



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Audit et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU  
SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE L'AGETIP :  
CAS DU PROJET GLOBAL PARTNERSHIP FOR  
OUTPUT BASED AID POUR L'ASSAINISSEMENT  
AUTONOME A DAKAR**



**Présenté par :**

**Dirigé par :**

**Baudouin Daniel HOUNGNIBO**

**M. Hugues Oscar LOKOSSOU**

**Contrôleur de gestion à la BCEAO**

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- mon père qui n'a ménagé aucun effort pour la réussite de ses enfants et qui a fait de moi ce que je suis ;
- ma mère pour tout le sacrifice qu'elle a consenti pour la réussite de ses enfants ;
- ma tante qui n'a cessé de me soutenir, de m'aider et de m'encourager dans toutes mes démarches au Sénégal ;
- mes chères sœurs qui font partie de mes sources de motivation dans le travail que j'accomplis ;
- mes amis pour leurs conseils et soutien.

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, j'aimerais remercier tous ceux qui m'ont aidé à le réaliser. Ainsi mention spéciale à :

- mes parents, pour l'éducation qu'ils m'ont donné et leurs efforts pour ma réussite dans la vie ;
- Monsieur le Directeur Général de l'AGETIP-Sénégal, pour avoir accepté mon stage ;
- Madame CISSE, chef du projet Global Partnership for Output Based Aid (GPOBA) pour l'assainissement autonome à Dakar au niveau de l'AGETIP-Sénégal, pour avoir accepté me suivre tout au long de mon travail ;
- mon encadreur Monsieur LOKOSSOU Oscar, qui a toujours fait preuve de disponibilité à mon égard et ses conseils accordés pour la rédaction de mon mémoire ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF et à tout le corps professoral du CESAG qui n'a ménagé aucun effort pour la réussite de notre formation ;
- enfin je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ADC</b>	: Acteur de Développement Communautaire
<b>AFRICATIP</b>	: Association Africaine des Agences d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
<b>AGETIP</b>	: Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
<b>BALP</b>	: Bac à Laver Puisard
<b>BIT</b>	: Bureau International du Travail
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>DDI</b>	: Direction de la Dette et de l'Investissement
<b>DP</b>	: Douche Puisard
<b>F3E</b>	: Fonds pour la Promotion des Etudes Préalables Etudes transversales Evaluation
<b>FAO</b>	: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
<b>FIDA</b>	: Fonds International de Développement Agricole
<b>FS</b>	: Fosse Septique
<b>GAR</b>	: Gestion Axée sur les Résultats
<b>GPOBA</b>	: Global Partnership for Output Based Aid
<b>MOD</b>	: Maîtrise d'Ouvrage Déléguée
<b>OCB</b>	: Organisation Communautaire de Base
<b>OCDE</b>	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>OIT</b>	: Organisation Internationale du Travail
<b>OMD</b>	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>ONAS</b>	: Office Nationale de l'Assainissement du Sénégal
<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>ONU</b>	: Organisation des Nations Unies
<b>PAQPUD</b>	: Programme d'Assainissement des Quartiers Périurbains de Dakar

<b>PEP</b>	: Programme d'Exécution du Projet
<b>PERT</b>	: Program of Evaluation and Review Technic
<b>PLT</b>	: Projet Eau à Long Terme
<b>PNUD</b>	: Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>UE</b>	: Union Européenne
<b>UNESCO</b>	: Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
<b>UNFPA</b>	: United Nations Fund for Population Activities
<b>UNICEF</b>	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
<b>US</b>	: United States
<b>USAID</b>	: Agence Américaine pour le Développement Internationale
<b>TCM2F</b>	: Toilette Chasse Manuelle deux Fosses
<b>TCM2F+D</b>	: Toilette Chasse Manuelle deux Fosses plus Douche

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: EXEMPLE DE RESEAU PERT.....	17
FIGURE 2: EXEMPLE DE DIAGRAMME DE GANTT (EN MOIS).....	18
FIGURE 3: OBJECTIFS FONDAMENTAUX DE L'EVALUATION .....	25
FIGURE 4: MODELE D'ANALYSE .....	35
FIGURE 5: ORGANISATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET GPOBA .....	52
FIGURE 6: ETAPES DU SUIVI-EVALUATION.....	56

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: MATRICE DU CADRE LOGIQUE .....	19
TABLEAU 2: ACTEURS AUPRES DESQUELS LES INFORMATIONS ONT ETE RECUEILLIES .....	37
TABLEAU 3: DESCRIPTION DES OUVRAGES D'ASSAINISSEMENT AUTONOME SUBVENTIONNES ....	47
TABLEAU 4: NOMBRE DE REALISATIONS ET DE BENEFICIAIRES PREVU PAR TYPES D'OUVRAGES .	48
TABLEAU 5: PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE DU SUIVI-EVALUATION.....	55
TABLEAU 6: RESPONSABILITES DES INTERVENANTS DU PROJET GPOBA .....	61
TABLEAU 7: CRITERES D'EVALUATION DE LA PERTINENCE DES OBJECTIFS DU PROJET .....	63
TABLEAU 8: INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'OBJECTIF GLOBAL DU PROJET GPOBA .....	64
TABLEAU 9: CRITERES D'EVALUATION DE LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET .....	65
TABLEAU 10: INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE .....	65
TABLEAU 11: CRITERES COMMUNS D'EVALUATION DES MOYENS DU PROJET .....	66
TABLEAU 12: INDICATEURS DE PERFORMANCE AU NIVEAU DU COMITE DE PILOTAGE .....	66
TABLEAU 13: INDICATEURS DE PERFORMANCE AU NIVEAU DE L'AGETIP .....	67
TABLEAU 14: INDICATEURS DE PERFORMANCE AU NIVEAU DES PARTENAIRES D'EXECUTION ....	68
TABLEAU 15: CRITERES COMMUNS D'EVALUATION DU SUIVI-EVALUATION.....	68
TABLEAU 16: INDICATEURS DE PERFORMANCE DU COMITE DE PILOTAGE.....	69
TABLEAU 17: INDICATEURS DE PERFORMANCE A L'AGETIP.....	70
TABLEAU 18: INDICATEURS DE PERFORMANCE DES PARTENAIRES D'EXECUTION.....	70

## LISTES DES ANNEXES

ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DE L'AGETIP-SENEGAL .....	78
ANNEXE 2: FICHE DEMANDES RECENSEES .....	79
ANNEXE 3: FICHE DE VERSEMENTS .....	80
ANNEXE 4: EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ADC PAR ZONE .....	81
ANNEXE 5: EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES .....	82
ANNEXE 6: GUIDE D'ENTRETIEN AU COMITE DE PILOTAGE ET A L'AGETIP .....	83
ANNEXE 7: QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES ACTEURS DU SYSTEME .....	84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES FIGURES .....	V
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE : .....	7
CADRE THEORIQUE ET .....	7
APPROCHE METHODOLOGIQUE .....	7
CHAPITRE 1 : SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION .....	9
1.1 Le suivi-évaluation .....	9
1.1.1 Le suivi .....	9
1.1.2 L'évaluation .....	9
1.2 Le système de suivi-évaluation .....	10
1.2.1 La conception du système de suivi-évaluation .....	11
1.2.1.1 Définition de l'objectif et du champ d'action du système .....	11
1.2.1.2 Identification des critères de performance, des besoins en matière d'information et des indicateurs à utiliser .....	12
1.2.1.3 Planification de la collecte et de l'organisation de l'information .....	12
1.2.1.4 Planification de la communication et de l'établissement des rapports .....	12
1.2.1.5 Planification des mécanismes et activités pour mettre en œuvre la réflexion critique .....	13
1.2.1.6 Planification des moyens et compétences nécessaires .....	13
1.2.2 La mise en œuvre du système de suivi-évaluation .....	13
1.2.2.1 La disponibilité des moyens logistiques, matériels et financiers .....	13

1.2.2.2	Compétence du personnel du suivi-évaluation.....	14
1.2.2.3	Suivi et mis à jour.....	14
1.3	Les composantes du système de suivi-évaluation .....	15
1.3.1	Les parties prenantes.....	15
1.3.2	Les outils et méthodes de suivi-évaluation .....	15
1.4	Les outils du système de suivi-évaluation .....	16
1.4.1	Le réseau PERT (Program of Evaluation and Review Technic) .....	16
1.4.2	Le diagramme de GANTT .....	17
1.4.3	Le cadre logique.....	18
1.5	Rôle et intérêt du système de suivi-évaluation .....	19
1.5.1	Rôle du système de suivi-évaluation.....	19
1.5.2	Intérêt du système de suivi-évaluation.....	20
CHAPITRE 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS.....		21
2.1	La performance.....	21
2.1.1	Les critères de performances.....	22
2.1.1.1	L'efficacité .....	22
2.1.1.2	L'efficience .....	23
2.1.1.3	L'effectivité.....	23
2.1.2	L'objectif de la mesure de la performance et les divergences de l'évaluation .....	23
2.1.2.1	L'objectif de la mesure de la performance.....	24
2.1.2.2	Les divergences d'évaluation .....	25
2.2	Les facteurs de réussite d'une évaluation du système de suivi-évaluation.....	26
2.2.1	L'implication de la Direction .....	26
2.2.2	Désignation d'un responsable .....	26
2.2.3	La définition d'objectif claires et bien communiqués.....	26
2.2.4	Les moyens .....	27

2.3 Les déterminants de la performance d'un système de suivi-évaluation .....	27
2.3.1 Profil et compétence des acteurs du système de suivi-évaluation .....	27
2.3.2 Qualité et respect des délais d'élaboration des rapports de suivi-évaluation.....	28
2.3.3 Le climat de travail .....	28
2.4 Mesure de la performance du système de suivi-évaluation des projets.....	28
2.4.1 Les indicateurs de performance .....	28
2.4.1.1 Typologie des indicateurs.....	29
2.4.1.2 Caractéristiques des indicateurs de performance .....	30
2.4.1.3 Utilité des indicateurs de performance.....	30
2.4.2 Les outils de mesure de la performance.....	30
2.4.2.1 Les systèmes de reporting.....	31
2.4.2.2 Le tableau de bord .....	31
2.4.2.3 Le Balanced scorecard.....	32
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	34
3.1 Le modèle d'analyse .....	34
3.1.1 La prise de connaissance de l'AGETIP et du projet GPOBA.....	36
3.1.2 La prise de connaissance du système de suivi-évaluation du projet GPOBA .....	36
3.1.3 L'évaluation et la détermination du niveau de performance du système de suivi-évaluation du projet GPOBA .....	36
3.1.4 Analyse des résultats.....	36
3.1.5 Les recommandations .....	36
3.2 Techniques de collecte de données.....	36
3.2.1 L'observation .....	37
3.2.2 Le questionnaire.....	37
3.2.3 Le guide d'entretien .....	38
3.2.4 L'analyse documentaire.....	38
3.3 Analyse des données.....	38

DEUXIEME PARTIE : .....	41
CADRE PRATIQUE.....	41
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'AGETIP-SENEGAL ET DU PROJET GPOBA POUR L'ASSAINISSEMENT AUTONOME A DAKAR .....	43
4.1 Présentation de l'AGETIP-Sénégal .....	43
4.1.1 Création et missions .....	43
4.1.2 Organisation de l'AGETIP-Sénégal.....	44
4.1.2.1 L'Assemblée Générale .....	44
4.1.2.2 La Direction Générale .....	44
4.1.2.3 La Direction Administrative et Financière.....	45
4.1.2.4 La Direction Technique.....	45
4.1.2.5 La Direction du Développement .....	45
4.1.2.6 Le Service de Contrôle de Gestion.....	45
4.1.2.7 Les Commissions Spécialisées.....	46
4.2 Présentation du projet Global Partnership for Output Based Aid (GPOBA) .....	46
4.2.1 Contexte et généralités du projet.....	46
4.2.2 Description du GPOBA .....	47
4.2.3 Les objectifs du GPOBA .....	48
4.2.4 Lieu d'exécution et documents d'appui du projet.....	49
4.2.5 Les intervenants et leurs rôles spécifiques pour le projet GPOBA.....	49
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET GPOBA .....	51
5.1 Objectifs et organisation du système de suivi-évaluation .....	51
5.1.1 Objectifs du système de suivi-évaluation du projet GPOBA.....	51
5.1.2 Organisation du système de suivi-évaluation.....	52
5.2 Présentation des moyens financiers, matériels et humains du système de suivi-évaluation.....	53

5.2.1	Présentation des ressources financières .....	53
5.2.2	Présentation des ressources matérielles .....	53
5.2.3	Présentation des ressources humaines.....	53
5.2.3.1	Les ressources humaines du comité de pilotage.....	54
5.2.3.2	Les ressources humaines à l'AGETIP.....	54
5.2.3.3	Les ressources humaines des partenaires d'exécution .....	54
5.3	Planification et mise en œuvre du suivi-évaluation.....	55
5.4	Description des procédures opérationnelles .....	56
5.4.1	Activités de suivi-évaluation du projet GPOBA.....	56
5.4.1.1	la planification.....	56
5.4.1.2	L'accompagnement et la mise en œuvre des activités .....	57
5.4.1.3	Mesure des résultats .....	57
5.4.2	Les intervenants du système de suivi-évaluation du projet GPOBA.....	58
5.4.2.1	Le comité de pilotage .....	58
5.4.2.2	L'AGETIP .....	58
5.4.2.3	Les partenaires d'exécution.....	59
5.4.2.3.1	Les acteurs communautaires.....	59
5.4.2.3.2	Les entreprises et bureaux d'études.....	61
5.5	Chaîne des responsabilités des intervenants du système .....	61
	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	62
CHAPITRE 6 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET GPOBA .....		63
6.1	Evaluation de la pertinence des objectifs du projet GPOBA.....	63
6.1.1	Evaluation de l'objectif global.....	64
6.1.2	Evaluation de la stratégie mise en œuvre.....	65
6.2	Evaluation des moyens disponibles.....	66
6.2.1	Evaluation de la disponibilité des moyens au niveau du comité de pilotage.....	66

6.2.2 Evaluation de la disponibilité des moyens au niveau de l'AGETIP .....	67
6.2.3 Evaluation de la disponibilité des moyens au niveau des partenaires d'exécution..	67
6.3 Evaluation des intervenants du projet GPOBA en matière de suivi-évaluation.....	68
6.3.1 Evaluation du comité de pilotage en matière de suivi-évaluation .....	69
6.3.2 Evaluation de l'AGETIP en matière de suivi-évaluation.....	69
6.3.3 Evaluation des partenaires d'exécution en matière de suivi-évaluation.....	70
6.4 Recommandations pour une amélioration de la performance du système de suivi-évaluation du projet GPOBA.....	71
6.4.1 Recommandations au comité de pilotage.....	72
6.4.2 Recommandations à l'AGETIP .....	72
6.4.3 Recommandations aux principaux intervenants .....	73
CONCLUSION GENERALE .....	75
ANNEXES .....	77
BIBLIOGRAPHIE .....	87

**INTRODUCTION GENERALE**

La pauvreté dans le monde est de plus en plus perçue non seulement comme un fléau économique et social grave pour ceux qu'elle touche directement, mais également comme un facteur potentiel majeur de déstabilisation des politiques à l'échelle mondiale d'un pays.

Face à cela, les pays africains et leurs partenaires au développement s'accordent sur un consensus selon lequel le premier objectif du développement est de réduire la pauvreté à court et moyen termes et de l'éliminer à long terme. Ce consensus s'est dégagé dans diverses instances internationales, où la communauté internationale a reconnu à la fois l'étendue et la gravité du fléau de la pauvreté dans le monde et s'est fixée pour objectif, dans la Déclaration du Millénaire adoptée en septembre 2000, de « réduire de moitié d'ici 2015 la proportion de pauvres qui vivent avec moins de 1 dollar par jour ... » ONU (2005 : 6).

Une fois, les objectifs de développement du millénaire des Nations Unies adoptés, les Etats s'efforcent de concevoir et de mettre en œuvre des plans d'action concrets visant à éradiquer la pauvreté, à promouvoir la croissance économique et à garantir un développement durable et la prospérité dans le monde. .

Depuis son indépendance en 1960, le Sénégal avec l'appui des partenaires au développement s'est engagé dans le développement d'initiatives pour la réduction de la pauvreté. Ainsi, plusieurs programmes, fonds, agences contribuent déjà à la réalisation de cet objectif et impliquent plusieurs acteurs, notamment les collectivités locales, la société civile, les ONG, les départements ministériels concernés ont obtenu le soutien des partenaires au développement.

Le Sénégal, bien qu'en tête des pays africains sur de nombreux indicateurs, fait encore face à des problèmes de pauvreté considérables. Selon le document stratégique des Objectifs de Développement du Millénaire (ODD) de 2002, plus d'un tiers de la population de la région de Dakar n'a pas accès à un système approprié d'assainissement, la grande majorité étant parmi les quintiles ayant les plus faibles du revenu ONU (2002 : 2 ).

La Banque Mondiale soutient depuis plusieurs années les efforts du Gouvernement du Sénégal en matière de réduction de la pauvreté. Mais au regard des ressources limitées, des difficultés de mobilisation de ces dernières et de l'aide publique devenue de plus en plus insignifiante, les partenaires de financement des projets ou programmes de développement

sont de plus en plus exigeants sur les résultats de leurs appuis. Ils veulent s'assurer que toutes les actions entreprises font l'objet d'un suivi-évaluation.

Le suivi des modalités joue de ce fait un rôle important dans le développement de toute activité car il permet de détecter les problèmes de fonctionnement et parfois de conception et facilite le processus d'évaluation. La non prise en compte du rôle de suivi-évaluation par le passé a été la cause d'échec de plusieurs projets de développement initiés en Afrique.

De nos jours, toute organisation qu'elle soit à but lucratif ou non, se doit d'être performance. Plusieurs stratégies sont développées par les organisations pour répondre au souci de performance. Les projets de développements économiques et sociaux qui sont l'apanage des organismes et fonds d'aide au développement n'échappent pas à cette exigence car ils font de plus en plus l'objet de plusieurs missions d'audit et d'investigation dans le but de s'assurer de la réalisation des activités prévues dans leur planning, mais aussi de la bonne utilisation des fonds qui leurs sont alloués.

La performance est définie par BOUQUIN (2001 : 51), comme un ensemble de critères : « la performance, c'est l'efficacité, l'efficience et l'économie ».

Dans les projets de développement, à l'instar de toutes les autres activités, le suivi et l'évaluation constituent des étapes très importantes pour la réussite de ces derniers. Ainsi, tout projet de développement économique et social désireux d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés doit impérativement avoir un système de suivi-évaluation performant et ceci, depuis l'identification de l'idée de projet jusqu'à la livraison du projet fini. Ce système de suivi-évaluation doit sans aucun doute, intégrer les notions d'économie, d'efficience et d'efficacité.

Il apparaît donc qu'un système suivi-évaluation performant est une conditionnalité pour la réussite des projets et programmes car l'Etat, les bailleurs et les bénéficiaires ont besoin d'informations fiables et à temps réel pour s'assurer d'une gestion saine et d'un suivi efficace en vue de prise de décision adéquate. Chaque unité en charge du montage et de la mise en œuvre du projet doit mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur la performance avec les spécificités nécessaires garantissant ainsi sa faisabilité et la réussite du projet.

Pour se conformer à cette règle et dans le souci d'être toujours performante, l'Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public (AGETIP), grâce à son expérience capitalisée dans le secteur de la gestion urbaine et de la Maîtrise d'Ouvrage Délégée (MOD) a mis en place

une Cellule de Planification, de Suivi-Evaluation pour planifier, suivre, évaluer et coordonner les différentes activités de l'Agence et a opté pour une Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Une telle organisation comme l'AGETIP dont les objectifs sont situés dans la durabilité, doit disposer des informations essentielles en sa gestion, en l'occurrence, celles liées à la planification, la prise de décision, le suivi et l'évaluation des activités.

En dépit de toutes ces initiatives pour aider à l'atteinte des objectifs assignés aux projets de développement, force est de constater l'arrêt de certains projets en cours d'exécution, ou leur disparition peu de temps après leur livraison. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation :

- l'inadéquation entre les besoins des bénéficiaires et les objectifs du projet ;
- la limitation des missions et objectifs assignés au système de suivi-évaluation ;
- la mauvaise politique de suivi-évaluation mise en œuvre par le service responsable ;
- les mécanismes de coordination, de suivi et d'évaluation inopérants et inefficaces ;
- un dispositif de circulation de l'information restreint.

