



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

Amélioration du système de suivi-évaluation dans un projet Telecom : cas du projet CIO 2013 d'Atlantique Telecom SA au Niger.

Préparé par :

ABDOULAYE GAMBO

Hassane

Sous la direction de :

Monsieur Ibrahima Mboulé FALL

Enseignant permanent au CESAG

Avril 2013

DEDICACES

Je rends grâce à ALLAH, le Tout Puissant, le Miséricordieux de m'avoir donné santé, force et courage pour réaliser ce travail ;

A mes chers parents, vous qui m'avez toujours soutenu moralement, financièrement et matériellement tout au long de mes études.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce à la collaboration d'un grand nombre de personnes qui ont accepté, au cours de trois mois de recherche, de partager avec nous leurs connaissances et leurs expériences.

En premier lieu, nous pensons à notre encadreur, Monsieur Ibrahima M'boulé FALL, chef de Département Licence à l'ISMEO-CESAG, qui a accepté, malgré ses multiples tâches, de consacrer une partie de son temps à la préparation de ce travail.

Nos remerciements vont également à l'endroit de :

- ❖ Monsieur Abdourahmane Mahamadou, chef service Qualité /PMO qui nous a facilité notre Intégration au sein de Moov Niger ;
- ❖ Monsieur Omar ONGOÏBA, chef de programme de l'ISMEO, pour ses conseils ;
- ❖ le corps professoral du CESAG pour la qualité de leur enseignement et leur disponibilité durant notre formation ;
- ❖ tout le personnel de Moov Niger au premier rang desquels Monsieur Adam Marka Ibrahim, chef de Division Qualité/PMO qui nous a beaucoup soutenu tout au long de ce travail ;
- ❖ mes collègues de la promotion 2011-2012 pour les merveilleux moments que nous avons passés ensemble, trouvez ici toute ma profonde gratitude ;
- ❖ Monsieur TAHIROU AbdoulKarim, informaticien au CESAG qui nous a aussi accompagnés dans la rédaction de ce mémoire.

Enfin à notre père Monsieur Abdoulaye GAMBO Inspecteur de l'enseignement Primaire en retraite qui nous a beaucoup aidés dans la préparation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI : Agence Canadienne pour le Développement International

AFNOR : Association Française de Normalisation

AT : Atlantique Telecom

ATN : Atlantique Telecom Niger

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

DG : Direction Générale

DT : Direction Technique

IOV : Indicateurs Objectivement Vérifiables

MV : Moyens de Vérification

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

SA : Société Anonyme

USAID : Agence Américaine pour Aide au Développement

PERT : Program Evaluation and Review Technical

PNB: Produit National Brut

PNUD : Programme des Nations unies pour le Développement

CPM :CriticalPath Méthode

RSE : Responsable Suivi-Evaluation

SE : Suivi-Evaluation

SI : Système d'Information

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UIT : Union Internationale de Télécommunication

PMO : Project Management Office

RCCM : Registre du Commerce et du Crédit Mobilier

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau1 : Cadre logique de l'UE..... | 18 |
| Tableau 2 : Illustration de la méthode de notation | 30 |
| Tableau 3 : Synthèse des résultats des variables explicatives | 41 |
| Tableau 4 : Présentation des critères d'analyse de la variable expliquée..... | 48 |
| Tableau5 : Synthèse de résultats annuels d'impact..... | 58 |
| Tableau6 : Plan d'action annuel général | 60 |
| Tableau7 : Planification mensuelle des activités..... | 60 |
| Tableau8 : Suivi régulier d'une activité | 62 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Cycle de vie de projet | 14 |
| Figure 2 : Modèle d'analyse..... | 25 |

AVANT PROPOS

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), est un établissement public international appartenant aux Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Il offre toute une gamme de formations en Gestion suivant des programmes en Licence, Master et DESS. Parmi ces programmes, figure celui du DESS en Gestion de Projets (DESS/GP) développé au niveau de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations (ISMEO).

Le DESS en Gestion de projets prépare à l'ensemble des métiers liés au management de projets. Il vise à apporter aux apprenants un complément de 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**. C'est dans cette optique que le CESAG met un accent particulier sur l'alternance enseignements théoriques et stages pratiques.

Le volet (stage pratique) prévoit, pour chaque stagiaire-manager, un stage de fin de cycle, qui peut revêtir la forme d'une mission, d'une durée de trois mois ou plus dans une organisation. Le stage obéit à un souci de contact et d'ouverture avec le monde économique et professionnel. Il permet de mettre à la disposition des entreprises ou des projets, des cadres immédiatement opérationnels et répondant à leurs besoins réels.

La mission en entreprise permet au stagiaire-manager de :

- consolider sa connaissance de l'organisation, de ses mécanismes de fonctionnement et de sa stratégie de développement ;
- contribuer positivement au fonctionnement de l'organisation en réalisant pour le compte de celle-ci une étude dans une optique de performance suivie de recommandations concrètes.

C'est dans ce cadre qu'a été réalisé ce stage de fin de cycle à ATLANTIQUE TELECOM SA (MOOV) au Niger. Au cours de ce stage, qui s'est déroulé de septembre à décembre 2012, il a été dégagé des préoccupations liées à l'amélioration du système de suivi et évaluation des activités de la société. Il était apparu la nécessité d'améliorer le système de S-E pour la société.

La présente étude n'a pas la prétention d'avoir levé tous les goulots d'étranglement du système de S-E de la société. Néanmoins, elle entend mettre le doigt sur certaines contraintes jugées primordiales pour permettre une certaine visibilité des interventions menées sur le terrain.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

| | |
|--|-----|
| DEDICACES | i |
| REMERCIEMENTS | ii |
| LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES | iv |
| AVANT PROPOS | v |
| SOMMAIRE | vii |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| PRESENTATION DE L'ETUDE..... | 3 |
| PROBLEMATIQUE | 3 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE | 8 |
| CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE..... | 9 |
| Section 1. Généralités sur les projets et le suivi évaluation..... | 9 |
| Section 2. Démarche pour la conception d'un dispositif de suivi et évaluation et élaboration de modèle..... | 20 |
| Chapitre 2 : Contexte de l'étude..... | 32 |
| Section 1. Présentation d'ATLANTIQUE TELECOM NIGER – SA..... | 32 |
| Section 2. Présentation du projet CIO 2013..... | 34 |
| DEUXIEME PARTIE : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS | 39 |
| Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats..... | 40 |
| Section 1. Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives | 40 |
| Section 2. Présentation et analyse des résultats par rapport à la variable expliquée | 47 |
| Chapitre 2 : Recommandations et Proposition d'un cadre Méthodologique | 51 |
| Section 1. Recommandations par rapport aux variables explicatives..... | 51 |
| Section 2. Recommandations particulières et proposition d'un cadre méthodologique | 54 |
| CONCLUSION | 64 |
| BIBLIOGRAPHIE | 66 |
| Annexes..... | 68 |
| TABLE DES MATIERES | 90 |

INTRODUCTION

Les Technologies de l'Information et de la Communication(TIC) ont été caractérisées au cours des dix dernières années par des innovations et des avancées importantes. Cela a favorisé leur expansion et leur forte pénétration dans plusieurs pays. Plusieurs fora se sont tenus à l'échelle planétaire dans le cadre de la promotion et de la vulgarisation des TIC. Il s'agit entre autres de la conférence sur le savoir mondial de 2003 à Genève relative à la société de l'information, le sommet sur les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) au niveau de la Cible 18 qui stipule que : « en coopération avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies de l'information et de la communication soient accordés à tous ».

Le secteur des TIC qui a connu l'une des plus grandes évolutions est sans conteste, celui de la téléphonie mobile. En effet, la téléphonie mobile enregistre une croissance remarquable car selon les données de l'Union Internationale des Télécommunications(UIT), de 11 millions en 1990, le nombre des abonnés a presque atteint les 500 millions à la fin de la décennie soit un tiers des abonnés au téléphone. Cela corrobore le message suivant formulé à l'occasion de la diffusion du 4^{ème} Rapport National sur le Développement Humain. Les TIC peuvent permettre d'égaliser les chances des populations dans l'amélioration de leurs conditions de vie. Avec « les TIC, le rêve devient réalité, l'inaccessible devient accessible et l'impossible devient possible ».

La Banque Mondiale(BM) confirme ainsi ce que le PNUD avait déjà mis en exergue dans le rapport mondial sur le développement humain (RMDH ,2001) en ces termes : « les habitants du monde entier espèrent vivement que, grâce à ces nouvelles technologies, ils vivront en meilleure santé, avec davantage de liberté, en bénéficiant d'un niveau de connaissance plus élevé et de moyens de subsistance plus productifs. »

A l'instar des autres pays de la sous-région, au Niger, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont connu une grande expansion.

Cela est du reste en parfaite cohérence avec la cible 18 de l'OMD 8, qui stipule que : « en coopération avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication soient accordés à tous ».

Ainsi le nombre d'abonnés au mobile devrait dépasser le nombre des abonnés au téléphone fixe au cours des prochaines années au Niger¹. Aussi, observe-t-on que la téléphonie mobile a suffisamment conquis les marchés, tant elle est présente aussi bien dans les ménages que dans les services et les localités urbaines et rurales. Qu'il s'agisse des jeunes comme des vieux, des femmes comme des hommes, des instruits comme des non alphabétisés, cet outil est quotidiennement utilisé pour informer, communiquer, échanger sur l'environnement interne et externe. À ce sujet, il est d'ailleurs curieux de constater que même les individus sans emplois et donc sans aucune source de revenus disposent d'un portable pour communiquer. Et pourtant le recours au téléphone portable n'est point gratuit. Il est d'ailleurs une source de dépenses que les différents abonnés, quelle que soit leur source de revenus, s'obstinent à utiliser au besoin.

Il est important de constater que depuis la libéralisation du secteur au milieu des années 1990, il est noté l'émergence de nouveaux opérateurs de télécommunication dans le pays.

C'est dans un tel contexte que la téléphonie mobile a enregistré une avancée spectaculaire au Niger, avec quatre (4) opérateurs dans le secteur qui sont celtel / airtel, Sahelcom, orange et télécel / moov, l'institution d'accueil de l'étude.

Cette structure qui évolue dans un environnement instable gère ses activités par projet, ce qui constitue une sorte de gestion par objectif. Cela devrait lui permettre de lancer de nouveaux produits adaptés à la clientèle sous peine d'être dépassé par les concurrents, car comme constaté plus haut, la technologie évolue très rapidement dans ce secteur.

Le nombre de projets s'accroît de plus en plus dans ladite institution et beaucoup d'entre eux enregistrent des retards, d'où la nécessité d'un système de suivi et évaluation permettant d'assurer une certaine efficacité, une efficience et l'atteinte des résultats dans le délai des projets qui est gage de performance de gestion.

Aussi, le suivi évaluation est le processus qui permet de fournir aux responsables les informations les plus à même de les aider à porter un jugement sur la progression et les effets des projets afin qu'ils puissent prendre à temps les décisions qui s'imposent.

¹ Impact de la téléphonie mobile sur les conditions de vie, ONAPAD/INS ,2008

Voilà la raison pour laquelle il est important de traiter ce thème de recherche
« **l'amélioration du système de suivi-évaluation dans un projet Telecom : cas du projet
CIO 2013 d'Atlantique Télécom SA au Niger** »

Cette étude s'articule autour de deux grands axes :

- ✓ le cadre théorique et le contexte de l'étude ;
- ✓ l'examen des résultats de l'analyse qui débouche sur des recommandations.

PRESENTATION DE L'ETUDE

PROBLEMATIQUE

Le secteur des télécommunications est un secteur en pleine expansion au Niger. Selon la banque mondiale² chaque hausse de 10% du taux de pénétration du mobile équivaudrait à 0,81% de PIB supplémentaire et cela pourrait même aller au-delà si plus de fréquences étaient disponibles et que les taxes ne venaient pas limiter ces activités. Au-delà du secteur lui-même, les TIC contribuent au développement de tous les autres secteurs économiques.

Le secteur des télécommunications est entré dans une ère de transformation technique et de croissance spectaculaire tant au niveau mondial que national. Actuellement, les télécommunications occupent une place primordiale dans le processus d'interaction et d'indépendance entre les différents secteurs de l'économie.

Le service mobile connaît une croissance soutenue. La téléphonie mobile a pris rapidement une part significative dans l'économie du Niger : 4,4% du Produit National Brut(PNB) pour le chiffre d'affaires et 14% des emplois totaux pour les emplois directs. Les tarifs mobiles ont baissé de plus de moitié au cours des cinq(5) dernières années.

Cette révolution des télécommunications a été favorisée par le plein essor des changements technologiques et la mondialisation de l'exploitation des réseaux et services.

Le phénomène de mutation des entreprises de Télécommunications résulte essentiellement de la mondialisation de l'économie, des avancées technologiques permettant l'émergence de nouveaux services et l'entrée de nouveaux exploitants, de la croissance de la part des services

²Hachimi ABBA, les TIC, Opportunité de développement qualitatif de l'enseignement supérieur en Afrique, Cas du Niger, 2008

dans le commerce mondial et du mouvement des capitaux, tout ceci obligeant les opérateurs à affronter une plus grande concurrence.

Ces mutations rapides dans le secteur ont amené les entreprises à réfléchir afin de repenser leur mode de gestion pour être performantes dans cet environnement instable. C'est ainsi que commence la gestion par projet au sein des entreprises de télécommunication.

Etant dans un environnement instable, les entreprises de télécommunication innovent et créent des projets tous les jours par crainte d'être dépassées par les concurrents.

Avec l'émergence du secteur et le nombre accru de projets gérés qui enregistrent un dépassement budgétaire, et/ou un dépassement de délai, les gestionnaires commencent à se poser un certain nombre de questions :

- ✓ Comment gérer dans cet environnement instable ?
- ✓ Comment faire pour innover ?
- ✓ Comment optimiser notre performance ?

Au regard de tout ce qui précède, la combinaison des éléments de réponses disponibles s'accorde avec la nécessité de l'instauration d'un système de suivi et évaluation afin de pallier ces problèmes de retard et de dépassement budgétaire et, au-delà, profiter du retour d'expérience. C'est pourquoi la fonction de suivi et évaluation est prise en compte dans les projets télécom à travers la création d'une cellule suivi-évaluation (Project Management Office (PMO) à Atlantique Telecom SA). Cette dernière vise à assurer la pertinence, l'efficacité, l'efficience des projets et la durabilité de leurs résultats.

Le suivi-évaluation devient aujourd'hui une composante à part entière aussi bien dans les projets de développement que dans les projets industriels notamment dans le secteur des télécommunications.

Malgré tous ces efforts fournis à ce niveau, certains projets continuent à enregistrer des retards faute de dispositif de suivi évaluation performant. C'est pourquoi il est utile de mener une étude sous forme de contribution pour analyser dans un cas pratique, la performance du système de suivi et évaluation du projet CIO2013 logé au sein d'Atlantique Telecom SA Niger communément appelé MOOV.

Objet de l'étude

La présente étude porte sur l'amélioration du système de suivi-évaluation du projet CIO 2013 Logé à Atlantique Telecom SA.

Objectifs de l'étude

Objectif général

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation du projet Telecom CIO 2013 d'Atlantique Telecom SA au Niger.

Objectifs spécifiques

De façon spécifique, la présente étude se propose de :

- Décrire les caractéristiques du bon SSE ;
- Décrire le SSE du projet CIO2013 ;
- Procéder à l'analyse critique des pratiques de suivi-évaluation du projet CIO 2013 d'Atlantique Telecom SA au Niger ;
- Identifier les forces, faiblesses et contraintes existantes ;
- Formuler des recommandations dont la mise en œuvre permettrait de remédier aux insuffisances identifiées.

Délimitation de l'étude

Cette étude se limite à l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation du projet CIO 2013 à Moov Niger. Toutefois, elle n'a pas la prétention de régler toutes les questions liées au suivi-évaluation de tous les projets de Moov. Les grandes lignes de sa faisabilité seront esquissées à travers un plan.

Intérêt de l'étude

La réalisation de la présente étude est susceptible d'intéresser divers acteurs et tout particulièrement le CESAG, l'entreprise MOOV et le chercheur.

✓ CESAG

L'étude cherche à approfondir la réflexion dans le domaine de la mise en place d'un système de suivi-évaluation dans les projets Telecom. En effet, les réponses apportées jusque-là sur le plan de la production intellectuelle et scientifique laissent entrevoir des points

d'ombre. Par conséquent, la présente étude, en tant que document de recherche peut servir à produire des études de cas pour des besoins d'ordre pédagogique et à renforcer davantage l'expertise du CESAG en la matière.

✓ **Moov**

Avec la rareté des ressources financières destinées aux services de Moov, l'optimisation des charges tout en étant efficace est la meilleure manière d'atteindre les résultats escomptés.

Les projets ont besoin d'un cadre de suivi-évaluation performant, ce à quoi se consacre cette étude.

