant nécessaire que la mondialisation bouleverse la structure et les mécanismes de fonctionnement des économies.

L'économie ivoirienne du fait de sa forte ouverture sur l'extérieur d'une part et d'autre part, de par l'aide publique au développement qu'elle reçoit et le financement privé qu'elle privilégie, est exposée aussi bien à des risques qu'à des opportunités. Dans un tel contexte, la recherche économique constitue un moyen susceptible de proposer aux décideurs, des politiques économiques alternatives leur permettant de tirer le maximum de profit lié aux opportunités tout en réduisant les risques. Le CIRES, dont la mission est d'entreprendre des recherches dans les domaines économiques et sociaux doit pouvoir guider le gouvernement dans ses décisions de politique économique.

I-2 MISSION

Les missions du Centre consistent essentiellement à :

- entreprendre des activités de recherche concernant les problèmes économiques et sociaux de la Côte d'Ivoire et des pays de la sous-région ;
- établir des relations suivies avec le maximum d'organes économiques publics ou privés, et publier des travaux de recherche concernant les disciplines économiques et sociales

I-3 OBJECTIFS

Pour bien accomplir sa mission, le CIRES s'est doté des objectifs suivants:

- identifier les problèmes économiques et sociaux de la Côte d'Ivoire ainsi que ceux de la sous-région ;
- réaliser des études économiques et sociales afin de trouver des solutions aux problèmes identifiés ;
- conduire la réflexion et la recherche fondamentale ;
- animer le débat scientifique en économie dans la société ivoirienne et dans la sous-région ;
- dispenser une formation à vocation régionale en économie et en sociologie rurales à travers des DESS et un Doctorat, ainsi que la formation en Gestion des Politiques Economiques ;
- dispenser une formation continue en économie et en Gestion ;
- organiser des séminaires et des forums de très haut niveau.

I-4 ORGANISATION DU CIRES

La gouvernance du centre est assurée par plusieurs organes dont le Conseil du CIRES.

Le conseil du CIRES l'organe suprême de l'organisation. Il est composé du représentant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, des partenaires financiers, du président de l'UFHB de cocody,

Le conseil du CIRES guide et approuve les actions du centre.

Le schéma présenté à l'annexe 2 montre de façon détaillée la structure organisationnelle du CIRES

II- PRESENTATION DU PROGRAMME DE RECHERCHE 2012-2105 DU CIRES

II-1 CONTEXTE

La crise sociopolitique qu'a connue la Côte d'Ivoire a eu pour conséquences une crise économique profonde et une crise sociale sans précédent. L'activité économique est en forte contraction, le chômage a atteint un niveau inquiétant et la paupérisation de la société gagne du terrain.

Préoccupé par le retour rapide de la prospérité économique, le Gouvernement s'est fixé des objectifs de croissance ambitieux dans la perspective de « construire les bases d'un pays émergent » d'ici à 2020.

Cet objectif ne peut être atteint sans une contribution effective des milieux de la recherche. Aussi, la direction du CIRES a-t-elle décidé d'orienter de plus en plus la recherche vers les préoccupations des populations et la prise de décisions en matière de politiques économiques et sociales.

II-2 OBJECTIF

L'objectif du programme de recherche 2012-2015 du CIRES est de contribuer à la reprise économique de la Côte d'Ivoire après la longue crise sociopolitique qu'elle a traversée.

II-3 RESSOURCES

Le CIRES s'appuiera pour l'exécution de ce programme sur ces ressources humaines réparties dans les unités de recherche. Les unités de recherche sont au nombre de cinq(5) ;

- l'unité de Recherches en Economie et Sociologie Rurale ;
- l'unité de recherches en Ressources Humaines et Lutte Contre la Pauvreté ;
- l'unité de Recherches en Ressources Naturelles et Environnement ;
- l'unité de Recherches en Microéconomie et Economie institutionnelle ;
- l'unité de Recherches en Macroéconomie et modélisation.

II-4 DUREE ET DOMAINES DE RECHERCHE

La durée du programme de recherche 2012-2015 du CIRES est de 5 (cinq) ans.

Il touche principalement aux questions qui sont fondamentales pour le développement économique et social de la Côte d'Ivoire. Il s'articule autour de sept(7) domaines de recherche dans lesquels des axes de recherche ont été identifiés. Le premier domaine de recherche traite des questions relatives à la réduction de la pauvreté et au développement des ressources humaines. Il aborde des thèmes qui concernent le développement des compétences, le développement et l'amélioration des infrastructures, l'amélioration de la performance des systèmes agricoles. Le second domaine s'attache à analyser les problèmes économiques et sociaux qui touchent au milieu rural. On étudie les conditions nécessaires à l'atteinte de la sécurité alimentaire et les sources d'amélioration de la compétitivité des filières agricoles. Le troisième domaine de recherche s'intéresse aux problèmes liés au développement durable.

Les questions liées au genre ne sont pas en reste. Le quatrième domaine d'intervention propose des pistes de recherches en vue de réduire les inégalités et les discriminations. Par ailleurs, vu que l'ouverture sur l'extérieur est source d'efficacité, il apparaît nécessaire de faire l'état des relations de la Côte d'Ivoire avec ses partenaires commerciaux. Ces relations se manifestent souvent par des échanges d'expériences, de bonnes pratiques et des transferts de technologies. De manière plus spécifique, il s'agit des questionnements suivants :

Quel est l'état des relations entre la Côte d'Ivoire et ses principaux partenaires commerciaux ?

Qu'en est-il des relations entre la Côte d'Ivoire et les pays émergents ?

Quel est l'état des relations entre la Côte d'Ivoire et les pays du Maghreb ?

Ces questions trouveront leurs réponses dans le cinquième domaine d'intervention.

Les deux derniers domaines de recherche s'intéressent aux questions d'ordre méthodologiques tant au niveau microéconomique qu'au plan macroéconomique. Ils permettront au CIRES de développer des modèles théoriques et des modèles d'impact pour apprécier la pertinence des actions menées par l'Etat en matière économique et sociale.

**DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS
ET PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION**

CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Il est présenté dans ce chapitre les résultats des entretiens organisés dans le cadre de cette étude.

Pendant tout le processus, notre seule référence a été le modèle d'analyse.

I PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX ASPECTS TECHNIQUES

I-1 DEFINITION DES OBJECTIFS.

Aucun objectif de système de suivi-évaluation n'est défini alors que, c'est à partir de ces objectifs que tout doit se dessiner car, ils peuvent varier en fonction de la nature des programmes/projets, des différents acteurs impliqués, des bailleurs.....

I-2 L'IDENTIFICATION DES UTILISATEURS DE L'INFORMATION ET DE LEURS BESOINS

Les utilisateurs des informations n'ont pas été identifiés. De même que leurs besoins en informations. Cela ne permet donc pas d'avoir toutes les informations nécessaires à la bonne gestion du programme.

I-3 IDENTIFICATION DES INDICATEURS PERTINENTS

Les objectifs du programme sont clairs mais, les indicateurs à suivre n'ont pas été définis. Ce qui peut entraîner une mauvaise appréciation des activités menées.

I-4 DETERMINATION DES METHODES DE COLLECTE, DE TRAITEMENT, D'ANALYSE ET DE STOCKAGE DES DONNEES

Rien n'a été fait à ce niveau. Cette étape fait suite à l'identification des besoins et des indicateurs à suivre. Mais vu ce qui précède, il est normale que les méthodes de collecte, de traitement, d'analyse et de stockage des données ne soient pas déterminées.

I-5 DETERMINATION DES RESPONSABILITES

Il n'existe pas de responsable de suivi-évaluation pour le programme de recherche. Pour l'instant, tout tourne autour du Directeur général et de ses deux adjoints alors que, le suivi-évaluation doit être mené par une équipe et les diverses étapes réalisées à différents niveaux.

I-6 DETERMINATION DES RESSOURCES

Les ressources financières pour le programme sont disponibles. Mais il faut noter qu'aucune ressource pour le suivi-évaluation n'existe.

La budgétisation d'un poste suivi-évaluation en tant que élément du programme n'a pas été faite.

II PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX ASPECTS MANAGERIAUX

La conception du SSE du CIRES ne peut ignorer l'importance du management. Quelque soit la qualité des AT, il ne peut fonctionner convenablement si les AMx ne sont pas pris en compte. Le management est l'art et les techniques utilisés pour la gestion du SSE qui repose sur la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

II-1 LA PLANIFICATION

Elle est indispensable pour le fonctionnement efficace du SSE. La planification réfère l'élaboration d'un PSE, à l'échéancier de dépôt des rapports et à la budgétisation du SSE.

A l'issue des entretiens, il est constaté qu'aucune planification n'est faite. La stratégie d'intervention de même que les supports de présentation des résultats (les outils de planification) ne sont pas définis. Un tel système entraîne un pilotage au jour le jour avec aucune prévision pour le futur, ce qui peut conduire à l'inefficience.

II-2 L'ORGANISATION

Bien qu'elle soit indispensable pour la mise en place du système d'information pour le Suivi et la détermination du circuit de l'information, la structure de gestion pour assurer le suivi-évaluation du programme de recherche n'est pas créée. Donc aucune articulation ne peut être faite pour une bonne organisation du système.