De ces problèmes, peuvent découler les conséquences suivantes :

- une limite des systèmes d'information et de suivi pour rendre compte de l'efficacité des interventions malgré l'existence d'une masse d'information ;
- un coût élevé des projets par la demande continuelle de prolongation faute de pouvoir terminer dans le délai ;
- une production des effets et impacts contraires non prévus par le projet ;
- une absence de prise en charge par les bénéficiaires du suivi et de la gestion des réalisations après les projets ;
- une perte d'effet d'expérience, d'efficacité, et l'éloignement par rapport à l'objectif ;
- une perte de confiance des partenaires et des bénéficiaires.

Dans un élan de redynamisation du suivi-évaluation, plusieurs pistes peuvent être explorées pour surmonter les difficultés énoncées plus haut :

- impliquer les populations bénéficiaires dans le processus de gestion des projets ;
- sensibiliser et former les dirigeants aux nouvelles exigences en matière de suivi et évaluation ;

- évaluer la performance du système de suivi et évaluation.

Cette dernière solution nous paraît la plus indiquée dans la mesure où elle permettra au système de suivi-évaluation de mettre en œuvre un ensemble de mesures en vue d'un pilotage efficace de la performance des projets.

La question qui se pose est alors la suivante : quel est le niveau de performance du système de suivi-évaluation des projets de développement à l'AGETIP ?

Cette question principale suscite en nous de nombreuses interrogations :

- comment évalue-t-on le système de suivi-évaluation dans les projets ?
- quels sont les déterminants et les critères de performance du système de suivi-évaluation ?
- quelles améliorations apportées au système de suivi-évaluation pour le rendre plus performant ?

C'est à ces différentes questions posées ci-dessus que nous tenterons d'apporter des réponses, à travers notre travail sur le thème : « Evaluation de la performance du système suivi-évaluation de l'AGETIP : cas du projet Global Partnership for Output Based Aid (GPOBA) pour l'assainissement autonome à Dakar ».

L'objectif de ce travail est de faire l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation mise en place par l'AGETIP et d'apporter des recommandations en vue de son amélioration. Pour ce faire, il faudra tout d'abord :

- définir une démarche d'évaluation de la performance du système ;
- identifier les facteurs contribuant à la performance du système de suivi-évaluation ;
- effectuer l'évaluation en utilisant des critères appropriés ;
- formuler des recommandations pour améliorer la performance du dit système.

Nous nous limiterons à l'évaluation de la performance liée à la gestion des ressources non financières du projet. Plus spécifiquement à l'évaluation du dispositif technique mis en place pour faire un suivi-évaluation adéquat d'un projet de développement.

Ce sujet de notre étude revêt trois intérêts :

- tout d'abord, il permettra à l'AGETIP, par une évaluation de son système de suivi-évaluation par un œil extérieur, de prendre des mesures correctives nécessaires en vue de son amélioration et d'un meilleur pilotage ;
- ensuite, il constituera un apport considérable quant à la documentation des mémoires de la bibliothèque du CESAG. Il permettra en outre à l'école de juger de la bonne compréhension des enseignements dispensés au stagiaire ;
- enfin, ce travail nous permettra non seulement de nous conformer aux exigences pédagogiques mais également, de nous confronter aux réalités du terrain, du monde professionnel en général, d'allier connaissances théoriques et pratiques, et nous préparer à l'insertion dans la vie active.

Notre étude comprendra deux parties : une partie théorique et une partie pratique. La première partie comprendra trois chapitres que sont :

- le système de suivi-évaluation ;
- la démarche d'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation ;
- la méthodologie de recherche.

La deuxième partie clôtura notre étude et est essentiellement plus pratique. Dans cette partie, seront développés le chapitre quatre qui présentera l'AGETIP et le projet de développement et le chapitre cinq nous permettra de présenter le système de suivi-évaluation existant. Enfin, le chapitre six sera consacré à l'évaluation du système de suivi-évaluation qui sera suivi des recommandations.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE ET**  
**APPROCHE METHODOLOGIQUE**

## INTRODUCTION

Les projets de développement sont appelés à jouer un rôle important dans l'éradication des maux qui minent le continent africain. Ainsi, un accent particulier doit être mis sur la manière de leur conception, leur mise en œuvre afin de les conduire vers les résultats escomptés.

Le suivi-évaluation devient une étape incontournable dans la gestion des projets de développement économique et sociaux. C'est pourquoi aussi bien sa conception que sa mise en œuvre ne doit souffrir d'aucune défaillance. Il incombe donc à chaque unité en charge du montage et de la mise en œuvre du projet de mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur la performance avec les spécificités nécessaires garantissant ainsi la faisabilité et la réussite du projet.

Cette partie de notre étude nous permettra de comprendre les fondements théoriques des termes clés de l'étude et sera composée de trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la compréhension du système de suivi-évaluation, son rôle et son importance seront également soulignés. La notion de performance et l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation seront abordés dans le chapitre deux et enfin le chapitre trois sera consacré à la méthodologie utilisée dans le cadre de notre étude.

## **CHAPITRE 1 : SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION**

Ce chapitre a pour objectif de définir les concepts et les terminologies de base du suivi-évaluation et de recenser les écrits par rapport à notre thème. A la lumière de la littérature consultée, nous tenterons dans un premier temps d'élucider le concept de suivi-évaluation, avant de nous intéresser à la notion de système de suivi-évaluation.

### **1.1 Le suivi-évaluation**

De façon abusive, les termes suivi et évaluation tendent à être utilisés ensemble comme s'il s'agissait d'une seule et même activité. En fait, le suivi et l'évaluation sont deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées, mais non identiques.

#### **1.1.1 Le suivi**

Pour MADERS (2005 : 36), le suivi est « l'examen et l'observation continus ou périodiques exercés par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'un projet afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les projets et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan ». Le Bureau International du Travail (1996 : 50) vient renchérir en définissant le suivi comme « l'examen continu ou périodique de la mise en œuvre du programme ou du projet assuré par la direction afin de déterminer l'état d'avancement du projet, d'identifier les difficultés, de repérer les problèmes et/ou recommander des actions pour les résoudre ».

L'analyse de ces définitions montre que le suivi est un dispositif de collecte et d'analyse régulière d'informations dans le but, d'une part, de faciliter en temps utile la prise de décision et d'autre part, d'assurer la transparence, de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui recourt à la collecte méthodique de données afin de fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet en cours de mise en œuvre des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus.

#### **1.1.2 L'évaluation**

L'évaluation est une fonction essentielle qui est effectuée à un moment donné et qui fournit des informations qui doivent infléchir la mise en œuvre du programme ou projet en cours ainsi que la planification et la formulation de futurs programmes ou projets (BIT, 1996 : 51).

Pour MARCHAT (2002 : 45), l'évaluation est « une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs ».

L'évaluation est donc l'examen systématique et aussi objectif que possible d'un projet en cours ou achevé et a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures.

De la définition de ces différents termes, nous pouvons dire que la notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions du projet de développement. C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs de développement qui permet de prendre des décisions.

Pour le FIDA (2002 : 4), c'est la combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire à la bonne gestion du projet, à la satisfaction des obligations de recevabilité au niveau de toutes les parties prenantes.

Le suivi-évaluation est donc un système d'information et un outil d'aide à la décision constitué d'acteurs, de données dont la production, l'organisation et la circulation sont régies par des procédures, et qui s'inscrit dans le processus de gestion des projets et programmes.

## **1.2 Le système de suivi-évaluation**

Le système de suivi-évaluation d'un projet est : « l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décision et à la capitalisation dans le cadre d'un projet » (FIDA, 2002 : 8).

Le système de suivi-évaluation de projet est donc un outil de gestion opérationnelle pour tous ceux qui ont une responsabilité dans la mise en œuvre de l'action de développement. L'élaboration d'un système performant de suivi-évaluation exige une réflexion approfondie sur la gestion globale du projet et, plus particulièrement sur la gestion des relations entre les

différentes composantes et entre les partenaires. De sa conception et de sa bonne mise en œuvre, dépendent sa qualité et sa fiabilité.

### **1.2.1 La conception du système de suivi-évaluation**

La conception d'un système de suivi-évaluation se fait selon différentes étapes et en fonction des besoins et objectifs du projet. Elle est la phase la plus importante de la mise en place d'un système de suivi-évaluation. Le nombre des étapes, à l'instar des phases du cycle de vie du projet, varie selon les organismes et fonds d'aide au développement.

Elle contribue à orienter la stratégie d'intervention et à assurer l'efficacité des opérations pour l'ensemble des acteurs clés du projet. Selon le FIDA (2002 : 11-13), la conception du système de suivi-évaluation se fait suivant les six (étapes) décrites ci-dessous :

- définition de l'objectif et du champ d'action du système ;
- identification des critères de performance, des besoins en matière d'information et des indicateurs à utiliser ;
- planification de la collecte et de l'organisation de l'information ;
- planification de la communication et de l'établissement des rapports ;
- planification des mécanismes et activités pour mettre en œuvre la réflexion critique ;
- planification des moyens et compétences nécessaires.

#### **1.2.1.1 Définition de l'objectif et du champ d'action du système**

Il s'agit de définir en termes généraux l'objectif spécifique, les domaines d'application et le degré de précision du système de suivi-évaluation du projet concerné. Il s'agira de faire un examen de l'objectif et du champ d'action du suivi-évaluation avec les principaux partenaires (FIDA, 2002 : 11).

En un mot, la définition de l'objectif et du champ d'action du système de suivi-évaluation doit répondre à la question fondamentale qui est : pourquoi avons-nous besoin d'un système de suivi-évaluation et quels domaines doit-il couvrir ?

### **1.2.1.2 Identification des critères de performance, des besoins en matière d'information et des indicateurs à utiliser**

Elle concerne la liste des principales questions et indicateurs correspondant à l'objectif général, l'objectif spécifique et aux réalisations. Les trois (3) sous actions majeures à mener sont les suivantes :

- évaluation des besoins en matière d'information et des intérêts de l'ensemble des principaux partenaires ;
- définition précise de l'ensemble de toutes les questions, des indicateurs et des besoins d'information à chacun des niveaux de la hiérarchie des objectifs ;
- contrôle de chaque élément d'information afin d'en déterminer la pertinence et l'utilisation finale (FIDA 2002 : 13).

### **1.2.1.3 Planification de la collecte et de l'organisation de l'information**

Selon le FIDA (2002 : 12), elle concerne la description générale des méthodes de collecte et de l'organisation de l'information afin de permettre l'allocation des ressources. Il s'agit à cette étape de faire :

- la planification détaillée de la collecte et de l'organisation de l'information ;
- la vérification de la possibilité effective, tant sur le plan technique que des ressources, de répondre aux besoins d'information ainsi que de la pertinence des indicateurs et de la faisabilité des méthodes ;
- la mise au point de tableaux pour la collecte et la synthèse des données.

### **1.2.1.4 Planification de la communication et de l'établissement des rapports**

Les sous actions clés sont les suivantes :

- l'établissement de la liste précise de tous les publics concernés, de leur besoin en matière d'information, du moment auquel ils auront besoin de ces informations et sous quelle forme ;
- la définition de la façon dont les informations seront utilisées ;
- établissement d'un calendrier détaillé pour la production de l'information, montrant qui doit faire quoi et quand, de façon à ce que les informations soient disponibles à temps (FIDA, 2002 : 12).

### **1.2.1.5 Planification des mécanismes et activités pour mettre en œuvre la réflexion critique**

Les principales tâches à mener sont :

- la description détaillée des méthodes ou des approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quels objectifs ;
- identification du responsable de chaque activité de réflexion critique ;
- établissement d'un calendrier sur lequel figurent les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des rapports et la prise de décision (FIDA, 2002 : 13).

La préoccupation majeure à cette étape sera de faire la description générale des principaux mécanismes et des activités de support à la réflexion critique.

### **1.2.1.6 Planification des moyens et compétences nécessaires**

Il convient de faire une définition précise du nombre d'agents de suivi-évaluation, de leurs responsables et de leurs liens avec les autres services. Il faut aussi donner une définition des indicateurs nécessaires pour que le suivi-évaluation fonctionne de façon satisfaisante, des relations avec les acteurs et partenaires, du type de système de gestion de l'information à installer et du budget détaillé (FIDA, 2002 : 13).

En somme, cette étape répond à la question principale suivante : de quoi avons-nous besoin pour que le système de suivi-évaluation fonctionne véritablement ?

### **1.2.2 La mise en œuvre du système de suivi-évaluation**

Pour sa mise en œuvre, certaines mesures d'accompagnement sont indispensables. Ce sont pour l'essentiel :

- la disponibilité des moyens logistiques, matériels et financiers ;
- la compétence du personnel du suivi-évaluation ;
- le suivi et mis à jour (FIDA, 2002 : 24).

#### **1.2.2.1 La disponibilité des moyens logistiques, matériels et financiers**

Pour être efficace, les activités de suivi-évaluation doivent être soutenues par un budget clair et réaliste, ainsi que d'importants moyens logistiques et matériels car le suivi-évaluation étant

essentiellement des activités de terrain, le personnel commis à ces tâches devra effectivement disposer de moyens de déplacement et de bureaux conséquents (FIDA, 2002 : 32).

Il s'agit ici de doter le système de suivi-évaluation d'une ligne budgétaire, qui sera effectivement alimentée.

#### **1.2.2.2 Compétence du personnel du suivi-évaluation**

Il s'agit de mettre en place les personnels nécessaires, de les payer et de veiller à ce que leurs compétences soient adaptées au profil requis. Une formation en interne ou en externe est toujours nécessaire.

Les professionnels du suivi-évaluation, même les plus qualifiés ont besoin de perfectionner leurs qualifications et leurs connaissances (Banque Mondiale, 2000 : 32).

Les acteurs à la base ont besoin de renforcer leurs capacités pour organiser leur propre suivi-évaluation et contribuer au suivi-évaluation du projet. Le personnel de terrain doit renforcer ses capacités en permanence car les besoins d'informations d'un projet évoluent et il faut pouvoir utiliser de nouvelles méthodes de collecte et d'analyse des données.

#### **1.2.2.3 Suivi et mis à jour**

Une fois que l'on dispose d'un système détaillé de suivi-évaluation, l'un des critères important d'accompagnement de sa mise en œuvre est d'assurer sa qualité générale, et de le tenir à jour. Cette action a principalement pour objet de permettre le suivi des besoins d'informations, des compétences ainsi que des adaptations à apporter à la stratégie et aux activités du projet.

Selon le FIDA (2002 : 25), les critères de base pour évaluer la qualité du système de suivi-évaluation sont :

- l'utilité (le système répond-t-il aux besoins d'information pratique des utilisateurs prévus ?) ;
- la faisabilité (les méthodes, l'enchaînement des activités, le calendrier et les procédures proposées sont-ils réalistes, prudents et efficaces par rapport à leur coût ?) ;
- l'éthique (les activités de suivi-évaluation seront-elles conduites conformément à la législation, de manière éthique et en respectant ceux qui seront touchés par ses résultats ?) ;

- l'exactitude (les produits du suivi-évaluation fourniront et transmettront-ils les informations techniquement appropriées ?).

Précisons que ces mêmes critères peuvent être utilisés pour la mise à jour du système de suivi-évaluation.

### **1.3 Les composantes du système de suivi-évaluation**

Comme tout système, le système de suivi-évaluation est composé d'un ensemble d'éléments mis en œuvre pour atteindre les objectifs du programme/projet de développement. Selon le Fonds pour la Promotion des Etudes préalables Etudes transversales Evaluation (2002 : 5), les programmes de développement se situent généralement dans un environnement constitué à 90% de facteur humain, à 8% de pratiques et à 2% de méthodes.

On peut à cet effet classer les composantes du système de suivi-évaluation en deux grandes catégories à savoir : les parties prenantes, les outils et méthodes de suivi-évaluation.

#### **1.3.1 Les parties prenantes**

Selon le F3E (2002 : 7), on entend par parties prenantes d'un projet de développement, toutes les organisations ou collectivités directement impliquées dans la mise en œuvre du projet. Il s'agit donc du bailleur de fonds, des bénéficiaires, des responsables du projet tant au niveau de la coordination que du ministère de tutelle etc. l'atteinte des objectifs du projet est conditionnée par l'implication effective de toutes les parties prenantes, chacune d'elle jouant effectivement son rôle au sein du système.

Les parties prenantes constituent le facteur (humain) par excellence du projet. Lorsqu'un élément du système joue mal son rôle, met du retard pour transmettre une information, utilise mal les ressources mises à disposition, de par l'incompétence ou d'un manque de professionnalisme, c'est tout l'ensemble qui en est affecté. C'est bien la raison pour laquelle on estime que la réussite du projet dépend à 90% du facteur humain.

#### **1.3.2 Les outils et méthodes de suivi-évaluation**

Le suivi-évaluation requiert la mise en œuvre de 8% de pratiques et 2% de méthodes outils. Il existe en effet une myriade d'outils, de méthodes de suivi-évaluation, propres aux différents types de projets de développement. La multiplicité des projets ne permet donc pas de proposer un schéma unique d'outils utilisables dans tous les contextes (F3E, 2002 : 8).

Il apparaît de par nos recherches, qu'en terme de suivi-évaluation, tout ce qui peut être schématisé l'est à partir des pratiques d'acteurs reliés à des structures, et non d'une boîte à outils, même modulable. L'expérience et le professionnalisme des uns et des autres permet de mettre en œuvre des formules répondant aux contextes. Il existe cependant des outils et méthodes de travail de base dont ne peuvent se départir les acteurs du suivi-évaluation. Au titre de ces derniers, on peut citer : la matrice du cadre logique, le tableau de bord, le réseau PERT, le diagramme de GANTT, tous facilement générés par les logiciels de gestion de projets.

#### **1.4 Les outils du système de suivi-évaluation**

Plusieurs techniques et instruments sont utilisés pour réaliser le suivi-évaluation tels que les réunions d'avancement de suivi, les rapports de suivi, les rapports de visites sur le terrain, les procès verbaux de réunions périodiques, les documents de comptabilité et autres. Les plus connus et utilisés sont les suivants : le réseau PERT, le diagramme de GANTT, le cadre logique, le budget, etc.

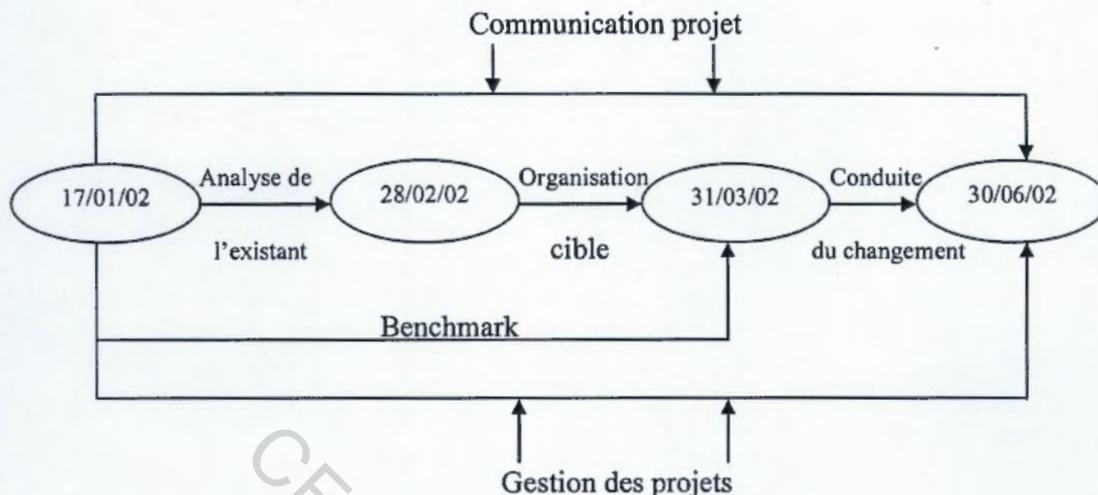
##### **1.4.1 Le réseau PERT (Program of Evaluation and Review Technic)**

Pour MADERS & al. (2003 : 38), le réseau PERT est une méthode de planification de projet fondé sur l'analyse et l'optimisation des enchaînements chronologiques imposés entre les tâches à réaliser. Il permet :

- de coordonner les tâches à réaliser pour atteindre les objectifs du projet ;
- d'identifier le degré d'incertitude de réalisation du projet dans les délais souhaités, par la mise en avant du chemin critique ;
- de prendre des décisions d'arbitrage sur les délais, les tâches et les moyens.