✓ **Le chercheur**

En tant que manager de projet, la présente étude est une mise en pratique des méthodes et outils acquis dans le cadre de la formation en gestion des projets. Au-delà, elle constitue pour le chercheur une préparation au métier de gestionnaire des projets Telecom.

Démarche de l'étude

La démarche adoptée pour mener à bien le travail comporte les étapes suivantes :

- ✓ la revue de la littérature qui a consisté en une recherche documentaire au niveau de l'internet, de la bibliothèque du CESAG, des archives de Moov et des notes de cours ;
- ✓ la prise de contact avec les responsables de la Direction du système d'information et du service Qualité et PMO, qui a permis de recueillir des explications sur les objectifs de l'étude et sur la méthodologie à adopter ;
- ✓ la planification d'un programme de travail avec l'équipe du projet CIO2013 ;
- ✓ l'élaboration de guides d'entretien pour la collecte d'informations auprès du personnel de Moov et des parties prenantes (directions, bénéficiaires) ;
- ✓ l'analyse des données collectées faite manuellement, étant donné que le caractère de la présente étude est beaucoup plus qualitatif que quantitatif ;
- ✓ la restitution des résultats de l'analyse des données collectées auprès des manager, pilotes des projets ;
- ✓ l'élaboration d'un cadre méthodologique de suivi-évaluation pour Moov ;

- ✓ la formulation des recommandations et l'indication de pistes de recherches futures.

Il est à noter par ailleurs que l'approche adoptée a privilégié la participation de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet CIO 2013.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

La bonne compréhension de ce document demande que soient définis auparavant certains concepts fréquemment utilisés dans le domaine du suivi-évaluation des projets et du management des projets en général.

Section 1. Généralités sur les projets et le suivi évaluation

1.1 Généralités sur les projets

1.1.1 Définition du projet

La notion de projet est aujourd'hui diversement utilisée. C'est pourquoi les difficultés auxquelles les analystes se heurtent sont relatives à la définition même du mot « projet » du fait que les différentes définitions traduisent différentes philosophies ou cultures. Ainsi, outre les origines latines du mot projet (projecteurs) « lancé en avant », ou (projectare) « jeter en avant », on retient deux sens communément acceptés :

- ✓ le sens français qui précise en priorité l'objectif à atteindre (aspect international des choses) et qui ne se préoccupe que peu ou prou de la démarche pour l'atteindre (exemple imagé du lanceur de javelot qui prépare et ajuste à la perfection son lancer, mais n'a ensuite aucun moyen d'action pour infléchir la trajectoire : fatalisme sur ce qui adviendra) ;
- ✓ le sens anglo-saxon qui définit le chemin et les actions à entreprendre pour atteindre l'objectif visé et qui se donne les moyens nécessaires pour l'atteindre (exemple imagé du lancement de satellite et de son exploitation).
- ✓ ces deux conceptions du mot projet, reflètent aussi des philosophies différentes et particulières de conduite de projet. C'est pourquoi l'acception anglo-saxonne du concept de projet conduit à développer une véritable démarche de management de projet. Ainsi le concept de projet recouvre des activités et des réalités très diverses. C'est pour cela que la littérature offre autant de définitions qu'il y a de domaines.

Selon HUBERT WALLOT

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

Pour P.GITTINGER

Le projet est une « activité déterminée avec un point de départ et un point final précis, visant à atteindre un objectif particulier ».

Pour S. MICHAÏLOF³

« Un projet est un ensemble complexe d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires ».

Pour KERZNER⁴

« Un projet est un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des Spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client ».

Selon le CODEX DE M .Ahmadou TRAORE

« Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limitées. »

Bien que le concept de projet soit polysémique, son champ d'application détermine des caractéristiques précises comprenant :

- ✓ la nouveauté ;
- ✓ l'unicité ;
- ✓ une durée limitée ;
- ✓ l'assujettissement à des contraintes de : performance, de délais, de qualité, de coûts ;
- ✓ un cycle de vie dynamique ;
- ✓ une implication de nombreux intervenants d'intérêts, d'organisations et de cultures différentes.

³ BRIDIER, M., MICHAÏLOF, S., Guide pratique d'analyse de projets d'investissements, 5^e édition, 1995.

⁴ KERZNER, Harold. Applied Project Management, New York, John Wiley & Sons, 2001, p.221

Dans le cadre de ce mémoire, cette dernière définition qui englobe toutes les autres, mérite d'être considérée.

1.1.2. Typologie des projets

Après cette définition, il est maintenant loisible de déterminer la typologie des projets en dégagant des critères de classification.

➤ Les projets à produits valorisables sous forme monétaire

Un projet est catégorisé comme étant un projet à produits valorisables sous forme monétaire lorsque ses extrants ou produits peuvent faire l'objet de transaction commerciale. Ainsi dans cette catégorie on peut dénombrer trois familles de projets :

- ✓ les projets productifs : projet de développement industriel, agricole et artisanal ;
- ✓ les projets structurant : projets d'infrastructures de transport, de stockage et d'équipements marchands ;
- ✓ les projets de développement de services : projets de services financiers, publics, marchands et de formation professionnelle.

➤ Les projets à produits non valorisable sous forme monétaire

Cette catégorie regroupe des projets dont les produits ou extrants ne peuvent faire l'objet de transaction commerciale. Elle est composée de cinq familles distinctes :

- ✓ les projets sociaux c'est-à-dire les projets d'éducation, de santé ou de services sociaux divers ;
- ✓ les projets d'investissement en infrastructures et services publics ;
- ✓ les projets institutionnels, c'est-à-dire les projets d'appui au développement des collectivités, des organisations communautaires ou professionnelles ;
- ✓ les projets de gestion des ressources et des espaces collectifs comme ceux de gestion des terroirs, des ressources naturelles ...
- ✓ les projets d'appui aux initiatives locales pour le développement local, système de financement de proximité ...

L'étude entre dans le cadre de cette dernière catégorie.

1.1.3 Cycle de vie d'un projet

Comme entité vivante, le projet à une vie rythmée par plusieurs phases qui en constituent le cycle de vie. La documentation sur la gestion des projets fait état de différents modèles de cycles de vie. Plusieurs d'entre eux sont caractéristiques d'un secteur ou d'un type de projet particulier. En général, le cycle de vie d'un projet comporte quatre phases successives :

- 1) la définition,
- 2) la planification,
- 3) l'exécution,
- 4) la clôture.

Tout commence au moment où le projet obtient le feu vert. L'effort débute lentement, atteint progressivement un maximum puis son niveau diminue jusqu'au moment de la livraison.

✓ **L'étape de la définition**

On définit les spécifications du projet, établit ses objectifs, forme des équipes et assigne les principales responsabilités.

✓ **L'étape de la planification**

Le niveau d'effort augmente. On élabore des plans pour déterminer tout ce que le projet implique, le moment de l'ordonnancement, à qui il profitera, le niveau de qualité qui devra être conservé et le budget qui sera retenu.

✓ **L'étape de l'exécution**

Une importante partie du travail physique et intellectuel du projet a lieu à cette étape. D'abord le produit physique (par exemple, un pont, un rapport ou un logiciel) est fabriqué, puis la durée, les coûts et les spécifications pour contrôler les résultats sont évalués. Le projet respecte-t-il les délais prévus, le budget proposé et les spécifications ?

Quelles sont les prévisions en ce qui concerne chacune de ces mesures ? Des révisions ou des changements s'avèrent-ils nécessaires ? Le cas échéant, lesquels ?

✓ **l'étape de clôture**

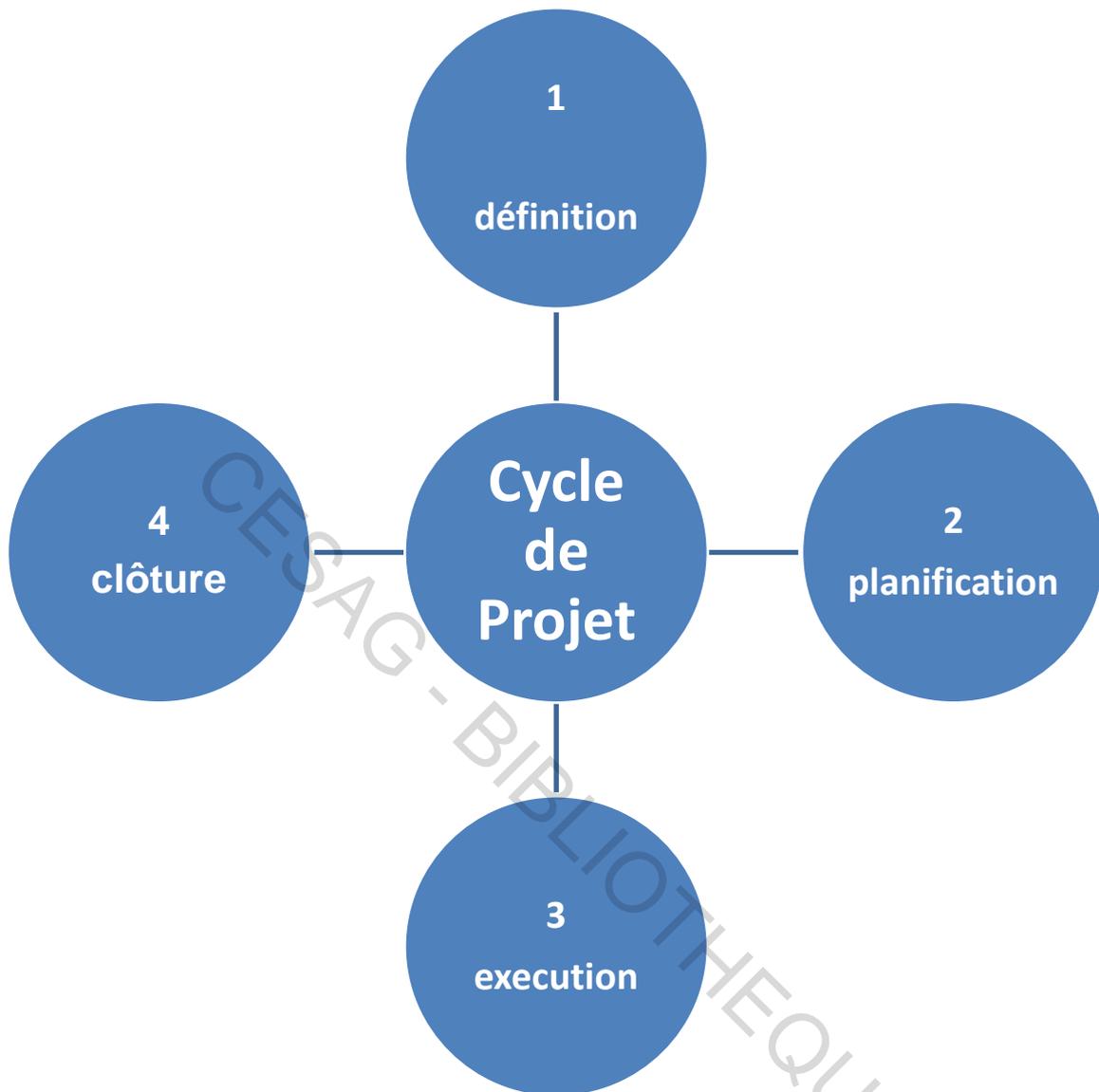
L'étape de la clôture comprend deux activités : la livraison du produit au client et le redéploiement des ressources.

La livraison du produit peut comprendre la formation d'un client et un transfert de documents. Le redéploiement de son côté consiste généralement à libérer les matières et le matériel utilisés au cours d'un projet au profit d'autres projets et à assigner de nouvelles tâches aux membres de l'équipe.

Schéma de cycle de vie d'un projet :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Cycle de vie de projet



Source: Clifford. Gray Erik, management des projets, page12, 2007

1.2 Généralités sur le suivi et évaluation

1.2.1 Dispositif de suivi évaluation

Dans le cadre de notre recherche, un dispositif de suivi évaluation est un ensemble d'outils servant à la collecte, à l'analyse, à l'interprétation et à l'utilisation d'informations pour déterminer les écarts réalisés dans l'exécution d'un projet en vue d'apporter les réajustements et les corrections idoines.

Bien que les termes « suivi et évaluation » tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne s'agissait que d'une seule et même chose, le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles reliées, mais non identiques.

✓ Le suivi

Le suivi est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet. Le but est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation. Il est basé sur des objectifs établis et des activités prévues durant la phase de planification du travail. Il aide à garder le travail sur la bonne voie et permet de faire savoir à la direction si les choses se passent mal. S'il est fait correctement, c'est un outil inestimable dans une bonne administration, et qui fournit une base utile pour l'évaluation. Il vous permet de savoir si les ressources disponibles sont suffisantes et utilisées comme elles le devraient, si votre capacité est suffisante et appropriée et si vous faites ce qui a été planifié.

✓ L'évaluation

L'évaluation est la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique sur lequel vous vous êtes mis d'accord. Elle se rapporte à ce que vous aviez entrepris de faire, ce que vous avez accompli et la façon dont vous avez mené à bien vos activités. L'évaluation peut être formative (prenant place durant le déroulement, le cycle de vie de votre projet ou de votre organisation, avec l'intention d'améliorer la stratégie ou la façon de fonctionner du projet ou de l'organisation). L'évaluation peut être sommative (tirant les conséquences d'un projet terminé ou d'une organisation qui n'est plus en exercice).

Pour mieux comprendre et utiliser le dispositif de suivi et évaluation, il est primordial de connaître un certain nombre de concepts :

✓ **L'objectif**

Il traduit un état souhaité que le projet se propose d'atteindre dans un délai déterminé. On distingue l'objectif général, qui se situe au plus haut niveau de l'état souhaité, et l'objectif spécifique qui traduit de manière pratique l'état souhaité que le projet soit censé atteindre.

✓ **L'indicateur**

L'atteinte d'un objectif se vérifie au moyen d'un ou de plusieurs indicateurs. On peut définir un indicateur comme un paramètre quantitatif/qualitatif et borné dans le temps, qui permet d'apprécier dans quelle mesure les actions menées se rapprochent ou s'écartent de l'objectif fixé et dans les délais prévus.

✓ **Les réalisations**

Ce sont les états physiques ou non physiques qui matérialisent la mise en œuvre des activités du projet. Elles contribuent à l'atteinte des résultats et par conséquent des objectifs spécifiques.

✓ **Le résultat**

Le résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Il est formulé en termes d'amélioration, d'augmentation, d'optimisation, d'accroissement, de renforcement, de hausse et de réduction. On recense trois types de résultats :

○ **Les effets**

Ils sont constatés généralement au niveau des bénéficiaires, changement réel qui est la conséquence du projet.

○ **L'impact**

Vous dit si votre action a apporté quelque chose au problème que vous tentiez de régler. En d'autres termes, votre stratégie a-t-elle été utile ? Est-ce que le fait de s'assurer que les professeurs soient mieux qualifiés a permis d'aboutir à un plus fort taux de réussite en dernière année à l'école ?

✓ **La performance**

Mesure selon laquelle l'action de développement ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés⁵.

1.2.2 Pourquoi le suivi et l'évaluation

Le suivi et l'évaluation permettent de vérifier une ligne de conduite du travail dans un domaine de la technologie pour voir comment on peut apporter un plus. Dans de nombreux projets ou programmes, le suivi et l'évaluation sont perçus plus comme une exigence des bailleurs de fonds qu'un outil d'administration. Mais ce qu'il faut noter est que le suivi et l'évaluation devraient permettre à un projet ou un programme de savoir s'il est en accord avec les objectifs ciblés, l'impact, le travail efficace, et leur permettre de rassembler toutes ces informations de manière plus efficiente.

Dans tout cela, les constantes restent les piliers du cadre stratégique, c'est-à-dire la valeur du projet, la vision, et l'analyse des problèmes soulevés.

Le fait de mal faire quelque chose n'est pas un crime, mais c'est le fait de ne pas tirer les conséquences des erreurs passées par manque de prise en compte de ces erreurs.

Il est important de reconnaître que le suivi et l'évaluation peuvent :

- ✓ aider à identifier des problèmes et leurs causes ;
- ✓ suggérer plusieurs solutions aux problèmes ;
- ✓ soulever des questions par rapport à la stratégie et aux hypothèses ;
- ✓ vous pousser à réfléchir sur vos objectifs immédiats et stratégiques ;
- ✓ vous fournir des informations et des aperçus ;
- ✓ améliorer les possibilités au sein du projet.

⁵ OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002.

1.2.3 Outils de suivi-évaluation

La mise en œuvre du système de suivi évaluation nécessite l'apport d'un personnel suffisant et qualifié devant réfléchir à des exploitations des différents documents tels que le cadre logique, le PERT, le diagramme de GANTT dont nous proposons quelques détails.

