



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN GESTION DES
PROJETS**

11^{ème} Promotion, Année académique 2011-2012

SUJET

**CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE SUIVI-
ÉVALUATION DU PROJET D'APPUI À L'ÉDUCATION DES
FILLES- SÉNÉGAL**

Préparé par :

Bakary SISSOUMA

Sous la direction de :

**Monsieur Ibrahima Mboulé FALL,
Enseignant permanent au CESAG**

Avril 2013

DEDICACE

A la mère de Lamine, Moussa et Bakary,

Feue Djélika DAO.

Mamie, tu es l'une de ces grandes âmes, dont l'amour profond pour leurs semblables, le don de transmettre aux autres leur perpétuel bonheur intérieur et leur vision, ont permis de construire des familles solides.

*Puisse-Dieu Le Miséricordieux t'offrir
son Paradis en récompense ! Amen !*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous rendons, tout d'abord, grâce à Dieu, pour nous avoir donné la chance et la santé d'entreprendre et de terminer ces études dont ce mémoire est le couronnement.

Nous témoignons ensuite notre reconnaissance à :

- la **famille** de notre oncle **Moussa SISSOUMA**, à Bamako, pour son indéfectible soutien financier et moral ;
- notre oncle **Bakary KONATE**, pour son soutien financier ;
- notre père **Lamine SISSOUMA**, notre mère **Kadidia MAIGA**, nos **frères** et **sœurs** pour leurs soutiens financiers et moraux ;
- Monsieur **Ibrahima Mboulé FALL**, Professeur permanent au CESAG, notre directeur de recherche, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et ses encouragements ;
- Monsieur **Ahmadou TRAORE**, Professeur associé au CESAG, pour ses conseils éclairés ;
- la **Direction et le corps professoral** du CESAG, pour la qualité des cours et des conditions dans lesquelles ils ont été dispensés;
- le **Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage**(FAFPA) du Mali, pour avoir pris en charge une partie de nos frais de scolarité ;
- notre amie **Touréba KEITA**, pour son soutien financier ;
- notre ami **Falaye KEITA**, pour, pendant toute la durée de la préparation de ce mémoire, nous avoir offert l'hébergement à Dakar et soutenus financièrement ;
- Monsieur **Djibril N'DIAYE**, Directeur de la Planification et de la Réforme de l'Education et Messieurs **Omar Babakar DIARRA**, chef de la Division Suivi-évaluation, **Abdou GUEYE**, et **Adama FAYE**, chargés de suivi de projets à la DPRE pour avoir accepté de nous recevoir en stage et partager avec nous leurs connaissances et riches expériences des projets ;
- Madame **Aissatou Dieng SARR**, Coordonnatrice du PAEF, et tous les **acteurs** du projet pour avoir partagé avec nous leurs connaissances et expériences ;
- nos **camarades de la onzième promotion** du DESS-Gestion des Projets pour les partages enrichissants de connaissances et d'expériences ;

Trouvez toutes et tous ici, l'expression de notre profonde gratitude.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI :	Agence Canadienne de Développement International
AFD :	Agence Française de Développement
AFITEP :	Association Francophone de Management de Projet
AFNOR :	Association Française de Normalisation
AI :	Association Intermédiaire
AME :	Association de Mères d'Elèves
CAD :	Comité d'Aide au Développement
CCIEF :	Cadre de Coordination des interventions sur l'Education des Filles
CDP :	Comité de Pilotage
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGP :	Comité de Gestion du Projet
CIGERF :	Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises
COF :	Chargé d'Opérations Financières
COTA :	Collectif d'Echange pour la Technologie Appropriée
DAGE :	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement
DEE :	Direction de l'Enseignement Elémentaire
DESS :	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
DPRE :	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education
FIDA :	Fond International pour le Développement Agricole
GAR :	Gestion Axée sur les Résultats
GP :	Gestion des Projets
IA :	Inspection d'Académie
IEF :	Inspection de l'Education et de la Formation
MEN :	Ministère de l'Education Nationale
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economique
PAEF :	Projet d'Appui à l'Education des Filles
PDEF :	Programme Décennal pour l'Education et la Formation
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
R1 à R7 :	Résultat 1 à Résultat 7
SCOFI :	Scolarisation des Filles
SE :	Suivi-évaluation
SI :	Système d'Information

SSE : Système de suivi-évaluation

TBS : Taux brut de scolarisation

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

UCP : Unité de Coordination des Projets

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Le cadre logique de l'Union européenne.....	19
Tableau 2 : Distinction entre le suivi et l'évaluation.....	24
Tableau 3 : Les critères appliqués aux indicateurs de la variable expliquée, la performance du système de suivi-évaluation du PAEF.....	36
Tableau 4 : Les critères appliqués aux indicateurs de la première variable explicative, la conception du système de suivi-évaluation du PAEF	37
Tableau 5 : Critères appliqués aux indicateurs de la seconde variable explicative, fonctionnement ou gestion du système de suivi-évaluation du PAEF	39
Tableau 6 : Répartition de l'échantillon selon les sous-strates et la zone géographique.....	41
Tableau 7 : Résultats de l'étude par rapport à la performance du système	53
Tableau 8 : Résultats de l'étude par rapport à la conception du système	54
Tableau 9 : Résultats de l'étude par rapport à la gestion du système.....	57
Tableau 10 : Actions à mettre en œuvre pour rendre le système efficace, efficient, accessible et crédible.....	77

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle d'analyse de la performance du système de suivi-évaluation du PAEF	35
Figure 2 : Organigramme de la DPRE.....	44
Figure 3 : Le système de suivi-évaluation du PAEF	47
Figure 4 : Performances des indicateurs de la performance du système.	59
Figure 5 : Performances des indicateurs de la conception du système.....	63
Figure 6 : Performances des indicateurs de la gestion du système.....	68

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire d'évaluation du système de suivi-évaluation du PAEF	III
Annexe 2 : Guide d'entretien adressé aux membres du comité de pilotage et de gestion du PAEF	X

CESAG - BIBLIOTHEQUE

AVANT PROPOS

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une institution de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion. Il a été créé en application d'une décision prise par les chefs d'Etat de la Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) à la conférence de Bamako en 1978. Il vise à doter les pays membres d'une école à vocation sous régionale capable de former des gestionnaires tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain.

Le programme Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion de Projet (DESS/GP) est un des programmes de formation du CESAG qui prépare à l'ensemble des métiers liés au management de projet. Il vise à apporter aux apprenants une formation de haut niveau, à finalité professionnelle, leur permettant d'acquérir non seulement les connaissances générales et techniques nécessaires à la conception, à la gestion, à la supervision, à l'évaluation et à l'audit des projets d'entreprise et de développement, mais aussi le savoir-faire et le savoir-être propres à la fonction de responsable de projet. D'une durée de douze(12) mois, la formation comprend une phase théorique de neuf (09) mois suivie d'une phase de stage pratique de trois (03) mois. La fin du stage est sanctionnée par la rédaction d'un mémoire professionnel dont le thème est choisi en accord avec l'institution d'accueil du stagiaire.

C'est dans ce cadre que le présent mémoire dont le thème est « contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets de la DPRE : cas du PAEF » a été élaboré à l'issue de trois (3) mois de stage à la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education(DPRE) du Ministère de l'Education Nationale du Sénégal.

C'est une étude qui se situe dans le champ général de la recherche sur les projets de développement notamment sur la mesure et l'amélioration continue de la performance de leurs systèmes de suivi-évaluation.

RESUME

Pour relever le défi du maintien et de l'amélioration de la qualité de l'éducation des filles et atteindre ainsi les objectifs de « l'éducation pour tous » à l'horizon 2015, la Coopération Italienne et le Gouvernement du Sénégal ont, en 2010, mis en place le Projet d'Appui à l'Education des Filles pour un coût global de 2 750 000€ soit 1 803 881 750 de Franc CFA. Pour une période d'un an il est mis en œuvre par le CCIEF dans les régions de Fatick, Diourbel, Louga et Dakar.

Cependant, le système de suivi-évaluation mis en place pour permettre au projet d'atteindre ses objectifs souffre entre autres problèmes, de retards dans l'élaboration des rapports de suivi, mauvaise organisation et faible communication de l'information entre les acteurs du suivi, insuffisance des moyens mis à la disposition des acteurs du suivi, manque de suivi des risques du projet.

Ces problèmes ont engendré comme conséquences : des retards dans l'élaboration des rapports d'avancement du projet, la perte de la motivation chez certains acteurs du suivi. Aucune étude n'étant réalisée sur le système depuis sa mise place, alors que le PAEF est un projet pilote, la présente étude s'est posée la question de savoir : comment le système de suivi évaluation du PAEF pourrait-il être amélioré?

Il s'agissait, plus spécifiquement, de répondre aux questions suivantes :

- quel est l'état actuel du système de suivi évaluation du PAEF?
- quelles sont les principales contraintes rencontrées dans sa mise en œuvre ?
- quelles recommandations faut-il faire en vue de l'améliorer?

L'hypothèse énoncée, à la suite de ces questions, est que : la performance du système de suivi évaluation du PAEF résulte de sa conception et de sa mise en œuvre. Pour construire le modèle d'analyse permettant de vérifier cette hypothèse il fut procédé à une analyse critique de la littérature sur, notamment, la mesure de la performance des systèmes de suivi-évaluation.

Conformément à l'hypothèse, le modèle d'analyse s'est construit à partir d'une variable expliquée (la performance du système de suivi-évaluation du PAEF) et, de deux variables explicatives (la conception et la gestion du système).

Une enquête de terrain a été menée auprès de 20 (vingt) acteurs du suivi-évaluation du projet sur la base des critères permettant de mesurer ces trois variables.

Selon les résultats de l'enquête, l'état actuel du système de suivi-évaluation du PAEF se caractérise par sa contreperformance avec un score de 47,41%. Sur sept indicateurs (pertinence, efficacité, efficience, ponctualité, crédibilité, accessibilité, et interprétabilité), quatre se sont révélés contre performants. Ces indicateurs sont : l'efficacité avec un taux d'appréciation de 45%, l'efficience avec un score de 43,75% et enfin, la crédibilité et l'accessibilité avec un score de 47,5% chacun.

Les principales contraintes du système de suivi-évaluation du PAEF ont leurs origines dans sa conception et sa gestion.

En ce qui concerne la première, une production d'informations concernant uniquement les aspects pédagogiques du projet au détriment d'autres types d'informations nécessaires à la bonne gestion du projet et un manque d'analyses quantitatives des données ont affaibli l'efficacité du système. Les informations non pratiques fournies par le suivi-évaluation, le surnombre d'acteurs dans le processus de collecte et de traitement des données se traduisant en coûts, et empêchant de produire des informations de qualité au moindre coût ont rendu le système inefficace. L'absence de tout feed-back entre le comité de gestion du projet au niveau national et les niveaux régional et local ont entravé l'accessibilité et la crédibilité du système.

Quant à la gestion, l'efficacité du système est handicapée par le manque de plan de suivi-évaluation surtout, mais aussi par la lourdeur administrative, le manque d'outils appropriés pour l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations et le faible suivi de l'application des recommandations du suivi. Les facteurs de gestion qui conduisent à l'inefficience du système sont les coûts supplémentaires provoqués par les retards qui augmentent, à leur tour, le coût de la production des informations.

Des recommandations (avec un plan de mise en œuvre) ont été faites, pour redonner au système toute son efficacité, son efficience, son accessibilité et sa crédibilité.

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
AVANT PROPOS	viii
RESUME.....	ix
SOMMAIRE.....	xi
PRESENTATION DE L'ETUDE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	9
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	10
Section 1 : Définition des concepts	10
Section 2 : Cadre méthodologique	32
Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	43
Section 1 : Présentation de la DPRE	43
Section 2 : Présentation du PAEF	45
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	49
Chapitre 3 : PRESENTATION DES RESULTATS	50
Section 1 : Définition de la méthode de traitement des données.....	50
Section 2 : Présentation des résultats.....	52
Chapitre 4 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	58
Section 1 : Analyse et interprétation des résultats.....	58
Section 2 : Recommandations	74
CONCLUSION GENERALE	80
BIBLIOGRAPHIE	84
ANNEXES	I
TABLE DES MATIERES.....	XI

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PRESENTATION DE L'ETUDE

1. INTRODUCTION

Pour faire face aux problèmes de santé, de faim, d'analphabétisme, etc. dont souffrent les populations en Afrique, les gouvernements des différents pays du continent ont initié des politiques, des programmes et des projets de développement.

Après plusieurs années de réalisations et malgré les ressources énormes consacrées à leur mise en œuvre, les résultats de ces programmes et projets notamment, ont toujours été mitigés.

Pour améliorer leur gestion et obtenir les résultats escomptés, une attention plus grande fut portée au suivi et à l'évaluation des dites interventions. La Déclaration de Paris en 2005 consacre formellement l'importance accordée au suivi-évaluation des interventions de développement.

Cependant les systèmes de suivi-évaluation mis en place dans les programmes et projets à la suite de ses mesures, peinent eux-mêmes à jouer pleinement leur rôle d'outil d'amélioration de la gestion aux mains des acteurs des interventions de développement.

Les raisons évoquées de la contreperformance des systèmes de suivi-évaluation sont entre autres, l'insuffisance de ressources humaines qualifiées, l'inadaptation des systèmes à leurs projets, le mauvais choix des indicateurs à suivre, une faible capitalisation des expériences.

Aujourd'hui donc, l'une des causes d'échec des projets de développement réside dans les défaillances de leurs systèmes de suivi-évaluation. Dans une étude de projet d'évaluation, l'UNESCO a montré que, les échecs notés dans la gestion des projets sont imputables, pour l'essentiel, à une contreperformance de leurs systèmes de suivi évaluation¹.

Cependant et paradoxalement d'ailleurs, la performance des systèmes de suivi évaluation n'est abordée qu'au travers des évaluations des projets. Les ouvrages en la matière sont essentiellement des manuels ou des guides d'élaboration et de mise en œuvre des systèmes de suivi-évaluation. Alors que ces systèmes ne pourront véritablement s'améliorer et

¹ **MAGNEN A. (1990)**, *Les projets d'éducation : préparation, financement et gestion*, UNESCO, Paris, citée par **DABO S. (2005)**, *Contribution à l'élaboration d'un système de suivi évaluation : cas des projets du fonds d'impulsion de la micro-finance*, mémoire de DESS, CESAG, Dakar, Sénégal, p. 2

répondre à la finalité pour laquelle ils sont conçus que s'ils sont continuellement évalués, tout comme les projets, pour tirer les enseignements les plus utiles de leur utilisation.

C'est dans ce contexte que la présente étude intitulée « Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation du Projet d'Appui à l'Education des Filles (PAEF)-Sénégal », souhaite apporter une contribution à la réflexion sur les causes de défaillance et les stratégies d'amélioration des systèmes de suivi-évaluation.

L'étude est structurée en deux grandes parties comprenant chacune deux chapitres qui traitent du cadre théorique et méthodologique, du contexte de l'étude, de la présentation et de l'analyse des résultats et des recommandations d'amélioration du système de suivi-évaluation du PAEF.

2. Problématique

Depuis la consécration, en 2000 par l'Assemblée Générale des Nations Unies, de l'éducation comme principale priorité des Etats et des Institutions Internationales avec l'objectif d'atteindre l' « éducation pour tous » à l'horizon 2015, des résultats tangibles ont été obtenus en matière d'accès à l'éducation au Sénégal. Le taux brut de scolarisation (TBS) de l'élémentaire est passé de 62,3% à 95,6% entre 2000 et 2009. Cependant le taux d'achèvement, pour la même période, n'est passé que de 39% à 59,6% alors que l'Etat consacre plus de 40% de son budget de fonctionnement à l'éducation².

Le défi de l'éducation se pose donc plutôt en matière de maintien et d'amélioration de la qualité que d'accès à l'école. Il se pose, en réalité avec plus d'acuité en ce qui concerne les filles. C'est ainsi que, malgré le taux brut de scolarisation (TBS) meilleur chez les filles (92,4%) que les garçons (88%) en 2008, le taux de transition du primaire au moyen secondaire chez les premières est de 57,1% contre 61,9% pour les seconds. L'éducation des filles se pose donc moins en termes d'accès à l'école qu'en termes de maintien et de performances à l'école.

² **Ministère de l'Education Nationale, CCIEF** (2011), *Education des filles au Sénégal : document de référence*, Dakar, p.3

Pour éliminer ces disparités de genre dans l'accomplissement du cycle primaire et atteindre les objectifs de « l'éducation pour tous » à l'horizon 2015, la Coopération Italienne et le Gouvernement du Sénégal ont, en 2010, mis en place le Projet d'Appui à l'Education des Filles (PAEF) pour un coût global de 2 750 000€ soit 1 803 881 750 de Franc CFA. Pour une période d'un an, il est mis en œuvre par le Cadre de Coordination des Intervention sur l'Education des Filles (CCIEF) dans les régions de Fatick, Diourbel, Louga et Dakar.

Le PAEF se veut un projet pilote donnant toute sa place à un suivi-évaluation coordonné en tant que stratégie d'amélioration de la qualité de l'éducation des filles.

Ses résultats sont censés :

- consolider toute la coordination nationale et le suivi-évaluation des interventions sur l'éducation des filles à travers le Cadre de Coordination des Interventions sur l'Education des Filles (CCIEF) ;
- servir de cadre de référence des futures interventions sur l'éducation des filles avec donc perspective d'une extension du projet au double plan de l'ensemble des écoles élémentaires du pays et de l'enseignement moyen, voire secondaire.

Pour atteindre ces objectifs le PAEF a mis en place un système de suivi-évaluation qui est appelé à jouer un rôle important dans la gestion et le pilotage du projet. En effet il doit contribuer, comme tout système de suivi-évaluation, à la performance du projet et sa réussite sera déterminante dans la mise en place du système de suivi-évaluation du CCIEF.

Mais malgré toute son importance, le système de suivi évaluation du PAEF souffre d'un certain nombre d'insuffisances qui ont pour noms:

- retards dans la mobilisation des moyens consacrés au suivi ;
- insuffisance des moyens mis à la disposition des acteurs du suivi ;
- mauvaise organisation de l'information ;
- faible communication de l'information entre les acteurs du suivi ;
- retards dans l'élaboration des rapports de suivi ;
- manque de suivi des risques du projet.

Les conséquences de ces problèmes sont :

- des retards dans l'élaboration des rapports d'avancement du projet ;
- l'inefficacité du suivi dans la gestion des difficultés rencontrées par le projet ;
- la perte de la motivation chez certains acteurs du suivi.

Les acteurs du suivi évaluation du projet évoquent les causes suivantes aux problèmes :

- la lourdeur administrative ;
- la multiplicité des occupations des acteurs du suivi qui cumulent cette activité avec d'autres fonctions au sein de leurs structures d'origines.

Face à toutes ces difficultés et compte tenu des causes évoquées ci-dessus, et qui sont en grande partie extérieures au projet de l'avis du comité de gestion, celui-ci n'a essentiellement eu recours comme solutions qu'aux seules demandes de prorogation de la durée du projet.

De toute évidence, cette solution ne s'est pas attaquée aux causes des difficultés. Elle constitue plutôt une manière de les subir. Les premières observations révèlent, en effet, que le système de suivi-évaluation du projet souffre d'un problème de gestion mais aussi, dans une moindre mesure, de conception.

Actuellement le PAEF est entré dans sa phase d'évaluation et si ses résultats sont jugés satisfaisants le projet devra être élargi aux autres régions et cycle du système éducatif national. Aucune étude n'étant réalisée sur sa performance depuis sa mise en place, le système de suivi-évaluation actuel du PAEF risque d'être reconduit avec les mêmes insuffisances pour le projet à venir et au niveau du Cadre de Coordination des Interventions sur l'Education des Filles. Ainsi c'est l'atteinte même des objectifs de « l'éducation pour tous » à l'horizon 2015 par le gouvernement du Sénégal, la raison d'être du PAEF, qui risque d'être compromise.

Pour identifier ces dysfonctionnements, afin de rendre le système performant, l'étude tentera de répondre aux questions suivantes :

- quelles sont les principales contraintes rencontrées dans la mise en œuvre du système de suivi-évaluation du PAEF?

- quelles recommandations faut-il faire en vue de l'améliorer?

3. Objet de l'étude

L'objet de la présente étude est d'améliorer la performance du système de suivi-évaluation du PAEF.

4. Objectifs de l'étude :

L'objectif principal de cette recherche est de contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation du PAEF.

Ses objectifs spécifiques sont :

- identifier les principales contraintes ou dysfonctionnements du système de suivi-évaluation du PAEF;
- faire des recommandations pour améliorer la performance du système.

5. Délimitation du champ de l'étude

La présente étude porte sur la description, l'analyse des dysfonctionnements et des recommandations d'amélioration du système de suivi-évaluation du Projet d'Appui à l'Education des Filles (PAEF) au Sénégal. Elle se situe donc dans le champ général de la recherche sur les projets de développement, notamment sur les questions portant sur la mesure et l'amélioration continue de la performance de leurs systèmes de suivi-évaluation.

L'amélioration du système de suivi-évaluation étudiée ne s'inscrit pas dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, car la planification du projet en question ne l'a pas pris en compte.

6. Intérêt de l'étude

Cette étude revêt de l'importance pour le PAEF, le Ministère de l'Education Nationale du Sénégal à travers sa Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE), le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et pour le stagiaire.