Le réseau PERT est basé sur l'ensemble des activités et ressources du projet. Il permet un agencement des activités du projet en déterminant les contraintes d'interdépendance entre celles-ci, permettant de déterminer le chemin critique du projet ou la durée normale. Il est aussi utile au gestionnaire de projet pour une allocation optimale des ressources du projet. Il est donc un outil de gestion des projets par excellence.

Figure 1: Exemple de réseau PERT



Source : MADERS & al. (2003 : 39)

#### 1.4.2 Le diagramme de GANTT

Le diagramme de GANTT se présente sous forme d'un planning présentant en ligne les tâches élémentaires d'un projet et en colonne l'échelle de temps retenu (jours, semaine, etc.). Ce tableau permet donc de visualiser d'un simple coup d'œil les différentes étapes de réalisation d'un projet et leur état d'avancement (MADERS, 2005 : 34).

Le planning de GANTT est un outil qui facilite l'ordonnancement d'un projet. Il met en perspective, dans le temps, les différentes actions du projet. Il permet :

- d'optimiser les délais de traitement et l'utilisation des ressources (hommes, machines, locaux, ...);
- de visualiser les charges à réaliser ;
- de prévoir et contrôler la répartition des affectations ;
- d'ajuster les moyens à la situation ;
- de suivre le degré d'avancement des travaux (MADERS & al, 2003 : 40).

Il constitue un outil de planification et d'exécution des activités du projet. C'est un graphique permettant d'établir le calendrier des activités du projet échelonné dans le temps ; de déterminer la durée du projet, le calendrier d'utilisation de certaines ressources et de vérifier l'état d'avancement des travaux par rapport aux prévisions. C'est un outil de communication par excellence.

Figure 2: Exemple de diagramme de GANTT (en mois)

Tableau de GANTT									
Projet :									
Actions à réaliser	Antoine	Groupe	Expert	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Total
Analyser le processus	7	10	5	33					33
Faire le benchmark	2		3	5					5
Valider le diagnostic	1			3					3
Définir trois organisations cibles	9	10	5		38				38
Choisir l'organisation cible	1				3				3
Rédiger les lettres types	10					13			13
Mettre en place le logiciel	3					8			8
Former les utilisateurs	5	25				2	20	26	48
Assister les utilisateurs	5							12	12
Communiquer sur le projet				2	2			2	6
Gérer le projet				1	1	1	1	1	5
Totaux/ Acteurs/Mois	43	45	13	43	43	15	20	40	161
Comité de pilotage (X)				X	X			X	

Source : Inspiré de MADERS (2003 : 41)

### 1.4.3 Le cadre logique

Le cadre logique est une vision systémique de l'environnement d'un projet, visant, d'une part, le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et, d'autre part, à définir de façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisées pour que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu (O'SHAUGNESSY, 1992 : 52).

Le cadre logique est établi lors de l'identification et reste une référence tout au long du cycle de projet. Il se complète ou s'adapte progressivement et permet :

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

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) et est un instrument important en matière de gestion de projet.

Tableau 1: Matrice du cadre logique

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques
Finalité à laquelle le projet contribue :			But → Finalité
But du projet :			Extrants → Buts
Extrants :			Intrants → Extrants
Intrants :			Conditions préalables

Source : O'SHAUGNESSY (1992 : 53)

### 1.5 Rôle et intérêt du système de suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation permet d'obtenir les informations requises et nécessaires à la bonne gestion du projet. Il devient donc une étape incontournable dans la gestion des projets de développement.

#### 1.5.1 Rôle du système de suivi-évaluation

Selon la Banque Mondiale (2000 : 23), le système de suivi-évaluation, pour un fonctionnement adéquat doit répondre à un certain nombre de critères. Ils ne sont pas une

solution en soi, mais sont des outils d'une grande valeur. Le système de suivi-évaluation peut :

- aider à identifier des problèmes et leurs causes ;
- suggérer plusieurs solutions aux problèmes ;
- soulever des questions par rapport aux hypothèses et à la stratégie
- pousser à réfléchir sur ce vers quoi vous allez et comment y procéder ;
- fournir des informations et aperçu ;
- améliorer les possibilités que vous avez de vous développer.

Le suivi-évaluation doit permettre à un projet ou programme de savoir s'il est en accord avec les objectifs ciblés, l'impact, le travail efficace, et lui permettre de rassembler toutes ces informations de manière efficiente.

### **1.5.2 Intérêt du système de suivi-évaluation**

Selon la Banque Mondiale (2000 : 31), l'intérêt du système de suivi-évaluation dans les projets de développement, est qu'il permet :

- d'améliorer la performance du projet ;
- de répondre aux questions fondamentales sur le respect des engagements et sur la réalisation des finalités ;
- d'encourager la crédibilité et la confiance du public ;
- de fournir une perspective sur une période de temps sur le statut du projet ;
- de fournir des renseignements opportuns aux personnels sur le progrès et aider dans l'identification précoce de toute faiblesse nécessitant des actions sources essentielles de renseignements ;
- d'aider à des identifications prometteuses qui pourront être mise en œuvre ailleurs.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

Ce premier chapitre sur les termes théoriques du système de suivi-évaluation dans les projets de développement, nous a permis de nous rendre compte de l'importance qu'il y a à bien maîtriser dans le détail ces termes clés de notre étude. Passé cette étape, le chapitre suivant qui portera sur la mesure de la performance du système de suivi-évaluation sera abordé avec plus de confiance.

## **CHAPITRE 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS**

Le suivi-évaluation est devenu au fil du temps une des préoccupations majeures des organisations. Son importance s'est accrue au fil du temps et c'est ainsi que dans la majorité des organisations, les chercheurs se sont attelés à identifier les méthodes et outils qui pouvaient permettre au suivi-évaluation du projet de contribuer efficacement à l'atteinte des résultats.

Dans ce chapitre il s'agira pour nous d'exposer la notion de performance, de présenter l'objectif de la mesure de la performance, les conditions pour mener une bonne évaluation de la performance, les démarches d'évaluation et les outils d'évaluation.

### **2.1 La performance**

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation.

BERLAND (2004 : 1), affirme que : « l'exigence de mesure et de pilotage de la performance intéresse toutes les formes organisationnelles. Elle concerne des entreprises privées ou publiques mais également des organisations aussi diverses que des musées ou des associations ».

Aujourd'hui, la mesure de la performance est devenue un point de passage obligé de tous les acteurs de la vie économique. Cela est d'autant plus vrai pour le système de suivi-évaluation, puisqu'il constitue l'une des conditions de réussite des projets.

SEPARI & al. (2001 : 7) affirment qu'une organisation est performante lorsqu'elle est efficace, efficiente et économique. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis et, est efficiente lorsqu'elle maximise les quantités ou les valeurs obtenues à partir d'une quantité de moyens donnée. L'économie suppose l'acquisition des ressources aux moindres coûts, quantité et qualité conformes à une norme établie, à des moments et à des lieux opportuns.

L'UNFPA (2004 : 19) et le FIDA (2002 : 6) définissent la performance comme une mesure dans laquelle un projet ou un partenaire de développement applique des normes de mise en œuvre et obtient des résultats conformes aux objectifs fixés avec des moyens qui lui ont été alloués.

La performance dans les projets peut être comprise comme une mesure dans laquelle une intervention pour le développement ou un partenaire au développement se conforme à des critères, normes ou directives ou réalise des résultats conformément aux objectifs fixés avec les moyens alloués.

Pour mieux comprendre ces différentes définitions du mot performance, intéressons nous aux définitions des termes essentiels qui la caractérisent, que sont l'efficacité et l'efficience

### 2.1.1 Les critères de performances

La diversité des critères d'appréciation de la performance se justifie par la complexité de la définition de la performance elle-même. De la lecture des écrits sur la définition de la performance, les critères de performance que nous avons retenus sont : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

#### 2.1.1.1 L'efficacité

L'efficacité est « la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif » (LÖNING & al. 2008 : 6). De nombreux organismes comme la Commission de l'UE (2002 : 46) et la FAO (2002 : 8) s'accordent à définir l'efficacité comme « la capacité d'une organisation à atteindre les buts qu'elle s'est fixés ».

De ces définitions, l'efficacité peut être comprise comme la capacité à obtenir un résultat et s'apprécie par rapport à un objectif de départ. Lorsque cet objectif est atteint l'efficacité est réalisée. C'est donc un rapport entre les résultats et les objectifs. Pour sa mesure, VOYER (1999 : 113) donne la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Objectifs atteints}}{\text{Objectifs établis}}$$

### 2.1.1.2 L'efficience

GIRAUD & al. (2008 :61) affirment que : « L'efficience consiste à optimiser le niveau de moyens engagés pour produire un résultat, en évitant les gaspillages ou les surconsommations de ressources ». Dans cette même logique, DORIATH & al. (2002 : 87), le FIDA (2002 : 15), et la FAO (2002 : 8), définissent l'efficience comme « la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné ». Pour DESREUMAUX & al. (2009 : 48), être efficient c'est « atteindre un objectif donné en minimisant les ressources engagées ». L'efficience est donc l'articulation entre les moyens et les résultats et sa formule est donnée par VOYER (1999 : 110) :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Résultats utilisés}}$$

### 2.1.1.3 L'effectivité

L'effectivité se rapporte au niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu ; c'est-à-dire est-ce que ce qui avait été prévu de faire est effectivement fait ? Elle est définie par VAN DR MAREN (2003 : 67) comme « la proportion d'objectifs atteints par rapport aux objectifs visés. Elle exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire : l'effet est rapporté à la finalité.

### 2.1.2 L'objectif de la mesure de la performance et les divergences de l'évaluation

Selon MAHE (1998 : 318), la mesure de la performance est considérée comme une mesure ex-post des résultats obtenus, ce qui signifie le degré d'accomplissement des objectifs par une entreprise. Elle est donc essentielle pour la bonne marche des activités dans toute organisation.

Cependant, les modes d'évaluation ne suscitent pas toujours l'adhésion de tous. Pour BOUQUIN (2008 : 237) : « De manière générique, évaluer la performance d'un produit, d'un processus, d'une entité, d'une personne consiste à estimer sa contribution à la performance de l'entité de niveau supérieur à laquelle il ou elle se rattache, in fine à celle de l'entreprise ou de l'organisation dans son ensemble ». Par ricochet, la mesure de la performance du système de suivi-évaluation d'un projet aboutit à celle du projet dans son ensemble.

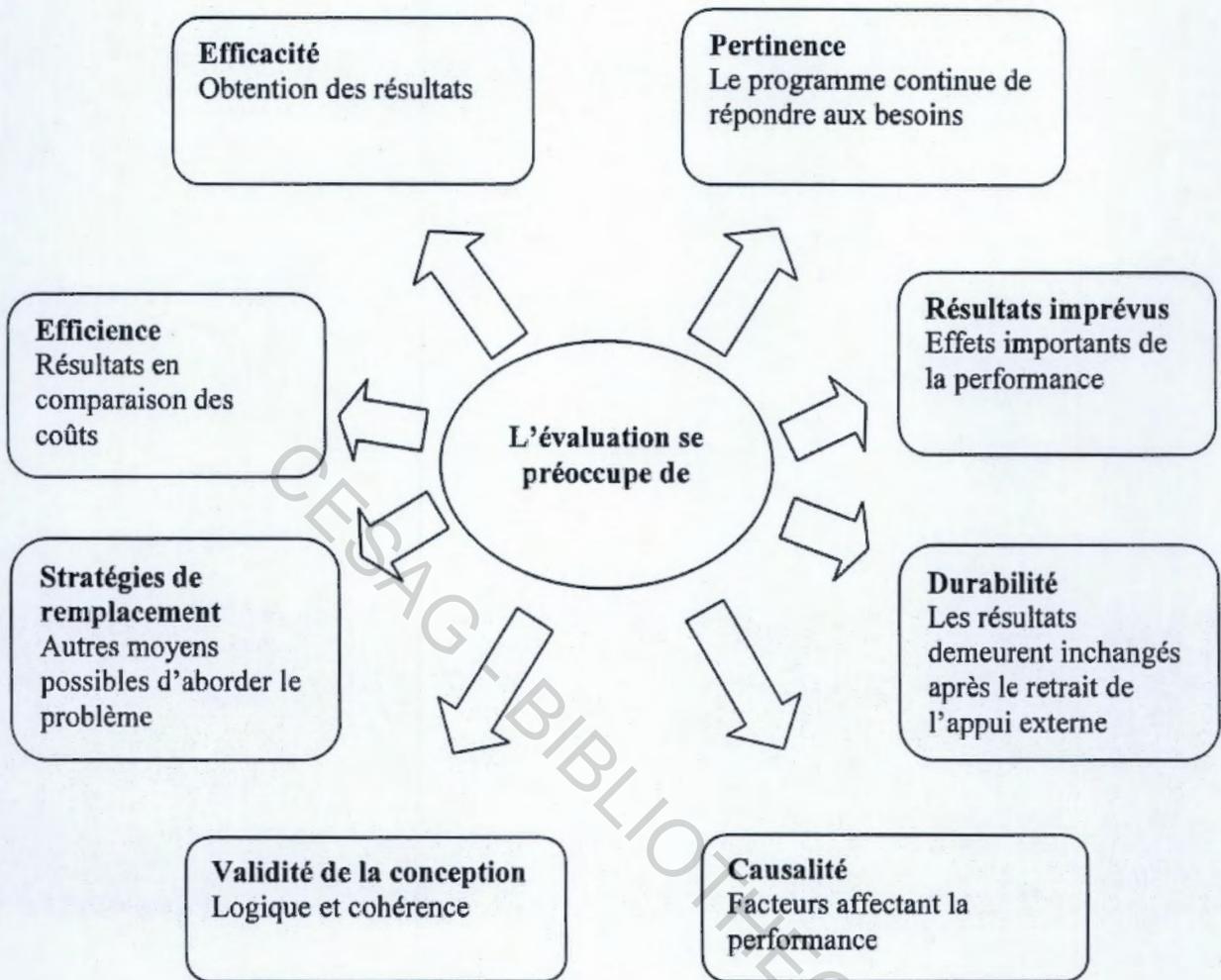
### 2.1.2.1 L'objectif de la mesure de la performance

Pour ATKINSON & al. (1997 : 25-37), le système de mesure de la performance peut être appréhendé à la fois comme :

- un système de coordination de l'activité : il permet d'informer tous les acteurs de l'organisation, y compris au niveau opérationnel, des actions à engager en fonction des objectifs stratégiques définis en amont ;
- un système de suivi et d'information : les outils de mesure de la performance aident l'entreprise à évaluer si elle reçoit la contribution attendue de ses fournisseurs et des ses employés, ainsi que le retour attendu de ses clients ;
- un système de diagnostic : les outils de mesure de la performance pourront favoriser l'analyse de l'influence de la compétence du personnel sur son niveau de rentabilité, via la qualité du processus de production et la satisfaction des clients.

Les préoccupations fondamentales justifiant une évaluation, aux fins d'apprécier la performance du système de suivi-évaluation pour un organisme d'aide au développement, sont illustrées à la figure ci-après :

Figure 3: Objectifs fondamentaux de l'évaluation



Source : OIT, (UNFPA, 2004 : 44)

### 2.1.2.2 Les divergences d'évaluation

L'intérêt de la mesure de la performance se trouve justifié pour tout bon système de management de l'entreprise, cependant elle est souvent jugée comme un outil à double tranchant. A ce propos, BALAAM (2002 : 190) soutient que : « l'évaluation n'est pas toujours pratiquée. Quand elle l'est, elle reste couramment mal exploitée » :

- elle est vécue comme une contrainte ou une sanction ;
- c'est un événement ponctuel, qui s'inscrit rarement dans une logique à moyen ou long terme ;
- son utilité est remise en cause, notamment à cause de l'absence de décision et d'action dans la durée.

Selon GOSSELIN & ST-ONGE (1994 : 18-20) la plupart des modes d'évaluation de la performance ne tiennent pas leurs promesses. C'est pourquoi ils renchérissent en parlant « d'échec de l'évaluation de la performance ». Les raisons fondamentales de l'échec de l'évaluation de la performance se trouvent dans plusieurs fausses hypothèses ou croyances que partagent les gestionnaires et les spécialistes à l'égard du concept même de performance pour justifier le choix des pratiques d'évaluation.

## **2.2 Les facteurs de réussite d'une évaluation du système de suivi-évaluation**

Selon la FAO (in ACDI, 2004 : 54), quatre principaux facteurs militent en faveur d'une bonne évaluation du système de suivi-évaluation dans les projets :

- l'implication de la Direction du projet ;
- la désignation d'un responsable ;
- la définition d'objectifs clairs et communiqués ;
- les moyens.

### **2.2.1 L'implication de la Direction**

Il est essentiel pour une bonne réussite de l'évaluation du système de suivi-évaluation que la Direction du projet s'implique dans cet exercice. Cette situation donnerait toute l'importance au projet d'évaluation, de sorte que les opérationnels se sentent obligés d'y participer (FAO in ACDI, 2004 : 55).

### **2.2.2 Désignation d'un responsable**

Pour l'UNFPA (2004 : 55), la désignation d'un responsable est nécessaire, car celui-ci aura en charge l'organisation des activités tels que les ateliers de discussions, les rencontres avec les opérationnels, la soumission et l'approbation de l'évaluation à la direction, etc. De sa compétence dépendra la réussite de l'évaluation.

### **2.2.3 La définition d'objectif claires et bien communiqués**

Il est plus important pour un projet d'une telle envergure de savoir ce qu'on l'on cherche. La définition d'objectifs clairs est un préalable à la réalisation et à la réussite de l'évaluation. Elle permettra une communication adéquate pour que le personnel du système de suivi-évaluation

soit au même niveau de compréhension et qu'il parle le même langage (Banque Mondiale, 2000 : 45).

#### **2.2.4 Les moyens**

L'évaluation du système de suivi-évaluation nécessite des moyens en vue de son exécution parfaite. Ces moyens, à la fois humains, financiers et matériels devront être effectivement dégagés et disponibles au moment opportun. Il est aussi souhaité de solliciter l'apport d'un consultant extérieur. Le recours à ce prestataire extérieur aura pour but de palier certaines insuffisances, mais également d'apporter un regard extérieur neuf (Banque Mondiale, 2007 : 64).

#### **2.3 Les déterminants de la performance d'un système de suivi-évaluation**

Le système de suivi-évaluation est nécessaire pour gérer d'une manière systématique un projet. Un bon système de suivi-évaluation performant se compose aussi bien des compétences humaines que des éléments matériels (Banque Mondiale, 2007 : 49).

##### **2.3.1 Profil et compétence des acteurs du système de suivi-évaluation**

Selon LEBOYER (1997 : 97), l'expérience améliore progressivement la qualité des activités professionnelles grâce à différents processus d'apprentissage :

- le premier concerne la perception et le développement progressif d'une sensibilité perceptive accrue : cet aspect est forcément surtout lié aux activités mettant en jeu le domaine sensoriel et moteur. Rien n'interdit de penser que cette finesse de perception concerne également les compétences sociales, dans la mesure où l'expérience accroît la capacité à interpréter les comportements d'autrui ;
- le second concerne l'automatisation des comportements : cette automatisation acquise par la pratique, permet d'éviter des mouvements inutiles et d'économiser le recours à une planification raisonnée d'activités. En outre, l'automatisation des opérations cognitives requiert moins d'effort et d'attention ; ce qui rend disponible pour effectuer simultanément d'autres activités.

Ce qu'il convient de garder en mémoire est que la compétence des acteurs du système de suivi-évaluation, dépend fortement de leur expérience, leur comportement, mais aussi de leur profil. Toutes ces caractéristiques mises ensemble impliquent la capacité à atteindre une

performance d'une qualité prédéfinie, mesurée par rapport aux usages, meilleures pratiques et normes.

