



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION  
INSTITUT SUPERIEUR DES MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET  
AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO**



## **MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**Pour l'obtention du  
DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION  
OPTION GESTION DE PROJETS  
6<sup>ème</sup> Promotion, Année académique 2012-2013**

### **THEME**

**CONTRIBUTION A L'ELABORATION D'UN CADRE DE SUIVI-  
EVALUATION D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT : CAS DU  
PROJET DE PROMOTION ET DE DEVELOPPEMENT DE LA  
FINANCE ISLAMIQUE AU SENEGAL**

**Préparé par :**

Rihanata BANDE

**Sous la supervision de :**

Monsieur Mamadou Mansour SARR

Enseignant associé au CESAG

**Octobre 2013**

## DEDICACES

Nous dédions ce mémoire en reconnaissance de tout :

A notre père pour tout le sacrifice qu'il a consenti pour nos études et notre réussite.

A notre mère pour son soutien inestimable, ses précieux conseils et sa rigueur dans l'éducation de ses enfants.

Votre amour, votre tendresse, votre bénédiction m'ont toujours accompagnée. Que de joie et de gratitude m'animent tous les jours de ma vie.

*Que Dieu vous donne une longue vie pleine de santé, de paix et de bonheur, pour recevoir les fruits de tant d'années de labeur.*

A nos frères Abass, Abdoul Aziz, Ibrahim, et Oumoul Koulsoum pour leur encouragement et leur soutien moral.

Vous qui m'avez appris l'unité, la fraternité et le partage, recevez à travers ce document toute ma gratitude et tout mon amour.

*Que Dieu nous donne d'être toujours unis tout au long de notre vie. Qu'il vous donne la grâce d'aller plus loin que moi dans votre quête du savoir.*

**SOYEZ BENIS, JE VOUS AIME !**

## REMERCIEMENTS

Nous ne saurions terminer notre travail sans remercier toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Nous remercions d'abord l'ETERNEL DIEU le TOUT PUISSANT pour nous avoir permis de réaliser nos vœux et de pourvoir à tous nos besoins. Que sa bénédiction nous apporte succès et prospérité dans toutes nos entreprises.

Nous exprimons notre reconnaissance à nos tantes et nos oncles, nos cousins et nos amis pour leur compréhension et leurs encouragements et particulièrement à M.SAWADOGO Boukaré pour son soutien inestimable.

C'est avec un réel plaisir que nous avons effectué ce stage à la Direction de la Monnaie et du Credit (DMC). A Tout le personnel de la DMC du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal, nos remerciements les plus distingués.

Egalement, nous voudrions exprimer notre gratitude à notre directeur de stage M. Aliou NDIAYE (DMC) et à notre Directeur de mémoire M.Mamadou Mansourr SARR professeur associé au CESAG pour leur disponibilité et leur appui.

Ce travail est le résultat des efforts consentis durant notre séjour au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Il a été facilité aussi par les sacrifices consentis par ceux qui nous ont aidé dans sa rédaction et durant notre formation au CESAG. Nous voudrions saisir cette occasion pour les remercier Chaleusement.

A nos formateurs du CESAG pour leur disponibilité, nous leur adressons nos sincères remerciements.

Un grand merci à nos camarades de promotion du CESAG qui m'ont soutenu, notamment à Mlle Anaise KOUBAKA pour la relecture.

A toutes nos connaissances que nous ne pouvons nommer de façon exhaustive, nous exprimons notre profonde gratitude. Que chacun trouve ici l'expression de notre très haute reconnaissance.

## SIGLES ET ACRONYMES

<b>AFITEP :</b>	Association Francophone de Management de Projet
<b>AFNOR :</b>	Association Francaise de Normalisation
<b>ANSD :</b>	Agence Nationale de la Statitique et de la Démographie
<b>BCEAO :</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BI :</b>	Banque Islamique
<b>BID:</b>	Banque Islamique de Développement
<b>BIS :</b>	Banque Islamique du Sénégal
<b>BM :</b>	Banque Mondiale
<b>CESAG :</b>	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CIBAFI:</b>	General Council for Islamic Banks and Financial Institutions
<b>CS :</b>	Conseils de la Sharia
<b>DMC :</b>	Direction de la Monnaie et du Crédit
<b>FI :</b>	Finance Islamique
<b>HE :</b>	Hors Exploitation
<b>IFC :</b>	Institutions Financières Islamiques
<b>IFI :</b>	Institutions Financières Islamiques
<b>IICRA :</b>	International Islamic Centre for Reconciliation and Arbitration (Centre International Islamique de Réconciliation et d'Arbitrage)
<b>IM :</b>	Institution de Microfinance
<b>IOV:</b>	Indicateur objectivement verifiable
<b>L'AAOIFI:</b>	Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions
<b>L'IFSB:</b>	Islamic Financial Services Board
<b>MEF :</b>	Ministère de l'Economie des Finances
<b>PDFIS :</b>	Projet de Promotion et de Développement de la Finance Islamique au Sénégal
<b>PERT:</b>	Program Evaluation and review Technic
<b>PME:</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PTBA :</b>	Programme de Travail Budget Approuvé
<b>SES :</b>	Situation Economique et Sociale du Sénégal
<b>SWOT:</b>	Strengths Weaknesses Opportunities and Threats
<b>UEMOA :</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africain

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Cycle de vie d'un projet.....	12
Figure 2 : Lien entre le suivi et l'évaluation .....	19
Figure 4 : Organigramme de la DMC .....	43
Figure 5 : modèle de diagramme de GANTT .....	55
Figure 6 : Arbre des problèmes .....	66
Figure 7 : <i>Arbre des objectifs</i> .....	67
Figure 8 : modèle d'analyse .....	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Types de suivi.....	14
Tableau 2: Typologie des méthodes d'évaluation.....	16
Tableau 3 : comparaison entre le suivi et l'évaluation.....	18
Tableau 4: les caractéristiques d'un bon système de suivi évaluation .....	20
Tableau 5 : Quelques contraintes liées au développement d'un système de suivi évaluation .	21
Tableau 6: Les différentes institutions islamiques .....	27
Tableau 8: Les principes fondamentaux de la finance islamique.....	30
Tableau 9 : Quelques produits de la finance islamique.....	32
Tableau 11: comparaison entre les banques islamiques et les banques conventionnelles .....	35
Tableau 12: Analyse SWOT de la FI au Sénégal.....	38
Tableau 13: comparaison des expériences des 3 pays (la Malaisie, le soudan et la Tunisie) ..	44
Tableau 14: Forces et faiblesses du projet .....	47
Tableau 15 : Rapport de performance budgétaire .....	57
Tableau 16 : Proposition d'une matrice de cadre logique .....	68
Tableau 17 : différents types d'indicateurs .....	74
Tableau 18 : Questions relatives à la performance et aux besoins d'informations .....	76
Tableau 19: Les composantes de la variable expliquée .....	78
Tableau 20: les composantes de la variable explicative.....	79
Tableau 21 : Diagnostique du système de fonctionnement.....	82
Tableau 22 : Conception et management du système .....	83

## SOMMAIRE

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES ET ACRONYMES .....	iii
LISTE DES FIGURES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
SOMMAIRE .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE .....	9
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE.....	10
Section 1 : Définition des concepts clés .....	10
Section 2: Le suivi-évaluation.....	12
Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	27
Section 1 : Présentation générale de la finance islamique .....	27
Section 2 : Présentation générale du projet .....	39
DEUXIEME PARTIE : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION, CADRE D'ANALYSE ET DES RECOMMANDATIONS .....	49
Chapitre 3 : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION .....	51
Section 1 : Conception d'un système de suivi-évaluation.....	51
Section 2 : Etude approfondie du projet.....	62
Chapitre 4: ANALYSE ET RECOMMANDATIONS .....	77
Section 1: Eléments d'analyses .....	77
Section 2 : Recommandations .....	84
CONCLUSION GENERALE .....	91
BIBLIOGRAPHIE .....	94
ANNEXES .....	97
GLOSSAIRE.....	113
TABLE DES MATIERES .....	125

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

La finance islamique moderne a commencé dans les années soixante et s'est accélérée dans les années soixante-dix. Elle est stimulée essentiellement par un regain de vitalité de la religion musulmane et par l'importance des ressources financières des pays du Golfe et de certains pays, comme la Malaisie. En outre, l'introduction des réformes macroéconomiques et structurelles (libéralisation des mouvements des capitaux, privatisation...) ont favorisé l'expansion de cette industrie. Les premières expériences des banques islamiques ont commencé avec les caisses d'épargne à *Mit-Ghamr*<sup>1</sup>, créées au cours des années soixante en Egypte. La cadence de création des banques islamiques a augmenté dans les années soixante-dix particulièrement en Égypte, au Soudan et dans les pays du Golfe. En 1979, le Pakistan devient le premier pays à islamiser l'ensemble du secteur bancaire. Il est suivi, en 1983, par le Soudan et l'Iran.

Le FMI estime à 300 les institutions financières islamiques en activité dans plus de 75 pays. Cette industrie a eu un taux de croissance de 15% par an ces dix dernières années. Selon le *Forum de la gestion de la fortune islamique* qui s'est déroulé à Genève en Avril 2007, le marché de la finance islamique est estimé à 500 milliards de dollars au plan mondial, et progresse à un taux de 23% par an. Le *General Council for Islamic Financial Institutions* de Bahreïn estime que les avoirs bancaires investis dans le cadre de la Sharia islamique pourraient dépasser 1000 milliards de dollars d'ici 2013<sup>2</sup>.

Actuellement, plusieurs pays musulmans à travers le monde ambitionnent d'instaurer la finance islamique en complément de la finance conventionnelle. Les pays de l'UEMOA ne restent pas en marge. Cependant, force est de constater que le Sénégal est considéré comme pionnier dans ce domaine au sein de la zone UEMOA. Il ambitionne de devenir le hub de la finance islamique en Afrique de l'Ouest à travers son projet de promotion et de développement de la Finance Islamique.

Le Sénégal est un pays, très islamisé. Il s'étend sur une superficie de 196 712 Km<sup>2</sup>. Sa population en 2011 était estimée à 12.855.153 habitants<sup>3</sup>, soit une densité de 65,3 habitants au Km<sup>2</sup>. Plus de 96% de cette population est musulmane. Fort de cette opportunité ainsi que des avantages offerts par la finance islamique, et soucieux d'élargir et de diversifier son offre de

---

<sup>1</sup>Une ville d'Égypte

<sup>2</sup>Finance islamique et capital-risque présenté à Dr Jacques Saint Pierre par Sofia BENNAMARA 06237 077

<sup>3</sup>SES : Situation économique et sociale du Sénégal en 2011

services financiers, le Sénégal a voulu, dans sa politique gouvernementale de réduction de la pauvreté, s'aligner sur les expériences de pays de référence en finance islamique comme la Malaisie et le Soudan pour mettre en place une politique promotion et de développement de la finance islamique. Depuis 2007, le « Projet de promotion et de développement de la finance islamique » coordonné par la DMC du MEF a été conçu et mis en place pour répondre de manière concrète à cette problématique. Seulement, bien que perçu comme une bouffée d'oxygène pour les différents défis à relever sur le plan socio-économique tel que la réduction de la pauvreté et l'amélioration de l'inclusion financière, la finance islamique n'est pas moins soumise à certaines contraintes.

Une étude réalisée en 2007 par des experts du MEF a permis d'identifier des contraintes au développement de la finance islamique au Sénégal au plan juridique, réglementaire et fiscal. En dehors de ce travail, d'autres résultats ont été également obtenus dans le domaine de la sensibilisation, de la communication et de la formation. Malgré les résultats importants enregistrés, nous pouvons constater des faiblesses depuis la conception de ce projet. Ces insuffisances peuvent impacter négativement sur l'atteinte des objectifs. Après analyse minutieuse du projet, il ressort qu'il n'existe pas un système de suivi-évaluation. Pourtant, l'importance capitale de ce système dans la mise en œuvre des projets n'est plus à démontrer.

C'est pourquoi, nous nous proposons dans ce travail d'élaborer un cadre de suivi-évaluation afin d'augmenter les chances de réussite du projet. En effet, l'absence d'un système de suivi-évaluation pourrait entraver à l'atteinte des résultats. De ce fait, il serait impossible de déterminer si les activités sont exécutées dans le bon sens, si des progrès et des succès peuvent être enregistrés, et comment l'action future pourrait être améliorée.

Le soubassement de ce travail part d'une série de question notamment: Qu'est-ce la finance islamique ? Quels enjeux et perspectives présente t- elle pour la situation socioéconomique du Sénégal, par extension de l'UEMOA ? Existe-t-il un système de suivi-évaluation du projet ? Pour répondre à cette série de question et arriver au but poursuivi à savoir la mise en place d'un système de suivi-évaluation, nous avons articulé notre travail en (02) grandes parties :

- Première partie : Présentation Générale, Cadre théorique et contexte de l'étude
- Deuxième partie : Proposition d'un système de suivi-évaluation, cadre d'analyse et des recommandations.

## 1. Problématique

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le développement de la finance islamique. L'opportunité d'une émancipation financière pour les musulmans par rapport au système bancaire classique constitue la principale composante de ce développement suivi de l'accroissement des excédents de trésorerie des pays du golfe qui cherchent d'autres opportunités de placements conformes à la sharia. La finance islamique représente une technique de financement fondée sur le commerce et la participation qui renvoie au principe des « 3 P » (Partage des Profits et des Pertes). Ce principe est fondamental dans les opérations bancaires islamiques. Contrairement aux autres institutions classiques, les banques islamiques interviennent dans une relation de partenariat avec un entrepreneur. Elles ont une responsabilité importante dans la gestion des fonds. Selon le mode de fonctionnement des deux finances : les banques islamiques vont accompagner les entrepreneurs à maximiser la rentabilité économique de leurs projets. Elles mettent en avant le principe de la finance socialement responsable contrairement aux banques conventionnelles. En ce sens la finance islamique participe activement au développement socio-économique de son environnement - par la création d'emplois par exemple - par le biais de financement de projets de développement économique.

Elle est majoritairement qualifiée de finance rassurante<sup>4</sup> puisqu'elle est la seule industrie financière qui a su résister à la crise économique qui frappe encore la planète.

Les potentialités de la finance islamique dans l'économie mondiale sont réelles. A ce titre, l'instauration d'un système de finance islamique peut être bénéfique pour tout Etat car elle pourra attirer indirectement des investisseurs en provenance des pays du Golfe. Ils ont la particularité de posséder des portefeuilles conséquents et liquides. De la finance islamique, il ressort quatre avantages qu'il faut prendre en considération : (i) finance éthique, (ii) non spéculative, (iii) basée sur l'économie réelle et (iv) la potentialité de ses investisseurs.

Au regard des enjeux qu'offre la finance islamique, le Sénégal, pour contribuer à la réalisation de son ambitieux programme économique et social qui exige l'existence d'un système financier profond, large, diversifié et inclusif, a mis en place en 2007 le « Projet de Promotion et de Développement de la Finance Islamique », en complément au financement classique. Ce

---

<sup>4</sup> *Avantages et limites de la finance islamique, économie et gestion, january 2011*

projet s'inscrit dans l'ordre d'atténuer l'insuffisance d'offre de financement destinée aux producteurs ruraux, aux secteurs sociaux de base et aux besoins d'investissement des PME.

En dépit des résultats obtenus, il convient de noter que de nombreux projets sont confrontés à d'énormes difficultés dans leur mise en œuvre. Partant de cette présomption, une analyse du projet de promotion et de développement de la finance islamique a été faite. Il ressort de cette analyse que, le PDFIS présente pourtant des dysfonctionnements non négligeables aux niveaux de la planification stratégique, structurelle, opérationnelle, organisationnelle.

Au-delà de ces insuffisances, il faudrait également relever que durant la conception et l'exécution du projet aucun système de suivi-évaluation n'a été mis en place. Or le cadre de suivi-évaluation nous permet de savoir si (i) Les activités du projet sont allées dans le bon sens, (ii) Des progrès et des succès ont été enregistrés, (iii) Quels sont les enseignements tirés de l'exécution du projet pour les actions futures, (iv) En d'autres termes les résultats ont-ils été meilleurs.

Afin de remédier ces dysfonctionnements et atteindre les objectifs poursuivis, la Direction de la Monnaie et du Crédit avec le soutien de la Banque Islamique de Développement a mis en œuvre des dispositions relatives aux procédures d'exécution de la dépense publique. C'est dans ce sens qu'elle a privilégié une approche pragmatique dans la conception et la mise en œuvre du projet conformément au plan d'actions élaboré par la BCEAO pour le développement de la finance islamique dans la zone UEMOA. Elle a en outre créé un engouement chez les populations sénégalaises autour de la finance islamique à travers de nombreux événements organisés comme les forums et séminaires de formation, le projet d'émission de sukuk<sup>5</sup> de l'Etat du Sénégal, les projets de création de waqfs<sup>6</sup> et l'institution de microfinance islamique et l'appropriation du sujet par la BCEAO.

En effet, les enjeux de la finance islamique constituent une condition sine qua non pour le développement économique de nos pays. D'où l'intérêt que cela suscite pour certaines organisations telle que l'Organisation Internationale du Travail(OIT). Pour appréhender

---

<sup>5</sup>Les Sukuk sont des titres à valeur égale représentant des parts indivises dans la propriété d'un bien défini, dans l'usufruit d'un bien défini, des services définis, ou encore d'un projet d'investissement charia-compatible déterminé. Selon le droit, ce sont donc des titres qui témoignent d'une copropriété effective et réelle, directe ou indirecte, des actifs sous-jacents.

<sup>6</sup>On le peut définir comme étant «la possession d'une propriété, convertie d'une propriété privée en une propriété sociale, et dont l'usufruit du revenu généré est allouée à des bénéficiaires définis.» exemple. Le financement d'universités ou d'hôpitaux, des œuvres sociales etc.

L'utilité de ces institutions nous nous interrogerons sur le rôle important que pourrait jouer la finance islamique pour l'UEMOA et en particulier pour le Sénégal. Et la question fondamentale qu'il faudrait se poser est de savoir s'il ne serait pas nécessaire de mettre en place un système de Suivi-évaluation en vue de faciliter le bon déroulement de ces genres de projet ?

Compte tenu de l'importance que revêt le système de suivi-évaluation pour tout projet, nous voulons appuyer le projet dans la conception d'un SSE et en faire notre thème de mémoire de fin de formation intitulé : « **Contribution à l'élaboration d'un cadre de suivi-évaluation : cas du projet de promotion et de développement de la finance islamique au Sénégal** ».

## **2. Objectifs de l'étude**

L'objectif principal de cette étude est d'apporter une contribution à l'élaboration d'un cadre de suivi-évaluation du projet.

Cet objectif principal se décline en plusieurs objectifs spécifiques. A la fin de l'étude les agents du MEF devront acquérir des connaissances de base en suivi-évaluation, c'est-à-dire :

- Définir et comprendre l'utilité d'un système de Suivi-évaluation ;
- Savoir comment élaborer un système de suivi-évaluation ;
- Pouvoir mettre en pratique un système de suivi-évaluation et utiliser les outils de planification ;
- connaître les méthodes et techniques de conduite d'un projet.

## **3. Intérêt de l'étude**

L'intérêt de cette étude réside à trois niveaux:

- **Pour nous-mêmes**

Cela permet de mettre en pratique les connaissances théoriques (outils et méthodes) dispensés durant notre formation en gestion de projet (Masters I et II). Dans ce cadre, cette étude est très importante pour notre future carrière de manager de projet. Elle nous permet d'allier la théorie à la pratique.

- **Pour le CESAG**

Cette étude aura le mérite d'approfondir la réflexion dans le cadre de la gestion des projets surtout dans le domaine spécifique du suivi évaluation. Etant le fruit d'une investigation, elle constituera une contribution à l'expertise de l'école dans le suivi évaluation des projets publics.

- **Pour le projet**

Le choix de notre sujet se justifiant par l'importance d'un système de suivi-évaluation pour un projet ou un programme, il permettra d'apporter une valeur ajoutée à la réalisation du projet.

De ce fait, notre étude contribuera à apporter des éclaircissements sur les préoccupations suivantes:

- comment concevoir un projet et plus particulièrement un système de suivi-évaluation pour un projet ?
- Comment suivre régulièrement les progrès dans l'exécution du projet et identifier les écarts entre les activités prévues et ce qui est réalisées et si nécessaire apporter des réajustements ?
- comment utiliser les outils de gestion et techniques de conduite de projet afin d'assurer la qualité des interventions du projet pour une meilleure atteinte des résultats ?

#### **4. Délimitation du champ de l'étude**

L'étude porte sur l'élaboration d'un système de suivi évaluation pour le Projet de Promotion et de Développement de la Finance Islamique au Sénégal que nous proposons d'abrèger PDFIS. Elle est circonscrite autour du champ d'intervention du projet.

#### **5. Méthodologie de l'étude**

Pour mener à bien le travail et aboutir aux résultats escomptés, nous avons adopté la méthodologie suivante:

- Réunion de prise de contact avec le personnel du projet ;
- Analyse documentaire ;

- Entretiens exploratoires avec les informateurs clés du projet (le guide de d'entretien est proposé en annexe) ;
- Rapport du groupe de travail ;
- Revue de la littérature ;
- Analyse des forces et faiblesses du projet ;
- Elaboration de la liste de problèmes ;
- Construction de l'arbre de problèmes ;
- Définition de l'arbre des objectifs ;
- Proposition d'une matrice du cadre logique ;
- Définition de l'organisation et du champ d'action du système de suivi évaluation avec l'aide des cadres du projet ;
- Justification de l'importance du système de suivi évaluation pour le projet ;
- Mise en place du système de suivi évaluation en adoptant une approche participative avec les parties prenantes du projet ;
- Formulation de recommandations.

## **6. Plan de l'étude**

La présente étude est articulée autour de deux parties principales faisant suite à une introduction et une présentation générale.

La première partie, intitulée cadre théorique et conceptuel, d'une part, propose une présentation générale des concepts clés en suivi-évaluation, et d'autre part situe le contexte de l'étude.

La seconde partie porte, quant à elle, sur l'élaboration d'un système de suivi-évaluation et une étude de projet. Elle procède dans un premier temps à la présentation des données et des résultats issus des travaux de recherches d'informations.

Cette partie porte également, sur la proposition d'outils pour le Suivi-Evaluation et sur la formulation de recommandations pour en général, plus d'efficacité pour des projets similaires.

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

## **Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE**

Nous présenterons dans ce chapitre, un résumé de quelques généralités sur les projets et le suivi évaluation afin de poser les fondements de notre étude. Cette présentation est rendue possible grâce à la revue de la littérature et aux entretiens effectués avec des personnes ressources du PDFIS.

### **Section 1 : Définition des concepts clés**

Il est de prime abord important de définir les concepts clés de notre recherche pour faciliter leur compréhension et leur opérationnalisation. C'est ce que nous ferons essentiellement dans cette section.

#### **1.1. Qu'est-ce qu'un projet?**

Un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis<sup>7</sup>. On distingue les projets de développement (généralement sans but lucratif) des projets industriels (à but lucratif).<sup>8</sup>

Tout projet comprend normalement:

- des parties prenantes clairement identifiées<sup>9</sup>;
- des mécanismes de coordination, de gestion et de financement clairement définis ;
- un système de monitoring et d'évaluation pour soutenir la gestion de la performance ;
- un niveau adéquat d'analyse financière et économique, déterminant la rentabilité du projet.

Le projet peut-être inscrit dans un programme dont il constitue une composante, et le programme dans un plan.

#### **1.2. Liens entre Projet, Programme et Plan**

Un plan est l'ensemble des mesures gouvernementales ou intergouvernementales ayant pour objectif la résolution d'un problème socio-économique d'une province, d'un pays ou d'une

---

<sup>7</sup>Cours de Suivi-évaluation de projets, M. Ahmadou TRAORE, Professeur agrégé du CESAG. 2013

<sup>8</sup> Voir définition dans le glossaire

<sup>9</sup> Voir définition dans le glossaire

région. Dans le domaine du développement, le programme est défini comme un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global.

Les projets quant à eux, donnent prépondérance aux objectifs immédiats et sont conçus en vue de la mise en œuvre des ressources et la recherche des méthodes permettant d'atteindre ces objectifs.

### 1.3. Cycle de vie du projet

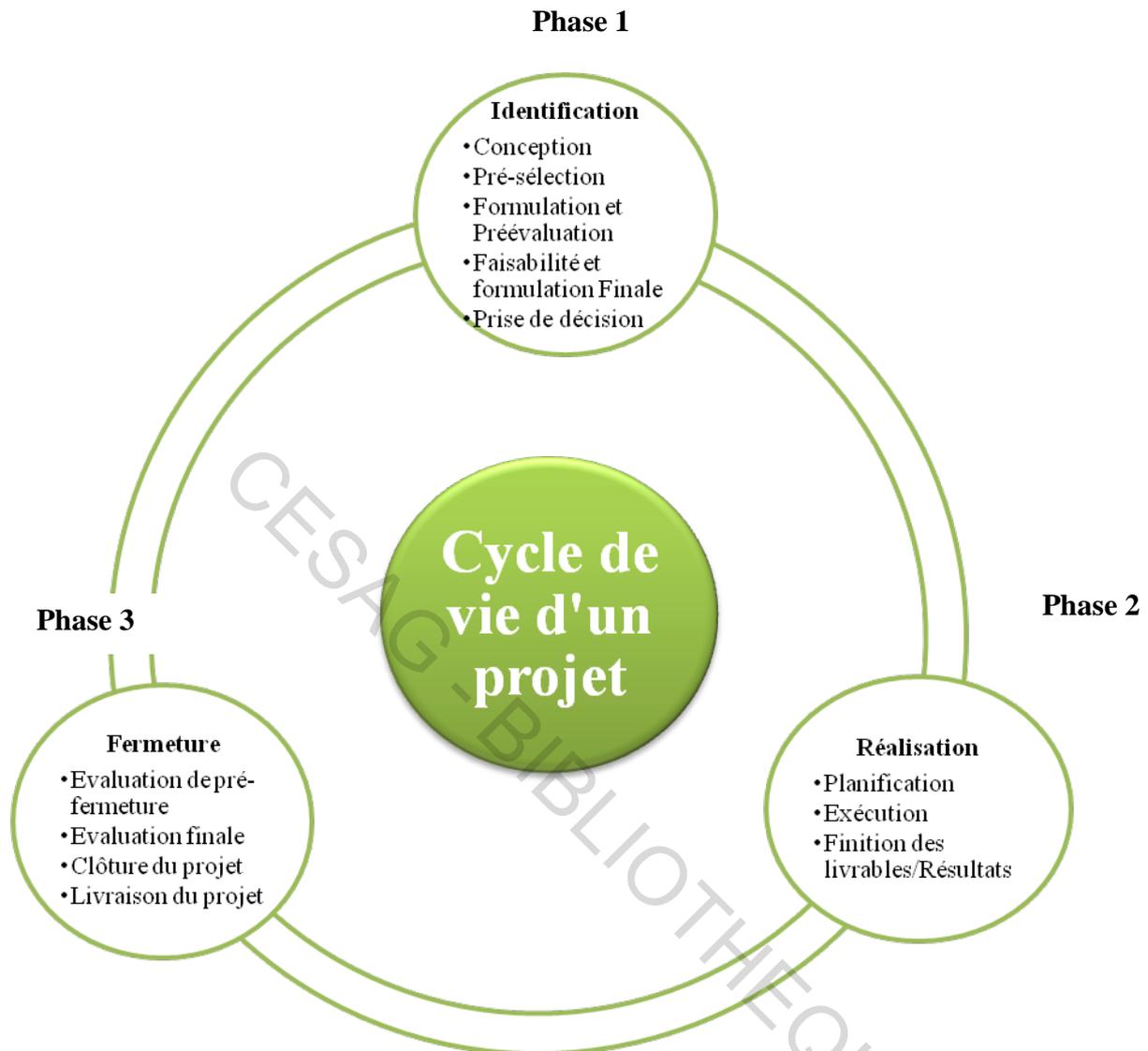
Le cycle de vie d'un projet se définit comme étant l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit. Par ordre les principales phases du cycle de vie d'un projet sont, les suivantes :

- **L'identification** : A cette étape, on conçoit le projet, on analyse sa rentabilité et son impact sur le développement du pays, sur la base des facteurs bien précis ;
- **La préparation** : Cette étape permet au décideur d'envisager le projet dans ses différentes composantes : socio-économiques, juridiques, commerciaux. L'étude de faisabilité en fait partie ;
- **L'appréciation** : La synthèse des deux premières étapes, se fait à ce niveau. le décideur doit poser des risques<sup>10</sup> qui existent et apprécier chaque élément pour arriver à un jugement global ;
- **La sélection** : A ce niveau de réflexion, soit on choisit le projet, soit on ne retient que certaines de ces composantes ;
- **La réalisation** : en termes plus simples, c'est la mise en œuvre du projet ;
- **La fermeture du projet** : comme le mot l'indique, la fermeture marque l'arrêt normal ou conditionnel du projet.