Pour le PAEF

Depuis la mise en place du système de suivi évaluation du PAEF il y'a deux ans, aucune revue ou étude n'a été réalisée pour vérifier la qualité des données qu'il produit ou pour juger d'un besoin de son adaptation à la réalité du terrain. Cette étude, la première donc menée sur le système, fournira aux responsables et à tous les acteurs du projet un aperçu sur les dysfonctionnements et les forces du système. Elle contribuera à l'amélioration de la prise de décisions opérationnelles dans la gestion du projet.

Pour le ministère de l'Education Nationale du Sénégal à travers sa DPRE

Cette étude contribuera à l'éclairage des décisions stratégiques par rapport notamment à la mise en place du système de suivi-évaluation du CCIEF (à laquelle le PAEF doit contribuer) et à la « duplicabilité » des approches et expériences du projet à d'autres écoles élémentaires et aux niveaux moyen et secondaire du système éducatif national. En effet, le PAEF est un projet pilote et son système de suivi-évaluation, partie intégrante de ses expériences, doit être analysé avec sérieux pour juger de sa performance et au besoin de l'améliorer avant de servir d'exemple aux projets à venir.

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)

Cette étude contribuera à l'amélioration des futures recherches dans le domaine du suivi-évaluation, et va enrichir la documentation des étudiants du CESAG qui est une institution d'excellence dans la formation des cadres et managers africains en gestion.

Pour le Stagiaire

Cette étude permettra d'approfondir notre formation dans un domaine spécifique de la gestion des projets à savoir le suivi-évaluation. Elle offre une expérience de terrain qui nous permet de mettre en pratique les outils conceptuels théoriques appris au cours de notre formation en gestion des projets au CESAG.

7. Démarche de l'étude

La démarche adoptée par la présente étude s'articule autour :

- d'un stage de fin d'études à la DPRE du Ministère de l'Education Nationale du Sénégal au cours duquel le PAEF fut choisi, parmi tant d'autres projets notamment

- à cause de son caractère hautement stratégique dans l'atteinte de l'achèvement universelle de l'éducation pour tous, pour faire l'objet de la présente étude ;
- des entretiens exploratoires avec la Coordinatrice du PAEF (qui est aussi Secrétaire Exécutive du CCIEF) et l'Assistante technique sénégalaise de l'Unité de Monitoring et d'Appui Technique (UMAT) du projet, le chef du Département suivi-évaluation et les spécialistes du Bureau de Suivi des Projets de la DPRE sur les difficultés rencontrées par le projet ; ces entretiens ayant abouti au choix du sujet du mémoire ;
 - d'une recherche documentaire sur le suivi-évaluation de projets/programmes, la mesure de la performance et l'évaluation dans le domaine de l'éducation ;
 - de l'élaboration de questionnaires et guide d'entretien ;
 - d'une enquête sur le terrain auprès des acteurs du suivi-évaluation du projet ;
 - du dépouillement, l'analyse et l'interprétation des données du terrain ;
 - de la formulation de recommandations avec un plan d'actions pour leur mise en œuvre.

8. Annonce du plan de l'étude

Cette étude sur le système de suivi évaluation du PAEF est articulée autour de deux grandes parties comprenant chacune deux chapitres:

- la première partie aborde le cadre théorique, la méthodologie et le contexte de l'étude;
- la deuxième partie est consacrée à la présentation, à l'analyse et l'interprétation des résultats, et aux recommandations d'amélioration.

Ces deux parties sont précédées par une présentation générale et bouclées par une conclusion.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE,
METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE DE
L'ETUDE**

Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Ce chapitre aborde la définition des concepts et précise la méthodologie qui a permis de collecter, d'analyser et d'interpréter les données.

Section 1 : Définition des concepts

Le cadre théorique dans lequel s'insère notre problématique et plus précisément notre question de recherche est celui du **suivi-évaluation de projet** et de la **mesure de la performance**. Il faut donc appréhender ces deux notions dans toute leur complexité pour préciser notre question de recherche.

1.1. Le suivi-évaluation de projet

La définition du suivi-évaluation de projet passe par celle du suivi d'abord et de l'évaluation ensuite pour terminer par leurs points communs et leurs différences.

1.1.1. Le suivi

La définition, les objectifs, les domaines et les outils du suivi permettent de saisir cette notion

1.1.1.1. Définition

Il existe une multitude de définitions au suivi. Ces différences témoignent, en réalité, des divergences dans l'approche de développement de chaque institution.

La définition du Fond International pour le Développement Agricole (FIDA), nous semble être l'une des plus complètes. Selon cette organisation le suivi est : *« collecte et analyse régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décision, d'assurer la transparence et 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 »³.

Malgré la multiplicité des définitions il est possible d'assigner, de façon générale, des objectifs au suivi.

1.1.1.2. Les objectifs et les domaines du suivi

Pour être efficace le suivi d'un projet ou d'une intervention doit se fixer des objectifs en fonction des besoins des acteurs du projet ou de l'intervention.

A. Les objectifs du suivi

Trois objectifs fondamentaux sont usuellement dévolus au suivi d'un projet ou programme de développement : la gestion de l'action, la redevabilité envers les parties prenantes et l'apprentissage.

a. Le suivi de l'action

Le suivi doit assurer la disponibilité des informations qui permettent de prendre des décisions. Les décisions doivent permettre d'augmenter l'efficacité (atteindre effectivement les résultats) et l'efficience (optimiser l'utilisation des moyens pour réaliser les activités). Il s'agit donc :

- d'informer sur l'avancement de la mise en œuvre du projet,
- d'identifier les dysfonctionnements : les écarts par rapport au plan et les mesures correctives à apporter, les écarts par rapport aux objectifs et à la pertinence,
- d'améliorer la gestion du projet sur base de l'expérience,
- de faciliter la programmation de projets futurs.

Dans la pratique « il est fréquent de se réfugier dans un contrôle de gestion très opérationnel. Or, le suivi peut également permettre d'alimenter une gestion plus stratégique. Celle-ci questionne la pertinence des options choisies au cours de la planification afin de répondre aux opportunités nouvelles offertes par l'évolution externe

³ FIDA (2002), *Guide pratique de suivi-évaluation des projets* : Annexe A Terminologie du suivi-évaluation

ou interne de l'action. Le suivi doit donc susciter une réflexion critique qui ne se limite pas aux moyens ou aux activités, mais intègre un questionnement sur les objectifs et donc sur le sens de l'intervention ».⁴

b. Le suivi pour assurer la redevabilité

D'une part, le mot fait référence à la notion de rendre des comptes, d'être redevable pour ses actions et pour l'utilisation des fonds reçus. C'est l'acception la plus courante. D'autre part, le mot contient la notion de responsabilité pour ce qui est fait vis-à-vis des populations et par rapport aux attentes que l'on crée.⁵

La notion de redevabilité prend aussi en compte actuellement la légitimité des intervenants et des populations du Sud à décider de leur destin et à s'approprier les interventions qui les concernent directement ou indirectement. Le dispositif de suivi et l'évaluation doit donc prendre en compte les perspectives et les intérêts des populations qui à leur tour doivent acquérir la capacité d'exercer un contrôle sur ce dispositif et de faire valoir leurs points de vue⁶

Le suivi doit permettre de fournir de l'information à l'intention des différents acteurs pour démontrer :

- la bonne utilisation des fonds et des moyens mis à la disposition du projet,
- que les destinataires et bénéficiaires sont ceux qui répondent au cadre priorisé par les acteurs impliqués dans le projet,
- que les activités réalisées, les résultats et les effets obtenus correspondent aux objectifs fixés par ces mêmes acteurs.

c. L'apprentissage, la capitalisation, le renforcement des capacités : des objectifs émergents du suivi

Le suivi comme moyen d'apprentissage permet, par un retour d'information, de tirer parti des enseignements de l'expérience passée et présente. Il peut enrichir les connaissances des

⁴ COTA, le suivi des interventions de développement, éditions imprimerie J.F.De Jonghe, Bruxelles, 2010, p.13

⁵ COTA (2010), *le suivi des interventions de développement*, Editions imprimerie J.F.De Jonghe, Bruxelles, p.13

⁶ COTA, le suivi des interventions de développement, éditions imprimerie J.F.De Jonghe, Bruxelles, 2010, p.13

parties prenantes à propos de ce qui fonctionne ou non et sur les raisons de ces succès ou de ces échecs. Le suivi endosse alors une fonction formative.

Les objectifs assignés au suivi déterminent les domaines du suivi d'une intervention.

B. Les principaux domaines du suivi

Dans la pratique tous les champs couverts par un projet ne sont pas généralement suivis. En la matière il s'agit donc d'opérer des choix en fonction des enjeux, des moyens et des besoins d'informations des principaux acteurs du projet. Toute fois on distingue quatre grands champs classiques de suivi des projets de développement : les moyens mis à disposition du projet, les réalisations permises par le projet, le contexte dans lequel se déroule le projet, les processus mis en œuvre par le projet afin d'obtenir les réalisations.

a. Le suivi des moyens

Le suivi des moyens s'intéresse à l'usage qui est fait des ressources humaines, matérielles et financières mises à la disposition du projet pour accomplir ses objectifs. Il répond aux questions suivantes :

- les ressources utilisées correspondent-elles à celles que l'on avait prévu d'affecter ?
- le personnel mis à la disposition de l'intervention correspond-il à celui prévu en termes de quantité, de qualité (compétences techniques, savoir-faire, qualités personnelles) ?
- les bâtiments, les équipements, les matériaux et les services utilisés correspondent-ils à ceux prévus ?
- le budget utilisé correspond-il à celui prévu ?
- le rythme des dépenses correspond-il à celui prévu ?
- les recettes prévues correspondent-elles à celles perçues ?

b. Le suivi des réalisations

Le suivi des réalisations concerne les quatre derniers niveaux de la logique d'intervention du cadre logique à savoir les activités, les résultats, les effets (objectif spécifique) et l'impact (objectif global). On parle également de changement pour les résultats, effets et

impacts. Ces changements peuvent concerner des changements d'état, de comportement ou de structure sociale.

➤ **Le suivi des activités**

Le suivi le plus couramment réalisé est celui des activités. Il peut, en fonction des besoins, être réalisé quotidiennement ou à une fréquence moins élevée. Il s'agit essentiellement de répondre aux questions qui suivent :

- les activités ont-elles bien été réalisées ou sont en voie d'être réalisées comme prévu ?
- sont-elles conformes au plan prévu en termes de quantité et de qualité des actions ? En termes de quantité et de qualité des bénéficiaires atteints ? En termes de localisation des actions ? En termes de chronogramme ?
- aboutissent-elles aux résultats attendus ?

➤ **Le suivi des résultats**

Le suivi des résultats fait l'objet d'une mesure d'indicateurs de performance et est réalisé à des échelles de temps en général plus longues que celle des activités. Il n'existe pas de règles en la matière, le rythme doit être lié à la nature du projet et au type de résultats attendus. Suivre les résultats consiste à répondre aux questions suivantes :

- Les résultats sont-ils atteints ou en voie d'être atteints comme prévu dans le plan ? Dans quelle mesure, en termes quantitatifs et qualitatifs, sont-ils atteints ?
- Sont-ils conformes au plan prévu en termes de quantité et de qualité ? En termes de quantité et de qualité des bénéficiaires atteints ? En termes de localisation ? En termes de chronogramme ?
- Aboutissent-ils aux objectifs attendus ?

➤ **Le suivi des effets et de l'impact**

Les approches classiques du suivi réservent à l'évaluation l'appréciation des objectifs spécifique et global. Néanmoins, les approches qui mettent en avant l'apprentissage considèrent les effets et l'impact comme un champ de suivi à part entière. Si les notions d'effets et d'impact, et le lien entre les deux, font encore largement débat, des effets sont à

même de se produire à tout moment du cycle d'intervention ; ils peuvent donc également faire l'objet d'un suivi. Le suivi des effets et de l'impact pose, au cours ou au terme du projet, les questions suivantes :

- Les objectifs sont-ils atteints ou en voie d'être atteints comme prévu dans le plan ? Sont-ils atteints dans quelle mesure ? La stratégie pour atteindre ces objectifs est-elle efficace?
- Quel est le degré de satisfaction des bénéficiaires par rapport au projet ?

Les questions suivantes sont posées pour suivre les effets et l'impact :

- Les changements attendus ont-ils lieu ? Sinon pourquoi et quels sont les changements observés ?
- Quels sont les changements inattendus qui ont eu lieu ? Ceux-ci sont-ils positifs, négatifs ?

c. Le suivi du contexte

Suivre le contexte a pour objectif d'apprécier les **risques inhérents** à la mise en œuvre d'un projet ainsi que les potentialités qu'offre le contexte. Avec le cadre logique, le contexte est suivi à partir des hypothèses. « Les hypothèses sont définies comme les conditions du contexte qui doivent être réunies pour l'atteinte des résultats et des objectifs du projet .Les hypothèses permettent d'apprécier la faisabilité du projet et d'en apprécier les risques ». ⁷

Des hypothèses non réalisées supposent que le niveau supérieur de la logique d'intervention ne puisse pas se réaliser.

Mais le suivi de contexte se veut plus large que le suivi des hypothèses qui se limite aux changements prévisibles. Le contexte se définit comme « l'ensemble des éléments qui ne seront pas influencés directement par le programme ou le projet, mais qui exerceront vraisemblablement une influence sur le déroulement du programme ou du projet ». ⁸

⁷ COTA, le suivi des interventions de développement, éditions imprimerie J.F.De Jonghe, Bruxelles, 2010, p.29

⁸ COTA, le suivi des interventions de développement, éditions imprimerie J.F.De Jonghe, Bruxelles, 2010, p.29

Le suivi du contexte vise à identifier tout au long de la mise en œuvre les éventuels changements non prévisibles de l'environnement proche et lointain qui pourraient avoir une influence négative ou positive sur le projet : changements politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux, etc. Le suivi de contexte doit permettre de prendre des décisions sur une éventuelle réorientation de l'action afin d'en assurer la pertinence. Il s'agit donc de répondre aux questions suivantes :

- Y a-t-il des éléments du contexte qui pourraient avoir une incidence sur le projet ?
- Ces éléments constituent-ils une opportunité pour le projet ?
- Ces éléments constituent-ils une menace ou un risque pour le projet ?

d. Le suivi des processus

Les processus sont une succession d'états, organisés dans le temps. Ils peuvent concerner des changements techniques, économiques et sociaux. Ils ne sont pas propres aux actions de développement, mais le suivi de processus s'intéressera à ceux amorcés et/ou encouragés par le projet.

Alors que le suivi des résultats et des effets permet de renseigner le degré de réalisation des objectifs, le suivi de processus renseigne sur le comment on en est arrivé là et sur ce à quoi il faudra prêter attention la prochaine fois. Ces deux champs sont donc complémentaires mais le suivi des processus va plus loin en termes d'apprentissage et de responsabilisation.

Le suivi des processus renseignent notamment les démarches de capitalisation du projet. Il sert à faire le lien entre le projet, le programme et les stratégies institutionnelles dans la mesure où il peut être appliqué à différents niveaux et porter sur l'interaction entre ces niveaux.

Dans la pratique, on remarque que les moyens et les réalisations restent les plus suivis dans les interventions de développement au détriment du contexte et des processus.⁹

Pour suivre aussi bien les moyens, les réalisations que le contexte et les processus et d'atteindre les objectifs assignés au suivi, les acteurs utilisent un certain nombre d'outils.

⁹ COTA, le suivi des interventions de développement, éditions imprimerie J.F.De Jonghe, Bruxelles, 2010, p.24

1.1.1.3. Le suivi dans le cycle de vie du projet

Le processus du suivi traverse toutes les étapes du cycle de vie d'un projet (Identification ; Préparation ; Evaluation préalable, ex ante ; Sélection, Négociation, Approbation ; Exécution ; Evaluation finale, Ex post, d'Impact).

Lors de **l'identification et de la préparation** d'un projet, le système de suivi est ébauché et négocié entre les différents acteurs. Ainsi les indicateurs de réalisation peuvent déjà être définis si on utilise le cadre logique. Les indicateurs de projets déjà réalisés dans les domaines similaires peuvent servir de référence pour l'identification et la formulation de nouveaux projets. A cette étape, les exigences de précision du dispositif de suivi sont assez variables selon les bailleurs de fonds.

Lors des **étapes de l'évaluation préalable et la sélection** qui aboutissent au financement, les indicateurs permettent également d'apprécier ce qui est attendu du projet en termes de résultats et d'objectifs au regard des ressources et des coûts. Ces projections peuvent ainsi faire l'objet de négociations entre porteurs du projet et leurs partenaires financiers.

Au cours de la **phase de mise en œuvre**, l'essentiel des activités de suivi est réalisé. Cette activité consistera en la collecte, l'analyse et l'utilisation des informations pour gérer le projet. Au tout début de cette phase les éléments-clés du suivi sont précisés : acteurs (rôles et responsabilités), outils, procédures, chronogramme et échéances.

Pendant la **phase d'évaluation** (finale ou à mi-parcours), les données collectées par le système de suivi au cours de l'avancement du projet serviront de base d'analyse à l'évaluation pour apprécier l'atteinte des résultats et des objectifs. Une phase d'évaluation n'est pas incompatible avec une démarche de suivi-évaluation, car elle peut être l'occasion de recourir à un regard externe (un évaluateur indépendant ou externe à l'intervention) ou de répondre à des questions qui ne font pas l'objet du suivi. Une démarche de suivi-évaluation facilitera l'évaluation en lui fournissant une base d'informations plus riche et documentée.

Une définition des notions de projet, programme et plan s'impose ici. **La notion de projet** est définie par le dictionnaire de Management de projet comme : « *un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de*

début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources »¹⁰

La **notion de programme** est définie comme un ensemble coordonné d'actions à entreprendre ou projets en vue d'accroître le potentiel de production d'un secteur économique, ou d'une région. Ainsi chacune des actions contenues dans un programme constitue un projet spécifique d'investissement.

La relation entre le suivi d'un projet et du programme dans lequel il s'insère n'est pas linéaire. Elle dépend à la fois de la relation qui existe entre le programme et le projet et de la place du programme par rapport aux objectifs institutionnels des différents acteurs impliqués, de la nature, de la taille et de la complexité du programme. Il faut cependant dire que les éléments clés du suivi d'un programme permettent de préciser à l'échelle du projet les priorités du suivi, les questions clés et éventuellement les indicateurs. Par exemple, les indicateurs sectoriels définis à l'échelle des programmes nationaux fournissent les éléments de base pour le suivi des projets de ce secteur.

Un programme contribue à atteindre les objectifs globaux d'un plan.¹¹

Un **Plan** de développement économique et social représente un ensemble de dispositions destinées à permettre à l'économie d'un pays ou d'une région d'atteindre, au cours d'un certain temps défini, des objectifs de croissance ou de développement. Les objectifs d'un plan s'établissent à l'échelle globale, c'est à dire qu'ils intéressent l'ensemble de l'économie ou à l'échelle des secteurs d'activité ou de régions géographiques.¹²

Notons enfin, que l'activité de suivi implique de se doter d'un outil de référence qui permette d'apprécier des évolutions ou des changements tout au long de l'intervention en établissant notamment une situation de départ et en planifiant une situation à atteindre. Le cadre logique reste encore aujourd'hui cet outil de référence le plus utilisé pour effectuer le suivi d'un projet. Il synthétise sous forme d'une matrice la situation de départ et la

¹⁰ **AFITEP** (2010), *Dictionnaire de management de projet*, éditions Afnor, Paris, p. 211

¹¹ **Ahmadou TRAORE** (2012), *Codex cours de contexte de gestion des projets*, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Dakar, Sénégal.

¹² **Ahmadou TRAORE** (2012), *Codex cours de contexte de gestion des projets*, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Dakar, Sénégal.

situation à atteindre au terme du projet, la stratégie ou logique d'intervention et les éléments de contexte nécessaires à sa réalisation.

Concrètement la Matrice du Cadre Logique fournit au suivi :

- un cadre d'objectifs, indicateurs (et cibles) et sources d'information à utiliser pour développer et mettre en œuvre le système de monitoring, de revue et de reporting ;
- une liste d'hypothèses importantes devant faire l'objet d'un suivi comme éléments à prendre en compte dans la gestion du risque ;
- un cadre de référence pour établir les rapports sur l'état d'avancement.

Le tableau suivant donne un exemple de cadre logique de l'Union Européenne.

Tableau 1 : Le cadre logique de l'Union européenne

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	coûts	Conditions préalables

Source : Commission Européenne (2001), *Manuel Gestion du Cycle de Projet*, p.8

Tout au long de l'intervention le cadre logique s'appuie en particulier sur le pilotage des indicateurs. Un indicateur se définit comme : « *un facteur ou une variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer*

des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement »¹³.

1.1.2. L'évaluation

Tout comme le suivi, l'évaluation peut recouvrir plusieurs acceptions en fonction surtout des approches de développement de tel ou tel acteur. Celle de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) convient bien au contexte de la présente étude.

1.1.2.1. Définition

L'OCDE définit l'évaluation comme une : *« appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs, de même que l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité des résultats en matière de développement »*.¹⁴

Pour saisir toute la signification de la notion d'évaluation il convient de préciser ses buts.