II-3 LA DIRECTION

L'absence d'Organisation a fait que la Direction qui, doit développer une certaine motivation au sein de l'équipe et favoriser la mise en place d'un processus de prise de décision n'existe pas. Par conséquent, on ne sent pas une mobilisation et une forte implication des différents acteurs concernés.

II-4 LE CONTROLE

Même si des contrôles sont effectués pour apprécier le niveau de démarrage des activités des projets (domaines de recherche), il faut préciser que ces contrôles menés ne sont pas suffisants pour assurer le bon fonctionnement du système, car n'étant pas complétés par une bonne planification, une organisation adaptée et d'une bonne direction.

III LES FACTEURS EXTERNES

Les facteurs externes peuvent influencer sur le fonctionnement correct du SSE et ne dépendent pas du CIRES. Ils ne peuvent pas être ignorés dans le cadre de la conception. Dans le cadre de notre étude nous avons identifié la situation sociopolitique.

La situation sociopolitique Ivoirienne offre des opportunités en matière de recherche scientifique. En effet, la Côte d'Ivoire a ratifié des lois et conventions internationales pour promouvoir et financer la recherche scientifique. Il est primordial que l'Etat s'engage à travers des politiques, des programmes pour que la recherche scientifique puisse être effective. Sans cette volonté politique, tous les efforts en matière de recherche seront vains. Le SSE ne peut fonctionner que si les conditions préalables sont posées, notamment le cadre juridique et politique, afin de faciliter la tâche aux institutions publique, privée et de la société civile d'offrir leurs services.

La conception du SSE doit intégrer ce facteur pour apprécier les axes de plaidoyer à mettre en place pour assurer un suivi correct des lois adoptées en matière Recherche Scientifique. La bonne gestion de cette condition critique par un système de veille de l'environnement sociopolitique est un facteur de réussite du SSE.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION D'UN CADRE METHODOLOGIQUE DE CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.

Comme il a été indiqué dans ce qui précède, la conception d'un système de suivi-évaluation dépend de deux aspects: techniques et managériaux. A ces deux aspects s'ajoute les facteurs. Donc nos propositions de système de suivi-évaluation seront axées sur d'une part les aspects techniques et d'autre part sur les aspects managériaux. Les informations tirées de la documentation et des entretiens avec les personnes ressources fonderont pour l'essentiel ces propositions.

Par ailleurs, elles n'ont nullement la prétention de régler tous les problèmes mais, se proposent tout simplement de mettre à la disposition du CIRES et de ses partenaires, des éléments qui puissent concourir à l'obtention de bons résultats dans ces différents projets.

I RECOMMANDATIONS PAR RAPPORT A LA CONCEPTION

I-1 PROPOSITION PAR RAPPORT AUX ASPECTS TECHNIQUES.

A ce niveau, il s'agit d'examiner les éléments suivants:

- la clarification des objectifs du système ;
- les utilisateurs de l'information et leurs besoins en informations;
- identification des indicateurs ;
- les méthodes et outils de collecte, de traitement et de diffusion de l'information;
- les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans le S-E ;
- détermination des ressources nécessaires.

I-1-1 CLARIFICATION DES OBJECTIFS DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Pour cette phase, il s'agira, de parvenir à une commune entente entre les principaux intervenants dans l'exécution du PROGRAMME (le conseil du CIRES, la Direction du CIRES et les Unités de Recherche (UR)...) sur les composantes à suivre et à évaluer.

Ces objectifs sont:

- ✓ suivre et évaluer la performance du programme;
- ✓ assurer le suivi financier du programme;
- ✓ capitaliser les expériences.

Cette phase de clarification des objectifs du système de suivi-évaluation ne peut être escamotée car, c'est à partir de ces derniers que tout le reste va se dessiner. La pertinence du système en dépend fortement.

I-1-2 IDENTIFICATION DES UTILISATEURS DE L'INFORMATION ET DE LEURS BESOINS

Les principaux utilisateurs du système de suivi-évaluation du CIRES sont : le conseil du C.I.R.E.S., la direction du CIRES (le Directeur, le directeur adjoint chargé de l'administration et le directeur adjoint chargé de la recherche scientifique), le comité de gestion du CIRES et les UR.

En fonction de leur degré d'implication dans la gestion du Programme et de leurs préoccupations, leurs besoins en information sont différents. Il s'agira pour la cellule de suivi-évaluation de prêter une attention particulière à ces besoins afin de fournir toutes l'information nécessaire au moment souhaité. Ils peuvent se résumer comme suit :

Pour le conseil du CIRES :

Le tableau suivant présente les informations à fournir au conseil et leurs sources

Tableau 4 : besoin en information du conseil du CIRES

Types d'information	Sources d'informations
Niveau d'atteinte des objectifs	Rapports d'évaluation
Identité des succès et des échecs	Rapports d'activités
Résultats des études	Rapports des études
Niveau de dépenses par rapport au financement accordé	Rapports financiers

Pour la Direction du CIRES

C'est l'utilisateur qui a le plus besoin d'information pour :

- s'assurer de la bonne démarche des activités du programme de recherche 2012-2015,
- suivre les progrès vers les objectifs du programme,
- des raisons de comptabilité,
- tirer les leçons sur les succès et les échecs majeurs des différentes activités,

En plus des informations fournies au Conseil, la Direction du CIRES a besoin d'informations qui se résument dans le tableau suivant:

Tableau 5 : besoin en information de la Direction du CIRES.

Types d'information	Sources d'informations
Niveau d'exécution des activités par rapport aux prévisions	Rapports d'activités
Niveau d'atteinte des objectifs	Rapport d'évaluation
Identité des succès et des échecs	Rapports d'activités
Les mesures correctives envisagées	Rapports d'activités
Résultats des études	Rapports des études
Niveau de dépenses par rapport au financement accordé	Rapports financiers

Pour les UR

Ce sont les structures techniques. Donc c'est l'utilisateur qui a besoin des informations en quantité et en types pour suivre à la fois la qualité et le progrès de l'exécution/réalisation des activités

Tableau 6 : besoin en information des U.R

Types d'information	Sources d'informations
Niveau de réalisation quantitatif et qualitatif par rapport aux plans de travail	Rapport d'évaluation
Niveau d'atteinte des résultats attendus	Rapport d'évaluation
Analyse des écarts	Rapports trimestriels, semestriel, annuels du CIRES

I-1-3 IDENTIFICATION DES INDICATEURS

Il incombe au service chargé du suivi, de définir à partir des priorités et de la capacité existante, la structure du système de suivi et le degré de détail auquel le suivi doit être réalisé pour répondre aux besoins des différentes catégories d'utilisateurs.

Le fonctionnement du système de suivi doit traduire une démarche progressive, en tenant compte des circonstances et des besoins particuliers, ainsi que des moyens disponibles pour entreprendre ces activités.

Ainsi, il sera proposé deux types d'indicateurs pour le suivi des projets: indicateurs de ressources, indicateurs de réalisation.

- **Indicateurs de ressources** : concernent le budget alloué à chaque niveau de l'intervention.

Ils peuvent être :

- ✓ montant alloué ;
- ✓ le niveau de décaissement.

- **Indicateurs de réalisation** : concernent l'activité. On les mesure en unités physiques ou monétaires (kilomètres de route construits, nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un soutien financier, etc.)

Entre autres, on peut retenir les indicateurs suivants en fonction de chaque axe de recherche :

- ✓ nombre d'enquêtes réalisées ;
- ✓ nombre d'études effectuées.

L'identification des indicateurs (de base et de suivi) est très importante car, sans la traduction des objectifs du projet en indicateurs, on ne peut assurer un suivi complet des différentes activités et couvrir l'information dont on a besoin. Les indicateurs représentent de façon claire et précise les cibles à atteindre sur les plans de la qualité, de la quantité, du coût et du temps. Ils représentent la performance recherchée à chaque niveau d'objectif.

I-1-4 COLLECTE, TRAITEMENT, ANALYSE ET STOCKAGE DES DONNEES

▪ Collecte des données

La collecte des informations portera sur l'élaboration des outils de collecte, du schéma de remonté des données, de la méthode de collecte et de la formation du personnel en suivi et évaluation.

▪ Outils de collecte des données

Ils peuvent être :

Pour le suivi ;

Des fiches de suivi : elles constituent une base de recueil de données et nécessitent ensuite un traitement de l'information pour permettre le suivi de l'exécution et l'analyse des indicateurs. Elles peuvent être individuelles ou bien récapitulatives

Les fiches de suivi pour l'utilisation des ressources et le niveau de performance seront conçus selon le modèle suivant :

Tableau 7 : suivi des ressources

	Ressource1	Ressource2
Quantité prévue			
Quantité utilisée			
Ecart			
Justifications			
Recommandations			
Responsable			
Suivi des recommandations			

Pour chaque type de ressources (financière, humaines et matérielles), il sera élaboré des tableaux de suivi et choix se fera sur les plus importantes.

Des tableaux de bord de gestion ou d'indicateurs: Ce sont des tableaux composés d'un certain nombre d'indicateurs de contrôle permettant de suivre les performances d'une activité, d'une composante du projet et par ricochet les performances du projet.