---

<sup>10</sup> Cf.glossaire

**Figure 1 : Cycle de vie d'un projet**



*Conception : Mlle Rihanata Bande*

## **Section 2: Le suivi-évaluation**

### **2.1. Généralités sur le Suivi-évaluation**

La notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions ou projets de développement. C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs de développement qui permet de prendre des décisions. De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts,

restent intimement liés. En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses<sup>11</sup>.

### 2.1.1. Définition, but et utilité du suivi

Le suivi est un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.<sup>12</sup>

Son but est d'assurer une mise en œuvre effective et efficace du projet en fournissant à tous les niveaux de la direction du projet des informations remontantes qui permettront aux responsables du projet d'améliorer les plans d'opérations et de faire au besoin le nécessaire pour remédier aux insuffisances et aux contraintes qui se présentent dans l'exécution de chaque élément ou de l'ensemble du projet<sup>13</sup>.

Le suivi permet, à travers la collecte, le traitement et l'analyse des données, de savoir si les activités se déroulent conformément :

- Aux prévisions : les activités du projet sont-elles exécutées comme prévu en quantité et en qualité ?
- Aux normes techniques établies : les intrants prévus pour la réalisation des activités sont-ils utilisés conformément aux normes pour garantir la qualité des réalisations ? Respecte-t-on les normes ?

Le tableau suivant présente des typologies de suivis dans des domaines spécifiques.

---

<sup>11</sup> Cours de suivi Evaluation, M. Ahmadou TRAORE, Professeur agrégé au CESAG. 2013

<sup>12</sup>(OCDE/CAD, 2002 Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.)

<sup>13</sup> Cours de suivi évaluation de M. Ahmadou TRAORE. 2013

**Tableau 1 : Types de suivi**

<b>Type de suivi</b>	<b>Intérêts et caractéristiques</b>
<b>1. Suivi de gestion</b>	<p>Il doit garantir le bon déroulement des activités et éviter les gaspillages. Il porte sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT, Fiches de budget) ;</li> <li>• un système de comptabilité précis (de préférence comptabilité analytique par opération) ;</li> <li>• des tableaux ou fiches d'information permettant de suivre : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'obtention et l'utilisation des besoins en personnel et matériel du projet ;</li> <li>- la réalisation des activités (nombre de crédits alloués par exemple) etc.</li> </ul> </li> </ul>
<b>2. Suivi des activités</b>	<p>Il s'agit de voir la pertinence des activités qui conduisent à l'atteinte de l'objectif du projet. Pour ce faire, on détermine des facteurs d'objectif et de pertinence. Ce suivi se fait généralement à l'aide des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés, on peut citer : les rendements obtenus, le nombre d'emplois créés, l'amélioration des horaires ou conditions de travail, le nombre de travailleurs ayant adopté une meilleure technologie, etc.</p> <p>Il permet aussi de suivre le degré de réalisation des objectifs spécifiques du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soit par des indicateurs simples quand cela est possible augmentation globale des activités</li> <li>• soit par une batterie d'indicateurs quand l'approche directe est plus difficile : par exemple, on peut avoir une idée de l'amélioration des performances des entreprises en suivant l'augmentation des activités, consécutivement du nombre de personnel ou le développement de nouvelles activités, etc.</li> </ul>
<b>3. Suivi des effets</b>	<p>Il permet de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conséquences sur l'environnement ;</li> <li>• conséquences sociales (nombre d'emploi créés par exemple) ;</li> <li>• conséquences économiques et politiques : redistribution des revenus, changement des structures de pouvoir.</li> </ul> <p>La construction d'un graphe d'effets au moment de la préparation du projet donne une bonne base des indicateurs à suivre, mais le suivi des effets doit se compléter au cours du déroulement du projet, en fonction de la détermination progressive d'effets non prévus.</p>

<b>4. Suivi des facteurs externes (ou de conjoncture)</b>	<p>C'est un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes.</p> <p>Il comprend généralement des tableaux d'information permettant de suivre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les fluctuations conjoncturelles : prix, marchés, climat, etc.</li> <li>• les facteurs économiques externes : crédit, recherche, système d'approvisionnement, etc.</li> </ul>
---	--

*Source : Ahmadou TRAORE, Notes de cours sur la gestion des projets, CESAG, 2013*

### 2.1.2. Définition, buts et utilités de l'évaluation

L'Evaluation est une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Elle peut se faire aussi sur une action précise. Une évaluation est une attitude critique et dynamique d'analyse. Elle devrait par conséquent fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds<sup>14</sup>. Elle détermine dans quelle mesure le programme a atteint ses objectifs.

Les buts officiels d'une évaluation sont de quatre ordres :

- **But stratégique** : Il aide à la planification et à l'élaboration d'une intervention.
- **But formatif** : Il fournit l'information pour améliorer une intervention en cours de route.
- **But sommatif** : Il détermine les effets d'une intervention pour décider s'il faut la maintenir, la transformer de façon importante ou l'arrêter.
- **But fondamental ou recherche évaluative** : Il contribue à l'avancement des connaissances, à l'élaboration théorique.

Les résultats d'une évaluation sont utiles pour :

- Évaluer les progrès accomplis et constater si les produits et activités ont aidé à atteindre les objectifs fixés ;
- Expliquer les effets du projet / programme et vérifier si les impacts voulus sont atteints et s'il n'y a pas d'impacts non voulus générés par le projet ;
- Tirer des leçons en vue de la gestion du projet/programme et formuler des recommandations ;

<sup>14</sup>(OCDE/CAD, 2002 Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.)

- Redresser et ajuster le projet ;
- Capitaliser les acquis pour les projets / programmes futurs ;
- Prendre des décisions ;
- Rendre compte aux différents partenaires.

Le tableau suivant définit une typologie de quelques méthodes d'évaluation.

**Tableau 2: Typologie des méthodes d'évaluation**

<b>Type d'évaluation</b>	<b>Intérêts, caractéristiques</b>
1. L'évaluation préalable ou évaluation avant financement ou pré-évaluation	C'est une évaluation critique avant financement. Détermine la pertinence, la faisabilité et l'efficacité potentielle d'une activité. Intervient avant la décision d'entreprendre cette activité ou d'approuver l'octroi d'une aide à son profit.
2. L'évaluation ex-ante	Détermine la situation sans projet ou situation de référence. Il Intervient généralement en début d'exécution d'un projet de développement et constitue la première tâche de l'équipe de suivi-évaluation du projet.
3. Evaluation continue	Analyse, au cours de l'exécution d'une activité, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont ou seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuel et probable. Elle peut aider les décideurs en les informant de tous les ajustements qu'il pourrait être nécessaire d'apporter aux objectifs, politiques, stratégies d'exécution ou autres éléments du projet et en leur fournissant des renseignements en vue de leurs activités futures de planification.
4. Evaluation à mi- parcours	Elle intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée. Elle fait un état des lieux à un moment précis de la vie de l'action, généralement à mi-parcours et se distingue du suivi, qui est régulier.  Elle regarde à la fois le passé (prend en compte les acquis), le présent (analyse les perspectives de réalisation ou de non-réalisation des objectifs) et le futur (en proposant d'éventuelles réorientations). Elle peut déboucher sur la remise en cause de certains objectifs, hypothèses et activités du projet, et nécessiter une réorientation du projet.

5. Evaluation terminale	Elle a lieu de 3 mois avant à 6 mois après l'achèvement du projet. Elle a pour but de vérifier que les résultats attendus du projet se sont effectivement produits. Elle fait un bilan global de l'action et analyse notamment si les objectifs ont été atteints conformément aux prévisions.
6. Evaluation ex post	Elle intervient 3 à 5 ans après la fin du projet. Elle cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non.
7. La supervision	<p>La supervision se distingue du suivi d'un projet effectué par une autorité nationale à ses propres fins. Elle est généralement entreprise périodiquement par un organisme donateur extérieur qui envoie ses propres missions examiner l'exécution d'un projet qu'il finance.</p> <p>La supervision s'intéresse à l'organisation du personnel, à l'attribution des fonctions et responsabilités, aux compétences en vue de relever les faiblesses à combler par la formation ou un appui technique.</p>

*Source : Ahmadou TRAORE, Notes de cours sur la gestion des projets, CESAG, 2013*

### 2.1.3. Différences entre suivi et évaluation

Le suivi pose la question de savoir : « Que faisons-nous ? ». L'évaluation pose la question de savoir « Qu'avons-nous fait ? » Ou « Quel impact avons-nous eu ? ».

Le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. C'est un examen de routine, quotidienne des activités continues.

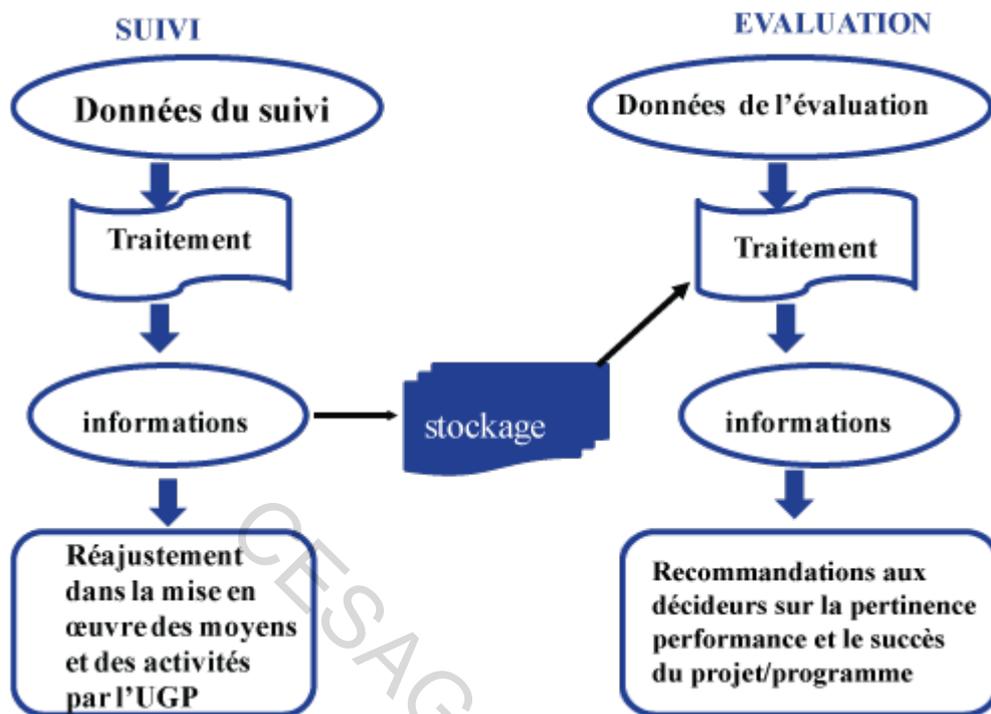
Par contre, l'évaluation est l'examen des réalisations générales. C'est l'estimation à un moment donné de la pertinence, de la performance, de l'efficacité, de l'impact (attendus ou non) et de la viabilité d'un projet au regard des objectifs énoncés.

**Tableau 3 : comparaison entre le suivi et l'évaluation**

<b>Suivi</b>	<b>Evaluation</b>
C'est un processus continu	C'est une activité périodique
Suit, contrôle, analyse les progrès et en fournit la preuve	Analyse en profondeur, compare les réalisations effectives avec ce qui était planifié
Met l'accent sur les intrants, les activités, les produits, les processus de mise en œuvre, la pertinence continue, les résultats probables au niveau des effets directs	Met l'accent sur les produits en relation avec les intrants, les résultats en relation avec le coût, les processus utilisés pour obtenir des résultats, la pertinence générale, l'impact et la durabilité
Indique quelles activités ont été conduites et quels résultats, atteints	Indique pourquoi et comment les résultats ont été atteints. Contribue à édifier des théories et des modèles pour le changement
Aviser les administrateurs de programme des problèmes qui se posent et offre plusieurs mesures correctives possibles	Offre aux administrateurs de programme plusieurs choix en matière de stratégies et de politiques
Auto-évaluation par les administrateurs de programme, les superviseurs, les parties prenantes au sein des communautés, et les donateurs	Analyse interne et/ou externe par les administrateurs de programme, les superviseurs, les parties prenantes au sein des communautés, les donateurs et/ou des évaluateurs externes

Sources: UNICEF, 1991; PAM, mai 2000.

**Figure 2 : Lien entre le suivi et l'évaluation**



Source : Cours de M. Ahmadou TRAORE. Professeur agrégé au CESAG. 2013

## Synthèse

En résumé nous pouvons retenir que le suivi fournit en temps réel des informations exigées par la gestion, l'évaluation offre quant à elle un examen plus approfondi. Le processus de suivi peut donner lieu à des questions auxquelles l'évaluation peut répondre. Donc, Le suivi et l'évaluation se situent à deux niveaux différents tout en étant étroitement liés :

- Sans un suivi minutieux, des données nécessaires ne peuvent être collectées, donc, l'évaluation ne peut être faite correctement ;
- Le suivi est nécessaire mais pas suffisant. Il facilite l'évaluation mais celle-ci collecte de nouvelles données complémentaires et des cadres d'analyses différents ;
- Le suivi et l'évaluation d'un programme/projet aboutira souvent à des modifications des plans de ce programme/projet.

## 2.2. Caractéristiques d'un système de suivi-évaluation et les principales contraintes au développement.

### 2.2.1. Caractéristiques d'un système de suivi évaluation efficace

Un système de suivi-évaluation est un ensemble de processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du système contribuent utilement à la prise de décisions et à la capitalisation des expériences dans le cadre d'un projet.

#### Tableau 4: les caractéristiques d'un bon système de suivi évaluation

Pour être efficace, un système de suivi évaluation doit remplir les caractéristiques suivants :

Caractéristiques	Explications
<b>Léger</b>	Un système de SE ne doit pas exiger beaucoup de temps, de moyens matériels et financiers.
<b>Ciblé</b>	Cela signifie que les informations à connaître et à suivre doivent être définies d'avance. Les indicateurs à utiliser doivent être précis, peu nombreux et simples.
<b>Participatif</b>	Les informations à rechercher seront choisies en concertation avec tous les acteurs du projet. Ces derniers doivent bien comprendre le processus et participer à toutes les étapes.
<b>Exhaustif et significatif</b>	Permettre plus que dans le suivi, la diffusion des informations collectées auprès des équipes et des destinataire/bénéficiaires. Le feed-back et les échanges autour des données autorise à considérer le SE comme un outil d'autoévaluation et de capitalisation systématique des procédures, des savoir-faire et des pratiques.
<b>Pouvoir distinguer le quantitatif et qualitatif</b>	Les informations à caractère quantitatif et qualitatif doivent être prises en compte pour permettre d'affiner l'analyse et mieux comprendre les effets du projet.

### 2.2.2. Principales contraintes au développement du système de suivi –évaluation

Il existe plusieurs contraintes liées au développement d'un système de suivi évaluation dont les principales sont énumérées dans le tableau suivant.

**Tableau 5 : Quelques contraintes liées au développement d'un système de suivi évaluation**

Contraintes	Explications
<b>Mauvaise organisation du système</b>	Incompréhension du système et sous-estimation de son importance dès la conception du projet. Ce qui conduit à une allocation inadéquate des ressources et à une organisation centralisée du processus décisionnel et de l'analyse.
<b>Démarrage tardif de l'unité de suivi évaluation</b>	Manque d'intérêt de la part du personnel du projet et des partenaires d'exécution. Il en résulte des retards dans la mise en œuvre du système.
<b>Mauvaise définition des objectifs</b>	Documents issus du suivi évaluation qui ne traitent pas les problèmes recensés ou n'y apportent pas de solution. Utilisation inadéquate des méthodes suivi évaluation participatives et la nécessité de ce type d'information étant mal comprise ou n'étant pas comprise du tout.
<b>Manque de fonds et de souplesse dans la gestion</b>	Absence quasi générale d'intégration et de coopération entre le suivi évaluation du projet et sa gestion (par exemple par le biais du PTBA et cadre logique) d'où l'absence de directives claires et concertées. Système de suivi excessivement ambitieux, trop exigeant en termes d'information et de méthode.
<b>Mauvaise utilisation de l'information issue du système</b>	Une sous-utilisation de l'information par les gestionnaires du projet.
<b>Manque de personnel compétent en suivi évaluation</b>	Personnel du suivi évaluation n'ayant ni les compétences ni l'expérience souhaitée et peu disposé à essayer de combiner cette lacune.
<b>Conflits entre personnel du projet et la cellule suivi évaluation</b>	Suivi considéré comme une obligation imposée de l'extérieure, aboutissant à ce que le personnel du projet remplisse mécaniquement des formulaires à l'intention des gestionnaires qui considèrent le système comme une forme de collecte de données pour la rédaction des rapports exigés par les bailleurs de fonds.

Source : l'étudiant chercheur

### 2.3. Importance du suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est un outil de pilotage et de prise de décision. En effet Le suivi et l'évaluation sont des outils qui permettent d'identifier et de mesurer les réalisations, les résultats

des projets/programmes. Le suivi-évaluation sert essentiellement à mieux : (i) Gérer le projet/programme, (ii) Informer les parties prenantes du projet/programme, (iii) Contrôler la réalisation des activités et l'atteinte des résultats et (iv) Ajuster la logique de l'intervention à l'évolution du contexte (stratégies).<sup>15</sup>

### 2.3.1. Utilité du suivi-évaluation

- **Mieux connaître**

- Permet d'accroître les informations disponibles sur une action/projet ;
- Permet d'éclairer les agents sur leurs actions ;
- Renseigne sur les enjeux, les objectifs, les moyens et les résultats ;
- Participe au renforcement de la motivation des agents ;
- Renforce la communication avec les différentes parties prenantes ;
- Permet de forger une vision commune de l'action évaluée.

- **Mieux apprécier la valeur**

Permet aux différentes parties prenantes de porter une plus juste appréciation sur la valeur d'une action :

- Les actions valent-elles la peine d'être conduites ?
- Les moyens déployés étaient-ils adaptés aux objectifs poursuivis ?
- Les résultats attendus ont-ils été atteints ?
- Quels effets à moyen et long termes doit-on attendre de l'action ?
- Les résultats sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?

- **Mieux décider**

Tout en améliorant la connaissance que les responsables du projet ont de l'action, le S&E leur fournit aussi des informations nécessaires à la prise de décision :

- Faut-il poursuivre l'action ?
- Faut-il interrompre l'action ?
- Faut-il réorienter l'action ?

---

<sup>15</sup>Manuel de procédures et d'organisation du suivi et évaluation

### 2.3.2. Les conséquences en cas de non prise en compte du Suivi évaluation

Le suivi-évaluation est une fonction très importante car il permet une gestion plus efficace (Délais) et efficiente (coût) du projet. Son absence pourrait entraîner une mauvaise réalisation du projet.

Le contrôle ainsi que le suivi au niveau de la mise en place des investissements et au niveau du fonctionnement permet de respecter les prévisions et de vérifier si l'on n'est pas en déphasage entre le prévu et le réel afin de proposer des mesures correctives ou des réajustements à temps.

Le contrôle des coûts consiste à mesurer l'écart (la variance) entre les coûts réels ou encourus et les prévisions budgétaires (coûts prévus) pour une période donnée :

**Ecart = Coûts prévus – Coûts réels**

Un écart négatif indique que les dépenses effectuées ont été plus importantes que prévu et un écart positif qu'elles ont été inférieures aux prévisions.

Or, cette mesure de nature comptable ne donne aucune indication de l'état des coûts par rapport au degré d'avancement du projet. Elle ne permet donc pas de savoir si le projet dépasse réellement ou non le budget prévu. En gestion de projet, la méthode utilisée est celle de la valeur acquise ou valeur gagnée. La méthode de la Valeur acquise (VA) constitue une approche complémentaire pour permettre le pilotage économique du projet. Elle consiste à mettre les moyens « dépensés » en rapport avec l'avancement réalisé sur le projet afin de repérer les dérives. En d'autres termes, elle consiste à comparer la planification des dépenses au planning des travaux afin d'anticiper les dérives et de proposer des actions correctives.

La méthode de la VA repose sur cinq indicateurs (que l'on retrouve dans la plupart des logiciels de gestion de projets, notamment MS-Project).

**Ces 5 indicateurs sont :**

**1. La Valeur Acquise ou Coût Budgété du Travail Effectué = VA = CBTE :** C'est la Valeur du travail achevé, définie selon le budget approuvé et affecté à ce travail pour une activité de l'échéancier ou un composant de la structure de découpage du projet.

La valeur acquise est une quantification de la valeur d'un produit ou d'un service à un moment donné de son développement, ou, en d'autres termes, la valeur du travail réellement achevé. La

valeur acquise (VA) est calculée en multipliant le budget approuvé ou, selon la terminologie PMI, le budget à l'achèvement (BA) par son pourcentage d'avancement.

**VA=BA\*% d'avancement**

La valeur acquise d'un projet permet de réaliser un certain nombre d'autres mesures de performance d'un projet.

**2. Le Coût Budgété des Travaux Prévus (CBTP) ou Le Budget Planifié (ou budget initial :**

Il est calculé à l'origine du projet par l'estimation du coût des tâches. Il permet de programmer les appels de fonds.

**3. Le Coût Réel des Travaux Effectués (CRTE) :** Il représente le montant des dépenses engagées pour les travaux déjà réalisés.

**4. Le Reste à Faire (RAF) :** Il représente le montant des travaux restants en intégrant les modifications connues.

**5. Le Coût Estimé à Terminaison (CEAT)**

Si l'on ne tient pas compte également du suivi évaluation, on pourrait constater des écarts entre les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) et les résultats trouvés : Nous pouvons noter quelques indicateurs de performance et la gestion des risques du projet :

**1. L'écart de délais (ED)**

Mesure la situation d'un projet eu égard à l'échéancier prévu et approuvé. Cet écart se calcule en soustrayant la valeur planifiée (VP) de la valeur acquise. Un résultat positif indiquera une situation favorable alors qu'un résultat négatif indiquera que le projet prend du retard. La formule de calcul de l'écart de délais est la suivante: **ED=VA-VP = CBTE - CBTP**

**2. L'écart des coûts (EC)**

Mesure la situation d'un projet eu égard au budget prévu et approuvé. Cet écart se calcule en soustrayant le coût réel (CR) ou de la valeur acquise. Un résultat positif indiquera une situation favorable alors qu'un résultat négatif indiquera que le projet s'engage sur la voie du dépassement de coûts. La formule de calcul de l'écart des coûts est la suivante:

$$EC=VA-CR = CBTE - CRTE$$

### 3. L'indice de performance des délais (IPD) :

Mesure l'efficacité d'un échéancier pour un projet donné à un moment donné. Cet écart se calcule en divisant la valeur acquise (VA) par la valeur planifiée (VP). Un résultat égal ou supérieur à 1 indique une situation favorable alors qu'un résultat inférieur à 1 indique une situation problème. La formule de calcul de l'indice de performance des délais est la suivante :

$$IPD=VA/VP = CBTE/CBTP$$

### 4. L'indice de performance des coûts (IPC)

Mesure le rendement des coûts pour un projet donné à un moment donné. Cet écart se calcule en divisant la valeur acquise (VA) par le coût réel (CR). Un résultat égal ou supérieur à 1 indique une situation favorable alors qu'un résultat inférieur à 1 indique une situation problème. La formule de calcul de l'indice de performance des couts est la suivante :

$$IPC=VA/CR = CBTE/CRTE$$

Nous pouvons conclure que sans le suivi-évaluation il ne sera pas facile:

- D'identifier les écarts dans la réalisation ;
- D'identifier les activités en avance sur les prévisions ;
- D'identifier les activités en retard sur les prévisions ;
- D'estimer l'exécution en pourcentage de réalisation ;
- D'estimer et projeter le reste à faire ;
- De définir les principaux jalons ;
- D'identifier les blocages ;
- De formuler des solutions pratiques ;
- De définir le prochain point de pilotage.

#### • Les indicateurs de performances en finance islamique

La finance islamique englobe plusieurs domaines (microfinance, assurance, banque, etc.). Les institutions Islamiques de façon générale visent la rentabilité comme les autres institutions classiques mais à la seule différence que ces institutions islamiques tiennent compte des prescriptions islamiques.

La finance islamique est une forme de finance alternative et éthique qui fait appel à des techniques spécifiques de structuration financière. Elle a de nombreux points communs mais également de réelles différences avec la finance conventionnelle. En l'occurrence, elle poursuit les mêmes objectifs en termes de performance financière.

Cependant, sa spécificité provient du fait qu'elle veille au respect d'un ensemble de règles et de principes dictés par l'éthique musulmane, parmi lesquels :

- le principe de partage des pertes et des profits ;
- la prohibition de l'intérêt usuraire ;
- l'obligation d'adosser tout placement à un actif réel ;
- ou encore l'interdiction des activités jugées illicites en Islam.

Il faut remarquer que ces principes constituent les indicateurs de suivi-évaluation pour juger de la performance et de la rentabilité des fonds d'investissements islamiques ainsi que les institutions financières islamiques.

Cependant compte tenu de non disponibilité des informations auprès des banques islamiques du faite de leur confidentialité, il ne nous a pas été possible d'avoir les clignotants correspondants à la réalité. La finance islamique impose ainsi des contraintes spécifiques en matière notamment de traçabilité des investissements et des risques. Elle consiste donc à structurer des produits répondant à cette double exigence, à la fois financière et éthique.