### **2.3.2 Qualité et respect des délais d'élaboration des rapports de suivi-évaluation**

La performance du système de suivi-évaluation des projets ayant pour support l'efficience et l'efficacité, il va s'en dire que les rapports qui émaneront des différents acteurs du système doivent être de qualité et établis dans les délais impartis. Le respect des délais d'élaboration des rapports ainsi que leur qualité attestent du caractère sérieux des services qui les émettent. En outre ce respect permet d'une part d'éviter des désagréments vis-à-vis des autorités du projet, et d'autre part d'engendrer des coûts supplémentaires (Banque Mondiale, 2007 : 52)

### **2.3.3 Le climat de travail**

Pour la Banque Mondiale (2007 : 43), le climat de travail est l'environnement humain, matériel et financier dans lequel évoluent les acteurs du système de suivi-évaluation. La performance ne sera atteinte que lorsque tous les acteurs du système seront dans les conditions optimales de travail.

## **2.4 Mesure de la performance du système de suivi-évaluation des projets**

La mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut baliser, suivre et évaluer la progression vers des objectifs. Comme la mesure de la performance représente, pour plusieurs organisations, un changement radical et peut occasionner un choc culturel majeur, il est impérieux de bien cerner la complexité d'un tel changement, ses limites et ses enjeux (VOYER, 1999 : 81-82).

Elle nécessite l'établissement d'un ensemble d'outils de mesure qui permettront d'apprécier la performance du dit système. La notion d'indicateur apparaît comme une réponse à cette préoccupation.

### **2.4.1 Les indicateurs de performance**

Pour FERNANDEZ, (2003 : 260), un indicateur est « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».

L'UNFPA (2004 : 8) définit un indicateur de performance comme une variable quantitative et qualitative permettant de vérifier les changements produits par une intervention pour le développement par rapport à ce qui était prévu.

Selon BESCOS & al.(1999 : 78), on peut définir l'indicateur de performance comme étant une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

Pour la FAO (2002 : 5), un indicateur de performance 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 de mesurer des changements intervenus (ou des différences).

LORINO (2003 : 130), indique que : « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

Les indicateurs de performance sont donc des variables mesurables et des signes tangibles que quelque chose a été fait ou que quelque chose a été achevé. Chaque résultat doit être traduit en un ou plusieurs indicateurs de performance.

#### **2.4.1.1 Typologie des indicateurs**

Il existe plusieurs types d'indicateurs. AUTISSIER & DELAYE (2008 : 33) dénombrent cinq grandes catégories d'indicateurs :

- les indicateurs de coût : ils mesurent la valeur monétaire des ressources consommées ;
- les indicateurs de résultat : ils apprécient, en termes qualitatifs et/ou quantitatifs, ce qui est finalisé ;
- les indicateurs d'activité : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats ;
- les indicateurs de performance : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et de la réalisation de la stratégie ;
- les indicateurs stratégiques : ils nous renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

#### 2.4.1.2 Caractéristiques des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise, il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Les traits caractéristiques d'un bon indicateur de performance sont nombreux. Mais pour la Commission de l'UE (2002 : 21), un indicateur de performance doit être :

- claire : précis et sans ambiguïté ;
- approprié : approprié au sujet ;
- économique : disponible à coût raisonnable ;
- adéquat : doit fournir une base suffisante pour juger de la performance ;
- mesurable : quantifiable ou qualifiable.

#### 2.4.1.3 Utilité des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance permettent de vérifier les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats attendus (ou non attendus) et/ou des objectifs du projet. Ils servent à évaluer les impacts, les résultats, le rendement et les intrants (Banque Mondiale, 2007 : 42).

Les indicateurs de performance sont également essentiels dans le système de suivi-évaluation parce qu'ils sont ce que l'on mesure et/ou évalue. Grâce aux indicateurs, l'on peut poser des questions telles que celles qui suivent, et y répondre :

- qui ?
- combien ?
- tous les combien ?
- à quel coût ?

#### 2.4.2 Les outils de mesure de la performance

La mesure de la performance est un système permettant de mesurer le rendement des interventions, des partenaires ou des réformes de politiques en fonction des réalisations et projets prévus. Elle se fonde sur la collecte, l'analyse, l'interprétation et la transmission des données relatives aux indicateurs de performance (UNFPA, 2004 : 9).

Ainsi pour assurer une meilleure collecte, un traitement efficace et une transmission adéquate des données, trois principaux outils sont couramment utilisés. Ce sont : les systèmes de reporting, le tableau de bord et le Balanced Scorecard. Il est à noter que ces outils de mesure peuvent être adaptés en fonction des organismes et agences d'exécution du projet, mais surtout et très souvent en fonction des besoins spécifiques de performance recherchés.

#### **2.4.2.1 Les systèmes de reporting**

Pour MYKITA & al (2002 : 205), le reporting est « la remontée régulière d'une information formalisée vers la hiérarchie ».

Selon GIRAUD & al (2002 : 86), « Stricto sensu, le reporting peut se définir comme le processus de remontée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et, in fine, vers la direction générale ».

Le reporting est l'ensemble des moyens qui permettent aux managers de mesurer la performance des unités dont ils ont la responsabilité. Il s'agit, dans les organisations complexes, de mettre en œuvre un ensemble de techniques, de règles, de processus et d'outils qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise (PIGE & al, 2003 : 13).

Le reporting a donc pour objectif d'informer les différents niveaux de la hiérarchie sur l'état et l'évolution des unités décentralisées. C'est donc un outil de suivi et de mesure de la performance. Il répond à deux besoins principaux :

- disposer d'une vision globale de l'organisation ;
- évaluer les responsables d'activité ou de processus.

Il convient cependant de faire une distinction entre le reporting comptable dont le but est la production de comptes consolidés, et le reporting de gestion qui fournit à la direction d'un groupe les informations de gestion dont elle a besoin pour piloter les activités.

#### **2.4.2.2 Le tableau de bord**

Pour VOYER (1999 : 39), un tableau de bord est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de coup d'œil accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forcer dans les niveaux de détail.

GIRAUD & al. (2002 : 91) poursuivent dans ce même ordre d'idée en définissant le tableau de bord comme un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

Selon AIM (2004 : 6), « le tableau de bord permet par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles, de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible pour atteindre la bonne destination».

Selon BOUIN & al. (2004 : 91-94) et DORIATH (2008 : 146), le tableau de bord doit :

- respecter le trio coût/qualité/délai du système d'information ;
- être orienté vers l'action ;
- être animé par les acteurs eux-mêmes ;
- permettre de mettre en évidence les performances réelles et potentielles, de même que les dysfonctionnements ;
- être un support de communication entre les responsables ;
- favoriser la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables et la mise en œuvre d'actions correctives ;
- être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

#### 2.4.2.3 Le Balanced scorecard

Le terme balanced scorecard apparaît en 1992, dans un article de Robert Kaplan et David. En 1996, les deux auteurs publient un livre sur le balanced scorecard, traduit en français sous le titre : « Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les quatre axes du succès » (MENDOZA, 2002 : 154).

Pour Kaplan et Norton (in HORNGREN & al, 2005 : 81), « le Balanced scorecard ou tableau de bord équilibré exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie ».

Le tableau de bord équilibré ou balanced scorecard en anglais est un système de tableaux de bord comprenant à la fois des indicateurs financiers, qui donnent le résultat d'actions « déjà réalisées » et des indicateurs opérationnels, correspondant aux leviers de la performance financière future DEMEESTERE & al, (2002 : 86).

Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il éclaire aussi les axes non financiers. Le Balanced Scorecard mesure la performance de l'organisation suivant quatre (4) axes fondamentaux (BERLAND : 126-127) :

- l'axe financier : améliorer la croissance économique de l'entreprise et sa rentabilité par l'amélioration constante des coûts de production et hors production. Améliorer la rentabilité financière (prise de commande, chiffre d'affaires, productivité, gestion du capital investi) ;
- l'axe client : il faut mettre en place les indicateurs portant sur l'amélioration en termes de performance vis-à-vis des clients (fidéliser les clients, trouver de nouveaux clients, degré de satisfaction des clients, part de marché, ...) permettant de mesurer la performance des clients ;
- l'axe des processus internes : on s'attachera à améliorer structurellement l'entreprise par l'amélioration des processus internes relatifs à la qualité industrielle, la logistique, les achats, la recherche et le développement, la qualité de l'après-vente ;
- l'axe d'apprentissage et organisationnel : il concerne les capacités de conduire le changement. Il est relatif aux hommes qui composent l'entreprise (potentiel, formation, motivation, implication, ...), aux moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs souhaités (infrastructures) et aux systèmes d'information et de communication dans l'entreprise.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre sur la performance et sa démarche d'évaluation est d'une importance capitale car il nous a permis d'une part de mieux appréhender les contours du concept de la performance à travers sa définition, l'objectif de sa mesure et ses facteurs. D'autre part, de nous faire une idée sur les divergences d'évaluation afin de trouver la démarche à suivre pour une bonne évaluation du système de suivi-évaluation. Le concept de performance une fois cerné, permettra facilement de procéder à une évaluation de la performance du système de suivi-évaluation à travers une méthodologie de recherche bien adaptée.

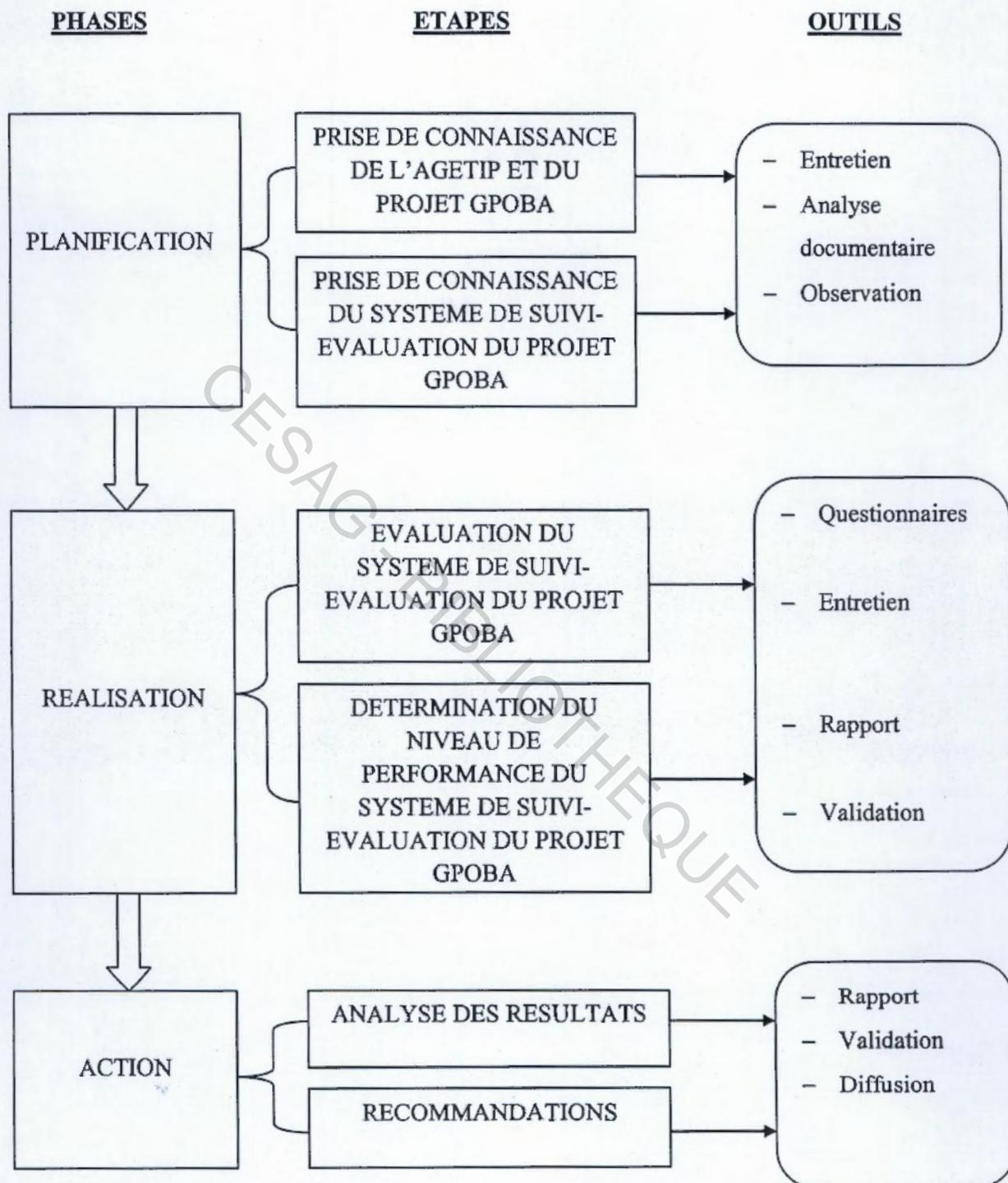
### **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Ce dernier chapitre de notre partie théorique nous permettra de mettre en place une méthode bien définie pour atteindre le but de notre étude à travers un modèle d'analyse. Il sera question dans ce chapitre de traiter d'abord du modèle d'analyse, ensuite de présenter les outils de collecte de données que nous utiliserons et enfin les méthodes d'analyse des données qui seront collectées.

#### **3.1 Le modèle d'analyse**

Le but de notre étude est d'évaluer la performance du système de suivi-évaluation du projet GPOBA. Notre modèle d'analyse est le résultat de la revue de littérature et la modélisation des principales étapes de l'évaluation de la performance.

Figure 4: Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

### **3.1.1 La prise de connaissance de l'AGETIP et du projet GPOBA**

Cette étape nous permettra de connaître l'AGETIP et le projet de développement à travers son historique, ses missions et son organisation. De même, une analyse documentaire nous permettra d'approfondir nos connaissances sur le projet de développement.

### **3.1.2 La prise de connaissance du système de suivi-évaluation du projet GPOBA**

Il s'agira de décrire exactement l'organisation du système de suivi-évaluation dans toute sa globalité. Cette description se fera à travers le manuel de procédures de suivi-évaluation du projet, les personnes en charges du suivi-évaluation, les rapports de suivi-évaluation, les partenaires d'exécution, etc.

### **3.1.3 L'évaluation et la détermination du niveau de performance du système de suivi-évaluation du projet GPOBA**

Après avoir pris connaissance et décrit l'existant du système de suivi-évaluation, on procédera à son évaluation à l'aide d'un certain nombre de critères et à la détermination de son niveau de performance.

### **3.1.4 Analyse des résultats**

Après avoir déterminé le niveau de performance du système de suivi-évaluation, il s'agira d'interpréter et d'analyser les différents résultats obtenus en vue de faire des recommandations pour son amélioration.

### **3.1.5 Les recommandations**

Elle constituera la dernière étape de notre méthodologie de recherche. Après avoir déterminé le niveau de performance du système de suivi-évaluation du projet, il s'agira de faire des recommandations en vue de son amélioration.

## **3.2 Techniques de collecte de données**

La collecte de données consiste à recueillir des faits qui permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de notre travail. Cette collecte se fera avec des instruments précis et selon une procédure rigoureuse. Le bon choix des outils à utiliser pour la collecte des données permettra un meilleur cadrage et une bonne évaluation.

Plusieurs outils sont exposés dans la littérature, mais nous utiliserons différentes sources d'informations. Toutefois afin d'atteindre l'objectif de notre étude nous allons avoir recours aux personnes responsables du suivi-évaluation et aussi nous enquêrer des points de vue des acteurs du système. Cette démarche se fera à travers l'observation, le guide d'entretien, les questionnaires, l'analyse documentaire.

**Tableau 2:** Acteurs auprès desquels les informations ont été recueillies

	Effectif (Nombre)	Réalisation
Comité de Pilotage	5	3
AGETIP	3	3
Acteurs Communautaires (ONG/OCB)	15	8
Entreprises et Bureaux d'Etudes	10	4

Source : Nous-mêmes

### 3.2.1 L'observation

Il s'agira d'observer le système de suivi-évaluation et les indicateurs de performance régulièrement utilisés dans le cadre du projet. L'observation se fera à travers la prise de connaissance du système afin de retenir les indicateurs spécifiques y afférents.

### 3.2.2 Le questionnaire

Pour la réalisation de notre étude nous avons conçu des questionnaires pour apprécier le système de suivi-évaluation afin de nous prononcer sur sa performance. Il s'agit d'un ensemble de questions libellés dans un style familier ; ce qui facilitera la compréhension pour les répondants. Le questionnaire sera adressé respectivement au coordonnateur du projet GPOBA, au responsable chargé du suivi-évaluation et aux différents intervenants du système à savoir les acteurs communautaires et les entreprises (Cf. Annexe 7 : 84).

C'est un questionnaire destiné à approfondir les informations obtenues pendant l'analyse documentaire. La conception du questionnaire s'est déroulée en faisant d'abord la prise de connaissance du système de suivi-évaluation du projet GPOBA et en observant les différents acteurs du système afin d'identifier et de déterminer les critères de performance. Il a été envoyé aux différentes personnes énumérées plus haut, et les réponses ont été récupérées une à deux semaines plus tard selon la disponibilité de chacun.

La population que nous avons choisie pour notre étude fait partie intégrante du projet GPOBA. Elle est constituée des intervenants du système de suivi-évaluation dans son ensemble. La technique de distribution par hasard sera utilisée pour constituer l'échantillon composé des bénéficiaires.

### 3.2.3 Le guide d'entretien

La recherche des informations va nous amener à réaliser des entretiens respectivement avec le coordonnateur du projet et le responsable du suivi-évaluation du système de suivi-évaluation.

Le guide d'entretien est un ensemble de questions destinées aux responsables en vue d'obtenir leur opinion sur la performance du système de suivi-évaluation du projet GPOBA. L'entretien nous permettra d'exposer nos objectifs, de connaître et de mieux comprendre les activités du projet mais aussi de nous faire une idée claire du fonctionnement de son système de suivi-évaluation. L'entretien se déroulera en grande partie à l'aide de guide d'entretien (Cf. Annexe 6 : 83) qui nous permettra de nous imprégner de la réalité du système et d'orienter les échanges.

### 3.2.4 L'analyse documentaire

Cette technique est l'aboutissement de l'observation et consistera à exploiter les documents internes au projet en vue de collecter certaines données entrant dans la réalisation de notre étude. Les points obscurs de la documentation feront l'objet d'une explication complémentaire de la part du responsable concerné. Les documents que nous allons analyser sont :

- le rapport d'activité annuel ;
- le manuel des procédures ;
- le manuel opérationnel du projet ;
- le manuel d'exécution du suivi-évaluation du projet.

## 3.3 Analyse des données

Pour le traitement des données, nous allons utiliser Microsoft Excel pour le dépouillement des résultats aux questionnaires, la saisie et l'analyse des données. Les réponses aux questions sont regroupées en fonction de leurs similitudes et classées suivant leur fréquence. Nous

procéderons à une consolidation des résultats afin de nous prononcer sur la performance du système de suivi-évaluation à partir des critères retenus.

### **CONCLUSION DU CHAPITRE**

Ce chapitre nous a permis d'illustrer notre modèle d'analyse et d'exposer les grandes étapes pour faire une évaluation du système de suivi-évaluation d'un projet de développement. Des techniques et outils tels que le questionnaire, l'entretien et l'analyse documentaire ainsi que la bonne mise en œuvre de la démarche d'évaluation nous permettra sans doute de nous faire une idée précise de la performance du suivi-évaluation dans le projet GPOBA exécuté par l'AGETIP-Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie de notre étude consacrée à l'approche théorique nous a permis de mieux cerner le contexte théorique de notre étude. C'est ainsi que notre premier chapitre s'est intéressé au système de suivi-évaluation. Notre deuxième chapitre quant à lui portait sur le concept de performance, de la mesure de la performance du système de suivi-évaluation. Ces deux chapitres précédemment cités nous ont mené à la conception d'un modèle d'analyse qui sera notre boussole dans l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation de l'AGETIP.