1.1.2.2. Les buts de l'évaluation

Les buts officiels d'une évaluation sont au nombre de quatre :

- Aider à la planification et à l'élaboration d'une intervention (but stratégique)
- Fournir de l'information pour améliorer une intervention en cours de route (but formatif).
- Déterminer les effets d'une intervention pour décider s'il faut la maintenir, la transformer de façon importante ou l'arrêter (but sommatif).
- Contribuer à l'avancement des connaissances, à l'élaboration théorique (but fondamental, recherche évaluative).

¹³ OCDE CAD, (2010), *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Editions OCDE, p.25

¹⁴ OCDE CAD, *Evaluer la coopération pour le développement : Récapitulatifs des standards et normes de l'évaluation*, 2è édition, Editions OCDE p.4

De façon générale, l'évaluation permet :

- de tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou non des objectifs d'une action ou d'un projet ;
- d'apprécier les retombées sur divers plans : économique, social, environnemental, institutionnel ;
- de prendre des décisions sur la suite à donner à l'action ou au projet du point de vue de l'orientation, de la stratégie d'intervention, etc.

Pour atteindre ses buts dans l'objectivité la plus possible, l'évaluation d'une intervention de développement s'effectue à travers des critères.

1.1.2.3. Les critères d'évaluation

Les interventions de développement sont évaluées à travers cinq critères établis par le Comité d'aide au Développement¹⁵ (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). Ces critères sont :

a. La pertinence

C'est la mesure dans laquelle un projet ou programme correspond aux priorités et aux politiques du groupe ciblé, partenaires ou donneurs. L'évaluation de la pertinence d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants:

- Dans quelle mesure les objectifs du projet ou du programme sont-ils toujours valides ?
- Les activités menées dans le cadre du projet ou du programme et les résultats observés sont-ils compatibles avec la finalité globale et la concrétisation des objectifs fixés ?
- Les activités menées dans le cadre du projet ou du programme et les résultats observés sont-ils compatibles avec l'impact et les effets escomptés ?

¹⁵ **OCDE CAD**, *Evaluer la coopération pour le développement : Récapitulatifs des standards et normes de l'évaluation*, 2^e édition, Editions OCDE, P.13

b. L'efficacité

L'efficacité mesure le degré de réalisation des objectifs d'un projet. L'évaluation de l'efficacité d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants:

- ✓ Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ou sont susceptibles de l'être ?
- ✓ Quels ont été les principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs ?

c. L'efficience

L'efficience mesure les résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Il s'agit d'un terme économique utilisé pour indiquer dans quelle mesure une activité d'aide utilise les ressources les moins coûteuses possible pour produire les résultats escomptés. Cela implique généralement de comparer les différentes approches utilisées pour atteindre les mêmes résultats, de façon à déterminer si le processus le plus efficace a été retenu.

L'évaluation de l'efficience d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants:

- Les activités étaient-elles efficaces par rapport à leur coût ?
- Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais prévus ?
- Le programme/projet a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?

d. L'impact

L'impact se définit comme les effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par une intervention de développement. Il s'agit des principaux impacts et effets résultant de l'activité à l'aune des indicateurs sociaux, économiques, environnementaux et autres indicateurs de développement. L'examen doit prendre en considération les résultats souhaités et les résultats involontaires, de même que les impacts positifs et négatifs de facteurs externes, tels que l'évolution des termes de l'échange ou des conditions financières.

L'évaluation de l'impact d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants:

- Quelles sont les conséquences du programme/projet et comment s'expliquent-elles?
- Quel changement concret l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires?

e. La viabilité

La viabilité permet de mesurer si les bienfaits d'une activité de développement ont des chances de perdurer une fois que le donneur aura achevé de la financer. Les projets doivent être aussi bien financièrement qu'environnementalement viables.

L'évaluation de la pertinence d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants:

- Dans quelle mesure les bienfaits résultant d'un projet /programme perdurent-ils après le retrait des bailleurs de fond ?
- Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité d'un projet/programme?

Après avoir défini le suivi et l'évaluation, il faut à présent aborder ces deux notions dans leur complémentarité.

1.1.3. Le suivi-évaluation

La définition du suivi-évaluation et les différents points de distinction entre le suivi et l'évaluation permettent de saisir la complémentarité de ces deux notions.

1.1.3.1. Définition

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 ou projets de développement.

Le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés. En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses.

Le tableau suivant donne une distinction entre le suivi et l'évaluation.

Tableau 2 : Distinction entre le suivi et l'évaluation

Evaluation	Suivi
<ul style="list-style-type: none"> • Donne une appréciation • Est réalisée avant, pendant, après l'action • Peut remettre en cause la planification • Vise à déterminer : <ul style="list-style-type: none"> ✓ les liens causes-effets ✓ les imprévus et non planifiés ✓ les politiques correctes ✓ l'atteinte des résultats et objectifs • Fournit un « feed-back » : <ul style="list-style-type: none"> ✓ ponctuel, pour jalons importants ✓ à partir des résultats atteints ✓ à partir d'un cadre temporel long-terme • Soutient des décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> ✓ une re-planification majeure du projet ✓ la réussite du projet ✓ la validité des hypothèses de développement du projet ✓ les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux • Réalisée par une équipe externe ou mixte : <ul style="list-style-type: none"> ✓ elle met en question ce qui a été prévu • Champ d'étude : <ul style="list-style-type: none"> ✓ cause et effet ✓ changements ✓ résultats pour atteindre le but et l'objectif ✓ coûts par rapport aux résultats • Rétroaction : <ul style="list-style-type: none"> ✓ étapes importantes ✓ résultats du projet ✓ calendrier plus long • Planification : <ul style="list-style-type: none"> ✓ conception considérable ✓ leçons pour d'autres projets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait de la supervision • Porte sur le moment présent • Accepte la planification • Vise à mesurer : <ul style="list-style-type: none"> ✓ l'efficacité ✓ la fidélité aux démarches ✓ les écarts prévus-réalisés ✓ l'atteinte des extrants • Fournit un « feed-back » : <ul style="list-style-type: none"> ✓ continu/ permanent/ régulier ✓ à partir des activités et résultats intermédiaires ✓ à court-terme • Soutient des décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> ✓ la gestion régulière du projet ✓ les ajustements au plan d'opération ✓ la conformité aux procédures légales ✓ la programmation des intrants • Réalisé par l'équipe de projet : <ul style="list-style-type: none"> ✓ il part de ce qui a été prévu au début du projet • Champ d'étude : <ul style="list-style-type: none"> ✓ efficacité ✓ exécution ✓ conformité ✓ activités-résultats ✓ certaines données relatives au but • Rétroaction : <ul style="list-style-type: none"> ✓ continue ✓ principalement les activités ✓ certains résultats préliminaires ✓ court terme • Réajustement : <ul style="list-style-type: none"> ✓ conception d'ajustements ✓ planification à terme

Source : TRAORE A. (2012), *Codex cours de contexte de gestion des projets*, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Dakar, Sénégal.

Pour sa mise en œuvre effective dans les projets ou les interventions de développement en général, le suivi-évaluation se fonde sur tout un ensemble de procédures, d'acteurs et de moyens appelé système de suivi-évaluation.

1.1.3.2. Le système de suivi-évaluation

Le FIDA définit le système de suivi-évaluation comme : « l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et d'établissement des rapports auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation contribuent valablement au processus de prise de décisions, de réflexion critique et de capitalisation »¹⁶.

Un système de suivi-évaluation comprend un système d'informations pour le suivi de la réalisation des activités et de leurs conséquences et des méthodes d'analyse de ces informations pour la réorientation des activités.¹⁷

Un système de suivi-évaluation performant doit avoir les caractéristiques suivantes :

- être **intégré** au programme d'action du projet. C'est-à-dire au lieu de relever d'un pilotage à vue, le suivi-évaluation doit être pris en compte dans la planification du projet/programme ;
- être bien **ciblé** avec une claire définition des domaines du suivi et des informations à collecter, traiter et diffuser ;
- être **concerté** avec la participation de tous les acteurs concernés, à différents niveaux, par le projet ;
- doit comporter des **indicateurs** (quantitatifs et qualitatifs) clairement définis ;
- être **léger** aussi bien en termes de coûts que de temps nécessaires à sa mise en œuvre. Il est admis que le budget alloué au suivi-évaluation doit avoisiner 3% du budget du projet.

La quête perpétuelle de l'efficacité et de la performance des projets de développement fait que le suivi-évaluation devient de plus en plus axé sur les résultats.

¹⁶ **FIDA** (2002), *Guide pratique de suivi évaluation des projets* : Annexe A Terminologie du suivi-évaluation, p.23

¹⁷ **TRAORE A.** (2012), *Codex cours de contexte de gestion des projets*, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Dakar, Sénégal.

1.1.3.3. Le suivi-évaluation et la gestion axée sur les résultats (GAR)

A l'opposé des méthodes planificatrices de suivi axées sur la mesure de la performance de la gestion (les activités et les moyens) prédominante jusqu'alors, la GAR réoriente l'objet du suivi en s'attachant plus particulièrement aux changements (les extrants, les effets et l'impact).

Selon l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), la GAR est : « *un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement* »¹⁸.

Le résultat, noyau dur de la GAR, est défini comme : « *un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet* »¹⁹.

Il existe trois niveaux de résultats:

- Extrants: produits et services immédiats générés par l'activité
- Effets: changement des conditions des bénéficiaires résultant de l'appropriation des extrants
- Impact: contribution des effets sur des institutions ou groupes de populations plus larges

Ces trois niveaux de résultats constituent les résultats de développement qui sont différents des résultats opérationnels constitués par le produit de l'administration et de la gestion d'un projet.

Dans la méthodologie de la GAR, il ne s'agit plus, justement, de faire le suivi-évaluation des produits de projets, comme c'était le cas auparavant, mais bien de « *mesurer et*

¹⁸ ACDI citée par COTA (2007), *la gestion axée sur les résultats*, Editions Colette Acheroy, Bruxelles, p.3

¹⁹ COTA (2007), *la gestion axée sur les résultats*, Editions Colette Acheroy, Bruxelles, p.4

d'évaluer la performance afin de mieux gérer les effets et produits appelés résultats du développement »²⁰.

Après avoir précisé les notions de suivi, d'évaluation, de suivi-évaluation et de système de suivi-évaluation et conformément au cadre théorique dans lequel s'insère la présente étude, il sera, à présent, question de la mesure de la performance. Une définition de la performance et des différentes approches de sa mesure est nécessaire pour toute analyse de performance d'un système de suivi-évaluation.

1.2. La mesure de la performance

De nos jours, la notion de performance a un caractère multidimensionnel et peut concerner les aspects les plus divers de l'entreprise allant des finances à l'environnement en passant par le social.

1.2.1. Définition de la performance

Il existe plusieurs approches théoriques de la notion de performance. Il faut distinguer entre les approches économique et sociale et celles systémique et politique.

L'approche économique repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers.

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par B.M. Bass²¹

L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation :

²⁰ PNUD (2007), *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*, 2002 cité par COTA (2007), *la gestion axée sur les résultats*, Editions Colette Acheroy, Bruxelles, p.13

²¹ B.M. Bass, (1952) cité par Lalla Hind LAGDIM SOUSSI (2010), « *Pilotage de la performance de l'entreprises* » in La cible, Revue Francophone du Management de Projet, N°109 2è trimestre, p.35

« l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres »²².

L'approche politique repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise, or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme.

Comment cette performance est-elle mesurée par les recherches sur les systèmes de suivi-évaluation.

1.2.2. Les modèles d'évaluation de la performance des systèmes de suivi-évaluation

Malgré toute son importance comme outil de gestion des projets, la performance des systèmes de suivi-évaluation n'est abordée qu'au travers des évaluations de projets. Les ouvrages sur le suivi-évaluation sont essentiellement des manuels ou des guides d'élaboration et de mise en œuvre des systèmes de suivi-évaluation. Alors que ces systèmes ne pourront véritablement s'améliorer et répondre à la finalité pour laquelle ils sont conçus, que s'ils sont continuellement évalués tout, comme les projets, pour tirer les enseignements les plus utiles de leur utilisation.

Toute fois un grand nombre de mémoires, notamment du CESAG, portent sur l'évaluation de la performance des systèmes de suivi-évaluation. Ces mémoires en fournissent un modèle d'évaluation. Celui utilisé par la quasi-totalité des auteurs de ces mémoires emploie, essentiellement, les critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), pour mesurer la performance des systèmes de suivi-évaluation. Les critères les plus utilisés sont la pertinence, l'efficacité et l'efficience et, les déterminants de la performance sont la conception et le fonctionnement du système de suivi-évaluation.

²² **B.S. GEORGOPOULOS, AS. TANNENBAUM** (1957), « A Study of Organizational Effectiveness », American Sociological Review, vol. 22, p. 534-540 cité par **Lalla Hind LAGDIM SOUSSI** (2010), « Pilotage de la performance de l'entreprises » in La cible, Revue Francophone du Management de Projet, N°109 2^e trimestre, p.35

Ces critères élaborés par le CAD pour les évaluations de projets et des actions de développement en général, nous semblent être insuffisants pour évaluer la performance d'un système de suivi-évaluation qui est par définition, en grande partie, un système d'information (SI). Evaluer la performance d'un système de suivi-évaluation revient donc à évaluer essentiellement, la performance d'un système d'information. Et celle-ci dépend pour une part importante de la qualité de l'information que fournit le système. Par conséquent toute évaluation de la performance d'un système de suivi-évaluation doit trouver les critères les plus appropriés pour apprécier cette qualité.

Toute chose qui nous amène à nous pencher sur les modèles d'évaluation de la performance des systèmes d'information.

1.2.3. Les modèles d'évaluation de la performance des systèmes d'information

Plusieurs recherches ont tenté d'évaluer la contribution des systèmes d'information à la performance des entreprises. En la matière, il faut distinguer deux grands modèles de mesure de la performance : le modèle causal et le modèle processuel.

Le modèle causal (premier modèle) cherche à étudier la relation de cause à effet entre les variables indépendantes tels que les investissements en système d'information et des variables dépendantes telle que la performance. Le modèle causal procède par la théorie économique de production et celle de l'information et de la décision.

- La **théorie économique de production** cherche à répondre à la question de savoir si l'investissement en Technologie de l'Information et de la Communication (TIC)²³ permet-il d'accroître la productivité des entreprises. Pour cette théorie, la performance se limite à l'analyse de la productivité de l'entreprise suite aux investissements en TIC.

- **La théorie économique de l'information et de la décision** examine les processus par lesquels l'investissement en TIC se transforme en performance en intégrant des variables

²³ L'expression SI et TIC sont indifféremment utilisées dans la littérature sur les SI en raison de l'influence capitale des TIC dans ce domaine. Cependant il faut noter qu'un système d'information ne saurait être réduit à sa composante technologique. En effet, en plus de cette composante technologique, un SI a des aspects liés aux interactions entre les acteurs organisationnels, à la configuration et à la coordination des tâches et aux objectifs stratégiques poursuivis lors de la mise en place du SI.

intermédiaires tels que le taux de roulement des stocks et la mise sur le marché de nouveaux produits.

Le modèle processuel (deuxième modèle) se propose d'analyser le **processus** par lequel les SI contribuent à la performance de l'entreprise. Plutôt que de se baser sur des déterminants exogènes (variables indépendantes) pour expliquer la performance, le modèle processuel examine les événements qui, suite à l'introduction des TIC, ont permis de contribuer à la performance de l'entreprise. Le courant sociotechnique et l'approche des ressources sont, parmi tant d'autres, deux courants du modèle processuel.

- **le courant sociotechnique** considère l'organisation comme un ensemble de sous-systèmes où le système technologique et le sous-système social sont inter-reliés dans un contexte organisationnel donné. L'apport de ce courant, qui a été beaucoup utilisé dans les recherches sur les SI, est l'établissement d'une démarche d'évaluation des TIC basée sur la relation entre l'acteur et la technologie. Cependant il a comme limite de ne pas avoir clairement défini les mécanismes d'interaction entre la technologie et l'acteur.

- **L'approche des ressources** envisage l'entreprise comme un ensemble de ressources qui constituent une source créatrice de l'avantage compétitif durable. La théorie des ressources se fonde sur deux hypothèses fondamentales :

- les ressources sont hétérogènes c'est-à-dire qu'elles ne sont pas les mêmes pour toutes les entreprises.
- Les ressources sont immobiles c'est-à-dire que la faible mobilité des ressources s'explique par la difficulté pour un concurrent d'imiter et de s'approprier ces ressources.

Cette théorie est appliquée aux TIC pour aborder la question de leur contribution à la performance de l'entreprise. La plupart des auteurs se sont surtout intéressés à la relation entre les ressources SI et la performance organisationnelle. Les auteurs comme Powell et al. (1997) estiment que les ressources TIC, à elles seules, ne peuvent pas constituer un

avantage compétitif et que les entreprises doivent tirer plutôt profit de la complémentarité entre les différentes ressources, notamment les ressources humaines²⁴.

Le manque de modèles de valorisation simples, fiables et pertinents rendant l'exercice de la mesure de la performance des SI difficile, fait que la relation entre SI et performance de l'entreprise reste floue malgré la multitude des modèles²⁵.

Ces modèles en donnant la priorité à l'angle financier de l'analyse de la performance, n'abordent que faiblement l'impact des SI sur l'amélioration de la prise de décision dans la gestion et le pilotage des organisations. Ils sont par conséquent plus adaptés à l'analyse des SI des projets à but lucratif et non à ceux des projets de développement dont l'objectif n'est pas de faire des profits.

Cette revue permet, à présent, d'élaborer le modèle d'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation du PAEF. L'approche adoptée pour son élaboration consistera à avoir d'une part, des critères adaptés en général pour les actions de développement ou les organismes qui les conduisent y compris les systèmes de suivi-évaluation et, d'autre part, des critères utilisés pour mesurer la qualité des données produites par les dites organisations.

Ainsi en plus des critères d'évaluation du CAD à savoir l'efficacité et l'efficience, les indicateurs du **Cadre de qualité des statistiques sur l'éducation de l'OCDE** seront retenus²⁶ comme indicateurs de qualité des données produites par le système²⁷. Ces indicateurs de qualité des données sont : la **pertinence**, la **crédibilité**, la **punctualité**, l'**accessibilité**, et l'**interprétabilité**.

²⁴ **POWELL T.C.** et **DENT- MICALLEF A.**, Technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resource. Strategic Management Journal 18(5), pp.305-405 cité **CIGERF** (2008-2009), *Valeur et performance des systèmes d'information*, Cahier de recherche n°5, Publications CIGREF, p. 23

²⁵ **CIGERF** (2008-2009), *Valeur et performance des systèmes d'information*, Cahier de recherche n°5, Publications CIGREF.

²⁶ Ces critères sont particulièrement pertinents pour le PAEF qui est un projet dans le domaine de l'éducation.

²⁷ **OCDE CAD** (2007), *Guide pour l'établissement de statistiques internationalement comparables dans le domaine de l'éducation : Concepts, Normes, Définition et classification*, Editions OCDE, p.141

Section 2 : Cadre méthodologique

2.1. Construction du modèle d'analyse

Pour analyser la performance du système de suivi-évaluation du Projet d'Appui à l'Education des Filles des questions et une hypothèse ont été formulées. Cette hypothèse a ensuite été énoncée en modèle, appelé modèle d'analyse de la performance du système de suivi-évaluation du PAEF. Voici le processus de construction du modèle.

2.1.1. Précision du problème central et la question de recherche

Les insuffisances du système de suivi-évaluation du PAEF et l'orientation de l'objet de la recherche ont conduit à la question suivante : comment le système de suivi-évaluation du PAEF peut-il être amélioré ?

Cette question de recherche engendre les questions opérationnelles suivantes :

- quelles sont les principales contraintes rencontrées dans la mise en œuvre du système de suivi-évaluation du PAEF ?
- quelles recommandations faut-il faire pour l'améliorer ?

Toute la question principale étant liée à la performance du système, il faut formuler une hypothèse sur ses relations de cause à effet avec les autres composantes du système et définir ensuite un modèle d'analyse.

2.1.2. Hypothèse de recherche

La performance d'un système de suivi-évaluation résulte :

- de la conception du système et
- de sa mise en œuvre

L'équation suivante permet de conceptualiser cette hypothèse.

Performance = F (Conception + Fonctionnement du système)

2.1.3. Définition du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est cet ensemble composé de la variable à expliquer et des variables explicatives et leur opérationnalisation.

L'hypothèse ci-dessus énoncée, comporte trois variables : **les variables performance, conception et fonctionnement ou gestion**. Les relations de cause à effet qui lient ces trois variables en font deux types. La variable performance, est à expliquer et est dépendante de celles de la conception et de du fonctionnement. En d'autres termes, les variables conception et fonctionnement jouent le même type de rôle dans le modèle. Elles constituent les variables explicatives.

2.1.3.1. La performance, variable dépendante ou à expliquer du modèle

Les indicateurs qui permettront d'appréhender la performance du système de suivi-évaluation du PAEF sont : la **pertinence**, l'**efficacité**, l'**efficience** (définis au point 1.1.2.3), la **crédibilité**, la **punctualité**, l'**accessibilité**, l'**interprétabilité**, (seront défini ci-dessous).