En finance, la performance d'un produit financier est mesurée par rapport à des benchmarks. La finance islamique n'échappe pas à cette règle. La méthodologie utilisée reste proche des méthodologies classiques de mesure de performance. Le Sukuk<sup>16</sup>-*Ijara*<sup>17</sup> est par exemple souvent analysé en référence au Libor<sup>18</sup>, donc un taux d'intérêt, et ce en dépit du fait qu'il génère un revenu en rapport avec un actif tangible. La littérature propose aujourd'hui d'autres solutions pour mesurer la performance et suggère l'utilisation d'indicateurs macroéconomiques tel que la progression du PIB.

---

<sup>16</sup> Cf. glossaire

<sup>17</sup> Cf. tableau de produits islamiques

<sup>18</sup> Cf. glossaire

## Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

### Section 1 : Présentation générale de la finance islamique

La finance islamique est avant tout une finance éthique, qui privilégie un système de valeurs bâti non seulement sur la nécessité de respecter ce qui est interdit, sur un équilibre entre l'intérêt personnel et l'intérêt public, mais aussi sur les valeurs de l'équité, la transparence, la sincérité. Ces valeurs sont d'une importance capitale et doivent se refléter obligatoirement dans les actes et les transactions.

La Finance islamique a pour principales directives :

- L'investissement, particulièrement encouragé pour éviter la thésaurisation
- Des contrats cadres impliquant :
  - Le partage des pertes et des profits ;
  - L'adossement à des actifs tangibles ;
  - Le consentement mutuel entre les parties ;
  - La clarté, la transparence et l'équité ;
  - La prise de propriété avant le droit de vente ;
- Les dons aux œuvres caritatives ;
- A l'échelle, macro-économique : la Zakat<sup>19</sup>.

#### 1.1. Historique de la Finance Islamique

Ce tableau met en évidence l'évolution de la finance islamique à travers la mise en place des différentes institutions islamiques dans le monde.

**Tableau 6: Les différentes institutions islamiques**

Date de création	Les différentes institutions islamiques
Années 40	Le Pakistanais, Sayyid Abu al Ala Maududi, fut le premier à établir les principes de la Finance Islamique.
1962-1967	Création de la première banque islamique à Mit Gham, en Egypte, sous l'impulsion du Docteur Ahmed Al Najjar. Cinq ans après, elle connaît un million

<sup>19</sup> Voir définition dans le glossaire

	de clients, mais elle sera dissoute par la suite pour des raisons politiques. Il faudra attendre les années soixante-dix pour assister à la création de nouvelles institutions islamiques, suite à l'accroissement des recettes pétrolières de certains pays arabes exportateurs de ce produit.
1969	Fondation de l'Organisation de la Conférence Islamique OCI qui avait comme objectif la création d'un marché commun islamique et lance l'idée de la Banque Islamique.
1971	La création de Nasser Social Bank, elle a débuté comme une banque sociale avant de se transformer en Banque Islamique.
1973	Création de la Banque islamique de développement (BID) avec un capital autorisé de 2.277 millions de dollars.
1975	La création des banques islamiques dans les pays du Golfe : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inter alia;</li> <li>- La Dubai Islamic Bank;</li> <li>- La Faisal Islamic Bank au Caire;</li> <li>- La Faisal Islamic Bank à Khartoum;</li> <li>- La Kuwait Finance House;</li> <li>- La Jordan Islamic Bank for Finance and Investment;</li> <li>- La Bahrain Islamic Bank.</li> </ul>
1979	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La création de l'Association Internationale des Banques Islamiques AIBI.</li> <li>- Le Pakistan islamise son secteur bancaire.</li> </ul>
Mars 1981	Création d'une association d'investisseurs musulmans sous forme de holding, dénommée "Dar Al Maal Al Islami" (DMI), qui fixe son siège en juin 1981 à Genève.
1981-1982	AlBaraka Banking Group (ABG) a été créé par l'homme d'affaires Saoudien Sheikh Salah Abdullah Kamel, il s'agit d'un groupe international qui vise à participer au développement des pays hôtes et de tisser des solides relations commerciales entre les pays musulmans.  Il est présent aujourd'hui dans des nombreux pays: Bahrain (le siège), Afrique du Sud, Algérie, Egypte, Indonésie, Jordanie, Liban, Pakistan, Soudan, Syrie, Tunisie, Turquie.
1983	Le Soudan et l'Iran convertissent leurs secteurs bancaires et nombreux sont les pays de golf et de l'Asie qui ont suivi (l'Arabie Saoudite, les Emirats Unis, l'Indonésie, la Malaisie ...).

1983	DMI est devenue très vite un puissant groupe financier islamique installé dans plusieurs pays du monde, elle fera sa pénétration en Afrique en 1983 avec la création de trois banques (Massraf Faysal Al Islami) et trois sociétés d'investissement dans trois pays d'Afrique de l'Ouest à majorité musulmane (Sénégal, Niger, Guinée).
1983	La création de Best Bank en Tunisie.
1980-2000	La propagation des BI en Asie de Sud et au Moyen Orient.
2000-2009	La propagation des BI en Nord Afrique et en Europe notamment au Royaume Uni et en Allemagne (HBSC, Deutsche, UBS, IBB, EIB ...).
2006	La création de la banque Al In ma Bank d'Arabie Saoudite, dotée d'un capital de 3 milliards.
Janvier 2008	La création de Noor Islamic Bank de Dubai avec un capital de 1 milliard.

*Source : PME et institutions financières islamiques, d'Ibrahim BA*

## 1.2. Quelques enjeux de la Finance islamique

La situation de financement en particulier des PME est toujours déplorable dans nos pays en voie de développement (PVD).

A travers les produits offerts par les institutions islamiques, ceux-ci pourraient répondre particulièrement aux besoins de financement de nos pays en voie de développement. Les principales raisons<sup>20</sup> sont les suivantes :

- La faiblesse des PME en fonds propres est bien connue et constitue en effet un obstacle majeur à l'accès au crédit bancaire; or, le financement islamique est moins exigeant en terme d'apport en fonds propres; et de garanties par rapport aux banques classiques ;
- L'endettement excessif, résultant de cette faiblesse en fonds propres, entraîne des frais financiers importants et met en péril l'équilibre financier de la PME toute entière; or, le financement islamique ne permet pas l'imposition d'intérêts fixes, il est basé sur le principe d'un partage de pertes et profits, après coup ;
- Une PME toute seule ne fait pas le poids sur les marchés; or, il existe précisément un type de contrat de financement islamique où la banque achète des matières premières, etc.

<sup>20</sup>Services financiers et allègement de la pauvreté PME et institutions financières islamiques d'Ibrahima BA

pour le compte d'un client (PME) pour les revendre à ce dernier avec une marge bénéficiaire; la banque peut donc faire jouer son poids et ses relations, alors qu'une PME seule doit souvent subir des fluctuations importantes dans l'approvisionnement des inputs;

- La gestion dans bon nombre de PME est loin de créer la confiance dans une banque; or, le financement islamique conçoit la relation banque-PME plutôt à long terme, dans un partenariat, avec - notamment dans le cadre de la Musharakah - un rôle actif de la banque dans la gestion de l'affaire.

### 1.3. Les principes de la finance Islamique

Il s'agit d'une liste non limitative des principes, dont les uns sont parfois les émanations des autres.

**Tableau 7: Les principes fondamentaux de la finance islamique**

Principes	Caractéristiques
<b>L'interdiction du riba (intérêt)</b>	L'usure ou le riba <sup>21</sup> a été expressément interdite dans le Coran. Le terme « Riba » désigne, dans le droit musulman, tout avantage ou surplus perçu par l'un des contractants sans aucune contrepartie acceptable et légitime du point de vue de la sharia. Donc Il est interdit de ce fait d'exiger un rendement du simple fait de prêter. L'intérêt étant également le prix du prêt alors que fondamentalement, le prêt ne doit générer aucun profit. Cette interdiction est valable aussi bien pour l'intérêt contractuel sur le prêt que pour toute autre forme d'intérêt de retard ou d'intérêts déguisés en pénalités et commissions. Le Riba a deux formes principales :  - Riba-Al-Fadj <sup>22</sup> - Riba-Annassia <sup>23</sup>
<b>Le « algharar »</b>	L'algharar peut être défini comme étant tout flou non négligeable au niveau d'un des biens échangés et / ou qui présente en soi un caractère hasardeux et incertain. C'est pourquoi la charia exige que les opérations et les transactions doivent revêtir la transparence et la clarté nécessaires, de manière à ce que les parties soient en parfaite connaissance des valeurs de leurs échanges. C'est à ce titre que les opérations dont la contre-valeur n'est pas connue avec exactitude (celles

<sup>21</sup> Cf. glossaire

<sup>22</sup> Voir définition dans le glossaire

<sup>23</sup> Voir définition dans le glossaire

	engendrant un risque excessif ou celles dont l'issue dépend essentiellement du hasard sont interdites : les jeux de hasard, les contrats d'assurance classique, etc.)
<b>L'interdiction des activités illicites</b>	La finance islamique est une finance éthique et responsable. Il en découle l'interdiction de financer toutes les activités et tous les produits qui sont contraires à la morale : alcool, drogues, tabac, armement, pornographie etc. ainsi que les produits interdits à la consommation par les textes de l'Islam (viandes de porc et dérivées).
<b>La participation aux pertes et aux profits</b>	Une seule partie ne peut à elle seule assumer tout le risque lié à une transaction. De la sorte, l'autre partie ne peut se prévaloir du privilège de transférer tous les risques sur le cocontractant. Le rendement est un corollaire du risque et en constitue la principale justification. C'est même la traduction de la fameuse règle « Al Ghonm Bel Ghorm <sup>24</sup> ». C'est à ce titre qu'on ne peut pas s'engager sur un rendement fixe pour un placement par exemple.
<b>L'adossement à des actifs réels</b>	La finance islamique est dans tous les cas de figure rattachée à l'économie réelle. Toutes les transactions financières doivent être adossées à des actifs réels et échangeables. Ce principe, conjugué avec celui de l'interdiction de l'incertitude excessive fait que par exemple les produits dérivés soient prohibés.
<b>L'interdiction de vendre ce que l'on ne possède pas</b>	La propriété constitue la principale justification du profit généré soit par sa détention soit par sa vente. Cette justification n'est qu'une traduction de la règle précédente, du fait que la détention d'un actif fait supporter à son propriétaire des risques justifiant son profit le cas échéant. De ce fait, on ne peut pas vendre un bien qu'on ne possède pas, ni vendre des actifs avant de les détenir. La seule exception à cette règle est le contrat Salam. C'est ainsi que les activités d'intermédiation sont fortement réglementées, les process des financements adossés à des montages d'achat et de revente de biens sont méticuleusement étudiés pour respecter cette règle.
<b>L'interdiction des échanges différés de valeurs étalon</b>	Selon une parole expresse du Prophète, l'échange de valeurs étalon de même nature (or contre or, argent contre argent, monnaie contre monnaie) ne peut se faire que de main en main et dans les mêmes proportions. Ce texte est à l'origine de l'interdiction du change à terme par exemple.

Source : *La Finance islamique : Principes fondamentaux et apports potentiels dans le financement de la croissance et du développement* Wadi MZID Directeur à Banque Zitouna, Tunisie

<sup>24</sup>Voir définition dans le glossaire

#### 1.4. Les produits de la finance islamique

La déclinaison des principes fondamentaux de la finance islamique en instruments a donné lieu à l'apparition de différents produits qui lui sont spécifiques. Les banques islamiques tirent leurs fonds, en sus de leurs capitaux propres, des dépôts des usagers et de l'ouverture du capital. Ces fonds sont destinés à la satisfaction de l'obligation de disposer d'une réserve statutaire, au financement de la demande de liquidités et à l'octroi de prêts.

De manière générale, les activités de la finance islamique se structurent autour des trois pôles suivants :

- l'activité bancaire et de microfinance ;
- le marché des capitaux ;
- le takaful<sup>25</sup> ou assurance islamique.

Nous citerons au niveau du tableau suivant les principaux produits financiers islamiques.

**Tableau 8 : Quelques produits de la finance islamique**

Type	Instruments Islamiques		Correspondance des instruments traditionnels
	Caractéristiques	Utilisation	
<b>Moudaraba</b>	Capital entièrement fourni par la banque par le financement du projet. Partage des profits entre la Banque et l'entrepreneur selon un ratio prédéterminé. Pertes du projet supportées par la Banque sauf s'il y a négligence de l'entrepreneur.	Mise en place d'un fonds d'investissement destiné au financement d'activités diverses. Peu adapté au financement de projet.	Capital-investissement
<b>Mousharaka</b>	Prise de participation d'une banque au capital. Partage des bénéfices et pertes au prorata des apports de chaque partie. Bien que	Financement de projet à moyen et long termes.	Capital-Investissement, toutes les parties ont un droit de regard sur la

<sup>25</sup> Système d'assurance islamique basé sur la responsabilité, la protection, la coopération, l'assistance au sein d'un groupe de sociétaires. C'est une forme d'assurance mutuelle. Le takaful s'appuie sur les principes d'entre-aide (taawun) et de donation (Taburu).

	Les bénéficiaires ne sont pas partagés obligatoirement au prorata des apports respectifs, mais les pertes oui		gestion du projet.
<b>Mourabaha</b>	Achat de marchandises par la banque sur ordre de son client à qui elle les revend moyennant un bénéfice fixé à l'avance.	Financement à court terme d'opérations de commerce international. Instrument le plus utilisé.	Vente à bénéfices
<b>Kardhassan</b>	Prêt sans intérêt, à caractère charitable. La banque peut exiger le paiement de frais administratifs à condition que leur montant ne soit pas lié à la période de maturité du prêt.	Il s'agit d'un prêt gratuit exceptionnel accordé en général à un client fidèle qui rencontre des difficultés. La banque ne prend pas de profits et le client ne rembourse pas d'intérêt. Ce produit ne représente qu'à peine 1% des emplois des banques islamiques.	Prêt mutualiste
<b>Ijara</b>	Achat de biens d'équipement, terrains, immeubles, etc. par la banque pour les louer au client qui peut devenir propriétaire à la fin du remboursement. Risques liés à la propriété, supportés par la banque.	Financement d'opérations hors bilan (véhicules, équipements, etc.) et de grands projets (infrastructures, centrales électriques, etc.).	Crédit-Bail
<b>Istisna</b>	Vente de biens à construire ou à fabriquer.	Financement avant livraison de projets à long terme.	vente à livraison différée
<b>Ijarawaiktina</b>	Location simple ou location avec acquisition. Un bien est loué pour une période déterminée. Le coût de la location est échelonné sur la période. À terme, celui qui a loué peut acquérir le bien.	Ce contrat est similaire à l'ijara (location) mais inclut une modalité pour transférer la propriété du bien au client à la fin du contrat. Il est comparable dans le concept, au crédit-bail qui existe en droit français pour les professionnels ou à la LOA (Location avec Option d'Achat) pour les particuliers.	Cessions-bails, s'applique principalement à des biens d'équipement et du matériel de transport.
<b>Baïmouwajal</b>	Achat de biens d'équipements, matériaux par la banque qui les revend à terme au cocontractant	Financement d'opérations de commerce international d'une durée de 2 à 4 ans.	Vente à terme ou forward
	Vente à livraison différée.	Cette technique de financement	S'applique surtout

<b>Salam</b>	L'acheteur paie intégralement au comptant au vendeur le prix négocié avec promesse du vendeur de livrer le bien à terme.	constitue une exception dans la mesure où la marchandise achetée n'existe pas au moment de la signature du contrat.	à des biens agricoles et manufacturés dont la qualité et la quantité peuvent être spécifiées sans ambiguïté.
<b>Sukuk</b>	Titre de co-propriété adossé à un actif sous-jacent dont la rentabilité sert à rémunérer les investisseurs.	Pendant la durée de l'investissement, les avantages et les risques découlant de la propriété des actifs reviennent aux porteurs de Sukuk, ce qui leur donne droit à une part des revenus que les dits actifs génèrent. C'est essentiellement cette rémunération aux porteurs de Sukuk qui donne à ces produits une certaine similarité avec les obligations classiques. Les porteurs de Sukuk se partagent les profits réalisés par la performance de l'actif sous-jacent, mais sont aussi exposés à son risque au prorata de ce qu'ils détiennent.	Emprunt obligataire
<b>Qard Hasan</b>	Prêt à taux 0	C'est un crédit exceptionnel accordé généralement à un client fidèle en proie à des difficultés.	prêt social de bienfaisance
<b>Zakat</b>	Impôt religieux versé dans un compte spécial de service social	La Zakat ou compte de service social est levée au taux, en général, de 2,5 % sur la richesse et l'accroissement de cette dernière, soit l'épargne, c'est-à-dire à l'exclusion du revenu affecté à la consommation. Les fonds collectés sont dépensés conformément à la loi islamique. Ces fonds ont pour fonction réelle de permettre au pauvre de se suffire à lui-même par ses propres moyens de telle sorte qu'il ait une source de revenu fixe qui le dispense de recourir à l'aide d'autrui.	Pureté, accroissement, bénédiction

Sources : Finance islamique : Fondement, théorie et réalité

### 1.5. Analyse comparative entre les Banques Islamiques et banques conventionnelles

Les caractéristiques, le cadre juridique, la réglementation bancaire et le fonctionnement des institutions financières islamiques diffèrent des institutions classique.

Le tableau suivant met en évidence les différences notoires entre la finance islamique et la finance conventionnelle.

**Tableau 9: comparaison entre les banques islamiques et les banques conventionnelles**

	<b>Banques Islamiques</b>	<b>Banques conventionnelles</b>
<b>Comptes courants</b>	<p>Les avis divergent concernant l'importance de ces dépôts dans les ressources de la banque islamique. Pour certains, cette manne ne constituerait qu'une infime partie des ressources des banques islamiques<sup>26</sup>. Pour d'autres, il s'agirait d'une importante ressource allant même jusqu'à 75% des ressources mobilisées pour certaines IFI<sup>27</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne génèrent aucun intérêt en contrepartie de la gratuité de certains services (chèques, transferts de fonds etc.).</li> <li>• Dans le cas où le client souhaite un prêt pour une urgence (décès), la banque utilise un compte spécial sans intérêt. En arabe, ces prêts se nomment <i>Qard Hassan</i>.</li> </ul>	<p>Les dépôts des clients apportent une manne importante pour la banque traditionnelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Génèrent un intérêt mais les services bancaires sont pour la plupart payants.</li> <li>• Si la banque conventionnelle octroie un prêt, elle le transfère sur le compte de son client et se rémunère avec un intérêt.</li> </ul>
<b>Compte d'investissement ou Profit Sharing Investment Account (PSIA)<sup>28</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le déposant accepte que la banque gère son argent en contrepartie de frais de gestion appelé frais de <i>Mudarib</i> qui vient de <i>Mudaraba</i>, ce qui veut dire partage des pertes et profits en arabe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le bilan des Banques conventionnelles, il n'existe pas d'équivalent aux comptes PSIA.</li> <li>• Cependant, il est à noter</li> </ul>

<sup>26</sup>Siagh, 2001 p.30

<sup>27</sup>BID, 2002. p.118

<sup>28</sup>Selon l'Accounting and Auditing Organisation for Islamic Finance Institute (AAOIFI), il existe deux sortes de PSIA. Le premier est nommé compte « restreint » car il permet à son détenteur de définir l'allocation de ses actifs. Le second est appelé non-restreint car il délègue l'entière gestion de ses actifs à la banque

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces frais sont fonction du profit de la banque. Avec l'ensemble des dépôts, la banque crée un ou plusieurs fonds d'investissements dans lesquels le dépositaire n'a aucun droit de regard et de gestion pour le compte non restreint alors qu'il peut décider de l'allocation de ses fonds avec un compte restreint.</li> <li>• Ni le capital ni le taux de rendement ne sont garantis.</li> <li>• Selon la BID<sup>29</sup>, les normes de Bâle II sont applicables dans le cas des banques islamiques. En revanche, la pondération des risques des actifs des banques islamiques diffère sensiblement des banques conventionnelles. Cela est notamment le cas pour le calcul des fonds propres réglementaires des comptes <b>PSIA</b>.</li> <li>• Il est donc préférable pour les IFI d'utiliser des techniques de rating interne préconisées par les directives de Bale II.</li> <li>• La durée des dépôts varie entre 1 mois et 5 ans. Si le détenteur du compte se retire avant la fin de l'échéance il partage les pertes, mais pas les profits que le fond aura pu générer<sup>30</sup>.</li> </ul>	<p>que dans tout compte conventionnel le capital est supposé être garanti.</p> <p>La banque doit donc pouvoir rembourser une partie du capital de tous ses déposants à tout moment. Ce qui n'est pas le cas du PSIA.</p>
<p><b>Compte d'épargne</b></p>	<p>Le client, à l'instar d'un <b>PSIA</b> non-restreint, partage les pertes et profits et n'a aucun droit de regard et de gestion sur ses fonds. L'unique différence avec un <b>PSIA</b> non</p>	<p>Dans un compte d'épargne classique les montants déposés peuvent être retirés à tout moment. Généralement, il</p>

<sup>29</sup> BID 2002 P. 169

<sup>30</sup> Standards & Poors, 2006, p.13

	restreint réside dans le fait que le capital est garanti in-fine.	génère un taux d'intérêt fixe et connu d'avance.
<b>Relation client-banquier</b>	Dans une banque islamique, le déposant est partenaire et non créancier. Il pourra s'agir d'un partage des risques pour le déposant sur un compte PPP ou d'un partenariat de la banque pour un prêt non rémunéré <i>Qard Hassan</i> .	Les banques conventionnelles ont, avec leurs clients, des relations de créanciers /débiteurs.
<b>Rôle et opérations des Banques</b>	La banque islamique a une fonction d'intermédiaire commercial car l'ensemble des transactions financières sous-tend un actif tangible et lie acheteur et vendeur.	La banque conventionnelle a un rôle d'intermédiaire financier. Elle collecte des fonds et les utilise dans des opérations de prêts.
<b>Banque centrale islamique ou prêteur de dernier recours (pdr) et marché interbancaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si le système financier islamique veut être complet, il doit se munir de banques centrales islamiques.</li> <li>• L'instrument majeur de la politique monétaire est le taux d'intérêt, outil qui n'est pas conforme à la <i>Chari'a</i>. Il resterait cependant aux banques centrales islamiques les instruments du taux de réserve, la persuasion morale et les techniques d'Open Market.</li> <li>• De plus, le rôle de prêteur de dernier recours attribué aux banques centrales est difficilement applicable dans un contexte islamique, toujours pour des questions de rémunération illicite de l'argent prêté.</li> <li>• Il n'existe pas par ailleurs de marché interbancaire islamique.</li> </ul> <p>En cas d'excédent de liquidité à court terme les banques islamiques ne peuvent ni recevoir ni payer d'intérêts.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour l'instant, il n'existe que peu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur le marché traditionnel les banques centrales ont plusieurs fonctions : émission de billets, régulation du marché monétaire, banque des banques.</li> <li>• Le marché interbancaire permet aux banques de placer ou de refinancer respectivement leurs excédents ou leurs déficits de liquidités.</li> </ul>

	d'instruments monétaires liquides islamiques.	
--	---	--

Source : *La finance islamique : Analyse des produits financiers islamiques* CHERIF, Karim. 2008, Page 22

### 1.6. Analyse SWOT de la finance Islamique au Sénégal

La finance islamique présente beaucoup de points positifs qui font sa force. Et, toute chose étant égal par ailleurs, elle possède aussi des faiblesses. Evoluant dans un environnement fortement concurrentiel, elle est soumise à des menaces. Le tableau suivant fait le point de l'analyse de tous ces points.

**Tableau 10: Analyse SWOT de la FI au Sénégal**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une forte population musulmane (plus de 96%) ;</li> <li>• Renforcement de la pratique religieuse chez les musulmans sénégalais et développement d'une identité religieuse affirmée ;</li> <li>• Signaux positifs des autorités sénégalais disposées à accueillir les acteurs de la finance islamique ;</li> <li>• Un pôle industriel très attractif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'expertise et d'expérience notamment dans la banque de détail ;</li> <li>• Réputation et crédibilité ;</li> <li>• Déficit en ressources humaines ;</li> <li>• Incertitudes et contraintes réglementaire.</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de prendre des parts de marché : la clientèle de confession musulmane étant déjà sous bancarisée ;</li> <li>• Nombres importants d'entrepreneurs, de PME et de collectivités locales à la recherche de solution de financement alternatives ;</li> <li>• Possibilité d'atténuer l'insuffisance d'offre de financement destinée aux producteurs ruraux, aux secteurs sociaux de base, au</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un risque de désaffection en cas de laxisme sur la conformité des produits au droit du musulman ;</li> <li>• Difficultés liées soit à la nature des opérations de financement ou aux principes même de la FI ;</li> <li>• Sur le plan fiscal certaines opérations ne sont souvent pas considérés par les administrations fiscales comme des produits financiers au même titre que</li> </ul>

<p>refinancement des institutions bancaires ainsi qu'aux besoins d'investissement des PME, sans exclure le financement de grands projets d'infrastructures.</p>	<p>l'intérêt classique, donc ces profits subissent l'impôt sur les revenus ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la TVA et les taxes d'enregistrement sur certains produits financiers entraînent une augmentation du coût de ces produits. Ce qui est un obstacle pour ces produits sur le plan de la compétitivité par rapport aux produits financiers classiques ;</li> <li>• une exposition aux risques de taux et de change dans les opérations au niveau international.</li> </ul>
---	---

*Source : finance islamique rapport 2011 IFAAS-AIDIMM adapté par l'étudiant chercheur*

## **Section 2 : Présentation générale du projet**

Cette partie nous permettra d'asseoir les bases solides de nos recherches qui sous-tendent la logique qui oriente notre étude.

### **2.1. Contexte et justification du projet**

Dans le souci de créer de meilleures conditions afin de tirer profit des opportunités offertes par la finance islamique et de capter une partie des flux de capitaux du monde islamique, le Sénégal, a engagé depuis 2007 des réflexions pour la promotion et le développement de la finance islamique.

A cet effet, un groupe de travail piloté par la direction de la monnaie et du crédit et composé du cabinet du ministre d'Etat, Ministre de l'économie et des finances ; de la direction générale de la comptabilité Publique et du Trésor ; de la Direction Générale des Impôts et Domaines ; de la Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes financiers décentralisés ; de la Direction des Assurances et de la BCEAO, a été mis en place.

La stratégie du groupe de travail consistait d'abord de s'approprier des différents produits financiers islamiques, du cadre réglementaire régissant la finance islamique, des principes fondamentaux de la finance islamique et des stratégies mises en place par d'autres pays.

Par ailleurs, un séminaire sous régional sur la finance islamique animé par d'éminents experts a été organisé à Dakar en avril 2008 et des voyages d'études ont été effectués dans des pays de référence en la matière notamment en Malaisie, au Soudan et en Tunisie.