Des rapports mensuels ou trimestriels: Le rapport mensuel ou trimestriel est une compilation des fiches de suivi ou autre format de rapport d'activité sur des modèles établis, consolidés ensuite par des notes de commentaires à différents niveaux d'intervention.

Des prévisions mensuelles trimestrielles ou annuelles: Elles sont établies sur la base de formulaires permettant des comparaisons entre les anticipations et les réalisations effectives.

Des missions de terrain, ateliers, réunions....

Pour l'évaluation

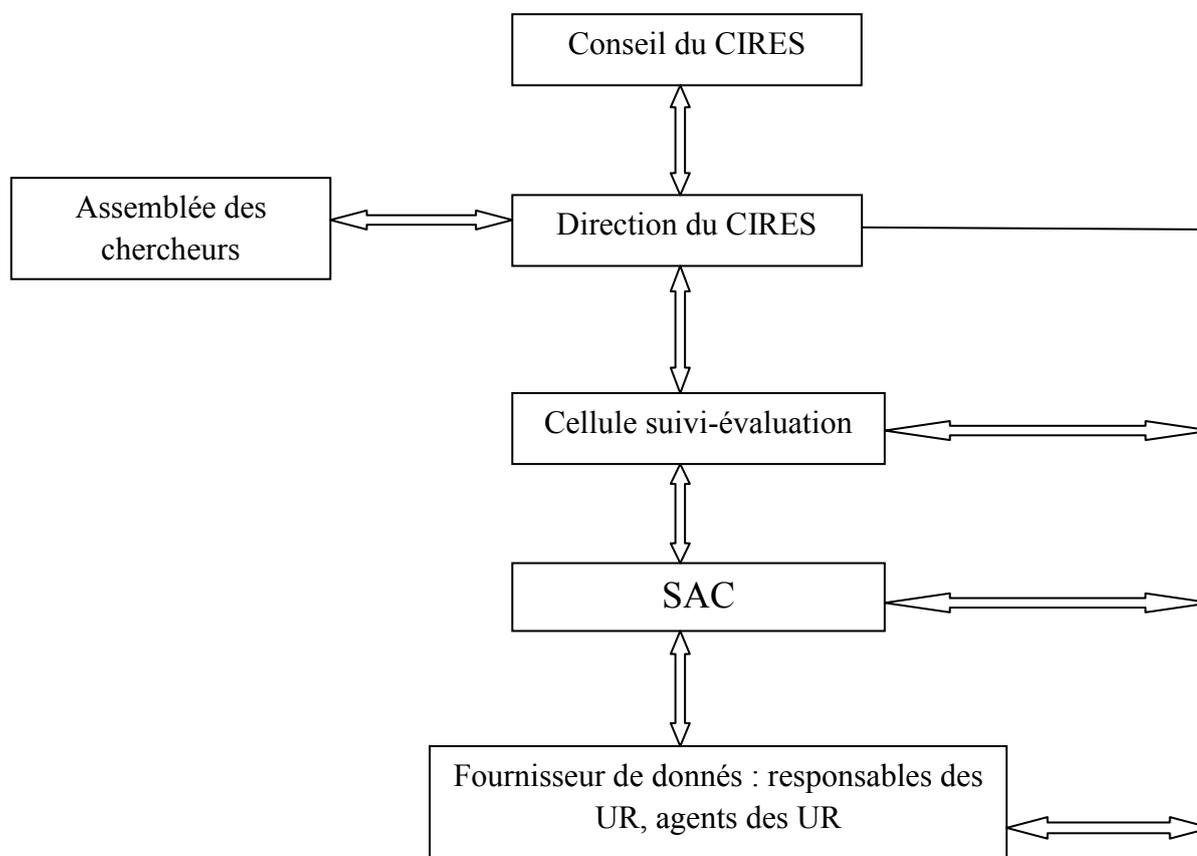
Utilisation de la documentation: C'est la première source à exploiter par l'évaluateur, ce sont des travaux existants: statistiques officiels, études déjà effectuées

Des observations directes: il s'agit d'observer sur le terrain non seulement ce qui se retrouve le plus souvent mais aussi les cas aberrants qui peuvent être riches d'enseignements.

Des analyses d'indicateurs: elle consiste à revoir les indicateurs de type « tableau de bord » ou des indicateurs à la fois simples et pertinents choisis pour le suivi des actions et l'appréciation de leurs effets.

Des enquêtes/entretiens: ils sont menés avec un échantillon de bénéficiaires. Les enquêtes avec une grille ouverte de questions ont un triple objet: recueillir des informations pour comprendre une situation, étudier des cas sortant de la moyenne mais pouvant donner des idées sur le « champ du possible » et décortiquer des problèmes pour apprécier la faisabilité de certaines hypothèses de solutions. Les enquêtes permettent de faire le point à un moment donné et de comparer avec une situation antérieure pour mesurer des évolutions.

Après la confection des outils de collecte, il sera élaboré le schéma de remonté des données ou l'organigramme de la collecte. Il trace le circuit de production de l'information et identifie les différents niveaux de compilation des données. Cet outil organise la collecte et la transmission des informations, identifie les niveaux de responsabilité.

Figure 5 : schéma de remonté des données

▪ Traitement, analyse et stockage des données

Une fois les données recueillies, il faut les traiter, puis procéder à une analyse et interprétation. Le traitement et l'analyse des informations incombent à toute l'équipe de suivi-évaluation mais doit se faire à deux niveaux. D'abord au niveau des « bénéficiaires » et des agents chargés de la collecte des données. Ils font un premier traitement et une analyse préliminaire des données en indiquant :

- l'état d'avancement de l'exécution des projets ;
- le niveau d'atteinte des résultats ;
- les difficultés ou problèmes rencontrés ;
- les mesures correctives proposées ainsi que les ajustements apportés.

Ensuite au niveau du responsable du suivi-évaluation, où l'analyse sera couplée à des mécanismes de contrôles des données pour s'assurer de leur fiabilité. Cette deuxième analyse

devra faire ressortir les éléments clés et les informations souhaitées par les principaux utilisateurs de l'information (le Conseil du CIRES, la Direction du CIRES, les UR).

Le stockage des données se fera dans une base de données qui a pour rôle de stocker et de fournir les informations sur le suivi de l'exécution, des résultats des différents projets du CIRES. Elle permettra d'élaborer des tableaux spécifiques sur la base des requêtes formulées tels que des tableaux de bord des réalisations physiques et du suivi financier par projets (domaine de recherche), des tableaux comparatifs entre les prévisions et les réalisations par projet (domaine de recherche).

Cette base de données contribuera à l'alimentation du site web du CIRES et pourra être installée avec l'appui d'un technicien en informatique.

La collecte, le traitement, l'analyse et le stockage des données sont tous liés. Si une étape de ce processus n'est pas bien effectuée, tout le système de suivi-évaluation s'en trouvera perturbé.

I-1-5 DEFINITION DES RESPONSABILITES

Dans un système de suivi-évaluation, identifier les informations à collecter est important mais, préciser les acteurs pour la fourniture de ces informations et leurs responsabilités est tout aussi important. Lors du montage du système de suivi-évaluation, les responsabilités de chaque membre du service de suivi-évaluation doivent être clarifiées dès le départ.

Le service de suivi-évaluation va fonctionner avec un responsable du suivi-évaluation et de cinq agents chargés du suivi des activités. Cette équipe (responsable suivi-évaluation, agents de suivi) fonctionnera sous la responsabilité du Directeur du CIRES.

Au besoin, le service de suivi-évaluation pourra solliciter l'appui d'un informaticien pour l'installation de la base de données ou de consultants dans le suivi technique de certaines activités de terrain.

Dans ce sous chapitre, nous proposons un cahier de charge pour chacun de ces acteurs.

▪ Rôles du responsable du service suivi-évaluation

Le responsable du service de suivi-évaluation aura la responsabilité de la confection des outils de suivi, et de la définition des indicateurs en veillant à la qualité et à la faisabilité de la collecte régulière des informations. Il doit aussi servir d'interface entre les différents

intervenants pour la circulation correcte de l'information. Entre autres, ses tâches peuvent se résumer comme suit:

➤ **Conception**

- ✓ conduire les activités telles que présentées dans le document de proposition de système de suivi-évaluation;
- ✓ prendre contact périodiquement avec les responsables du CIRES et des projets (Domaine de recherche) pour s'assurer que leurs besoins en information sont satisfaits et recueillir leurs suggestions;
- ✓ organiser des ateliers pour la révision éventuelle des indicateurs.

➤ **Planification**

Faire une planification des activités de suivi-évaluation des projets

➤ **Collecte des données**

- ✓ organiser des séances de travail avec les agents de terrain sur les méthodes de collecte, les outils élaborés, la périodicité de la collecte, les types d'analyses à effectuer. ;
- ✓ procéder au contrôle de la qualité et à la validation de données du terrain ;
- ✓ s'assurer que les données collectées répondent aux besoins en information des différents acteurs;
- ✓ veiller sur la qualité des rapports des agents de terrain.