✓ **Cadre logique**

C'est un outil de planification stratégique. Il a été développé dans les années 1970 par un bureau d'étude sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre aux besoins de planification et d'évaluation des projets. Depuis lors, le cadre logique est utilisé par les différents organismes puisqu'il s'agit d'une méthode d'analyse avec une mise en forme des résultats et qui permet de présenter de façon systématique et logique les objectifs du projet, d'indiquer le mode de vérification de ces objectifs. En effet outre son caractère cohérent et efficace, il permet aussi de structurer les discussions pendant les interventions en cours, surtout s'il est présenté de façon claire. Lors du suivi et évaluation il sert de point de repère pour analyser les résultats et l'impact de l'intervention. Il s'appuie sur la participation des acteurs clés, dont les bénéficiaires. Selon les organismes d'aide au développement, le cadre logique se présente sous plusieurs formes matricielles (4lignes/4colonnes ou 5 lignes/5colonnes).

Ci- dessous l'exemple de format d'un cadre logique de projet de développement financé par l'union européenne(UE)

Tableau1 : cadre logique de l'UE

| | Logique D'intervention | Indicateurs Objectivement Vérifiables(IOV) | Sources ou Moyens de vérification (MV) | Hypothèses |
|-----------|---------------------------|--|--|------------|
| Impact | | | | |
| Effets | | | | |
| extrants | | | | |
| Activités | | moyens | Coûts | |

Source : guide d'appréciation des projets de l'UE 2004

A titre d'exemple nous vous proposons le cadre logique du Projet CIO 2013 d'Atlantique Telecom Niger voir aussi en annexe 1.

✓ **Le réseau PERT**

Le PERT (Program Evaluation and Review Technic) est une technique d'ordonnancement basée sur la théorie des graphes, visant à optimiser les délais d'exécution des activités d'un projet.

Cette technique aurait été conçue sous l'appellation initiale de méthode CPM (Critical Method Path) par la marine américaine, en 1958, pour coordonner les tâches des milliers d'entreprises impliquées dans son projet « Polaris » (programme de développement de missiles à ogive nucléaire).

Compte tenu de son efficacité (elle aurait permis de réduire de 14 à 7 ans la durée globale de réalisation du projet Polaris) elle s'est rapidement imposée dans les organisations, gouvernementales ou non, ayant à gérer des projets importants (programme Apollo de la NASA, construction d'autoroutes, etc.) au détriment du diagramme de Gantt.

L'utilisation du PERT permet, notamment, de déterminer la durée minimum nécessaire pour mener à bien un projet et les dates auxquelles peuvent ou doivent débiter les différentes tâches nécessaires à sa réalisation pour que cette durée minimum soit respectée.

✓ **Le Diagramme de GANTT**

Inventé en 1917 par Henry Laurence GANTT, le diagramme de GANTT est souvent associé aux méthodes ABC et PERT. Le graphique de GANTT est une représentation graphique de la suite des activités nécessaires pour exécuter un projet.

Dans un diagramme de GANTT les tâches sont représentées par des rectangles dont la longueur est proportionnelle à la durée de la tâche étalée sur un axe de temps horizontal alors que les colonnes ou l'axe vertical représente soit les jours, soit les semaines soit les mois du calendrier.

Chaque activité est représentée par une droite horizontale, le début indique le moment où l'activité doit commencer ; la longueur de la droite est proportionnelle au temps d'exécution de l'activité ; la fin indique le moment où l'activité doit se terminer. Toutes les

activités sont reliées par des flèches. Un diagramme de GANTT présente en ordonnée la liste des work packages (en abrégé WP) et des tâches et en abscisse l'échelle de temps (le plus souvent en mois).

Les tâches peuvent s'enchaîner séquentiellement ou bien être exécutées en parallèle. Dans le cas où les tâches s'enchaînent, des relations d'antériorité peuvent être modélisées par une flèche partant de la tâche en amont vers la tâche en aval. La tâche en aval ne peut être exécutée tant que la tâche en amont n'est pas réalisée. Au fur et à mesure de l'avancement d'une tâche, la barre est remplie proportionnellement à son degré d'accomplissement. Ainsi il est rapidement possible d'avoir une vue sur l'avancement du projet. Ceci permet rapidement au responsable de suivi évaluation de voir l'état d'exécution des différentes tâches ainsi que les écarts ou le retard observés durant la planification des activités du projet.

Section 2. Démarche pour la conception d'un dispositif de suivi et évaluation et élaboration de modèle

2.1 Etapes de la mise en place d'un système de suivi-évaluation

Nous proposons les étapes de la mise en place d'un système de suivi et évaluation.

Etape 1 : Etablir une hiérarchie des objectifs du projet et déterminer les activités, opérations, intrants et produits espérés essentiels

L'unité de suivi-évaluation devra étudier soigneusement la documentation relative au projet et analyser sa conception afin d'identifier la hiérarchie de ses objectifs aussi bien explicites qu'implicites, leurs rapports avec les objectifs nationaux et les bénéficiaires ou groupes cibles prévus. Elle devra également examiner les prémisses ou les hypothèses de base du projet, les liens entre ses divers éléments, ses étapes, activités, intrants, opérations et produits espérés essentiels ainsi que les calendriers de livraison. Pour une parfaite compréhension, son personnel devra s'entretenir avec le directeur et les cadres du projet. L'acceptation unanime au niveau d'une hiérarchie, des objectifs facilitera le passage direct à l'étape suivante.

Etape 2 : Déterminer les besoins d'information et choisir les indicateurs

Le suivi-évaluation implique la collecte et l'analyse de l'information. Le but devra être de réduire à l'essentiel les besoins d'information et de choisir des indicateurs pertinents et objectifs ; ces indicateurs seront donc utilisés non seulement pour le suivi mais aussi pour les évaluations continue, terminale et rétrospective. C'est là une tâche difficile qui implique un processus continu. Le choix demeurera donc souple et il doit être admis que les indicateurs pourront être remplacés à l'avenir à la lumière de l'expérience acquise, et si possible par des indicateurs plus affinés.

Le personnel de l'unité de suivi-évaluation devra répondre à des questions essentielles qui sont : Qui a besoin de l'information ? A quelle fin ? De quelle nature doit-elle être (c'est à dire jusqu'à quel détail ou quelle décomposition) ? Quel doit en être la fréquence ? Il ne devra pas céder à la tentation de collecter des données uniquement par curiosité intellectuelle, en règle générale il devra y renoncer.

Les réponses à ces questions seront obtenues grâce à des consultations larges et approfondies avec les différents échelons de la direction et du personnel du projet. La participation des utilisateurs éventuels à la conception du suivi et de l'évaluation permettra non seulement de mieux définir leurs besoins d'information, mais aussi et surtout elle donnera l'assurance que ces utilisateurs soutiendront le système d'information et qu'ils en appliqueront les conclusions.

En plus du personnel de gestion et des autorités responsables, les groupes cibles eux-aussi ou les bénéficiaires potentiels constituent eux-aussi un autre groupe d'utilisateurs des conclusions de l'unité de suivi-évaluation. C'est pourquoi le personnel de cette unité doit rencontrer les dirigeants ou les représentants de ces groupes afin de leur exposer les buts et avantages du suivi-évaluation ainsi que les raisons de leur participation.

Etape 3 : Examiner le système d'information existant en matière de gestion

Le but de cet examen devrait être d'utiliser au mieux les données déjà produites aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du projet et de réduire au minimum la collecte de données supplémentaires provenant de sources primaires.

Presque toutes les administrations ont leur système de rapports périodiques. Tout projet, même s'il vient d'être créé, est tenu en principe de se conformer aux procédures et modèles

standards pour les rapports d'activités et administratifs qui lui sont parfois imposés par ses ministères de tutelle.

Le personnel de suivi-évaluation devrait examiner soigneusement :

- i) le contenu, c'est à dire les données et les indicateurs utilisés ;
- ii) la présentation et
- iii) la fréquence des rapports existants en ne perdant pas de vue les besoins d'information propres à la direction du projet.

Etape 4 : Collecte et organisation de l'information

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

- ✓ Quelles données doivent être collectées ?
- ✓ Où seront collectées ces données ? A l'intérieur de l'organisation, sur le terrain ou auprès du groupe cible ou d'autres agents ?
- ✓ Par quelle méthode ?
- ✓ Comment les différentes parties prenantes seront-elles informées ? Par présentation orale ? Par écrit ? A l'aide de supports visuels ?
- ✓ Quand seront-elles informées ?

Un système de présentation réussi est adapté à la structure de direction et fournit l'information nécessaire à la prise de décision et à l'action.

Etape 5 : Définir les critères d'évaluation

Suivre la progression implique de pouvoir juger si elle est satisfaisante ou non. Le but de la mise au point de critères est de mesurer comment les choses progressent, ou de faire une estimation d'un niveau acceptable de performance dans le domaine d'activité en train d'être évalué. La façon la plus simple est de définir un niveau minimum d'acceptabilité, de telle sorte qu'une intervention est jugée nécessaire dans une zone quand le niveau de performance tombe en-dessous du niveau acceptable fixé antérieurement. Exemple de niveau acceptable : améliorer la prise de poissons de 10% par rapport au niveau d'avant-projet.

Etape 6 : Définir les responsabilités

Pour qu'un système de suivi fonctionne efficacement il est important que les personnes à l'intérieur de l'organisation exploitent le système. Leurs tâches et responsabilités doivent être définies attentivement. Les questions suivantes peuvent servir à définir pour chaque donnée les responsabilités correspondantes :

- ✓ Qui collectera les données ?
- ✓ Qui traitera les données ?
- ✓ Qui transmettra les informations au décideur ?
- ✓ Comment le système sera-t-il coordonné ?

Etape 7 : Planifier les moyens nécessaires

Une fois les activités planifiées, on détermine les besoins du projet en termes d'équipement, de personnel qualifié, de formation et les coûts qui en découlent. La tâche suivante sera l'établissement d'un budget à allouer au fonctionnement du système de suivi-évaluation. Environ 3 % du coût du projet est généralement admis.

Etape 8 : Mise en marche et fonctionnement

L'ultime étape de la mise en place du système sera mise en exécution. On opérera d'abord un test du dispositif afin d'identifier les goulots d'étranglement. Au cas où il en existerait, l'équipe de suivi-évaluation procèdera à une révision et adaptera le système en fonction du budget disponible, du poids du travail supplémentaire, etc.

2.2 Elaboration du modèle d'analyse

2.2.1 Choix des variables

A ce niveau, il sera présenté le processus ayant mené au choix des variables ainsi que la méthodologie adoptée pour la conduite de cette étude. A la lumière des définitions sur le suivi évaluation, il apparaît que le dispositif de suivi évaluation doit permettre d'identifier les écarts dans la réalisation des activités d'un projet et d'y apporter des réponses appropriées. Il est par conséquent un élément fondamental pour la réussite d'un projet.

Etant dans l'environnement des projets d'Atlantique Telecom SA, le constat est qu'il y'a des retards énormes dans la réalisation des activités des projets Moov en général et du projet CIO2013 en particulier. Cela peut s'expliquer en partie, par le manque d'un dispositif de suivi évaluation adéquat. Ainsi cette question mérite d'être posée : « que faire pour avoir un dispositif de suivi évaluation performant pour le projet ? ».

C'est pour répondre à cette interrogation que la conception du modèle d'analyse suivant s'impose.

2.2.2 Conception du modèle d'analyse

La lecture des rapports d'activités, les missions terrain, les entretiens avec les principaux acteurs et l'observation de ce qui se passe dans l'exécution des projets de Mooven général et du projet CIO 2013 en particulier, poussent à dégager des pistes quant aux causes probables de la lenteur dans la réalisation des activités.

✓ Hypothèse de recherche

L'hypothèse de recherche est la suivante :

La performance d'un système de suivi-évaluation dépend de sa conception et de son pilotage (la **planification, l'organisation, la direction et le contrôle**).

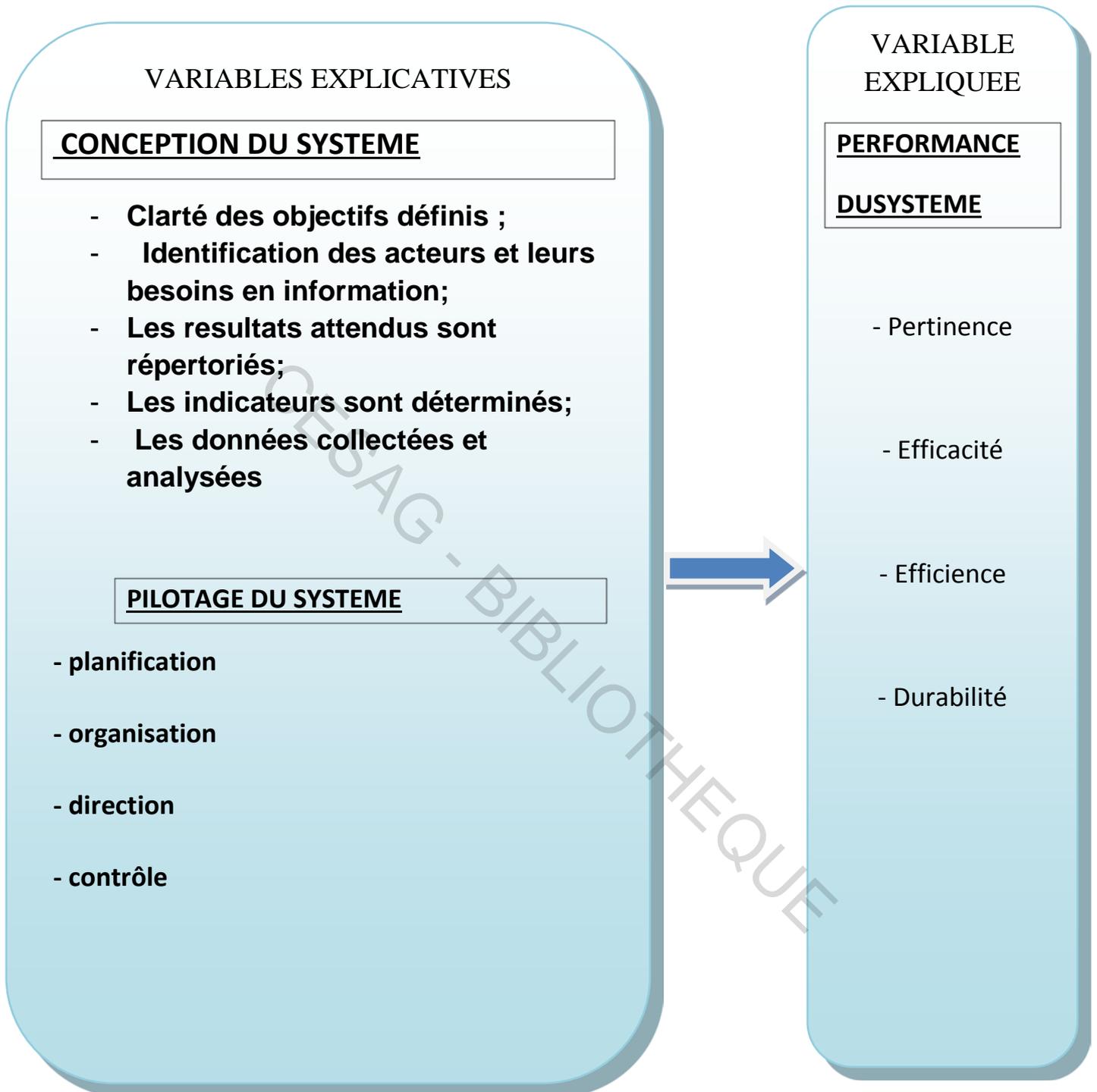
Cette hypothèse peut être reproduite sous la formule suivante :

$P = f(Co ; Pi)$ où : p signifie performance du système de suivi-évaluation ;

Co signifie conception

Pi signifie pilotage

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source Gambo

2.2.3 Définition des variables

➤ Variable à expliquer

Dans le cadre de la présente étude, **la performance du système de suivi évaluation** est considérée comme étant une variable à expliquer. Elle sera ainsi appréciée en fonction des indicateurs de pertinence, d'efficacité, d'efficience, et de durabilité.

✓ La pertinence

Ce critère nous permet de vérifier si le dispositif permet de prélever des informations pour lesquelles il a été élaboré.

✓ L'efficacité

L'efficacité est l'atteinte des résultats conformément aux objectifs qui sont définis. A ce niveau, ce critère nous permet de vérifier la qualité des observables prélevés.

✓ L'efficience

L'efficience est la réalisation des objectifs du projet au moindre coût. Elle sera déterminée par rapport au gain de temps et du coût de l'information.

✓ La durabilité

Un dispositif de suivi-évaluation doit être pérennisé afin de capitaliser tous les aspects positifs du suivi-évaluation et se renforcer dans le temps.

➤ Variables explicatives

Les variables explicatives du modèle sont au nombre de cinq, à savoir :

- ✓ la planification ;
- ✓ l'organisation ;
- ✓ le contrôle ;
- ✓ la direction et
- ✓ la conception.

✓ **La planification**

La planification se définit comme le processus par lequel les responsables d'une organisation ou institution définissent l'orientation de la-dite institution pour en tirer des plans, des programmes. Cette fonction fondamentale de la gestion est un processus formalisé de prise de décision qui consiste notamment à :

- fixer des objectifs clairs ;
- choisir des politiques ;
- dresser des programmes d'action à court, moyen et long termes ;
- identifier les ressources nécessaires.