Fort des enseignements tirés des expériences, le groupe de travail a organisé en décembre 2008 un atelier en vue d'identifier les dispositions du cadre réglementaire et fiscal pouvant entraver le développement de la finance islamique dans notre zone en formulant des propositions de modifications et d'intégrer les dispositions nécessaires à la réalisation d'activités financières islamiques non prises en compte dans le dispositif en vigueur.

En outre, l'atelier avait réfléchi sur la stratégie de développement des compétences en finance islamique, à la communication, la sensibilisation et à la mise en place de conseils de la sharia.

Pour conforter ce travail, l'Etat du Sénégal a sollicité et obtenu de la Banque Islamique de Développement une assistance technique pour le projet de promotion et de développement de la finance islamique (PDFIS). Cette assistance technique intègre des aspects relatifs entre autres la revue du cadre réglementaire régissant l'activité bancaire et financière en vigueur au sein de l'UEMOA.

C'est dans ce contexte que l'Etat du Sénégal, en rapport avec la BID, a décidé, dans la phase opérationnelle de la convention d'assistance technique signée en marge du Forum International sur la finance islamique dans l'UEMOA organisé les 11 et 12 janvier 2010 à Dakar, de lancer l'étude portant sur la revue du cadre réglementaire objet du projet de termes de références. Elle devra aborder le cadre réglementaire relatif à tous les segments du secteur financier (banque et établissements financiers, institutions de micro finance, le secteur des assurances, le marché monétaire et financier et la fiscalité).

Cette étude trouve sa justification dans l'urgence et la nécessité de procéder à une revue du cadre réglementaire régissant le système bancaire et financier en vigueur dans l'UEMOA afin de créer les conditions d'un développement rapide de la finance islamique dans notre Zone. Elle offrira l'opportunité d'approfondir les travaux du groupe, de les valider par des experts spécialistes de la finance islamique de renommée internationale et d'élargir les réflexions aux dispositions relatives au marché monétaire et financier ainsi qu'au secteur des assurances qui n'ont pas été bien prises en compte dans les travaux.

Elle se justifie également par la nécessité de partager les résultats avec les autres pays de l'UEMOA dans le cadre d'un atelier sous régional afin de donner à tout le projet sa dimension

communautaire et de susciter une formulation de recommandations au Conseil des Ministres pour une mise en œuvre diligente des propositions de réformes qui sortiront des travaux des consultants.

## 2.2. Présentation générale de la DMC

La Direction de la Monnaie et du Crédit(DMC) est placée sous l'Autorité du Ministre de l'Economie et des Finances. Ses locaux sont situés au 3<sup>ème</sup> étage de l'immeuble Peytavin, Porte A.

## 2.3. Organisation et fonctionnement

La Direction de la Monnaie et du Crédit comprend :

- la Division des Relations Monétaires et du Crédit (DRMC) ;
- la Division des Prêts et Avances (DPA) ;
- la Division des Etudes et de la Réglementation (DER) ;
- le Bureau Administratif et Financier (BAF).

La DMC est chargée :

- De préparer et de suivre l'ensemble des interventions financières de l'Etat sous forme de prêts et d'avances: **DPA**
- De participer à l'élaboration et veiller à l'application de la réglementation relative à l'exercice de la profession bancaire et des professions s'y rattachant : **DRMC**
- D'assurer l'exercice de la tutelle et le contrôle du Ministère sur les banques et les établissements financiers : **DRMC**
- D'élaborer des synthèses sur la situation des établissements de crédit du Sénégal : **DRMC**
- De réaliser des études sur des thèmes concernant le secteur financier, le financement de l'économie, la monnaie et le crédit : **DRMC**
- En outre, la DRMC supervise les relations monétaires et financières avec l'étranger et participe à la gestion de la politique monétaire et du crédit.

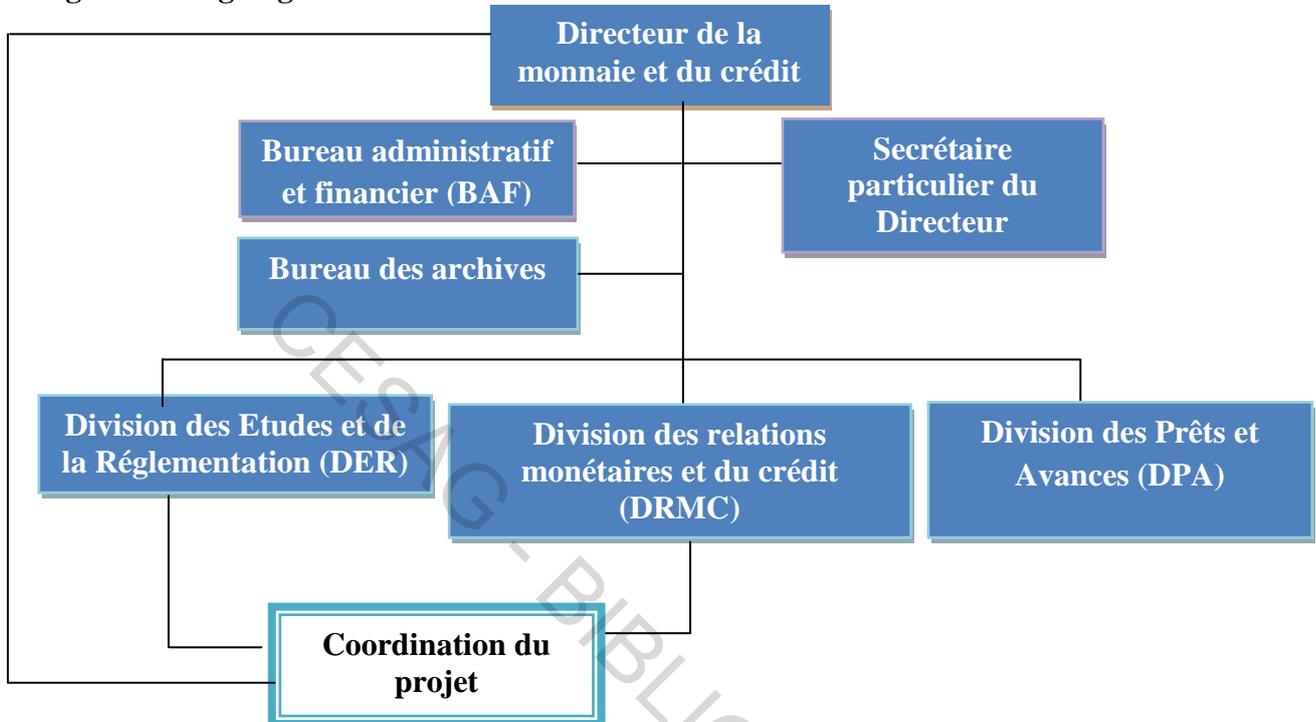
A ce titre, la DMC :

- Prépare les projets de décisions, de décrets d'avances, de prêts (**DPA**) et des instruments et circulaires d'application destinés aux services des douanes et aux intermédiaires agréés (**DER**) ;
- Suit la trésorerie en devises (**DER**) ;
- Assure les relations monétaires avec les autorités monétaires nationales et internationales (**DRMC**) ;
- Exploite les rapports fournis par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest et les autres instances de coopération monétaire (**DRMC**) ;
- Suit les affaires contentieuses en matière de change en liaison avec la Direction générale des Douanes (**DER**) ;
- Assure le suivi des relations avec les organismes chargés de la réglementation et du contrôle du marché financier régional tels que la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et le Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF), (**DRMC**) ;
- Assure le contrôle à priori de certaines opérations financières avec l'extérieur (**DER**).
- Assure le contrôle a posteriori des opérations financières exécutées par délégation du Ministre de l'Economie et des Finances par les intermédiaires agréés et les bureaux de change (**DER**) ;
- Contrôle l'origine et la destination des ressources des organisations non gouvernementales (ONG) (**DER**).

## 2.4. Présentation du projet

### 2.4.1. Organigramme

Figure 3 : Organigramme de la DMC



Ajustement : l'étudiant chercheur

#### 2.1.1. Analyse comparative des expériences de la Malaisie, le Soudan et la Tunisie

Le groupe de travail suscité a effectué des voyages d'études dans quelques pays de référence comme la Malaisie, le Soudan et la Tunisie. Le tableau suivant montre un résumé des expériences de ces trois pays.

**Tableau 11: comparaison des expériences des 3 pays (la Malaisie, le soudan et la Tunisie)**

	<b>Malaisie</b>	<b>Soudan</b>	<b>Tunisie</b>
<b>Stratégie d'implantation</b>	<p>L'implantation de la FI en Malaisie a été progressive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1983 : l'élaboration de textes normatifs pour la FI,</li> <li>• 1993 : ouverture des fenêtres Islamiques dans les banques conventionnelles,</li> <li>• 1994 : mise en place du marché monétaire avec la multiplication des institutions islamiques,</li> <li>• Introduction de l'assurance Islamique « Takaful »,</li> <li>• 2003 : L'autorisation accordée par les banques conventionnelles d'avoir des filiales exclusivement consacré à la finance Islamique.</li> </ul>	<p>L'expérience soudanaise puise son intérêt sur le caractère islamique du système nonobstant l'existence de deux banques conventionnelles du Sud.</p> <p>L'assurance Islamique « Takaful » a été mise en place en 1992.</p>	<p>La pertinence du choix de l'expérience tunisienne se trouva dans la similitude de nos dispositifs réglementaires de l'activité financière d'inspiration française.</p>
<b>La réglementation et la supervision de la FI</b>	<p>A l'image de la finance classique, la réglementation de la FI et le contrôle sont assurés par la Banque centrale de la Malaisie ;</p> <p>Les autorités monétaires de la Malaisie a mis en place une haute autorité religieuse appelée « Sharia Advisory Council » chargée d'harmoniser les interprétations de la Sharia dans le secteur des assurances et des banques et d'apporter des réponses aux problèmes posés à la FI.</p>	<p>Le dispositif de réglementation et de supervision qui a été présenté à la mission montre qu'en pratique, il n'existe pas de grandes différences entre la supervision des banques conventionnelles et celle des banques islamiques ;</p> <p>Pour le refinancement des Banques Islamiques, la Banque centrale autorise les deux procédés suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Khardhassan qui est un financement sans de la banque centrale en faveur d'une banque</li> </ul>	<p>La Tunisie dispose d'une seule Banque islamique, la BEST BANK. Pourtant, il n'existe aucune réglementation propre aux Banques Islamiques ;</p> <p>Cette banque respecte les normes de comptabilité et d'audit islamique. Elle</p>

	<p>Dans les Banques Islamiques, des comités internes ont été créés afin de veiller au respect des principes de la Sharia ;</p> <p>La régulation du marché des capitaux islamiques est assurée par un organe « Securites commission » qui veille à la régularité des transactions financières sur lesdits marchés.</p> <p>A la tête de la superstructure financière, se situe Islamic Financial Services Boards (IFSB) qui est l'équivalent du comité Bâle dans la finance classique. Son rôle est d'élaborer les normes et règles applicables aux banques, assurances et marchés des capitaux en vue de renforcer la stabilité et la santé du système financier islamique.</p>	<p>islamique en proie à des difficultés temporaires de trésorerie ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mudaraba ou la musharaka ou la banque centrale et la banque islamique s'engagent pour la réalisation d'un projet suivant le système du partage des pertes et profits. Au préalable, la Banque Islamique présente ledit projet à l'autorité monétaire pour son approbation.</li> </ul> <p>Le Soudan a mis en place un système d'assurance islamique fondé sur les principes de la solidarité et de la mutualité. Les règles de la mutualité confèrent aux assurés un droit de propriété sur l'entreprise.</p> <p>Toutefois, l'assurance-vie et les placements faisant intervenir le taux d'intérêt sont en dehors du champ d'intervention du takaful.</p> <p>De par ses règles de mutualité, le takaful n'est pas très différent des sociétés d'assurances à forme mutuelle et du système des mutuelles traditionnelles qui relèvent respectivement du code CIMA et du code des obligations civiles et commerciales.</p> <p>Quant à la mise en place d'un conseil de la sharia, l'expérience soudanaise révèle l'existence de conseils</p>	<p>dispose aussi d'un conseil de la sharia. Mais, elle ne bénéficie pas d'un régime fiscal particulier.</p>
--	--	---	---

		<p>de la sharia au sein des banques islamiques et d'un haut conseil de la sharia logé à la Banque centrale mais qui n'est pas sous sa supervision. Ce haut conseil assure la tutelle des conseils des banques et ses décisions sont sans appel.</p> <p>Ces conseils sont chargés d'examiner la conformité des différentes opérations financières avec la sharia.</p>	
<p><b>Le renforcement des capacités en FI</b></p>	<p>La FI a été accompagnée d'une politique hardie de renforcement des capacités si bien qu'elle est devenue une référence en matière de la formation des acteurs intervenant dans ce secteur.</p>	<p>Concernant le développement des compétences en FI, le centre de formation de la banque centrale dont les programmes de formation sont définis en fonction des orientations stratégiques et des besoins formulés par les instituts de formation ,sont pour l'essentiel à court terme et destinés aux agents de la banque centrale.</p>	

*Source : Rapport de la DMC sur le projet de promotion et de développement de la finance islamique ,2007*

### 2.4.2. Analyse des forces et faiblesses du projet

Le Projet de la Finance Islamique au Sénégal présente quelques forces et faiblesses, résumé dans le tableau suivant :

**Tableau 12: Forces et faiblesses du projet**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 96% de la population est musulmane ;</li> <li>• Premier projet dans la sous-région (UEMOA) ;</li> <li>• Acquisition des expériences des pays de référence dans le domaine de la Finance Islamique (Malaisie, Soudan ; Tunisie).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de documentation ;</li> <li>• Les ressources sont très limitées ;</li> <li>• Absence d'une étude de faisabilité ;</li> <li>• Le projet n'a pas une durée de vie donc l'exécution des activités prend du temps, c'est pourquoi ils tardent à réaliser les différents objectifs ;</li> <li>• Absence de participation active de toutes les parties prenantes ;</li> <li>• Absence de cadre logique par conséquent pas d'indicateurs pertinents ;</li> <li>• Absence d'un spécialiste en gestion de projet ;</li> <li>• Absence d'une équipe et d'un responsable de suivi-évaluation ;</li> <li>• Absence d'une programmation des activités ;</li> <li>• Absence d'un manuel de procédure.</li> </ul>

*Source : l'étudiant chercheur*

### 2.4.3. Objectifs du projet et Résultats attendus

- **Objectif global du projet** : Permettre aux entreprises et aux opérateurs économiques de contribuer efficacement au développement socio-économique du Sénégal
- **Objectif spécifique** : Elargir et diversifier l'offre de financement en dotant les entreprises et les opérateurs économiques de services bancaires modernes et compétitifs adaptés à leurs besoins

- **Les résultats attendus :**

**R1 :** implantation d'institutions financières islamiques sur le marché bancaire afin d'offrir des produits financiers islamiques

**R2 :** création de fenêtres islamiques au sein des institutions financières conventionnelles

**R3 :** mise en place de sharias board

**R4 :** Amélioration de l'environnement réglementaire

**R5 :** Mise en place d'un système de communication et de sensibilisation

**R6 :** Renforcement des mesures d'accompagnements du Ministère de l'Economie et des Finances et de la BCEAO

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

La deuxième partie de notre étude s'articulera autour de deux chapitres.

Le premier chapitre portera sur l'élaboration d'un système de suivi-évaluation ainsi qu'une étude approfondie du projet.

Le second chapitre sera axé sur un cadre d'analyse des insuffisances constatées tout en s'appuyant sur le modèle d'analyse proposé et la présentation de l'outil de traitement des informations obtenues lors de nos entretiens. Egalement des recommandations seront formulées sur la base de plans de mise en œuvre avec des méthodes et des outils de suivi-évaluation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 3 : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION**

Ce premier chapitre de la deuxième partie traitera d'abord de la conception d'un système de suivi-évaluation puis une étude approfondie du projet.

### **Section 1 : Conception d'un système de suivi-évaluation**

Cette partie s'articulera autour des points suivants : la présentation du cadre conceptuel d'un SSE, quelques outils de suivi évaluation et montrer la démarche à suivre pour concevoir un bon cadre de suivi-évaluation.

#### **1.1. Le cadre conceptuel d'un système de suivi-évaluation**

D'une manière générale, un système de suivi évaluation efficace s'appuie sur un circuit de résultats clairs et logiques dans lequel les résultats d'un niveau puissent déboucher sur les résultats du niveau suivant jusqu'à la réalisation de l'objectif général visé. Par conséquent, toute lacune dans la logique pourrait entamer les résultats requis. Les principaux niveaux sont :

- Apports ;
- Produits finaux, y compris les processus ;
- Résultats ;
- Impacts.

#### **1.2. Les outils de suivi évaluation**

De nos jours, il existe un nombre assez considérable d'outils utilisés dans le domaine de suivi-évaluation. Nous nous limiterons à présenter quatre outils des plus utilisés :

- le Cadre logique ;
- la Structure de fractionnement des Tâches ;
- le diagramme de GANTT ;
- le Budget.

La présentation détaillée de ces outils :

### 1.2.1. Le Cadre logique

- **Définition**

C'est un outil de gestion de projet créé en 1970 sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre au besoin de planification, de gestion et d'évaluation des projets. Il est une partie intégrante du système de gestion du cycle de gestion de projet depuis 1975 pour plusieurs pays et organismes d'aide au développement.

Il vise à identifier et clarifier les liens logiques entre un objectif/résultat de projet, les actions à entreprendre en fonction de cet objectif/résultat, les actions préalables, pour l'atteinte des résultats. Il est conçu pendant la phase d'identification du projet. C'est un tableau de bord pour le gestionnaire de projet, souvent présenté sous la forme d'une matrice comprenant 4 colonnes et au moins 3 lignes<sup>31</sup>.

- **Objectifs**

Il permet:

- de clarifier les liens logiques entre les différents résultats d'un projet/programme ;
- d'identifier les indicateurs de réalisation de ces résultats et les moyens de vérification ;
- d'identifier les hypothèses ou risques pouvant influencer l'atteinte des résultats attendus.

- **Utilité**

Il aide à éviter:

- une formulation vague et imprécise des résultats ;
- la diversité des interprétations ;
- une absence de référence pour la décision ;
- les difficultés d'évaluation du projet ;
- des responsabilités peu claires ;
- le manque de continuité en cas de départ imprévu ;
- etc.

- **Exemple de Matrice du cadre logique**

---

<sup>31</sup>Cours de management des projets de Drs. Boukary SAWADOGO, USTA ,2010

<b>Logique d'intervention</b>	<b>Résumé narratif</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Hypothèses de réalisation</b>
<b>Objectif global</b>				
<b>Objectifs spécifiques</b>				
<b>Résultats</b>				
<b>Activités</b>				

*Source : codex de TRAORE Ahmadou, professeur au CESAG.*

### 1.2.2. La Structure de fractionnement des Tâches

- **Définition**

La méthode « Work Breakdown Structure (WBS) », en français la structure de fractionnement du travail ou la ventilation des activités est un outil permettant de détailler de façon systématique et hiérarchique le contenu d'un projet en élément de travail de plus en plus précis<sup>32</sup>.

- **Objectifs**

Elle divise le contenu opérationnel du projet en une série d'éléments et sous éléments à l'aide d'une structure hiérarchique dont chaque niveau correspond à cent pour cent au projet mais offre plus de détails. Le contenu du projet est éclaté niveau par niveau jusqu'à ce qu'on arrive à un ensemble de tâches faciles à gérer sous le contrôle d'un superviseur ou d'un groupe de travail.

Cet ensemble peut constituer soit un produit physique (une banque, une structure de micro finance etc.), soit un existant bureautique (un document d'évaluation, un rapport trimestriel, une formulation de sous – projet, etc.).

- **Utilité**

La ventilation des activités de projet sert à aider l'équipe de gestion à visualiser l'ensemble du projet en termes de relations entre ses activités, sous activités et tâches et également de définir

<sup>32</sup> Cours de Planification opérationnel de M. Aboubacar AW. Cesag 2013

les tâches de gestion pour suivre et contrôler l'exécution du projet. Elle facilite la compréhension commune du contenu du projet par l'unité de gestion à travers le processus de sa préparation.

La ventilation des activités est facilitée si la personne responsable est expérimentée dans le genre du projet concerné.

- **Exemple**

A	Projet BOSSAW	Code	Libellé
	A-1		Etude de faisabilité (ou avant-projet)
		A-1-1	Analyse comparative des trois dossiers
		A-1-2	Décision de réaliser et choix du site
		A-1-3	Signature de la demande d'investissement
	A-2		Réalisation du bâtiment
		A-2-1	Etudes
		A-2-2	Choix et négociation du terrain
		A-2-3	Dossier d'autorisation administrative (permis de construire)
		A-2-4	Construction
		A-2-5	Réception
	A-3		Ingénierie process Tranche 1
		A-3-1	Equipements spécifiques (première moitié)
			A-3-1-1 Dossier de spécification
			A-3-1-2 Approvisionnement
			A-3-1-3 Installation
			A-3-1-4 Réception
		A-3-2	Equipements standards
			A-3-2-1 Dossier de spécification
			A-3-2-2 Approvisionnement
			A-3-2-3 Installation
			A-3-2-4 Réception
	A-4		Ingénierie process Tranche 2
		A-4-1	Equipements spécifiques (deuxième moitié)
			A-4-1-1 Dossier de spécification
			A-4-1-2 Approvisionnement
			A-4-1-3 Installation
			A-4-1-4 Réception
	A-5		Démarrage de la production
		A-5-1	Démarrage série et production à 25 % capacité nominale
		A-5-2	Production à 50 % de la capacité nominale
		A-5-3	Production à 75 % de la capacité nominale
		A-5-4	Production à la capacité nominale

Source : cours de planification opérationnelle M .Aboubacar AW CESAG, 2013

### 1.2.3. Le diagramme de GANTT

- **Définition**

Le diagramme de GANTT est un outil utilisé souvent en complément d'un réseau PERT (Programme Evaluation and Review Technic), en ordonnancement et en gestion de projet, permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet. Il s'agit d'une représentation d'un graphe connexe, valu et orienté, qui permet de représenter graphiquement l'avancement du projet. Le diagramme ou graphique de GANTT est la méthode la plus connue

parmi les différentes méthodes de programmation. Du nom de son inventeur Henry GANTT, il a été créé au début du vingtième siècle comme outil de gestion de la production industrielle ; ce diagramme s'attache avant tout à mettre en évidence les durées. Le diagramme de GANTT est un outil simple de suivi et facilement compréhensible.

- **Objectifs**

Cet outil répond à deux objectifs : planifier de façon optimale ainsi que communiquer sur le planning établi et les choix qu'il impose. Le diagramme permet :

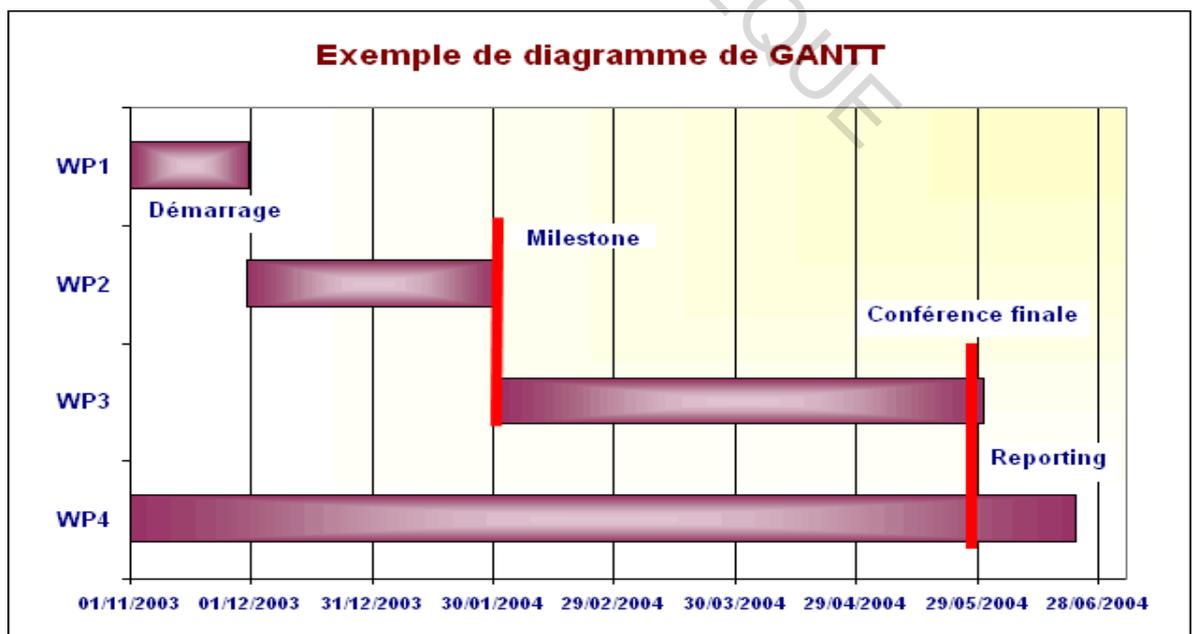
- de déterminer les dates de réalisation d'un projet ;
- d'identifier les marges existantes sur certaines tâches ;
- de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'avancement des travaux.

- **Utilité**

Il sert à communiquer efficacement à tous niveaux de gestion des informations sur la programmation des activités. La clarté et la simplicité du diagramme de GANTT sont évidentes, c'est pourquoi cette technique est assez répandue. Par contre, on ne peut mettre en évidence les tâches critiques, ni rectifier des erreurs ou montrer leurs causes. Elle ne montre pas non plus les liaisons entre les tâches d'une façon évidente.

- **Exemple**

Figure 4 : modèle de diagramme de GANTT



Source : [www.eurosfaire.prd.fr](http://www.eurosfaire.prd.fr)

#### 1.2.4. Le Budget

- **Définition**

Un budget est la traduction monétaire des différentes activités à réaliser dans l'année dans le cadre d'un programme ou projet. Son élaboration ne doit pas être la reconduction pure et simple des chiffres de l'année dernière simplement modifiés pour tenir compte de l'inflation.

« Faire un budget, c'est se faire des soucis avant de dépenser plutôt que de s'en faire après ». <sup>33</sup>

- **Objectif**

En tant qu'outil de planification, le budget peut prendre différentes connotations selon les besoins de l'organisation, les buts poursuivis, les méthodes de contrôle utilisées et les circonstances particulières qui président à sa préparation. Le budget dans son processus d'élaboration, de mise en place comme dans son exécution joue un rôle d'outils :

- **De planification** : Le budget étant la traduction monétaire des activités des programmes et projets dans le court terme (horizon 1 an) apparaît comme un outil de planification qui permet de faire la liaison entre le court et le long terme.
- **De décentralisation** : les budgets des différentes composantes ou volet sont des instruments de décentralisation en assurant que leur exécution va dans le sens de la réalisation des objectifs globaux du programme ou projet.
- **De motivation** : Décentraliser, Planifier exige que les responsables soient motivés à atteindre leurs objectifs et créatifs pour mettre au point de bons plans d'action  
Les budgets ne sont donc pas de simples instruments techniques sans influence sur le comportement des responsables comme source de motivation vers de meilleures performances.
- **De coordination** : Une coordination verticale et horizontale est pratiquée en particulier lors du processus budgétaire. D'autre part, il s'agit de découper les objectifs de l'organisation suivant la hiérarchie des centres de responsabilités.