- La crédibilité : la confiance que les utilisateurs accordent au système à partir de l'idée qu'ils se font du respect des procédures qui conduisent à la production des informations.
- La punctualité : suppose l'existence d'un calendrier pour la diffusion des données et indique dans quelle mesure celui-ci est respecté.
- L'accessibilité : reflète la facilité avec laquelle il est possible de repérer les données et d'y accéder au niveau des différents acteurs du projet.
- L'interopérabilité : reflète la facilité avec laquelle les utilisateurs peuvent comprendre, utiliser et analyser correctement les données.

2.1.3.2. Conception et fonctionnement du système comme variables explicatives du modèle

La conception et le fonctionnement d'un système de suivi évaluation déterminent sa performance. Chacune de ces deux variables doivent être, à leur tour, mesurées par des indicateurs.

a. Les indicateurs de la conception du système

Les indicateurs de la conception du système sont des principes méthodologiques édictés et reconnus par des agences de développement, des centres de recherches et de formations nationaux et internationaux qui ont capitalisé, au cours de plusieurs années de pratiques et de recherches, les expériences acquises en la matière. Les indicateurs, ci-dessous retenus, sont donc inspirés de plusieurs documents d'organismes différents, dont le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)²⁸ :

- Définition de l'organisation et du champ d'action du suivi-évaluation
- Définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet
- Elaboration des questions relatives à la performance et aux besoins d'information
- Définition des indicateurs
- Détermination des données de référence
- Méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données
- Détermination des moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information
- Organisation, restitution et utilisation de l'information

b. Les indicateurs du fonctionnement du système

Le fonctionnement ou la gestion du système est apprécié à travers des indicateurs qui constituent les quatre fonctions traditionnelles du management. Ce sont :

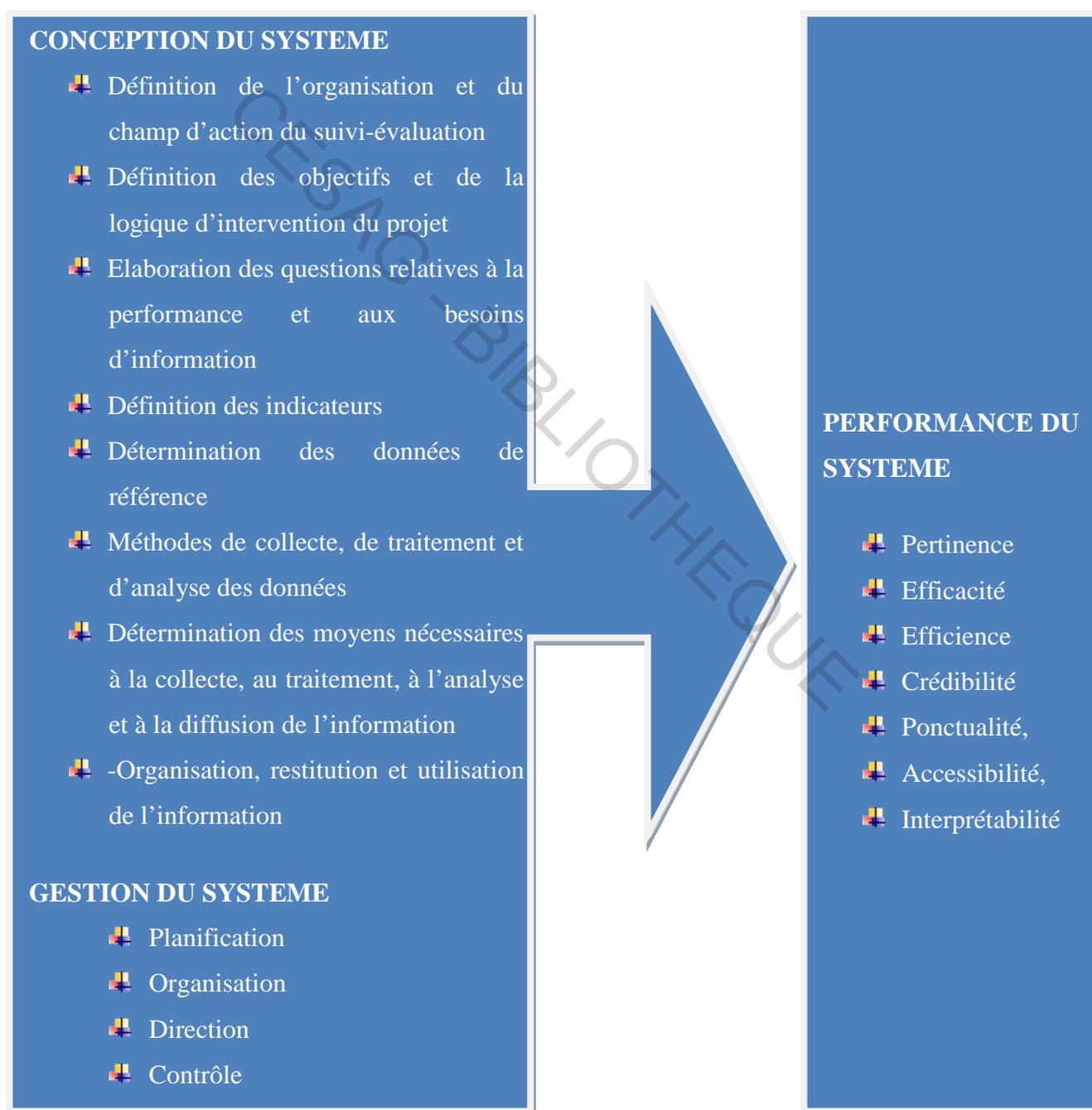
- la planification : elle consiste en la programmation dans le temps des activités, des ressources, de la collecte des données, du traitement et de la diffusion de l'information ;
- l'organisation : elle précise la structuration du système de suivi-évaluation et la définition des rôles et responsabilités ;
- la direction : elle fait référence au mode de gestion des activités, des ressources, au processus décisionnel et aux interactions entre les différents acteurs du système ;

²⁸Centre de formation d'excellence de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine, ayant une riche expérience dans le domaine de la gestion des projets.

- le contrôle : il concerne la mise en place d'un système de vérification des écarts entre les prévisions et les réalisations à travers les supervisions, les rapports d'évaluation.

La définition des variables et de leurs indicateurs respectifs est illustrée par la figure ci-dessous.

Figure 1 : Modèle d'analyse de la performance du système de suivi-évaluation du PAEF



2.1.3.3. Opérationnalisation des variables

La construction du modèle se termine par son opérationnalisation qui consiste à définir des critères pour chaque indicateur de chacune des trois variables. Les trois tableaux suivants y sont consacrés.

Tableau 3 : Les critères appliqués aux indicateurs de la variable expliquée, la performance du système de suivi-évaluation du PAEF

PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DU PAEF	Indicateurs et critères
	Pertinence <ul style="list-style-type: none"> ✚ chaque information fournie répond à un besoin ✚ opportunité du moment auquel les informations sont fournies
	Efficacité <ul style="list-style-type: none"> ✚ écart entre informations fournies par le suivi et les objectifs du suivi ✚ niveau de contribution des informations produites par le suivi à l'amélioration du pilotage et de la gestion du projet
	Efficienne <ul style="list-style-type: none"> ✚ écart entre la qualité (l'utilité dans la prise de décision) des informations fournies par le suivi et leur coût de production ✚ écart entre coût prévu et coût réel des informations produites par le suivi
	Crédibilité <ul style="list-style-type: none"> ✚ transparence des méthodes employées dans le processus de collecte, de traitement et de diffusion des données ✚ constance et stabilité des processus de collecte d'une période à une autre, d'une localité à une autre, d'une source de données à une autre ✚ constance et stabilité de l'utilisation d'un même instrument de collecte, dans les procédures de dépouillement, d'analyse, de rapportage ✚ reproductibilité des méthodes de collectes et de traitement des données ✚ garanties d'absence de possibilité de manipulation ✚ compétence des responsables de la collecte des données ✚ objectivité, Impartialité, Indépendance des responsables de collecte et de traitement des données
	Ponctualité <ul style="list-style-type: none"> ✚ définition d'un calendrier pour la collecte et la diffusion des données ✚ respect des fréquences de collecte et de diffusion des données ✚ respect du calendrier de collecte et de diffusion des données
	Accessibilité <ul style="list-style-type: none"> ✚ supports de collecte et de présentation de l'information facilitent leur accessibilité

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ organisation et archivage des données ✚ facilité d'accès de tous les acteurs du projet aux données par les méthodes d'organisation et d'archivage ✚ conformité des procédures de production de rapports à celles de la DPPE et de la Coopération italienne
	<p>Interprétabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ formulation et présentation claire, précise, détaillée et complète des données ✚ possibilités de compréhension, d'analyse et d'utilisation correcte des données par tous les acteurs du projet

Tableau 4 : Les critères appliqués aux indicateurs de la première variable explicative, la conception du système de suivi-évaluation du PAEF

<p>CONCEPTION DU SYSTEME DE SUIVI- EVALUATION DU PAEF</p>	<p>Indicateurs et critères</p>
	<p>Définition de l'organisation et du champ d'action du suivi-évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ définition du but et de la finalité de l'organisation ✚ définition du but du suivi ✚ identification des utilisateurs du système de suivi ✚ définition du domaine à couvrir par le suivi ✚ mécanismes de contribution du suivi à la gestion du projet ✚ cohérence entre les objectifs, les ressources disponibles du projet et la finalité du suivi ✚ définition des modalités de participations des acteurs du projet au suivi ✚ analyse des capacités des acteurs du projet en suivi ✚ analyse de l'influence potentielle des actifs organisationnels des acteurs sur la maîtrise et le suivi des couts, de l'échéancier et de la qualité des résultats du projet
	<p>Définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ analyse du but, des résultats, des ressources et des hypothèses du projet ✚ définition de la logique d'intervention du projet
	<p>Elaboration des questions relatives à la performance et aux besoins d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ définition des questions relatives à la performance des indicateurs et des besoins d'informations pour tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs du projet ✚ cohérence entre ces questions et les besoins d'information des acteurs clés du projet
	<p>Définition des indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ définition des indicateurs pour chaque niveau de la hiérarchie des objectifs et chaque question relative à la performance, ✚ choix des indicateurs en tenant compte des hypothèses du projet ✚ respect des critères de pertinence, d'utilisation finale, de faisabilité

	technique et de ressources disponibles dans le choix des indicateurs
	<p>Détermination des données de référence</p> <p>collecte des données de référence à partir d'une</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ étude documentaire ✚ étude ex ante
	<p>Méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données</p> <p>✚ collecte des données</p> <ul style="list-style-type: none"> - collecte des données sur les ressources, les activités, les résultats et les hypothèses du projet - définition des outils et méthodes de collecte <p>✚ définition des flux d'informations</p> <ul style="list-style-type: none"> - identification des sources de données - définition des moyens de communication entre acteurs de la collecte, du traitement et de l'analyse - détermination de la périodicité de la collecte des données du suivi - cohérence entre périodicité de la collecte des données et les échéances importantes du projet <p>✚ méthodes de traitement et d'analyse des données définies</p> <ul style="list-style-type: none"> - définition du traitement manuel ou informatique des données - définition des paramètres à faire ressortir dans l'analyse de l'information <p>✚ définition des responsabilités</p> <ul style="list-style-type: none"> - définition des responsables de la collecte des données - définition des responsables du traitement et de l'analyse de l'information - définition des responsables du stockage et de la transmission de l'information aux utilisateurs concernés
	<p>Détermination des moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ détermination des besoins en termes d'équipement, de personnels qualifiés, de formation des personnels pour la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information ✚ définition des coûts liés aux besoins
	<p>Organisation, restitution et utilisation de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ définition des méthodes de présentation de l'information ✚ facilité de l'utilisation de l'information pour la prise de décision par les acteurs concernés ✚ définition des canaux de diffusion de l'information ✚ définition de la périodicité de la diffusion de l'information ✚ cohérence entre périodicité de la diffusion de l'information avec les échéances importantes du projet

Tableau 5 : Critères appliqués aux indicateurs de la seconde variable explicative, fonctionnement ou gestion du système de suivi-évaluation du PAEF

FONCTIONNEMENT OU GESTION DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DU PAEF	Indicateurs et critères
	Planification <ul style="list-style-type: none"> ✚ Existence d'un plan de suivi évaluation ✚ Existence d'un plan de suivi des risques ✚ planification périodique des ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires au suivi
	Organisation <ul style="list-style-type: none"> ✚ Description des taches de chaque acteur du suivi ✚ Intégration du chronogramme des activités de suivi au plan semestriel des activités du projet ✚ Définition de liens et relations nécessaires entre les diverses acteurs et institutions impliqués dans le suivi ✚ Disponibilité à temps des moyens (humains, matériels, financiers) mis à la disposition des acteurs du suivi
	Direction <ul style="list-style-type: none"> ✚ Qualité des conditions matérielles de travail ✚ Responsabilisation et information des acteurs du suivi à tous les niveaux ✚ Qualité des relations de travail entre acteurs du suivi ✚ Renforcement des compétences des acteurs du suivi par des formations pertinentes
	Contrôle <ul style="list-style-type: none"> ✚ vérification des écarts dans la réalisation des activités de suivi par rapport aux prévisions ✚ vérification des écarts dans l'utilisation des ressources du suivi par rapport aux prévisions ✚ mesures correctives prises pour réduire les écarts ✚ Effectivité du contrôle des procédures de collecte, de traitement des données, d'analyse et de diffusion de l'information du suivi ✚ Effectivité du suivi de l'application des recommandations du suivi

Le processus de mise en œuvre de ce modèle d'analyse passe par la définition d'une méthodologie de recherche.

2.2. Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche consiste en la définition d'une population à l'étude, l'échantillonnage et des instruments permettant de mettre en œuvre le modèle d'analyse.

2.2.1. Définition de la population à l'étude

La population à l'étude est composée des membres du **Comité de Pilotage (CDP)**, du **Comité de Gestion du Projet (CGP)** dont fait partie l'**Unité de Monitoring et d'Appui Technique (UMAT)**, les **coordonnateurs régionaux et départementaux**, et des **bénéficiaires** (écoles, Associations de Mères d'Elèves, Associations Intermédiaires).

Il s'agit en réalité de constituer un échantillon à partir de cette population à l'étude.

2.2.2. Echantillonnage

La méthode d'échantillonnage adoptée est celle stratifiée. L'échantillonnage stratifié consiste à diviser la population à étudier en strate c'est-à-dire en différentes sous populations. Ici tous les acteurs du projet constituent la population à étudier ou population mère. Cette population mère est constituée des acteurs appartenant aux organes de gestion du projet (Comité de pilotage, comité de gestion du projet) et des bénéficiaires du projet. En plus ils résident dans différentes localités du Sénégal à savoir Dakar, Louga, Diourbel et Fatick.

Nous avons choisi l'échantillon en stratifiant c'est-à-dire en répartissant cette population mère en sous populations. La première sous population ou strate est constituée de membres appartenant aux organes de pilotage et de gestion du projet. La deuxième strate est composée des bénéficiaires du projet.

Il fut procédé ensuite à un deuxième niveau de stratification de chacune de ces deux premières strates.

La strate des membres des organes de pilotages et de gestion est à nouveau stratifiée en deux sous strates : la sous strate des membres du comité de pilotage et celle des membres du comité de gestion.

Une nouvelle stratification de la strate des bénéficiaires donne trois sous strates à savoir : la sous strate des écoles, celle des Associations de Mères d'élèves et enfin celle des Associations Intermédiaires.

Les strates et sous strates obtenues dans l'ensemble sont :

Strate des organes de pilotages et de gestion et sa répartition en sous-strate (comité de pilotage, comité de gestion du projet):

- le Comité de Pilotage : 1(un) représentant de la **DPRE**, et 1(un) de la **DEE** ;
- le Comité de Gestion du Projet (CGP) : les personnes à enquêter sont la coordonnatrice et l'assistante technique genre du projet, les Coordonnateurs régionaux et départementaux.
- **Strate des bénéficiaires et sa répartition en sous-strates** (Ecoles, Association de Mères d'Elèves, Association Intermédiaire):
 - Ecoles, 1(une) école pour chacune des quatre inspections départementales ;
 - Association Mère d'Elèves, 1(une) par département ;
 - Association Intermédiaire, 1(une) par Académie.

Chacune des 4 dernières sous strates se retrouve dans les quatre localités d'intervention du projet à savoir Dakar, Diourbel, Louga et Fatick. Quant à la sous-strate du comité de pilotage, il réside uniquement à Dakar.

Pour des raisons de temps et de moyens financiers, les enquêtes n'ont été menées que dans les régions de Dakar et Diourbel. Dakar parce que la Direction du projet y est implantée et Diourbel, pour la raison qu'elle affichait, en 2009 avant le démarrage du projet le plus bas TBS des filles parmi les quatre régions (56, 2% contre 119% pour Dakar).

Le tableau suivant donne la répartition de l'échantillon.

Tableau 6 : Répartition de l'échantillon selon les sous-strates et la zone géographique.

Sous-strates	Zone géographique		
	DAKAR	DIOURBEL	TOTAUX
Comité de pilotage (Représentant de la DPRE et de la DEE)	2	0	2
Comité de Gestion (coordonnatrice, assistante technique+coordonnateurs régionaux et départementaux)	5	3	2
Ecoles	2	2	4
Associations de Mères d'Elèves	2	2	4
Associations Intermédiaires	1	1	2
Totaux	12	8	20

Ces vingt acteurs du projet ont été enquêtés à l'aide d'instruments et selon une méthode définie.

2.2.3. Instruments de l'étude et méthode d'administration

Le questionnaire et l'entretien individuel semi-directif ont été utilisés pour collecter les données auprès des vingt acteurs du suivi-évaluation. Les instruments de l'étude sont construits à partir des critères définis au niveau de l'opérationnalisation des différentes variables du modèle d'analyse.

2.2.3.1. Le questionnaire

Il a été administré aux acteurs du projet qui constituent l'échantillon aux niveaux national, régional, départemental et local.

2.2.3.2. L'entretien semi-directif

Cet outil, été utilisé uniquement auprès des acteurs impliqués dans la prise de décisions opérationnelles et stratégiques du projet au plus haut niveau, a permis d'approfondir la compréhension des résultats issus des enquêtes par questionnaire.

2.2.3.3. Méthode d'administration

Aussi bien la méthode d'administration directe (remplissage par le répondant lui-même) que celle indirecte (remplissage par le chercheur lui-même en face à face avec le répondant) ont été utilisés pour le questionnaire.

Les entretiens semi-directifs ont été effectués individuellement avec les membres des comités de pilotage et gestion.

Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

La présente étude s'inscrit dans l'environnement du Projet d'Appui à l'Education des Filles et de celui de la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE) qui est la structure de tutelle du projet. L'objectif, les résultats, les bénéficiaires, les modalités de gestion et l'organisation du suivi-évaluation du PAEF permettent de fixer son contexte. Quant à la DPRE, ses missions et ses différentes structures, à travers son organigramme, seront présentés.

Section 1 : Présentation de la DPRE

Ses missions et son organigramme permettent de saisir toute son importance dans la gestion et notamment le suivi-évaluation du PAEF.

1.1. Missions

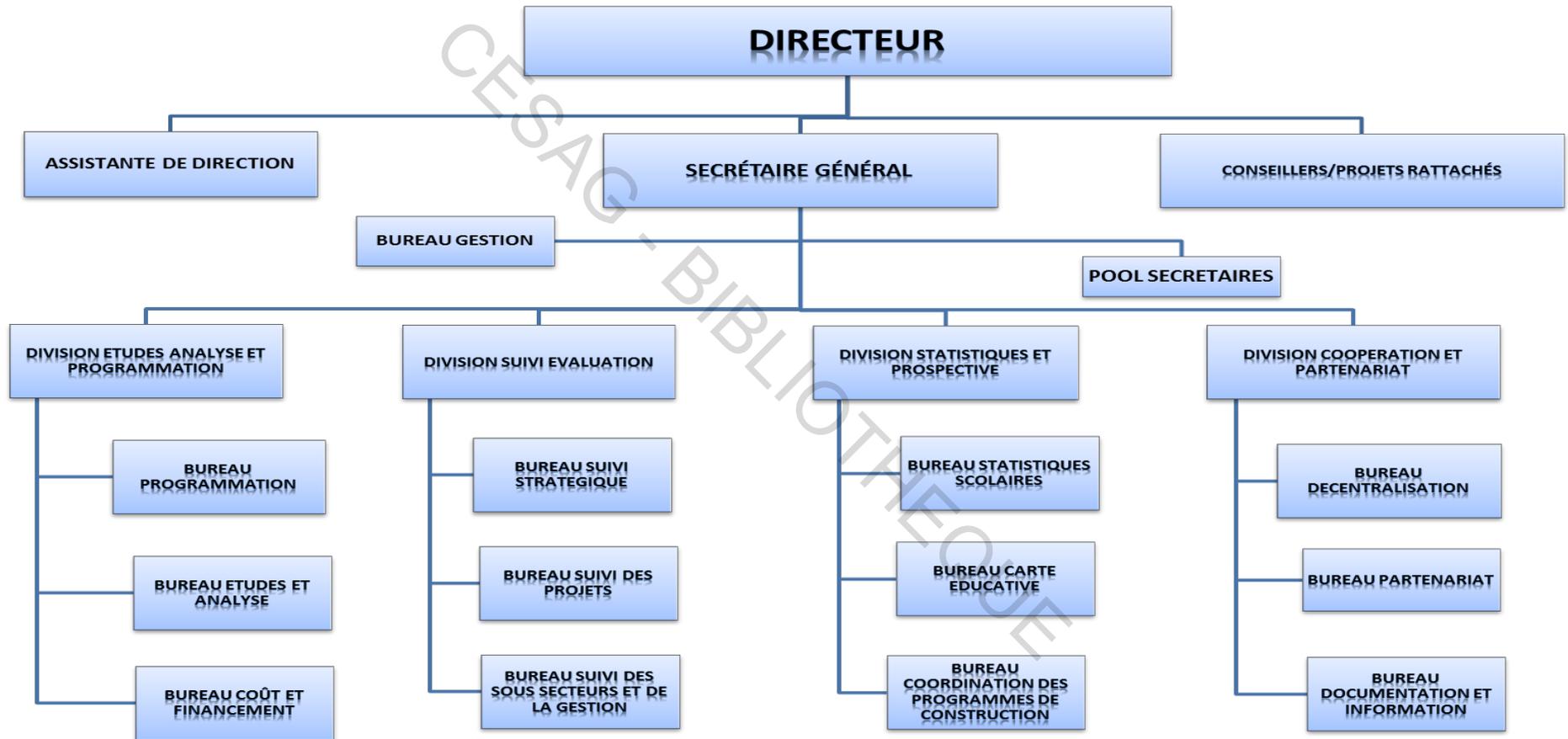
Conformément au décret 90-344 du 27 mars 1990, les missions de la DPRE sont :

- collecter, traiter et publier des statistiques scolaires et universitaires ;
- élaborer et mettre en œuvre la carte scolaire ;
- analyser les statistiques et réaliser des études prévisionnelles relatives aux effectifs, aux coûts et aux financements de l'éducation ;
- élaborer le plan de l'éducation nationale, les projets et programmes d'investissements du secteur et en assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre ;
- organiser, planifier et coordonner la mise en œuvre de la réforme ;
- identifier, concevoir et réaliser des études sur le développement de l'éducation.