La planification est d'une grande importance en management parce qu'elle permet d'éviter le pilotage à vue en répondant aux questions suivantes :

- Où sommes-nous ?
- Où voulons-nous aller ?
- Comment y aller ?
- Est-ce que nous progressons ?

Dans le domaine du suivi-évaluation, la planification permet de choisir ce qu'il faut suivre et évaluer et cela se fait dès la conception du système du suivi. Les activités doivent être identifiées et programmées dans le plan de travail annuel du projet ou programme.

La planification des activités de suivi permet de collecter juste les informations nécessaires et permet ainsi au système d'être plus efficace et d'éviter un gaspillage des ressources à lui allouer.

✓ **L'organisation**

L'organisation dans le management concerne surtout les ressources humaines et consiste à décider « qui doit faire quoi », « où », « quand » et « comment ». Elle est la deuxième fonction du management en ce sens qu'elle permet aussi de répartir les tâches, responsabilités et moyens nécessaires à l'accomplissement du travail des acteurs du système.

Une bonne organisation contribue beaucoup à la performance d'un système de suivi-évaluation en ce sens qu'elle permet d'éviter le doublement des tâches et le travail pourra ainsi se faire sans perte de temps et de ressources matérielles. De plus l'organisation permet une meilleure circulation de l'information.

✓ **Le contrôle**

Le contrôle se définit comme l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux buts et qui permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs. Plus simplement, le contrôle permet de vérifier si les résultats sont atteints ou non.

Le contrôle est d'une grande importance pour le pilotage d'un système. D'abord, il permet d'avoir une idée du travail qu'accomplissent les acteurs chargés du suivi et des difficultés qu'ils rencontrent. On pourra ainsi trouver les mesures d'amélioration. Sans contrôle il serait difficile pour l'équipe de suivi-évaluation de faire le point sur leurs activités et de mesurer leur degré d'atteinte des résultats. En effet, la fonction de contrôle veille sur le respect des délais et la qualité des données collectées et traitées.

✓ **La direction**

La fonction « direction » coordonne et active les trois précédentes pour aboutir aux performances souhaitées. La direction consiste à diriger les employés chargés d'exécuter un travail et à faire progresser les choses. De ce fait, la formation, la communication et la motivation représentent les principales tâches liées à la direction. C'est en facilitant leur travail et en les stimulant que les gestionnaires peuvent motiver les acteurs du système de suivi-évaluation à devenir plus productifs et à atteindre leurs objectifs.

La fonction de direction est indissociable de la prise de décision dont le processus a été formalisé par Herbert A. Simon dans un modèle appelé IMC⁶. Ce modèle comporte trois grandes étapes qui sont :

- **Intelligence** : comprendre en recueillant toutes les informations possibles sur l'entreprise et son environnement ;
- **Modélisation** : traiter les informations recueillies pour ensuite rechercher les solutions envisageables ;
- **Choix de la meilleure solution** : prendre en compte des contraintes dans le choix de la meilleure solution pour l'organisation.

On ajoute généralement une quatrième étape qui est le contrôle de la mise en œuvre de la décision pour d'éventuelles actions correctives.

⁶SIMON H., The New Science of Management Decision , Harper &Row, 1960

2.3 Méthodologie de mise en œuvre du modèle d'analyse

2.3.1 Instruments de collecte des informations

Dans la démarche utilisée, nous avons mis en œuvre une approche exploratoire afin de mieux comprendre le problème de recherche. C'est ainsi que nous avons élaboré un modèle d'analyse pour la proposition d'un dispositif de suivi évaluation axé sur la performance. Les instruments utilisés sont composés essentiellement de la revue de la littérature, d'entretiens semi directifs et du dépouillement des rapports de suivi.

2.3.2 Elaboration du guide d'entretien

Pour la collecte d'informations relatives à un dispositif de suivi évaluation performant, un guide d'entretien a été élaboré à la lumière de la recherche documentaire et des entretiens avec les acteurs. Il a permis de tester le modèle et de rechercher sur le terrain la réalisation des indicateurs qui sont :

- ✓ Pour la variable à expliquer :

La performance du système de suivi-évaluation

- ✓ Pour les variables explicatives :

La conception du système de suivi-évaluation et

Lepilotage du système de suivi-évaluation

Ces différentes variables seront appréciées en fonction des critères que nous avons définis dans notre modèle d'analyse et conformément aux réponses apportées.

2.3.3 Population de l'étude

L'étude est réalisée avec un certain nombre de personnes impliquées dans la gestion du projet :

- ✓ le chef de service qualité et PMO,
- ✓ les pilotes des projets,
- ✓ les directeurs,
- ✓ les points focaux.

2.3.4 Dépouillement et interprétation

➤ Dépouillement

Le dépouillement du guide d'entretien se fera à plat. Il consiste à s'assurer dans un premier temps que pour chacune des questions, une réponse a été apportée. Ensuite on considère la note obtenue par chaque critère. Le total obtenu par un critère sera rapporté au nombre de personnes interviewées.

Chaque critère du modèle d'analyse se verra attribuer une note allant de 0 à 3 points selon son niveau de satisfaction.

La note est de :

- 0 : si le critère n'est pas satisfaisant
- 1 : s'il est faiblement satisfaisant
- 2 : s'il est moyennement satisfaisant
- 3 : si le critère est totalement satisfaisant.

Au niveau de chaque variable, nous aurons alors à additionner les points obtenus par les critères et déterminer pour cette variable son total de points.

Nous additionnerons à la fin le total de points des quatre variables et nous le comparerons au total maximal de points à obtenir. Nous obtiendrons un pourcentage qui démontre le niveau de performance des variables et permettra de voir quels sont les points à améliorer.

Illustration :

Supposons que nous avons deux variables V1 et V2 comportant respectivement 4 et 6 critères. Chaque critère obtient une note allant de 0 à 3 points.

Tableau 2 : Illustration de la méthode de notation

| Variables | Maximum points | Exemple des points obtenus |
|----------------------------|----------------|----------------------------|
| V1 | 12= (4 x 3) | 7 |
| V2 | 18= (6 x 3) | 11 |
| Totaux et moyenne générale | 30 | 18 |

Source Gambo

Sur un maximum de 30 points nous en avons obtenu 18, soit un pourcentage de 60%.

➤ **Interprétation des résultats**

L'interprétation des résultats se fera en fonction de la sommation de l'ensemble des notes obtenues. Cependant les critères qui n'auront pas eu de notes satisfaisantes feront l'objet de fortes recommandations et de commentaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Contexte de l'étude

Section 1. Présentation d'ATLANTIQUE TELECOM NIGER – SA

1.1. HISTORIQUE

Inscrite au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier sous le numéro RCCM-NI-NIM-2003-B-1095, la Société **ATLANTIQUE TELECOM NIGER(ATN)**, filiale du **Groupe ATLANTIQUE TELECOM**, est une société anonyme, avec conseil d'administration de droit nigérien, régie par les dispositions de l'Acte Uniforme portant sur le Droit des sociétés commerciales et du GIE dutraité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (**OHADA**).

ATN a procédé au lancement de ses activités le 7 mars 2008, à travers sa marque commerciale MOOV, avec un capital de **6 311 600 000FCFA** détenu à 100% par le Groupe ATLANTIQUE TELECOM. Son siège social se trouve à Niamey au Niger à l'adresse 720, boulevard du 15 avril, route de l'aéroport.

✓ **AMBITION**

L'ambition de Moov est de devenir la première société des services similaires en termes de satisfaction des clients, de qualité et d'innovation.

✓ **VALEURS**

ATN a identifié sept (07) valeurs qui sont : le Non Conformisme, le Respect, la Pro activité, l'Ouverture, la Passion, la Complicité et le Modernisme.

1.2. Organisation et fonctionnement

✓ **Organisation**

Avec un effectif de plus de 130 agents, Atlantique Telecom Niger SA est organisée en 7 Directions y compris la Direction Générale, plusieurs Divisions, Services et Cellules tels que décrits dans l'organigramme général de la société (**voir annexe**).

ATN compte donc les directions suivantes :

- Direction des ressources humaines,
- Direction commerciale et clientèle,

- Direction Marketing et Communication,
- Direction technique,
- Direction financière,
- Direction du système d'Information,
- Direction générale,

Cette dernière a en son sein deux services :

- le service juridique et
- le service qualité et Project Management Office (PMO) qui est notre service d'accueil

➤ **Fonctionnement**

Les responsabilités et autorités chez ATN sont définies à l'aide des outils suivants :

- organigramme général et organigramme par structure (directions, divisions, services et cellules)
- lettre de mission à Objectifs,
- fiches de poste.

Au vu des éléments ci-dessus cités, il faut noter que le service qualité et PMO est chargé du suivi et évaluation des projets de toutes les directions afin de rendre compte à la Direction Générale et au groupe Atlantique Telecom de l'état d'avancement des dit projets, mais aussi alerter et/ou apporter des mesures correctives en cas de déviation de certains projets par rapport aux délais et aux coûts.

En résumé l'objectif ultime de ce service (PMO) est d'optimiser les charges de l'entreprise à travers des projets initiés à cet effet. Environ une centaine de projets repartis par Direction sont suivis par le service PMO.

Parmi ces projets nous avons choisi le projet CIO 2013 qui est logé à la Direction du Système d'Information (DSI), comme objet de notre étude.

1.3. Typologie des projets à ATN

Il existe deux grandes catégories de projets à ATN : les projets TITAN et les projets ordinaires.

✓ **Les projets TITAN**

C'est un ensemble de projets conçus par un cabinet externe du nom d'AT KERNEY, pour optimiser les charges de l'entreprise.

En effet ces projets sont repartis par direction et chaque direction, à son niveau, s'organise pour désigner un pilote et une équipe qui seront chargés de manager le projet jusqu'à sa clôture. Aux côtés de cette équipe se trouve le PMO qui a pour mission d'accompagner l'équipe dans l'atteinte des objectifs prévus et de centraliser les informations à la direction Générale et au groupe Atlantique Telecom.

✓ **Les projets ordinaires**

Ils sont conçus par la filiale et parfois par le groupe. Ce sont des projets qui interviennent pour faciliter certaines activités quotidiennes de la société tout en optimisant les charges. C'est le cas par exemple du projet GED (Gestion Electronique des Documents) qui a comme objectif de diminuer l'utilisation des papiers et du coup de diminuer les charges de fonctionnement.

Section 2. Présentation du projet CIO 2013

CIO 2013 est un projet ordinaire conçu par le groupe Atlantique Telecom(ATN).

2.1. Contexte du projet

Au sein du Groupe **ATLANTIQUE TELECOM (AT)**, la Direction des Systèmes d'Information s'est donnée pour objectif à l'horizon 2013, de certifier ses filiales à la norme ISO 20 000.

Pour des raisons pratiques, ce projet a été dénommé « **CIO 2013** », acronyme signifiant :

- **Certification ISO 20 000, à horizon 2013.**

CIO 2013, s'inscrit dans une réflexion d'ensemble, menée par **ATLANTIQUE TELECOM** visant à améliorer la qualité des services rendus aux clients de l'IT, et ce, pour toutes les filiales du Groupe.

En vue d'atteindre cet objectif, **ATLANTIQUE TELECOM** et ses filiales bénéficient d'un accompagnement externe visant à:

1. Consolider les prés requis nécessaires au projet ;
2. Sensibiliser le personnel IT d'**ATLANTIQUE TELECOM** au référentiel et norme relatif au Projet ;
3. Implémenter les processus essentiels pour aller à la certification ISO 20 000 ;
4. Préparer les filiales d'**ATLANTIQUE TELECOM** à l'audit de certification ISO 20 000.

2.2. Définition des concepts

Il est important de définir certains concepts techniques qui seront utilisés tout au long de la description :

✓ **ITIL :**

“Méthode” développée à la fin des années 80 par le Central Computer & Télécommunications Agency (CCTA), agence gouvernementale anglaise chargée d'améliorer l'efficacité et la qualité des services informatiques centraux des ministères, devenue en 2000 l'Office of Government Commerce (OGC). Groupes de travail réunissant des responsables opérationnels, des experts indépendants, des consultants spécialisés et des formateurs

Essor rapide en Angleterre à la suite du "markettesting" imposé par le gouvernement Thatcher aux administrations et entreprises publiques britanniques. Adoption par les départements ministériels et par de grandes entreprises publiques et privées aux Pays-Bas où l'ITIL devient un standard de facto. Diffusion progressive dans les autres pays : Allemagne, Scandinavie, Etats-Unis, France...

En définitive ITIL est un cadre, c'est-à-dire, un ensemble de principes concernant les meilleures pratiques, qui vise à mettre en phase les personnes, les processus et les technologies pour améliorer l'efficacité de la gestion des services

En effet ITIL permet de :

- Mettre en œuvre un ensemble structuré de meilleures pratiques (élaboré par et pour des opérationnels) permettant un gain de temps en évitant de « réinventer la roue » ;
- Gagner du temps en s'appuyant sur des modèles existants (Processus, rôles & responsabilités, règles de gestion) ;
- Faciliter le dialogue entre les différents acteurs (de l'entreprise et prestataires) ;
- Bénéfices d'une méthode publique (livres, ITSMF ...) ;

- Bénéficier d'un standard de fait pour la formation, la certification, les progiciels, le consulting et les services.

✓ ITSM

IT Service Management est une des bases d'ITIL qui le définit ainsi :

ITSM est une approche de la gestion des SI. Elle propose un changement de paradigme, en passant d'une gestion de composants technologiques individuels à une prestation de services, de bout en bout, en utilisant les meilleures pratiques.

Elle se propose de représenter le SI comme un ensemble de capacités organisationnelles permettant de fournir de la valeur à des clients sous forme de services.

ITSM est délibérément en opposition avec les approches axées purement sur la technologie. Ce qui suit représente une devise caractéristique de la littérature ITSM.

La DSI ne peut plus se permettre de se concentrer sur la **technique** et son organisation interne, elle doit maintenant prendre en compte la **qualité des services** qu'elle fournit et mettre l'accent sur la **relation** avec ses clients.

ITSM prend en compte 4 perspectives importantes surnommées les 4P, c'est-à-dire les **Processus**, les **Personnes** (collaborateurs et clients), les **Produits** (ou techniques) et les **Partenaires** (ou fournisseurs).

✓ ISO 20000

C'est une norme mondiale qui décrit les exigences relatives à la gestion des services au niveau de la DSI (ITSM). La norme a été élaborée afin de refléter les meilleures pratiques décrites dans le Framework d'ITIL.

ISO 20000 prend également en charge d'autres cadres, tels que Microsoft Operations Framework.

ISO 20000 est composée de deux parties: une spécification pour IT Service Management (ISO 20000-1) et un code de pratique pour la gestion des services (ISO 20000-2).

2.3. Les différentes étapes du projet

Le projet consiste à mettre en œuvre les actions définies dans la **Réponse d'Appel d'Offres** et validées par le Groupe **ATLANTIQUE TELECOM**.

Pour ce faire, le projet « **CIO 2013** » se décline en 6 Chantiers majeurs :

- **Structuration du Projet** « *Organiser, Sécuriser et Initialiser le Projet CIO 2013* » ;
 - Définir la stratégie d'exécution du Projet en vue d'obtenir la certification ISO 20 000 ;
 - Définir la stratégie de mise en œuvre des processus ;
 - Structurer et formaliser l'organisation globale du Projet.
- **Sensibilisation équipes IT et évaluation des filiales** « *Fournir les fondamentaux et évaluer l'existant* »
 - Apporter une vision globale du référentiel ITIL et de la norme ISO 20 000 ;
 - Évaluer la gestion du SI pour chacune des filiales ;
 - Former les acteurs projet à la mise en place de processus ISO 20 000 ;
 - Former les auditeurs internes à l'audit ISO 20 000.
- **Plan d'Alignement** « *Structurer la mise en œuvre des processus dans le temps* » ;
 - Identifier les alignements nécessaires pour aller à la certification ISO 20 000 ;
 - Identifier/estimer les profits pour le projet « **CIO 2013** » et pour la DSI du Groupe AT ;
 - Définir un plan d'alignement jalonné en 2 temps pour aller à la certification ISO 20 000 ;
 - Initialiser la conduite de changement au sein d'AT, et ce, via des accords partagés.
- **Mise en œuvre processus vitaux** « *Répondre aux dysfonctionnements les plus critiques* » ;
 - Concevoir la Politique de Gestion des Processus ;
 - Formaliser les Procédures nécessaires au cycle de vie des Processus ;
 - Paramétrer l'outil ITSM en lien avec les Processus définis ;
 - Conduire opérationnellement l'application des Processus.

- **Mise en œuvre processus complémentaires** « *Améliorer la rentabilité et la proactivité d'AT* » ;
 - Concevoir la Politique de Gestion des Processus ;
 - Formaliser les Procédures nécessaires au cycle de vie des Processus ;
 - Paramétrer l'outil ITSM en lien avec les Processus définis ;
 - Conduire opérationnellement l'application des Processus.
- **Pilotage et Audits blancs ISO 20 000**« *Garantir l'exécution du projet et sécuriser la certification* ».
 - Mettre en place le pilotage et le suivi des projets d'implémentation, et ce, pour chaque filiale ;
 - Réaliser par un auditeur externe, des audits blancs ISO 20 000 visant à mesurer les efforts restants à fournir pour la certification.