---

<sup>33</sup>Cours de planification opérationnel de M .Aboubacar AW, CESAG, 2013

- **De mesure** : Instrument de suivi des réalisations, le budget l'est par définition. Le meilleur plan du monde ne sert à rien s'il n'est pas mis en œuvre. Le budget est tout naturellement l'étalon par rapport à laquelle on va mesurer les résultats.

Il faut donc que le budget soit conçu de manière à faciliter la mesure et l'interprétation des résultats.

- **Utilité**

Le budget apparaît à la fois comme un résultat et un instrument de la planification :

- Résultat car il sanctionne l'aboutissement du processus de planification par une expression monétaire des activités à réaliser ;
- Instrument car dans sa préparation, c'est-à-dire dans la transposition des objectifs en termes financiers, il amène celui qui le prépare à concrétiser ses plans à court terme.

- **Exemple**

**Tableau 13 : Rapport de performance budgétaire**

Nom du programme				Projet		
Période couverte par le rapport				Numéro du projet		
Préparé par :				Approuvé par :		
				Examiné par :		
				Comptable :		
<b>I- Dépenses</b>						
Rubriques ou poste	Montant budgétisé	Dépensé au cours de la période	Dépensé à ce jour	Dépenses prévues d'ici la fin de l'année	Total d'ici la fin de l'année (D+E)	Déficit ou excédent (B-F)
A	B	C	D	E	F	G
<b>Totaux</b>						
<b>II- Revenu</b>						
Type ou source de revenu	Montant budgétisé	Recettes de la période	Recettes à ce jour	Recettes prévues d'ici la fin de l'année	Total d'ici la fin de l'année (D+E)	Déficit ou excédent (F-B)
A	B	C	D	E	F	G
<b>Totaux</b>						

Source : cours de planification opérationnelle M. Aboubacar AW, CESAG, 201

### 1.3. L'élaboration d'un système de suivi-évaluation

Pour tout projet et programme à mettre en œuvre, la démarche à suivre dans le cadre de la définition d'un système de suivi-évaluation, doit nécessairement franchir dans l'ordre différentes étapes. Celles-ci peuvent se résumer en six (6) phases présentées comme suit:

Première étape : Définir l'objectif et le champ d'action du SE

A cette étape, il nous faut clarifier les points suivants :

- Pourquoi mettre en place un système de suivi évaluation ?
  - Quel est l'objectif d'un système de suivi évaluation ?
  - Comment le système de SE contribuera à la gestion, du projet ?
  - Comment permettra-t-il d'établir les documents nécessaires et de répondre aux besoins d'informations des différents acteurs impliqués ?
- A quoi appliquera t- on le système de suivi évaluation ?
  - Description général du projet
  - Résumé du système d'information existant mis en place pour le projet
- Etablissement de la liste précise de tous les acteurs concernés, de leurs besoins en matière d'information, du moment auquel ils auront besoin de ces informations et sous quelle forme ; Description générale du mode d'implication des acteurs concernés par le projet, des approches en matière de réflexion critique :
  - Quels sont les principaux acteurs concernés par le projet ?
  - Quel est leur degré d'implication ?
  - Quels sont leurs besoins d'information et leur intérêt pour le projet ?

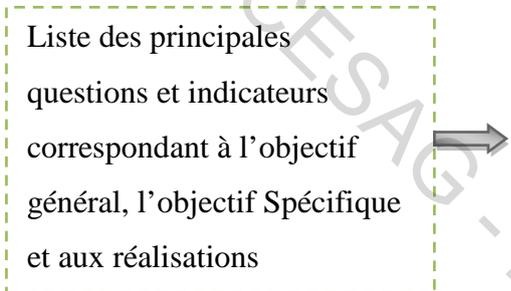
Définir en termes généraux l'objectif spécifique, les domaines d'application et le degré de précision du SE pour le projet concerné

Deuxième étape : Cadre logique révisé. Identifier les questions relatives à la performance, les indicateurs et les besoins en matière d'information

Cette étape permet de donner :

- Une définition précise de l'ensemble des questions relatives à la performance, des indicateurs et des besoins d'information à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs
- Une évaluation des indicateurs concernant les facteurs exogènes et les hypothèses (par exemple, situation économique, mesures de politique générale)
- Une évaluation des besoins d'information et des indicateurs du point de vue de leur pertinence et de leur utilisation final, ainsi que leur faisabilité en termes techniques et de moyens disponibles
- Un choix des indicateurs et des questions relatives à la performance

Liste des principales questions et indicateurs correspondant à l'objectif général, l'objectif Spécifique et aux réalisations



Troisième étape : système d'information pour la gestion du projet et  
établissement des rapports

Description générale des méthodes de collecte et organisation de l'information ; des principaux destinataires et du type d'information à leur communiquer.

A cette étape, il nous faut :

- Analyser la collecte des données
  - Quelles données collecter ?
  - Par qui ?
  - Avec quels outils ?
- Définir le flux d'information
  - Où seront collectées les données ?
  - Avec quelles méthodes ?
  - Comment informer les acteurs ?
  - Quand les informer ?
  - Pourquoi les informer ?
- Définir pour chaque donnée les responsabilités correspondantes
  - Qui collectera les données ?
  - Qui traitera les données
  - Qui transmettra les informations au décideur ?
- Définir la façon dont les informations seront utilisées
  - Diffusion simple ?
  - Discussion et analyses préalables ?
  - Recherche de validation ?
- Définition des moyens de communication
  - Rapports et comptes rendu, par exemple
  - Moyens informels de communication et de restitution
  - Rapports-dates de soumission et périodicité
  - Description générale des PTBA, budget consolidé,
  - Plan de formation ou de renforcement de capacités
  - Rapports d'activités semestriels/annuels pour l'ensemble du projet et pour chaque composante
  - Rapports Financiers semestriels /annuels
  - Missions de supervision périodiques.

Quatrième étape : le plan de travail du SE (processus et événements) et le calendrier des activités

Description générale des principaux mécanismes et des activités de support à la réflexion critique.

A cette étape, il nous faut :

- Décrire de façon détaillée les méthodes ou approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif, soit, un
  - Suivi-évaluation des ressources, des activités et de leur mise en œuvre pour assurer l'efficacité des opérations du projet :
    - Ressources du projet : moyens de transport, indemnités, inventaire, liste des prestations de services et d'assistance technique
    - Activités du projet : Formation par exemple (ateliers, voyages d'études, etc.).
    - Autres activités de suivi
  - Suivi-évaluation des résultats et de l'impact en vue d'orienter la stratégie du projet :
    - Enquêtes prévues : enquêtes de référence auprès des opérateurs économiques, des composantes, du personnel
    - Bilans annuels participatifs et ateliers de planification
    - Autres évaluations et études d'impact annuelles, ateliers de bilan et de planification
- Identifier le responsable de chaque activité de réflexion critique
- Etablir un calendrier sur lequel figurent les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des rapports et la prise de décision.

### Cinquième étape : Mise en place des moyens et compétences

Effectifs indicatif en personnel (nombre et types), description précise de la structure organisationnelle du SE

A cette étape, il nous faut :

- Définir de façon précise le nombre d'agents du SE, leurs responsabilités et leurs liens avec les autres services ; les incitations nécessaires pour que le SE fonctionne de manière satisfaisante ; les relations avec les acteurs et partenaires ; le type de système de l'information à installer.
- Organiser le SE, à ce titre, il faudra:
  - Définir les liens nécessaires entre les diverses institutions et acteurs concernés
  - Créer une unité de S&E et déterminer sa place au sein de la structure du projet et son degré d'autorité.
- Déterminer les besoins matière de ressources humaines :
  - Effectifs, capacités et responsabilités en matière de SE des différentes personnes concernées par le projet, notamment le personnel de projet et les acteurs à la base ;
  - Mesures incitatives à l'intention des différents acteurs impliqués ;
  - Besoins des différents acteurs et du personnel de projet en matière de formation
- Déterminer d'autres ressources nécessaires :
  - Véhicules et matériel
  - Assistance technique

### Sixième étape : Budget du suivi-évaluation

Budget indicatif

C'est la dernière étape du processus sans laquelle ; aucune activité ne peut être réalisée. Il s'agit à ce niveau de faire une allocation budgétaire détaillée

## **Section 2 : Etude approfondie du projet**

Cette étude sera consacrée à définir le cadre dans lequel l'étude devra être réalisée. Nous allons d'abord présenter l'organisation et le champ d'action de l'évaluation du projet, ensuite les étapes à suivre pour concevoir la matrice du cadre logique, suivre les indicateurs et les performances du projet.

### **2.1. Définition de l'organisation et du champ d'action de l'évaluation du projet**

#### **2.1.1. Description générale du projet**

Le projet de développement initié par le gouvernement vise à diversifier les instruments de financement et d'élargir l'offre financière en créant de meilleures conditions pour capter une partie des flux de capitaux du monde islamique dans la sous-région, en particulier au Sénégal.

Pour réaliser ce projet, le gouvernement (MEF) travaille en collaboration avec La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID), la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor, la Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS / SFD), la Direction des Assurances et avec son partenaire technique et financier qui est la Banque Islamique et Développement (BID).

Pour atteindre son objectif, le projet se déroulera en quatre axes majeurs : le cadre juridique, réglementaire, prudentiel ; la fiscalité des produits financiers islamique ; le développement des compétences en finance islamique ; la communication et la mise en place de conseils de la sharia.

#### **2.1.2. Objectifs et justification de l'évaluation du projet**

L'évaluation de ce projet a pour objectif de faciliter sa gestion dans son ensemble et d'inciter les différentes parties prenantes à mieux comprendre l'avancement des opérations, à tirer les enseignements des réalisations et des problèmes et à s'entendre sur la manière d'améliorer à la fois la stratégie globale et la gestion courante.

Cette évaluation permettra aux parties engagées, particulièrement les responsables d'avoir une idée sur la situation de plusieurs sources de financement du projet notamment sur leurs principales activités. Le système permettra en plus de collecter, d'analyser et de traiter les informations relatives à la création de meilleures conditions pour capter une partie des flux de

capitaux du monde islamique. Ce faisant, il fournira aux différentes parties prenantes les informations requises pour prendre les décisions idoines afin atteindre de manière efficace et efficiente les objectifs du projet.

### **2.1.3. Les outils d'évaluation du projet**

Différents outils mis à notre disposition nous ont servi de base pour notre étude. Ces outils sont loin d'être complets. Il nous est souvent arrivé de recourir à d'autres moyens pour compléter ou confirmer des informations tels que les entretiens verbaux et les recours aux souvenirs. Nous signalons qu'il n'existe pas assez de documents portant sur l'évolution du projet depuis sa mise en œuvre il y a 7 ans. Il est de ce fait difficile de donner une appréciation objective sur ce qui a été déjà d'autant plus qu'il n'existe pas encore une base de données de l'activité envers les bénéficiaires. En totalité, les outils suivants nous ont été remis :

- Un rapport du groupe de travail datant de 2007 ;
- Une présentation Power Point à l'atelier de validation des propositions de réformes du dispositif juridique et réglementaire dans le cadre du projet de promotion de la finance islamique sous le thème : « Axes de réflexion d'une stratégie de communication » (période non précisée) ;
- Une présentation Power Point à l'atelier de validation des propositions de réformes du dispositif juridique et réglementaire dans le cadre du projet de promotion de la finance islamique sous le thème : « Stratégie de développement des compétences ». Saly, 22-23 décembre 2008 Sénégal ;
- Une présentation Power Point à l'atelier de validation des propositions de réformes du dispositif juridique et réglementaire dans le cadre du projet de promotion de la finance islamique sous le thème : « Les modalités de mise en place de conseil de la Charia ». Saly, 22-23 décembre 2008 Sénégal.

Au vu de cette très faible documentation, nous pouvons estimer à 80% les efforts fournis pour compléter les informations contenues dans notre étude.

## **2.2. Chaîne de définition du projet**

### **2.2.1. La liste des problèmes**

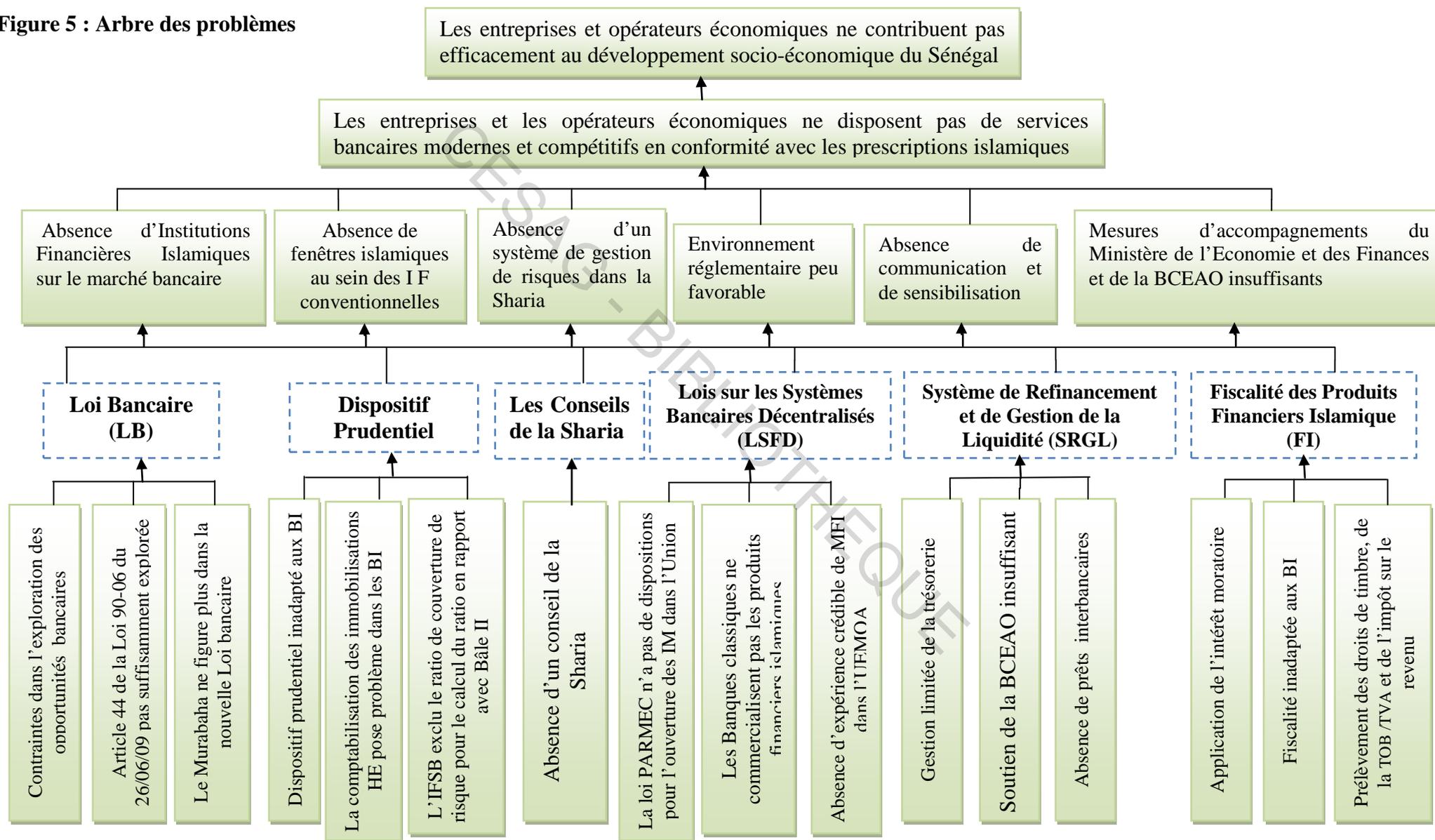
Nous présenterons dans cette partie, les problèmes que nous avons identifiés dans le processus de fonctionnement de la finance islamique au Sénégal.

Notre base de travail a été principalement les rapports de travail élaboré par l'équipe d'expert, synthétisant leur mission dans les pays de référence de la finance islamique que nous avons cités plus haut. La liste de problème ci-dessous nous permettra d'élaborer l'arbre de problèmes, l'arbre des objectifs et la matrice du cadre logique. Signalons toutefois que cette liste est loin d'être exhaustive :

- P1** : Des contraintes dans l'exploration des opportunités bancaires ;
- P2** : L'Article 44 de la Loi 90-06 du 26/06/09 n'est pas suffisamment explorée ;
- P3** : Le Murabaha ne figure plus dans la nouvelle Loi bancaire ;
- P4** : Le Dispositif prudentiel est inadapté aux Banques Islamiques ;
- P5** : La comptabilisation des immobilisations Hors Exploitations pose problème dans les Banques Islamiques ;
- P6** : L'IFSB exclu le ratio de couverture de risque pour le calcul du ratio en rapport avec Bâle II,
- P7** : L'Absence d'un conseil de la Sharia ;
- P8** : La loi PARMEC n'a pas de dispositions pour l'ouverture des Institutions de microfinance dans l'Union ;
- P9** : Les Banques classiques ne commercialisent pas les produits financiers islamiques ;
- P10** : L'Absence d'expérience crédible de MFI dans l'UEMOA ;
- P11** : Une Gestion limitée de la trésorerie ;
- P12** : Une insuffisance du soutien de la BCEAO;
- P13** : Une Absence de prêts interbancaires ;
- P14** : L'Application de l'intérêt moratoire ;
- P15** : Une Fiscalité inadaptée aux BI ;
- P16** : Le Prélèvement des droits de timbre, de la TOB /TVA et de l'impôt sur le revenu ;
- P17** : Les entreprises et opérateurs économiques ne contribuent pas efficacement au développement socio-économique du Sénégal ;
- P18** : Les entreprises et les opérateurs économiques ne disposent pas de services bancaires modernes et compétitifs en conformité avec les prescriptions islamiques ;
- P19** : Les activités au niveau de la BIS et la BINCI sont restées marginales ;
- P20** : Ancrage insuffisant dans les préceptes de base ;
- P21** : Absence d'un système de gestion de risques dans la Sharia ;
- P22** : Environnement réglementaire peu favorable ;
- P23** : Absence de communication et de sensibilisation ;
- P24** : Mesures d'accompagnements du Ministère de l'Economie et des Finances et de la BCEAO insuffisantes.

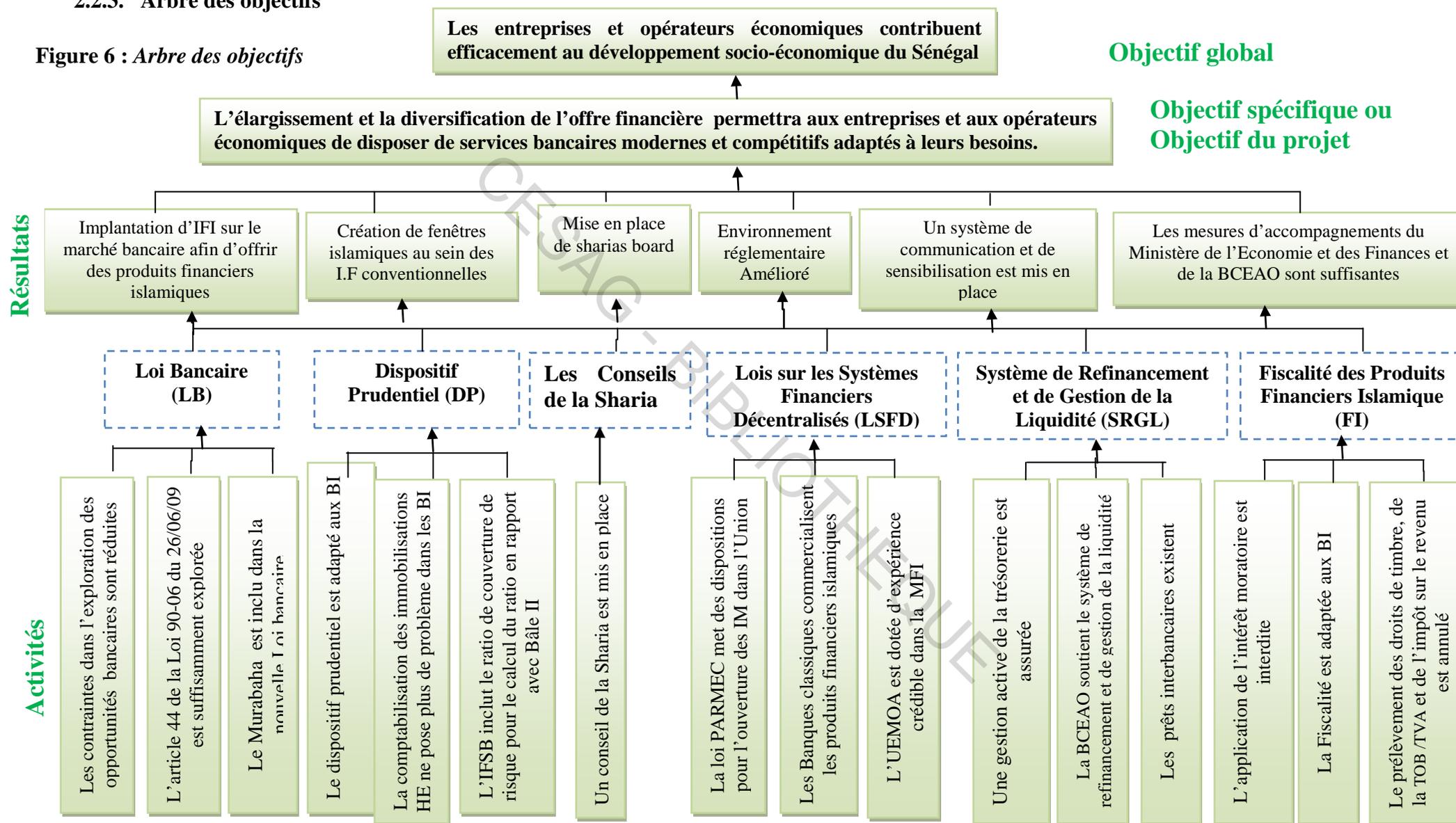
## 2.2.2. Arbre des problèmes

Figure 5 : Arbre des problèmes



### 2.2.3. Arbre des objectifs

Figure 6 : Arbre des objectifs



## 2.2.4. Proposition d'une matrice de cadre logique)

Tableau 14 : Proposition d'une matrice de cadre logique

Description du projet		Indicateur Objectivement vérifiable (IOV) <sup>34</sup>	Sources de vérification <sup>35</sup>	Hypothèses <sup>36</sup>
<b>Objectif global<sup>37</sup></b>	Permettre aux entreprises et aux opérateurs économiques de contribuer efficacement au développement socio-économique du Sénégal	Implantation massive d'institutions financières islamiques au Sénégal.	Données statistiques de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) ; - Rapports annuels d'activités et documents de projets de la DMC ; - Rapports du MEF ; - Rapports de la BCEAO ; - Entretiens avec les opérateurs économiques et les entreprises.	
<b>Objectif spécifique<sup>38</sup></b>	Elargir et diversifier l'offre de financement en dotant les entreprises et les opérateurs économiques de services bancaires modernes et compétitifs adaptés à leurs besoins	Augmentation de l'offre financière au Sénégal	Données statistiques de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) ; - Rapports annuels d'activités et documents de projets de la DMC ; - Rapports du MEF ; - Rapports de la BCEAO ; - Entretiens avec les opérateurs	

<sup>34</sup> Description de l'objectif du projet et des résultats du projet en termes de qualité, quantité, durée, et localisation possible. Et au niveau des activités on décrit les moyens ou ressources nécessaires pour entreprendre les activités.

<sup>35</sup> La source dans laquelle les données seront trouvées pour vérifier si les indicateurs ont été réalisés. Ceci s'obtient généralement de rapports et autres documents.

<sup>36</sup> Les **conditions** qui doivent être remplies pour que le projet soit réussi, mais qui sont réalisées en dehors de l'action des partenaires du projet. Elles sont **extérieures à la zone d'influence du projet**. On les nomme hypothèses parce qu'on suppose que ces conditions spécifiques seront remplies.

<sup>37</sup> L'objectif auquel le projet **contribuera**. Il peut être fixé par le pays, un bailleur de fonds, une ONG, etc.

<sup>38</sup> L'objectif qui **sera atteint à la fin** du projet.

			économiques et les entreprises.	
<b>Résultats</b> <sup>39</sup>	1- implantation d'institutions financières islamiques sur le marché bancaire afin d'offrir des produits financiers islamiques	Au moins 3 institutions islamiques créés d'ici la fin du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien avec les bénéficiaires ;</li> <li>- Rapport de formation des agents ;</li> <li>- Rapport d'activités des banques islamiques ;</li> <li>- Rapport de suivi de la DMC ;</li> <li>- Rapports des activités de la BCEAO centrale.</li> </ul>	
	2- création de fenêtres islamiques au sein des institutions financières conventionnelles (IFC)	La loi sur la finance islamique est maîtrisée et pratiquée en totalité d'ici la fin du projet aussi bien dans les IFI que dans les IFC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'ouverture de comptes des bénéficiaires dans les IFI et IFC ;</li> <li>- Rapports d'activités de ces Institutions ;</li> <li>- Rapports annuels d'activités et documents de projets de la DMC ;</li> <li>- Rapports du MEF ;</li> <li>- Rapports de la BCEAO ;</li> </ul>	
	3- mise en place de sharias board	Une instance de gestion de risques composée d'une équipe d'experts est mise en place depuis la conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents de projet ;</li> <li>- Documents de gestion des ressources humaines ;</li> <li>- Dispositif du système de gestion de risques.</li> </ul>	
	4- Amélioration de l'environnement réglementaire	Le dispositif réglementaire ainsi que le fisc respectent scrupuleusement les	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activités de la DGID ;</li> <li>- Rapport de la DMC ;</li> <li>- Autorisations des agents fiscaux ;</li> </ul>	

<sup>39</sup>Les objectifs que le projet atteindra. La plupart des projets génèrent plus d'un résultat.

		dispositions de la charia avant, pendant et après le projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents financiers et comptables des banques islamiques ;</li> <li>- Entretien avec les bénéficiaires.</li> </ul>	
	5- Mise en place d'un système de communication et de sensibilisation	80% des PME et opérateurs économiques connaissent le fonctionnement de la finance islamique avant la phase d'exécution du projet et toutes les parties prenantes du projet sont mis au courant des changements 3 mois après la décision de changement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités de la DMC ;</li> <li>- Entretiens avec les PME et les opérateurs économiques ;</li> <li>- Compte rendus des réunions avec les parties prenantes ;</li> <li>- Bilan des activités de sensibilisation.</li> </ul>	
	6- Renforcement des mesures d'accompagnements du Ministère de l'Economie et des Finances et de la BCEAO	Le MEF ainsi que la BCEAO participent à 70% dans la réglementation, le financement et l'assistance technique des institutions islamiques durant tout le projet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan d'action de la BCEAO ;</li> <li>- Plan d'action du MEF ;</li> <li>- Entretien avec les institutions islamiques ;</li> <li>- Rapport d'activités des institutions islamiques.</li> </ul>	
<b>Activités</b> <sup>40</sup>	1.1-Réduire les contraintes dans l'exploration des opportunités bancaires			
	1.2-Explorer suffisamment l'article 44 de la Loi 90-06 du 26/06/09			

<sup>40</sup>*Ce qui sera fait pour atteindre les résultats – à détailler pour chacun d'eux.*

1.2.1 Mise en place d'un cadre réglementaire propice au développement d'un système bancaire islamique			Non adhésion du conseil des services financiers islamiques (IFSB)
1.2-Inclure le Murabaha dans la nouvelle Loi bancaire			
2 .1 Adapter le dispositif prudentiel aux BI			Non adhésion du conseil des services financiers islamiques (IFSB)
2.2- Résoudre le problème de la comptabilisation des immobilisations HE dans les BI			Non adhésion de l'organisation de comptabilité et d'audit pour les institutions financières islamiques (OCAIFI)
2.3- L'IFSB inclut le ratio de couverture de risque pour le calcul du ratio en rapport avec Bâle II			
3 .1- Mise en place d'un conseil de la Sharia			
4.1- Mettre La loi PARMEC met des dispositions pour l'ouverture des Institutions de Microfinance dans l'Union			
4.2- Commercialiser les produits financiers islamiques dans les banques			

	classiques			
	4.2.1- Signer des contrats avec les banques classiques			
	4.3- Doter L'UEMOA d'expérience crédible dans la MFI			
	4.3.1- Mettre en application le code régissant l'assurance Islamique			
	5.1- Assurer une gestion active de la trésorerie			
	5.2- soutien du système de refinancement et de gestion de la liquidité par La BCEAO			Annulation du projet
	5.3- Mettre en place les prêts interbancaires			
	5.3.1-Renforcer les capacités des ressources humaines en Finance Islamique			
	5.3.2 - Vulgariser la Finance Islamique auprès des agents économiques			
	6.1-Adapter la Fiscalité aux BI			
	6.2 – Négociation avec le conseil des services financiers islamiques (IFSB)			
	6.3- Annuler Les prélèvements des droits de timbre, de la TOB /TVA et de l'impôt sur le revenu.			
	4- Négociation avec la DGID pour l'annulation des prélèvements des droits de timbre de la TOB/TVA et de l'impôt			

	sur le revenu			
<b>Préalables</b> <sup>41</sup>				Etude réalisée dans les pays de référence en matière de finance islamique

Conception : Mlle BANDE Rihanata

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<sup>41</sup>Les conditions qui doivent être remplies pour que les activités puissent être engagées.