➤ **Rédaction et présentation de rapports et feed-back**

- ✓ veiller à ce que les rapports périodiques du service de suivi-évaluation soient produits aux moments opportuns;
- ✓ s'assurer que le contenu des rapports répond aux besoins des différents acteurs du programme;

➤ **Gestion de la base de données**

- ✓ alimenter la base de données après avoir veillé sur la qualité des informations fournies;
- ✓ élaborer des tableaux de bord avec l'appui d'un technicien en informatique ;
- ✓ veiller à ce que les principaux responsables du CIRES puissent utiliser la base de données;

➤ **Participation aux réunions, ateliers et sessions de formation**

Prendre part aux ateliers, sessions de formation et réunions de coordination avec les différents acteurs impliqués dans la gestion du Programme (Direction CIRES, Conseil du CIRES, agents de terrain).

▪ **Rôles des agents chargés du suivi**

Ils sont des contacts privilégiés au niveau de la décentralisation du système de suivi-évaluation. Leurs rôles dans le système de suivi-évaluation peuvent se résumer comme suit:

➤ **Collecte de données**

- ✓ suivre la programmation faite pour la collecte des données ;
- ✓ remplir les fiches de collecte de données ;
- ✓ veiller sur la fiabilité et la qualité des données collectées.

➤ **Rédaction, présentation de rapports et feed-back**

- ✓ faire une première synthèse des données et justifier les écarts ;
- ✓ suivre le style et le contenu des rapports demandés par le service de suivi-évaluation;
- ✓ transmettre au responsable du suivi-évaluation les fiches de données remplies ;
- ✓ veiller à ce que les rapports et les fiches soient présentés périodiquement au responsable du suivi-évaluation;

➤ **Planification**

Assister le responsable du service à élaborer la planification des activités de suivi-évaluation des projets;

➤ **Participation aux réunions, ateliers et sessions de formation**

Participer aux ateliers, sessions de formation et réunions de coordination du service de suivi-évaluation.

I-1-6 DETERMINATION DES RESSOURCES NECESSAIRES

Dans l'exercice de ses fonctions, le service de suivi-évaluation aura besoin de moyens matériels, logistiques, humains mais aussi financiers pour faire fonctionner le système. Les plus importants sont:

- personne ;
- véhicule de terrain ;
- carburant ;
- matériel et équipement informatiques ;
- fournitures de bureau.

Les ressources nécessaires constituent « le nerf de la guerre ». Elles doivent être disponibles pour qu'on ait l'information souhaitée à la date qu'il faut, d'où l'efficacité et la pertinence du système.

I-2 PROPOSITION PAR RAPPORT AUX ASPECTS MANAGERIAUX.

Les propositions concernent la planification, l'organisation, la direction et le contrôle du SSE.

I-2-1 LA PLANIFICATION

La planification consiste essentiellement à :

- identifier les besoins à satisfaire dans un horizon temporel plus ou moins éloigné ;
- préciser les résultats à atteindre par la définition, la sélection et la classification des objectifs;
- définir des critères d'évaluation permettant de juger de la performance du projet tant sur le plan des résultats atteints qu'en termes d'utilisation des ressources allouées ;
- préparer de façon logique et systématique les différentes actions à mener pour réaliser dans les conditions optimales les objectifs retenus ;
- évaluer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'exécution des activités;
- définir les responsabilités des personnes et/ou des unités structurelles chargées de la réalisation des activités.

Cette définition, qui en est une parmi tant d'autres, permet de faire ressortir les éléments suivants:

- la planification précède l'action. Elle comporte une dimension «Prévision» qui oblige les responsables d'un projet à réfléchir et à décider aujourd'hui ce qui devra être fait dans le futur; donc à mieux préparer les actions au lieu de les subir;
- la planification doit permettre à un projet d'être efficace c'est-à-dire de répondre aux préoccupations réelles de son environnement ;
- la planification doit conduire à l'efficacité. L'efficacité s'obtient par la mise en place de politiques et de procédures de décision et d'information appropriées.

Fort de tout ce qui précède, on se rend compte que la planification est une fonction fondamentale à la bonne exécution d'un programme/projet et doit par conséquent être bien faite.

Pour la planification du programme de recherche 2012-2015 du C.I.R.E.S, nous proposons les différentes rubriques suivantes :

➤ **Elaboration du plan du suivi-Evaluation : PSE**

La planification aide dans l'orientation et l'efficacité du SSE. Elle évite le pilotage à vue et optimise l'utilisation des ressources. Le SSE ne peut se passer de la planification et devra se doter d'un PSE. Cet outil identifie les activités à mener, les résultats attendus, les indicateurs, la Baseline ou valeur de référence, la périodicité, les moyens de vérification, le responsable.

Le PSE sera conçu en fonction des stratégies programmatiques et se présentera comme suit :

Tableau 8 : plan du suivi-Evaluation du CIRES 2012-2015

Domaine de recherche 1 : Ressources Humaines et lutte contre la pauvreté						
Objectifs spécifiques :						
Axes de recherches	Résultats attendus	Indicateurs	Baseline	Périodicité	Moyens de vérification	responsable
Domaine de recherche 2: Economie et Sociologie rurale						
Objectifs spécifiques :						
Axes de recherches	Résultats attendus	Indicateurs	Baseline	Périodicité	Moyens de vérification	responsable
Domaine de recherche 3: Ressources Naturelles et Environnement						
Objectifs spécifiques :						
Axes de recherches	Résultats attendus	Indicateurs	Baseline	Périodicité	Moyens de vérification	responsable

Domaine de recherche 4: Genre et développement						
Objectifs spécifiques :						
Axes de recherches	Résultats attendus	Indicateurs	Baseline	Périodicité	Moyens de vérification	responsable
Domaine de recherche 5: Relation économiques internationales						
Objectifs spécifiques :						
Axes de recherches	Résultats attendus	Indicateurs	Baseline	Périodicité	Moyens de vérification	responsable
Domaine de recherche 6: Macroéconomie et modélisation						
Objectifs spécifiques :						
Axes de recherches	Résultats attendus	Indicateurs	Baseline	Périodicité	Moyens de vérification	responsable
Domaine de recherche 7: Microéconomie et économie institutionnelle						
Objectifs spécifiques :						
Axes de recherches	Résultats attendus	Indicateurs	Baseline	Périodicité	Moyens de vérification	responsable

➤ **Planification/programmation des activités (Axes de recherches).**

Il s'agit pour le service de suivi-évaluation de décliner en plan de travail trimestriel et en plan de travail mensuel les activités au niveau de chaque UR. Ce plan de travail doit présenter de façon détaillée les activités.

En effet, les responsables des projets (domaines de recherche), les agents de terrains dans les UR en l'occurrence le chef d'équipe et les enquêteurs vont transmettre au responsable du suivi-évaluation leur planning des activités. Le responsable du suivi-évaluation fait la synthèse et la présente au cours d'une réunion de coordination qui peut se tenir le dernier vendredi de la deuxième quinzaine du mois. Cette synthèse sera examinée en profondeur dans le sens de la recherche d'une efficacité maximale et synergie dans l'exécution. A l'issue de cette réunion, le service de suivi-évaluation finalise le plan de travail suivant les formats présentés aux tableaux suivants :

Tableau 9 : Planification trimestriel des activités

Objectifs	Résultats	Activités	Date d'exécution		Observations
			Début	Fin	
		1			
		2			
		...			
				
		n			

Tableau 10 : planification mensuelle des activités

Activités	Date d'exécution		Agents concernés	Moyens		Observations
	Début	Fin		Matériel	financier	
1						
2						
...						
n						

➤ **Visite de démarrage**

Elle se fera un mois après la date de début du projet (domaine de recherche) pour s'imprégner de l'état de démarrage des activités et vérifier de l'effectivité du début de projet comme prévu. Ce premier suivi est très important pour la suite du processus car, permet de formuler au besoin des recommandations allant dans le sens d'un recentrage des activités pour l'atteinte des résultats attendus.

➤ **Evaluation de projet**

Nous proposons qu'elle ait lieu trois mois après la fin du projet (domaine de recherche). Elle associera aussi bien le responsable du projet, le service de suivi-évaluation et la direction du CIRES. Y pourront prendre part également, des consultants en cas de besoin.

L'évaluation permettra de :

- apprécier le degré d'atteinte des résultats ;
- analyser les résultats ;
- tirer les enseignements nécessaires ;
- formuler des recommandations.

➤ **Présentation et périodicité des rapports**

A partir des spécificités du projet (domaine de recherche) en question, le service de suivi-évaluation va présenter les données dont les utilisateurs ont besoin et à la date à laquelle elles doivent être disponibles.

La totalité de ces informations doit figurer dans des rapports. Comme pour la collecte (aussi bien sur l'exécution que sur les résultats), la présentation des données se fera à différents niveaux :

Le conseil du CIRES.

- rapports de suivi trimestriel ;
- rapports de suivi annuel ;
- rapports d'évaluation finale.

Il est vrai que les rapports détaillés sont intéressants et permettent de mieux appréhender la situation mais, la lecture d'un rapport trop long est souvent lassante. Par conséquent, pour

faciliter la tâche au conseil du CIRES, le service de suivi-évaluation devra annexer aux rapports des résumés illustrés de tableaux de bord simples avec les informations utiles pouvant aider à la prise de décisions rapide.