2.4. Les outils de suivi et évaluation du projet CIO 2013

Il existe plusieurs types d'instruments pour le suivi et évaluation des projets à Atlantique Telecom Niger SA, il s'agit entre autres de la :

- **Note de mission**

Elle témoigne de l'engagement du pilote de projet vis-à-vis de ses supérieurs d'atteindre l'objectif du projet dans le délai.

- **Fiche d'initiation du projet**

C'est un document qui retrace toutes les informations sur le projet (le plan de communication, la responsabilité de chaque membre de l'équipe), ce document est l'œuvre de l'initiateur du projet et doit être validé par son Directeur fonctionnel.

- **Fiche de Planification budgétaire**

C'est un document qui présente une structure de fractionnement des tâches du projet par coût.

- **Charte de projet**

C'est l'identité même du projet.

Enfin il est important de préciser que les trois premiers documents ne sont valables que pour les projets financés par notre filiale (sponsor DG) par contre la charte doit être élaborée pour tous les projets (groupe et filiale) (voir annexe).

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats

Section 1. Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives

Pour la présente étude, un modèle d'analyse a été élaboré avec des variables explicatives que sont : la conception (document du projet) et le pilotage (planification, organisation, direction, contrôle) .Ces variables servent à expliquer le niveau de performance du système de suivi-évaluation de Moov. Les variables explicatives comportent des critères qui, à leur tour, déterminent le niveau de satisfaction desdites variables.

A travers le guide d'entretien, il a été recueilli des données permettant de juger le niveau de satisfaction des critères. Chaque critère a été sanctionné par une note allant de 0 à 3 selon son niveau de satisfaction.

1.1. Présentation des résultats

Les résultats de dépouillement du guide d'entretien sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Synthèse des résultats des variables explicatives

| | Indicateurs | Critères | Notes | Pourcentage |
|---|---|---|-------|-------------|
| Conception du système de suivi Evaluation | L'ensemble des activités du projet est répertorié | Analyse du projet | 1 | 15 |
| | Identification des acteurs et de leurs besoins | Les utilisateurs sont identifiés | 2 | |
| | Les résultats attendus sont répertoriés | Elaboration de la matrice des résultats | 0 | |
| | Les indicateurs sont déterminés | Choix des indicateurs | 2 | |
| | Données collectées et analysées | Définition du mode de collecte | 3 | |
| TOTAL | | | 8 | 53,34% |
| pilotage du système | planification | Elaboration du plan d'action du projet | 2 | 3 |
| | TOTAL | | 2 | 66,67% |
| | Organisation | Définition des responsabilités | 3 | 12 |
| | | Existence et utilisation d'un organigramme des tâches | 3 | |
| Existence d'effectifs et de compétences nécessaires | | 3 | | |

**AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DANS UN PROJET TELECOM : CAS DU
PROJET CIO 2013 D'ATLANTIQUE TELECOM SA AU NIGER**

| | | | |
|-----------|--|----|-------|
| | TOTAL | 9 | 75% |
| Direction | Existence d'un dispositif de mobilisation et de motivation | 1 | 12 |
| | Utilisation d'un style de management adapté | 2 | |
| | Existence de procédures de communication interne et externe | 3 | |
| | Existence d'outils de supervision et de coordination | 3 | |
| | TOTAL | 9 | 75% |
| contrôle | Existence d'un dispositif d'identification des écarts et des risques | 3 | 12 |
| | Respect des procédures | 3 | |
| | Feed-back de l'information | 2 | |
| | Application des recommandations | 2 | |
| | TOTAL | 10 | 83,34 |

Source : Gambo

Sur un maximum de 54 points possibles, les variables explicatives en ont obtenu 36, soit un pourcentage de 67%.

Les résultats ainsi obtenus nous permettent d'avoir une agrégation chiffrée en termes de taux de réalisation des indicateurs. Ainsi, le taux de réalisation d'un indicateur est la moyenne de cet indicateur en pourcentage.

1.2. Analyse et Interprétation des résultats

Après la présentation des résultats, nous allons procéder à leur analyse et leur interprétation.

1.2.1. Variable conception

La variable conception est satisfaite à hauteur de 53,34%. Elle constitue ainsi une composante essentielle dans la recherche de la performance d'un dispositif de suivi évaluation. C'est pour cela que nous allons voir ce qui explique ce niveau de performance en analysant l'ensemble des indicateurs de cette variable que sont :

➤ L'ensemble des activités du projet est répertorié

Il apparaît à partir de l'appréciation qui a été faite de cet indicateur par les personnes interviewées, que pour la conception d'un dispositif de suivi évaluation, il faut faire l'analyse du projet pour revisiter avec un œil critique l'ensemble des activités, objectifs et ressources prévues dans le document d'évaluation du projet (charte de projet). C'est pour cela que cet indicateur a été faiblement apprécié avec score de 1 ce qui est d'après notre grille d'analyse, faiblement satisfaisant. Toutefois, il a été montré que les objectifs ne sont pas circonscrits dans le temps et ne comportent pas d'indicateurs objectivement vérifiables.

➤ Identification des acteurs des informations et de leurs besoins

Les principaux utilisateurs d'informations ont été identifiés. Il s'agit des différents services de Moov, du Groupe Atlantique Telecom SA (Côte d'Ivoire) de la Direction Générale. Leurs rôles au sein du système de suivi et d'évaluations sont d'abord d'informer les fournisseurs d'informations à travers l'unité de gestion du système de leurs besoins spécifiques en informations et ensuite d'utiliser l'information livrée par le système de suivi et d'évaluation pour leurs propres activités de gestion et de planification.

Les utilisateurs des informations sont identifiés pour que les informations dont ils ont besoins puissent être disponibles à temps.

➤ **Résultats attendus**

Les résultats attendus du projet doivent être déterminés pour que tous ceux qui sont impliqués puissent les connaître. Malheureusement ce n'est pas le cas pour le projet CIO 2013 dans lequel les résultats ne sont pas connus à l'avance. Cet indicateur a été apprécié à hauteur de 0%.

➤ **Choix des indicateurs**

Comme instrument de mesure de la performance d'une ou de plusieurs actions, l'indicateur permet de suivre les activités et résultats du projet. C'est pourquoi il faut élaborer l'ensemble des indicateurs qui doivent être renseignés par rapport au degré d'atteinte des résultats en ce sens que dans le cadre d'un dispositif de suivi évaluation, il faut aller au-delà de la réalisation des activités pour voir comment celles-ci ont été réalisées. C'est une étape importante dans le suivi des activités du projet. C'est pour cela que la pertinence de cet Item a eu un score de 2/3 par les personnes interviewées, ce qui nous permet de dire que le projet CIO 2013 présente déjà des indicateurs ou livrables dans le document de projet.

➤ **Données collectées et analysées**

Dans toute activité qui repose sur une stratégie de prélèvement d'observables, il est indispensable d'élaborer les outils qui permettent de recueillir les informations. Il faut donc un cadre cohérent et réfléchi qui réduit toute éventualité de perte de l'information pouvant engendrer des biais dans leur appréciation. C'est pourquoi les chargés de suivi et évaluation utilisent un tableau de bord à cet effet. Cet indicateur a été considéré pertinent, c'est ce qui explique l'appréciation qui en a été faite avec un taux de 100%.

1.2.2. Variable pilotage

A ce niveau, nous allons passer en revue les variables secondaires qui expliquent la variable pilotage. Il s'agit de : la planification, l'organisation, la Direction et le Contrôle.

✓ **La sous-variable « planification »**

Le niveau de performance pour cette variable est assez élevé. Il est de 66,67% (2/3). Cela démontre une bonne planification des activités de suivi-évaluation au niveau de CIO 2013 en particulier et de Moov en général.

D'abord les objectifs du projet ont été identifiés dans le plan projet CIO 2013 de Moov et sont :

- **Structuration du Projet** « Organiser, Sécuriser et Initialiser le Projet **CIO 2013** » ;
- **Sensibilisation équipes IT et évaluation des filiales** « Fournir les fondamentaux et évaluer l'existant » ;
- **Plan d'Alignement** « Structurer la mise en œuvre des processus dans le temps » ;
- **Mise en œuvre processus vitaux** « Répondre aux dysfonctionnements les plus critiques » ;
- **Mise en œuvre processus complémentaires** « Améliorer la rentabilité et la proactivité d'AT » ;
- **Pilotage et Audits blancs ISO 20 000** « Garantir l'exécution du projet et sécuriser la certification ».

Ceci explique sans doute le niveau d'efficacité du dispositif de suivi, car les chargés de suivi-évaluation connaissent les données à recueillir et disposent pour cela de fiches de collecte.

De même, avant le début de chaque exercice annuel, le service de suivi-évaluation de Moov définit sa stratégie d'intervention, c'est-à-dire les activités à entreprendre dans le domaine de suivi-évaluation et les ressources à leur allouer. Mais la programmation n'est, semble-t-il, pas faite avec tous les acteurs dont certains se disent pas assez impliqués. Cela peut être une source de démotivation chez eux.

Une fois les activités répertoriées, il faut les planifier pour avoir une vision globale de tout ce qui est prévu. Cet indicateur a eu l'assentiment de tous ceux à qui nous avons soumis notre guide d'entretien. C'est ce qui explique le taux de 66,67% qu'il a atteint. En effet, l'élaboration du plan d'action permet de visualiser l'ensemble des activités à réaliser, les résultats attendus, les bénéficiaires, les différents acteurs de l'activité et les ressources nécessaires.

Le système de suivi-évaluation actuel de Moov utilise des outils de planification tels que la note de cadrage, la fiche de planification budgétaire, la charte de projet. Ces outils ne couvrent pas l'ensemble des domaines d'activités et présentent donc des limites.

Enfin il ya lieu de préciser que le système de suivi-évaluation de Moov n'utilise pas des outils comme le cadre logique, le PERT, et le Tableau de GANTT.

✓ **Sous-variable « organisation »**

Cette variable a un moyen de performance de 75% (9/12).

En effet la Division Qualité et PMO logée à la Direction Générale dispose de compétences nécessaires en suivi-évaluation et les responsabilités y sont définies dans les fiches de poste. On remarque l'existence d'un organigramme pour le projet CIO 2013 (voir fiche d'initiation du projet en annexe).

Par contre au niveau des services où se trouvent les points Focaux, les compétences requises font défaut, car les chargés de collecte de données de suivi n'ont pas tous d'expérience dans le domaine et ne connaissent pas bien les objectifs du système. A cela s'ajoute les insuffisances du circuit de l'information toujours au niveau des services où la remontée des données pose problème. Ces difficultés peuvent avoir une incidence sur la pertinence des informations, tout comme elles menacent la viabilité du système.

✓ **Sous-variable « direction »**

Au niveau de cette variable on a un niveau de performance louable de 75% (9/12).

Le style de management appliqué est de type participatif et le processus de décision inclut aussi tous les acteurs. Le système dispose aussi de procédure de communication en interne comme en externe. En interne les échanges d'informations se font par exemple à l'aide des comptes rendus mensuels. Cela explique que les délais de production des rapports d'activités soient respectés et donc la pertinence du système.

Mais, la faible note du critère relatif à la mobilisation et à la motivation vient mettre un bémol au niveau de performance de cette variable. Il y a un déficit de ressources au niveau local. Les points focaux du système de suivi pensent que leur rôle de collecte des données est un travail supplémentaire. A cela, il faut ajouter le fait que dans certains services, les points focaux collectent des données pour plusieurs projets intervenant en même temps dans leur service. Ce sont sans doute ces facteurs qui expliquent leur faible motivation et les retards constatés dans la remontée de l'information. Cette situation est préjudiciable à la pertinence et à l'efficacité, de même qu'elle occasionne des déplacements des chargés du suivi et évaluation pour la collecte des données, ce qui entraîne des coûts supplémentaires de suivi.

✓ **Sous-variable « contrôle »**

Le niveau de performance de la variable contrôle est aussi appréciable et est d'environ 89% (16/18).

Le système de suivi-évaluation de Moov prend en compte des écarts et des risques à travers le tableau de bord. Dans le canevas de rapport mensuel d'activités, les niveaux de réalisation

atteints et visés ainsi que les risques y sont consignés. Leur analyse permet de voir si des écarts se produisent.

L'autre point fort au niveau de la variable « contrôle » est le respect des procédures. La planification des projets à Moov se fait selon un manuel de procédures de planification appelé fiche enregistrement qualité ou procédures. La performance des agents du service de suivi-évaluation est évaluée et on y détermine notamment leur respect des procédures. La supervision interne, aussi, permet cette vérification.

Les recommandations du service de suivi trouvent, de l'avis des acteurs, une bonne application.

Tout ceci contribue à l'efficacité du système, à son efficience et à sa pertinence. Ce dernier critère est aussi assuré par la rétroaction de l'information. En effet, la qualité rapports de la Division Qualité et PMO est étudiée par le PMO DIRECTOR du Groupe AT qui peut les renvoyer pour d'éventuelles améliorations.

Section 2. Présentation et analyse des résultats par rapport à la variable expliquée

Pour la présente étude, nous avons élaboré un modèle d'analyse avec la variable expliquée performance qui a comme indicateurs la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Les variables expliquées comportent des critères qui à leur tour déterminent le niveau de satisfaction de ladite variable.

Nous avons recueilli des données qualitatives permettant de juger le niveau de satisfaction des critères.

2.1. Présentation du résultat

La variable expliquée ou variable dépendante de notre modèle est la « performance ». Elle a quatre variables secondaires que sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité et chacune de ces dernières a des critères. Le tableau suivant présente la variable expliquée, les variables secondaires et les critères.

Tableau 4 : présentation des critères d'analyse de la variable expliquée

| Variable expliquée | Variables secondaires | Critères |
|---------------------------|------------------------------|--|
| Performance | Pertinence | <ul style="list-style-type: none"> - Précision de l'information - Accessibilité de l'information - Respect des délais - Acceptabilité de l'information |
| | Efficacité | <ul style="list-style-type: none"> - Extrants livrés - Ecart d'activités - Effet des décisions prises sur les activités |
| | Efficience | <ul style="list-style-type: none"> - Ecart de la qualité des extrants - Ecart des coûts des extrants - Ecart des ressources matérielles consommées |
| | Durabilité | <ul style="list-style-type: none"> - Coût de la collecte et traitement des données - Coût de la formation - Disponibilité des ressources financières pour le SSE - Capacité des bénéficiaires à gérer le système |

Source : Gambo

2.2. Analyse et Interprétation des résultats

A l'issue de notre entretien avec le personnel, on a pu apprécier les variables secondaires en fonction des indicateurs qualitatifs ;

✓ Pertinence

Le système de suivi et d'évaluation a pour objet de répondre aux besoins internes de gestion et de supervision des parties prenantes, en l'occurrence les services techniques, les directions, la direction Générale et le Groupe AT. Le système est appelé aussi à fournir régulièrement des informations pertinentes sur les indicateurs de performance.

Actuellement, les objectifs des projets étant trop généraux, les besoins en informations pour apprécier les progrès réalisés des différents services de Moov auront du mal à être couverts. Or pour qu'un système soit utile et serve les intérêts des groupes cibles, il doit être en mesure de couvrir ses besoins en information en vue de détecter aussitôt que possible les effets de l'action, vérifier la validité des hypothèses initiales et prévoir d'éventuelles difficultés à venir (fonction d'alerte précoce).

Les informations fournies par le système de suivi-évaluation sont précises. En effet, les chargés de suivi ne trouvent pas toujours toutes les données qu'ils recherchent, mais ils ont en général celles nécessaires pour l'évaluation et la publication de leurs rapports. Ces rapports constituent souvent le canal de diffusion de l'information. Mais cette forme de présentation de l'information ne convient pas à tous les acteurs du système de suivi-évaluation, notamment ceux se trouvant sur le terrain.

L'autre déterminant de la pertinence est le respect des délais. A ce niveau on remarque que les rapports sont rédigés et transmis à temps aux différents acteurs concernés, notamment le groupe et la Direction Générale.

✓ Efficacité

Le rôle du système est de collecter des données, de les traiter et de fournir une information utile à la prise de décision. Pour Moov, le niveau des réalisations des activités du système est jugé satisfaisant. Des écarts se produisent entre activités prévues et celles réalisées, notamment pour le réel du projet CIO comme prévu dans le document du projet.

L'efficacité du système se mesure aussi à la prise en compte de ses recommandations dans la programmation des activités du projet. A Moov, les chargés du suivi-évaluation que nous avons interrogés estiment que leurs remarques ne sont pas sans effet. L'information produite par le système est ainsi utilisée pour la programmation des activités du projet et la conduite des activités. Par exemple les résultats de l'évaluation des projets 2012 qui proposent une formation pour les pilotes et les points focaux sont pris en compte dans le plan de formation de l'année 2013.