### 2.2.5. Définition des indicateurs

Tableau 15 : différents types d'indicateurs

		Exemple	Caractéristiques	Utilisateurs
		Les différents types d'indicateurs		
Indicateurs d'activité	Indicateurs d'activité	Plus de 10 personnes ont été formées à la finance islamique et près de 3 formateurs dispensent des cours dans 2 écoles ; organisation d'un séminaire et d'un atelier de formation.	Ce type d'indicateur assure généralement une évaluation quantitative, sans nécessairement fournir des informations sur la qualité des activités.	Equipe de projet, Ministères de tutelle, Bailleurs de fonds, Administrations locales, Banques, Assurances, Services décentralisés de l'Etat.
	Indicateurs d'effet	Installation massive de nouvelles institutions islamiques étrangères, création de fenêtres en finance islamique dans les banques conventionnelle.	Ils présentent deux composantes, une base de référence et un objectif qu'il faudra prendre en compte.	Equipe de projet, Ministères de tutelle, Bailleurs de fonds, Administrations locales, Banques, Assurances, Services décentralisés de l'Etat.
	Indicateurs financiers	Accroissement de l'offre financière de 60% dans le pays.	Les informations financières seront déclarées annuellement par le biais du rapport d'exécution.	Equipe de projet, Ministères de tutelle, Bailleurs de fonds, Administrations locales, Banques, Assurances, Services décentralisés de l'Etat.
	Indicateurs d'efficacité	Accroissement de 25% de ressources humaines ayant des compétences en finance islamique sur le marché du travail.	Ces indicateurs représentent les effets directs et immédiats produits par une intervention. Ces indicateurs peuvent être de nature physique ou financière.	Equipe de projet, Ministères de tutelle, Bailleurs de fonds, Administrations locales, Banques, Assurances, Services décentralisés de l'Etat.

<b>Indicateurs d'opinion</b>	Dans les Banque, SDF, 75% des clients sont satisfaits des nouvelles techniques d'offre financière.	Ils donnent une idée sur le niveau de satisfaction des parties prenantes notamment des bénéficiaires du projet.	Equipe de projet, Ministères de tutelle, Bailleurs de fonds, Administrations locales, Banques, Assurances, Services décentralisés de l'Etat.
<b>Indicateurs d'impact</b>	Multiplication des projets de développement, Amélioration des conditions de vie des populations, lutte contre la pauvreté.	Ceux-ci font référence aux avantages du projet au-delà des effets immédiats sur ses bénéficiaires directs. Ils sont liés aux objectifs plus larges du projet.	Equipe de projet, Ministères de tutelle, Bailleurs de fonds, Administrations locales, Banques, Assurances, Services décentralisés de l'Etat.

## 2.2.6. Elaboration des questions relatives à la performance et aux besoins d'information

**Tableau 16 : Questions relatives à la performance et aux besoins d'informations**

	<b>Objectifs</b>	<b>Questions relatives à la performance</b>	<b>Besoins d'informations et d'indicateurs</b>
<b>Objectif global</b>	Permettre aux entreprises et aux opérateurs économiques de contribuer efficacement au développement socio-économique du Sénégal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les PME et les opérateurs économiques peuvent-ils contribuer efficacement au développement socio-économique du Sénégal ?</li> <li>- Que peut-on améliorer dans le fonctionnement des PME ?</li> <li>- Comment renforcer les activités des opérateurs économiques ?</li> <li>- Comment développer l'investissement interne ?</li> <li>- Y a-t-il d'autres bénéficiaires à intégrer dans le système ?</li> <li>- A quels changements peut-on s'attendre de l'amélioration des conditions de financement ?</li> <li>- Ces changements sont-ils positifs ? Négatifs ? Pertinents ? Durables ?</li> <li>- Y a-t-il une probabilité que ces changements ne soient pas profitables ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de PME bénéficiaires du projet et leurs domaines d'intervention ;</li> <li>- Augmentation de l'emploi ;</li> <li>- Augmentation des microcrédits ;</li> <li>- Autres bénéficiaires potentiels ;</li> <li>- Bénéficiaire ayant eu plus d'un financement ;</li> <li>- Développement des activités des bénéficiaires ;</li> <li>- Pourcentage des cibles n'ayant pas bénéficié des améliorations ;</li> <li>- Risques que les améliorations des moyens de financements ne puissent être maintenues.</li> </ul>
<b>Objectif spécifique</b>	Elargir et diversifier l'offre de financement en dotant les entreprises et les opérateurs économiques de services bancaires modernes et compétitifs adaptés à leurs besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La création de meilleures conditions pour capter une partie des flux de capitaux du monde islamique est-elle significative ?</li> <li>- Quels sont les opportunités et les enjeux pour les agents économiques du pays ?</li> <li>- Quel groupe d'agent économique bénéficie favorablement de ce changement ?</li> <li>- Quel est le groupe d'agent économique ne bénéficiant pas de ce changement ? Pourquoi ?</li> <li>- Ya-t-il une amélioration des conditions de vie des populations ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les écarts entre les opportunités de la finance conventionnelle et les opportunités de la finance islamique ;</li> <li>- Comparaison de l'augmentation de l'offre financière de la finance islamique par rapport à celle de la finance conventionnelle ;</li> <li>- Le nombre d'agents économiques concernés par l'augmentation de l'offre financière.</li> </ul>

## Chapitre 4: ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous allons définir le cadre d'analyse dans lequel évolue le projet, puis formuler des recommandations.

### Section 1: Eléments d'analyses

Nous présenterons d'abord le choix de notre modèle à travers sa conception, sa construction et sa présentation, ensuite la présentation des résultats de notre analyse.

#### 1.1. Choix d'un modèle d'analyse

##### 1.1.1. Conception d'un modèle d'analyse

La qualité d'un cadre de suivi-évaluation est fonction de sa conception et de son mode de gestion. Elle peut être définie comme suit :

$$Q(SE) = f(C, M) \quad \text{avec} \quad \left\{ \begin{array}{l} Q = \text{Qualité} \\ SE = \text{Suivi évaluation} \\ C = \text{Conception} \\ M = \text{Management} \end{array} \right.$$

##### 1.1.2. Construction du modèle d'analyse

###### ○ Définition des variables

Pour une meilleure analyse et une bonne compréhension de notre étude, il est indispensable de spécifier le choix des variables.

###### ○ Variable expliquée

La qualité du système de suivi-évaluation s'apprécie à travers quatre dimensions : la performance, la qualité de l'information, la maîtrise de délai et le succès.

**Tableau 17: Les composantes de la variable expliquée**

<b>Dimension</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Critères</b>
<b>Performance</b>	Pertinence	L'adéquation entre les attentes et les objectifs visés.
	Efficacité	Le degré d'atteinte des résultats en fonction des objectifs fixés.
	Efficience	L'utilisation économe des ressources pour l'atteinte des résultats (Couts /extrants).
	Cohérence	L'adéquation entre les informations collectés et celles attendues par l'équipe de projet.
<b>Qualité de l'information</b>	Fiabilité	L'information est fiable.
	Accessibilité	L'information est accessible.
	Satisfaction	La forme d'information est acceptable.
<b>Délais</b>	Ponctualité	La Production à temps des informations.
	Régularité	La production régulière des informations.
<b>Succès</b>	Impact	Le degré de contribution du projet/programme aux changements positifs.
	Pérennité/durabilité	La capacité des bénéficiaires à gérer le système.
	Renforcement des capacités	L'apprentissage individuel des acteurs concernés, de la structure organisationnelle et l'interaction entre organisations et environnement.

○ **Variables explicatives**

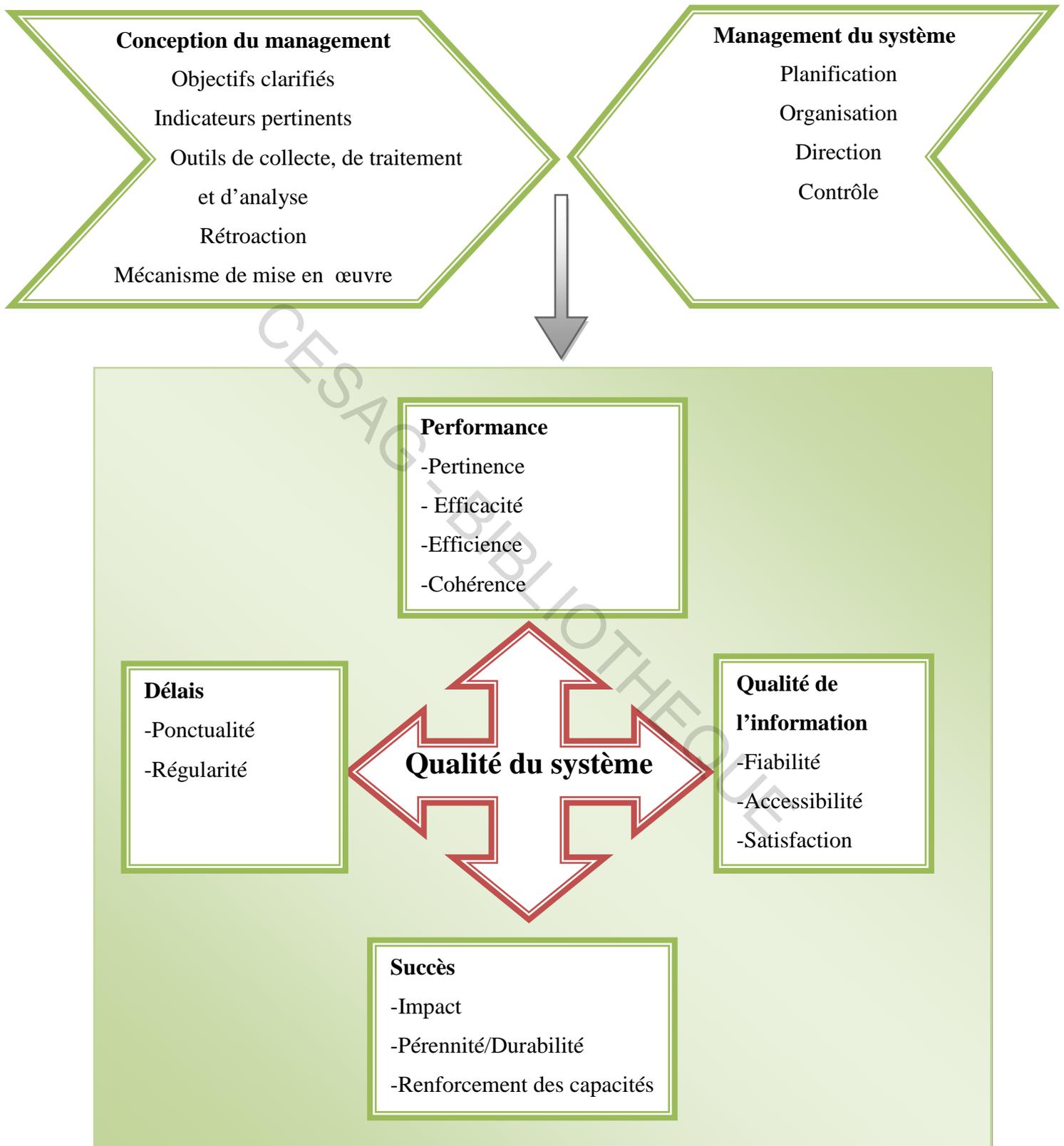
Les composantes de la variable explicative peuvent être résumées dans le tableau ci-après

**Tableau 18: les composantes de la variable explicative**

<b>Dimensions</b>	<b>Variables</b>	<b>Critères de mesure</b>
<b>Conception du système</b>	Clarification des objectifs	Les objectifs du SSE sont bien clarifiés.
	Choix d'indicateurs pertinents	Les indicateurs pertinents sont choisis.
	Définition des méthodes de collecte et de traitement et d'analyse des données	La méthode de collecte, de traitement, d'analyse et de stockage des données est identifiée.
	Rétroaction	Le Feed-back de l'information est assuré.
	Mécanisme de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les outils nécessaires au S&amp;E sont mis en place ;</li> <li>- La Définition des ressources nécessaires au SE.</li> </ul>
<b>Management du système</b>	Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un programme de travail (stratégies et procédures) ;</li> <li>- Utilisation des outils de planification (GANTT, PERT, Cadre logique...) ;</li> <li>- Le respect de la périodicité des rapports.</li> </ul>
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un organigramme ;</li> <li>- La description des tâches ;</li> <li>- Les effectifs et les compétences nécessaires sont réunis.</li> </ul>
	Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le style de leadership est défini ;</li> <li>- Le climat est favorable au bon fonctionnement de la structure ;</li> <li>- Le processus de prise de décision est fonctionnel ;</li> <li>- Les procédures de communication interne et externe sont fonctionnelles.</li> </ul>
	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les écarts et les risques sont analysés ;</li> <li>- Le respect des procédures est assuré ;</li> <li>- L'application des recommandations proposées.</li> </ul>

### 1.1.3. Présentation du modèle

Figure 7 : modèle d'analyse



## 1.2. Présentation des résultats

### 1.2.1. Méthodologie de l'étude

Mener une étude dans un environnement dynamique se voulant changeant, nécessite une approche participative. C'est dans ce cadre que nous avons contacté quatre personnes ressources disponibles pour la collecte d'informations nécessaires à l'étude de notre thème. Ces personnes sont tous des agents de la DRMC de la DMC.

Nous avons procédé avec eux à des entretiens semi-directifs sur la base d'un guide d'entretien. Cela nous a permis d'obtenir le maximum d'informations dans le domaine de la finance islamique, non contenues dans la revue documentaire du projet mise à notre disposition. La recherche documentaire nous a également permis de collecter des données secondaires.

De l'analyse SWOT que nous avons réalisé sur le projet, les éléments suivants ont été notés :

Au niveau de la planification stratégique, le projet a été mis en œuvre sans tenir compte des besoins réels des bénéficiaires. Cela s'explique par l'absence d'un arbre des problèmes, par conséquent, d'une matrice du Cadre Logique. En plus, le projet a été élaboré sans une étude de faisabilité préalable ; La durée de vie du projet n'est pas connue, ce qui peut limiter l'exécution de ses activités, la réalisation complète des objectifs poursuivis et la participation active de toutes les parties prenantes.

Au niveau de la planification structurelle, les outils de cette planification tel que la Structure de fractionnement des tâches n'est pas maîtrisés.

Au niveau de la planification opérationnelle ; les activités ne sont pas clairement définies ni programmées du fait que les instruments de la planification opérationnelle (Réseau PERT, graphique de Gantt, le graphe des responsabilités) ne sont pas développés ; les ressources sont très limitées au niveau du budget

Sur le plan organisationnel, le projet ne dispose pas d'un coordonnateur ayant les compétences requises dans la gestion de projet. Il n'y a pas de description claire de tâches. En plus, on note l'absence d'une équipe de projet et d'un responsable de suivi-évaluation. Nous n'avons pas non plus trouvé de manuel de procédures.

### 1.2.2. Limite de l'étude

Cette étude ne nous permettra pas de traiter méticuleusement le système de suivi-évaluation du projet mais plutôt de poser des bases nécessaires pouvant faciliter sa mise en place. Nous signalons qu'aucune documentation mis à notre disposition ne justifie l'existence d'un modèle d'analyse du système de suivi-évaluation. Il nous est donc difficile d'établir une relation entre l'existant et le modèle d'analyse proposé.

### 1.2.3. Présentation de l'outil de traitement des informations recueillies

Le type d'entretien que nous avons eu à faire ne justifiant pas l'usage d'un logiciel sophistiqué tel que sphinx, nous nous sommes basé sur une matrice de traitement de données, pour le dépouillement et le traitement des informations. Cet outil est présenté en annexe 9.

### 1.2.4. Les résultats de l'étude

Cette partie sera consacrée à la présentation des résultats obtenus en fonction du modèle d'analyse ci-dessus proposé. Compte tenu de l'inexistence d'un système de suivi-évaluation au niveau de la DMC, nous nous limiterons à confronter les résultats de notre étude au système de fonctionnement existant, le cas échéant.

### 1.2.5. Résultat de l'étude par rapport à la variable expliquée

**Tableau 19 : Diagnostique du système de fonctionnement**

<b>Diagnostique du système de fonctionnement</b>	
<b>Pertinence</b>	Les projets ne sont conçus que sur la base de résoudre des problèmes de développement. Compte tenu des priorités le système ne s'est vraiment pas doté d'objectifs de gestion et les informations opportunes ne sont pas toujours disponibles.
<b>Efficienc</b>	Ayant des ressources très limités le rapport couts/extrants reste très élevé donc il est très difficile de parler d'efficience.
<b>Efficacité</b>	En matière de SSE, aucun dispositif n'a été préalablement fixé, il est difficile pour les enquêtés de parler d'efficacité. Par contre il arrive à atteindre leur objectif malgré que les contraintes auxquelles ils sont confrontés.
	Les actions du projet pour l'ensemble des enquêtés sont généralement

<b>Cohérence</b>	cohérent même si on semble souvent négliger les contraintes liées à leur réalisation.
<b>Délai</b>	Etant donné que dans l'exécution du projet la dimension temps n'a pas été prise en compte donc les délais ne sont toujours pas respecter.
<b>Qualité de l'information</b>	Les informations de base sont fiables et accessibles.
<b>Succès</b>	Malgré les contraintes auxquelles le projet est confronté, on peut déjà évaluer l'impact réel du projet

### 1.2.6. Résultats par rapport aux variables explicatives

**Tableau 20 : Conception et management du système**

<b>Conception du système</b>	
<b>La clarification des objectifs</b>	L'idée du projet est l'œuvre de la DMC. Mais les objectifs ne sont pas clairement définis. Ceci s'explique par l'absence d'un cadre logique. Pourtant la conception du SSE requiert la fixation d'objectifs précis. Or les objectifs d'un SSE doivent être différents de ceux du projet.
<b>Le choix des indicateurs</b>	Etant donné que le projet ne dispose pas de cadre logique, ils n'ont pas définis des indicateurs pertinents.
<b>La Collecte et traitement de l'information</b>	Les principales sources d'informations sont la DMC elle-même. L'absence d'un responsable de suivi-évaluation ne permet pas de collecter et de traiter les informations d'où l'absence d'une base de données sur le suivi-évaluation.
<b>La rétroactive</b>	Le feed-back n'est pas toujours assuré.
<b>Les responsabilités et ressources</b>	Le personnel est utilisé en fonction de leur disponibilité. Les enquêtés estiment que les ressources sont très limitées donc un budget n'est pas été voté pour les activités du SSE.
<b>Management du système</b>	
<b>Planification</b>	A l'issue de notre entretien et de notre stage nous avons pu constater l'absence de l'élaboration d'un plan de suivi-évaluation, ce qui nous permet d'attester d'un pilotage à vue des pratiques de suivi-évaluation. Il n'utilise pas des outils de planification (GANTT, PERT, Cadre logique ...).
<b>Organisation</b>	Il existe un organigramme mais on ne précise pas le rôle des différents

	<p>services en matière de suivi-évaluation. Donc il n'existe pas une description claire des tâches.</p> <p>A travers les entretiens et L'observation que nous avons pu noter, que Les effectifs et les compétences nécessaires ne sont pas réunis par exemple il n'y a pas de spécialiste en matière de gestion de projet et en particulier en suivi-évaluation.</p>
<b>Direction</b>	<p>La Direction a adopté un style de management participatif. Le stage que nous avons effectué nous a permis de confirmer les informations obtenues des entretiens. Le climat social au sein du projet est agréable. Cependant, près de 90% du personnel n'a pas une expérience en suivi-évaluation de projets. L'absence d'une équipe de suivi-évaluation entraîne une lourdeur dans l'exécution des tâches.</p>
<b>Contrôle</b>	<p>Absence d'un manuel de procédure pour décrire les modalités et les procédures de mise en œuvre du SSE ni d'un cadre de référence.</p>

### Synthèse des résultats

En résumé nous pouvons retenir que l'absence d'un SSE se caractérise par des insuffisances aussi bien dans sa conception que dans sa gestion: (i) absence d'indicateurs pertinents ; (ii) absence d'un dispositif de collecte, de traitement et d'analyse des données ; (iii) manques de ressources humaines qualifiées en la matière de gestion de projet ; (iv) la non utilisation des outils fiables de planification ; (v) l'indétermination des responsabilités dans le suivi-évaluation du projet ; (vi) l'absence de manuel de procédure et de cadre de référence.

Face à ces insuffisances, il serait nécessaire que des améliorations soient apportées au système pour l'atteinte des résultats escomptés.

### Section 2 : Recommandations

Nous avons constaté au cours de notre analyse qu'il y a des dysfonctionnements dans la gestion du projet d'autant plus qu'il y a absence d'un système de suivi-évaluation. Nos recommandations porteront sur les difficultés rencontrées pour maintenir les acquis et améliorer le système de gestion existante. Nous procéderons par domaine d'activité.

## **2.1. Recommandations sur le projet et son fonctionnement**

### **2.1.1. Sur la conception du projet**

La conception du projet constitue un processus qui se poursuit pendant toute la durée du projet:

- Les personnes chargées de la conception du projet doivent maîtriser les principes indispensables à une bonne conception de manière à ce que celles qui le mettent en œuvre soient capables d'adapter les activités à la stratégie en prenant en compte les évolutions du contexte du projet ;
- Les bonnes pratiques de conception et d'adaptation des projets consistent notamment à associer les différents acteurs, effectuer un diagnostic détaillé de la situation de départ, élaborer une stratégie logique d'intervention, identifier les objectifs transversaux, prévoir le renforcement durable des capacités locales, et garantir les moyens de la réflexion critique et de l'adaptation de l'intervention ;
- La méthode du cadre logique est utile dans la conception de projet, à condition de respecter le processus de son élaboration.

### **2.1.2. Sur la conception du système de suivi évaluation**

- Pour une bonne mise en place du système et une meilleure appropriation de ses objectifs, une définition claire et précise des objectifs et également une bonne communication aux acteurs pour une meilleure prise de décision est requise ;
- Pour une visibilité des résultats, le choix des indicateurs doit être méticuleux de sorte qu'ils prennent en compte les objectifs, les effets et les impacts du projet ;
- Une meilleure analyse et une bonne pratique des méthodes de collecte et de traitement de données nécessitera une formation de base en suivi-évaluation. Cela permettra de faciliter le travail des responsables en suivi-évaluation.

### **2.1.3. Sur le management du système de suivi évaluation**

- Planification : Planifier c'est savoir ce qui doit être fait et quand; contribuer à atténuer et à gérer les crises; faciliter la mise en œuvre; mieux se concentrer sur les priorités ; utiliser plus efficacement le temps, l'argent ainsi que les autres ressources; déterminer ce qu'est une opération réussie. Vu l'importance de la planification, nous recommandons une mise en place d'un programme de travail et d'initiation des acteurs à l'utilisation des outils de planification ;

- Contrôle: le contrôle permanent garantit un bon fonctionnement du système. Pour ce faire, nous recommandons d'élaborer un manuel de procédure de suivi-évaluation pour permettre d'assurer le contrôle.

Le système de suivi-évaluation doit être conçu à partir des pratiques de gestion des responsables de la DMC au sein du projet, afin d'éviter la génération isolée de données. Plutôt que de monter un système de suivi-évaluation standard clé en mains, l'accent doit être mis sur l'expérience de vie du projet pour permettre l'amélioration des capacités de gestion des responsables, tant à l'intérieur de la DMC, qu'au niveau des autres acteurs impliqués dans sa mise en œuvre. Cette amélioration des capacités de gestion doit être personnalisée, puisque les points de départ, les besoins et les rythmes d'apprentissage seront différents.

Les principales activités prévues doivent porter sur:

- la gestion et la coordination des activités du projet ;
- la mise en place progressive d'un système de suivi-évaluation pour les responsables des composantes et les bénéficiaires ;
- une étude de situation de référence du projet ;
- des études d'impact à mi-parcours et en fin de projet ;
- l'élaboration du Plan de Travail Budgété Approuvé.

#### **2.1.4. Aux responsables de projet**

- Prendre la mesure de leurs responsabilités en matière de SE et ce à quoi ils doivent veiller pour que le SE contribue à la réalisation de l'objectif global du projet, apprécier comment celui-ci peut améliorer la prise de décision ;
- Comprendre le rôle du cadre logique dans la gestion et dans le SE du projet, déterminer quels éléments prendre en compte pour réviser de façon continue la conception du projet ;
- Veiller à ce que le SE soit conçu de façon à permettre une mise en œuvre efficace du projet, pour qu'il ait un impact ;
- Comprendre le rôle du cadre logique dans la gestion du projet et dans le SE, et de s'assurer que lors de la révision la conception, le système et les procédures de SE sont suffisamment détaillé pour être mis en œuvre ;
- Effectuer une conception initiale satisfaisante en veillant en particulier à ce que le SE soit suffisamment pris en considération et d'aider à la révision de la conception du projet.