1.2. Organigramme

Pour mener à bien sa mission, la DPRE a été organisée en quatre divisions et douze bureaux. L'organigramme ci-dessous en donne les détails.

Figure 2 : Organigramme de la DPRE



Section 2 : Présentation du PAEF

Le Projet d'Appui à l'Education des Filles (PAEF) à été initié en 2010 par le Gouvernement du Sénégal en partenariat avec la Coopération italienne. D'un coût total de 2 750 000€ soit 1 803 881 750 FCFA, le PAEF est un projet pilote qui a pour objectif global de contribuer à la réalisation des objectifs deux (2)²⁹ et trois (3)³⁰ du Millénaire pour le développement à travers l'élimination des disparités de genre dans l'éducation primaire dans les régions de Fatick, Diourbel, Dakar et Louga.

2.1. Résultats escomptés et bénéficiaires du projet

Les résultats et les bénéficiaires du projet permettent de mieux comprendre son contenu.

Les résultats escomptés du projet sont :

- **R1.**Plan de communication national réalisé ;
- **R2.**Plan de communication de proximité réalisé ;
- **R3.**Renforcement des capacités des acteurs pour une prise en charge améliorée de la population scolaire féminine ;
- **R4.**30 000 manuels sans stéréotypes de genre, publiés et diffusés ;
- **R5.**Réalisation d'un environnement favorable à la mise en œuvre du projet ;
- **R6.**20 000 filles soutenues avec un appui socio-pédagogique ;
- **R7.**Cadre de coordination des Interventions sur l'Education des Filles renforcé en suivi-évaluation et à la coordination des activités dans les régions d'intervention du projet.

Les principaux bénéficiaires du Projet sont:

- environ 20.000 filles élèves des écoles primaires identifiées dans les quatre régions d'intervention du projet ;

²⁹ D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.

³⁰ Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005, si possible, et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.

- les associations féminines de soutien à l'éducation des filles ;
- les familles joignables par les plans national et local de communication;
- le CCIEF, le projet consolide toute la coordination nationale des interventions pour la scolarisation des filles.

Dans l'ensemble environ 250.000 personnes pourront bénéficier du projet.

2.2. Modalités de gestion et organisation du suivi-évaluation

La gestion du PAEF est organisée autour d'un comité de pilotage et d'un comité de gestion qui s'appuient sur des coordonnateurs aux niveaux régional, départemental et local.

Le **Comité de Pilotage** avec une fonction de guide stratégique et présidé par le Ministre de l'Education Nationale ou de son Représentant, est composé : d'un représentant de la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education(DPRE), d'un représentant de la Direction de l'Enseignement Elémentaire(DEE) et d'un représentant de la Coopération Italienne.

La gestion opérationnelle du projet est assurée par un **comité de gestion**, composé d'un représentant du Cadre de Coordination des Interventions sur l'Education des Filles et de l'expert de l'Unité de Monitoring et d'Appui Technique(UMAT). Le comité de gestion du projet est chargé de la coordination globale des activités du projet.

Pour accomplir ces taches le comité de gestion s'appuie sur les structures suivantes :

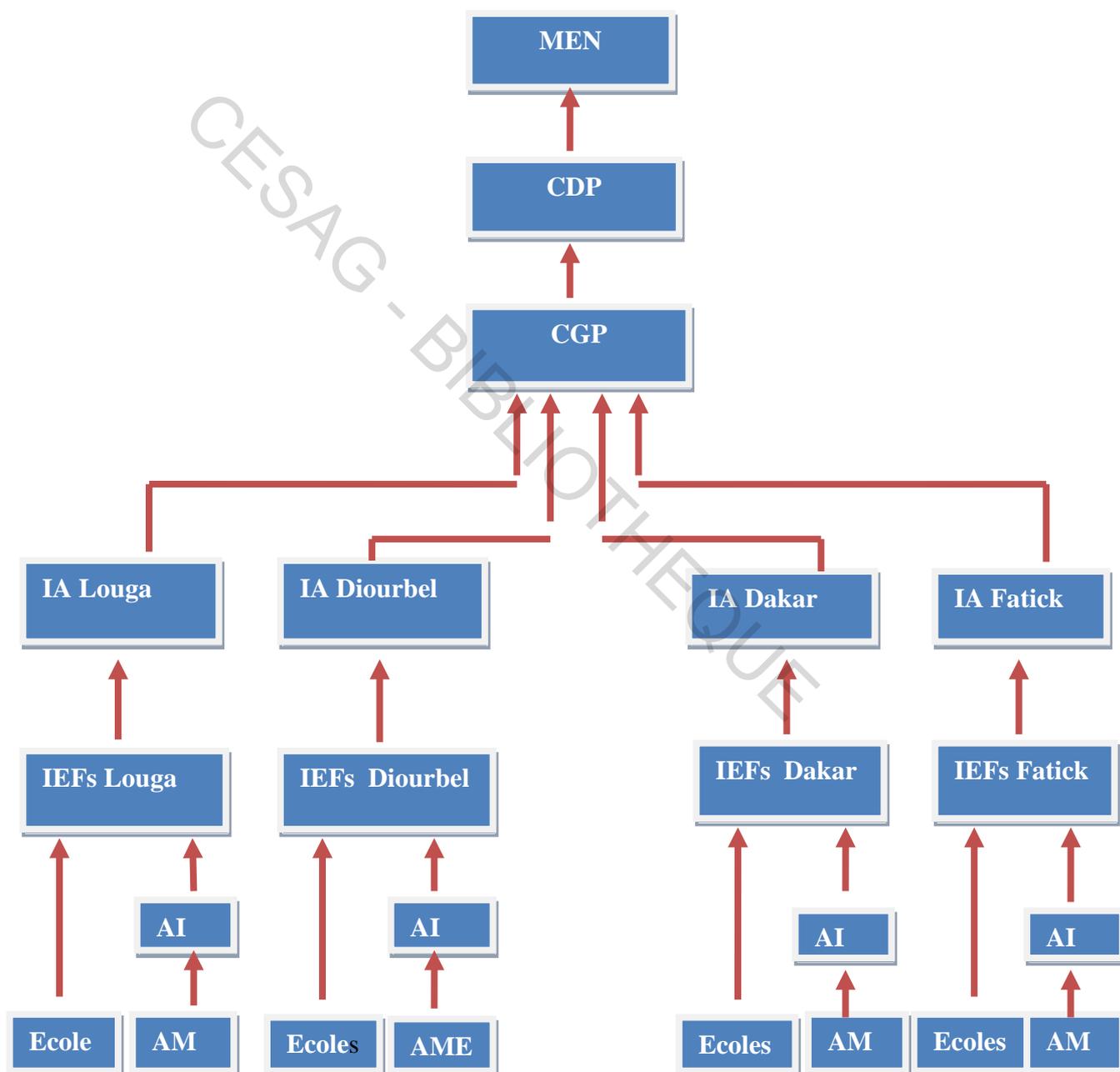
- le Cadre de Coordination des Interventions sur l'Education des Filles coordonne l'ensemble des activités du projet ;
- l'Unité de Monitoring et d'Appui Technique (composée d'experts du CCIEF), d'une assistante technique nationale en genre et éducation et d'un expert italien) collecte et traite les données et pour la réalisation du suivi technique et financier ;
- coordonnateurs régionaux (point focal Inspection Académique), départementaux (point focal Inspection de l'Education et de la Formation), et ceux internes aux comités de gestion scolaire au niveau local.

Le **fonctionnement du suivi-évaluation du PAEF** est assuré au moyen de l'établissement, par les écoles et les Associations Intermédiaires, des rapports mensuels (niveau local). Ces

rapports servent à l'élaboration de rapports trimestriels par les Inspection de l'Education et de la Formation (niveau départemental) et les Inspections d'Académies (niveau régional). Le comité de gestion du projet (niveau national), sur la base des données reçues des Inspections d'Académies, établit les rapports techniques et financiers semestriels qui sont soumis à l'approbation du Comité de Pilotage.

La figure ci-dessous illustre le système de suivi-évaluation du PAEF.

Figure 3 : Le système de suivi-évaluation du PAEF



Source : la présente étude

La fin de cette section consacre également celle de la première partie qui a démontré essentiellement la construction du cadre théorique qui a servi à élaborer la méthodologie de l'étude. L'application des outils méthodologiques sur le terrain a permis d'obtenir des résultats dont la présentation et l'interprétation font l'objet de la deuxième partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION,
ANALYSE, INTERPRETATION DES
RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

Chapitre 3 : PRESENTATION DES RESULTATS

Dans le présent chapitre il sera question de la définition de la méthode de traitement des données et de leur présentation et interprétation.

Section 1 : Définition de la méthode de traitement des données

La présente section expose la méthode de collecte et du type de données utilisées, la méthode de traitement des données et celle de l'interprétation des résultats.

1.1. Méthode de collecte et type de données utilisées

Les informations collectées seront de nature quantitative et qualitative. Le questionnaire sera utilisé pour collecter les informations quantitatives. Le guide d'entretien sera utilisé pour collecter les informations qualitatives

Les informations secondaires seront collectées sur le projet et son système de suivi-évaluation. Les informations primaires seront collectées sur le terrain auprès des utilisateurs de l'information et acteurs du projet impliqués dans la collecte des données.

Des données quantitatives seront collectées sur les critères, les indicateurs et les variables à travers une échelle de mesure et appréciées selon un code d'appréciation.

Les variables ont été mesurées à travers des indicateurs et les indicateurs à travers des critères.

Pour **Mesurer les critères** sur lesquels ont porté les questions formulées dans le questionnaire, une échelle de mesure avec quatre échelons a été utilisée. Chaque critère a été évalué par le répondant par une note allant de **0 à 4** : **0** pour « **très mauvais** », **1** pour « **mauvais** », **2** pour « **moyen** », **3** pour « **bon** » et **4** pour « **très bon** ». La note totale obtenue par le critère pour l'ensemble des enquêtés est ensuite évaluée en terme de pourcentage par rapport à la note maximale que peut avoir le critère (le nombre d'enquêtés × 4). Ce qui donne la formule suivante :

Note du critère = $\frac{\sum_{i=1}^n NC}{4 \times n} \times 100\%$ avec NC la note pour le critère et n le nombre total

d'enquêté et 4, le maximum de point qu'un répondant peut attribuer à un critère.

NB : $4 \times$ le nombre total des enquêtés = note maximale que peut obtenir un critère.

La **note d'un indicateur** est obtenue par le rapport de la somme des notes de l'ensemble des critères de l'indicateur concerné par la note maximale que ce dernier peut avoir. Ce rapport multiplié par 100 permet d'apprécier l'indicateur. Nous avons la formule suivante pour obtenir la note d'un indicateur :

Note de l'indicateur = $\frac{\sum_{i=1}^n NCI}{(4 \times p) \times n} \times 100\%$ avec *NCI* la note de l'ensemble des critères de

l'indicateur, *p* le nombre de critère de l'indicateur et *n* le nombre total des enquêtés.

La **note d'une variable** est calculée à partir des notes de l'ensemble des indicateurs que constitue cette variable. C'est le rapport de la somme des notes de l'ensemble des indicateurs de la variable, divisée par la note maximale que peut avoir la variable. Elle est ensuite appréciée par ce rapport $\times 100$. Ce qui s'obtient par la formule qui suit :

Note de la variable = $\frac{\sum_{i=1}^n NIV}{(4 \times k) \times n} \times 100\%$ avec *NIV* la note de l'ensemble des indicateurs

de la variable, *k* le nombre de critère de la variable et *n* le nombre total d'enquêtés.

Les résultats (en pourcentage) obtenus par les variables, les indicateurs et les critères sont appréciés par un code d'appréciation. Les indicateurs et les variables ayant obtenus un taux de réalisation situé entre **100%** et **80%** sont jugés d'une **très bonne performance** (la note 4), suivi de la tranche **bonne performance** située entre **80** et **60%**(la note 3). La performance **moyenne** est de **50%**. Les indicateurs et variables entre **50** et **30%** sont jugés **moins performants** et ceux en dessous de **30%** sont jugés **très moins performants**.

1.2. Méthode de traitement et d'interprétation des résultats

Les données collectées, sont traitées et interprétées par les méthodes ci-dessous.

1.2.1. Méthode de traitement des données

Les données recueillies par le questionnaire ont été traitées par Excel.

1.2.2. Méthode d'interprétation des résultats

Les résultats obtenus par les variables, indicateurs et critères et le code d'appréciation ci-dessus expliqué, permettent de commenter la performance du système de suivi-évaluation du PAEF. Les indicateurs les plus performants et les moins performants des variables sont identifiés, et les causes des contres performances analysées a travers les critères. Ces analyses précédées par la présentation des résultats feront l'objet des sections qui suivent.

Section 2 : Présentation des résultats

Les résultats sont présentés par variable et un tableau est consacré à chacune des trois variables. Ainsi chaque critère, chaque indicateur et chaque variable sera représenté par sa note et son taux d'appréciation (pourcentage) obtenus à partir des formules développées plus haut.

2.1. Résultats de la variable expliquée : performance

Tableau 7 : Résultats de l'étude par rapport à la performance du système

Variable	Indicateurs	Critères	Notes par critère	Appréciation par critère	Note par indicateur	Appréciation par indicateur	Note de la variable	Appréciation de la variable
PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PAEF Performance du système	Pertinence	chaque information fournie répond à un besoin	48	60	84	52,5	1024	47,40
		opportunité du moment auquel les informations sont fournies	36	45				
	Efficacité	écart entre informations fournies par le suivi et les objectifs du suivi	34	42,5	72	45		
		niveau de contribution des informations produites par le suivi à l'amélioration du pilotage et de la gestion du projet	38	47,5				
	Efficiences	écart entre la qualité (l'utilité dans la prise de décision) des informations fournies par le suivi et leur coût de production	36	45	70	43,75		
		écart entre coût prévu et coût réel des informations produites par le suivi	34	42,5				
	Crédibilité	transparence des méthodes employées dans le processus de collecte, de traitement et de diffusion des données	42	52,5	266	47,5		
		constance et stabilité des processus de collecte d'une période à une autre, d'une localité à une autre, d'une source de données à une autre	34	42,5				
		constance et stabilité de l'utilisation d'un même instrument de collecte, dans les procédures de dépouillement, d'analyse, de rapport	32	40				
		reproductibilité des méthodes de collectes et de traitement des données	38	47,5				
		garanties d'absence de possibilité de manipulation	34	42,5				
		compétence des responsables de la collecte des données	42	52,5				
	Ponctualité	définition d'un calendrier pour la collecte et la diffusion des données	42	52,5	130	54,16		
		respect des fréquences de collecte et de diffusion des données	52	65				
		respect du calendrier de collecte et de diffusion des données	36	45				
Accessibilité	supports de collecte et de présentation de l'information facilitent leur accessibilité	40	50					
	organisation et archivage des données	46	57,5					

		facilité d'accès de tous les acteurs du projet aux données par les méthodes d'organisation et d'archivage	32	40	152	47,5		
		conformité des procédures de production de rapports à celles de la DPRE et de la Coopération italienne	34	42,5				
Interprétabilité		formulation et présentation claire, précise, détaillée et complète des données	46	57,5	90	56,25		
		possibilités de compréhension, d'analyse et d'utilisation correcte des données par tous les acteurs du projet	44	55				

2.2. Résultats des variables explicatives

2.2.1. Résultats de la variable conception

Tableau 8 : Résultats de l'étude par rapport à la conception du système

Variable	Indicateurs	Critères	Notes par critère	Appréciation par critère	Note par indicateur	Appréciation par indicateur	Notes de la variable	Appréciation de la variable
CONCEPTION DU SYSTEME DE SUIVI-	Définition de l'organisation et du champ d'action du suivi évaluation	définition du but et de la finalité de l'organisation	60	75	378	52,5	1418	49,23
		définition du but du suivi	48	60				
		identification des utilisateurs du système de suivi	50	62,5				
		définition du domaine à couvrir par le suivi	36	45				
		Définition des mécanismes de contribution du suivi à la gestion du projet	42	52,5				
		cohérence entre les objectifs, les ressources disponibles du projet et la finalité du suivi	40	50				
		définition des modalités de participations des acteurs du projet au suivi	42	52,5				

	analyse des capacités des acteurs du projet en suivi	32	40		
	analyse de l'influence potentielle des actifs organisationnels des acteurs sur la maîtrise et le suivi des couts, de l'échéancier et de la qualité des résultats du projet	28	35		
Définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet	analyse du but, des résultats, des ressources et des hypothèses du projet	58	72,5	104	65
	définition de la logique d'intervention du projet	46	57,5		
Elaboration des questions relatives à la performance et aux besoins d'information	définition des questions relatives à la performance des indicateurs et des besoins d'informations pour tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs du projet	48	60	94	58,75
	cohérence entre ces questions et les besoins d'information des acteurs clés du projet	46	57,5		
Définition des indicateurs	définition des indicateurs pour chaque niveau de la hiérarchie des objectifs et chaque question relative à la performance	52	65	142	59,16
	choix des indicateurs en tenant compte des hypothèses du projet	48	60		
	respect des critères de pertinence, d'utilisation finale, de faisabilité technique et de ressources disponibles dans le choix des indicateurs	42	52,5		
Détermination des données de référence	collecte des données de référence à partir d'une étude documentaire ou ex ante	38	47,5	38	47,5
Méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données	définition des données à collecter	52	65	388	40,41
	définition des outils et méthodes de collecte	44	55		
	identification des sources de données à collecter	44	55		
	définition des moyens de communication entre acteurs de la collecte, du traitement et de l'analyse	52	65		
	détermination de la périodicité de la collecte des données du suivi	48	60		
	cohérence entre périodicité de la collecte des données et les échéances importantes du projet	42	52,5		
	définition du traitement manuel ou informatique des données	38	47,5		

	définition des paramètres à faire ressortir dans l'analyse de l'information	38	47,5				
	définition des responsables de la collecte des données	48	60				
	définition des responsables du traitement et de l'analyse de l'information	44	55				
	définition des responsables du stockage et de la transmission de l'information aux utilisateurs concernés	34	42,5				
Détermination des moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information	détermination des besoins en termes d'équipement, de personnels qualifiés, de formation des personnels pour la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information	32	40	64	40		
	définition des couts liés aux besoins	32	40				
Organisation, restitution et utilisation de l'information	définition des méthodes de présentation de l'information	42	52,5	210	52,5		
	facilité de l'utilisation de l'information pour la prise de décision par les acteurs concernés	40	50				
	définition des canaux de diffusion de l'information	42	52,5				
	définition de la périodicité de la diffusion de l'information	46	57,5				
	cohérence entre périodicité de la diffusion de l'information avec les échéances importantes du projet	40	50				