Après avoir fait cet état des lieux de ce qu'est la performance et de ce qu'implique sa mesure à tous les niveaux à travers un apport théorique et à travers le regard d'auteurs, nous verrons comment l'appliquer sur le système de suivi-évaluation du projet GPOBA. Nous verrons ainsi comment se déroule le suivi-évaluation au niveau du projet, si elle est efficace et efficiente et s'il y a des recommandations à faire pour l'améliorer. Toutes ces dimensions sont importantes pour aborder la cadre pratique de notre étude.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE**

## INTRODUCTION

Les bailleurs de fonds et autres organismes de financement de projet de développement ont depuis toujours été intéressés de savoir comment les fonds qu'ils allouent au financement des projets sont utilisés en pratique sur le terrain. Ils s'intéressent également aux mécanismes de gestion mise en place pour que ces programmes et projets atteignent efficacement et dans les délais prescrits les objectifs pour lesquels ils sont initiés. Ils sont également de plus en plus regardants dans la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion financière, et demandent pour cela des missions d'audit et des rapports d'évaluation de façon récurrente tout au long du cycle de vie du projet. Ainsi on peut affirmer sans risque de se tromper que les partenaires au développement accordent un intérêt particulier à la performance dans les projets qu'ils financent.

L'AGETIP, structure de mise en œuvre des projets à travers la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée, ne déroge pas à cette règle. En effet, elle a depuis peu initié et instauré en son sein une Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans le cadre global de l'obtention des résultats. La GAR vise à améliorer l'efficacité et à renforcer la responsabilité de l'AGETIP et lui permet également de se concentrer systématiquement sur les résultats pour s'assurer que ses ressources humaines et financières sont déployées de manière stratégique afin d'obtenir un impact maximum.

Cette partie de notre étude comportera trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la présentation de l'AGETIP Sénégal et du projet qui va nous accueillir dans le cadre de notre étude ; le deuxième chapitre quant à lui fera une description de l'existant du système de suivi-évaluation du projet Global Partnership for Output Based Aid (Partenariat Mondial pour l'Aide Basée sur les Résultats) pour l'assainissement autonome à Dakar ; le dernier chapitre de cette partie traitera de l'évaluation du système de suivi-évaluation du projet, de l'analyse des résultats, puis nous terminerons par des recommandations en vue d'une amélioration du système.

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'AGETIP-SENEGAL ET DU PROJET GPOBA POUR L'ASSAINISSEMENT AUTONOME A DAKAR**

Il est nécessaire avant d'en arriver à la présentation à proprement parlé du projet GPOBA pour l'assainissement autonome à Dakar, de faire une brève présentation de l'AGETIP-Sénégal qui nous accueille dans le cadre de la réalisation de ce mémoire.

### **4.1 Présentation de l'AGETIP-Sénégal**

Pour la présentation de l'AGETIP-Sénégal, nous verrons, d'une part, son historique et ses missions et, d'autre part, son organisation.

#### **4.1.1 Création et missions**

En 1989 l'environnement socio-économique du Sénégal était très difficile, un taux de chômage très élevé et une croissance négative (- 2,1%). C'est dans ce contexte que l'Etat avec l'appui de ses partenaires au développement a créé l'Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public contre le sous-emploi (AGETIP) conformément aux lois et règlements en vigueur au Sénégal, notamment les dispositions de l'ordonnance N°41/PG du 28 mars 1959 relative aux associations.

La création de l'AGETIP traduit la volonté des autorités de mettre en place une nouvelle stratégie de mise en œuvre des projets à travers la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (MOD). Ainsi l'Etat a accepté de déléguer une partie de ses missions à l'AGETIP.

Dans la réalisation de ses prestations, l'AGETIP offre deux types de service :

- la maîtrise d'ouvrage déléguée : elle est basée sur le concept du « FAIRE-FAIRE » impliquant le secteur privé (bureaux d'études, ONG, entreprises) qui s'est fortement développé, avec la mise en œuvre de programmes spécifiques de renforcement de capacité pour améliorer leur compétitivité et contribuer à l'efficacité dans l'exécution des travaux ;
- l'assistance à la maîtrise d'ouvrage : elle est basée sur les services d'appui et conseil, fournis à certains maîtres d'ouvrage, pour leur assurer une mise en œuvre efficace et efficiente de leurs projets ou programmes. Ces services portent sur la passation des marchés, la gestion et la supervision des travaux et l'identification de financements.

Au vu des performances enregistrées par l'AGETIP-Sénégal, d'autres pays ont entrepris de promouvoir cette forme de gestion privée des marchés publics. Ainsi, le modèle d'organisation a été dupliqué dans 16 pays africains et AGETIP-Sénégal en a assuré le leadership. Ces agences sont au nombre de 19 et existent dans 16 pays : Sénégal, Burkina-Faso, Niger, Mali (2 agences), Gambie, Togo, Djibouti, Cap Vert, Guinée Conakry, Mauritanie (2 agences), Guinée Bissau, Madagascar, Burundi, Rwanda, Centrafrique et le Bénin (2 agences).

L'ensemble de ces agences africaines sont regroupées dans une association dénommée Association Africaine des Agences d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public (AFRICATIP).

#### **4.1.2 Organisation de l'AGETIP-Sénégal**

Pour l'exécution de sa mission, l'AGETIP a mis en place une structure composée de plusieurs directions et services. Pour comprendre son organisation qui est de type fonctionnel, nous allons passer en revue la composition de chaque direction en commençant par l'organe suprême qui est l'Assemblée Générale (Cf. Annexe 1 : 78).

##### **4.1.2.1 L'Assemblée Générale**

Elle est l'organe suprême et est chargée de la réalisation de l'objet social. L'AGETIP-Sénégal a pour but d'engager toute action en vue de l'augmentation à court terme de la demande en matière de travaux publics et la création d'emplois par la main d'œuvre non qualifiée. A cet effet, l'AGETIP se fixe des objectifs dont la réalisation est déléguée à la Direction Générale.

##### **4.1.2.2 La Direction Générale**

Le Directeur Général a les pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration et le bon fonctionnement de l'agence dans les limites strictes des statuts, du règlement intérieur et des conventions engageant cette dernière. Deux cellules sont directement rattachées à la Direction Générale à savoir : la cellule planification suivi-évaluation et la cellule contrôle technique et environnemental. En plus de ces deux cellules, le Directeur Général est assisté dans l'exécution de ses missions par : un Conseiller en Communication, un Responsable Qualité, un Conseiller Juridique et un Secrétaire Général.

#### **4.1.2.3 La Direction Administrative et Financière**

Elle assure la gestion administrative et financière des activités de l'agence par délégation du DG et est dirigée par le Directeur Administratif et Financier. Elle est composée de plusieurs services dont :

- un Service Financier chargé de l'établissement des factures, de la mobilisation des fonds auprès de l'Etat et des bailleurs de fonds et aussi de la préparation des justificatifs des différents décaissements ;
- un Service Administration Générale qui a pour mission la gestion du personnel, la gestion des véhicules, la gestion du carburant, la gestion des approvisionnements et de la petite caisse ;
- un Service Comptable chargé de l'enregistrement de tous les flux, de l'établissement des états financiers et du tableau Ressources-Emplois.

#### **4.1.2.4 La Direction Technique**

La Direction Technique assure la gestion technique de toutes les activités de l'agence par délégation du Directeur Général. Elle est dirigée par un Directeur Technique qui a pour mission principale de superviser et de contrôler le processus technique de préparation, de sélection, de l'exécution, du suivi et de la remise des projets aux maîtres d'ouvrage et aux bénéficiaires. Il se compose d'un Département Construction, d'un Département Infrastructure, d'une Cellule Centrale d'Achat, d'une Cellule Passation des Marchés, d'une Antenne à Kaolack chargé de l'exécution des projets dans la zone de Kaolack et de Fatick et d'une Antenne à Ziguinchor chargée de l'exécution des projets situés dans la zone sud du pays.

#### **4.1.2.5 La Direction du Développement**

Par délégation du Directeur Général, la Direction du Développement joue un rôle de prospection, de développement et d'incubation des nouveaux projets et programmes, qui sont généralement des projets sociaux.

#### **4.1.2.6 Le Service de Contrôle de Gestion**

Il assure une fonction de contrôle et de surveillance de la réalisation des objectifs d'activités sous la responsabilité du Directeur Général. Le contrôle de gestion est beaucoup orienté sur les aspects de contrôle interne. Il a pour missions :

- d'élaborer le budget annuel ;
- de faire l'analyse trimestrielle des réalisations et des prévisions et de faire des recommandations à la Direction Générale ;
- de veiller au respect des procédures internes et à la conformité des contrats ;
- de contrôler de façon périodique la petite caisse, les montants reçus de la vente des dossiers d'appel d'offre et aussi l'utilisation du carburant.

#### **4.1.2.7 Les Commissions Spécialisées**

Dans le but d'être efficace et transparente, l'AGETIP a mis en place une Commission des Marchés et une Commission d'Analyse.

- Commission des Marchés : elle est chargée de l'attribution des marchés s'il y a lieu, de prendre des décisions de qualification et de classement des entreprises.
- Commission d'Analyse : elle assure le secrétariat de la Commission des Marchés. Elle est chargée de faire les travaux préliminaires d'analyse et de proposition pour la prise de décision de la Commission des Marchés.

#### **4.2 Présentation du projet Global Partnership for Output Based Aid (GPOBA)**

Le projet retenu dans le cadre de notre étude est un projet d'assainissement. Sa présentation se fera à travers son contexte et ses généralités ; sa description ; son lieu d'exécution et les documents d'appui ses objectifs ; ses intervenants et leurs rôles et pour finir ses objectifs.

##### **4.2.1 Contexte et généralités du projet**

La banque Mondiale soutient les efforts du Gouvernement du Sénégal en matière d'extension de la déserte en eau potable et de l'assainissement au travers du Projet Eau à Long Terme (PLT) d'un montant de 81,3 millions de dollars US. Le Programme d'Assainissement des Quartiers Périurbains de Dakar (PAQPUD) qui est une composante du PLT, a été mis en œuvre avec succès par l'AGETIP-Sénégal sous la supervision de l'ONAS, et permis d'installer plus de 63000 équipements d'assainissement autonome entre 2003 et 2005 (contre 60000 prévus et avec deux ans d'avance sur le calendrier), 160 systèmes semi collectifs, 76 blocs sanitaires scolaires et 16 édicules publics.

Cependant, ce programme a été mis en veilleuse depuis fin 2005 (en raison du manque de financement alors qu'une demande effective de plus de 74000 ouvrages supplémentaires,

techniquement faisables et pour lesquels les populations sont prêtes à payer, a été enregistrée. Les partenaires du secteur sont unanimes à souligner la nécessité de reprendre ce programme afin de préserver la confiance auprès des ménages et la dynamique générée pendant la première phase.

#### 4.2.2 Description du GPOBA

Le projet GPOBA vise à accroître durablement l'accès des ménages vivant dans la région de Dakar à des équipements d'assainissements individuels. Il a démarré en Mars 2008 pour une durée de deux (2) ans et d'un montant global de trois milliards cent cinq millions sept cent quatre-vingt-dix-huit mille deux cent quatre-vingt-quatorze (3 105 798 294) francs CFA.

Les principaux bailleurs sont la Banque Mondiale et les communautés de base. Dans le cadre du projet, la contribution des bénéficiaires est d'environ 26% du montant total de l'investissement.

Tableau 3: Description des ouvrages d'assainissement autonome subventionnés

Ouvrages	Description
<b>Fosse Septique (FS)</b>	C'est une fosse en ciment compartimentée dans laquelle les eaux usées se décomposent biologiquement avant de s'infiltrer dans le sol.
<b>Toilette Chasse Manuel deux Fosses (TCM2F)</b>	C'est le système le plus populaire et le moins coûteux. Il s'agit d'une toilette fonctionnant avec peu d'eau, un siphon hydraulique reliée à une fosse vidée tous les 3 ou 5 ans.
<b>Bac à Laver Puisard (BALP)</b>	C'est un petit bac à laver muni d'un robinet d'eau utilisé pour le lavage du linge et de la vaisselle, avec une grille de dégraissage, généralement à même le sol et relié à un puisard rempli de gravier pour permettre aux eaux usées de s'infiltrer dans le sol.
<b>Douche Puisard (DP)</b>	C'est une douche classique dont les effluents sont dirigés dans un puisard rempli de gravier pour permettre aux eaux usées de s'infiltrer dans le sol.
<b>Toilette Chasse Manuel deux Fosses + Douche (TCM2F+D)</b>	Il s'agit d'une toilette à chasse manuelle avec une douche et une fosse supplémentaire pour traiter les eaux usées par infiltration

Source : Nous-mêmes

#### 4.2.3 Les objectifs du GPOBA

L'objectif général du projet est d'améliorer à l'accès durable des populations de Dakar aux services d'assainissement autonome. L'atteinte de cet objectif devrait permettre de réaliser les résultats suivants :

- un nombre plus important de ménages pauvres ayant accès à un mode d'assainissement approprié ;
- une diminution des problèmes environnementaux et de santé pour les populations et le quartier en général ;
- une utilisation claire des mécanismes de subvention.

Tableau 4: Nombre de réalisations et de bénéficiaires prévu par types d'ouvrages

Ouvrages	Nombre d'unités prévues	Nombre de bénéficiaires escomptés
FS	700	6300
TCM2F	4500	40500
TCM2F+D	800	7200
DP	600	5400
BALP	8500	76500
<b>Total</b>	<b>15100</b>	<b>135900</b>

Source : Nous-mêmes

L'exécution sur deux ans n'a pas permis d'atteindre les objectifs. En effet, seul 7% des ouvrages ont été réalisés sur six zones. La faiblesse des résultats est justifiée par les raisons suivantes :

- les difficultés économiques dues au renchérissement des coûts des denrées alimentaires ;
- le paiement par les bénéficiaires de la totalité de leur contribution avant le démarrage des travaux contrairement au PAQPUD où les populations avaient la possibilité d'échelonner les paiements ;
- la faiblesse des moyens prévus pour les activités en partant du fait que le PAQPUD qui intervenait dans les mêmes zones avait suffisamment mis l'accent en la matière.

#### 4.2.4 Lieu d'exécution et documents d'appui du projet

Le GPOBA a ciblé essentiellement les zones suivantes :

- les anciennes zones (c'est-à-dire les zones identifiées au démarrage du projet, et reconduites dans le cadre de la prolongation du délai) : Mbao, Keur Mbaye Fall, Boune, Keur Massar ;
- les zones d'extension : Sangalkam, Sébikotane, Diamniadio ;
- les zones d'exploration : Pout, Diass ;
- les zones du semi-collectif : Ouakam, Yoff, Hann Bel Air, Mbao, Bargny et Rufisque.

Les documents du projet GPOBA sont :

- L'accord de don entre la République du Sénégal et le Banque Mondiale ;
- La convention d'exécution (convention de maîtrise d'ouvrage délégué) entre l'ONAS et l'AGETIP ;
- le manuel opérationnel du projet GPOBA ;
- les procédures de suivi-évaluation du projet GPOBA.

#### 4.2.5 Les intervenants et leurs rôles spécifiques pour le projet GPOBA

Les intervenants du projet GPOBA sont les différents acteurs qui participent à l'atteinte des objectifs du projet. Ils sont au nombre de cinq (5) à savoir : la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI), l'ONAS, l'AGETIP, les acteurs privés et non-gouvernementaux, les auditeurs et autres consultants.

- la Direction de la Dette et de l'Investissement : elle représente le Ministère des Finances signataire de l'accord de Don avec GPOBA. Elle contrôle le compte spécial dans lequel les fonds du projet GPOBA sont transférés et paye l'AGETIP sur la base de la Demande de Paiement validée et transmise par l'ONAS trimestriellement.
- l'ONAS : c'est l'organe public en charge du secteur de l'assainissement urbain au Sénégal. En tant que maître d'ouvrage, elle est en charge de la définition du projet, de la programmation, de la mise en œuvre, de la supervision et de la production des rapports. A cause de la délégation de la mise en œuvre du projet par l'AGETIP, elle est chargée de la supervision de l'AGETIP, du contrôle des rapports techniques et financiers produits par l'AGETIP. L'ONAS contractera un auditeur technique

indépendant, chargé de la vérification d'un échantillon de réalisation, et un auditeur financier en charge des contrôles financiers du projet.

- l'AGETIP : dans le cadre de l'Aide Basée sur les Résultats, elle est chargée d'une part du recrutement et du payement des entreprises de constructions, des ingénieurs-conseils, des Organisations Communautaires de Base (OCB) et des Organisations Non-Gouvernementales (ONG) ; de la supervision et du contrôle des travaux. D'autre part, l'AGETIP est chargé du suivi-évaluation du projet et de la préparation des différents rapports.
- les acteurs privés et non-gouvernementaux : il s'agit d'une part des petits entrepreneurs chargés de l'achat de matériel, du transport, de l'excavation et de la construction des ouvrages. D'autre part, des bureaux d'ingénieurs-conseils en charge des études techniques et de la supervision des travaux et enfin les acteurs communautaires (OCB/ONG) en charge des activités d'intermédiation sociale. Ils sont chargés de la mise en œuvre du projet.
- les auditeurs indépendants et autres consultants : il s'agit d'un auditeur technique chargé de mener trimestriellement des contrôles sur les ouvrages construits ; d'un auditeur financier en charge des audits annuels des états financiers du projet préparés par l'ONAS ; des consultants ou auditeurs environnementaux qui conduiront les évaluations environnementales régulières et l'évaluation finale.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce premier chapitre de notre partie pratique nous a permis, d'une part, de nous faire une idée claire de l'organisation de l'AGETIP-Sénégal et du projet dont il a charge l'exécution, d'autre part, de nous imprégner des réalités du projet GPOBA, de nous familiariser aux termes techniques du projet et enfin, de prendre connaissance des acteurs du système de suivi-évaluation mise en place pour la réalisation de ce projet. Le chapitre suivant nous présentera le système de suivi-évaluation du projet GPOBA.

## **CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET GPOBA**

Le suivi-évaluation est une fonction très importante qui nécessite une organisation conséquente au niveau des projets de développement. C'est ainsi que le projet GPOBA a fait du suivi-évaluation un instrument de pilotage et d'orientation des unités de direction et des partenaires d'exécution.

L'AGETIP, dans le cadre du GPOBA signe des contrats avec des acteurs privés et non-gouvernementaux qui sont chargés de la mise en œuvre du projet. Elle est chargée en outre du paiement, du suivi de l'exécution des activités de marketing social et des réalisations de même que de l'évaluation des performances de ces acteurs communautaires.

Le système de suivi-évaluation étant composé des différents intervenants cotés plus haut, nous présenterons successivement les moyens financiers, matériels et humains du système, la planification effectuée, avant d'en arriver à la description des procédures opérationnelles. Mais avant, intéressons-nous aux objectifs ainsi qu'à l'organisation même du système.

### **5.1 Objectifs et organisation du système de suivi-évaluation**

L'évaluation concerne la gestion stratégique portée sur l'analyse à travers des études d'enquêtes des effets et des impacts du projet pour voir dans quelle mesure et comment des changements quantitatifs et qualitatifs ont été apportés par rapport aux conditions de vie des bénéficiaires à moyen et long terme conformément à l'objectif global du projet.

Le suivi est une tâche de gestion quotidienne et a pour objectif d'assurer une bonne gestion des ressources humaines et matérielles mises à la disposition de l'AGETIP et des autres intervenants dans la mise en œuvre du projet.