### **2.1.5. Au personnel de la DMC**

- Comprendre ce qui est attendu des projets en matières de gestion orientée vers l'impact et quel est le rôle du suivi-évaluation ;
- Fournir aux projets des indications pertinentes sur la bonne conception d'un projet, le cadre logique et l'élaboration du système de SE.

### **2.1.6. Sur la Finance Islamique<sup>42</sup>**

- Eviter de transposer des expériences toutes prêtes d'autres pays sans tenir compte des spécificités et du contexte local ;
- Préparer les différents acteurs par une formation adéquate dans les divers domaines de la finance islamique, tant sur le plan technique que Shari'ique ;
- Créer un Comité shari'ique « sharia Board » à l'échelle nationale à côté des autres comités siégeant dans chaque banque, pour s'y référer, notamment en cas de litige ;
- Intégrer un contrôle shari'ique au sein des autres mécanismes de contrôle de conformité, d'audit tout en veillant à l'émission d'un manuel ou guide sur la gouvernance dans les institutions financières islamiques ;
- Prendre en considération la structure et les spécificités du mode de fonctionnement spécifique des banques islamiques dans la définition de certains aspects réglementaires : les limites quant aux prises de participations et acquisitions de valeurs mobilières et immobilières par les banques, les taux de réserve obligatoire ;
- Définir des mécanismes de fonctionnement et d'instruments du marché monétaire et de la gestion de trésorerie qui sont conformes aux principes de la finance islamique ;
- Se conformer aux règles, normes et standards définis par les organes de contrôle et de régulation tels que l'AAOIFI, le CIBAFI, IICRA ;
- Mettre en place des mesures d'accompagnement qui visent à instaurer les règles de bonne gouvernance, de transparence fiscale dans les entreprises pour permettre aux institutions islamiques de privilégier les instruments participatifs qui répondent mieux aux préceptes de la sharia et constituent une alternative intéressante quant aux autres formes de financement par l'endettement ;

---

<sup>42</sup>La Finance islamique : Principes fondamentaux et apports potentiels dans le financement de la croissance et du développement Wadi MZID Directeur à Banque Zitouna, Tunisie

- Décrire de façon détaillée les produits islamiques qui peuvent être offerts avec les exigences réglementaires qui correspondent à chaque produit.

## **2.2. Plan de mise en œuvre, proposition de méthodes et outils de suivi-évaluation**

### **2.2.1. Plan de mise œuvre**

- **Définition du processus de conception du projet**

**Etape 1 : Mettre en place une équipe de conception du projet** en tenant en compte des profils de compétences dont on a besoin.

**Etape 2 : Identifier les besoins réels justifiant le projet :**

- Enquêtes auprès des bénéficiaires principaux ;
- Focus groupes auprès des autres bénéficiaires ;
- Séances de brainstorming.

**Etape 3 : Identifier les parties prenantes du projet :**

- Identifier les partenaires techniques ;
- Identifier les partenaires financiers ;
- Identifier les autres parties prenantes.

**Etape 4 : Elaborer le document du projet :**

- Elaborer un plan de conception ;
- Concevoir le document proprement dit :
  - o Identifier l'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet ;
  - o Déterminer les résultats à atteindre ;
  - o Prévenir les risques ;
  - o Identifier les activités à mener pour atteindre l'objectif du projet ;
  - o Déterminer le lieu et la durée ;
  - o Identifier les principaux acteurs ;
  - o Concevoir le budget.

### Etape 5 : Elaborer une matrice de cadre logique:

Sur la base des enquêtes, des focus groupes et des séances de brainstorming, il est nécessaire de:

- Elaborer l'arbre des problèmes ;
- Transformer l'arbre des problèmes en arbres des objectifs ;
- Elaborer la matrice du cadre logique selon le schéma suivant (la matrice doit être élaborée en respectant l'ordre) :

Descriptions du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux (1)	(8)	(9)	
Objectif Spécifique (2)	(10)	(11)	(7)
Résultats (3)	(12)	(13)	(6)
Activités (4) (Inclusion facultative dans la matrice) <sup>43</sup>	<i>Non inclus</i>	<i>Non inclus</i>	(5) (Inclusion facultative dans la matrice)
			Conditions préalables

- Pour la conception du système de suivi évaluation et le management du système de suivi évaluation (se référer à la deuxième partie de notre étude).
- Aux responsables de projet et au personnel de la DMC :

**Etape 1 :** Réunion de constatation de la situation de référence en suivi-évaluation.

**Etape 2 :** Elaboration d'un manuel de procédure en SE.

**Etape 3 : Organisation d'un atelier de formation de base en Suivi évaluation du personnel :**

Durant cette formation, des cours pratiques (supports à l'appui) seront présentés aux participants mettant en évidence les concepts, le but et l'importance de la mise en œuvre d'un système de

<sup>43</sup> Dans le cas où les activités sont nombreuses on peut les éclater dans un autre tableau annexe à la matrice

suivi évaluation dans les projets. Le tableau ci-après présente une proposition de plan de formation.

<b>Conception d'un système de suivi-évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Généralités sur la gestion de projet ;</li> <li>- Le suivi, l'évaluation et le suivi-évaluation ;</li> <li>- Les étapes d'une évaluation de projet ;</li> <li>- Elaboration d'une matrice de cadre logique ;</li> <li>- Collecte des informations ;</li> <li>- Le budget.</li> </ul>
<b>Management d'un système de suivi-évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facteurs clés de réussite d'un système de suivi-évaluation ;</li> <li>- Méthodes et techniques de l'évaluation ;</li> <li>- Les outils de planification stratégique, structurelle et opérationnelle.</li> </ul>
<b>Suivi et évaluation de projets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer une matrice de suivi des activités, des indicateurs, des couts et des délais.</li> </ul>

### 2.2.2. Méthodes

- Les réunions du comité de pilotage ;
- Mise en œuvre de décisions prises au niveau stratégique ;
- Les procédures de contrôle qualité et les indicateurs de suivi de la qualité ;
- L'analyse des écarts, les écarts significatifs ;
- Le suivi en cumulé, l'appréciation des incertitudes ;
- Les dérivés sur les points critiques du projet ;
- Les mesures correctrices ;
- La réactualisation des tableaux de suivi ;
- Exploitation et analyse des données sous Excel.

### 2.2.3. Outils

- Les tableaux de bord de suivi des coûts ;
- Les tableaux de suivi des délais ;
- Un modèle de logique d'intervention du projet: Plan de travail budgété approuvé (PTBA) ;
- Matrice de suivi des indicateurs ;
- Matrice annuelle de suivi des activités ;
- méthode de collecte de traitement et d'analyse de données.

**CONCLUSION GENERALE**

De nos jours les préoccupations majeures de nos autorités publiques est de trouver des solutions aux problèmes liés au développement socio-économique, infrastructurel de manière générale et en particulier au Chômage, à la dégradation du pouvoir d'achat, au sous-emploi, aux conditions de vie difficile des ménages.

Pour relever ces défis, le gouvernement sénégalais a mis en place un projet de promotion et de développement de la finance islamique dans le but d'élargir et diversifier l'offre financière pour répondre aux préoccupations des ménages et des opérateurs économiques. Pour cela, il faut créer de meilleures conditions pouvant faciliter l'entrée des flux de capitaux du monde islamique. Cependant, pour ce qui est de l'étude en question, ces initiatives souffrent de plusieurs limites: absence de délai de vie, insuffisance des ressources financières, indisponibilité de compétences en gestion de projet.

Ainsi, pour atteindre les objectifs d'un tel projet ou programme un cadre de suivi évaluation s'impose. L'existence de ce système permet aux responsables de projets de pouvoir prendre de bonnes décisions à temps par la disponibilité d'informations opportunes et nécessaires concernant le projet.

De cette foulée, il ressort qu'un système de suivi évaluation est indispensable pour une bonne exécution de tout projet ou programme. C'est en ce sens que cette étude s'est fixé comme objectif principal de doter aux responsables du PDFIS cet outil de gestion de projet qui leur permettra d'obéir aux normes qui régissent la gestion de projet.

L'étude a permis de proposer un cadre de suivi évaluation, d'élaborer une matrice de cadre logique en déterminant des indicateurs susceptibles d'informer sur les changements du fait de l'intervention. Ces changements seront d'autant plus perceptibles si des données témoins des indicateurs sont recueillies et des objectifs relatifs aux indicateurs sont déterminés. Cette procédure conduit à l'élaboration d'un cadre d'indicateurs, d'une matrice de cadre de performances et des besoins d'informations. Ces outils de pilotage constituent un guide pour les responsables du PDFIS. A ces outils de pilotage, s'ajoutent les outils de gestion tels que le plan de travail budgété approuvé (PTBA), la matrice de suivi des indicateurs, la matrice annuelle de suivi des activités, et la matrice d'évaluation.

Dans le processus de gestion, la prise en compte de ces outils est indispensable et doivent faire nécessairement l'objet d'une consultation fréquente.

Il convient de retenir que l'élaboration d'un système de SE satisfaisant dépend de l'attention prêté au Suivi-évaluation pendant la phase de conception initiale. Compte tenu de l'importance de cet outil, ne serait-il pas nécessaire pour les gouvernants d'organiser des séances de renforcement de capacité dans le domaine de la gestion de projet au profit des administrateurs surtout pour ceux qui gèrent les finances ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

<b>Auteur</b>	<b>Titre de l'ouvrage</b>	<b>Adresse /Année de parution</b>
<b>Ouvrages</b>		
FIDA (Fonds International de développement Agricole)	Guide pratique de S&E des projets	www.eval.fr
Ministère du tourisme et de l'hydraulique	Manuel de procédures et d'organisation du suivi et évaluation	Juin 2010
Commission européenne	Méthode de l'aide « Les lignes directrices Gestion du cycle de projet »	www.eval.fr
AFITEP	Dictionnaire de management de projet ,3 <sup>e</sup> éd. , Paris, AFNOR	1996
AFITEP	Le management de projet principes et pratique ,2 <sup>e</sup> éd., AFNOR	1998
SNDES 2013-2017	Stratégie Nationale de Développement Economique et Social	8 Novembre 2012
<b>Mémoires</b>		
TAPSOBA Anais Myriam	Jacinthe Elaboration d'un système de suivi-évaluation d'un projet d'éducation : Cas du projet JangJubTekki de Enda Graf Sahel et du Gret »	Octobre 2011
Aminata OUTTARA	Nathalie « analyse du système de suivi évaluation d'un programme de développement : cas du PNLD du Sénégal »	Novembre 2010
CHERIFA Karim	La finance Islamique : Analyse des produits financiers islamiques	Octobre 2008
<b>Supports de cours</b>		
M. Mboule FALL	Cours de conception de projets	2012
M .Traoré Ahmadou	cours de suivi-évaluation	2013
M.AW Boubacar	Cours de planification opérationnelle	2013
M. Cheick Seck,	cours de suivi évaluation des	2013

politiques publiques

---

M. HILY	Appotan	Cours de Contrôle et Gestion des	2013
Armand		risques dans les projets	

---

**Rapports**

---

Un rapport du groupe de travail datant de 2007

---

Une présentation Power Point à l'atelier de validation des propositions de réformes du dispositif juridique et réglementaire dans le cadre du projet de promotion de la finance islamique sous le thème : « Axes de réflexion d'une stratégie de communication » (période non précisée).

---

Une présentation Power Point à l'atelier de validation des propositions de réformes du dispositif juridique et réglementaire dans le cadre du projet de promotion de la finance islamique sous le thème : « Stratégie de développement des compétences ». Saly, 22-23 décembre 2008. Sénégal.

---

Une présentation Power Point à l'atelier de validation des propositions de réformes du dispositif juridique et réglementaire dans le cadre du projet de promotion de la finance islamique sous le thème : « Les modalités de mise en place de conseil de la Charia ». Saly, 22-23 décembre 2008. Sénégal.

---

**Webographie**

---

[www.google.fr](http://www.google.fr)

---

[www.eurekahedge.com](http://www.eurekahedge.com)

---

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

---

[www.eurosfaire.prd.fr](http://www.eurosfaire.prd.fr)

---

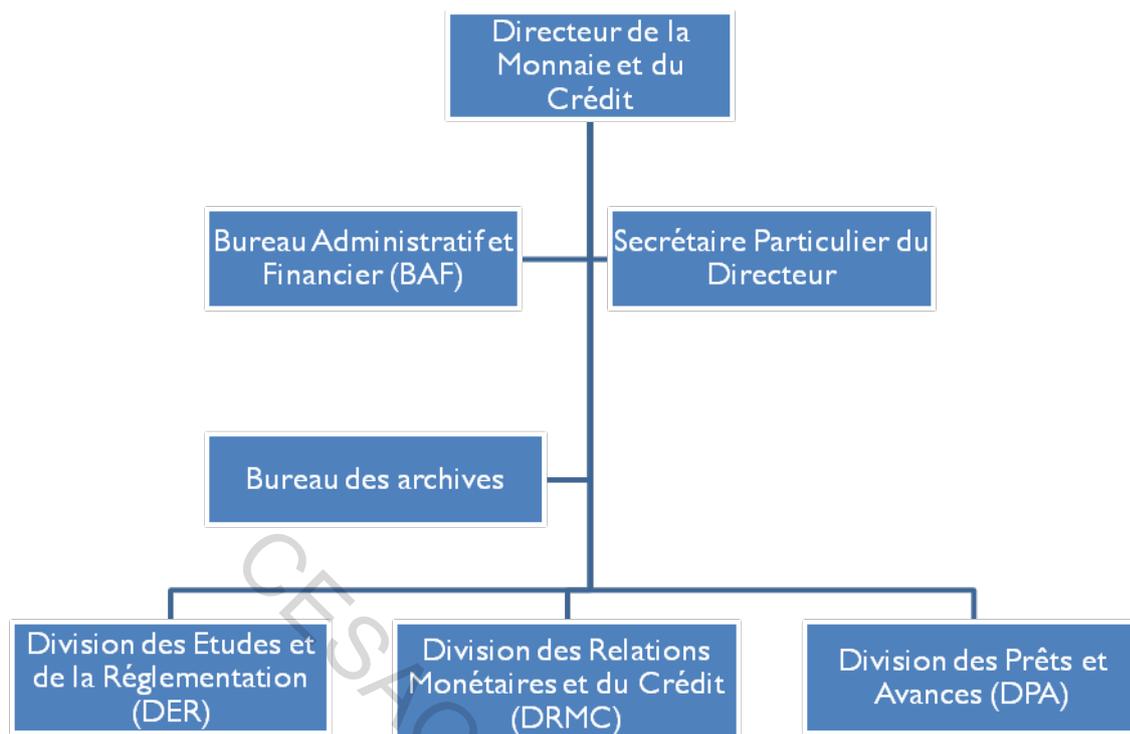
[www.fsa.ulaval.ca/.../Finance%20Islamique%20et%20Capital-Risque](http://www.fsa.ulaval.ca/.../Finance%20Islamique%20et%20Capital-Risque).

---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## Annexe 1 : Organigramme de la DMC



**Annexe 2 : Un modèle de logique d'intervention du projet : Plan de travail budgété approuvé (PTBA)**

Activité	Indicateur	Volet	Budget	Source de financement	Responsable	Chargé de l'appui technique	Calendrier	OBS

**N.B :** Elle est concrétisée à travers le diagramme de GANTT qui retrace fidèlement le plan opérationnel du projet. Cependant il serait difficile de définir avec exactitude les relations d'antériorité des activités, ainsi que la durée de chacune d'elle. Cette précision nécessite l'implication de différents experts. Toutefois, de manière schématique, l'équipe de projet devra s'appuyer sur le PTBA représenté ci-dessus :

**Annexe 3 : Matrice de suivi des indicateurs**

<b>Indicateur à suivre</b>	<b>Informations nécessaires</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Superviseur de la collecte</b>	<b>Qui collecte les données</b>	<b>Outils</b>	<b>Observations</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 4 : Matrice annuelle de suivi des activités**

Activités	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux	Explications

**N.B :** La comparaison des réalisations aux prévisions permettra de dégager des écarts dont les explications permettront de corriger ou de renforcer la planification. Il est important de préciser que ne seront mentionnées dans le tableau que les activités de l'année en cours.

**Annexe 5 : Matrice d'évaluation du projet**

<b>Projet de promotion et développement de la finance islamique : Matrice d'évaluation</b>						
<b>Focus de l'évaluation (cocher)</b>						
Chaîne de résultats	Indicateurs	Pertinence	Efficacité	Efficiency	Effet	Questions d'évaluation
Effet						
Extrants						
Activités						

**Annexe 6 : Méthode de collecte de traitement et d'analyse de données**

Données	Utilisateurs	Buts	Informations spécifiques	Période	Fréquence	Chronogramme	Sources supports données	et des	Techniques instruments d'analyses	et

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 7 : Moyens nécessaires à la collecte de données**

Type d'information	Période de collecte	Moyens de collecte	Usagers des infos

Equipements :

Ressources humaines :

Le type de structure organisationnelle :

Systemes de gestion de l'information

Besoins financiers :

## **Annexe 8 : Guide d'entretien**

### **• Sur le projet**

- 5- Comment a été Conceptualisé le projet ?
  - Etude de faisabilité
  - But et emplacement du projet
  - La durée du projet
  - Les ressources Humaines, Matérielles et financières
- 6- Quelle est la date de sa mise en œuvre ?
- 7- Quels sont les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet ?
- 8- Quels sont les objectifs du projet ?
  - Objectif global
  - Objectifs spécifiques
- 9- Quels sont les résultats attendus ?
- 10- Le projet dispose-t-il d'un cadre logique ?
- 11- quels sont les indicateurs choisis ?
- 12- Quels sont les critères d'évaluation ?
- 13- Quelle est la stratégie d'intervention du projet (le plan d'action du projet) ?
- 14- quels sont les problèmes rencontrés dans le projet et les solutions proposés ?
- 15- Quel est l'état d'avancement du projet ?

### **• Sur le système de suivi-évaluation**

1. Objectifs de la mission : besoins et attentes en matière de suivi-évaluation

**Pourquoi ?** Un système de suivi-évaluation

**Quoi ?** Objet du suivi-évaluation

**Qui?** Destinataire des données

**Quand ?** Période de l'élaboration du système

### **• Sur les intervenants du projet**

1. Formation en gestion de projet
  - Formation de base en management de projet

- Ateliers de formation
- Séminaires
- Voyages d'études ...

## 2. Expériences dans la gestion de projets

-Les types de projets, responsabilités et durées

-Durée dans la fonction de chef de projet

## 3. Suivi-évaluation dans la gestion de projet

-Comment définir le suivi-évaluation (quelles définitions)

-Objectifs visés

-Objet du suivi et de l'évaluation (sur quoi doit-il porter)

## 4. Place du système de suivi-évaluation dans la gestion des projets

-Degré d'importance

-Place dans le cycle de vie d'un projet

## 5. Appréciations des activités de Suivi-évaluation actuelles

- Systématiques ou ponctuelles

-Formalisées ou pas

## 6. Expériences dans le suivi et l'évaluation de projet

- si oui quelles sont :

- les types de documents produits et contenus

- les responsables de la collecte et du traitement

-Les sources d'information

-La période et la périodicité des documents produits

- Si oui comment :
  - Mode de Collecte et de traitement des informations (sources, responsables, rapports produits, acteurs supports de collectes et mode de transmission...)
  - Utilisation faite des résultats des activités de suivi-évaluation (publication, leçons tirées ...)
  - Difficultés majeurs rencontrées
  - Suggestions à faire pour une amélioration du système
- Si non :
  - Comment les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet apprécies-t-ils les résultats en d'autres termes l'atteinte des objectifs du projet ?
  - Comment les acteurs contrôlent-ils l'état d'avancement des activités du projet (Prévues-Réalisées-Ecarts-Délais-Performances-Pertinence-Recommandations...)?
  - Quel est le degré de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de cohérence entre les informations collectées et celles attendues ?

**Annexe 9 : Outil de traitement des informations recueillies lors des entretiens**

Questions : Sur la conception du projet	Réponses obtenues			
	auprès des agents intervenants dans le projet		auprès des responsables du projet (DMC)	
	Type	Nombre	Type	Nombre
1-Avez-vous réalisé une étude de faisabilité pour le projet PDFIS ?	Non	3	Non	1
2-Quel est le but du projet ?	Promouvoir et développer la finance islamique	3	Diversifier l'offre de financement au Sénégal	1
3- Quelle est la durée du projet ?	Durée indéterminée	3	Durée indéterminée	1
4- Avez-vous les ressources humaines, matérielles et financières nécessaire pour la réalisation du projet ?	Moyens financiers très limités	3	Ressources financières très limitées	1
5-Quelle est la date de sa mise en œuvre ?	Le projet à été mis en œuvre en 2007	3	Le projet à été mis en œuvre en 2007	1
6-Quels sont les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet ?	BCEAO, DGID, DRS/ SFD, BID	3	BCEAO, DGID, DRS/ SFD, BID	1
7- Quels sont les objectifs du projet ?	-Avoir des banques islamiques en qualité et en quantité suffisante, -Développer le secteur de l'assurance et du micro finance	3	- un cadre réglementaire favorable, - cadre fiscal incitatif, - Une masse critique de ressources humaines compétentes en finance islamique	1
8- Quels sont les résultats attendus ?	Création de l'emploi à travers le volet formation qui permettra aux	3	Installation des banques islamiques au Sénégal et en	1

	agents formés de dispenser à leur tour des enseignements en finance islamique et de former les nouveaux agents des banques car les nouvelles banques ou celles qui veulent commercialiser les produits islamiques auront besoins des personnes qui ont des compétences en FI pour la bonne marche de leur travail.		particulier dans la sous-région (UEMOA).	
9-Le projet dispose-t-il d'un cadre logique ?	Non	3	Non	1
10-quels sont les indicateurs choisis ?	Des indicateurs qualitatifs même si des indicateurs n'ont pas été défini clairement.	3	Pas d'indicateurs spécifiques mais des indicateurs qualitatifs.	1
11-Quels sont les critères d'évaluation	Absence de critères d'évaluation mais surtout qualitatif	3	Absence de critères d'évaluation	1
12-Quelle est la stratégie d'intervention du projet (le plan d'action du projet) ?	Pas de stratégie d'intervention mais les actions les plus prioritaires	3	Pas de stratégie d'intervention propre au projet mais les actions du projet sont concomitantes.	1
13-quels sont les problèmes rencontrés dans le projet et les solutions proposées ?	Ressources très limités, Il n'y a pas une expertise avérée dans le domaine de la gestion de projet	3	Ressources financières, Manque d'adhésion de certains partenaires par exemple la BCEAO au début n'adhérait pas au projet; Calibrage des activités.	1
14-Quel est l'état d'avancement du projet ?	On constate que l'objectif de la composante communication et	3	On ne peut le quantifier sous forme de pourcentage mais selon	1

	sensibilisation est atteinte Car ce volet suscite maintenant un engouement chez les opérateurs économiques, les ménages, les banques, etc.		lui il y a une avancée considérable en termes de communication et de sensibilisation de la finance islamique au Sénégal et en particulier dans la sous-région l'espace UEMOA.	
<b>Questions sur le système de suivi-évaluation</b>				
1. Objectifs de la mission : besoins et attentes en matière de suivi-évaluation	Permettre de connaître l'état d'avancement concrète du projet	3	Faire un diagnostic du projet: les forces et les faiblesses, les succès et les failles dans l'exécution du projet	1
Pourquoi un système de suivi-évaluation ?	Pas de réponses appropriées	3	Pour un bon suivi du projet	1
Quel est l'objet du suivi-évaluation ?	Pas de réponses adéquates	3	Des recommandations ou des solutions pertinentes pour la bonne marche du projet	1
Qui est le destinataire des données ?	DMC et les partenaires techniques et financiers.	3	La DMC	1
A quel moment le système a été élaboré ?	Durée indéterminée	3	Durée indéterminée	1
<b>Questions sur les intervenants du projet</b>				
1. Avez-vous suivi une formation en	Non	3	Acquisition de quelques notions	1

gestion de projet ? <sup>44</sup>			de base en management de projet pendant leur formation spécifique	
2. Avez-vous une expérience dans la gestion de projets ? Si oui, -Quels types de projets avez-vous déjà pilotés ? -quelles sont les responsabilités qui vous ont été déjà assignées ? - Quel est le nombre d'années d'expériences ? - Pendant combien de temps occupez-vous la fonction de chef de projet ?	Non	3	Des projets de décrets, des projets de décisions importantes pour le pays de façon général des projets administratifs concernant la DCM	1
3. Comment définissez-vous le suivi-évaluation ? - Quels sont les objectifs visés par le suivi-évaluation ? -Quel est l'objet du suivi et de l'évaluation (sur quoi doit-il porter) ?	Absence d'informations	3	Le suivi évaluation permet d'analyser le projet en termes de réalisations (acquis-écart par exemple) si nécessaire de le réajuster en apportant des solutions afin d'atteindre les objectifs du projet.	1
4. Quelle est la place du système de suivi-évaluation dans la gestion des projets ? -Quel est son degré d'importance ? -Quelle est la place d'un SSE dans le	C'est important car dans tous les projets on parle de suivi-évaluation	3	Très important	1

<sup>44</sup>Suite de la question confère guide d'entretien

cycle de vie d'un projet ?				
5. Comment appréciez-vous les activités de suivi-évaluation actuelles ? - Ces activités sont-elles systématiques ou ponctuelles ? -Formalisées ou pas ?	Pas de réponses	3	Systematiques	1
6. Avez-vous une expérience dans le suivi et l'évaluation de projet ? • si oui <sup>45</sup> • Si non <sup>46</sup> :	Non	3	Non	1

<sup>45</sup>Suite de la question confère guide d'entretien

<sup>46</sup>Suite de la question confère guide d'entretien

## GLOSSAIRE

<b>AAOIFI</b>	Sa principale mission consiste à harmoniser les règles juridiques et les normes en matière comptable, d'audit et de gouvernance à l'intention des différentes institutions islamiques.
<b>Activités</b>	Dans le contexte de la Matrice du Cadre Logique, il s'agit des activités (tâches) qui doivent être prises pour produire les résultats.
<b>Al Ghom Bel Ghom</b>	C'est à ce titre qu'on ne peut pas s'engager sur un rendement fixe pour un placement par exemple.
<b>Bénéficiaires</b>	Ceux qui bénéficient de quelque façon que ce soit de la mise en œuvre d'un projet. On peut distinguer: (i) <i>le(s) groupe(s) cible(s)</i> : l'entité qui va être affecté(e) directement par le projet au niveau de son objectif spécifique; (ii) <i>les bénéficiaires finaux</i> : ceux qui bénéficient du projet à long terme au niveau de la société ou du secteur au sens large, par exemple les enfants avec l'augmentation des dépenses de santé et d'éducation, ou les consommateurs avec l'amélioration de la production agricole et de la commercialisation des produits agricoles.
<b>BID</b>	Banque Islamique de Développement, Créée en (1975), regroupant 55 pays. Joue un rôle-clé dans le financement du développement et l'établissement des normes et procédures de la finance islamique.
<b>But lucratif</b>	Un projet à but lucratif est un projet dont l'objectif principal est la réalisation de bénéfices par opposition d'un projet sans but lucratif. Un projet à but lucratif conviendra à des personnes qui désirent se regrouper autour d'un projet dans un but autre que le partage de bénéfices. La réalisation de profits est possible, mais cela ne doit pas être l'objectif premier du projet.
<b>Cadre logique</b>	Matrice où sont présentés la logique d'intervention du projet, les hypothèses, les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification.
<b>Charia : loi islamique.</b>	Conforme à la loi coranique
<b>Contrôle</b>	Le contrôle est une activité ponctuelle qui permet de vérifier l'effectivité et l'exactitude des résultats, et de l'utilisation des ressources. Il peut porter également sur la vérification du respect des normes et procédures. Dans ce cas il s'apparente plus à un contrôle administratif ou un audit.