✓ **Efficienc**

Les ressources humaines utilisées dans le suivi-évaluation des projets de Moov proviennent essentiellement de la Division Qualité et PMO et ne sont pas nombreux, ce qui suppose une charge salariale faible.

Toutefois, la cellule suivi-évaluation a la possibilité d'utiliser plusieurs moyens dans la recherche des informations pertinentes concernant le projet, il s'agit de :

- moyens de communication : selon l'ampleur du projet, ils peuvent appeler les autres filiales pour s'informer sur l'état d'avancement du projet ;
- Moyen de transport : Pour permettre aux chargés de suivi et évaluation de se déplacer auprès des managers de projet(pilotes) pour avoir des informations sur le niveau d'exécution du projet et s'assurer parfois de l'effectivités de la livraison des matériels .

✓ **durabilité**

De par son envergure, la société Moov Niger exige un coup élevé pour le suivi-évaluation de ses activités de collecte et de traitement des données. Les coûts de formation ne semblent pas trop élevés.

On peut dire que la viabilité du système n'est pas assurée au-delà du terme de certains grands projets de Moov notamment les projets de la Direction Technique de Moov, car les acteurs (pilotes et points focaux) du suivi-évaluation sont loin d'avoir toutes les compétences requises. De plus, la plupart des acteurs sont démotivés pour la collecte des données de suivi car il n'ya pas de contrepartie financière liée à cette tâche qu'ils considèrent comme supplémentaire.

Chapitre 2 : Recommandations et Proposition d'un cadre Méthodologique

Section 1. Recommandations par rapport aux variables explicatives

A la lumière des investigations menées au cours de cette étude, il s'est avéré que malgré les progrès réalisés par le personnel à divers niveaux pour doter Moov d'un dispositif de suivi-évaluation performant, des efforts sont encore indispensables dans la mise en place définitive du dispositif.

1.1. Recommandations par rapport à la variable « conception »

✓ **Qualité des objectifs**

Au niveau des objectifs, nous suggérons que ceux-ci soient définis avec des indicateurs objectivement vérifiables. Ainsi, nous insistons sur un certain nombre de caractéristiques qui sont importantes pour la définition d'un objectif. En effet, un objectif bien formulé doit être SMART (Spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et dans le temps).

✓ **Identification des indicateurs pertinents**

A ce niveau, nous suggérons que le dispositif de suivi-évaluation choisisse des indicateurs d'effets et d'impact afin de faciliter à long terme l'évaluation des actions du CIO 2013. Pour ce faire, le système de suivi-évaluation doit sélectionner des indicateurs/ données à collecter qui pourront identifier clairement l'impact distinct de CIO 2013. Aussi, le système doit il réduire le nombre total d'indicateurs à un niveau raisonnable.

Enfin, il est suggéré au système de réduire le nombre des différents types de données à collecter pour chaque indicateur afin de rendre le système efficace et réduire ainsi les demandes d'informations sur les agents de terrain. Le système de suivi et évaluation n'a besoin que d'informations pertinentes et à temps.

✓ **Identification des utilisateurs d'information**

Les différents utilisateurs du système de suivi-évaluation vont au-delà de ceux spécifiés par le système actuel. Il faudra identifier davantage les utilisateurs potentiels et mener des études approfondies pour déceler leurs besoins réels en informations et les délais et périodicités auxquels les différentes informations doivent leur parvenir.

✓ **Identification des méthodes de collecte et traitement des données**

A ce niveau, il s'agira pour le service de suivi et d'évaluation de tester les fiches de collecte. Ceci permettra de porter des corrections sur un certain nombre de fiches.

Aussi, faut-il que les agents chargés de la collecte des données (point focaux) soient bien formés pour accomplir leurs missions et que des motivations soient prévues pour certains parmi eux qui auront à faire des grands progrès en matière de collecte des données.

1.2. Recommandations par rapport à la variable « Pilotage du système »

✓ **Pour la sous variable « planification »**

La planification qui consiste pour le système de suivi-évaluation de Moov à préciser les objectifs des projets et de définir les critères d'évaluation est peu rigoureuse. Nous avons noté une démarche participative des acteurs du système pour la fixation des objectifs du projet. La difficulté principale de pouvoir attribuer les critères d'évaluation à ces objectifs réside dans le manque de rigueur au niveau de la formulation des objectifs. Nous ressentons effectivement cette situation au niveau de la compréhension des objectifs du projet.

La planification des activités de suivi-évaluation est déjà satisfaisante. Mais, nous recommanderons de mieux y associer les acteurs au niveau des services. On pourrait ainsi discuter avec les services des moyens matériels à leur allouer afin qu'ils puissent convenablement assurer le suivi technique des micro-projets en cours dans leurs services.

L'implication des chefs de Divisions, des pilotes des projets et des points focaux dans la planification des activités de suivi, devrait leur permettre de mieux comprendre le système et d'y participer plus activement.

Aussi, pour accroître l'efficacité de ses activités, le service de suivi-évaluation gagnerait à utiliser plus d'outils informatiques comme les logiciels MS Project qui permettent non seulement de mieux planifier, mais aussi de suivre les activités qui lui sont confiées.

✓ **Pour la sous variable « organisation »**

La confrontation de la pratique du suivi-évaluation de Moov à notre modèle nous a permis de voir que c'est au niveau de cette fonction qu'il y a des améliorations à apporter.

Les responsabilités étant définies, il faudrait y ajouter un organigramme qui déterminerait clairement la charge de travail que chaque agent devrait accomplir dans le cadre du projet CIO 2013. Cela éviterait de faire faire à un agent une tâche qui n'est pas la sienne.

Au niveau des services on devrait améliorer la circulation de l'information. Cela pourrait se faire en fixant aux chargés de collecte des données (points focaux) des délais pour livrer les données, en mettant à leur disposition plus de moyens et en partageant mieux toute l'information relative aux activités du projet. On pourrait par exemple leur communiquer oralement cette information. Il faudrait pour cela réhabiliter la Division Qualité et PMO dans son rôle de centralisation des données de suivi en provenance des services gestionnaire des projets.

Ceci pourrait réduire les déplacements des chargés de suivi vers les services pour recueillir des données.

Enfin Moov devrait continuer son effort de formation des acteurs en suivi-évaluation, gage d'un succès des systèmes de suivi viable. Nous suggérons aussi d'utiliser le diagramme de responsabilités pour affecter à chaque membre de l'équipe ses tâches respectives.

✓ **Pour la sous-variable « direction »**

Cette fonction a comme point faible le manque d'un dispositif efficace de mobilisation et de motivation. La délimitation claire des tâches, comme nous l'avons suggéré plus haut, devrait éviter aux chargés de suivi-évaluation d'avoir trop de travail à faire. Ils seraient plus motivés et plus performants.

Il serait mieux qu'il y ait une synergie des efforts des projets intervenant dans un même service qui permettra aux chargés de collecter des données (points focaux) de transmettre en même temps les informations requises sur les microprojets dont ils ont la charge.

En plus des avantages pécuniaires et matériels qu'il faudrait sans doute améliorer pour les acteurs du dispositif de suivi-évaluation, il faudrait créer un sentiment d'appui et d'entraide entre eux et la Division Qualité et PMO. C'est l'une des sources fondamentales de motivation au travail en équipe. Nous proposerons de multiplier les rencontres avec eux dans l'objectif :

- d'exposer la démarche de travail du projet et d'inviter chacun à présenter aux autres son domaine de compétences et les activités dont il a la charge ;

- de légitimer les uns et les autres dans leur rôle, leur sphère d'influence et les prérogatives que leur compétence leur confère ;

Ceci permet un mode de fonctionnement dans lequel chacun connaît la place de chacun. Le but escompté est que l'information et les compétences détenues par un membre soient connues et rendues disponibles à n'importe quel autre membre.

A cette condition, une synergie des compétences du groupe pourra se créer et par la suite, un esprit d'équipe véritable.

✓ **Pour la sous-variable « contrôle »**

A ce niveau, on ne peut qu'encourager le contrôle des écarts et des risques. Comme nous l'avons dit plus haut, en utilisant encore plus l'outil informatique, on contrôlerait mieux la réalisation des activités planifiées et les risques.

La rétroaction de l'information devrait se faire jusqu'au niveau des services afin de s'assurer que les informations sont encore plus pertinentes.

Section 2. Recommandations particulières et proposition d'un cadre méthodologique

2.1. Présentation générale du système

Avant la proposition d'un cadre méthodologique de Suivi-évaluation, nous allons faire un bref rappel du rôle d'un système de Suivi-évaluation, des sources d'informations utilisées pour la conception du système, de la démarche suivie et des principes du système.

✓ **Rôle d'un système de suivi et d'évaluation**

La raison fondamentale pour l'existence d'un système de Suivi-évaluation est de fournir des informations pertinentes et à temps aux responsables des différents niveaux de MOOV, et ceci dans l'optique d'appuyer les fonctions de planification, d'exécution et de gestion de l'entreprise. Donc, il est très important pour Moov de concevoir un système qui puisse répondre aux besoins exprimés et fournir aux moments propices, les différents types d'informations souhaitées.

✓ **Objectifs du cadre méthodologique proposé**

En tenant compte du rôle ci-dessus énoncé du système de Suivi-évaluation, le cadre méthodologique de suivi-évaluation proposé pour Moov n'est pas un cadre pour les mécanismes de contrôle externe.

En effet, il s'agit de doter MOOV d'un cadre méthodologique de suivi-évaluation devant servir comme outil interne et participatif de SE. Cet outil doit permettre d'apprécier non seulement les résultats d'exécution ou opérationnels de Moov, mais aussi les effets et les impacts des activités engagées par celle-ci.

✓ **Sources d'informations pour la conception du cadre méthodologique**

Les sources principales pour la conception du système sont les suivantes :

- les résultats des enquêtes effectuées auprès des personnes interviewées ;
- les documents de base du projet CIO 2013 ;
- le codex de cours de DESS de gestion des projets du CESAG ;
- etc.

✓ **Principes de base du système**

Les principes de base du système de suivi-évaluation présenté dans ce document épousent ceux définis dans la méthodologie de SE de Moov. Le système de SE proposé se veut être un outil évolutif et susceptible d'être ajusté au fur et à mesure que le besoin se fera sentir.

En effet, il a été élaboré le système comme un flux continu d'informations, une courroie opérationnelle ou centres de prise de décision impliqués dans la direction de Moov. Il y a :

- ✓ le groupe ;
- ✓ le codir ;
- ✓ la direction Générale.

2.2. Cadre méthodologique de suivi et d'évaluation proposé

Le dispositif de SE de Moov a deux rôles fondamentaux :

- ✓ rendre compte des réalisations ou résultats opérationnels de Moov ;

- ✓ apprécier les impacts et les effets des projets de Moov.

La démarche adoptée dans la conception du cadre méthodologique est inspirée des variables indépendantes du modèle d'analyse. Il s'agit des variables :

« Conception du système » et « pilotage du système »

2.2.1. Conception du système

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

- les utilisateurs de l'information et leurs besoins en informations ;
- les méthodes et outils de collecte, de traitement et de diffusion de l'information ;
- l'identification des indicateurs ;
- les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans le SE.

✓ Les utilisateurs d'information et les Besoins en informations

Les principaux utilisateurs d'informations sont :

- le Groupe ATN ;
- la Direction Générale ;
- la Direction du système d'informations et
- la Division Qualité et PMO.

Les besoins en informations des diverses structures ci-dessus énumérées sont présentés dans le tableau 8. Il est important que les divers rapports destinés aux diverses structures contiennent des informations pertinentes et de façon régulière.

Au niveau du projet CIO 2013

✓ Identification des indicateurs

Nous avons identifié deux catégories d'indicateurs :

- les indicateurs d'exécution et
- les indicateurs de résultats (effets) et /ou d'impacts. Ces indicateurs découlent du plan stratégique de Moov.

Les indicateurs d'exécution

Les indicateurs d'exécution retenus sont :

- pourcentage annuel des projets dont les études sont
- les indicateurs de résultats ou d'effets

Les indicateurs de résultat permettent de mesurer l'effet ou l'avantage immédiat tiré de la réalisation des activités du projet

✓ **Méthode de collecte et de traitement des données**

Les données indispensables pour fournir des informations liées à l'exécution des activités et des indicateurs physiques ont été identifiées.

Il est souhaitable pour l'unité de suivi –évaluation de présenter les informations sur l'exécution par niveau hiérarchique.

Il faudrait que des fiches de collecte soient élaborées avec des périodicités bien définies.

Selon le type de données, les responsables de collecte seront identifiés.

Il est important de noter que les divers services, les directeurs et le Directeur Général de la société ont généralement besoin de rapports détaillés, mais ne disposent malheureusement pas assez de temps pour les lire. Donc le service de suivi –évaluation pourra leur faciliter la tâche par la production de résultats résumés, courts et succincts, illustrés de tableaux de bord simples. Ceci pourra les aider dans la prise de décisions.

Les données relatives à l'impact seront collectées au moyen des fiches qui seront conçues en fonction des indicateurs d'impact. Le service de SE doit recourir à des :

- diagnostics participatifs
- enquêtes

Les formes de présentation des informations sur l'impact seront des rapports confectionnés dans les tableaux suivants :

Tableau 5 : synthèse de résultats annuels d'impact

| Indicateur d'impact | Situation de référence | Situation actuelle | Observations |
|---------------------|------------------------|--------------------|--------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Gambo

✓ **Méthode de traitement et stockage des données :**

Le traitement des données se fera à deux niveaux. D'abord au niveau des points Focaux qui doivent faire une première synthèse avant de les faire parvenir au service de suivi-évaluation (Division Qualité /PMO). Les agents doivent analyser les données, les écarts constatés entre les activités prévues et les activités réalisées, les problèmes rencontrés et les solutions préconisées.

La véritable analyse se fera au niveau du service de Suivi-évaluation. Ce service doit au préalable mettre en place un mécanisme de contrôle pour s'assurer de la fiabilité des données fournies par les points Focaux. Ensuite, il veillera à faire sortir de sa base de données des éléments clés et des informations essentielles souhaitées par la Direction Générale et le Groupe AT.

Le stockage de données sera effectué dans une base de données. Son rôle est de stocker, de gérer et de fournir des informations anciennes et actuelles relatives aux indicateurs d'exécution de résultats et ou d'impacts des activités de Moov. Aussi, il permet d'élaborer des tableaux de bord devant servir d'outils à la planification des activités futures, la comparaison des prévisions et des réalisations des différentes activités.

Diffusion et restitution de l'information

La raison fondamentale de l'existence d'un système de suivi-évaluation est de fournir des informations pertinentes aux responsables de différents niveaux de Moov pour appuyer leur fonction de planification, d'exécution et de gestion. Il est donc très important pour l'unité de répondre aux besoins souhaités. Deux voies de restitution doivent exister au sein de Moov à savoir :

- les rapports ;
- les réunions de planification, de coordination

Pour la communication des conclusions et recommandations du service de suivi-évaluation, la meilleure méthode consiste à organiser des réunions de service ou des réunions de coordination. Les conclusions pourront être transmises à tous les intéressés qui pourront agir immédiatement en lieux nécessaires.

De l'autre côté, le personnel du service de suivi-évaluation pourra obtenir des informations en retour et corriger au besoin les erreurs.

Toutefois, lorsqu'il s'agit des questions très sensibles, les communications pourront être faites de préférence au cours des réunions privées avec les intéressés. Ces informations ne doivent pas faire l'objet de communication lors des séances publiques ou inscrites dans les rapports destinés à une large diffusion.

2.2.2. Pilotage du système

Au regard des considérations mentionnées plus haut, la Division de suivi-évaluation peut être considérée comme le moteur du système d'information des projets à Moov. Cette Division doit fournir des données et informations pertinentes aux divers secteurs de la société pour les appuyer dans leurs activités de planification, d'exécution et de gestion.

Présentement, la Division est placée sous l'autorité directe du Directeur Général. Cependant, elle est limitée dans sa fonction de pilotage car elle interagit avec des directions principalement. En conséquence, il est préférable que le dispositif de suivi-évaluation, de par son rôle de pilotage, soit indépendant par rapport aux autres structures et placé au même niveau que les autres Directions.

✓ Planification

Il paraît important de noter qu'une bonne gestion d'une organisation ne peut se faire sans une planification correcte des différentes activités. La planification doit se faire suivant un processus cohérent articulé autour des points suivants :

- l'élaboration des objectifs annuels et leurs critères d'évaluation ;
- l'établissement des calendriers d'activités définissant l'enchaînement des tâches, ainsi que leurs durées d'exécution ;

Il est proposé ici un cadre logique pour le projet CIO 2013(voir annexes).

✓ **Organisation du système de suivi et évaluation**

Le système d'information pour le suivi a pour objet de fournir une certaine quantité d'informations en vue de renseigner sur :

- les objectifs poursuivis, leurs critères d'évaluation et les résultats attendus de la mise en œuvre des activités ;
- l'état d'exécution des programmes afin d'apporter en cas d'écart important, les mesures correctives nécessaires ;
- les résultats atteints en termes de performance du projet CIO 2013.