2.2.2. Résultats de la variable gestion du système

Tableau 9 : Résultats de l'étude par rapport à la gestion du système

Variable	Indicateurs	Critères	Notes par critère	Appréciations par critère	Notes par indicateur	Appréciations/indicateur	Note de la variable	Appréciation de la variable
FONCTIONNEMENT OU GESTION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PAEF Performance du système	Planification	Existence d'un plan de suivi évaluation	54	67,5	108	45	608	47,5
		Existence d'un plan de suivi des risques	18	22,5				
		planification périodique des ressources nécessaires au suivi	36	45				
	Organisation	Description des tâches de chaque acteur du suivi	42	52,5	156	48,75		
		Intégration du chronogramme des activités de suivi au plan semestriel des activités du projet	46	57,5				
		Définition de liens et relations nécessaires entre les diverses acteurs et institutions impliqués dans le suivi	46	57,5				
		Disponibilité à temps des moyens (humains, matériels, financiers) mis à la disposition des acteurs du suivi	22	27,5				
	Direction	Qualité des conditions matérielles de travail	24	30	156	48,75		
		Responsabilisation et information des acteurs du suivi à tous les niveaux	36	45				
		Qualité des relations de travail entre acteurs du suivi	50	62,5				
		Renforcement des compétences des acteurs du suivi par des formations pertinentes	46	57,5				
	Contrôle	vérification des écarts dans la réalisation des activités de suivi par rapport aux prévisions	42	52,5	188	47		
		vérification des écarts dans l'utilisation des ressources du suivi par rapport aux prévisions	38	47,5				
		mesures correctives prises pour réduire les écarts	34	42,5				
		Effectivité du contrôle des procédures de collecte, de traitement des données, d'analyse et de diffusion de l'information du suivi	40	50				
		Effectivité du suivi de l'application des recommandations du suivi	34	42,5				

Chapitre 4 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

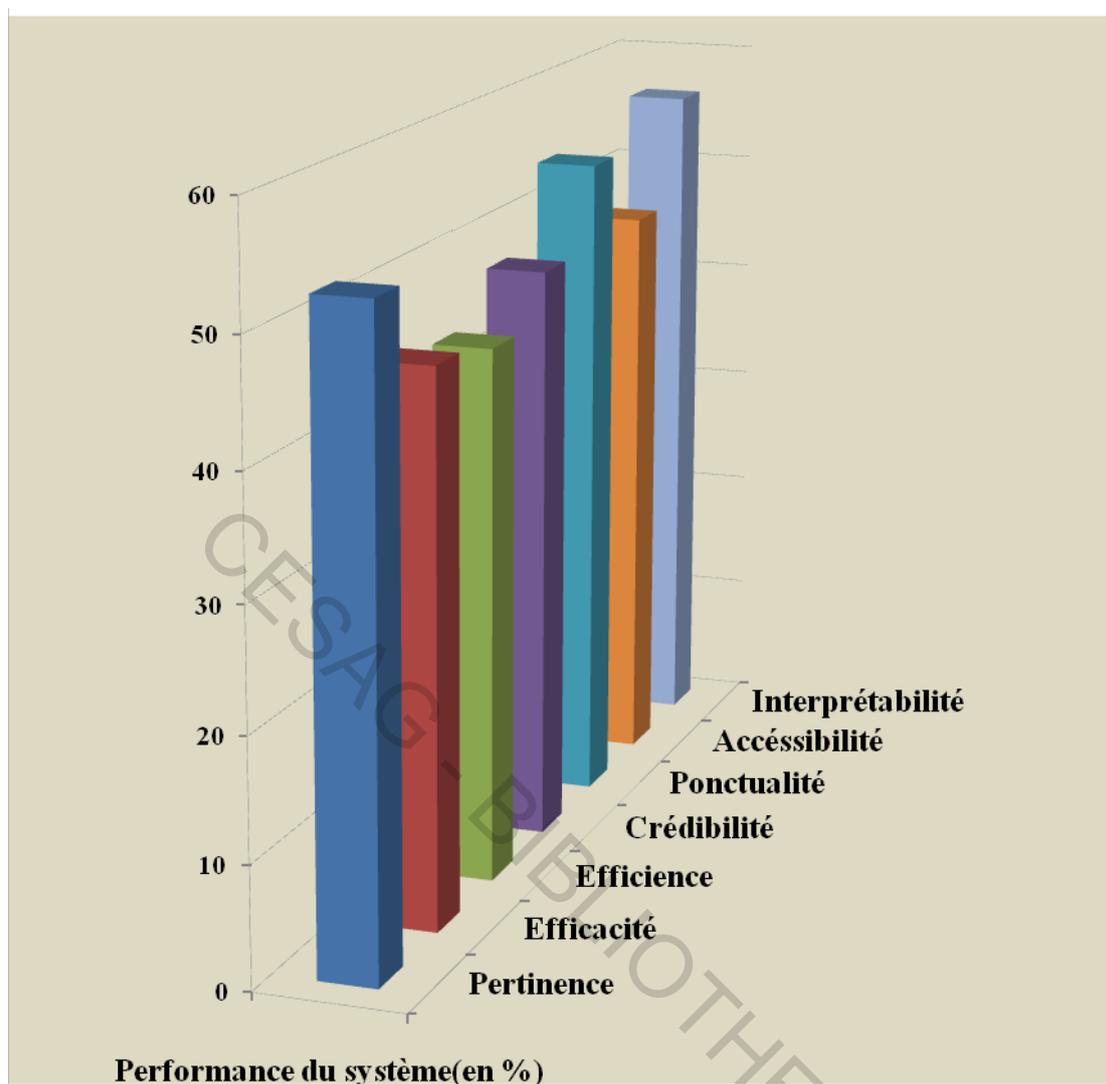
Il s'agit ici, d'analyser et d'interpréter d'abord les résultats avant de faire des recommandations en fonction des dysfonctionnements constatés.

Section 1 : Analyse et interprétation des résultats

Conformément à notre hypothèse la variable performance sera d'abord analysée et les raisons de sa contreperformance seront recherchées aux niveaux des variables conception et gestion du système de suivi évaluation.

1.1. Analyse et interprétation des résultats de la variable performance du système de suivi-évaluation du PAEF

Selon les résultats de l'enquête, le système de suivi-évaluation du PAEF a une performance de 47,41%. Ce score étant inférieur à la moyenne qui est de 50%, le système de suivi-évaluation du projet est donc contre performant. Sur sept indicateurs (pertinence, efficacité, efficacité, efficacité, efficacité, efficacité, efficacité) évalués, quatre (**efficacité, efficacité, efficacité, efficacité**) sont en causes. Ils sont tous, selon le code d'appréciation, moins performants. C'est-à-dire leurs taux de performance se situent entre 50% et 30%. La **figure 4** en donne une illustration.

Figure 4 : Performances des indicateurs de la performance du système.

Il importe de souligner, de prime abord et conformément à la logique de notre modèle d'analyse, que l'approche adoptée ici pour analyser et interpréter les résultats consiste à faire d'abord le constat des forces et des contraintes au niveau des indicateurs (pertinence, efficacité, efficience, ponctualité, interprétabilité, crédibilité et accessibilité) de la variable performance (variable à expliquer) du système de suivi-évaluation pour ensuite analyser les causes et les conséquences de ces contraintes au niveau des variables explicatives (conception et gestion du système de suivi-évaluation).

En d'autres termes les analyses portant sur les causes des forces et faiblesses (contraintes) rencontrées au niveau de la variable à expliquer (la performance) du système de suivi-

évaluation se feront au niveau des variables explicatives à savoir la conception et la gestion.

Voyons d'abord les indicateurs performants.

Pertinence : Avec un score de 52,5% le système de suivi-évaluation du PAEF est pertinent. En d'autres termes l'existence même du système correspond à un réel besoin d'information des acteurs du projet.

Ponctualité : L'indicateur de ponctualité est performant avec un taux d'appréciation de 54,16%. Le système, selon cet indicateur, dispose d'un calendrier clairement défini pour la collecte, le traitement et la diffusion des données. Cependant ce calendrier n'est pas toujours respecté.

Interprétabilité : Selon les résultats de cet indicateur (56,25%), les données fournies par le système de suivi-évaluation du PAEF sont présentées de façon claire, détaillée et précise. Elles sont en outre interprétables par tous les acteurs du projet.

En dehors de ces trois indicateurs tous les autres indicateurs de la variable expliquée du système sont contre performants.

Efficacité : Avec un taux d'appréciation de 45% le système de suivi-évaluation (SSE) du PAEF n'est pas efficace. Les informations fournies par le suivi ne contribuent pas suffisamment à l'atteinte des objectifs du suivi (42,5%) et à l'amélioration de la gestion et du pilotage du projet (47,5%).

Efficience : Le manque d'efficience est la deuxième contre performance du système de suivi-évaluation du PAEF. Les acteurs du projet lui attribuent un taux d'appréciation de 43,75%. Le problème de la gestion des coûts des activités de suivi se pose en deux termes : la qualité des informations fournies par le suivi est jugée insatisfaisante au regard de leur coût de production d'un côté, et de l'autre les couts prévus ne couvrent toujours pas les coûts réels de ces activités.

Crédibilité : Crédible à seulement 47,5%, aux yeux des acteurs enquêtés, le système de suivi-évaluation du PAEF ne garanti pas toute la transparence nécessaire dans les processus de collecte, de traitement et d'analyse des données.

En effet, si des outils sont disponibles pour la collecte de données, il n'en est rien pour le traitement des données. Les rapports du suivi-évaluation, provenant des point focaux départementaux contiennent uniquement des données qualitatives et consistent donc en réalité, en des avis de ces derniers. Il devient donc impossible de parler de constance et de reproductibilité dans les méthodes de traitement de données et d'absence de possibilité de manipulation des données.

Accessibilité : Avec 47,5% de score, cet indicateur ne satisfait pas notamment sur deux critères. Les méthodes d'organisation et d'archivage des informations fournies par le suivi ne facilitent pas leur accès à tous ceux qui pourraient en avoir besoin. En effet, le rapport semestriel qu'élabore le comité de gestion du projet est le principal moyen qui permet aux acteurs de disposer d'informations sur l'avancement du projet. Une copie de ce rapport est envoyée, notamment, au niveau des membres du comité de pilotage du projet mais non pas aux niveaux des autres acteurs du projet à savoir les Inspections d'Académie, les Inspections de l'Education et de la Formation, les Ecoles, les Associations Intermédiaires et les Associations de Mères d'Elèves, qui en n'ont pourtant besoin comme le montrent les enquêtes de terrain. Il existe, de ce fait, un décalage considérable d'information, entre les différents niveaux d'acteurs du projet, quant à son état d'avancement.

La DPRE n'a pas non plus de modèle de rapport que doit respecter ces projets.

Somme toute, l'état actuel du système de suivi-évaluation du PAEF est caractérisé par un manque d'efficacité, d'efficience et de crédibilité et est inaccessible aux acteurs du projet.

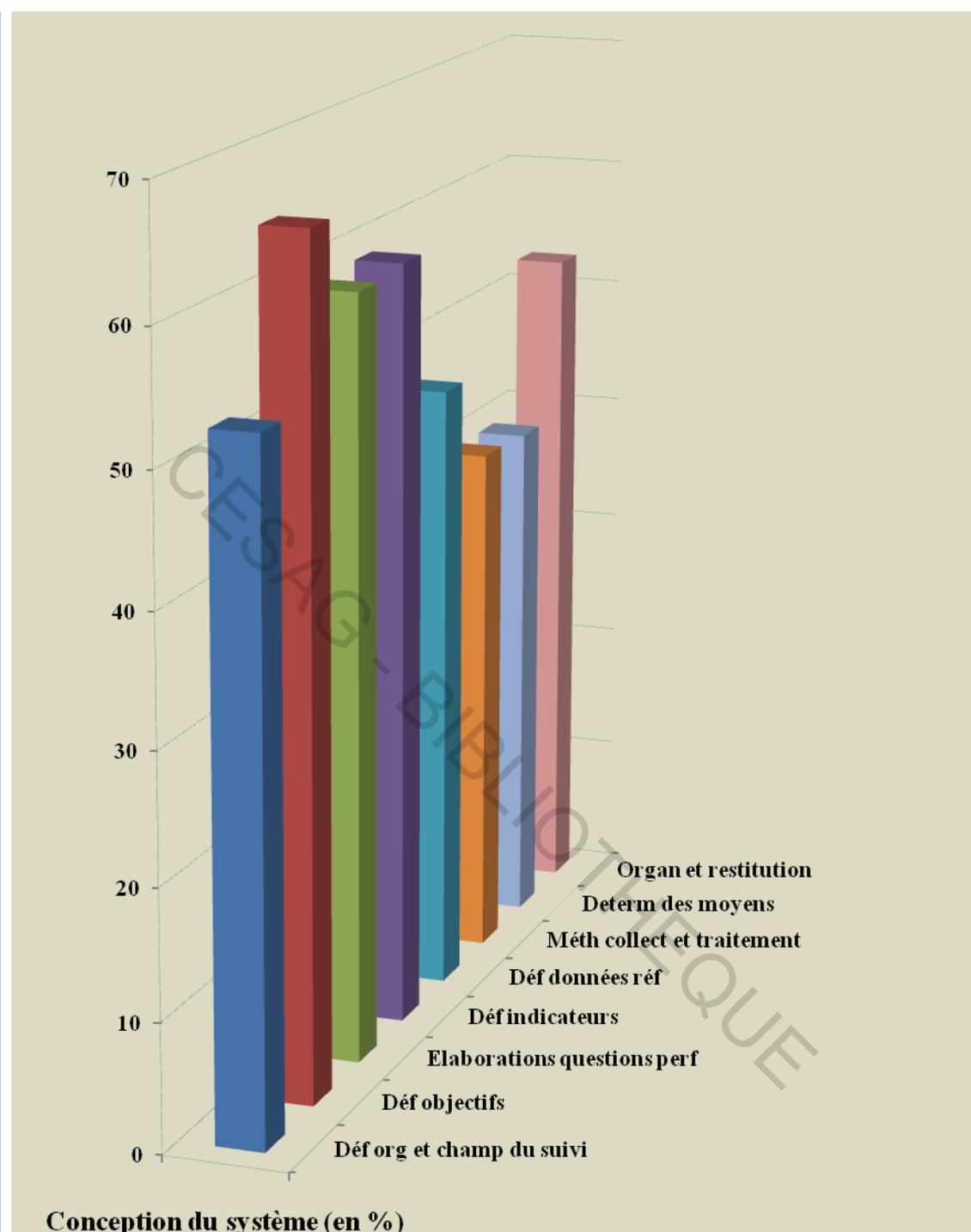
Pour répondre à l'une des principales questions soulevées par l'étude à savoir, les principales contraintes rencontrées dans la mise en œuvre du système (**Chapitre premier, Section 2, point 2.1.1**), il faut à présent chercher les causes de cette contreperformance. En d'autres termes pourquoi le système de suivi-évaluation du PAEF est-il inefficace, inefficent, non crédible et incapable de garantir son accès à ses acteurs. Les variables explicatives de l'hypothèse de recherche, la conception et la gestion du système, fournissent des réponses.

1.2. Analyse et interprétation des résultats des variables explicatives : conception et gestion du système de suivi-évaluation du PAEF

Il sera procédé d'abord à l'analyse de la conception du système pour terminer avec celle de sa gestion.

1.2.1. Conception du système

Comme le montre la figure ci-dessous, la conception du système de suivi-évaluation du PAEF a été analysée à travers 8 (huit) indicateurs parmi lesquels 5(cinq) sont performants (définition de l'organisation et du champ d'action du suivi-évaluation ; définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet ; élaboration des questions relatives à la performance et aux besoins d'information ; définition des indicateurs ; organisation, restitution et utilisation de l'information) et 3 (trois), contre performants (détermination des données de référence ; méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données ; détermination des moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information).

Figure 5 : Performances des indicateurs de la conception du système.

Définition de l'organisation et du champ d'action du suivi-évaluation : Cet indicateur est performant avec 52,5% de taux d'appréciation. Il indique que les éléments suivants du système ont été bien définis : le but et la finalité de l'organisation, le but du suivi, les utilisateurs du système, les modalités de participations des acteurs du projet au suivi, les mécanismes de contribution du suivi à la gestion du projet, la définition des mécanismes de

contribution du suivi à la gestion du projet, la cohérence entre les objectifs, les ressources disponibles du projet et la finalité du suivi.

Malgré une bonne appréciation de la **Définition de l'organisation et du champ d'action du suivi-évaluation** par les enquêtés, il n'en demeure pas moins que cet indicateur pêche gravement sur un certain nombre de points. Le domaine à couvrir par le suivi n'a pas été défini, et aucune analyse des capacités des acteurs et de leurs organisations d'origine en suivi, n'a été effectuée.

Ces insuffisances ont pour conséquences :

- la production d'informations concernant uniquement les aspects pédagogiques du projet au détriment d'autres types d'informations nécessaires à la bonne gestion du projet ;
- le manque d'analyses quantitatives des données du suivi (les rapports produits sont uniquement narratifs) car les points focaux n'ont pas les compétences nécessaires pour ces analyses.

La conjugaison de ces deux facteurs empêche le suivi d'être efficace c'est-à-dire d'atteindre ces objectifs en contribuant à l'amélioration de la gestion et du pilotage du projet. En effet, les informations sur les résultats scolaires, ne peuvent pas, à elles seules, suffire au comité de gestion du projet, notamment, de gérer de façon à respecter les coûts, les normes techniques, et le délai du projet.

Définition des objectifs et la logique d'intervention du projet : Dans le processus de conception du système de suivi-évaluation du PAEF, il apparaît, selon les résultats de l'enquête (65%), que le but, les résultats, les ressources, les hypothèses et la logique d'intervention du projet, ont été bien analysés.

Cet indicateur n'a donc pas d'influence négative sur les indicateurs contre performants du système de suivi-évaluation du PAEF.

Elaboration des questions relatives à la performance et aux besoins d'information :

Avec un score de 58,75%, les répondants affirment que les questions relatives à la performance des indicateurs et aux besoins d'information, ont été bien définies pour tous

les niveaux de la hiérarchie des objectifs du projet et que celles-ci sont cohérentes avec les besoins d'informations des acteurs.

Cet indicateur n'a donc pas d'influence négative sur la performance du système.

Définition des indicateurs : Avec une performance de 59,16%, cet indicateur indique que des indicateurs ont été bien définis pour chaque niveau de la hiérarchie des objectifs, que cette définition a tenu compte des hypothèses du projet, des critères de pertinence, de faisabilité technique, et de ressources disponibles.

En effet, le PAEF s'inscrit dans l'atteinte des objectifs du Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF), et ses indicateurs sont élaborés à partir de ceux de ce programme.

La définition des indicateurs étant donc bien faite pour les différents niveaux de la hiérarchie des objectifs, cet indicateur n'a pas d'influence négative sur la performance du système de suivi-évaluation.

Détermination des données de référence : Cet indicateur est contre performant avec un score de 46,25%. En effet le PAEF a démarré ses activités sans une étude ex ante pour déterminer la situation de référence dans les zones d'intervention du projet. Cependant en cours de réalisation il fut réalisé une étude sur les facteurs explicatifs du non maintien des filles à l'école. La détermination des données de référence par une enquête était très importante dans la mesure où trois (3) ans se sont écoulés entre la conception du projet et sa mise en œuvre.

Méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données : Au niveau de cet indicateur (40,41%), c'est notamment la **définition des outils** et des **paramètres du traitement** des données qui sont en cause.

En effet, si des outils sont disponibles pour la collecte des données, il n'en est rien pour le traitement des données.

Aussi, les paramètres à faire ressortir dans le traitement des données ne sont-ils pas définis.

Cette situation a engendré deux conséquences qui entament gravement la qualité des données produites:

- les données quantitatives fournies par les écoles ne sont pas **traitées** et **donc pas pratiques** ;
- les **rapports** ne contiennent que des **informations qualitatives**.

Ces facteurs constituent l'**une des causes d'inefficience** du système de suivi-évaluation du PAEF.

Détermination des moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information : Au regard des résultats de notre étude (40%) il apparaît que les moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information n'ont pas été bien définis.

En effet, c'est la **collecte manuelle** d'un volume important de données au niveau des écoles et des Associations de mères d'élèves, qui est jugée **inappropriée** comme moyen de collecte. Les écoles et les Associations de Mères d'Elèves qui effectuent l'essentiel du travail de collecte ne sont pas dotées de moyens appropriés comme le matériel informatique. Les IEF par contre, dotées de matériel informatique par le projet, et censées traiter les données après réception, ne font pas ce travail, dit-on, par manque de compétence.

Ainsi les **ordinateurs** sont achetés et entretenus mais **n'améliorent pas** significativement la **qualité** des **données** produites par le système de suivi-évaluation.

Quant aux **moyens humains**, ils nous paraissent être en **surnombre** dans le processus de suivi. Deux acteurs assurent ainsi des tâches qu'aurait pu faire un seul acteur. C'est le cas des Associations Intermédiaires qui suivent les Associations de Mères d'Elèves et des IEF qui suivent les écoles, avant de faire remonter les informations aux niveaux des IA. Ces dernières font ensuite remonter les mêmes informations à la coordination du projet.

Ce **surnombre d'acteurs** dans le suivi se **traduit** forcément en **coûts**. Toute chose qui n'est pas de nature à produire des informations de qualité au moindre coût.

Cette utilisation non efficace des ordinateurs et le surnombre des acteurs dans le suivi l'ont rendu **inefficace**.