**Cycle de projet** Le Cycle de Projet s'applique à la durée de vie d'un projet depuis l'idée initiale jusqu'à sa réalisation. Il fournit une structure pour s'assurer que les parties prenantes sont consultées, et définit quelles vont être les décisions, informations nécessaires et responsabilités importantes à chaque phase pour permettre la prise de décision sensée pendant toute la durée du projet.

Il s'appuie sur les évaluations pour tirer des leçons à prendre en compte dans la conception des programmes et projets à venir.

---

**Diagramme de Gantt** Méthode graphique de présentation de l'information, souvent utilisée pour planifier les activités. Équivalent d'un histogramme.

---

**Effet** Résultats à moyen terme en matière de développement, devant profiter à une population cible définie, qui sont réalisables dans les délais du calendrier du projet/programme et qui représentent la conséquence logique de l'achèvement d'une série cohérente et définie d'extrants.

Résultats de fin de projet/programme qui sont le produit d'un ensemble d'extrants: changement des conditions des bénéficiaires résultant de l'appropriation des extrants.

Ce sont des changements, voulus ou non, résultant directement ou indirectement d'une intervention de développement. Il est aussi appelé outcome.

---

**Efficacité** Mesure selon laquelle les résultats du projet participent à la réalisation de l'objectif spécifique du projet.

Quantité physique et décaissement des produits réalisés par rapport aux prévisions inscrites dans le plan d'action, dans les délais et les budgets prévus.

---

**Efficience** Mesure selon laquelle les moyens sont convertis en résultats de façon économe.

Appréciation qualitative avec les bénéficiaires du rapport entre les moyens investis par le projet et des résultats recherchés observés sur le terrain. Ex : route : ou éducation. (Selon le guide S&E du FIDA : Mesure économique permettant de voir comment les inputs (ressources), sont convertis en output (réalisations physiques).

**Etude de faisabilité** Une étude de faisabilité, réalisée au cours de la phase de formulation, permet de s'assurer que le projet proposé est fondé, et susceptible de répondre aux besoins des groupes cibles / bénéficiaires envisagés. Cette étude doit préparer le projet en détail, en tenant compte de tous les aspects politiques, techniques, économiques, financiers, institutionnels, administratifs, environnementaux, socioculturels, et de genre. Elle apportera à la Commission européenne et à l'État partenaire suffisamment d'informations pour justifier l'approbation, la modification ou le rejet du projet proposé.

**Evaluation** c'est l'action de porter un jugement, faire le point, à un moment déterminé, plus ou moins fréquent selon la nature de l'activité, analyser les tendances qui se dessinent selon des critères de performance d'un projet : pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité.

**Evaluation d'impact** c'est l'exercice systématique d'analyse de la préparation, la mise en œuvre et la fin du Projet. Généralement externe. Elle vise à répondre à des questions spécifiques du haut management et cherchent les leçons à tirer pour la planification d'opérations futures : leçons en termes stratégiques, approches, procédures opérationnelles, etc. Une évaluation d'impact doit fournir des informations crédibles et utiles pour aider les partenaires et les agences bailleurs de fonds à prendre les décisions.

**Evaluation des effets** L'évaluation des effets est plus difficile car ceux-ci dépendent à la fois de l'opérateur et du milieu où s'exerce l'action. Leur prévision s'établit à partir de l'expérience acquise lors de la conduite d'actions similaires. Les documents de projet décrivent donc les effets attendus avec beaucoup moins de précision que les résultats.

L'évaluation devra prendre en compte que :

- le public concerné par les effets est plus large que le public cible de l'action ;
- les stratégies menées par les populations sont souvent opaques et difficiles à cerner avec précision ;
- des actions conduites par d'autres opérateurs ont pu interférer avec l'action à évaluer. L'évaluation des effets est un regard porté sur l'interaction entre l'action et la population.

**Evaluation des résultats** L'évaluation des résultats consiste à comparer les résultats atteints et les résultats définis par les objectifs initiaux de l'action.

L'évaluation prend en compte :

- la mesure de l'écart entre le prévu et le réalisé, au plan quantitatif ;
- la différence de nature entre les réalisations prévues et celles réalisées, au plan qualitatif.

L'évaluation des résultats est donc un regard porté sur l'action elle-même.

<b>Fatwâ</b>	Avis juridique émis par une autorité religieuse.
<b>Finance Conventionnelle</b>	Pour des raisons de simplification nous appellerons « conventionnel » tout élément se rapportant à la finance non-islamique. La finance conventionnelle est définie selon Vernimmen comme « l'ensemble des activités qui rendent possible et organisent le financement des agents économiques ayant des besoins de capitaux (comme par exemple les entreprises ou les états) par les agents ayant des surplus (typiquement les ménages épargnants) ». Selon cette définition il n'est pas évident de faire la distinction Avec un système financier islamique.
<b>Fiqh</b>	Jurisprudence islamique.
<b>Gestion de projet</b>	« On désigne par gestion de projet des méthodes et des techniques créés pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps et engageant des ressources rares et limités » (DECLERCK&OLSEN)  D'après les mêmes auteurs, selon la nature des projets les méthodes et système de gestion différent, par contre les techniques sur lesquelles s'appuient les méthodes sont indépendantes de la nature des projets.
<b>Gharar : incertitude, et spéculation</b>	Incertitude, hasard, risque. L'interdiction du gharar sert souvent de fondement aux critiques des pratiques financières conventionnelles comme la vente à découvert ou les produits dérivés.
<b>Hadith</b>	Actes et paroles du prophète Mohammed authentifiés par des spécialistes et des historiens puis rassemblés dans des recueils.
<b>Halal</b>	Licite, légal.
<b>Haram</b>	Prohibé, illicite, interdit

**Hypothèses** Elles décrivent donc les conditions nécessaires pour que se réalise, comme prévu, la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats ainsi que les conditions nécessaires pour assurer que les activités se transforment en extrants.

Elles incluent des conditions internes et externes au projet/programme.

---

**IFSB** c'est une organisation de standardisation qui produit des normes, des principes directeurs et notes techniques. Elle compte 187 membres en 2012.

---

**Ijara : location-vente, leasing** équivalent d'un contrat de bail utilisé pour financer des actifs mobiliers et immobiliers. Il s'agit d'une technique de financement assimilable au crédit-bail (*leasing*) puisqu'elle consiste en la location au client de l'actif objet du contrat avec la possibilité de transfert de l'actif au locataire à l'issue de la période de location. Cette opération suppose que la banque ait acquis le bien mobilier ou immobilier et qu'elle en détienne la propriété au moment de l'établissement du contrat. A la fin du contrat, le client acquiert le bien, le restitue ou le re loue.

---

**Impact d'un projet** Il est défini comme l'ensemble de changements, positifs ou négatifs, voulus ou imprévus, dans les conditions de vie des bénéficiaires ou dans la zone d'action du projet, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué.

---

**Indicateurs** Un indicateur est un outil de mesure de la performance, des effets et de l'impact d'une action ou d'un projet. C'est un signe que l'on peut facilement observer ou mesurer.

Les indicateurs démontrent les résultats et, en tant que mesure de l'efficacité, permettent de voir quand les résultats ont été atteints et de dire si l'objectif/le résultat est atteint ou non (en termes de quantité, qualité, temps, coût et lieu).

Ils énoncent et définissent clairement les objectifs en clarifiant les résultats à obtenir;

Ils sont souvent qualitatifs (descriptifs) au niveau de l'impact et plutôt quantitatifs au niveau de l'effet et des extrants (cf: slides 79 et 80);

Ils font ressortir les caractéristiques importantes d'un résultat. Ils fournissent

une base pour le suivi et l'évaluation du projet.

On distingue donc deux types d'indicateurs:

- les indicateurs quantitatifs
- et les indicateurs qualitatifs

Un bon indicateur : Donne une mesure directe et claire ; Est pertinent et directement lié au résultat ; Varie en fonction de l'espace et du temps ; N'est pas facile à manipuler ; Est facilement disponible ; Est censé être crédible ; et N'est pas cher à actualiser.

---

<b>IOV</b>	<b>Un indicateur objectivement vérifiable</b> est un paramètre quantifié 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.
<b>ISTISNAA</b>	Contrat dans lequel le fabricant s'engage à la construction d'un ouvrage au profit d'une autre partie qui est le ( <i>Moustasni</i> ) qui en paie le prix d'avance, de façon fractionnée ou à terme.
<b>Khard Hasan</b>	Prêt totalement gratuit, sans intérêt ni profit. L'emprunteur doit garantir le remboursement exact du montant emprunté.
<b>Libor</b>	Le LIBOR, ou London Interbank Offered Rate, est le taux du marché monétaire observé à Londres. Il est égal à la moyenne arithmétique des taux offerts sur le marché bancaire à Londres pour une échéance déterminée (entre 1 et 12 mois) et une devise donnée (euro, livre, dollar).
<b>Logique d'intervention</b>	C'est une stratégie qui sous-tend le projet. Il s'agit d'une description narrative du projet à chacun des quatre niveaux de la «hiérarchie des objectifs» reprise dans le Cadre Logique.
<b>Management de projet</b>	Selon le Project Management Institute (PMI) le management de projet est l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés : d'envergure du produit ou service ,de coûts, de délais, de qualité, de satisfaction du client et des participants.

C'est le degré d'atteinte de ces objectifs qui détermine le degré de succès de tout projet.

Donc nous pouvons retenir que la gestion de projets caractérise l'ensemble des outils de gestion qui doivent être mis à la disposition du groupe de projet pour conduire le projet en terme de : performances techniques, contrôle des couts, qualités et la maitrise des délais. Et le management de projet peut être considéré comme l'application des connaissances, des compétences, des outils et des méthodes aux activités d'un projet, en vue d'atteindre ou de passer les besoins des parties prenantes ,c'est-à-dire retrouver un équilibre entre les contraintes concurrentes : Le contenu, le cout, les délais, la qualité, les besoins et attentes des parties prenantes, les besoins et attentes identifiés.

<b>Maysir</b>	Acte illicite de s'engager dans des jeux de hasard.
<b>Mit-Ghamr</b>	Une banque de détail en Egypte.
<b>Moucharaka : partenariat financier, joint-venture.</b>	Dans sa définition simplifiée, il s'agit d'une association entre 2 parties dans le capital d'un projet moyennant une répartition des profits déterminée et fixée avant le lancement du projet. Les deux parties participent à l'apport en capital. La rémunération de la banque est donc directement liée au résultat d'exploitation.

La moucharaka est assimilable au capital-investissement puisque les deux partenaires, à savoir la banque et son client, engagent des fonds pour financer un projet. Tous deux peuvent aussi prétendre à la gestion et fixent les règles contractuellement. Le partage des profits dans ce cas-là on obéit à la liberté contractuelle des parties tandis que les pertes sont supportées à hauteur de la participation de chaque partie.

<b>Moudaraba : capital-risque</b>	Elle est fondée sur un partenariat d'investissement. L'investisseur qui est donc le bailleur de fonds s'engage au financement intégral du projet et l'entrepreneur s'oblige à la gestion du projet. Le partage des profits se fait sur la base d'un ratio préétabli en fonction des bénéfices de l'entrepreneur. Dans ce schéma, l'investisseur supporte les conséquences financières en cas de perte. Il s'agit également d'une opération de financement assimilable au capital investissement.
-----------------------------------	--

<b>Mourabaha : contrat financier d'achat-vente,</b>	Contrat de vente avec marge bénéficiaire Le financier acquiert un actif désigné par le client auprès d'un vendeur à un prix d'acquisition P. Le financier devient propriétaire de l'actif et le revend à son client au prix P additionné d'une marge bénéficiaire M. Le financier transfère alors la
---	--

<b>incluant surprix</b>	<b>un</b> propriété de l'actif au client. Le prix et la marge sont connus par les parties contractantes et le paiement peut se faire en une seule fois ou par versements échelonnés. Cela permet de financer à la fois les besoins d'exploitation et les investissements d'une entreprise par exemple.
<b>Moyens</b>	Les moyens sont des ressources matérielles ou non (souvent appelées «moyens de production») qui sont nécessaires à l'exécution des activités planifiées et à la gestion du projet. On distingue les ressources humaines des ressources matérielles.
<b>Objectifs / buts / valeurs-cibles</b>	Le terme objectif porte parfois à confusion quand il est utilisé pour indiquer l'objectif d'une action (20 ha de réhabilitation) et le but visé par cette réhabilitation. Niveau d'objectifs : global et spécifique Centre de responsabilité : Celui qui a la charge de programmer une activité, la suivre et rendre compte à ses partenaires.
<b>Objectifs globaux</b>	Les objectifs globaux expliquent en quoi le projet est important pour la société, en termes d'avantages à très long terme pour les bénéficiaires finaux et d'avantages plus large pour la société. Il permet également de s'assurer de la conformité du projet/programme avec les politiques régionales/sectorielles des gouvernements/organisations concernés. Les objectifs globaux ne seront pas atteints par le projet à lui seul (il ne fait qu'apporter une contribution), il va nécessiter la contribution d'autres programmes et projets.
<b>Objectif spécifique</b>	Objectif central du projet. L'objectif spécifique doit traiter le(s) problème(s) fondamentaux et se définir en termes d'avantages durables pour le(s) groupe(s) cible(s). Les projets plus importants/complexes peuvent avoir plusieurs objectifs spécifiques (soit un par composante du projet).
<b>Partenaires du projet</b>	Ceux qui mettent en œuvre le projet dans le pays partenaire (ministères et départements d'État, organisations non gouvernementales, etc.).
<b>Parties prenantes</b>	Tout individu, groupe de personnes, institution ou entreprise pouvant avoir un lien avec le projet/programme. Ces parties peuvent – directement ou indirectement, de façon favorable ou négative – affecter ou être affectées par le processus et les résultats des projets ou programmes. Il est généralement nécessaire de considérer différents sous-groupes.
<b>Pertinence</b>	L'adéquation des objectifs aux problèmes, besoins et priorités réels des groupes cibles prévus et bénéficiaires auxquels le projet est censé s'adresser, ainsi qu'à l'environnement matériel et politique dans lequel il opère.

**Projet**

Il existe plusieurs définitions du terme « projet » Mais il se pose le plus souvent le problème de cohérence entre ces diverses définitions .Nous avons retenu celle qui est donnée par L'AFNORD et LAFITEP et de Mr Traoré.

Selon L'Association Française de Normalisation (AFNORD) sous la norme X50-150 : « Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences Spécifiques, incluant des contraintes de délais, de couts et de ressources »

Selon le dictionnaire de management de projet (AFITEP) : « le projet est un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin »

Selon Ahmadou Traoré Un projet est défini comme « 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 limités. »

---

**Projet de développement**

Selon Jean-Paul Ledant dans « Gestion du cycle de projet cadre logique PIPO »

« Un projet de développement est un ensemble cohérent d'activités, limités dans l'espace et dans le temps visant un objectif spécifique consistant à améliorer durablement la situation d'un groupe cible tout en contribuant à des finalités large de développement. »

---

**Résultats**

Dans la hiérarchie des objectifs de la Matrice du Cadre Logique de la CE, «les Résultats» sont les produits/services tangibles résultant de la mise en oeuvre d'un ensemble d'activités. La hiérarchie des objectifs utilisés par certains autres bailleurs de fonds (et en fait dans le contexte de certains programmes de la CE) appellent ces résultats «les réalisations directes». C'est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Le changement implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation, la société ou le pays. La notion de causalité illustre le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

**Riba : intérêt, et usure.** La notion de « *ribâ*», littéralement « *augmentation* », interdit tout enrichissement sans effort et sans risque du seul fait de l'écoulement du temps. Tout revenu fixe, connu d'avance, sans prise de risque et sans lien avec la rentabilité de l'actif financé est ainsi interdit. L'intérêt qu'il soit excessif ou non est interdit pour prévenir l'injustice et garantir le principe de solidarité. La très grande majorité des juristes musulmans sont unanimes quant à la prohibition formelle de tout taux d'intérêt. La religion musulmane dit : « *si l'emprunteur est en difficulté, il faut attendre que sa situation s'améliore* » Sourate Al Baqarah.

---

**Riba –Al-Fadj** Riba« le terme riba est tiré du verbe araba qui signifie **faire accroître**». Techniquement il peut être défini comme un surplus ou un avantage perçu sans aucune contrepartie acceptable. Du point de vue du droit musulman dans le cadre d'un prêt ou d'une transaction à crédit (riba-annassia) ou encore d'un troc inégalitaire de certains produits (ribaalfadj).

- Riba-Annassia**
- **ribaalfadj** : Vente ou échange d'un bien contre un autre de même nature sous certaines conditions avec un surplus.
  - **riba-annassia** : Anassa qui veut dire remettre à plus tard, différer, ou attendre, il s'agit de la somme payée soit pour l'usage de capitaux empruntés, soit contrepartie d'un rééchelonnement dans le paiement d'une dette. La prohibition du riba annassia interdit le fait de fixer à l'avance un rendement positif, un intérêt sur un prêt à titre de rémunération pour le délai accordé ou obtenu.

- 
- Risques**
- L'analyse du risque vise essentiellement à déterminer les probabilités que les conditions identifiées ne se concrétisent pas.
  - Le niveau de risque peut donc être élevé, modéré ou faible.
  - Généralement, les hypothèses qui sous-tendent le passage des activités aux extrants présentent un niveau de risque assez faible, compte tenu du contrôle plus grand qu'ont les gestionnaires sur le niveau de réalisation des activités.
    - o Les hypothèses qui sous-tendent le passage des extrants aux effets présentent un niveau de risque plus élevé, dans la mesure où plusieurs variables peuvent interférer au cours du projet, ce qui peut affecter

l'atteinte des résultats.

- Les hypothèses assurant le passage des effets à l'impact présentent un risque élevé puisqu'elles sont liées au contexte et souvent nécessitent des investissements externes au projet.

---

<b>Salam</b>	<p>Le contrat Salam est une convention portant sur l'acquisition à terme d'un bien déterminé moyennant un paiement au comptant. Il s'appliquait à l'origine pour des récoltes agricoles puis à été étendu à tous types de biens marchands fongibles.</p> <p>C'est une sorte de vente à terme qui consiste en l'encaissement par le vendeur du prix total de la marchandise qu'il va livrer plus tard à l'acheteur. Pour que cette opération soit conforme à la sharia, l'ensemble de ses conditions et ses caractéristiques doivent être contractualisées (prix, quantité et qualité). Cette opération est équivalente à une avance de trésorerie.</p>
<b>Sharia</b>	<p>Ensemble des orientations divines contenues dans le Coran et la Sunna qui englobe tous les aspects de la foi musulmane, y compris les croyances et les pratiques.</p>
<b>Sources de vérification</b>	<p>Elles figurent dans la troisième colonne du Cadre Logique et indiquent où et sous quelle forme on peut trouver des informations sur la réalisation des objectifs globaux, du/des objectif(s) spécifique(s) et des résultats du projet (décrits par les indicateurs objectivement vérifiables). Elles doivent fournir un résumé de la méthode de collecte, de qui est responsable et la fréquence à laquelle l'information doit être recueillie et faire l'objet d'un rapport.</p>
<b>Suivi</b>	<p>C'est l'observation continue exercée par l'acteur responsable d'une activité, d'une composante, d'un projet.</p>
<b>S&amp;E d'impact</b>	<p>Le S&amp;E d'impact peut se faire en cours d'exécution, en fin d'activité (par exemple, en fin d'une campagne agricole) et certainement en fin d'année. Les informations clefs portent sur la couverture des bénéficiaires (impact social), les changements induits dans le milieu par l'activité (impact). Les analyses réalisées avec les bénéficiaires permettent de voir si (i) l'action a permis de lever le problème de départ et donc d'atteindre l'objectif visé par l'action (pertinence), (ii) les moyens investis pour réaliser l'action sont justifiés par</p>

rapport aux résultats atteints (efficience) et (iii) si ces résultats seront durables ou à défaut, ce qu'il faut faire pour les consolider (durabilité).

---

**Takaful** Assurance islamique; celle-ci prend la forme d'une assurance coopérative avec mise en commun des fonds, selon le principe de l'assurance mutuelle. Les membres sont à la fois les assureurs et les assurés.

---

**Transparence** La transparence implique que l'information est disponible dans le domaine public, et soit accessible tant en ce qui concerne son support que sa présentation – sous un format et dans une langue compréhensibles au plus grand nombre.

---

**Zakat** Aumône légale, 3ème pilier de l'islam. Lorsqu'un musulman a un revenu annuel supérieur à un certain montant, il doit en reverser une partie aux nécessiteux. Il s'agit du 3iem pilier de l'islam. C'est l'obligation faite à chaque musulman possédant un minimum possédant imposable (nisab) de verser annuellement une partie de ses biens en charité le taux à payer diffère selon le type de bien possède. C'est donc un impôt islamique annuel, à vocation sociale et considéré aussi comme purificateur pour celui qui s'acquitte de cette obligation. Pour les particuliers, la Zakat est essentiellement un prélèvement effectué sur l'épargne. Il correspond à 2,5% de la richesse du musulman lorsque celle-ci est supérieure ou égale à la valeur de 85 grammes d'or (ou 613 grammes d'argent selon certains savants) l'imposition est conditionnée par un certain nombre d'éléments, portant notamment sur la durée de détention de la richesse. Le musulman est tenu de calculer chaque année lunaire ce montant et le donner aux pauvres de sa communauté ou à d'autres catégories d'ayant droit déterminés dans le verset n°60 de la sourate n°9 du coran.

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACES .....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>v</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>10</b>
Section 1 : Définition des concepts clés.....	10
1.1. Qu'est-ce qu'un projet?.....	10
1.2. Liens entre Projet, Programme et Plan.....	10
1.3. Cycle de vie du projet.....	11
Section 2: Le suivi-évaluation.....	12
2.1. Généralités sur le Suivi-évaluation.....	12
2.1.1. Définition, but et utilité du suivi.....	13
2.1.2. Définition, buts et utilités de l'évaluation.....	15
2.1.3. Différences entre suivi et évaluation.....	17
2.2. Caractéristiques d'un système de suivi-évaluation et les principales contraintes au développement.....	20
2.2.1. Caractéristiques d'un système de suivi évaluation efficace.....	20
2.2.2. Principales contraintes au développement du système de suivi –évaluation.....	21
2.3. Importance du suivi-évaluation.....	21
2.3.1. Utilité du suivi-évaluation.....	22
2.3.2. Les conséquences en cas de non prise en compte du Suivi évaluation.....	23
<b>Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE .....</b>	<b>27</b>
Section 1 : Présentation générale de la finance islamique.....	27
1.1. Historique de la Finance Islamique.....	27
1.2. Quelques enjeux de la Finance islamique.....	29
1.3. Les principes de la finance Islamique.....	30
1.4. Les produits de la finance islamique.....	32
1.5. Analyse comparative entre les Banques Islamiques et banques conventionnelles ...	35

1.6.	Analyse SWOT de la finance Islamique au Sénégal.....	38
Section 2 : Présentation générale du projet .....		39
2.1.	Contexte et justification du projet .....	39
2.2.	Présentation générale de la DMC .....	41
2.3.	Organisation et fonctionnement .....	41
2.4.	Présentation du projet.....	43
2.4.1.	Organigramme.....	43
2.4.2.	Analyse des forces et faiblesses du projet.....	47
2.4.3.	Objectifs du projet et Résultats attendus .....	47
<b>DEUXIEME PARTIE : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION, CADRE D'ANALYSE ET DES RECOMMANDATIONS .....</b>		<b>49</b>
<b>Chapitre 3 : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.....</b>		<b>51</b>
Section 1 : Conception d'un système de suivi-évaluation.....		51
1.1.	Le cadre conceptuel d'un système de suivi-évaluation.....	51
1.2.	Les outils de suivi évaluation .....	51
1.2.1.	Le Cadre logique .....	52
1.2.2.	La Structure de fractionnement des Tâches .....	53
1.2.3.	Le diagramme de GANTT .....	54
1.2.4.	Le Budget .....	56
1.3.	L'élaboration d'un système de suivi-évaluation .....	58
Section 2 : Etude approfondie du projet.....		62
2.1.	Définition de l'organisation et du champ d'action de l'évaluation du projet.....	63
2.1.1.	Description générale du projet .....	63
2.1.2.	Objectifs et justification de l'évaluation du projet.....	63
2.1.3.	Les outils d'évaluation du projet.....	64
2.2.	Chaine de définition du projet.....	64
2.2.1.	La liste des problèmes .....	64
2.2.2.	Arbre des problèmes.....	66
2.2.3.	Arbre des objectifs .....	67
2.2.4.	Proposition d'une matrice de cadre logique).....	68
2.2.5.	Définition des indicateurs.....	74
2.2.6.	Elaboration des questions relatives à la performance et aux besoins d'information	
76		
<b>Chapitre 4: ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....</b>		<b>77</b>
Section 1: Eléments d'analyses .....		77

1.1.	Choix d'un modèle d'analyse.....	77
1.1.1.	Conception d'un modèle d'analyse.....	77
1.1.2.	Construction du modèle d'analyse.....	77
1.1.3.	Présentation du modèle.....	80
1.2.	Présentation des résultats.....	81
1.2.1.	Méthodologie de l'étude.....	81
1.2.2.	Limite de l'étude.....	82
1.2.3.	Présentation de l'outil de traitement des informations recueillies.....	82
1.2.4.	Les résultats de l'étude.....	82
1.2.5.	Résultat de l'étude par rapport à la variable expliquée.....	82
1.2.6.	Résultats par rapport aux variables explicatives.....	83
	Section 2 : Recommandations.....	84
2.1.	Recommandations sur le projet et son fonctionnement.....	85
2.1.1.	Sur la conception du projet.....	85
2.1.2.	Sur la conception du système de suivi évaluation.....	85
2.1.3.	Sur le management du système de suivi évaluation.....	85
2.1.4.	Aux responsables de projet.....	86
2.1.5.	Au personnel de la DMC.....	87
2.1.6.	Sur la Finance Islamique.....	87
2.2.	Plan de mise en œuvre, proposition de méthodes et outils de suivi-évaluation.....	88
2.2.1.	Plan de mise œuvre.....	88
2.2.2.	Méthodes.....	90
2.2.3.	Outils.....	90
	<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>91</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>94</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>97</b>
	<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>113</b>
	<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>125</b>