#### **5.1.1 Objectifs du système de suivi-évaluation du projet GPOBA**

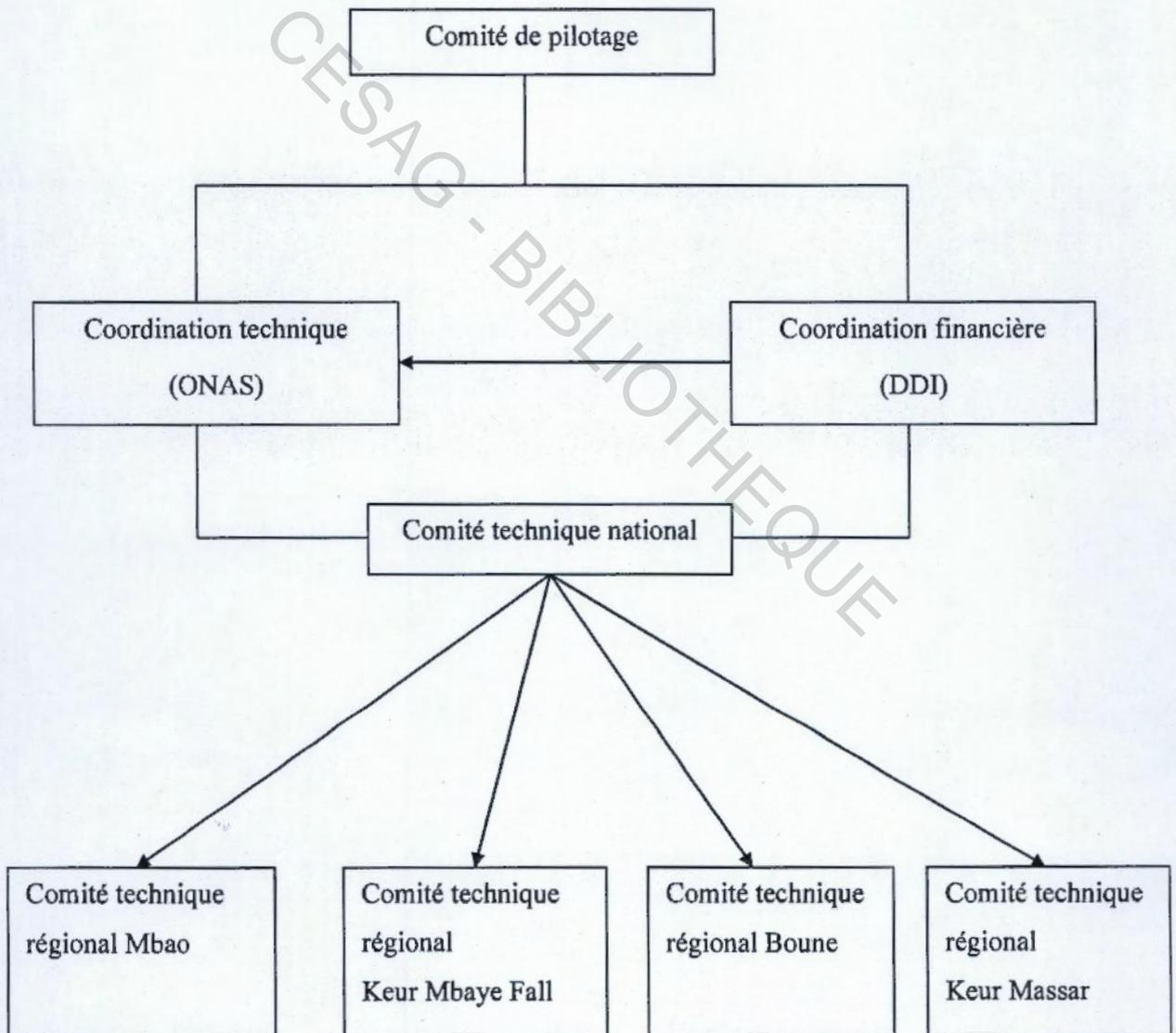
Il s'agit comme pour tout système de veiller à la bonne marche des activités de suivi et d'évaluation à quelque niveau que ce soit de la coordination à travers des missions de supervision et la production de rapports de qualité. Tous les rapports d'activités doivent pour cela aborder deux aspects importants :

- l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités ;
- le rapport technique et financier justifiant les ressources utilisées pour la mise en œuvre des activités.

### 5.1.2 Organisation du système de suivi-évaluation

Pour atteindre ces objectifs, une organisation particulière du système de suivi-évaluation a été mise sur pied comme l'atteste la figure ci-après.

Figure 5: Organisation du système de suivi-évaluation du projet GPOBA



Source : Nous-mêmes

## **5.2 Présentation des moyens financiers, matériels et humains du système de suivi-évaluation**

Pour la réalisation des activités de suivi et d'évaluation, le système de suivi-évaluation du projet GPOBA a besoin de moyens tant au niveau financier, matériel que humain.

Ainsi, nous présenterons globalement les ressources financières et matérielles du projet GPOBA. En ce qui concerne les ressources humaines, elle fera l'objet d'une présentation en fonction des principaux intervenants du système de suivi-évaluation.

### **5.2.1 Présentation des ressources financières**

Le coût global du projet GPOBA s'élève à 3 105 798 294 francs CFA et est financé par la Banque Mondiale à hauteur de 2 454 352 272 francs CFA et les Communautés de base pour 551 446 022 francs CFA.

La mise à disposition des moyens financiers se fait trimestriellement dans le compte spécial du GPOBA sur la base d'une prévision des dépenses trimestrielles. L'AGETIP formule les demandes de paiement trimestriellement suivi des justificatifs et, après contrôle et validation, l'ONAS transmet les demandes de paiement de l'AGETIP à la DDI qui met les fonds à la disposition de ce dernier.

Dans le fond le principe est le même. Il consiste à remplir un document appelé demande de paiement conformément au budget contenu dans le Programme d'Exécution du Projet (PEP), et de l'accompagner des pièces justificatives des dépenses.

### **5.2.2 Présentation des ressources matérielles**

Tout comme les ressources financières, les moyens matériels sont mis à la disposition des acteurs du projet. Ainsi toutes les activités du suivi-évaluation disposent des moyens nécessaires pour les visites de terrain (véhicules essentiellement), pour la collecte de l'information, pour son traitement, pour la diffusion des informations, etc.

### **5.2.3 Présentation des ressources humaines**

Pour la bonne marche des activités de suivi-évaluation, il est important que les ressources humaines qui la composent soit suffisantes et de qualité. Pour nous rendre compte de cette réalité, nous avons parcouru le système de suivi-évaluation du projet GPOBA.

### **5.2.3.1 Les ressources humaines du comité de pilotage**

Conformément au partenariat mondial pour l'aide axée sur les résultats entre la République du Sénégal et l'Association Internationale de Développement, la coordination technique du projet est assurée par l'Office Nationale de l'Assainissement du Sénégal et la coordination de l'exécution financière est assurée par la Direction de la Dette et de l'Investissement, du Ministère de l'Economie et des Finances. Le personnel chargé du suivi-évaluation du projet est composé d'un expert en suivi-évaluation, un chargé de la coordination de l'exécution financière et un chargé du projet de l'AGETIP.

### **5.2.3.2 Les ressources humaines à l'AGETIP**

Un expert en suivi-évaluation est chargé de suivre les activités de suivi-évaluation du projet GPOBA au niveau de l'AGETIP. De plus un spécialiste chargé du social et de l'environnement est également commis à cette tâche. Toutes ces personnes travaillent donc en synergie pour la bonne marche et la réussite du projet GPOBA.

### **5.2.3.3 Les ressources humaines des partenaires d'exécution**

Les partenaires d'exécution sont les organismes (ONG/OCB) qui sont spécialisés dans le domaine des activités d'intermédiation sociale, les petits entrepreneurs en charge de la construction des ouvrages et les bureaux d'ingénieurs-conseils en charge des études techniques et de la supervision des travaux. Ces derniers mettent en œuvre les techniques et méthodes conventionnelles et travaillent selon les termes de références bien spécifiques pour réaliser les activités de suivi et d'évaluation.

Les organismes régionaux spécialisés dans le domaine des activités d'intermédiation sociale pour le projet comprennent en leur sein un expert chargé de la mise en œuvre dans la région et d'un gestionnaire financier. L'expert régional est chargé de produire à l'issue de chaque trimestre des rapports de suivi-évaluation de la mise en œuvre des activités. Ces rapports intègrent aussi bien les informations financières que techniques relatives aux ressources utilisées pour la réalisation des activités.

### 5.3 Planification et mise en œuvre du suivi-évaluation

La planification détaillée des activités du suivi-évaluation ainsi que les partenaires en charge de la mise en œuvre effective sur le terrain sont données dans un tableau. A l'analyse de ce tableau, plusieurs rapports ; rencontre et comptes rendus sont attendus de ces différents intervenants d'exécution selon des modèles bien précis, et à des dates bien définies dans ce tableau.

**Tableau 5:** Planification et mise en œuvre du suivi-évaluation

<b>Etapes/ Activités</b>	<b>Projets attendus</b>	<b>Périodes</b>	<b>Outils</b>	<b>Responsables</b>	<b>Partenaires</b>
<b>Revue annuelle Planification annuelle</b>	Rapport standard de progrès,  Plan de travail annuel	Jan. - Déc.	Rapport standard de progrès,  Plan de travail annuel	Partenaire d'exécution	Chargé du projet
<b>Suivi de la mise en œuvre</b>	Rapport annuel	Continu	Plan de travail annuel,  Canevas rapport annuel	Partenaire d'exécution	Chargé du projet
	Rapports trimestriels	Continu	Programme de travail trimestriel,  Outils de suivi du programme de travail annuel,  Rapport annuel	Partenaire d'exécution	Chargé du projet,  Comité technique
<b>Revue, évaluations, études et recherche</b>	Rapports (revues, évaluations, études et recherches)	Mi-parcours,  Fin projets,  Fin cycle	Termes de références	AGETIP  Consultants	Partenaire d'exécution,  Comité technique,  Comité de pilotage

Sources : Nous-mêmes

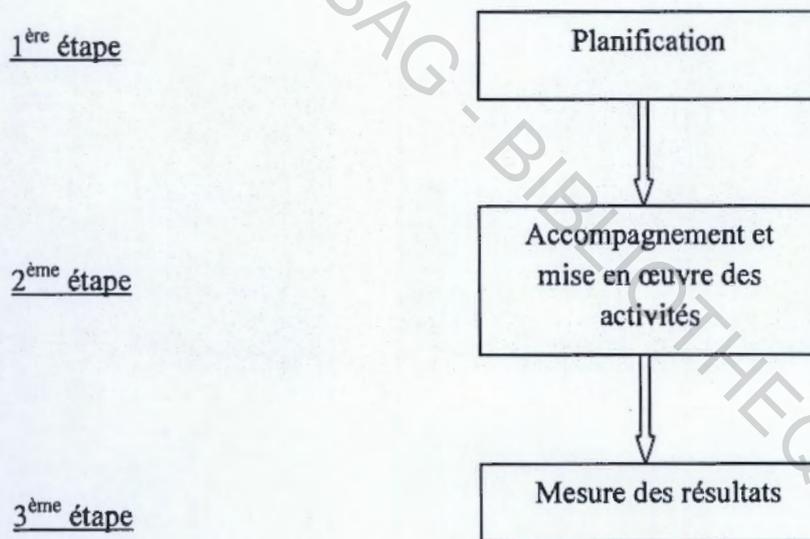
## 5.4 Description des procédures opérationnelles

Cette description des procédures opérationnelles concerne, d'une part, les activités de suivi et d'évaluation mener au niveau du projet GPOBA et d'autre part, les activités menées par chacun des intervenants du système de suivi-évaluation du projet GPOBA.

### 5.4.1 Activités de suivi-évaluation du projet GPOBA

Au niveau du projet GPOBA, l'activité de suivi-évaluation se fait en trois étapes successives comme le montre la figure suivante :

Figure 6: Etapes du suivi-évaluation



Source : Nous-mêmes

#### 5.4.1.1 la planification

Elle concerne tous les acteurs et intervenants du système et il s'agit d'une planification trimestrielle. Chaque planification est réalisée en présence de tous les acteurs et intervenants en l'occurrence le comité de pilotage et les partenaires d'exécution. Elle concerne les activités à mener durant la période considérée et donne une idée de projection dans le temps en termes de quantités des ressources nécessaires à la réalisation des activités concernées au niveau du projet.

#### 5.4.1.2 L'accompagnement et la mise en œuvre des activités

On distingue trois points essentiels :

- le suivi conseil et orientation : il prend en compte d'une part, les tournées régulières sur le terrain effectuées par le comité de pilotage pour se rendre compte de l'avancement et de la pertinence des activités. Ces tournées permettent aussi d'enregistrer les opinions sur la méthode ou approche par rapport aux activités. D'autre part, il s'agit des réunions de coordination qui se tiennent tous les mois et sont consacrées à l'évaluation du programme mensuel. Enfin, les concertations ponctuelles sous forme de brèves rencontres de partage ou de mise au point par rapport à une situation d'urgence.
- le contrôle a posteriori des activités des partenaires d'exécution : ces travaux sont des missions ponctuelles de suivi et de contrôle sur le terrain. Ces missions se font trimestriellement afin d'apprécier la pertinence et le niveau de réalisation des activités.
- l'enregistrement et l'analyse des données : les fiches de suivi et les registres sont les supports d'enregistrement des données. Ces derniers sont versés progressivement sur une base de données informatisée de suivi-évaluation. Chaque activité fait l'objet d'une fiche qui donne la caractéristique paramétrique.

#### 5.4.1.3 Mesure des résultats

Les missions d'évaluation sont l'œuvre des auditeurs et consultants externe et sont au nombre de deux :

- l'évaluation à mi-parcours ;
- l'évaluation finale.

Le responsable du suivi-évaluation est chargé de la réalisation d'un certain nombre d'enquêtes et d'études nécessaires aux évaluations. Mais auparavant, il devra établir, par le biais d'une étude, la situation de référence qui permettra d'apprécier les effets et impacts des actions des différentes composantes du projet. Le consultant jouit de toute liberté et n'est soumis à aucune pression de la part de la direction.

#### **5.4.2 Les intervenants du système de suivi-évaluation du projet GPOBA**

Il s'agit du comité de pilotage, de l'AGETIP, et des partenaires d'exécution composés des acteurs communautaires, des entreprises et bureaux d'études.

##### **5.4.2.1 Le comité de pilotage**

Le comité de pilotage doit, à l'occasion de ses sessions semestrielles, procéder à l'examen minutieux des rapports d'activités, en vue de mesurer les performances réalisées. Il devra, à l'issue de sa session annuelle, rendre compte au Ministère de l'Economie et des Finances par le biais de la DDI qui transmettra par voie hiérarchique, les décisions arrêtées au cours de la réunion.

##### **5.4.2.2 L'AGETIP**

L'AGETIP est responsable, d'une part, du suivi et de la vérification des résultats accomplis et d'autre part, des procédures de vérification des résultats et la production des rapports sur la vérification de ces résultats. A ce titre, il a pour rôle :

- de veiller à l'orientation des activités du projet conformément aux objectifs poursuivis ;
- de superviser l'exécution globale du projet en procédant aux évaluations périodiques et à la planification stratégiques des activités techniques et financières ;
- de faciliter l'exécution du projet.

L'AGETIP effectue des visites périodiques sur le terrain, rencontre les acteurs communautaires et produit différents types de rapports à plusieurs niveaux et selon des modèles bien précis. Ses obligations en matière de rapports sont de deux ordres :

- un Programme d'Exécution du Projet (PEP) : l'AGETIP soumet à l'ONAS un rapport trimestriel au plus tard dans les 15 jours avant le début du trimestre suivant un programme détaillé comportant :
  - la liste, l'adresse des bénéficiaires projetés et les types d'ouvrages ;
  - l'étude de faisabilité préparée par les bureaux d'études ;
  - le rapport des ONG/OCB ;

- la projection de cash-flow et l'estimation de la subvention nécessaire pour le trimestre sur la base du nombre d'ouvrages et du montant unitaire de la subvention par type d'ouvrage
- un Rapport d'Exécution du Projet (REP) : l'AGETIP soumet à l'ONAS un rapport trimestriel au plus tard dans les 10 jours suivant la fin du trimestre en question sous forme d'un rapport technique et financier détaillé du trimestre précédent qui comprend entre autre :
- la liste des ouvrages construits ;
  - le nom, le code et l'adresse des bénéficiaires ;
  - les spécifications techniques ;
  - la localisation et la contribution du bénéficiaire ;
  - le montant de la subvention correspondante au nombre d'ouvrages réalisés ainsi que l'écart constaté entre ce qui avait été prévu dans le PEP précédent.

En plus de ces différents rapports , il est chargé, d'une part, à chaque réunion mensuelle avec les acteurs communautaires, les entreprises et les bureaux d'études, de valider les rapports de ces derniers sur la base des justificatifs présentés, de faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités et de proposer des ajustements nécessaires au bon déroulement des activités. D'autre part, il doit être capable de mesurer, sur la base de ces rapports, d'évaluer les progrès et performance atteints dans la voie vers la réalisation du projet.

#### **5.4.2.3 Les partenaires d'exécution**

Ils sont composés essentiellement des acteurs communautaires, des entreprises et bureaux d'études.

##### **5.4.2.3.1 Les acteurs communautaires**

Il s'agit des ONG et OCB qui assurent les missions de marketing social pour la promotion du projet auprès des communautés pour l'expression de la demande en ouvrages d'assainissement, la collecte des contributions et conduisent le programme pour les changements de comportements attendus. Les tâches des acteurs communautaires sont de quatre types :

- les activités de développement communautaire et d'intermédiation sociale ;
- faciliter le travail des maitres d'œuvre ;
- l'éducation à l'hygiène ;
- la gestion durable des ouvrages par l'émergence de leaders au sein des bénéficiaires pour insuffler le changement de comportements.

Pour être plus efficace, les acteurs communautaires se regroupent en équipe, par zone et sont sous la responsabilité d'un superviseur. En plus de leurs missions citées ci-dessus, les agents choisis comme superviseurs seront chargés :

- de coordonner les activités menées par les autres Acteurs de Développement Communautaire (ADC) de la zone ;
- de remettre à l'AGETIP les bordereaux de versements hebdomadaires ;
- de déposer le rapport de synthèse mensuelle de toutes les activités menées par les ADC et le tableau de suivi des indicateurs ;
- de planifier les activités à mener ;
- de transmettre le PEP tous les trois mois.

La mise en œuvre du projet étant décentralisée, il va de soi qu'un bon système de suivi-évaluation des activités du projet GPOBA à ce niveau est une impérieuse nécessité. C'est la raison pour laquelle sous la supervision du comité de pilotage, les acteurs communautaires recensent sur la base des outils de suivi et d'évaluation que sont les Fiches de Demandes Recensées (Cf. Annexe 2 : 79), les Fiches de Versements (Cf. Annexe 3 : 80), les Fiches de Visites d'Entretien et les Rapports d'activités, toutes les demandes en ouvrages, le versement des bénéficiaires de même que les visites effectuées sur le terrain.

Toutes ces données sont centralisées dans un registre qui servira de base à la rédaction des rapports d'activités. Les rapports d'activités doivent être déposés au plus tard le 3 de chaque mois et le non-respect du délai de dépôt fera l'objet de pénalité sur les honoraires.

La performance des ADC est évaluée de manière périodique selon des indicateurs spécifiques (Cf. Annexe 4 : 81) de même que ceux des entreprises (Cf. Annexe 5 : 82).

#### **5.4.2.3.2 Les entreprises et bureaux d'études**

Les travaux de génie civil prévus dans le cadre du projet concernent essentiellement la construction ou réhabilitation d'ouvrages d'assainissement. Il s'agit de petits travaux réalisés par les entreprises qui sont chargées de l'achat de matériel, du transport, de l'excavation et de la construction des ouvrages.

Les bureaux d'études quant à eux, sont chargés des études techniques et de la supervision des travaux réalisés par les entrepreneurs.

#### **5.5 Chaîne des responsabilités des intervenants du système**

Les procédures opérationnelles des intervenants du projet GPOBA ci-dessus décrites, ont permis de dégager les responsabilités de chacun. Ce qui est intéressant dans cette chaîne des responsabilités, c'est que toutes les activités de terrain menées par les intervenants, doivent se faire avec un ou plusieurs outils bien précis. C'est ce que retrace ce tableau qui suit.

**Tableau 6:** Responsabilités des intervenants du projet GPOBA

Niveau	Partenaire d'exécution	Comité de pilotage	AGETIP	Outil de suivi
<b>Activité (tel que décrite dans le plan de travail annuel)</b>	Fait un rapport d'activité systématique sur les progrès dans la mise en œuvre des activités et des dépenses	Suit les progrès réalisés dans l'exécution des activités et les dépenses de chaque partenaire d'exécution par le biais des visites de terrain et des outils de suivi  Fait un rapport des principales activités complétées dans le rapport d'évaluation	Suit les progrès et les dépenses de chaque partenaire d'exécution par le biais des visites de suivi sur le terrain et le REP	Canevas de rapport d'activité
<b>Projet</b>	Mène l'activité de collecte de données prévues dans le manuel opérationnel du projet et du suivi-évaluation  Fait rapport des données de production et évalue les progrès réalisés	Suit le progrès de chaque partenaire d'exécution au niveau de la production par le biais des rapports d'évaluation et l'outil de suivi et de planification  Compile les données de projet et évalue les progrès et fait rapport dans le PEP	Suit les progrès dans la réalisation du projet par le biais du REP et l'outil de suivi et de planification  Visite de suivi sur le terrain pour valider les REP  Transmet les REP au siège	Rapport de visite de suivi sur le terrain  Calendrier du suivi-évaluation  Outil de suivi et de planification  Rapport d'évaluation

Source : Nous-mêmes

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre sur la présentation et le fonctionnement du système de suivi-évaluation, nous a permis de connaître les différents acteurs du système pour le projet GPOBA et le rôle joué par chacun de ces intervenants. Ainsi, selon la planification établie, ces différents acteurs clés du système devront tenir des rencontres et produire des rapports selon une périodicité bien définie. Dans le chapitre qui va suivre, nous procéderons à l'évaluation du système de suivi-évaluation du projet GPOBA que nous achèverons par des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 6 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET GPOBA**

L'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation du projet Global Partnership for Output Based Aid (GPOBA) pour l'assainissement autonome à Dakar se fera à l'aide d'indicateurs de performance et de critères définis à cet effet. Les informations recueillies à l'aide du questionnaire, des entretiens et de la revue littérature serviront à renforcer et étayer les différentes analyses qui s'en suivront.