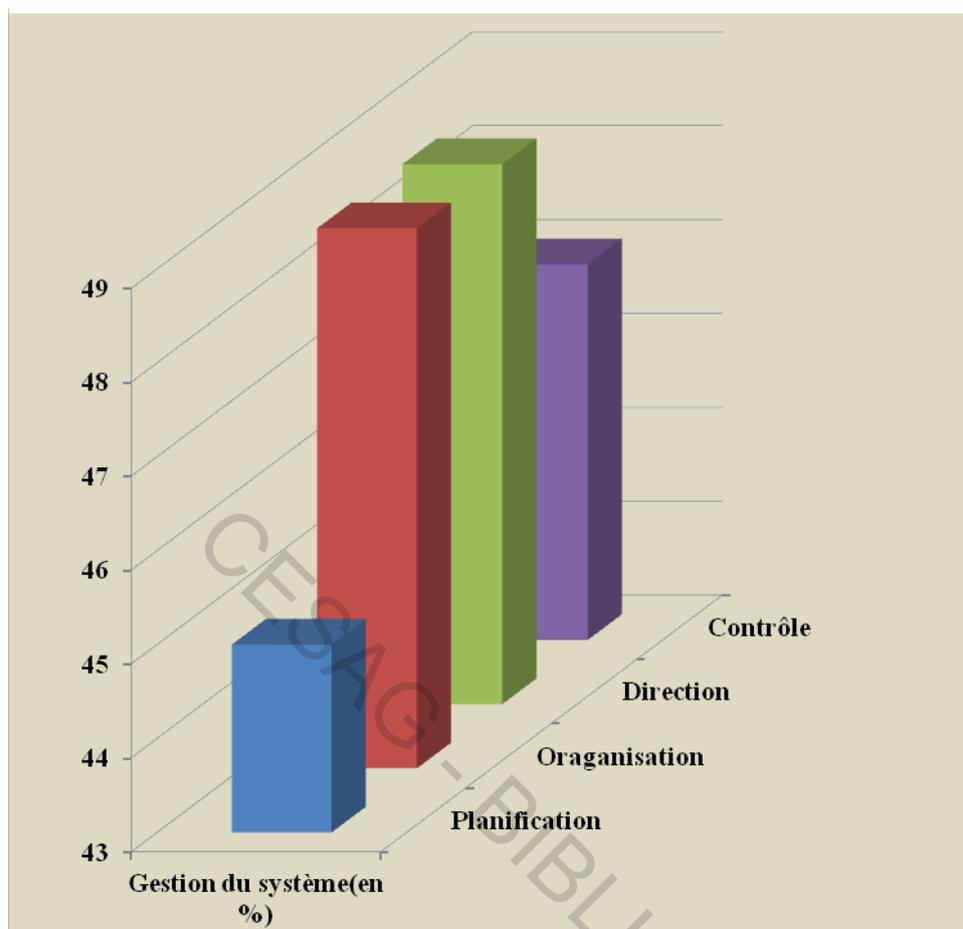
Organisation, restitution et utilisation de l'information : Avec 52,5% de score, cet indicateur indique que les méthodes de présentation de l'information, les canaux de diffusion et la périodicité de la diffusion de l'information sont bien définies et que ces derniers points facilitent l'utilisation de l'information pour la prise de décision. Il existe aussi une cohérence entre les échéances importantes du projet et la périodicité de la diffusion des informations.

Cependant, même si les canaux de diffusion sont définis, ils concernent uniquement les relations entre le comité de gestion et le comité de pilotage du projet. Il n'existe **aucun feed-back** entre le comité de gestion du projet au niveau national et les niveaux régional et local. C'est la principale **cause** de sa **contreperformance** quant à l'indicateur **d'accessibilité** et l'une de celles de son **manque de crédibilité**.

Ces dysfonctionnements au niveau de la conception ne fournissent qu'une réponse partielle à la question de savoir quelles sont les contraintes rencontrées par le système de suivi-évaluation du PAEF. Pour avoir une réponse complète, il faut analyser la gestion du système.

1.2.2. Gestion du système

La gestion du système de suivi-évaluation est étudiée à travers quatre indicateurs : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Tous les quatre indicateurs sont contre performants au regard des résultats de l'étude de terrain comme l'illustre la **figure 6**.

Figure 6 : Performances des indicateurs de la gestion du système.

Planification : L'indicateur de planification renseigne sur l'existence d'un plan de suivi-évaluation, d'un plan de gestion des risques, et d'une planification des ressources du suivi-évaluation.

Cet indicateur avec un taux d'appréciation de 45% est contre performant sur deux de ces critères de mesure à savoir l'existence et la qualité du plan de gestion des risques (22,5%) et la planification des ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires au suivi-évaluation du projet.

En ce qui concerne le **plan de gestion des risques** il faut, tout simplement, dire que **le projet n'en dispose pas**. En l'absence de plan de gestion des risques, aucune analyse n'est effectuée pour s'assurer que les relations nécessaires entre réalisations des activités et atteinte des résultats sont connues, contrôlées et au mieux maîtrisées. Il s'agit par exemple, de toutes les conditions nécessaires entre maintien des filles à l'école et une amélioration effective de leurs résultats ou performances scolaires.

Quant à la planification des ressources (45%) consacrées au suivi, elle se fait dans le cadre de la planification semestrielle des activités à réaliser au niveau des écoles et des Associations de Mères d'Elèves à travers les Inspections de l'Education et de la Formation et en collaboration avec les Associations Intermédiaires. Ces différents plans semestriels sont ensuite envoyés à la Coordination Nationale pour constituer le plan semestriel global du projet. Ce qui constitue un avantage pour le suivi-évaluation. Cependant, le suivi-évaluation, ne disposant pas d'un plan global, ses activités sont noyées dans le plan semestriel d'activités du projet. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'en confondant plan semestriel d'activités et plan de suivi-évaluation que les acteurs du projet ont attribué un taux d'appréciation de 67,5% au critère de l'existence d'un plan de **suivi-évaluation** alors que le projet **n'en dispose pas**.

Le manque de plan de suivi-évaluation y compris un plan de gestion des risques ont pour conséquences une **mauvaise définition** et une **insuffisance des ressources** qui leur sont consacrées. Cette situation entrave ainsi la bonne réalisation des activités de suivi. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un acteur évoque le manque de moyens de déplacement ou de carburant pour des activités de suivi.

Voilà donc, l'une des causes de **n'inefficacité** de ce système de suivi-évaluation.

Organisation : L'organisation est le deuxième indicateur de la gestion qui a un score inférieur à 50%. Son score est de 48,75%. Elle renseigne sur la description des tâches de chaque acteur du suivi, l'intégration des activités de suivi au plan semestriel des activités du projet, la définition des liens et relations nécessaires entre divers acteurs et institutions impliqués dans le suivi et la disponibilité à temps des moyens.

Les résultats montrent que l'organisation du suivi-évaluation du PAEF souffre essentiellement des difficultés dans la mise à la disposition des acteurs des moyens notamment financiers à temps. Le critère de la mobilisation à temps des moyens reçoit un taux d'appréciation de seulement 27,5%.

La planification et la mobilisation des ressources financières du PAEF suivent un processus long qui implique les acteurs à la base (les écoles, les Associations de Mères d'Elèves), les Associations Intermédiaires, les Inspections d'Education et de Formation et les Inspections d'Académie qui élaborent les plans d'actions ; le Comité de gestion du

Projet qui approuve les plans d'actions et en font un seul plan pour la période concernée ; la DPRE qui vérifie sa conformité avec les objectifs du Programme Décennal pour l'Education et la Formation (PDEF) ; la Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement (DAGE) qui autorise le paiement des dépenses ; l'Unité de Coordination des Projets (UCP) qui vérifie la conformité du plan avec les coûts paramétriques du PDEF et enfin les Chargés d'Opérations Financières (COF) qui mettent l'argent à la disposition des acteurs à la base. Ces différentes structures se situent à différents niveaux d'intervention du processus de suivi-évaluation et appartiennent à des institutions différentes.

Le PAEF, particulièrement son suivi-évaluation, est ainsi enchevêtré dans des structures décentralisées de l'administration dont la lenteur et la lourdeur des procédures n'est plus à démontrer. Cependant il faut dire que les vraies raisons de ces difficultés sont beaucoup moins cette lenteur et cette lourdeur administratives qu'un **manque d'analyse** rigoureuse (lors de la conception du système de suivi) des capacités des acteurs en suivi et **l'influence potentielle** des **actifs organisationnels** de ces acteurs sur la maîtrise et le suivi des coûts, de l'échéancier et de la qualité des résultats du projet.

Il a pour conséquence les **retards** dans la production des informations du suivi. Toute chose qui influence négativement la **qualité** des informations tout en **réduisant** non seulement leur **efficience** (avec l'augmentation du coup), mais aussi leur **efficacité** dans la gestion et le pilotage du projet.

Direction: Le mode de direction dans les activités de suivi-évaluation est très important. Il détermine les sources de motivation instaurées par le management du projet. La direction a été analysée à travers la qualité des conditions matérielles de travail, la responsabilisation et l'information des acteurs à tous les niveaux du suivi, la qualité des relations de travail entre acteurs du suivi, le renforcement des compétences par des formations pertinentes.

La direction du suivi-évaluation du PAEF a un taux d'appréciation de 48,75%. Elle souffre surtout de deux problèmes.

- Premièrement, les conditions matérielles de travail, analysées ici comme indicateur de la motivation des acteurs du suivi, sont jugées insatisfaisantes.

Cette situation a pour cause la mauvaise définition des ressources, soulignée déjà au niveau de la planification du suivi-évaluation.

- En second lieu, la direction du suivi souffre d'une insuffisance d'information, à tous les niveaux, des acteurs. En effet malgré la définition des responsabilités de chaque acteur, il n'existe pas de feed-back entre le niveau national et les niveaux régional et départemental.

De **mauvaises conditions de travail** associées au manque d'information des acteurs, conduisent chez ces derniers, à une **baisse** de la **motivation** et un **manque de confiance** au système de suivi-évaluation du projet, comme le montrent les 47,5%, de l'indicateur de **crédibilité**.

Contrôle : Le contrôle a été analysé à travers les indicateurs suivants : la vérification des écarts dans la réalisation des activités de suivi par rapport aux prévisions, la vérification des écarts dans l'utilisation des ressources du suivi par rapport aux prévisions, les mesures correctives prises pour réduire les écarts, l'effectivité des procédures de collecte, de traitement des données et d'analyse et de diffusion de l'information, l'effectivité du suivi de l'application des recommandations du suivi.

Le contrôle, dans la gestion du suivi du PAEF, n'est pas non plus satisfaisant. Il obtient un score de 47%. Les critères concernés portent sur le suivi de l'utilisation des ressources, la prise de mesure pour réduire les éventuels écarts, et l'application des recommandations du suivi. Ainsi les vérifications d'écarts portant sur les ressources allouées au suivi-évaluation sont défectueuses (47,5%). Et il va de soi que les mesures correctives pour redresser ces écarts soient elles aussi non appropriées.

Le suivi de l'application des recommandations du suivi est tout aussi jugé faible avec un taux d'appréciation de 42,5%.

En réalité, le suivi évaluation du PAEF **n'a pas** mis en place **d'outils** appropriés pour l'**analyse des écarts** dans la gestion des ressources du projet.

Ces insuffisances de contrôle ont pour conséquence, la mauvaise qualité des données produites par le système de suivi-évaluation. Ce qui **nuît** à l'**efficacité** de ces informations et à la **crédibilité** du système.

Une synthèse permet de résumer les principales contraintes liées à la conception et à la gestion du système de suivi-évaluation du PAEF.

SYNTHESE

Conception

Les contraintes au niveau de la conception du système de suivi-évaluation du PAEF sont :

Un manque de définition du champ d'action du suivi, et d'analyse des compétences des acteurs en suivi diminuent l'efficacité du système de suivi-évaluation du PAEF :

- la production d'informations concernant uniquement les aspects pédagogiques au détriment d'autres types d'informations nécessaires à la bonne gestion du projet ;
- le manque d'analyses quantitatives des données (les rapports produits sont uniquement qualitatifs) car les points focaux n'ont pas les compétences nécessaires pour ces analyses ;

Une mauvaise définition des méthodes de traitement et d'analyse des données ne permet pas au système d'être efficient :

- Pas d'outils de traitement des données (les données quantitatives fournies par les écoles ne sont pas traitées et donc pas pratiques) ;
- les paramètres à faire ressortir dans le traitement des données ne sont pas définis (les rapports ne contiennent que des informations qualitatives) ;

Une mauvaise détermination des moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information :

- une utilisation inefficace des ordinateurs ;
- le surnombre d'acteurs dans le suivi se traduisant en coûts et empêchant de produire des informations de qualité au moindre coût ;

Gestion

Les contraintes au niveau de la gestion sont :

Une mauvaise planification qui empêche la gestion du système d'être efficace

- le manque de plan de suivi-évaluation y compris un plan de gestion des risques ;
- une mauvaise définition des ressources conduisant à leur insuffisance ;

La lourdeur des procédures administratives (ce constat est aussi l'une des causes du manque d'**efficience** du système);

La faiblesse de la direction et du contrôle

- les mauvaises conditions de travail,
- le manque d'information des acteurs du suivi-évaluation,
- un faible suivi de l'application des recommandations du suivi,
- le manque d'outils appropriés pour l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations ; (c'est aussi l'une des causes du manque d'**efficience** du système) ;
- L'absence de tout feed-back entre le comité de gestion du projet au niveau national et les niveaux régional et local restreint l'accessibilité et la crédibilité du système.

Les contraintes connues, il importe à présent de répondre à la troisième et dernière question soulevée par l'étude à savoir : quelles recommandations faut-il faire pour améliorer le système de suivi-évaluation du PAEF?

Section 2 : Recommandations

L'objectif des recommandations est d'améliorer la variable expliquée en la rendant efficace, efficient, crédible et accessible.

Les causes des contreperformances étant liées à la conception et à la gestion du système, des recommandations seront faites à ces deux niveaux.

2.1. Recommandations par rapport aux variables explicatives

Les premières recommandations porteront sur les dysfonctionnements au niveau de la conception du système

2.1.1. Recommandations par rapport à la conception du système

Définir le champ d'action du suivi

- définir les domaines du suivi en prenant en compte des aspects autre que celles portant sur les résultats scolaires;
- analyser les capacités des acteurs en suivi-évaluation, identifier les faiblesses et les corriger avec un renforcement des compétences des acteurs concernés.

Définir les méthodes de traitement et d'analyse des données

- définir et utiliser les outils de traitement des données et les paramètres à faire ressortir dans les analyses pour éviter au système de ne produire que des informations qualitatives;

Déterminer les moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information

- diminuer le nombre d'acteurs dans le processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information pour réduire les coûts du suivi ;
- Faire une utilisation efficiente des ordinateurs en les utilisant dans le traitement des données.

Mettre en place une base de données informatisée à laquelle tous les acteurs ont facilement accès.

Ces recommandations par rapport à la conception n'atteindront pas leur objectif si elles ne sont pas complétées par celles faites par rapport aux contraintes liées à la gestion du système.

2.1.2. Recommandations par rapport à la gestion du système

Planification

- pour éviter un pilotage à vue des activités du suivi et une bonne planification des ressources qui leurs sont consacrées, il faut élaborer un plan de suivi-évaluation différent de celui des autres activités du projet. Les activités de ce plan seront ensuite, et au fur et à mesure de l'avancement du projet, intégrées au plan semestriel d'activités;
- élaborer un plan de gestion des risques pour permettre de suivre et au mieux de maîtriser les relations de cause à effet qui existe entre les différents niveaux de la hiérarchie des objectifs du projet;
- Instaurer un feed-back entre le comité de gestion du projet au niveau national et les niveaux régional et local (soit en instituant tous les deux ou trois mois des rencontres de tous les points focaux soit en les envoyant les rapports de suivi ou les rapports semestriels du projet).

Organisation

- Pour assouplir les procédures administratives entravant les activités du suivi, faire une analyse de l'influence potentielle des actifs organisationnels des organisations impliquées dans le suivi pour déterminer les processus ou facteurs qui entravent les activités de suivi-évaluation et y trouver des solutions

Contrôle

- élaborer des outils appropriés pour l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations

- faire un suivi régulier de l'application des recommandations du suivi pour s'assurer de leur mise en œuvre correcte par les acteurs concernés;
- élaborer un manuel de procédures pour le suivi-évaluation.

Direction

- améliorer les conditions matérielles de travail en payant des primes aux acteurs impliqués dans le suivi aux niveaux des écoles, des associations, des IEF et des IA.

Pour une mise en œuvre efficace de ces recommandations, il faut y joindre un énoncé des principales activités à mettre en œuvre par les acteurs du projet à différents niveaux de responsabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2. Plan de mise en œuvre des recommandations

Tableau 10 : Actions à mettre en œuvre pour rendre le système efficace, efficient, accessible et crédible

<p><u>Résultat</u> : des informations quantitatives et qualitatives sont utilisées par les acteurs du projet dans la prise de décision.</p> <p><u>Indicateurs</u> : - nature des informations contenues dans les rapports de suivi-évaluation</p> <p>- diminution des retards dans la prise de décision</p> <p>- diminution des coûts liés au suivi-évaluation</p> <p><u>Moyen de vérification</u> : rapports semestriels du projet.</p>				
Activités	Responsable	Contributeurs	Délais	Coûts
<p>Conception</p> <p>✓ Définir correctement le domaine du suivi;</p> <p>✓ Définir les méthodes de traitement des données</p> <p>✓ Déterminer les moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information</p>	<p>UMAT</p> <p>UMAT</p> <p>UMAT</p>	<p>CDP, CGP Points focaux, Directeurs écoles, Associations de Mères d'Elèves, Associations Intermédiaires</p> <p>CDP, CGP</p>	<p>5 Jours</p>	<p>-Frais déplacement, hébergement et per-diem des participants, frais pauses-café et déjeunés</p> <p>Frais d'appels d'offres, Honoraires consultants</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en place une base de données informatisée à laquelle tous les acteurs ont facilement accès. 	UMAT	CDP, CGP	30jours	
Gestion		CDP, CGP et autres acteurs		Pas de frais spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborer un plan de suivi-évaluation 	UMAT	CGP	5	Pas de frais spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborer un plan de gestion des risques 	UMAT	CGP	5	- Frais déplacement, hébergement et per-diem participants, frais pauses-café et déjeunés
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Former les acteurs du suivi à la maîtrise de ces outils 	UMAT	UMAT, CDP, CGP	2 jours	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborer un plan de suivi de l'application des recommandations du suivi 	UMAT	UMAT, CDP, CGP	3jours	-Pas de frais spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instaurer un feed-back entre le comité de gestion du projet et les niveaux régional et local 	UMAT		Toute la durée du	-Pas de frais spécifiques

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborer un manuel de procédures souples du suivi-évaluation pour éviter les retards et diminuer ainsi le coût des informations ✓ Elaborer un modèle de rapport pour la DPRE auquel le PAEF doit se conformer ✓ Payer des indemnités aux acteurs du suivi (écoles et points focaux) 	DPRE	CGP	projet	-Pas de frais spécifiques
	DPRE		10jours	
	CDP		3jours	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La présente étude a pour objectif de contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation du PAEF.

En effet, pour relever le défi du maintien et de l'amélioration de la qualité de l'éducation des filles et atteindre ainsi les objectifs de « l'éducation pour tous » à l'horizon 2015, la Coopération Italienne et le Gouvernement du Sénégal ont, en 2010, mis en place le Projet d'Appui à l'Education des Filles pour un coût global de 2 750 000€ soit 1 803 881 750 de FCFA. Pour une période d'un an, il est mis en œuvre par le CCIEF dans les régions de Fatick, Diourbel, Louga et Dakar.

Face à des retards dans la production des rapports de suivi-évaluation et aucune étude n'étant réalisée sur le système de suivi-évaluation depuis sa mise place, alors que le PAEF est un projet pilote, la présente étude s'est posé la question de savoir : comment le système de suivi-évaluation du PAEF peut-il être amélioré ?

Pour élaborer le modèle d'analyse qui a permis de répondre à cette question, il fut procédé à une analyse documentaire sur le projet, le suivi-évaluation et la mesure de la performance. Une enquête, réalisée auprès des acteurs du suivi-évaluation du projet, a complété cette revue documentaire.

Les résultats de l'enquête montrent que l'état actuel du système de suivi-évaluation du PAEF se caractérise par sa contreperformance avec un score de 47,41%. Sur sept indicateurs (pertinence, efficacité, efficience, ponctualité, crédibilité, accessibilité, et interprétabilité), quatre se sont révélés contre performants. Ces indicateurs sont : l'efficacité avec un taux d'appréciation de 45%, l'efficience avec un score de 43,75% et enfin, la crédibilité et l'accessibilité avec un score de 47,5% chacun.

Cette contre performance du système de suivi-évaluation du PAEF trouve son origine dans sa conception et sa gestion.