Le système d'information pour le suivi exigera mise au point des documents et supports appropriés tels que :

- réunions périodiques de programmation ;
- réunions d'avancement ;
- missions et visites d'appui.

Ceci est matérialisé par des supports d'informations

- Tableaux de bord ;
- Rapports d'activités périodiques ;
- Rapports annuels d'activités.

La création d'une base de données peut jouer un rôle important dans l'élaboration des tableaux de bord. Une base de données présente les avantages suivants :

- rapidité pour la réalisation des données enregistrées ;
- possibilité d'ajouter, de supprimer ou de modifier des enregistrements ;
- capacité d'organiser les enregistrements selon un ordre déterminé ;
- production des états sous différentes formes.

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

- ✓ ce qui a été fait ;
- ✓ ce qui a été consommé ;

- ✓ les écarts constatés entre les prévus et les réalisés ;
- ✓ les facteurs explicatifs des écarts constatés ;
- ✓ et ce qui reste à faire.

Tableau 8 : suivi régulier d'une activité

| Activités planifiées | Date de démarrage | | Date d'achèvement | | Facteurs explicatifs d'écarts | Actions à mener | Période prévue | | responsables |
|-------------------------|----------------------|------|----------------------|--|-------------------------------------|--------------------|-------------------|--|--------------|
| | Prév. | Réal | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Source : Gambo

✓ **Coordination et Contrôle**

La coordination et le contrôle doivent se faire par des rapports d'activités, des réunions d'avancement et des missions.

- **Rapports d'activités**

Ils doivent porter sur la présentation et l'analyse des tableaux de bords. L'analyse doit être axée sur l'explication des écarts constatés et l'appréciation de la qualité des réalisations. Les rapports d'activités annuels et semestriels doivent être effectués par le responsable de suivi-évaluation.

- **Réunions d'avancement**

Les réunions d'avancement sont des réunions de courte durée, au plus une(1) heure de temps et regroupent les pilotes des projets, les points focaux. Il est question dans ces réunions de localiser des problèmes d'avancement dans l'exécution d'une activité pour déclencher des actions pertinentes.

Les réunions d'avancement peuvent se tenir de préférence deux (2) fois par mois. Elles seront présidées par le chef de Division Qualité/PMO, assisté par l'assistant PMO qui assurera le secrétariat. De toute évidence, une réunion d'avancement se prépare. Elle est suffisante lorsque chaque responsable d'activité sait :

- où en est l'avancement de l'activité ?

- quand l'activité sera terminée ?

La réunion d'avancement fait l'objet d'un compte rendu qui sera rédigé par le responsable de suivi-évaluation. Ce compte rendu sera examiné en début de la prochaine réunion d'avancement.

- **Réunions de coordination**

La réunion de coordination a pour objet de passer en revue l'état d'exécution des activités de l'organisation. Elle aborde les points suivants :

- Approbation du compte rendu de la dernière réunion ;
- Informations générales ;
- Situation générale de la mise en œuvre des programmes ;
- Etat d'exécution détaillé des tâches confiées ;
- Discussion ;
- Examen des programmes de travail mensuels des différents membres de l'équipe projet ;
- Questions diverses ;

Les réunions doivent se tenir de préférence le dernier vendredi du mois.

CONCLUSION

La présente étude qui a porté sur l'amélioration du système de suivi-évaluation dans un projet Télécoma été réalisée à Moov. Elle a permis de faire ressortir les problèmes qui minent le fonctionnement du système de suivi-évaluation de la société.

Les problèmes liés à la conception qui ont été relevés sont:

- le non identification des indicateurs d'effets et impact ;
- la mauvaise définition des responsabilités ;
- le non implication du personnel dans le projet

Quant aux problèmes relevés au niveau du pilotage, il y'a entre autres ceux liés à la coordination, l'organisation et la planification car aucun outil classique (PERT, GANTT, CADRE LOGIQUE) de suivi-évaluation n'est utilisé.

Ainsi, ces insuffisances jouent sur la performance du système de suivi et évaluation en termes de pertinence, d'efficacité et d'efficience.

A cet effet, il a été proposé un cadre méthodologique de suivi-évaluation que la **direction de contrôle, de suivi-évaluation** une fois mise en place, et en tenant compte des spécifications des activités de la société, pourra modifier à sa guise. Le cadre méthodologique proposé est inspiré du modèle d'analyse et comporte les recommandations suivantes :

Conception

- identifier des sources d'informations potentielles et des besoins en information des différentes structures de la société ;
- définir les périodicités claires de circulation des informations ;
- sensibiliser les agents sur l'utilité du système en tant que outil de planification de leurs activités ;
- identifier les méthodes précises de collecte et de traitement des données ;
- définir de façon précise les responsabilités des agents du système.

Pilotage

Mettre l'accent sur une bonne planification des activités du système ;

Mettre l'accent sur l'aspect humain dans le pilotage du système. Il faut qu'il soit mis en place une équipe pluridisciplinaire et que les agents se concentrent sur les activités de suivi et d'évaluation.

Apport de l'étude

La présente étude a permis de relever les insuffisances au niveau du système de suivi-évaluation de Moov. Au-delà de ces insuffisances, elle nous a permis de voir ce qui empêche le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation des projets en général. Enfin cette étude nous a permis de proposer des mesures de redressement aptes à rendre le SSE de Moov beaucoup plus performant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- BRIDIER, M., MICHAÏLOF, S., Guide pratique d'analyse de projets d'investissements, 5^e édition, Dunod 1995.
- COMMISSION EUROPEENNE, Manuel gestion du cycle de projet, 2001.
- COMMISSION EUROPEENNE, Lignes directrices gestion de cycle de vie de projet, 2004.
- FIDA, Guide pratique de suivi-évaluation des projets, 2002.
- MADERS, H-P., CLET, E., Comment manager un projet, édition Dunod , 2007.
- OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002.
- MADERS, Henri-pierre, CLET, Pratiquer la conduite de projet : PARIS : Edition d'organisation, 2005.
- Vallet, Gilles, Les techniques de suivi de projets : assurer les conditions d'achèvement d'un projet, Paris : 2eme Edition, Dunod 2003
- PNUD, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, 2009.
- Autorité de Régulation Multisectorielle Le Régulateur, bulletin officiel, N°5, novembre 2012.
- Autorité de Régulation Multisectorielle, Rapport Annuel 2011

Cours

- AW, B., Cours de planification opérationnelle, DESS en gestion des projets, CESAG, 2011.
- DIALLO, P.F., Cours sur la Méthode accélérée de recherche participative, Master 1 en gestion des projets, CESAG, 2010.
- TRAORE, A., Codex gestion de projet, DESS en gestion des projets, CESAG, 2011.
- TRAORE, A., Cours de suivi-évaluation DESS-Master 2 en gestion des projets, CESAG, 2011.

Mémoires

- GOYEMA, J., Contribution à la conception d'un système de suivi et évaluation d'un programme de développement local: cas du programme d'appui aux communes au Sénégal, CESAG, 2007.
- HILY, Armand.A., Contribution à la mise en place d'un cadre méthodologique de suivi-évaluation axé sur la performance, CESAG, 2005.
- KADEOUA, Y.Y.A., Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation des projets de réduction de la pauvreté : cas du projet FLCD-RPS au Sénégal, CESAG, 2006.

Codex

1. Contexte des projets, Ahmadou TRAORE, Novembre 2011 ;
2. Contexte du management des projets, Ahmadou TRAORE, Avril 2012 ;
3. Planification stratégique des projets, Ahmadou TRAORE, Avril 2012 ;

Webographie

www.Cesag.sn juin 2011

www.moov.ne juillet 2012

www.wikipedia.org mai 2011

www.worldbank.org avril 2012

Annexes

AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DANS UN PROJET TELECOM : CAS DU PROJET CIO 2013 D'ATLANTIQUE TELECOM SA AU NIGER

Annexe 1 : Cadre logique

| cadre logique du projet CIO 2013 | | | | |
|---|---|---|--|-----------------------------|
| objectifs | niveau descriptif | IOV | MV | conditions critiques |
| objectif global | contribuer à l'optimisation des charges de la DSI | diminuer de 20% les charges de la DSI d'ici 2015 | rapport d'évaluation budget | lois et règlement stables |
| objectif spécifique | certification de la filiale à la norme ISO 20000-1 d'ici 2013 | la filiale ATN est certifiée et utilise les procédures prescrite par ISO 20000-1 d'ici décembre 2013 | certificat disponible rapport d'évaluation | |
| résultats | I. projet structuré | le plan et le planning du projet disponible | plan du projet planning | |
| | II. Equipes IT sensibilisées, filiales évaluées | le support des cours et les épreuves sont disponibles le taux de réussite à l'examen est d'au moins 70% | support de formation QCM et correction | |
| | III. Plan d'alignement établi | les préconisations et leur plan de mise en œuvre disponibles | plan d'alignement validé | |

AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DANS UN PROJET TELECOM : CAS DU PROJET CIO 2013 D'ATLANTIQUE TELECOM SA AU NIGER

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | IV. Processus vitaux implémentés | Note d'Organisation du Processus et Procédure de Gestion du Processus disponibles | support de formation cahier de recette décrivant les évolutions apportées dans scsm | |
| | V. processus complémentaires implémentés | Note d'Organisation du Processus et Procédure de Gestion du Processus disponibles | support de formation | |
| | VI. Pilotage et Audits blancs ISO 20 000 réalisés | compte rendu des réunions (copil) suivi de l'avancement des actions disponible | rapport de l'audit blanc | |
| | | | | |
| | I.1 Prendre en compte la Stratégie du Groupe Atlantique Telecom I.2 Définir la Stratégie globale du projet I.3 Identifier et estimer les profits pour la DSI et pour AT I.4 Prendre connaissance du contexte opérationnel pour préparer les phases suivantes I.5 Finaliser l'organisation globale nécessaire au Projet | | | |

AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DANS UN PROJET TELECOM : CAS DU PROJET CIO 2013 D'ATLANTIQUE TELECOM SA AU NIGER

| | | | | |
|------------------|---|--|--|--|
| activités | <p>II.1 Apporter une vision globale du référentiel ITIL et d'ISO 20000</p> <p>II.2 Partager et diffuser la culture service auprès des acteurs IT</p> <p>II.3 Acquérir un vocabulaire autour des processus ITIL V3 et obtenir la certification</p> <p>II.4 Évaluer la gestion des filiales</p> <p>II.5 Former les pilotes des projets de mise en place ISO 20000</p> <p>II.6 Former les auditeurs internes sur l'audit ISO 20000</p> | | | |
| | <p>III. 1 Identifier les alignements et optimisations à mettre en œuvre via l'évaluation</p> <p>III.2 Identifier et estimer les profits pour le projet de certification pour la DSI du Groupe Atlantique Telecom</p> <p>III.3 Définir un plan d'alignement jalonné en 2 ou 3 temps</p> <p>III.4 Initialiser la conduite de changement en amont de la mise en œuvre via des accords partagés</p> | | | |
| | <p>IV.1 Concevoir la Politique de Gestion des Processus</p> <p>IV.2 Formaliser les Procédures nécessaires au cycle de vie des Processus</p> <p>IV.3 Paramétrer l'outil ITSM en lien avec les Processus définis</p> <p>IV.4 Paramétrer l'outil ITSM en lien avec les Processus définis</p> | | | |

AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DANS UN PROJET TELECOM : CAS DU PROJET CIO 2013 D'ATLANTIQUE TELECOM SA AU NIGER

| | | | |
|-------------------------|---|-------------------------------------|------------------------------------|
| <p>activités</p> | <p>V.1 Concevoir la Politique de Gestion des Processus V.2 Formaliser les Procédures nécessaires au cycle de vie des Processus V.3 Paramétrer l'outil ITSM en lien avec les Processus définis V.4 Conduire opérationnellement l'application des Processus</p> <p>VI. 1 Mise en place du dispositif de pilotage et de suivi mensuel des projets d'implémentation dans chaque entité VI.2 Mise en place d'un comité de pilotage trimestriel du projet avec les acteurs du projet et la DSI Groupe Atlantique Télécom VI.3 Réalisation par un auditeur externe, n'ayant pas participé au projet, des audits blancs ISO 20000 afin de mesurer les efforts restants à fournir pour la certification</p> | <p align="center">moyens</p> | <p align="center">coûts</p> |
|-------------------------|---|-------------------------------------|------------------------------------|

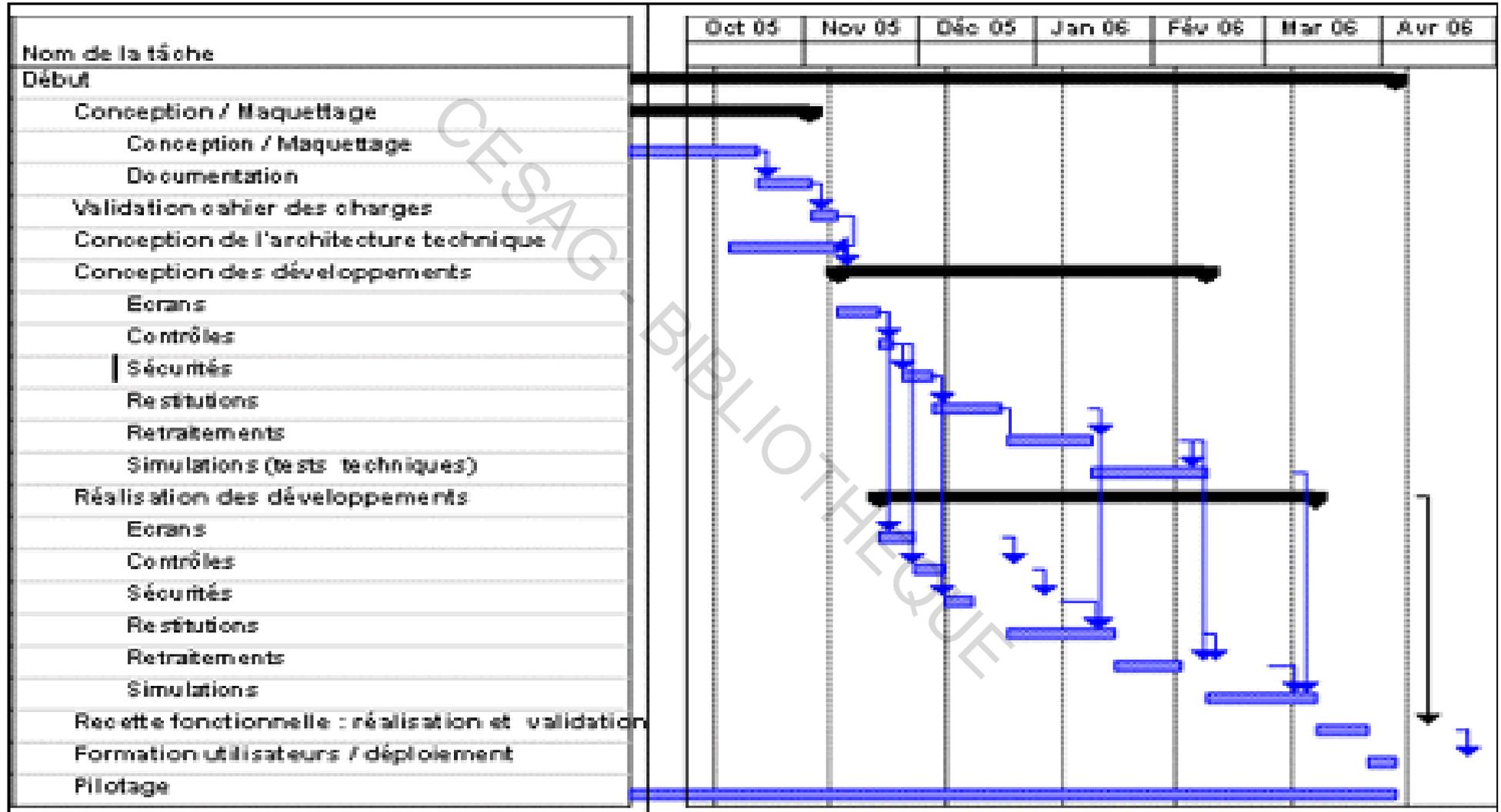
AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DANS UN PROJET TELECOM : CAS DU PROJET CIO 2013 D'ATLANTIQUE TELECOM SA AU NIGER

| | | |
|---|--|--|
|  | ENREGISTREMENT (Nom du projet) | Référence: |
| | PLANNING DES TACHES DU PROJET | Indice de révision: Créé le: Dernière modification le: |
| | | Pagination: page 73 sur 100 |

| INDICE | TACHES | DEBUT | FIN | DUREE | DEPENDANCES | RESPONSABLE |
|--------|--------|-------|-----|-------|-------------|-------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |

AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DANS UN PROJET TELECOM : CAS DU PROJET CIO 2013 D'ATLANTIQUE TELECOM SA AU NIGER