A l'issue donc de cette démarche, l'on pourra dire s'il existe un dispositif de suivi-évaluation performant, s'il ne présente pas d'insuffisances et s'il est systématiquement utilisé. Nous achèverons cette évaluation par des recommandations en vue d'une amélioration du système de suivi-évaluation du projet GPOBA.

### **6.1 Evaluation de la pertinence des objectifs du projet GPOBA**

L'évaluation de la pertinence des objectifs du projet GPOBA se fera suivant deux principaux axes que sont : l'objectif global du projet et la stratégie de mise en œuvre sur le terrain. Pour mener à bien cette opération d'évaluation, des critères d'appréciation ont été définis comme l'atteste le tableau suivant :

**Tableau 7:** Critères d'évaluation de la pertinence des objectifs du projet

Notes	Niveau de pertinence	Commentaires
3	Approprié	L'objectif du projet est en adéquation avec les attentes des populations
2	Acceptable	L'objectif du projet couvre partiellement les attentes des populations
1	Insuffisant	L'objectif du projet est insuffisant par rapport aux attentes des bénéficiaires

Source : Nous-mêmes

Les moyennes arithmétiques issues des calculs seront arrondies à la valeur supérieure lorsque le nombre après la virgule est supérieur ou égal à 0,5 et arrondies à la valeur inférieure lorsque le nombre après la virgule est inférieur à 0,5.

### 6.1.1 Evaluation de l'objectif global

A la suite des critères d'évaluation ci-dessus établis, les indicateurs suivants ont été définis et ont servi à l'évaluation de la pertinence de l'objectif du projet.

Tableau 8: Indicateurs de performance de l'objectif global du projet GPOBA

Numéro	Définitions	Notes
1	Contenu pertinent, clairement en relation avec les buts et objectifs des activités	3
2	Prise en compte des attentes et des besoins des bénéficiaires	2
3	Constat du changement des habitudes en matière d'assainissement des populations cibles	2
4	Compréhension mutuelle entre les partenaires d'exécution au sujet du projet ainsi que des objectifs à court et long terme	3

Source : Nous-mêmes

Rappelons que le projet GPOBA a été conçu sur la base des conclusions tirées du Programme d'Assainissement des Quartiers Périurbains de Dakar (PAQPUD) qui est une composante du PLT et a été mis en œuvre avec succès par l'AGETIP-Sénégal sous la supervision de l'ONAS.

Dans l'exécution du projet GPOBA, son programme d'action vise les objectifs suivants :

- améliorer les conditions de vie des populations à faibles revenus des zones périurbaines ;
- accroître la demande du nombre de ménages pauvres ayant accès à un mode d'assainissement approprié ;
- diminuer les problèmes environnementaux et de santé pour les populations et le quartier en général
- permettre une utilisation claire des mécanismes de subvention

Pour un pays en développement comme le Sénégal, nous trouvons ces objectifs acceptables dans le cadre de réalisation de son programme d'action pour l'amélioration de la qualité de vie des sénégalais en particulier et dans un souci de réalisation des OMD.

### 6.1.2 Evaluation de la stratégie mise en œuvre

Pour mener à bien l'évaluation de la stratégie de mise en œuvre du projet GPOBA, les critères suivants ont été définis :

**Tableau 9:** Critères d'évaluation de la stratégie de mise en œuvre du projet

Notes	Niveau de pertinence	Commentaires
3	Approprié	Stratégie de mise en œuvre adaptée pour l'atteinte des objectifs
2	Acceptable	Stratégie de mise en œuvre acceptable
1	Insuffisant	Stratégie de mise en œuvre insuffisante et nécessitant une nouvelle approche

Source : Nous-mêmes

A la suite de ces critères d'évaluation, les indicateurs suivants ont été définis et ont servi à l'évaluation de la pertinence de la stratégie mise en œuvre du projet.

**Tableau 10:** Indicateurs de performance de la stratégie de mise en œuvre

Numéro	Définitions	Notes
5	Partage effectif des rôles et des responsabilités avec les bénéficiaires au cours des activités du projet	2
6	Possibilité pour les acteurs du projet de parler les langues de la région	3
7	Occasion pour les bénéficiaires de transmettre leur propre savoir-faire et leur connaissance	2

Source : Nous-mêmes

Pour atteindre les objectifs assignés au projet GPOBA, des stratégies basées sur l'implication des bénéficiaires ont été mise en œuvre et de plus l'absence de barrières linguistiques entre les partenaires d'exécution et les bénéficiaires sont d'un atout majeur. En effet, l'AGETIP s'emploie à faire en sorte que les bénéficiaires soient des participants actifs de par leur contribution aux activités du projet.

Nous constatons que l'AGETIP utilise la méthode de l'évaluation participative (méthode d'observations directes, d'entretiens semi-structurés, d'informateurs clés, d'entretiens de groupes, etc.) dans l'exécution de sa mission sur le terrain.

Dans un contexte d'évaluation, cette méthode permet d'obtenir une participation de valeur de la part de ceux qui sont supposés bénéficier du développement du travail. En conclusion nous disons que cette méthode nous semble acceptable et adaptée à la situation.

## 6.2 Evaluation des moyens disponibles

Nous analyserons successivement la disponibilité des moyens au niveau des différents intervenants du système. Ainsi l'ensemble des critères d'évaluation défini et les indicateurs choisis seront appliqués à chacun de ces intervenants.

**Tableau 11:** Critères communs d'évaluation des moyens du projet

Notes	Niveau de pertinence	Commentaires
3	Disponible	Moyens adéquats et disponible pour l'exécution du projet
2	Acceptable	Moyens acceptables et disponible dans les délais
1	Insuffisant	Moyens insuffisants pour l'exécution du projet

Source : Nous-mêmes

### 6.2.1 Evaluation de la disponibilité des moyens au niveau du comité de pilotage

Le tableau des indicateurs suivant permet de se faire une idée claire de la situation de la performance au niveau du comité de pilotage.

**Tableau 12:** Indicateurs de performance au niveau du comité de pilotage

Numéro	Définitions	Notes
8	Qualité et adéquation des matériels mis à la disposition des activités, en incluant les TIC si nécessaires	3
9	Taux d'utilisation des technologies et des autres ressources et degré d'innovation dans leur utilisation	2
10	Les agents de terrain sont-ils en nombre suffisant pour couvrir les activités	3
11	Taux de réalisation du budget prévu	2
12	Rapidité dans la mise à disposition des moyens financiers	1

Source : Nous-mêmes

Nous avons pu constater et nous assurer de l'effectivité de l'existence de toutes les personnes qui interviennent dans la coordination et l'exécution du projet GPOBA au niveau du comité de pilotage. Cependant à l'issu des divers échanges et de cette évaluation, nous concluons que la disponibilité des moyens au niveau du comité de pilotage est d'un niveau acceptable.

### 6.2.2 Evaluation de la disponibilité des moyens au niveau de l'AGETIP

Le tableau suivant des indicateurs de performance permet de faire une évaluation assez explicite de la disponibilité des moyens à l'AGETIP.

Tableau 13: Indicateurs de performance au niveau de l'AGETIP

Numéro	Définitions	Notes
13	Qualité et adéquation des matériels mis à la disposition des activités, en incluant les TIC si nécessaires	3
14	Taux d'utilisation des technologies et des autres ressources et degré d'innovation dans leur utilisation	3
15	Les agents de terrain sont-ils en nombre suffisant pour couvrir les activités	3
16	Taux de réalisation du budget prévu	2
17	Rapidité dans la mise à disposition des moyens financiers	2

Source : Nous-mêmes

Nous avons pu, tout au long de la préparation du présent mémoire, rencontrer toutes les personnes intervenant dans le système de suivi-évaluation pour le compte de l'AGETIP. Nous avons aussi abordé avec elles tous les aspects relatifs à la disponibilité des moyens du système de suivi-évaluation du projet GPOBA. En conclusion, nous disons que les moyens sont disponibles et appropriés à l'AGETIP.

### 6.2.3 Evaluation de la disponibilité des moyens au niveau des partenaires d'exécution

Tout comme les précédents intervenants du système de suivi-évaluation du projet GPOBA, les partenaires d'exécution ont été évalués à l'aide des mêmes indicateurs de performance comme l'atteste le tableau qui suit :

**Tableau 14:** Indicateurs de performance au niveau des partenaires d'exécution

Numéro	Définitions	Notes
18	Qualité et adéquation des matériels mis à la disposition des activités, en incluant les TIC si nécessaires	2
19	Taux d'utilisation des technologies et des autres ressources et degré d'innovation dans leur utilisation	1
20	Les agents de terrain sont-ils en nombre suffisant pour couvrir les activités	3
21	Taux de réalisation du budget prévu	1
22	Rapidité dans la mise à disposition des moyens financiers	1

Source : Nous-mêmes

Nous avons pu rencontrer et discuter avec certains partenaires d'exécution du projet GPOBA et avec le comité technique régional. Nous concluons que la disponibilité des moyens est insuffisante au niveau des partenaires d'exécution et mérite d'être revue à la hausse.

### 6.3 Evaluation des intervenants du projet GPOBA en matière de suivi-évaluation

L'évaluation des activités des intervenants du système en matière de suivi et d'évaluation se fera comme les précédentes évaluations. Il s'agira de définir et d'appliquer des critères d'évaluation à un certain nombre d'indicateurs de performance choisis. Le tableau ci-dessous montre les critères communs d'évaluation définis pour la circonstance.

**Tableau 15:** Critères communs d'évaluation du suivi-évaluation

Notes	Niveau	Commentaires
3	Approprié	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation adéquat pour la réussite du projet
2	Acceptable	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation acceptable
1	Insuffisant	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation insuffisants

Source : Nous-mêmes

### 6.3.1 Evaluation du comité de pilotage en matière de suivi-évaluation

Le comité de pilotage est l'organe central de la coordination technique du projet GPOBA. Il est chargé de préparer les revues semestrielles et annuelles du projet pour évaluer ses performances et rendre compte par l'intermédiaire de la DDI et par voie hiérarchique au Ministère de l'Economie et des Finances.

Tableau 16: Indicateurs de performance du comité de pilotage

Numéro	Définitions	Notes
23	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation réalisé	1
24	Disponibilité des agents chargés d'effectuer les visites de terrain et/ou les missions d'évaluation	3
25	Qualité des rapports de suivi et d'évaluation produit	1
26	Qualité des procédures d'évaluation à court et long terme en incluant le suivi des activités	1
27	Taux de réalisation du budget prévu	1

Source : Nous-mêmes

Le comité de pilotage ne peut réellement mener ses activités que lorsque le comité technique national et les comités techniques régionaux sont intervenus sur le terrain. Or nous avons pu constater que ces comités techniques n'ont pas pleinement joué leurs rôles. Cependant nous constatons que le comité de pilotage est victime de sa propre lourdeur et lenteur dans le traitement des dossiers et des différents rapports.

En conséquence le bilan des activités du comité de pilotage se caractérise par les retards dans la mise en œuvre de ses activités, le report et l'annulation de certaines rencontres et réunions, ce qui constitue un réel frein à l'atteinte de la performance du système de suivi-évaluation.

### 6.3.2 Evaluation de l'AGETIP en matière de suivi-évaluation

Les interventions de l'AGETIP pour ce projet sont essentiellement la tenue de réunions périodiques avec les partenaires d'exécution, l'envoi de ces experts dans les régions d'exécution du projet pour l'évaluation de la bonne marche des activités.

**Tableau 17:** Indicateurs de performance à l'AGETIP

Numéro	Définitions	Notes
28	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation réalisé	3
29	Disponibilité des agents chargés d'effectuer les visites de terrain et/ou les missions d'évaluation	1
30	Qualité des rapports de suivi et d'évaluation produit	1
31	Qualité des procédures d'évaluation à court et long terme en incluant le suivi des activités	2
32	Taux de réalisation du budget prévu	2

Source : Nous-mêmes

Il est important de remarquer que le bilan de l'AGETIP est en majeure partie composée des bilans des activités des autres intervenants du système. Nous constatons que les activités du projet ont démarrées en retard, et aucun de ces acteurs n'a pu tenir de façon exacte son calendrier d'activités. Il est donc évident que les rapports d'activités trimestriels et semestriels de suivi-évaluation n'ont pas été produits dans les délais impartis.

### 6.3.3 Evaluation des partenaires d'exécution en matière de suivi-évaluation

Les principaux partenaires d'exécution du projet GPOBA sont les acteurs communautaires (ONG/OCB) et les entreprises chargées de la réalisation des différents ouvrages. Ces acteurs communautaires et entreprises ont une expérience avérée dans le domaine de l'assainissement et du social.

**Tableau 18:** Indicateurs de performance des partenaires d'exécution

Numéro	Définitions	Notes
33	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation réalisé	3
34	Disponibilité des agents chargés d'effectuer les visites de terrain et/ou les missions d'évaluation	3
35	Qualité des rapports de suivi et d'évaluation produit	3
36	Qualité des procédures d'évaluation à court et long terme en incluant le suivi des activités	2
37	Taux de réalisation du budget prévu	2

Source : Nous-mêmes

Le bilan des activités des partenaires d'exécution montre qu'ils ont pu réaliser leurs activités conformément au calendrier. Les analyses documentaires et les résultats des interviews et questionnaire montrent que les facteurs qui ont favorisés cette performance sont le professionnalisme et le dévouement de ces organismes. Il faut aussi noter qu'ils ont bénéficié d'une bonne collaboration avec les autorités locales sur le terrain ce qui leur facilitais en quelque sorte leurs activités.

Ces résultats ne se sont pas réalisés sans contraintes. Ainsi les difficultés enregistrées concernent principalement le retard de la mise à disposition des fonds, et un retard lors des installations des cellules régionales. Ces difficultés ont été causées par l'insuffisance de communication et à la grande difficulté pour ces acteurs à utiliser correctement le modèle préétabli des rapports et des fiches de suivi-évaluation. Cette situation a été causée par l'absence d'un réel manuel de procédures pour la mise en œuvre des activités.

Après la présentation des différents intervenants du système de suivi-évaluation, de leurs rôles et des bilans de leurs activités en suivi-évaluation, nous pouvons dire que le projet GPOBA dispose en théorie d'un excellent système de suivi-évaluation mais en pratique souffre de quelques insuffisances. En effet nous avons pu constater l'existence réelle tant au niveau central que régional de tous les organes et postes cités dans les différents documents mis à notre disposition. Ceci dénote de l'intérêt qu'ont les bailleurs de fonds à la recherche de la performance dans la mise en œuvre du projet par l'initiation de la GAR.

Cependant à côté des nombreux points forts que nous avons recensés, subsistent des points faibles qui freinent l'atteinte totale du niveau de la performance recherché par l'organisation. Pour pallier cette situation, des recommandations s'avèrent nécessaires à la lumière des faiblesses identifiées et cités plus haut.

#### **6.4 Recommandations pour une amélioration de la performance du système de suivi-évaluation du projet GPOBA**

Cette étape de notre étude consiste à proposer des pistes de solutions à mettre en œuvre pour améliorer le système de suivi-évaluation du projet GPOBA.

L'amélioration du système de suivi-évaluation du projet GPOBA passe, d'une part, par la résolution des faiblesses constatées dans le processus. D'autre part, elle implique l'apport de solutions aux points d'insatisfaction des différents acteurs du processus lors de l'enquête.

Nous formulerons quelques recommandations au comité de pilotage, à l'AGETIP et aux principaux intervenants dans le système de suivi-évaluation.

#### **6.4.1 Recommandations au comité de pilotage**

La gestion efficace et efficiente du système nécessite une plus grande attention de la part du comité de pilotage. Pour une amélioration de la performance du système de suivi-évaluation, nous proposons :

- la création d'un comité de l'évaluation du système de suivi-évaluation, qui sera doté de moyens et qui aura pour mission d'évaluer périodiquement la bonne mise en œuvre du système et faire des propositions à la direction de l'organisation. Ce comité sera aussi chargé d'instaurer une véritable culture de la performance au personnel au sein de l'organisation ;
- la consolidation des acquis en réalisant toutes les missions prévues, et en renforcer le nombre de missions conjointes avec les intervenants du système, et faire plus de restitutions avec les partenaires.

#### **6.4.2 Recommandations à l'AGETIP**

Pour une amélioration de la performance du système de suivi-évaluation, nous proposons à l'AGETIP de :

- décentraliser les moyens (techniques et financiers) au niveau régional afin d'augmenter l'efficience dans la mise en œuvre des activités ;
- mettre en place un cadre de concertation des partenaires impliqués dans la mise en œuvre des activités au niveau des régions ;
- élaborer un plan de formation pour renforcer les capacités des acteurs responsables du système de suivi-évaluation ;
- déterminer avec précision la périodicité de la collecte des informations, les personnes chargées de les fournir et la forme sous laquelle elles doivent être fournies ;
- organiser des visites d'échanges sur le terrain pour partager les expériences réussies ;
- expliquer et mettre à la disposition de tous les acteurs le schéma du système de suivi-évaluation du projet ;
- mettre à jour périodiquement le système de suivi-évaluation pour ne pas perdre de vue les changements qui s'opèrent dans l'environnement du projet.

### 6.4.3 Recommandations aux principaux intervenants

Ces recommandations concernent tous les acteurs du système de suivi-évaluation. A ce titre, nous proposons de :

- renforcer les capacités de tous les acteurs du système de suivi-évaluation sur la GAR ;
- renforcer les capacités des acteurs du système sur l'établissement et l'utilisation des outils de collectes et de traitements des données ;
- mettre en place des comités de suivi des recommandations issues des études de terrains et des missions d'audit ;
- renforcer les capacités des acteurs de terrains pour une meilleure réalisation des activités ;
- impliquer davantage les bénéficiaires dans la détermination des besoins et l'exécution des activités

### CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre nous a permis d'évaluer le système de suivi-évaluation et de déterminer son niveau de performance. Nous avons constaté que le niveau de performance du système de suivi-évaluation dans le projet GPOBA exécuté par l'AGETIP-Sénégal est peu satisfaisant car il souffre de quelques faiblesses auxquelles nous avons apporté des recommandations en vue de son amélioration.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Au terme de cette deuxième partie de notre travail, nous pouvons dire qu'elle a permis de présenter le projet GPOBA et de prendre connaissance des activités du système de suivi-évaluation. Les informations reçues nous ont aussi permis d'avoir une opinion beaucoup plus claire sur la performance du système de suivi-évaluation de l'AGETIP pour le projet GPOBA. Il est donc de la responsabilité de la direction de l'AGETIP-Sénégal de s'en servir et corriger les faiblesses observées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le suivi-évaluation est un outil de gestion qui fait l'objet de nombreuses études. Il connaît une vaste application dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement. De nos jours, l'intérêt qu'il suscite est de plus en plus grandissant dans les actions de développement et reste une tâche importante pour la réussite des projets. Il est parfois la ligne directrice de réussite.

Il est important de reconnaître que le suivi-évaluation n'est pas une solution en soi pour la réussite d'un projet mais sont des outils d'une grande valeur. Aussi convient-il de mettre en œuvre le suivi tout au long du cycle de vie du projet et de faire l'évaluation suivant une périodicité convenue à l'avance. Tous les responsables du projet à divers niveaux ont de ce fait un rôle important à jouer dans la mise en œuvre du suivi-évaluation.