Les contraintes au niveau de la conception du système de suivi-évaluation du PAEF sont :

- Un manque de définition du champ d'action du suivi, et d'analyse des compétences des acteurs en suivi :

- la production d'informations concernant uniquement les aspects pédagogiques au détriment d'autres types d'informations nécessaires à la bonne gestion du projet ;
- le manque d'analyses quantitatives des données (les rapports produits sont uniquement qualitatifs) car les points focaux n'ont pas les compétences nécessaires pour ces analyses ;
- Une mauvaise définition des méthodes de traitement et d'analyse des données ne permet pas au système d'être efficient :
 - Pas d'outils de traitement des données (les données quantitatives fournies par les écoles ne sont pas traitées et donc pas pratiques) ;
 - les paramètres à faire ressortir dans le traitement des données ne sont pas définis (les rapports ne contiennent que des informations qualitatives) ;
- Une mauvaise détermination des moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information :
 - une utilisation inefficace des ordinateurs ;
 - le surnombre d'acteurs dans le suivi se traduisant en coûts et empêchant de produire des informations de qualité au moindre coût ;

Les contraintes au niveau de la gestion sont :

- Une mauvaise planification qui empêche la gestion du système d'être efficace
 - le manque de plan de suivi-évaluation y compris un plan de gestion des risques ;
 - une mauvaise définition des ressources conduisant à leur insuffisance ;
- La lourdeur des procédures administratives ;
- La faiblesse de la direction et du contrôle
 - les mauvaises conditions de travail,
 - le manque d'information des acteurs du suivi-évaluation,
 - un faible suivi de l'application des recommandations du suivi,

- le manque d'outils appropriés pour l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations
- L'absence de tout feed-back entre le comité de gestion du projet au niveau national et les niveaux régional et local restreint l'accessibilité et la crédibilité du système.

Ces résultats confirment l'hypothèse formulée selon laquelle la performance d'un système de suivi-évaluation découle de sa conception et de sa gestion.

Pour améliorer le système et lui permettre de contribuer efficacement à la gestion et au pilotage du PAEF, objectif de cette étude, des recommandations, accompagnées d'un plan de mise en œuvre, ont été faites.

Les résultats de cette première étude sur le système de suivi-évaluation du PAEF permettent ainsi aux acteurs dudit système de savoir que la lourdeur administrative et la multiplicité des occupations des acteurs du suivi, évoqués par eux, ne constituent pas les véritables causes des multiples problèmes auxquels ils sont confrontés.

Il est important de souligner que, si le modèle d'analyse utilisé par la présente étude peut servir à améliorer la conception et la gestion des systèmes de suivi-évaluation d'autres projets de la DPRE, il n'en demeure pas moins que ces résultats ne sont valables que pour le PAEF.

L'analyse des capacités en suivi-évaluation des différents partenaires du Cadre de Coordination des Interventions sur l'Education des Filles (CCIEF) et les influences potentielles des actifs organisationnels de chaque partenaire sur la réussite des activités du CCIEF pourraient constituer des pistes intéressantes pour de futures recherches.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- **AFITEP** (2010), *Dictionnaire de management de projet*, éditions Afnor, Paris, 511p.
- **GAVARE-PERRET, M.L. et al.** (2008), *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, Pearson éducation, Paris, ,383p.
- **MADERS, H.-P. et CLET, E.** (2005), *Pratiquer la conduite de projet*, éditions d'Organisation, Paris, 243p.

RAPPORTS

- **Gouvernement de la République du Sénégal et Gouvernement de la République d'Italie** : *Accord pour l'exécution du Projet d'Appui à l'Education des Filles signé à Dakar le 28 /10/2009 entre les deux gouvernements*, 22p.
- **Ministère de l'Education Nationale, CCIEF** (2012), *Etude documentée de l'expérience du Projet d'Appui à l'Education des Filles*, Rapport final, Dakar, 112p.
- **Ministère de l'Education Nationale, DPRE** (2005), *Etude diagnostique pour la mise en place d'un cadre de coordination des interventions sur l'éducation des filles*, Dakar, 98p.
- **Ministère de l'Education Nationale, CCIEF** (2011), *Enquête de milieu sur les facteurs explicatifs du non maintien des filles à l'école (Fatick, Diourbel, Louga, Dakar)*, Rapport final, Dakar, 88p.
- **Ministère de l'Education Nationale, CCIEF** (2011), *Education des filles au Sénégal : document de référence*, Dakar, 51p.
- **Ministère de l'Education Nationale, CCIEF** (2012), *Essai de modélisation de l'expérience du Projet d'Appui à l'Education des Filles*, version provisoire, Dakar, 24p.
- **Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle du Sénégal** (2000), *Programme décennal de l'Education et de la Formation, Initiative spéciale du système des Nations Unies pour l'Afrique*, Dakar, septembre, 117p.

MEMOIRES

- **DABO S.** (2005), *Contribution à l'élaboration d'un système de suivi évaluation : cas des projets du fonds d'impulsion de la micro-finance*, mémoire de DESS, CESAG, Dakar, Sénégal, 95p.
- **DIAKHATE M.A.** (2012), *Contribution à la conception d'un système de suivi-évaluation pour l'ONG the Hunger Project Sénégal*, mémoire de troisième cycle pour l'obtention du DESS en gestion de projets, CESAG, Dakar, Sénégal, 66p.
- **KEITA, A.B.** (2006), *Amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation par la gestion axée sur les résultats(GAR) : cas de la sous-composante petite irrigation du PNIR-Mali*, mémoire de troisième cycle pour l'obtention du DESS en gestion de projet, Centre africain d'Etudes supérieures en Gestion, (CESAG), Dakar, Sénégal, 95p.
- **NOUMAN, D.** (2010), *Analyse du système de suivi évaluation du programme national multisectoriel de lutte contre le sida (secteur santé division sida/IST) au Sénégal : région médicale de Dakar*, mémoire de troisième cycle pour l'obtention du DESS en gestion des programmes de santé, Centre africain d'Etudes supérieures en Gestion, (CESAG), Dakar, Sénégal, 95p.

SUPPORTS DE COURS

- **TRAORE A.** (2012), *Codex cours de contexte de gestion des projets*, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Dakar, Sénégal.

WEBOGRAPHIE

- **Agence Française de Développement** (2011), *Bilan des évaluations de projets réalisés par l'AFD entre 2007 et 2009*, Séries Evaluations et Capitalisation Ex Post n°45, 33p.
<http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Evaluations/Evaluation-capitalisation/45-evaluation-capitalisation.pdf>
- **CIGREF** (2008-2009), *Valeur et performance des systèmes d'information*, Cahier de recherche n°5, Publications CIGREF, 50p.
http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2009/Valeur_et_performance_des_SI_CIGREF_2009.pdf

- **Commission Européenne** (2001), *Manuel Gestion du Cycle de Projet*, 44p. http://eeas.europa.eu/delegations/haiti/documents/more_info/manuel_de_gestion_de_cycle_de_projet.pdf
- **Commission Européenne** (2004), *Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet*, 151p. http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf
- **COTA** (2010), *le suivi des interventions de développement*, Editions imprimerie J.F.De Jonghe, Bruxelles, 89p. http://www.cota.be/?wpfb_dl=52
- **COTA** (2007), *la gestion axée sur les résultats*, Editions Colette Acheroy, Bruxelles, 16p. http://www.cota.be/?wpfb_dl=18.
- **DAIGNEAULT, P.-M.** (dir.) (2011), « *Les approches théoriques en évaluation* » in Cahier de la Performance et de l'évaluation, n°4, Bibliothèques et Archives nationales du Québec, 42p. http://www.capp.ulaval.ca/upload/cahier_49.pdf
- **FIDA** (2002), *Guide pratique de suivi évaluation des projets* : Annexe A Terminologie du suivi-évaluation, http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/annexa/a.pdf
- **Lalla Hind LAGDIM SOUSSI** (2010), « *Pilotage de la performance de l'entreprises* » in La cible, Revue Francophone du Management de Projet, N°109 2è trimestre, 47p. <http://www.afitep.org/files/documents-lies/lacible/numeros/La%20Cible%20109.pdf>
- **NEU, D.** (2006), *Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets* in Coopérer aujourd'hui n°47 du Groupe de recherche et d'échanges techniques(GRET) Direction scientifique, 78p. http://www.pseau.org/outils/ouvrages/gret_cooperer_47_tableaux_logiques_simplifies.pdf
- **NEU, D.** (2006), *Le suivi-évaluation pour apprendre, évaluer et rendre compte* in Coopérer aujourd'hui n°47 du Groupe de recherche et d'échanges techniques(GRET) Direction scientifique, 78p. <http://www.gret.org/wp-content/uploads/09596.pdf>
- **OCDE CAD**, *Evaluer la coopération pour le développement, récapitulatifs des standards et normes de l'évaluation*, 2è édition, Editions OCDE, 33p. www.oecd.org/dac/evaluation

- **OCDE CAD** (2007), *Guide pour l'établissement de statistiques internationalement comparables dans le domaine de l'éducation : Concepts, Normes, Définition et classification*, Editions OCDE, 293p. www.sourceocde.org/statistiquessourcesmethodes/9789264030442
- **OCDE CAD**, (2010), *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Editions OCDE, 38p. www.oecd.org/dac/evaluation
- **OCDE CAD** (2010), *Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD : Normes de qualité pour l'évaluation du développement*, Editions OCDE, 15p. www.oecd.org/dac/evaluation
- **OCDE** (2012), *Regards sur l'éducation 2012 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, 583p. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-fr>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : Questionnaire d'évaluation du système de suivi-évaluation du PAEF, adressé aux gestionnaires et autres acteurs du projet

ANNEXE 2 : Guide d'entretien adressé aux membres du comité de pilotage et de gestion du PAEF

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire d'évaluation du système de suivi-évaluation du PAEF

Adressé aux gestionnaires et autres acteurs du PAEF

Ce questionnaire entre dans le cadre de la réalisation de notre mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion de Projets au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Il vise à recueillir des informations sur la conception et le fonctionnement du système de suivi évaluation du PAEF. Il est anonyme et n'implique aucun engagement quant aux informations que vous aurez à fournir. Nous vous remercions d'avance de votre collaboration et de l'exactitude des informations que vous aurez à nous donner.

Fonction du répondant :

Niveau et domaine de formation du répondant :

Date de l'enquête :

Lieu de l'enquête :

Le questionnaire comprend trois sections :

Section I : conception du système

Les indicateurs de la conception du système sont : la définition de l'organisation et du champ d'action du suivi évaluation, la définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet, l'élaboration des questions relatives à la performance et aux besoins d'information, la définition des indicateurs, la détermination des données de référence, les méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données, la détermination des moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information et l'organisation, la restitution et l'utilisation de l'information

Section II : fonctionnement du système

Les indicateurs du fonctionnement du système sont : -la planification -l'organisation -la direction -le contrôle

Section III : performance du système

Les indicateurs de la performance du système sont : la pertinence -l'efficacité -l'efficience -la crédibilité -la ponctualité -l'accessibilité-l'interprétabilité.

Scores et appréciations du répondant :

Les indicateurs ci-dessus cités seront évalué par le répondant à travers des **critères (pages suivantes)**. Chaque **critère** sera donc évalué par le répondant par une note allant de **0 à 4** :

0 pour « **très mauvais** »,

1 pour « **mauvais** »,

2 pour « **moyen** »,

3 pour « **bon** »

4 pour « **très-bon** ».

SECTION I: CONCEPTION DU SYSTÈME	0	1	2	3	4
Définition de l'organisation et du champ d'action du suivi évaluation	Score				
-but et finalité de l'organisation définis					
-but du suivi défini					
-utilisateurs du système de suivi bien identifiés					
-domaine à couvrir par le suivi défini					
-mécanismes de contribution du suivi à la gestion du projet défini					
-cohérence entre les objectifs, les ressources disponibles du projet et la finalité du suivi					
-modalités de participations des acteurs du projet au suivi définis					
-analyse des capacités des acteurs du projet en suivi effectuée					
-analyse de l'influence potentielle des actifs organisationnels des acteurs sur la maîtrise et le suivi des couts, de l'échéancier et de la qualité des résultats du projet effectuée					
Définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet	Score				
-le but, les résultats, les ressources et les hypothèses du projet analysés					
-logique d'intervention du projet précisé					
Elaboration des questions relatives à la performance et aux besoins d'information	Score				
-questions relatives à la performance des indicateurs et des besoins d'informations définies pour tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs du projet					
-cohérence entre ces questions et les besoins d'information des acteurs clés du projet					
Définition des indicateurs	Score				
-indicateurs définis pour chaque niveau de la hiérarchie des objectifs et chaque question relative à la performance,					
-indicateurs choisis en tenant compte des hypothèses du projet					
-critère de pertinence, d'utilisation finale, de faisabilité technique et de ressources disponibles respectées dans le choix des indicateurs					
Détermination des données de référence	Score				
-les données de référence sont collectées à partir d'une étude documentaire ou d'une analyse ex ante de la situation de référence					
-normes de performances existantes pour l'utilisation des ressources du projet					
Méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données	Score				

<ul style="list-style-type: none"> • collecte des données 					
- Les données à collecter portent sur les ressources, les activités, les résultats et les hypothèses du projet					
- Outils et méthodes de collecte définis					
<ul style="list-style-type: none"> • flux d'information défini 					
- Sources des données à collecter identifiées					
- Moyens de communication entre acteurs de la collecte, du traitement et de l'analyse définis					
- Périodicité de la collecte des données du suivi déterminée					
- Cohérence entre périodicité de la collecte des données et les échéances importantes du projet					
<ul style="list-style-type: none"> • définition des méthodes de traitement et d'analyse des données 					
- Traitement manuel ou informatique des données défini					
- Paramètres à faire ressortir dans l'analyse de l'information définis					
<ul style="list-style-type: none"> • définition des responsabilités 					
- Responsables de la collecte des données définis					
- Responsables du traitement et de l'analyse de l'information définis					
- Responsables du stockage et de la transmission de l'information aux utilisateurs concernés définis					
Détermination des moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information					
	Score				
-besoins en termes d'équipement, de personnels qualifiés, de formation des personnels déterminés pour la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information					
-couts liés aux besoins fixés					
Organisation, restitution et utilisation de l'information					
	Score				
-méthode de présentation de l'information définie					
-méthode de présentation facilite l'utilisation de l'information pour la prise de décision par les acteurs concernés					
-canaux de diffusion de l'information définie					

-périodicité de la diffusion de l'information définie					
-périodicité de la diffusion de l'information cohérente avec les échéances importantes du projet					

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SECTION II: GESTION DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DU PAEF	0	1	2	3	4
Planification	Score				
-existence d'un plan de suivi évaluation					
-plan de suivi des risques élaboré					
-ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires au suivi définies					
Organisation	Score				
-taches de chaque acteur du suivi bien décrites					
-chronogramme des activités de suivi intégré au plan semestriel des activités du projet					
-liens et relations nécessaires entre les diverses acteurs et institutions impliqués dans le suivi établis					
-moyens (humains, matériels, financiers) mis à la disposition des acteurs du suivi à temps					
Direction	Score				
-existence de bonnes conditions matérielles de travail					
-acteurs du suivi à tous les niveaux responsabilisés et informés					
-existence de bonnes relations de travail entre acteurs du suivi					
-les compétences des acteurs du suivi sont renforcées par des formations pertinentes					
Contrôle	Score				
-vérification des écarts dans la réalisation des activités de suivi par rapport aux prévisions					
-vérification des écarts dans l'utilisation des ressources du suivi par rapport aux prévisions					
-mesures correctives prises pour réduire les écarts					
-les procédures de collecte, de traitement des données, d'analyse et de diffusion de l'information du suivi contrôlées					
-suivi de l'application des recommandations du suivi effectué					

SECTION III: PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DU PAEF	0	1	2	3	4
Pertinence	Score				
-chaque information fournie répond à un besoin					
-Informations sont fournies au moment opportun					
Efficacité	Score				
-écart entre informations fournies par le suivi et les objectifs du suivi					
-niveau de contribution des informations produites par le suivi à l'amélioration du pilotage et de la gestion du projet					
Efficiace	Score				
-écart entre la qualité (l'utilité dans la prise de décision) des informations fournies par le suivi et leur coût de production					
-écart entre coût prévu et coût réel des informations produites par le suivi					
Crédibilité	Score				
-Méthodes employées dans le processus de collecte, de traitement et de diffusion des données sont transparents					
-Constance et stabilité dans les processus de collecte d'une période à une autre, d'une localité à une autre, d'une source de données à une autre					
-Constance et stabilité dans l'utilisation d'un même instrument de collecte, dans les procédures de dépouillement, d'analyse, de rapport					
-Méthodes de collectes et de traitement des données sont reproductibles					
-Absence de possibilité de manipulation					
-Responsables de la collecte sont compétents pour utiliser les méthodes de collecte					
-Objectivité, Impartialité, Indépendance des responsables de collecte et de traitement des données assurées					
Ponctualité	Score				
-Existence d'un calendrier clairement défini pour la collecte et la diffusion des données					
-Fréquences de collecte et de diffusion des données identiques					
-Respect du calendrier de collecte et de diffusion des données					
Accessibilité	Score				
-Supports de collecte et de présentation de l'information facilitent leur accessibilité					
-Données sont organisées et archivées					
-Méthodes d'organisation et d'archivage facilitent l'accès de tous les acteurs du projet aux données					
-Procédures de production de rapports conformes à celles de la DPPE et de la Coopération italienne					
Interprétabilité	Score				
-Formulation et présentation claire, précise, détaillée et complète des données					
-Présentation des données permet à tous les acteurs du projet de les comprendre, analyser et utiliser correctement					

Annexe 2 : Guide d'entretien adressé aux membres du comité de pilotage et de gestion du PAEF

I conception du système

- la définition de l'organisation et du champ d'action du suivi évaluation
- la définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet
- l'élaboration des questions relatives à la performance et aux besoins d'information
- la définition des indicateurs
- la détermination des données de référence
- les méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données
- la détermination des moyens nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de l'information
- l'organisation, la restitution et l'utilisation de l'information

II fonctionnement du système

- la planification
- l'organisation
- la direction
- le contrôle

III performance du système

- la pertinence
- l'efficacité
- l'efficience
- la crédibilité
- la ponctualité
- l'accessibilité
- l'interprétabilité

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
AVANT PROPOS	viii
RESUME.....	ix
SOMMAIRE.....	xi
PRESENTATION DE L'ETUDE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	9
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	10
Section 1 : Définition des concepts	10
1.1. Le suivi-évaluation de projet.....	10
1.1.1. Le suivi	10
1.1.1.1. Définition.....	10
1.1.1.2. Les objectifs et les domaines du suivi	11
1.1.1.3. Le suivi dans le cycle de vie du projet.....	17
1.1.2. L'évaluation.....	20
1.1.2.1. Définition.....	20
1.1.2.2. Les buts de l'évaluation.....	20
1.1.2.3. Les critères d'évaluation.....	21
1.1.3. Le suivi-évaluation	23
1.1.3.1. Définition.....	23
1.1.3.2. Le système de suivi-évaluation.....	25
1.1.3.3. Le suivi-évaluation et la gestion axée sur les résultats (GAR).....	26
1.2. La mesure de la performance.....	27
1.2.1. Définition de la performance.....	27
1.2.2. Les modèles d'évaluation de la performance des systèmes de suivi- évaluation	28
1.2.3. Les modèles d'évaluation de la performance des systèmes d'information .	29

Section 2 : Cadre méthodologique	32
2.1. Construction du modèle d'analyse	32
2.1.1. Précision du problème central et la question de recherche.....	32
2.1.2. Hypothèse de recherche.....	32
2.1.3. Définition du modèle d'analyse.....	33
2.1.3.1. La performance, variable dépendante ou à expliquer du modèle	33
2.1.3.2. Conception et fonctionnement du système comme variables explicatives du modèle	33
2.1.3.3. Opérationnalisation des variables.....	36
2.2. Méthodologie de recherche	39
2.2.1. Définition de la population à l'étude	40
2.2.2. Echantillonnage	40
2.2.3. Instruments de l'étude et méthode d'administration	42
2.2.3.1. Le questionnaire	42
2.2.3.2. L'entretien semi-directif	42
2.2.3.3. Méthode d'administration	42
Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	43
Section 1 : Présentation de la DPRE	43
1.1. Missions.....	43
1.2. Organigramme	43
Section 2 : Présentation du PAEF	45
2.1. Résultats escomptés et bénéficiaires du projet	45
2.2. Modalités de gestion et organisation du suivi-évaluation	46
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	49
Chapitre 3 : PRESENTATION DES RESULTATS	50
Section 1 : Définition de la méthode de traitement des données.....	50
1.1. Méthode de collecte et type de données utilisées	50
1.2. Méthode de traitement et d'interprétation des résultats.....	51
1.2.1. Méthode de traitement des données.....	51
1.2.2. Méthode d'interprétation des résultats	52
Section 2 : Présentation des résultats.....	52
2.1. Résultats de la variable expliquée : performance	52
2.2. Résultats des variables explicatives.....	54

2.2.1. Résultats de la variable conception	54
2.2.2. Résultats de la variable gestion du système.....	57
Chapitre 4 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS ET	
RECOMMANDATIONS	58
Section 1 : Analyse et interprétation des résultats	58
1.1. Analyse et interprétation des résultats de la variable performance du système	
de suivi-évaluation du PAEF	58
1.2. Analyse et interprétation des résultats des variables explicatives : conception	
et gestion du système de suivi-évaluation du PAEF	62
1.2.1. Conception du système	62
1.2.2. Gestion du système	67
Section 2 : Recommandations	74
2.1. Recommandations par rapport aux variables explicatives	74
2.1.1. Recommandations par rapport à la conception du système.....	74
2.1.2. Recommandations par rapport à la gestion du système.....	75
2.2. Plan de mise en œuvre des recommandations	77
CONCLUSION GENERALE	80
BIBLIOGRAPHIE	84
ANNEXES	I
TABLE DES MATIERES.....	XI