La direction du CIRES.

- rapports de suivi mensuel ;
- rapports de suivi trimestriel ;
- rapports de suivi annuel ;
- rapports d'évaluation finale.

Les UR.

- rapports sur l'état d'avancement du projet (Domaine de recherche) ;
- rapports de suivi mensuel ;
- rapports de suivi trimestriel ;
- rapports de suivi annuel ;
- rapports d'évaluation finale.

Il est important de souligner que les UR ont besoin de feed-back réguliers du service de suivi-évaluation pour une meilleure exécution de leurs activités.

▪ Evaluation des ressources nécessaires

Sans trop entrer dans les détails de l'estimation des coûts des ressources nécessaires (personnel, véhicule de terrain, carburant, matériel et équipement informatiques, fournitures de bureau), nous proposons à la direction du CIRES de réserver à titre indicatif pour le suivi du programme/projet une enveloppe de 1 à 3% (norme pour le suivi-évaluation d'un programme/projet) du montant global dudit programme/projet.

Cependant, il est important de s'appesantir sur la qualité du personnel impliqué dans le suivi-évaluation. L'identification de leurs besoins en formation/recyclage et l'organisation des sessions de formation, suivant un calendrier bien défini, est nécessaire pour l'exécution correcte de leurs activités.

L'évaluation de ces moyens est nécessaire sinon primordiale pour le bon fonctionnement du système car, leur non satisfaction entraînerait :

- la non exhaustivité dans la collecte des données;
- la mauvaise exploitation des données;

- la mauvaise qualité des informations fournies;
- le non respect des délais de production de rapports;
- la non satisfaction des utilisateurs de l'information ;
- la non capitalisation des expériences.

Il s'en suivrait l'inefficacité du système.

Il apparaît finalement qu'une planification mal ficelée ou inexistante aura une incidence aussi bien sur la qualité des informations que sur le respect des délais de production des rapports. L'efficacité, l'efficience et la pertinence du système s'en trouveront fortement aliénées

I-2-2 L'ORGANISATION

On a beau planifier, si une bonne organisation ne suit pas, nos attentes ne seront pas réalisées.

L'organisation est une fonction qui met en évidence l'articulation du système autour de ses acteurs. Elle est fondée sur un organigramme qui définit la répartition des responsabilités, les tâches et les niveaux de prises de décisions. Elle définit le circuit de l'information (des fournisseurs d'informations aux utilisateurs en passant par le service de suivi-évaluation). Un système de suivi-évaluation est un ensemble, il nécessite donc pour son fonctionnement des ressources humaines en qualité et en quantité.

Ainsi pour une bonne organisation du système de suivi-évaluation du programme de recherche 2012-2015 du CIRES, nous proposons:

❖ Structure de gestion

La mise en place d'une cellule de suivi-évaluation pour assurer le service de suivi-évaluation est indispensable. Elle aura une structure verticale avec un organigramme qui établit des relations fonctionnelles entre les différents niveaux. Au sommet nous aurons le responsable du suivi-évaluation qui, est le coordonnateur de la cellule. Il travaillera en étroite collaboration avec des agents chargés de la collecte de données et du suivi des activités (axes de recherche) dans les UR.

Pour rendre efficient le système, la direction du CIRES doit désigner cinq agents chargés du suivi des activités sur lesquels pourra s'appuyer la cellule de suivi-évaluation. Ils doivent avoir une bonne maîtrise des méthodologies de recherches et de bons niveaux scolaires (au moins

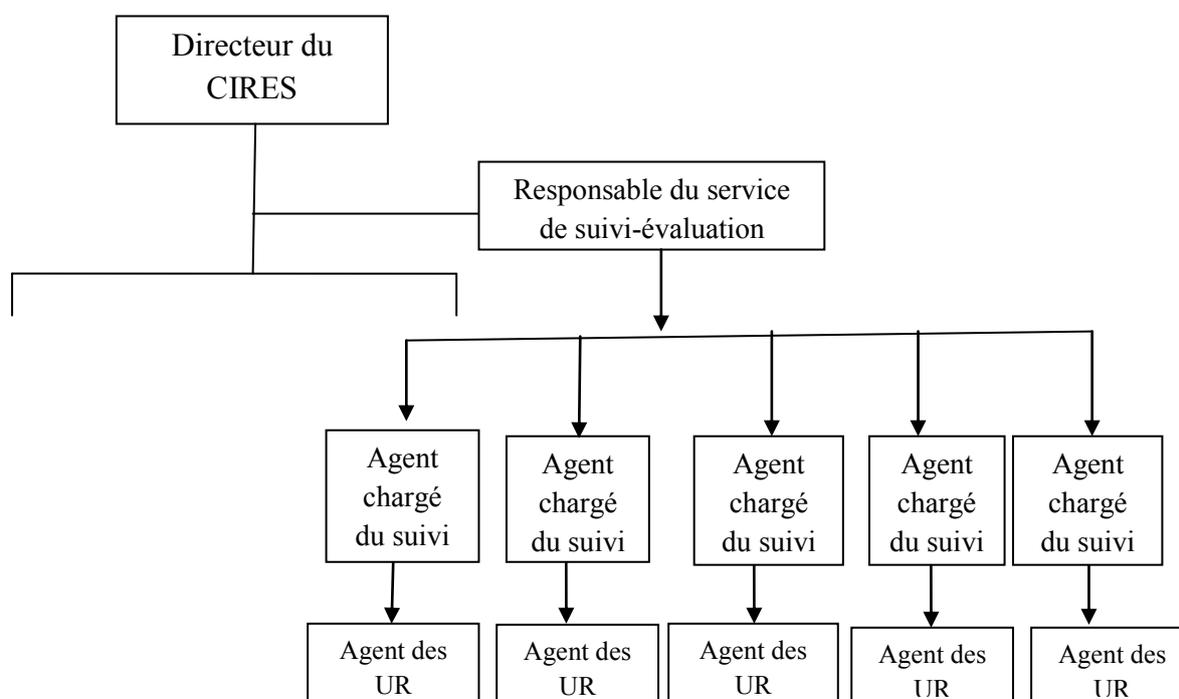
BAC + 3 dans différents domaines) pour assurer un suivi correct des projets (domaines de recherche).

Le recrutement du responsable de la cellule est cependant nécessaire. Il sera au moins de niveau BAC + 4 avec une expérience dans le domaine de la gestion des projets en générale et du suivi-évaluation en particulier.

Cette équipe de cinq (06) techniciens complétée par les relais locaux que sont les agents dans les UR sera capable de travailler en synergie pour assurer l'efficacité du système par la fourniture d'informations pertinentes aux principaux acteurs concernés. Dans l'exécution de ses tâches, elle pourrait avoir besoin des services de consultants en informatique ou pour le suivi technique des projets (domaines de recherche) sur le terrain. La cellule de suivi-évaluation fonctionnera sous la supervision du directeur de CIRES qui pourra ainsi suivre l'exécution globale des activités de l'équipe.

Ce schéma proposé pourra garantir l'efficacité et l'efficience tant recherchées et une gestion optimale des ressources. A ce niveau, il est important de noter que cette formule favorise l'interdépendance et la collégialité des agents et bannit tout esprit d'autonomie. L'organigramme proposé se présente comme suit:

Figure 6: proposition d'organigramme pour la cellule de sui-évaluation.



Source : moi-même

❖ **Système d'information pour le suivi**

La cellule de suivi-évaluation mettra en place un Système d'Information pour le Suivi (SIS) qui aura pour but de fournir une certaine quantité d'informations en vue de renseigner sur:

- les objectifs poursuivis, leurs critères d'évaluation ;
- le niveau d'exécution du programme;
- les résultats atteints ;
- les difficultés rencontrées dans l'exécution du programme ;
- les mesures correctives proposées.

La performance du SIS repose sur sa capacité à diffuser l'information nécessaire à travers l'élaboration de supports et documents adéquats mais aussi la définition de procédures de suivi.

Son succès tient pour une large part sur l'adhésion des membres de l'équipe sans quoi le bon fonctionnement du système ne peut être atteint. Ainsi, les supports d'information seront élaborés aussi bien au niveau des agents chargés de suivi qu'au niveau du responsable de la cellule. Ils peuvent se résumer aux:

- rapports d'activités mensuelles par les agents chargés de suivi ;
- rapports trimestriels et annuels, rapports d'évaluation et tableaux de bord par le responsable du suivi-évaluation.

Quant au processus de suivi qui fait intervenir toute l'équipe, il concerne :

- les réunions de coordination mensuelle ;
- les réunions de concertation trimestrielle ;
- les séances d'élaboration des guides de suivi des projets (domaines de recherche)
 - **Tableau de bord**

La planification détaillée est un gage pour suivre l'avancement des activités. Elle doit permettre à la direction de pouvoir répondre à n'importe quelle question sur:

- ce qui a été produit: c'est l'avancement réel du projet;
- ce qui a été consommé: ce sont les ressources utilisées;
- les écarts entre le planifié et le réalisé;

- l'origine des écarts;
- ce qu'il reste à faire.

Pour informer la direction et prendre des décisions de pilotage, le responsable suivi-évaluation doit se servir du tableau de bord. Ce tableau de bord lui permet de gérer un ensemble d'informations. Il ne doit contenir qu'un minimum d'informations et doit être structuré comme suit :

Tableau 11 : tableau de bord pour le suivi d'une activité (axe de recherche)

Activités planifiées	Date de démarrage		Date d'achèvement		Explication des écarts	Action à mener	Période prévue		Acteurs responsables
	réalisé	prévu	réalisé	prévu			début	Fin	

❖ Circuit d'information

Deux circuits seront empruntés pour la circulation de l'information :

Pour la satisfaction des besoins en informations on a : agents des UR - agents chargés de suivi - responsable de suivi-évaluation - Direction du CIRES - conseil du CIRES.

La circulation de l'information se fera aussi dans le sens : conseil du CIRES - Direction du CIRES - responsable de suivi-évaluation - agents chargés de suivi - agents des UR ; par des suggestions, feed-back et la fourniture d'informations d'ordre général.

La circulation de l'information dans les deux sens entraîne une amélioration perpétuelle de l'information fournie par rapport aux besoins.

Eu égard à tout ce qui précède, on se rend compte qu'une mauvaise organisation du système sape son efficacité, sa pertinence et la durabilité des acquis. D'où l'importance de bien organiser le système de suivi-évaluation.

I-2-3 DIRECTION

Aucune organisation ne s'organise d'elle-même; il faut l'intervention d'une volonté, individuelle ou collective, qui lui est supérieure: la Direction. Elle est une fonction qui se rapporte au management du personnel en garantissant une certaine motivation au sein de l'organisation. La direction a entre autres missions le suivi, l'animation et le développement de l'organisation pour assurer son évolution. Ainsi, le style de direction doit s'adapter aux motivations des personnes et à la nature des tâches à effectuer. Sur cet ensemble se superposent les ambitions et la personnalité du dirigeant

❖ Processus de prise de décision

Diriger c'est aussi décider, effectuer des choix précédant l'action. La décision est l'acte volontaire par lequel, après examen de questions douteuses ou litigieuses, on tranche, on prend parti. La prise de décision doit faire l'objet de tout un processus partagé par tous les acteurs, la direction ne tranchant qu'au moment du choix. On peut y distinguer les étapes suivantes: prise de conscience du problème, identification du problème, recherche de solutions, évaluation des solutions, choix, communication des choix, mise en œuvre et contrôle. Processus de prise de décision : voir annexe 3.

❖ Le style de direction

Au droit de décider et donc d'obtenir que les choses soient faites, s'attache la notion d'autorité. A l'obligation de répondre de l'action accomplie correspond la responsabilité.

➤ L'autorité

Pour ce qui est du système de suivi-évaluation du programme de recherche 2012-2015 du CIRES, nous proposons une direction basée sur le type d'autorité statutaire. Dans ce cas de figure, l'autorité du supérieur provient de l'organisation des statuts même.

Elle est délimitée par la définition des tâches que les subordonnées doivent accomplir, telles qu'elles figurent éventuellement dans les contrats de travail ou la description du poste. Son caractère légaliste fait de ce type d'autorité le support de la hiérarchie, c'est-à-dire de l'organisation formelle de la cellule en échelons, ou chaque niveau est supérieur au niveau suivant par une dépendance de nature normative. L'autorité statutaire est ainsi le cadre de l'autorité hiérarchique.

L'autorité supérieure du système de suivi-évaluation sera le directeur du CIRES. Cette autorité s'exercera par le droit du supérieur de dire au subordonné

- ce qu'il doit faire (quoi) ;
- à quel moment (quand) ;
- de quelle manière (comment).

Un tel mode de direction permet une efficacité du système car fonctionne selon un schéma dont les étapes sont les suivantes:

- donner des ordres;
- contrôler leur bonne exécution;
- prendre éventuellement des sanctions, si l'obligation n'a pas été respectée.

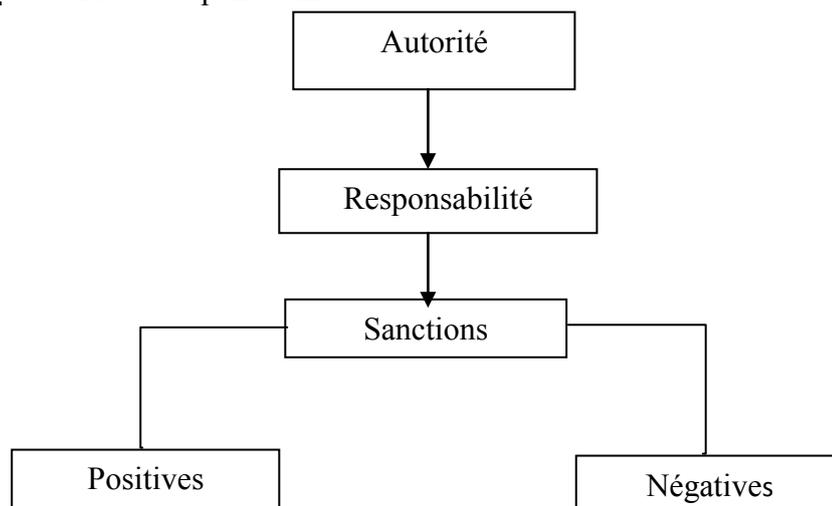
➤ **La responsabilité.**

Peu de termes possèdent un sens aussi équivoque que ce terme.

Dans son sens plus large, la responsabilité désigne la situation de celui qui doit « répondre » d'un fait et qui accepte et subit les conséquences de ses actes.

Dans la cellule de suivi-évaluation, tous les agents ont des responsabilités et « avoir des responsabilités » implique que l'agent a des décisions à prendre, dans le cadre d'une fonction ou d'une action particulière qui lui a été confiée et qu'il a accepté. En d'autres termes, la responsabilité correspond à la solidarité de l'agent avec ses actes. Il en résulte deux conséquences :

- négative d'une part, en effet l'agent risque d'être sanctionné s'il n'accomplit pas la tâche qu'on lui demande d'effectuer;
- positive d'autre part, car ce n'est plus le blâme mais l'estime qui récompense la réussite.

Figure 7 : autorité et responsabilité.

Source: J.P. Helfer - M. Kalika - J. Orsoni, Management, stratégie et organisation, 3ème édition, Oct 2000

I-2-4 CONTROLE

La fonction de contrôle est partie intégrante du management. Elle permet de s'assurer de la compréhension et du respect par tous les membres de la cellule des procédures mises en œuvre pour garantir un bon fonctionnement et une meilleure performance du système. Ainsi, il doit veiller au respect des méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données mais aussi aux différentes échéances de collecte et de production de l'information.

Le contrôle est aussi un moyen de vérifier l'application correcte des recommandations et le respect des décisions prises. Un aspect non moins important de la fonction de contrôle est la veille sur le degré d'atteinte des objectifs visés et sur la pertinence de la stratégie globale adoptée.

Le contrôle est d'autant plus important qu'il permet aux acteurs du système de mieux identifier les écarts en se basant sur les tableaux de bord de suivi. Ce qui aidera à une meilleure appréciation des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et d'entreprendre des mesures correctives. C'est au responsable du suivi-évaluation de définir avec les différents agents, les modalités de contrôle adaptées aux activités.

Puisque la décision est généralement collective, et que l'exécution suppose aussi l'intervention de plusieurs personnes, il convient alors que les membres de la cellule de suivi se consultent et fassent l'effort de s'adapter les uns aux autres, par le moyen d'une

communication formelle. C'est pourquoi, le contrôle est associé à la coordination sous le contrôle de la hiérarchie.

La coordination a pour objet d'ajuster les éléments de la cellule, aussi bien verticalement que horizontalement. Comme une force vitale, la coordination maintient ensemble les différentes parties et différents acteurs de la cellule. Avec une bonne coordination, les informations circulent mieux et plus rapidement; les conséquences des décisions de l'un sont connues de tous; les risques de conflits sont éliminés avant leur apparition.

Dans le cadre du suivi du programme de recherche du CIRES, le contrôle et la coordination se feront à travers des rapports, des réunions,

❖ **Les rapports**

Ils seront mensuels, trimestriels, annuels et d'évaluation.

➤ **Les rapports d'activités mensuels.**

Les rapports d'activités mensuelles sont rédigés par les agents de suivi des activités avec la collaboration des agents des UR et doivent présenter les informations suivantes :

- le rappel des activités prévues ;
- le degré de réalisation des activités ;
- les difficultés rencontrées et les solutions proposées.

A ce niveau, l'analyse doit être surtout axée sur l'explication des écarts et l'appréciation des résultats.

Ces rapports sont présentés et déposés au niveau de la cellule de suivi-évaluation à la fin de chaque mois à l'occasion des réunions de coordination mensuelle entre la direction du CIRES, le responsable du suivi-évaluation et les agents de suivi des activités.

➤ **Rapports d'activités trimestrielles**

Ces rapports sont produits par la cellule de suivi-évaluation et principalement par son responsable. Ils sont adressés aux différents utilisateurs de l'information et doivent être adaptés à leurs besoins.

Pour l'élaboration de ces rapports, le responsable de suivi-évaluation se basera essentiellement sur l'analyse des tableaux de bord entièrement remplis. Le rapport financier doit être annexé pour les rapports destinés au conseil du CIRES et à la Direction.

➤ **Rapports d'activités annuelles.**

Ils font une synthèse des activités de suivi-évaluation réalisées au cours de l'année. Le responsable du suivi-évaluation, principal responsable de cette tâche se basera pour l'essentiel sur les rapports trimestriels pour leur rédaction.

Entre autres informations, pourront y figurer les perspectives en matière de suivi-évaluation pour les programmes de recherche du CIRES.

➤ **Rapports d'évaluation du programme/projet**

Comme pour les rapports trimestriels et annuels, l'élaboration du rapport d'évaluation est sous la responsabilité du responsable du suivi-évaluation. Y figureront les informations ci-dessous:

- un petit résumé du programme/projet;
- les résultats (financiers et techniques) obtenus;
- les écarts par rapport aux objectifs;
- les enseignements tirés;
- les recommandations.

Le responsable du suivi-évaluation doit veiller au dépôt de ces différents rapports dans les délais requis. Le respect des délais évitera une non pertinence et une non durabilité du système. D'où l'importance de bien rédiger les rapports et de les déposer à temps.

❖ **Les réunions de coordination**

Elles auront lieu le dernier vendredi de chaque mois et réuniront la direction du CIRES et les membres de la cellule de suivi-évaluation. C'est un cadre qui permet de passer en revue l'état d'exécution du programme. En ce sens, elle abordera les points suivants :

- l'examen du compte rendu de la réunion précédente ;
- les informations générales de la direction ;
- l'état d'exécution des tâches confiées à chaque agent
- situation générale de la mise en œuvre du programme ;
- le programme d'activités du mois à venir ;
- les questions diverses.

Les réunions de coordination seront sanctionnées par la rédaction d'un compte rendu par les agents chargés du suivi à tour de rôle.

I-3 PROPOSITION PAR RAPPORT AUX FACTEURS EXTERNES

La volonté et l'orientation politiques de l'Etat Ivoirien en matière de recherche scientifique ne peuvent être occultées par le SSE. A cet effet, il devra suivre l'évolution des différentes lois et conventions promulguées. Le CIRES, en partenariat avec les autres acteurs de la recherche devra contribuer à la sensibilisation des autorités politiques et législatives pour renforcement des subventions en valeur de la recherche. La Cellule SE devra aussi veiller aux différents documents traitant de la recherche scientifique pour leur intégration dans les politiques du CIRES

Le SSE devra toujours identifier les contraintes à l'application des lois et règlements, trouver leurs causes et initier la recherche de solutions.

Conclusion partielle

Il ressort des résultats de notre étude que le CIRES est confrontée à des problèmes de plusieurs ordres dans le domaine du S&E. Il n'existe pas de SSE et les pratiques se résument à l'obligation de rendre compte aux bailleurs de fonds pour l'utilisation des financements reçus et l'atteinte des objectifs retenus.

S'agissant des AT, il a été noté des contraintes au niveau de la définition des indicateurs, de la collecte, de l'analyse et de la dissémination des résultats. L'absence d'un SSE structuré entraîne la soumission de rapports de faible qualité, les retards de leur dépôt et l'inutilisation systématique des résultats pour la planification future. Cet état de fait justifie cette étude dont l'objectif est de doter le CIRES d'un SSE opérationnel.

Concernant les AMx, il est constaté une absence de structure et de personnel chargé de conduire les opérations de S&E, de planification et de supervision formative.

A l'issue de ces résultats, des recommandations ont été formulées pour conduire à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre.

II PLAN DE MISE N ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

Tableau 12 : plan de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Comment ?	Structure responsable	Quand?	Résultats attendus
Exécuter les étapes de la conception du SSE	Mettre en œuvre les différentes étapes ayant traits aux AT et AMx tout en tenant compte des FE	Direction du CIRES	Dans les plus brefs délais	Chaque acteur aura une description claire de ce qu'il devra faire
Recruter un responsable chargé du suivi-évaluation	Faire une annonce et organiser des tests	Direction du CIRES	Dans les plus brefs délais	Le responsable suivi-évaluation recruté
Renforcer les capacités des membres de la cellule de suivi-évaluation de sorte à développer leurs compétences pour que les projets répondent au mieux aux différentes attentes	Elaborer un plan de formation des membres de la cellule de suivi-évaluation	Direction du CIRES	Avant fin 2013	L'équipe de suivi-évaluation bien formée et outillée pour le suivi correct du programme
Mise en place d'une base de données	Faire le point sur les compétences humaines nécessaires	Responsable de suivi-évaluation	Après l'élaboration du système de suivi-évaluation	Base de données disponibles. Base de données utiles pour les programmes futurs
Utiliser des logiciels de gestion	Faire le point sur le besoin en formation	Direction du CIRES	Dès la mise en place du système de suivi-évaluation	Les projets sont mieux élaborés et plus performants
Elaborer de bons indicateurs de suivi à partir du cadre logique	Réviser le cadre logique élaboré par le promoteur	Responsable de suivi-évaluation	Lors de l'élaboration des guides de suivi	Les indicateurs de suivi-évaluation sont corrects et identifiés

CONCLUSION GENERALE

L'étude que nous venons d'effectuer nous a permis d'aborder un des sujets les plus préoccupants dans le domaine de la gestion de projets: «le suivi-évaluation». Bien que relativement récent en tant que discipline, il bénéficie d'un grand intérêt auprès de tous les partenaires au développement et au-delà, de tous les acteurs du management des projets et programmes.

Nonobstant cette importance de la fonction de S&E, force est de constater son inexistence dans beaucoup d'institutions en Afrique dont le CIRES. Raison pour laquelle cette étude se fixe comme objectif général de doter le CIRES d'un SSE pour booster ses performances. Pour ce faire, un modèle d'analyse sur le processus a été élaboré et découpé en neuf étapes en référence à celui du FIDA. La méthode de recherche qualitative a été choisie et huit (08) entretiens semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un guide.

L'analyse selon le processus retenu, considère que la conception du SSE dépend de la combinaison des AT, des AMx et des FE. Chaque composante est un maillon de la chaîne qui ne peut être occultée.

Ainsi, au terme de l'étude, il en est ressorti que:

▪ Dans les AT :

- ✓ l'étape de la clarification des objectifs du système ne peut être escamotée car, c'est à partir de ces derniers que tout le reste va se dessiner. **La pertinence** même du système en dépend fortement ;
- ✓ sans la connaissance exacte des utilisateurs de l'information et de leurs besoins, le système ne peut être **efficace** car ne saurait répondre aux attentes ;
- ✓ sans la traduction des objectifs du programme en indicateurs, on ne peut assurer un suivi complet des différentes activités et couvrir l'information dont on a besoin. D'où **l'inefficacité** du système ;
- ✓ la collecte, le traitement, l'analyse et le stockage des données sont tous liés. Si une étape de ce processus n'est pas bien effectuée, tout le système de suivi-évaluation s'en trouvera perturbé d'où son **inefficacité** et sa **non durabilité** ;
- ✓ la non identification des acteurs concernés et de leurs rôles influerait négativement sur **l'efficacité** et **l'efficience** du système de suivi ;

- ✓ si les ressources (matérielles, humaines et logistiques) nécessaires ne sont pas déterminées, on ne pourra pas prétendre à un système **efficace et pertinent**
- **Dans les AMx :**
 - ✓ une planification mal ficelée ou inexistante aurait une incidence aussi bien sur la pertinence et la qualité des informations que sur le respect des délais de production des rapports. **L'efficacité, l'efficience et la pertinence** du système s'en trouveraient fortement aliénées ;
 - ✓ une mauvaise organisation du système de suivi-évaluation du programme pourrait avoir pour conséquences la production de supports et documents inadéquats, l'absence de procédures de suivi ou l'individualisme des membres de l'équipe. Donc, saperait **l'efficacité, la pertinence et la durabilité** des acquis
 - ✓ si le style de direction n'est pas adapté ou s'il n'y a pas un dispositif de mobilisation et de motivation approprié, il s'en suit un effet négatif sur la performance des membres de la cellule de suivi et par conséquent sur celle du système. Ce qui se traduirait par une baisse de rendement aussi bien en efficacité qu'en efficience ;
 - ✓ un contrôle mal conduit ou inexistant ne permet pas d'anticiper sur les risques inhérents à l'exécution du programme et d'entreprendre des actions correctives. Cette situation aurait pour conséquences une gestion **inefficace** du risque, une mauvaise qualité de l'information, un glissement des délais d'exécution et enfin l'incertitude quant à la **durabilité** des résultats acquis.

Par ailleurs, il est à noter que cette proposition de système de suivi-évaluation n'est pas une panacée, donc, ne doit pas être transposable à tous les programmes. Toutefois, il peut servir de base pour l'élaboration future d'un système de suivi-évaluation pour tout nouveau programme de recherche.

Comme toute recherche, notre étude a été délimitée pour mieux la cerner et la mener dans les délais de temps impartis. Aussi, pensons-nous qu'elle pourrait être complétée par d'autres sur intégration du système proposé dans le cadre du suivi-évaluation des structures nationales de recherche scientifique en Côte d'Ivoire.

BIBLIOGRAPHIE

❖ **Ouvrages et manuels:**

- **A. Magnen.** Les projets d'éducation: préparation, financement et gestion. UNESCO/Institut International de la planification de l'éducation, Paris, 1990.
- **Banque Mondiale.** Etude sur l'évaluation rétrospective des opérations de la banque mondiale. BM, Washington 1985 - 1986.
- **A. Maslow.** Motivation et personnalité. Harper and Row, New York, 1954
- **J. De Rosnay.** Le Macroscopie : vers une vision globale, Éditions du Seuil, 1975
- **J.P. Helfer M. Kalila - J. Orsoni.** Management, stratégie et organisation. 3ème édition, Octobre 2000.
- **FIDA.** Guide pratique suivi évaluation de projets : Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation, Module4, Rome, 2003.
- **FIDA.** Guide pratique suivi évaluation de projets : Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer, Module5, Rome, 2003
- **FIDA.** Guide pratique suivi évaluation de projets : Collecté, gérer et communiqué l'information, Module6, Rome, 2003
- **FIDA,** guide pratique de S&E des projets : Méthodes et outils en suivi-évaluation, Annexe D, Rome, 2003, 52 p
- **FIDA,** guide pratique de S&E des projets : Terminologie du suivi-évaluation, Annexe A, Rome, 2003, 8p
- **UNICEF,** Guide de l'UNICEF pour le suivi et l'évaluation : Evaluation, USA, 156 p
- **ENEA,** Manuel de formation en gestion de projets
- **ACDI,** Guide de l'évaluation à l'ACDI, Canada, octobre 2004, 174 p
- **Brinkerhoff, D, W, Tuthill, J, C,** La gestion efficace des projets de développement : un guide à l'exécution et l'évaluation, Kumarian Press, USA, 1991, 51 p
- **CORAF/WECARD.** Manuel de Suivi-Evaluation, Septembre 2009

- **W. O'Shaughnessy.** La faisabilité de projet, une démarche vers l'efficacité et l'efficacité - les éditions SMG, Québec, 1992.
- **AFITEP**, Dictionnaire de management de projet, 3ème édition, Paris, 1999
- **AFITEP-AFNOR**, vocabulaire de gestion des projets, 2ème édition, Edition AFNOR, Paris, 1992.
- Agence française de Développement. Rapport annuel. 1991

❖ **Cours :**

- **Papa Félou DIALLO :** Conception de projets dans les ONG, CESAG 2011-2012;
- **B. Aw :** méthodes et outils d'identification et de formulation, cours étude de faisabilité, CESAG 2011-2012 ;
- **Amadou Traoré :** cours de suivi-évaluation, CESAG 2010 ;
- **Amadou Traoré :** Conception de projets, cours DESS/GP, CESAG 2004-2005 ; 2007-2008
- **Faye Cheikh :** Suivi-Evaluation, CESAG 2006

❖ **Mémoires**

- **Djimadé Olivier Ali AKELE :** Contribution à la conception d'un système de suivi-évaluation.' cas de l'ANCAR du programme PSAOP. Mémoire de fin de cycle, CESAG 2002-2003
- **MANE Moussa:** Contribution à la conception d'un système de suivi-évaluation d'une ONG: cas de l'ASBEF, Mémoire de fin d'études, CESAG, DESS GP, 2008.

Webographie

- www.google.fr
- www.worldmediafiles.com
- www.wikipedia.org

ANNEXES

Annexe 1 : guide d'entretien ;

Annexe 2 : organigramme du CIRES ;

Annexe 3 : Processus de prise de décision.

Annexe1 : Guide d'entretien

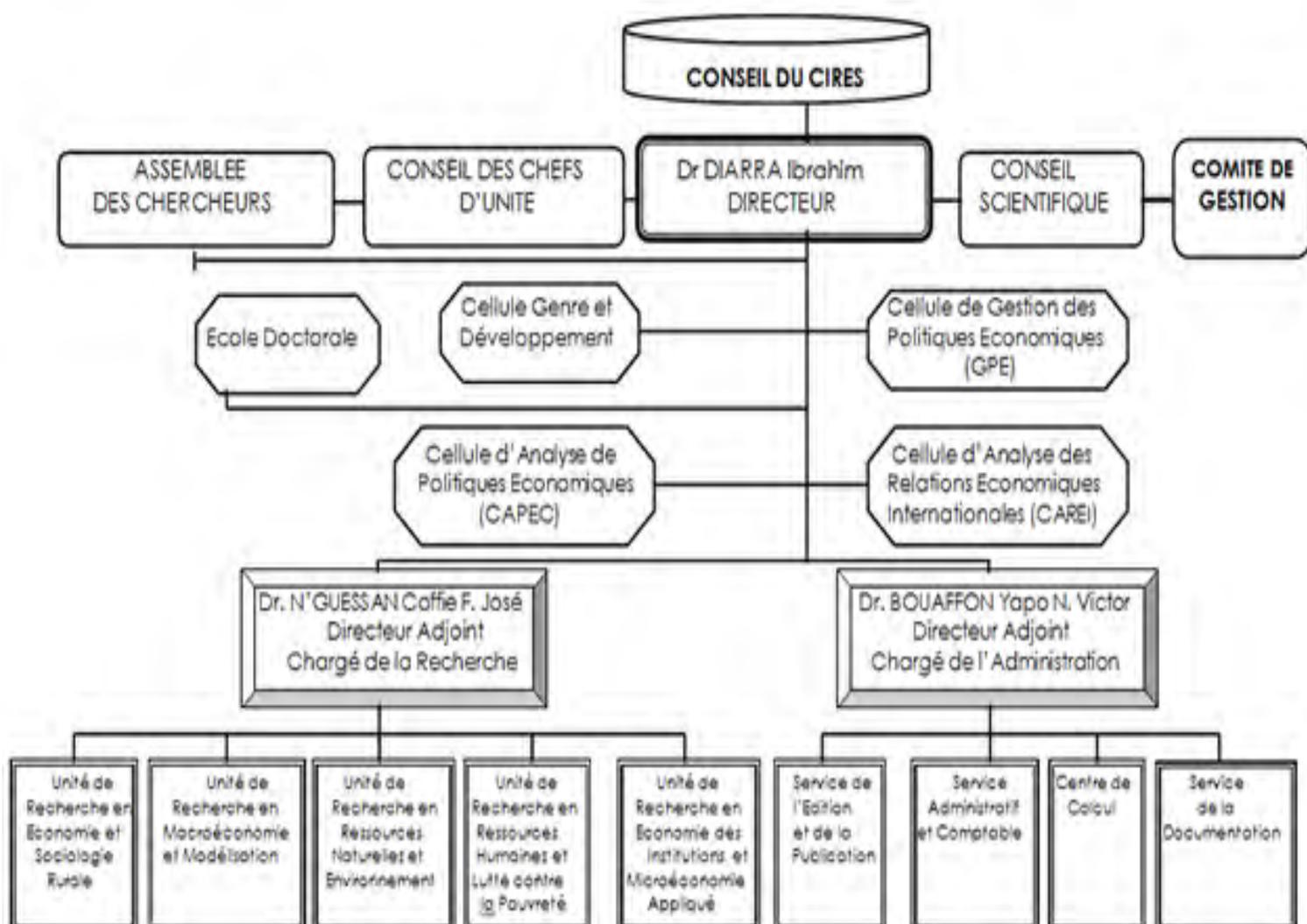
GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX RESPONSABLES DU CIRES (Directeur, Directeur Adjoint chargé de l'administration, Directeur Adjoint chargé de la recherche). Il est composé d'axes de questionnement qui ont permis, sur la base des réponses proposées de poser de nouvelles questions et d'avoir ainsi un maximum d'informations et un approfondissement du thème débattu.

- 1- Existence d'un système d'information ou d'un système de suivi-évaluation.
- 2- Définition des objectifs du système existant.
- 3- Les principaux utilisateurs des informations.
- 4- Les besoins en informations des principaux utilisateurs
- 5- Existence de moyens matériels pour la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion des informations.
- 6- Disponibilité d'un budget mis en place pour le suivi-évaluation.
- 7- Existence d'un plan de suivi-évaluation.
- 8- Respect de la planification.
- 9- Existence d'une équipe de gestion du système existant
- 10- Répartition claire des tâches et des responsabilités.
- 11- Existence d'un plan de circulation de l'information.

GUIDE D'ENTRETIEN A L'ATTENTION DES RESPONSABLES DES UR (personnes responsables des domaines de recherches)

- 1- Besoins en informations de vos supérieurs hiérarchiques.
- 2- Les sources d'informations.
- 3- Vos besoins en informations pour répondre aux besoins en information des supérieurs hiérarchiques.
- 4- La périodicité des informations requises.
- 5- Description des points de circulation de l'information.
- 6- Comment sont collectées et traitées les différentes informations.
- 7- Décrire vos rôles et votre place dans l'organisation du CIRES.

Annexe 2 : Organigramme du CIRES



Annexe 3 : Processus de prise décision.