L'objectif principal visé à travers cette étude était de faire l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation mise en place par l'AGETIP-Sénégal dans le cadre du projet Global Partnership for Output Based Aid (GPOBA) pour l'assainissement autonome à Dakar. Il s'agissait de manière plus spécifique de :

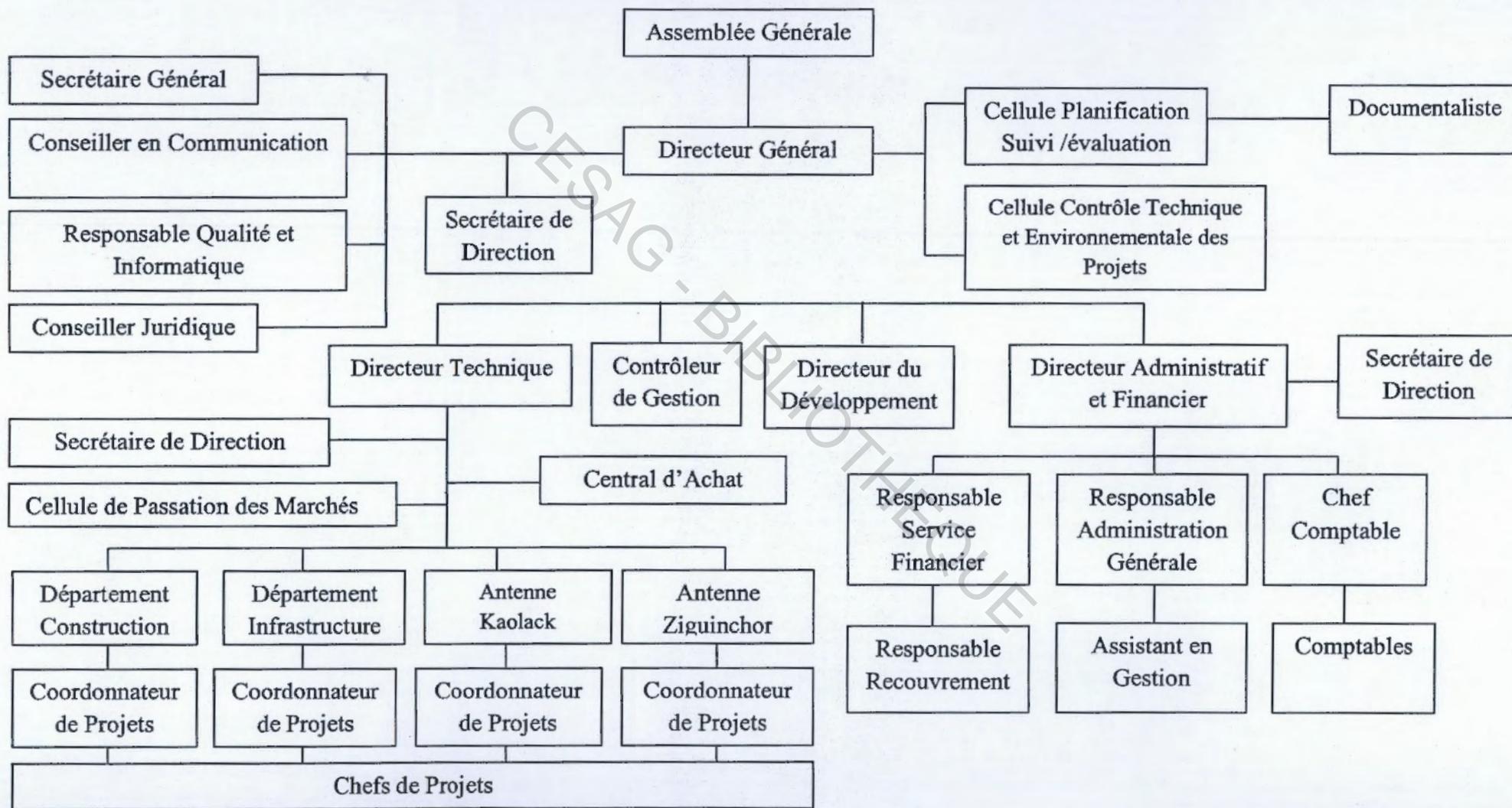
- définir une démarche d'évaluation de la performance du système ;
- identifier les facteurs contribuant à la performance du système de suivi-évaluation ;
- formuler des recommandations en vue de contribuer à l'amélioration du système.

L'analyse sur la performance nous a été d'un grand apport dans le sens où elle nous a permis de comprendre les différentes réflexions des auteurs et des professionnels sur la notion de performance à travers sa définition et ses critères d'appréciation, les conditions de succès de son évaluation. Face aux mutations observées dans les projets de développement et les exigences des bailleurs, un système de suivi-évaluation performant est impératif pour tout projet pour l'atteinte de ses objectifs. La performance devra donc être au cœur dans le processus de gestion du projet.

Au terme de ce travail, nous avons formulé des recommandations qui doivent concourir à l'amélioration du système de suivi-évaluation. Mais il revient à l'AGETIP de savoir au moment opportun où agir afin d'améliorer la performance du système de suivi-évaluation.

**ANNEXES**

**Annexe 1: ORGANIGRAMME DE L'AGETIP-SENEGAL**



**Annexe 2: FICHE DEMANDES RECENSEES**

**GLOBAL PARTNERSHIP FOR OUTPUT BASED AID (GPOBA) ONAS / AGETIP**

COMMUNES D'ARRONDISSEMENT OU COMMUNAUTE RURALE DE :

OCB / ONG / PRESTATAIRE INDIVIDUEL :

PRENOMS ET NOM DE L'ANIMATEUR :

Semaine du : ...../.....au...../.....2010

**FICHES DEMANDES RECENSEES**

N°	Prénoms et Noms	Quartiers Villages	Téléphone	N° carte CNI	Code SDE	Ouvrages demandés	Date de la demande	Nombre de personnes vivant dans la concession	Période de versement et comment
1									
2									
3									
4									
5									

**Annexe 3: FICHE DE VERSEMENTS**

**GLOBAL PARTNERSHIP FOR OUTPUT BASED AID (GPOBA) ONAS / AGETIP**

COMMUNES D'ARRONDISSEMENT OU COMMUNAUTE RURALE DE :

OCB / ONG / PRESTATAIRE INDIVIDUEL :

PRENOMS ET NOM DE L'ANIMATEUR :

Semaine du : ...../.....au...../.....2010

**FICHES DE VERSEMENTS**

N°	Prénoms et Noms	Quartiers/Villages	Type d'ouvrages	Montant contrepartie	Part bénéficiaire
1					
2					
3					
4					
5					

**Annexe 4: EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ADC PAR ZONE**

<b>Pour les anciennes zones</b>	<b>Demandes recensées</b>	<b>Visites d'entretien</b>	<b>Séances de causeries avec les bénéficiaires</b>	<b>Nombre de versements</b>	<b>Réunion avec le comité de pilotage</b>	<b>Réunion avec les comités de quartier</b>
<b>Indicateurs par agent et par mois</b>	50	2	4	27	1	3

<b>Pour les zones d'extension</b>	<b>Demandes recensées</b>	<b>Visites d'entretien</b>	<b>Séances de causeries avec les bénéficiaires</b>	<b>Nombre de versement</b>	<b>Réunion avec le comité de pilotage</b>	<b>Réunion avec les comités de quartier</b>
<b>Indicateurs par agent et par mois</b>	100	2	4	27	1	3

<b>Pour les zones d'extension</b>	<b>Demandes recensées</b>	<b>Visites d'entretien</b>	<b>Nombre de versement</b>	<b>Réunion avec le comité de pilotage</b>	<b>Réunion avec les comités de quartier</b>
<b>Indicateurs par agent et par mois</b>	200	2	27	1	3

<b>Pour les zones du semi-collectif</b>	<b>Demandes recensées</b>	<b>Nombre de versement</b>	<b>Réunion avec le comité de pilotage</b>	<b>Réunion avec les comités de quartier</b>
<b>Indicateurs par agent et par mois</b>	100	20	1	3

**Annexe 5: EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES**

<b>Projet :</b>	<b>Ouvrage d'assainissement autonome</b>	
<b>Maître d'ouvrage :</b>	<b>Office National de l'Assainissement (ONAS)</b>	
<b>Organisme d'exécution :</b>	<b>Agence d'Exécution des Travaux d'intérêts Publics (AGETIP)</b>	
<b>Entreprise :</b>	.....	
<b>Nombre d'ouvrages</b>	<b>Budgétisés</b>	<b>Réalisés</b>
FS		
TCM2F		
TCM2F+D		
DP		
BALP		
<b>TOTAL</b>		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexe 6: GUIDE D'ENTRETIEN AU COMITE DE PILOTAGE ET A L'AGETIP**

- 1) Présentation du projet GPOBA
  - contexte du projet
  - objectifs du projet
  - description du projet
  
- 2) Système de suivi-évaluation du projet GPOBA au sein de l'AGETIP-Sénégal
  - objectifs et organisation du système
  - moyens du système
  - Description des procédures opérationnelles
  
- 3) Les intervenants du système de suivi-évaluation du projet GPOBA
  - Description des activités de chaque intervenant du système
  - Méthodes de collecte et d'analyse des données
  - moyens matériels et logistiques mis à la disposition des différents intervenants
  
- 4) Contraintes majeures rencontrées dans la mise en œuvre du système
  
- 5) Appréciation générale des activités de suivi-évaluation au sein du projet GPOBA

**Annexe 7: QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES ACTEURS DU SYSTEME**

1) OBJECTIFS DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

- 1. Les objectifs du système de suivi-évaluation sont réalistes
- 2. Les objectifs du système de suivi-évaluation sont clairement définis
- 3. L'atteinte des objectifs du projet peut être mesurée
- 4. Les objectifs du projet sont formalisés par écrit
- 5. Les objectifs du projet sont compris et acceptés par toutes les parties prenantes

2) LES ACTEURS DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

- 6. Les responsabilités de chaque acteur du projet sont identifiées
- 7. Il existe un comité de pilotage
- 8. Aucun membre de l'équipe du projet n'est affecté à plusieurs tâches en même temps
- 9. Le chef de projet connaît le domaine du projet
- 10. Le chef de projet est détaché à plein temps sur le projet
- 11. L'équipe de projet a été formé à la conduite de projet et aux outils utilisés dans le projet
- 12. Les bénéficiaires du projet sont d'accord avec les objectifs du projet
- 13. Le personnel du système de suivi-évaluation est compétent
- 14. Le comité de pilotage prend les décisions de son ressort
- 15. D'une manière générale les différents acteurs du projet sont motivés par la réussite de celui-ci

3) LE CONTEXTE DU PROJET

- 16. Il existe une culture de projet au niveau de la tutelle et du maître d'œuvre
- 17. De nombreux projets ont été conduits avec succès par le passé
- 18. Les différents projets réalisés sont connus
- 19. Le projet nécessite l'utilisation de technologies nouvelles, cependant connues et maîtrisées par l'équipe projet
- 20. D'une manière générale, l'environnement du projet est favorable à sa réalisation

4) LA PLANIFICATION DU PROJET

- 21. La durée prévisionnelle du projet a été calculée

- 22. La date de fin du projet a été fixée
- 23. La durée de chaque tâche a été évaluée avec une méthode reconnue dans la structure
- 24. Il existe un planning de réalisation des tâches
- 25. Il existe un planning d'occupation des différents acteurs
- 26. Le planning est suivi régulièrement par le comité de pilotage
- 27. Les dates de validation des tâches et des phases sont respectées
- 28. Les écarts entre prévision et réalisation donnent lieu à des justifications
- 29. Le non respect d'une date d'avancement donne lieu à des arbitrages dans l'intérêt général du projet
- 30. La durée et les dates sont adaptées au projet

5) LES MOYENS MIS A LA DISPOSITION

- 31. Les moyens ont été déterminé avant la date de démarrage du projet
- 32. Les moyens humains sont suffisants
- 33. Les moyens matériels sont suffisants
- 34. Les moyens financiers sont suffisants
- 35. Les moyens financiers sont répartis en budget spécifique
- 36. Le chef de projet effectue régulièrement un suivi des moyens mis en œuvre
- 37. Les écarts donnent lieu à des justifications systématiques auprès du comité de pilotage
- 38. Les moyens sont disponibles
- 39. Les dates de déblocage des fonds sont respectées
- 40. Les ressources sont adaptées au projet

6) APPRECIATION DES OUTILS UTILISES POUR LE SUIVI-EVALUATION

- 41. Les différents outils à utiliser sont connus du chef de projet et de l'équipe
- 42. Des outils de suivi simple d'emploi sont utilisés
- 43. Il existe une planification prévisionnelle de l'utilisation des ressources humaines
- 44. Il existe un tableau de bord permettant de suivre la consommation de ces différentes ressources
- 45. Les outils de collectes et d'analyse des données sont régulièrement mis à jour
- 46. Des réunions régulières sont tenus avec les différents partenaires d'exécution
- 47. Les documents standards de communication sont connus
- 48. Les rapports sont établis dans les délais prévus

49. Les différents rapports sont validés par le comité de pilotage avant diffusion
50. La communication autour du projet favorise la mobilisation des acteurs et les outils utilisés sont bien adaptés au projet

7) MISE EN OEUVRE

51. Des réunions sont planifiées régulièrement
52. Les rapports d'activités sont remis dans les délais
53. Il existe une consolidation des rapports d'activités
54. Les modifications à apporter au projet sont discutées en comité de pilotage et planifié si accord
55. Les bénéficiaires participent aux différentes réunions de validation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

- 1) AÏM Roger (2004), *Indicateurs et tableau de bord*, 1<sup>ère</sup> Edition AFNOR, 134P
- 2) AUTISSIER David, DELAYE Valérie (2008), *Les baromètres de la performance : Mesurer la performance du système d'information*, Edition d'Organisation, Paris, 214P
- 3) BALLAAM Corinne (2002), *Optimiser son organisation commerciale : identifier et exploiter les leviers de performance*, Edition Dunod, Paris, 258P
- 4) BERLAND Nicolas (2004), *Mesurer et piloter la performance*, 1<sup>ère</sup> édition de la Performance, Paris, 230P
- 5) BESCOS Pierre-Laurent, VERAN Lucien (1999), *Dialogues autour de la performance en entreprise: les enjeux*, Editions l'Harmattan, Paris, 288P
- 6) BOUIN Henri, SIMON François-Xavier (2004), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion : approches techniques et comportementales*, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 334P
- 7) BOUQUIN Henri (2001), *Le contrôle de gestion*, 5<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 463P
- 8) BOUQUIN Henri (2008), *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, 8<sup>ème</sup> édition Presses Universitaires, Paris, 526P
- 9) Bureau International du Travail (BIT), Organisation Internationale du Travail (OIT) (1996), *La conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique : manuel de formation*, Edition BIT, Genève, 209P
- 10) BRILMAN Jean (2001), *Les meilleures pratiques du management au cœur de la performance*, 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation, Paris, 472P
- 11) BUTTRICK Robert (2002), *Gestion de projet en action*, Edition Village Mondiale, 459P
- 12) DEMEESTERE René, MOTTIS Nicolas, LORINO Philippe (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Edition Dunod, Paris, 310P
- 13) DESREUMAUX Alain, LECOCQ Xavier Vanessa WARNIER (2009), *Stratégie*, Pearson Education, Paris, 224P
- 14) DORIATH Brigitte, GOUJET Christian (2002), *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Edition Dunod, Paris, 350P
- 15) DORIATH Brigitte (2008), *Contrôle de gestion en 21 fiches*, 5<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 160P
- 16) FERNANDEZ Alain (2003), *Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité*, 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation, Paris, 485P

- 17) Fonds pour la promotion des Etudes préalables Etudes transversales Evaluation (2002), *Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateurs*, Europact, collection Guide méthodologique, Paris, 86P
- 18) GIRAUD Françoise, SAUPLIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND M. Hélène (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Edition Gualino, Paris, 270P
- 19) GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, BONNIER Carole, FOURCADE François (2008), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 3<sup>ème</sup> édition Gualino, Paris 403P
- 20) GOSSELIN Alain, ST-ONGE Sylvie (1994), *Performance et évaluation*, Edition Revue internationale de gestion, Vol. 19, Paris, 108P
- 21) HORNGREN Charles, BHIMAN Alnoor, DATAR Srikant, FOSTER George (2005), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 3<sup>ème</sup> édition Nouveaux Horizons-ARS, Paris, 270P
- 22) LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve, MICHEL Daniel, SOLE Andreu (2008), *Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques*, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 304P
- 23) LORINO Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation, Paris, 521P.
- 24) MADERS Henri-Pierre, GALLAIS Cyrille, GAUTHIER Elizabeth (2003), *Conduire un projet d'organisation : guide méthodologique*, 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation, Paris, 278P
- 25) MADERS Henri-Pierre (2005), *Pratiquer la conduite de projet*, Editions d'Organisations, 243P
- 26) MAHE DE BOISLANDELLE Henri (1998), *Dictionnaire de gestion : vocabulaire concepts et outils*, Editions Economica, Paris, 517P
- 27) MARCHAT Hugues (2002), *Le kit du chef de projet*, Edition Eyrolles, 448P
- 28) MENDOZA Carla, GIRAUD Françoise (2002), *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Edition Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 248P
- 29) MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : Prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Edition Fourcher, Paris, 287P
- 30) O'SHAUGNESSY Wilson (1992), *La faisabilité de projet*, Les éditions SMG, Canada, 214P
- 31) PIGE Benoît, LARDY Philippe (2003), *Reporting et contrôle budgétaire*, Edition Management et Société, Paris, 234P

- 32) SEPARI Sabine, SHARRON Jean-Luc (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Dunod, Paris, 231P
- 33) VOYER Pierre (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateurs de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition Les presses de l'université, Québec, 446 pages

### Revues et articles

- 34) ATKINSON, Anthony & al. (1997), A stakeholder approach to strategic performance measurement, *Sloan Management Review*, Spring, Vol. 38 (3): 25-37
- 35) GOSSELIN, Alain & MURPHY, Kevin R. (1994), L'échec de l'évaluation de la performance, *Revue Gestion*, Vol. 19 (3) : 18-2

### Webographie

- 36) AMORIN Aude, CAVELIER Bernadette, RUTELA Michael, YARD Yves (2005), Guide de l'évaluation, <http://www.oecd.org/dataoecd/48/32/35312437.pdf> (15/08/11)
- 37) Banque Mondiale (2000), Terminologie de mesure de l'efficacité et de l'équité, <http://www.worldbank.org/oed/wpefrench.pdf> (03/08/11)
- 38) Banque Mondiale (2007), Comment mettre en place des systèmes de suivi-évaluation pour améliorer les performances du secteur public, [http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251737367684/ME\\_French.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251737367684/ME_French.pdf) (19/08/11)
- 39) BERLAND Nicolas (2009), Mesurer et piloter la performance, <http://www.crefige.dauphine.fr/publish/berland/performance.pdf> (10/07/11)
- 40) Commission de l'Union Européenne (2001), Manuel de gestion du cycle des projets, [http://eeas.europa.eu/delegations/haiti/documents/more\\_info/manuel\\_de\\_gestion\\_de\\_cycle\\_de\\_projet.pdf](http://eeas.europa.eu/delegations/haiti/documents/more_info/manuel_de_gestion_de_cycle_de_projet.pdf) (20/07/11)
- 41) FAO (2002), Guide technique gestion de cycle de projet, <http://www.fao.org/sd/suivietevaluation.html> (17/07/11)
- 42) FIDA (2002), Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation, [http://www.ifad.org/evaluation/guide\\_f4/index.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide_f4/index.htm) (12/08/11)
- 43) GARRABE Michel (1990), Méthode d'évaluation de la pertinence d'un projet [http://michel-garrabe.com/pdf/autres\\_docs/M%E9thode.pdf](http://michel-garrabe.com/pdf/autres_docs/M%E9thode.pdf) (16/07/11)
- 44) PNUD (2002), Dossier d'information sur le suivi-évaluation, [www.undp.org/gef/monitoringandevaluation.html](http://www.undp.org/gef/monitoringandevaluation.html) (15/04/08)

45) UNFPA (2004), Trousse d'outils de l'administrateur de programme pour la planification, le suivi et l'évaluation,

<http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/french/outil2.pdf> (13/08/11)

**Autres**

46) GPOBA (2007), Manuel opérationnel, 49P

CESAG - BIBLIOTHEQUE