Projet CIO 2013 : Diagramme de GANTT avec logiciel MS Project





ENREGISTREMENT

Référence : ENG.DG.40

Indice de révision : 0

Crée-le : 24/03/2011

Dernière modif. Le :

CHARTRE DE PROJET

Pagination : 75 / 2

Annexe2 : Charte de projet

A. Information générale

Nom du Projet :

Chef de projet :

Durée du Projet :

Département bénéficiaire :

Déploiement géographique :

Historique du Projet :

Objectifs du Projet :

Main-d'œuvre requit :

Budget (estimation)

Risque du Projet :

Principales Etapes/Livrables du Projet :

Commentaire/ Contrainte additionnelles :

Project Sponsors (AT CEO)

Signature :

Date :



ENREGISTREMENT

Référence : ENG.DG.40

Indice de révision : 0

Crée-le : 24/03/2011

Dernière modif. Le :

CHARTRE DE PROJET

Pagination : 76 / 2

| | | |
|---------------------------------|--------------------|---------------|
| <i>Project Owner</i> | <i>Signature :</i> | <i>Date :</i> |
| <i>PMO Director</i> | <i>Signature :</i> | <i>Date :</i> |
| <i>Manager de Project :</i> | <i>Signature :</i> | <i>Date :</i> |
| <i>Parties prenantes (GMs):</i> | <i>Signature :</i> | <i>Date :</i> |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

| | | |
|---|-----------------------|------------------------|
|  | ENREGISTREMENT | Référence : ENG.DG.44 |
| | | Indice de révision : 0 |
| | | CCrée-le: 19/07/2011 |
| | | Dernière modif. Le : |
| NOTE DE MISSION DE PROJET | | Pagination : 77 / 1 |

Annexe 3 : Note de mission de Projet

| |
|--|
| <i>Rédigé par :</i> |
| <i>Nom du Projet :</i> |
| <i>Département bénéficiaire :</i> |
| <i>Nom du Responsable du Projet :</i> |
| <i>Description et Objectifs du Projet :</i> |
| <i>Mission du Responsable de Projet :</i> |
| <i>Date approximative de fin :</i> |
| <i>Modalités de rapports :</i> |
| <i>Moyens alloués:</i> |
| <i>Signature du Directeur General :</i> |
| <i>Signature du Propriétaire du projet :</i> |
| <i>Signature du responsable du projet :</i> |

| | | |
|---|--|-----------------------------|
|  | ENREGISTREMENT (Nom du projet) | Référence: DG.PMO.02 |
| | FICHE D'INITIATION DE PROJET | Indice de révision: 00 |
| Créé le: 09/03/2012 | | |
| Dernière modif le: | | |
| | | Pagination: page 78 sur 100 |

Annexe 4 : Fiche d'initiation de Projet

A. PRESENTATION & DESCRIPTION DU PROJET (Charte)

| |
|--|
| Nom du Projet : Chef de projet : Date de démarrage du projet : Date approximative de fin projet : Durée du Projet : Département bénéficiaire : Déploiement géographique : |
| Historique du Projet : |
| Description & Objectifs du Projet : |
| Main-d'œuvre requise : |
| Budget (estimation) et autres moyens alloués |
| Risques du Projet : |
| Stratégie de réponse aux risques : |
| Principales Etapes/Livrables du Projet : |

| | | |
|---|--|-----------------------------|
|  | ENREGISTREMENT (Nom du projet) | Référence: DG.PMO.02 |
| | | Indice de révision: 00 |
| | FICHE D'INITIATION DE PROJET | Créé le: 09/03/2012 |
| | | Dernière modif le: |
| | | Pagination: page 79 sur 100 |

Commentaires/ Contraintes additionnelles :

Critères d'acceptation de clôture de Projet (Livrable) :

B. PLAN DE COMMUNICATION

Mission du chef de projet :

Calendrier des activités (meetings etc. ...) et Modalités de rapports :

Moyens alloués à l'équipe projet:

Méthode de mise à jour du plan de communication :

C. EQUIPE PROJET /MODELE DE GOUVERNANCE

| Area | 1 st POC | 2 st POC | Roles & Responsabilités |
|---|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Chef de Projet | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| Local PMO | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| Brand & Communication & Publicité | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| Relation externe & Com interne & Événementiel | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |



ENREGISTREMENT

(Nom du projet)

Référence: DG.PMO.02

Indice de révision: 00

Créé le: 09/03/2012

Dernière modif le:

Pagination: page 80 sur 100

FICHE D'INITIATION DE PROJET

| | | | |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--|
| Proposition de Valeur (offre & PS) | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| Distribution & Vente | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| Clientèle | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| IT | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| Network/Technical | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| Juridique | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| Régulation | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| Douane & Transite | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| Ressource Humaine | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |
| Budget | Nom : Tel : Email : | Nom : Tel : Email : | |

D. APPROBATION

| | | |
|----------------------------------|-------------|--------|
| Sponsors (GM) | Signature : | Date : |
| Propriétaire (Directeur) | Signature : | Date : |
| Local PMO | Signature : | Date : |
| Superviseur (Directeur) : | Signature : | Date : |



ENREGISTREMENT

(Nom du projet)

Référence: DG.PMO.02

Indice de révision: 00

Créé le: 09/03/2012

Dernière modif le:

Pagination: page 81 sur 100

FICHE D'INITIATION DE PROJET

| | | |
|----------------------------|-------------|--------|
| Chef de Projet : | Signature : | Date : |
| Parties prenantes : | Signature : | Date : |

| | |
|-------------------------|--------|
| KICK OFF MEETING | Date : |
|-------------------------|--------|

| | | |
|--|-----------------------|------------------------|
|  | ENREGISTREMENT | Référence : ENG.DG.45 |
| | | Indice de révision : 0 |
| | | Crée le : 19/07/2011 |
| | | Dernière modif. Le : |
| PLANIFICATION BUDGETAIRE DES PROJETS | | Pagination : 82 / 3 |

Annexe 5 : Planification budgétaire des Projets

A. Information générale

Propriétaire du Projet :

Chef de projet :

Durée du Projet :

Date de fin du Projet :

Objectifs du projet :

| Tâches | Main-d'œuvre Jours | Main-d'œuvre Coût | Coût des matériaux | Coût des déplacements | Autres coûts | Total par tâche |
|---|-----------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------|
| 1. Conception du Projet | | | | | | |
| 1.1 Élaboration des spécifications fonctionnelles | | | | | | |
| 1.2 Élaboration de l'architecture du système | | | | | | |
| 1.3 Élaboration des spécifications initiales du concept | | | | | | |
| 1.4 Élaboration des spécifications détaillées du concept | | | | | | |
| 1.5 Élaboration du plan de vérification de l'acceptation | | | | | | |

| | | |
|---|-----------------------|------------------------|
|  | ENREGISTREMENT | Référence : ENG.DG.45 |
| | | Indice de révision : 0 |
| | | Crée le : 19/07/2011 |
| | | Dernière modif. Le : |
| PLANIFICATION BUDGETAIRE DES PROJETS | | Pagination : 83 / 3 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 2. Élaboration du Projet | | | | | | |
| 2.1 Élaboration des Composantes | | | | | | |
| 2.2 Approvisionnement en matériel | | | | | | |
| 2.3 Élaboration de la trousse de Vérification de Tâche | | | | | | |
| 2.4 Vérification de l'unité/ intégration | | | | | | |
| 3. Installation du Système | | | | | | |
| 4. Formation des Clients | | | | | | |
| 5. Effectuer des vérifications d'acceptation | | | | | | |
| 6. Effectuer la révision post-projet | | | | | | |
| 7. Effectuer le soutien à la garantie | | | | | | |
| 8. Matériaux d'archivage | | | | | | |

| | | |
|--|-----------------------|------------------------|
|  | ENREGISTREMENT | Référence : ENG.DG.45 |
| | | Indice de révision : 0 |
| | | Crée le : 19/07/2011 |
| | | Dernière modif. Le : |
| PLANIFICATION BUDGETAIRE DES PROJETS | | Pagination : 84 / 3 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| 9. Gestion du projet | | | | | | |
| 9.1 Rapports d'avancement/ réunions clients | | | | | | |
| 9.2 État à l'interne Réunions/rapports | | | | | | |
| 9.3 Interface tiers/vendeur | | | | | | |
| 9.4 Interface avec d'autres organismes à l'interne | | | | | | |
| 9.5 Gestion de la Configuration | | | | | | |
| 9.6 Assurance de la Qualité | | | | | | |
| Autres : | | | | | | |
| Sous-totaux | | | | | | |
| Risques (contingence) | | | | | | |

| | | |
|---|----------------|------------------------|
|  | ENREGISTREMENT | Référence : ENG.DG.45 |
| | | Indice de révision : 0 |
| | | Crée le : 19/07/2011 |
| | | Dernière modif. Le : |
| PLANIFICATION BUDGETAIRE DES PROJETS | | Pagination : 85 / 3 |

| | | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| TOTAL (prévu) | | | | | | |

Commentaires : *(Énumérer les prévisions sur les coûts selon les besoins).*



ENREGISTREMENT

Référence : ENG.DG.31

Indice de révision : 0

Crée-le : 09/07/2010

Dernière modif. Le :

RAPPORT D'AVANCEMENT D'UN PROJET

Pagination : 86 / 1

Annexe 6 : Rapport d'avancement d'un projet

OBJECTIFS

ALERTES / DIFFICULTES

ACTIONS REALISEES

1. <Action 1>
2. <Action 2>
3. <Action 3>
4. <Action 4>
5. <Action 5>

STATUT



Date début projet : JJ/MM/20...

Date fin projet : JJ/MM/20...

Déviatoin :(en jours)



Normal



Déviatoin



Critique



ENREGISTREMENT

Référence : ENG.DG.31

Indice de révision : 0

Crée-le : 09/07/2010

Dernière modif. Le :

RAPPORT D'AVANCEMENT D'UN PROJET

Pagination : 87 / 1

PROCHAINES ACTIONS

1. <Action 1>
2. <Action 2>
3. <Action 3>
4. <Action 4>
5. <Action 5>

AVANCEMENT

| | | |
|---------------------------|----------------------|------------------------|
| Cadrage | Délai : xxx % | Retard : Njours |
| Conception | Délai : xxx % | Retard : Njours |
| Implémentation | Délai : xxx % | Retard : Njours |
| Recette | Délai : xxx % | Retard : Njours |
| Mise en production | Délai : xxx % | Retard : Njours |

Annexes 7 : Guide d'entretien

- **Performance**

1. Les activités du projet sont-elles recensées ?
2. Les objectifs du SSE sont-ils clairement définis et compris des acteurs ?
3. Pouvez-vous nous décrire votre méthode de suivi-évaluation des projets ?
4. Cette méthode est-elle basée sur l'existence d'un système formel de suivi-évaluation (SSE) ?
5. Quand est-ce que ce système a-t-il été mis en place ?
6. Qui sont les utilisateurs des informations produites par le SSE ?
7. Les informations produites répondent elles aux besoins de chaque catégorie d'utilisateurs ?
8. Les informations sont présentées sous quelles formes ?
9. Les informations sont elles fournies à temps pour permettre la mise en œuvre d'actions correctives en cas de dérive du projet ?
10. Respecte-t-on les délais de mise à disposition des informations ?
11. L'existence du système de SSE se justifie-t-elle auprès des acteurs du projet ?
12. Le fonctionnement du SSE est-il bien compris et partagé par tous les acteurs ?
13. Les acteurs du projet se sont-ils approprié le système (SSE) et de son fonctionnement ?

- **Variables explicatives**

1. Quels sont les moyens humains, matériels et financiers que nécessite le fonctionnement de votre SSE ?
2. La disponibilité des ressources pour le fonctionnement du SSE est-elle garantie dans le temps ?
3. Pouvez-vous décrire votre système de collecte et de remontée des données ?
4. Quelle est la durée moyenne de collecte, de traitement des données et de production des rapports de suivi ?
5. Le système de collecte et de remontée des données s'articule-t-il autour des antennes du projet ?
6. Quels sont les indicateurs définis pour la collecte des données ?
7. Quelles sont les rubriques prioritaires d'informations ?
8. Quelle est l'organisation du SSE existant ?
9. Quelles sont les compétences disponibles pour le SSE ?
10. Quelles sont les ressources humaines et leurs effectifs ?

11. Les responsabilités sont-elles clairement définies pour tous les acteurs du SSE?
12. Pouvez-vous présenter les facteurs de mobilisation et de motivation des ressources humaines du SSE ?
13. Comment ces facteurs sont-ils appréciés par les acteurs du SSE ?
14. Quel style de management appliquez-vous dans le processus de suivi du programme ?
Faire une brève description.
15. Description du processus de prise de décision
16. Présenter les outils de supervision existants.
17. Y a-t-il un suivi des mesures correctives ? Quels acteurs le font ?
18. Les activités du projet sont-elles planifiées dans le temps ?
19. Comment planifiez-vous les activités du SSE dans le temps ?
20. Quels outils de planification utilisez-vous ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----|
| DEDICACES | i |
| REMERCIEMENTS | ii |
| LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES | iv |
| AVANT PROPOS | v |
| SOMMAIRE | vii |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| PRESENTATION DE L'ETUDE..... | 3 |
| PROBLEMATIQUE | 3 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE | 8 |
| CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE..... | 9 |
| Section 1. Généralités sur les projets et le suivi évaluation..... | 9 |
| 1.1. Généralités sur les projets..... | 9 |
| 1.1.1. Définition du projet | 9 |
| 1.1.2. Typologie des projets | 11 |
| 1.1.3 Cycle de vie d'un projet | 12 |
| 1.2. Généralités sur le suivi et évaluation..... | 15 |
| 1.2.1 Dispositif de suivi évaluation | 15 |
| 1.2.2 Pourquoi le suivi et l'évaluation..... | 17 |
| 1.2.3 Outils de suivi-évaluation..... | 18 |
| Section 2. Démarche pour la conception d'un dispositif de suivi et évaluation et élaboration de modèle..... | 20 |
| 2.1 Etapes de la mise en place d'un système de suivi-évaluation | 20 |
| 2.2 Elaboration du modèle d'analyse | 23 |
| 2.2.1 Choix des variables..... | 23 |
| 2.2.2 Conception du modèle d'analyse..... | 24 |
| 2.2.3 Définition des variables..... | 26 |
| 2.3 Méthodologie de mise en œuvre du modèle d'analyse..... | 29 |
| 2.3.1 Instruments de collecte des informations | 29 |
| 2.3.2 Elaboration du guide d'entretien | 29 |

AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DANS UN PROJET TELECOM : CAS DU
PROJET CIO 2013 D'ATLANTIQUE TELECOM SA AU NIGER

| | | |
|--|--|----|
| 2.3.3 | Population de l'étude..... | 29 |
| 2.3.4 | Dépouillement et interprétation..... | 30 |
| Chapitre 2 : Contexte de l'étude..... | | 32 |
| Section 1. Présentation d'ATLANTIQUE TELECOM NIGER – SA..... | | 32 |
| 1.1. | HISTORIQUE..... | 32 |
| 1.2. | Organisation et fonctionnement..... | 32 |
| 1.3. | Typologie des projets à ATN..... | 33 |
| Section 2. Présentation du projet CIO 2013..... | | 34 |
| 2.1. | Contexte du projet..... | 34 |
| 2.2. | Définition des concepts..... | 35 |
| 2.3. | Les différentes étapes du projet..... | 37 |
| 2.4. | Les outils de suivi et évaluation du projet CIO 2013..... | 38 |
| DEUXIEME PARTIE : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS..... | | 39 |
| Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats..... | | 40 |
| Section 1. Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives..... | | 40 |
| 1.1. | Présentation des résultats..... | 40 |
| 1.2. | Analyse et Interprétation des résultats..... | 43 |
| 1.2.1. | Variable conception..... | 43 |
| 1.2.2. | Variable pilotage..... | 44 |
| Section 2. Présentation et analyse des résultats par rapport à la variable expliquée..... | | 47 |
| 2.1. | Présentation du résultat..... | 47 |
| 2.2. | Analyse et Interprétation des résultats..... | 49 |
| Chapitre 2 : Recommandations et Proposition d'un cadre Méthodologique..... | | 51 |
| Section 1. Recommandations par rapport aux variables explicatives..... | | 51 |
| 1.1. | Recommandations par rapport à la variable « conception »..... | 51 |
| 1.2. | Recommandations par rapport à la variable « Pilotage du système »..... | 52 |
| Section 2. Recommandations particulières et proposition d'un cadre méthodologique..... | | 54 |
| 2.1. | Présentation générale du système..... | 54 |

AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DANS UN PROJET TELECOM : CAS DU
PROJET CIO 2013 D'ATLANTIQUE TELECOM SA AU NIGER

| | |
|---|----|
| 2.2. Cadre méthodologique de suivi et d'évaluation proposé..... | 55 |
| 2.2.1. Conception du système..... | 56 |
| 2.2.2. Pilotage du système..... | 59 |
| CONCLUSION | 64 |
| BIBLIOGRAPHIE | 66 |
| Annexes | 68 |
| TABLE DES MATIERES | 90 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE