



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT

DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,

OPTION GESTION DES PROJETS

Vème Promotion, Année académique 2011-2012

THEME

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UN PROJET DE
PLAIDOYER : CAS DU PROJET CITIZEN VOICE AND ACTION
KEDOUGOU DE WORLD VISION SENEGAL**

Elaboré par :

Arnaud Romaric B. DJISSO KASSA

Sous la direction de :

Appotan Armand HILY

Enseignant associé CESAG

Novembre 2013

SOMMAIRE

DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	viii
LISTE DES ANNEXES	ix
Présentation Générale de l'étude	1
OBJET DE L'ETUDE	5
PROBLEMATIQUE	5
OBJECTIF DE L'ETUDE.....	7
INTERET DE L'ETUDE	7
LIMITE DE L'ETUDE	8
DEMARCHE DE L'ETUDE	9
PLAN DE L'ETUDE	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE..	10
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	11
I. REVUE DE LA LITTERATURE	11
II. CONCEPT D'EVALUATION DE PROJET ET MODELE D'ANALYSE	27
CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE	47
I. PRESENTATION DE WORLD VISION.....	47
II. PRESENTATION DU PROJET CVA	51
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET	
RECOMMANDATIONS	58
CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	59
I. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA VARIABLE EXPLIQUEE.....	59
II. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DES VARIABLES EXPLICATIVES	67
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS.....	84
Conclusion Générale	87
BIBLIOGRAPHIE	90
Annexes.....	93

TABLE DES MATIERES..... 103

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEDICACES

De tout mon cœur, je dédie ce travail :

-  A mon feu père, Symphorien DJISSO, pour m'avoir donné le goût du travail bien fait ;
-  A ma très chère mère, Victorine DOSSOUHOUAN, pour les sacrifices inestimables consentis pour l'éducation et la réussite de tes enfants ;
-  A mes oncles et tantes pour les soutiens moral, matériel et financier que vous n'avez cessé de m'apporter ;
-  A mes frères, sœurs, cousins et cousines, pour leur amour fraternel dont ils me comblent ;
-  A Faïza OUATTARA et Bryan Susuni DJISSO pour les joies inestimables dont vous me comblez tous les jours ;
-  A tous mes amis et proches, dont l'affection et les soutiens ne m'ont jamais fait défaut ;
-  A tous les professeurs du CESAG qui ont participé à notre formation.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements et profondes gratitudee à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué d'une manière quelconque à la rédaction de ce mémoire. Il s'agit en l'occurrence de :

-  Monsieur Appotan Armand HILY, notre directeur de mémoire, qui en dépit de ses multiples occupations, n'a ménagé aucun effort pour mettre à notre disposition, toute l'expertise nécessaire pour la réalisation de ce mémoire. Trouvez ici, l'expression de notre profonde reconnaissance ;
-  World vision Sénégal à travers sa base de Kédougou, qui nous a permis de faire nos premières armes dans le monde du développement en nous accueillant comme stagiaire ;
-  Tout le personnel de la base de Kédougou en particulier le chef de la base Monsieur Prosper TINE, pour leur gentillesse envers ma personne. Recevez, nos sincères remerciements ;
-  Monsieur Amadou T. GASSAMA, notre superviseur de stage pour son entière disponibilité ;
-  Monsieur Gracia BADJI, le coordonnateur du projet CVA pour avoir mis à notre disposition toute la documentation nécessaire à la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

ADP :	Area Development Program
ANSD :	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APE :	Association des Parents d'Elèves
ARD :	Agence Régionale de Développement
CAD :	Comité d'Aide au Développement
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGE :	Comité de Gestion de l'Ecole
CL :	Collectivité Locale
CR :	Communauté Rurale
CVA :	Citizen Voice and Action
DPES :	Document de Politique Economique et Sociale
ERSP :	Espace Régional de Santé Publique
IA :	Inspection de l'Académie
ICP :	Infirmier Chef de Poste
IEF :	Inspection de l'Enseignement et de la Formation
LEAP:	Learning through Evaluation with Accountability and Planning
OCB:	Organisation Communautaire de Base
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PMI :	Project Management Institute
PNS :	Project Non Sponsorship
SES :	Situation Economique et Sociale
WV:	World Vision
WVI:	World Vision International
WVS :	World Vision Sénégal

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Cadre logique.....	18
Tableau 2 : Indicateurs de la variable expliquée.....	39
Tableau 3 : Indicateurs des variables indépendantes	40
Tableau 4 : Opérationnalisation de la variable expliquée.....	41
Tableau 5 : Opérationnalisation des variables explicatives	42
Tableau 6 : Cartographie des programmes de la base de Kédougou en 2013	51
Tableau 7 : Liste des villages polarisés par le CVA de FY11 à FY13	53
Tableau 8 : Répartition régionale des types de structures selon l'IA en 2010.....	60
Tableau 9 : Evaluation de l'indicateur de pertinence	61
Tableau 10 : Présentation des résultats de l'outcome 1 du cadre logique du CVA	63
Tableau 11 : Présentation des résultats de l'outcome 2 du cadre logique du CVA.....	63
Tableau 12 : Présentation des résultats de l'outcome 3 du cadre logique du CVA	64
Tableau 13 : Présentation des résultats de l'outcome 4 du cadre logique du CVA.....	64
Tableau 14 : Récapitulatif de la variable efficacité	65
Tableau 15 : Evaluation de l'indicateur d'efficacité.....	65
Tableau 16 : Evaluation de l'indicateur d'efficacité.....	66
Tableau 17 : Evaluation de l'indicateur de succès.....	67
Tableau 18 : Evaluation de la conception du projet.....	67
Tableau 19 : Analyse du cadre logique.....	68
Tableau 20 : Evaluation du cadre institutionnel	69
Tableau 21 : Evaluation des plans d'action	70
Tableau 22 : Evaluation de la mobilisation des ressources	71
Tableau 23 : Evaluation des partenariats établis.....	71
Tableau 24 : Evaluation de la collaboration avec les partenaires	73
Tableau 25 : Evaluation de l'exécution financière	75
Tableau 26 : Evaluation du système de reporting	75
Tableau 27 : Evaluation des mécanismes de conseil et de suivi.....	76
Tableau 28 : Evaluation de la communication et de la visibilité du projet.....	77
Tableau 29 : Evaluation de la participation des enfants et des groupes vulnérables	77
Tableau 30 : Diagnostic SWOT du projet	78
Tableau 31 : Récapitulatif de l'évaluation du projet	82

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Relation Projet, Programme, Plan	13
Figure 2 : Liens entre la terminologie du cadre logique et celle des indicateurs.....	19
Figure 3 : les étapes du processus de plaidoyer	25
Figure 4 : Modèle d'analyse	40

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Origine des fonds du budget de WVS	49
Graphique 2 : Les interventions du CVA par CR/Commune	54
Graphique 3 : Réalisations du CVA durant le cycle de vie et par secteur	61
Graphique 4 : Interventions du CVA par secteur	62
Graphique 5 : Présentation des causes affectant la collaboration avec le CS	72
Graphique 6 : Exécution budgétaire du projet CVA.....	74

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de WV base de Kédougou FY 13.....	94
Annexe 2 : Codification de la notation des indicateurs de l'évaluation du projet.....	95
Annexe 3 : Cartographie des interventions du projet CVA.....	96
Annexe 4 : Budget du CVA durant le cycle de vie.....	97
Annexe 5 : Guides d'entretien	98
Annexe 6 : Cadre logique du projet.....	100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Présentation Générale de l'étude

INTRODUCTION

Les OMD sont huit objectifs à atteindre en 2015 qui répondent aux défis les plus importants du monde. Ils découlent des actions et cibles contenues dans la Déclaration du Millénaire, adoptées par 189 nations et signées par 147 chefs d'Etat pendant le Sommet du Millénaire de septembre 2000.

L'atteinte des OMD en Afrique à l'échéance 2015 soulignent le besoin urgent, pour toutes les parties prenantes, au sein et en dehors de l'Afrique, de reconnaître l'ampleur et la complexité du processus de changement qui doit être géré de façon stratégique à partir du niveau village jusqu'au niveau national; la nécessité d'avoir un niveau de renforcement des capacités adéquat; l'importance de pouvoir compter sur des gestionnaires de programmes et des fournisseurs de services compétents; et enfin d'avoir des citoyens organisés et disciplinés dans chaque pays africain qui se positionnent comme agents de changement au sein de leur société.

Au titre des engagements du Sénégal sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les résultats obtenus au cours de ces dernières années et les tendances qui se dégagent montrent que le Sénégal est sur une « bonne trajectoire » pour atteindre les OMD. Toutefois, dans le secteur de la santé et de l'éducation, certaines tendances restent encore lentes par rapport aux cibles de 2015. Il s'agit notamment du taux de mortalité infantile, du taux de mortalité maternelle et du taux d'achèvement du cycle primaire. Dans le but de soutenir ces actions et d'accroître les performances, l'Etat a engagé le processus d'élaboration d'un nouveau document de politique économique et sociale (2011-2015), qui vise l'atteinte des OMD à l'horizon 2015 et l'émergence économique. L'une des recommandations formulées par le gouvernement sénégalais est d'œuvrer pour le renforcement des capacités financières et techniques des collectivités locales pour la prise en charge des OMD dans leurs programmes, notamment en ce qui concerne les secteurs de l'éducation, de santé, d'eau potable et d'assainissement ; et la mise à disposition à temps des fonds transférés par l'Etat.¹

Afin de contribuer à résorber ce déficit dans le secteur de l'éducation et de la santé ; World Vision Sénégal, en tant que partenaire au développement, a décidé de mettre en place outre ses programmes classiques, un projet spécial dénommé CVA (Citizen Voice and Action)

¹ Rapport introductif pour le débat de haut niveau de l'Assemblée générale des Nations Unies sur les OMD, 20-22 septembre 2010, New York

dans la région de Kédougou. Le CVA est un projet de plaidoyer qui a pour but de permettre aux citoyens, les partenaires et les gouvernements locaux de mener le plaidoyer pour une bonne santé et une bonne éducation. Il a pour mission de renforcer la capacité des communautés à plaider pour le respect de leurs droits fondamentaux en se focalisant sur la santé et l'éducation qui sont deux priorités de World Vision Sénégal. Elle est une approche qui cherche à accroître le dialogue entre les citoyens et les pourvoyeurs de services pour améliorer la redevabilité, la transparence des secteurs du gouvernement (national et local) afin d'améliorer la qualité des services publics. C'est un projet test mis en œuvre à partir de 2011 pour une durée de trois (03) ans. Ainsi donc l'année 2013 marque la fin du projet.

Les principales interrogations qui reviennent à cet effet sont : le projet CVA a-t-il apporté des solutions ? Le projet a-t-il atteint ses objectifs ? Comment mesurer la performance du projet CVA ? Pour répondre à cette série de questions, il faudra procéder à une évaluation dudit projet.

Une évaluation est un examen systématique et aussi objectif que possible d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation. Elle doit fournir des informations crédibles et utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs décisions. L'évaluation² doit permettre d'améliorer les politiques, programmes et projets des années futures grâce à la prise en compte des enseignements tirés du passé et fournir les éléments en vue de la justification des actions menées, avec des informations destinées au public.

Selon le LEAP³, une évaluation doit permettre :

- ❖ de communiquer des informations sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, ainsi que les raisons ;

² Selon le comité d'aide au développement de l'OCDE

³ Approche de World Vision concernant la conception, le suivi et l'évaluation

Evaluation de la performance d'un projet de plaidoyer : cas du projet CVA Kédougou de WV Sénégal

- ❖ de déterminer si les théories et suppositions sous-jacentes des programmes et projets étaient valides ;
- ❖ de déterminer l'efficacité, la cohérence, l'efficacité, la pertinence et la durabilité des projets et programmes ;
- ❖ de guider les décideurs ou programmeurs à reproduire les programmes qui ont donné de bons résultats ;
- ❖ d'encourager et de mettre en valeur les accomplissements des partenaires ;
- ❖ de documenter les nouvelles connaissances acquises et les sujets importants en vue d'enquêtes, de lobbying ou de campagnes pour influencer les décideurs, et de promouvoir la redevabilité et l'apprentissage.

L'évaluation des activités de développement donnent aux pouvoirs publics, aux gestionnaires du développement, aux bénéficiaires et à la société civile de meilleurs moyens de tirer les leçons de l'expérience, d'améliorer la prestation des services, de planifier et d'affecter les ressources, et de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus. C'est notamment parce que la communauté du développement accorde une place privilégiée à l'obtention de résultats que les activités de suivi et d'évaluation suscitent de plus en plus d'intérêt. Elle est devenue un outil indispensable de mesure de la qualité des projets et programmes.

Le projet CVA étant un projet de plaidoyer, il est souvent difficile de démontrer l'atteinte des objectifs, la performance ou l'impact de ces types de projet, car les projets de plaidoyer sont un processus qui se prolonge dans le temps pour changer les valeurs, les attitudes, les actions, les politiques et les lois et influencer les décideurs et les leaders d'opinions, les organisations, les systèmes et les structures à différents niveaux. L'évaluation des projets de plaidoyer requiert donc le renouvellement ou la modification des techniques et approches utilisées traditionnellement pour l'évaluation des projets classiques.

Toute la planification de l'évaluation doit commencer par une compréhension, de l'utilisation des résultats de l'évaluation. En effet, les attentes de WVS concernant cette évaluation sont de plusieurs ordres et peuvent se résumer comme suit :

- ❖ Appréhender la performance et les solutions apportées par le projet,
- ❖ Connaitre les bonnes pratiques et les leçons apprises.

L'objectif final étant de répliquer ce projet dans toutes les trois (03) autres bases, si les résultats de l'évaluation le permettent. Cette évaluation est essentielle à la mobilisation de ressources supplémentaires et à l'appréciation systématique des stratégies de plaidoyer afin de garantir leur efficacité et répondre aux critiques.

Fort de ces constats, il nous est apparu nécessaire de nous questionner sur la problématique de l'évaluation de la performance du projet CVA de World Vision Sénégal, afin de donner des éléments (analyses et recommandations) solides qui puissent aider à la prise de décisions.

OBJET DE L'ETUDE

Notre étude porte sur l'évaluation de la performance du projet CVA (Citizen Voice and Action) mis en œuvre par World Vision Sénégal dans sa base de Kédougou. Elle a pour finalité, l'obtention du diplôme de fin d'étude du Master 2 en Gestion de Projet au CESAG.

PROBLEMATIQUE

Les stratégies, politiques et programmes de développement pris en main au niveau national dans un pays ne peuvent être mis en œuvre efficacement que s'ils bénéficient de l'appui des partenaires internationaux au développement⁴.

C'est dans cet ordre d'idées que World Vision présent au Sénégal depuis 1986, a décidé en 2011 de mettre en œuvre dans la région de Kédougou qui compte parmi les moins dotées en services sociaux⁵, un projet test de plaidoyer dénommé CVA (Citizen Voice and Action)⁶ pour une durée de trois (03) ans. Le CVA a pour but de permettre aux citoyens, les partenaires et les gouvernements locaux de mener le plaidoyer pour une bonne santé et une bonne éducation. Elle est une approche qui cherche à accroître le dialogue entre les citoyens et les pourvoyeurs de services pour améliorer la redevabilité, la transparence des

⁴ Secrétaire Général des Nations Unies, Rapport sur les OMD 2010.

⁵ Rapport de l'enquête village 2000 et 2009 : les disparités géographiques de l'accès aux services sociaux de base au Sénégal.

⁶ En français : Voix et action citoyennes.

secteurs du gouvernement (national et local) afin d'améliorer la qualité des services publics.

Bien qu'un projet de plaidoyer soit un processus qui se prolonge dans le temps pour changer les valeurs, les attitudes, les actions, les politiques et les lois et influencer les décideurs et les leaders d'opinions, les organisations, les systèmes et les structures à différents niveaux⁷, il est indispensable que les organisations qui mettent en œuvre des projets et programmes de plaidoyer prennent le temps d'évaluer afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs qu'elles se sont fixés. Une évaluation des programmes de développement solide et indépendante se doit de fournir des informations sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et en donne les raisons. L'évaluation des activités de plaidoyer est essentielle à la mobilisation de ressources et à l'appréciation systématique des stratégies de plaidoyer afin de garantir leur efficacité et répondre aux critiques.

Les raisons essentielles pour lesquelles les activités de plaidoyer doivent être évaluées sont notamment pour :

- ❖ Apprendre à améliorer les capacités des chargés de plaidoyer ;
- ❖ Apprendre à modifier les stratégies de plaidoyer au fur et à mesure de leur mise en œuvre ;
- ❖ Aider à planifier les activités de plaidoyer, pour démontrer la valeur relative et la valeur ajoutée ;
- ❖ Démontrer que les activités de plaidoyer s'inspirent de ce qui fonctionne (sur la base de preuves de réussite), ce qui est de plus en plus exigé par les bailleurs ;
- ❖ Justifier un financement et démontrer des résultats ;
- ❖ Démontrer les résultats des activités afin de mobiliser des ressources additionnelles pour mener d'autres activités de plaidoyer, notamment le suivi et l'évaluation du plaidoyer.

Ainsi donc l'année fiscale 2013⁸ marque la fin du projet CVA. A cet effet, il est initié une évaluation finale du projet CVA, afin de mesurer les performances du projet, ainsi que de l'approche Voix et Action Citoyenne. L'évaluation permettra, non seulement de déceler les forces/faiblesses, de disposer des informations pertinentes sur l'impact du projet, mais

⁷ « Advocacy in action : a toolkit to support NGOs and CBOs responding to HIV/AIDS », International HIV/AIDS Alliance, Inde Mars 2010.

⁸ L'année fiscale de WV s'étend du 1^{er} octobre au 30 septembre.

aussi de capitaliser les expériences et les stratégies pour son intégration dans les autres programmes de World Vision Sénégal et ailleurs.

Cependant il est souvent difficile de démontrer l'efficacité des activités de plaidoyer à court terme, et ceci pour de nombreuses raisons. Par exemple, il faut plus de temps pour provoquer des changements politiques et sociaux qu'il n'en faut pour prouver les résultats d'un quelconque projet. Aussi, l'évaluation des activités de plaidoyer nécessite le renouvellement ou la modification des techniques habituellement utilisées pour évaluer les interventions ou les prestations de services.

Fort de ces constats, il nous est apparu nécessaire de nous questionner sur la problématique de l'évaluation du projet CVA de World Vision qui est en fin de cycle, à travers le thème ci-après : « **Evaluation de la performance d'un projet de plaidoyer : cas du projet CVA Kédougou de World Vision Sénégal** ».

OBJECTIF DE L'ETUDE

L'objectif global de cette étude est de faire l'évaluation de la performance du projet CVA, afin de déceler les résultats obtenus.

Plus spécifiquement, cette étude devra apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et le succès de la mise en œuvre du projet CVA ; elle permettra aussi de déceler les forces et faiblesses, de disposer des informations pertinentes sur l'impact du projet, mais aussi de capitaliser les expériences et les stratégies pour son intégration dans les autres programmes de World Vision Sénégal.

INTERET DE L'ETUDE

Cette étude suscite beaucoup d'intérêts au niveau professionnel, académique, personnel et concerne successivement :

❖ La World Vision Sénégal et les partenaires au développement

L'évaluation de la performance du projet CVA permettra à World Vision Sénégal et aux partenaires au développement une meilleure gestion de leurs projets, elle contribuera à l'amélioration de la performance de WVS et des partenaires au développement dans les actions de plaidoyer. Elle permettra entre autre à WVS d'appréhender les conditions de réplification du projet dans les autres programmes afin d'améliorer leur qualité. Le suivi des

recommandations issues de cette étude permettra de répondre à l'exigence croissante d'amélioration de la qualité des interventions, et renforcera la capacité des communautés à plaider pour le respect de leurs droits fondamentaux.

❖ Le CESAG

Notre étude s'inscrit parfaitement dans la philosophie même de la formation dispensée et de la vocation du CESAG, qui est de mettre à la disposition de l'Afrique, des compétences capables d'apporter des réponses appropriées à différentes préoccupations des organisations pour les rendre plus performantes. Les résultats de cette étude viendront enrichir la bibliothèque du CESAG et permettra aux chercheurs d'améliorer et d'approfondir leurs connaissances dans le domaine de l'évaluation de projets.

❖ Les populations

Les communautés ayant participé à la mise en œuvre du projet CVA peuvent voir en notre étude, le résultat des efforts consentis pour l'amélioration de la santé et de l'éducation dans leurs zones respectives. Les différentes analyses et recommandations issues de la présente étude pourront permettre l'apprentissage et la réflexion chez les communautés sur la manière de mener et de réussir des plaidoyers au niveau local et national.

❖ Pour nous

Cette étude nous permet de mettre en pratique les cours théoriques acquis lors de notre formation en Gestion des projets au CESAG. Elle renforce nos compétences en management des programmes/projets de développement et nous dote d'une spécialisation en évaluation des programmes/projets. Cet exercice scientifique est pour nous une expérience novatrice et une modeste contribution pour l'amélioration du plaidoyer de l'accès des populations aux services sociaux de base.

LIMITE DE L'ETUDE

La présente étude a été menée dans la région de Kédougou, plus précisément dans les départements de Saraya et de Salémata qui sont les deux zones de mise en œuvre du projet. Cette étude n'a pas la prétention de régler toutes les questions relatives à l'évaluation des projets de plaidoyer. Elle entend seulement contribuer à l'évaluation de la performance du projet test CVA Kédougou mis en œuvre par WVS.

Les principales limites de cette étude sont : la non disponibilité des communautés bénéficiaires et l'accès aux différents sites polarisés. En effet, l'étude a été réalisée en pleine période d'hivernage, les populations sont pour certaines occupées par les travaux champêtres, d'autres par l'orpaillage traditionnel. Certains villages d'intervention du projet étaient aussi dans des zones difficiles d'accès pendant la saison des pluies.

DEMARCHE DE L'ETUDE

La méthodologie adoptée pour la collecte, l'organisation, le traitement et l'analyse des données est basée sur différentes étapes. Il s'agit de :

- ❖ La recherche documentaire portant sur les questions d'évaluation à travers les ouvrages, les rapports annuels, les manuels édités par des organismes spécialisés, les cours reçus tout au long de notre cursus universitaire et l'internet ;
- ❖ Des rencontres d'échanges avec des personnes ressources ;
- ❖ L'élaboration des guides d'entretiens ;
- ❖ L'administration des guides d'entretiens ;
- ❖ La collecte des données sur le terrain ;
- ❖ Le traitement, l'analyse et l'interprétation des données ;
- ❖ La présentation des résultats ;
- ❖ La formulation des recommandations.

PLAN DE L'ETUDE

La présente étude est articulée autour de deux parties précédées par une présentation générale et clôturée par une conclusion. Ces deux parties comportant chacune deux (02) chapitres se présentent comme suit :

Première Partie : Cadre Théorique et Contexte de l'Etude

Chapitre I : Cadre Théorique

Chapitre II : Contexte de l'Etude

Deuxième Partie : Présentation, Analyse des Résultats et Recommandations

Chapitre I : Présentation et Analyse des Résultats

Chapitre II : Recommandations.

CESAG

PREMIERE PARTIE :

CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Dans ce chapitre, nous exposerons dans un premier temps, un bref lexique des mots clés et concepts qui sous-tendent notre étude, afin de faciliter leur compréhension et leur opérationnalisation. Ensuite, nous procéderons à la présentation du modèle d'analyse et de la méthodologie proposée pour cette l'étude.

I. Revue de la littérature

Nous présenterons ici la définition des mots clés qui entrent dans le cadre de notre étude, suivie d'une description de la notion de plaidoyer.

A. Définition des concepts

1. *Projet*

Selon le PMI, un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique un commencement et une fin déterminés. La fin est atteinte lorsque les objectifs du projet sont satisfaits, ou lorsque le projet n'est plus utile. Le caractère temporaire du projet ne signifie pas nécessairement que sa durée est courte. Par ailleurs, le caractère temporaire ne s'applique pas généralement au produit, service ou résultat créé par le projet ; la plupart des projets sont entrepris pour créer un résultat durable. Les projets peuvent également avoir un impact social, économique et environnemental dont la durée est plus longue que les projets eux-mêmes.

Pour Manuel Bridier et Serge Michailof, « un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations choisies et organisées, en vue d'atteindre un ou des objectif. Les activités et opérations consomment des ressources limitées (telles que la main d'œuvre, les devises etc.) et dont certains individus, groupes ou classes sociales, ou la collectivité entière en attendent des revenus, ou autres avantages monétaires ou non monétaires, dans un temps limité ».

Un projet⁹ est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre 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.

⁹ Dictionnaire de management de projet, AFITEP, 4^e édition, AFNOR

Nous pouvons donc retenir qu'un projet est un ensemble d'activités hiérarchisés, réalisé à l'aide d'un budget dans un délai de temps bien défini et ayant pour but la satisfaction d'un besoin ou la résolution d'un problème préalablement identifié, pour le compte d'une personne ou d'un groupe de personne.

2. Programme

Un programme¹⁰ est défini comme un groupe de projet apparentés dont le management est coordonné afin d'en tirer des avantages et une maîtrise que n'apporterait pas un management individuel. Un programme peut comporter des éléments de travail apparentés en dehors du contenu de chacun des projets qu'il regroupe. Un projet peut ou non faire partie d'un programme alors qu'un programme comprend toujours des projets.

Le programme peut se définir comme une série de projets cohérents dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international. C'est à dire « un cadre cohérent d'actions visant à atteindre certains objectifs globaux comprenant un ensemble d'activités groupées sous différentes composantes et orientées vers la réalisation d'objectifs spécifiques ». Son champ d'application est plus vaste que celui d'un projet. Il peut donc inclure plusieurs projets dont les objectifs spécifiques sont liés à la réalisation d'objectif commun supérieur.

Un programme¹¹ est une enveloppe de projets pilotés de façon cohérente et concourante pour un objectif global. L'objectif de chacun des projets est défini par rapport, et pour satisfaire, l'objectif global du programme.

3. Plan

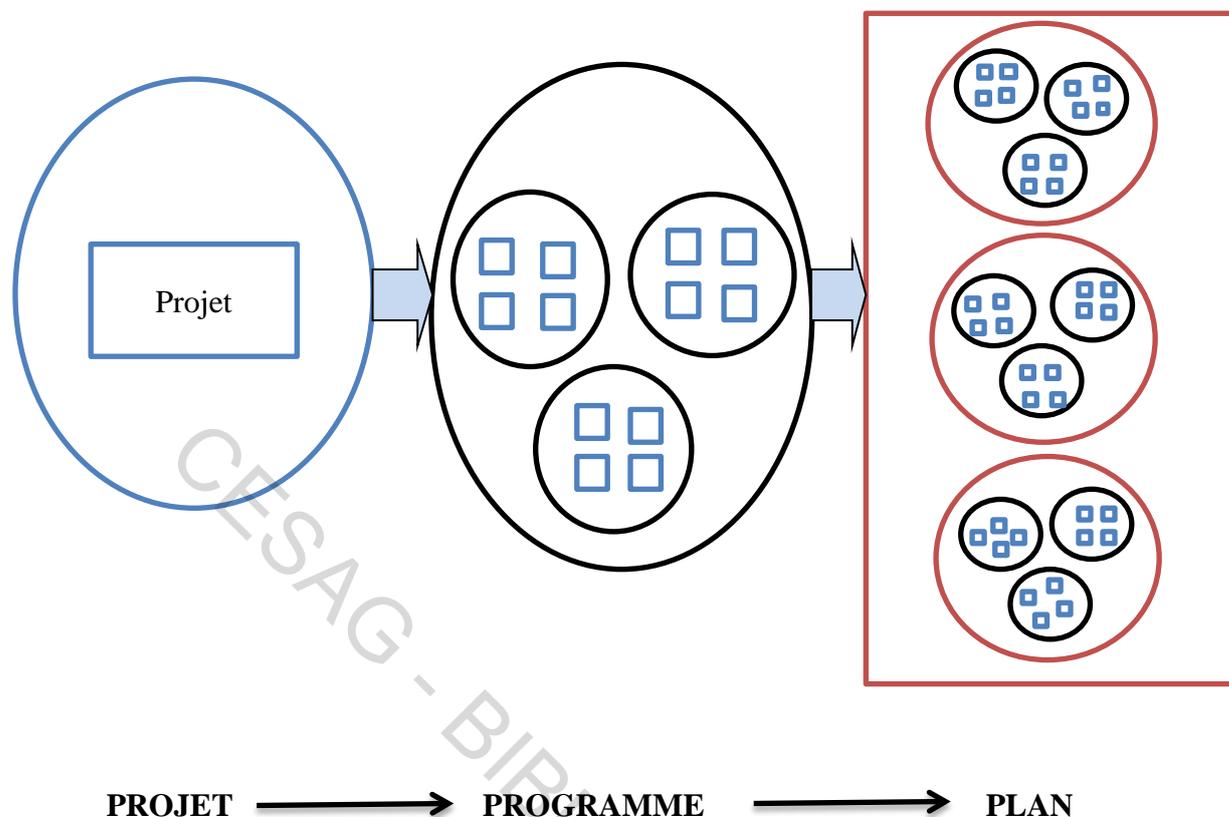
Un plan vise plusieurs buts. Les programmes font à leur tour généralement partie d'un plan qui correspond à un niveau supérieur de résultats, un objectif global de développements.

Ainsi donc, la différence entre ces trois notions (projet, programme et plan) est une question de dimension, de portée et de diversité comme le démontre le schéma qui suit :

¹⁰ Le guide PMBOK 4^{ème} édition

¹¹ J. Muller, Management de projet, AFNOR, 2005

Figure 1 : Relation Projet, Programme, Plan



Source : Réalisé sur la base des cours théoriques

4. Activité

C'est un ensemble d'actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

5. Résultats

Ce sont des extrants¹² (produits), réalisations ou impact (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement.

¹² Biens ou services qui résultent de l'action de l'action de développement

6. Chaîne de résultats

C'est une suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement ¹³ à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants.

7. Effet

C'est le changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

8. Impacts

Ce sont les effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement directement ou non, intentionnellement ou non.

9. Indicateur

C'est le facteur variable de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

Un indicateur est un témoin de progrès (ou de l'absence de progrès) dans la réalisation d'objectifs ; c'est aussi un moyen de mesurer les réalisations effectives au regard des prévisions sur les plans de la quantité, de la qualité et de la rapidité. Il s'agit d'une variable quantitative ou qualitative qui permet d'évaluer de manière simple et fiable la réalisation, le changement ou la performance.

10. Performance

La performance peut se définir comme l'atteinte du changement recherché défini par un cadre de résultat. C'est aussi le progrès ou les résultats effectifs par rapport aux résultats escomptés.

11. Mesure de la performance

La mesure de la performance peut se définir comme la collecte, l'interprétation et la communication de données (servant aux indicateurs de performance) mesurant à quel point les programmes ou projets fournissent des produits et contribuent à la réalisation de

¹³ Une action de développement est un instrument d'aide utilisé par un partenaire (bailleur de fonds ou non) pour promouvoir le développement.

desseins supérieurs (buts et effets). Les mesures de la performance sont surtout utiles pour établir des comparaisons dans le temps ou entre entités exécutant des tâches analogues. C'est aussi le mécanisme d'évaluation de la performance des initiatives en matière de développement au regard des objectifs définis. La mesure de la performance est également définie comme la mesure objective de la manière dont une entité réalise ses buts ou objectifs déclarés.

12. Indicateurs de performances

Les indicateurs de performances sont les caractéristiques ou les dimensions particulières servant à mesurer les changements recherchés définis par un cadre de résultats d'une entité. Les indicateurs de performances servent à observer le progrès et à mesurer les résultats effectifs par rapport aux résultats escomptés. Ils permettent de déterminer si et dans quelle mesure une entité progresse dans la réalisation de ses objectifs au lieu de répondre au pourquoi concernant ces progrès. Les indicateurs de performance sont généralement exprimés sous une forme quantifiable et devraient être objectifs et mesurables (exemple : chiffres, pourcentages, notations et indices).

Selon le guide d'évaluation du Ministère Français des affaires étrangères, les indicateurs doivent de manière générale présenter les qualités suivantes :

- ❖ **Etre pertinent** : refléter réellement ce qu'il est censé mesurer, et avoir un rapport direct avec l'objectif qu'il illustre ;
- ❖ **Etre synthétique et sélectif** : il doit se rapporter à un élément suffisamment substantiel ou concentrant les enjeux de la coopération ;
- ❖ **Etre clair et facile à interpréter** ;
- ❖ **Etre précis** : la définition des grandeurs est précise et vérifiable ;
- ❖ **Etre fiable** : les données doivent être comparables dans le temps et régulièrement actualisées ;
- ❖ **Etre disponible** à un coût compatible avec les bénéfices que l'on attend de leur usage ;
- ❖ **Etre utile** : l'indicateur a vocation à appuyer le pilotage et/ou la prise de décision ;
- ❖ **Etre légitime** (les partenaires et utilisateurs de l'indicateur le considèrent-ils comme précis, fiable et pertinent ?) ;
- ❖ **Etre responsabilisant** s'il s'agit d'un indicateur de résultat (le gestionnaire a-t-il la maîtrise des résultats mesurés ?).

13. Bénéficiaire

Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

14. But

C'est la situation désirée à la fin du projet, sa raison d'être ou le motif fondamental pour lequel on veut produire les extrants (biens et services tangibles du projet) : il exprime une intention. Le but se situe au second niveau de la hiérarchie d'objectifs constituant ainsi un objectif d'ordre spécifique.

15. Objectifs

Ce sont des buts distinctifs qui indiquent le nombre, l'horizon temporel et l'endroit de ce qui doit être réalisé. Fondamentalement, ce sont les niveaux quantifiables des indicateurs que l'on souhaite atteindre dans l'exécution d'un projet/programme à un moment spécifique.

16. La gestion de projet

La gestion de projet¹⁴ 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 succès de tout projet.

17. Le cadre logique d'un projet

Le cadre logique est un outil de gestion et d'évaluation très important dans la conception des projets sociaux de développement. Il a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreuses organisations de développement (CE, GTZ, DFID, DANIDA etc.).

¹⁴ Selon le PMI (Project Management Institute), cité par A. TRAORE (2012), contexte de management de projet.

Il est à la fois un exercice et une méthode d'analyse permettant de présenter, de façon systématique et logique, les objectifs d'un projet et leur causalité. Il renseigne également sur les moyens de vérifications de la réalisation des objectifs et définit les hypothèses du projet pouvant influencer sa réussite.

La schématisation du cadre logique varie selon les organismes d'aide au développement avec les matrices 4X4 (4 lignes et 4 colonnes) ou 5X4 (5 lignes et 4 colonnes) Il permet de :

- ❖ Clarifier les liens logiques entre les objectifs, les résultats et les activités des projets ;
- ❖ Identifier les indicateurs et les moyens de vérification de la réalisation des objectifs ;
- ❖ Identifier les conditions extérieures susceptibles d'influencer l'atteinte des résultats.

Les caractéristiques et avantages du cadre logique se résument comme suit :

- ❖ Une méthode de planification des projets ciblée sur les objectifs (gestion axée sur les résultats) ;
- ❖ Un outil qui aide à définir les objectifs, facilite la conception, améliore l'exécution ;
- ❖ Un document qui permet de résumer un projet ;
- ❖ Un outil qui implique une uniformisation des documents ;
- ❖ Un support de communication entre les parties prenantes : bénéficiaires, bailleurs de fonds, gestionnaires du projet.
- ❖ Un document dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du projet et reflète son évolution.

Auparavant et en vue d'élaborer le cadre logique, il va falloir passer par une phase d'analyse qui comprend quatre étapes:

- ❖ l'analyse des parties prenantes ;
- ❖ l'analyse des problèmes ;
- ❖ l'analyse des solutions/objectifs ;
- ❖ l'analyse des stratégies.

Pour une bonne conception de projets, il est nécessaire d'utiliser un cadre logique qui récapitule, dans un tableau synthétique, les données essentielles du projet.

Tableau 1 : Cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Résultats			
Activités			

Source : Cours de suivi évaluation MPSG2 – Boubacar AW

1ère colonne : La logique d'intervention

Chaque niveau doit permettre d'atteindre le niveau supérieur. Pour les objectifs et résultats, la formulation décrit la situation souhaitée, l'état à atteindre sous forme d'un verbe conjugué (Ex: les jeunes créateurs d'entreprise ont accès au crédit).

Pour les activités, on choisira un verbe à l'infinitif, un verbe d'action (Ex: mobiliser, former, financer).

Se construit de haut en bas puis se relit de bas en haut afin de vérifier la cohérence.

2ème colonne : Les indicateurs objectivement vérifiables

Facteurs ou variables, de nature quantitatives ou qualitatives, qui constituent un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

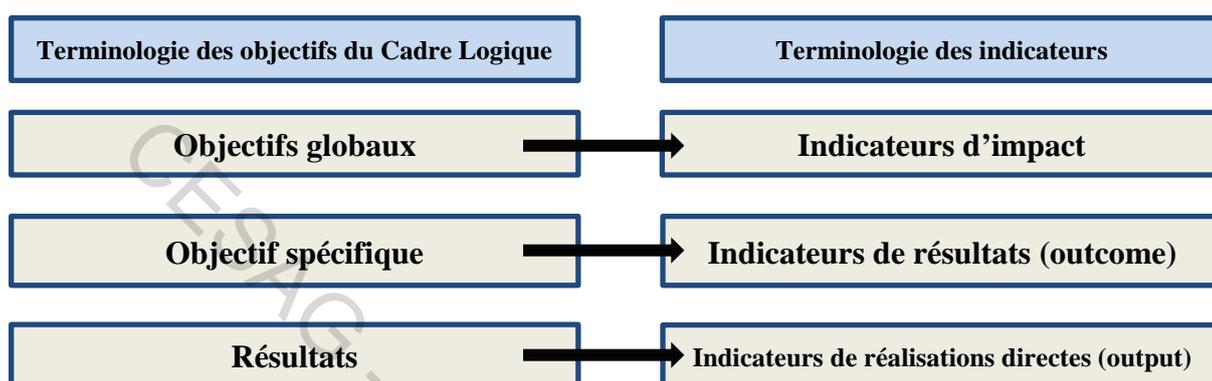
3ème colonne : Sources de vérification

Quelles sont les sources d'information? D'où sont issues les données qui vont permettre de mesurer et déterminer les indicateurs de la deuxième colonne?

4ème colonne : **Hypothèses**

Facteurs externes qui, à chaque niveau de la première colonne peuvent influencer l'évolution du projet. Gestion par les risques : quels sont les risques sur lesquels le projet n'a pas pris et qui pourraient affecter l'atteinte des objectifs, des résultats, la mise en œuvre des activités?

Figure 2 : Liens entre la terminologie du cadre logique et celle des indicateurs



Source : Commission Européenne, Mars 2004

18. Typologie des projets

La typologie des projets peut se faire selon plusieurs critères que nous verrons ci-dessous :

a. Finalité

Selon la finalité, nous avons deux types de projets à savoir :

- ❖ Les projets productifs (substitution, exportation, modernisation) ;
- ❖ et les projets non directement productifs (sociaux, infrastructures, vulgarisation, etc.).

b. Nature

Selon la nature du projet, nous avons :

- ❖ Le projet « ouvrage » : il est relatif à un projet unique, non récurrent qui s'adresse à un client unique, qui existe par lui-même et qui est un bien livrable (ponts, autoroute, barrage, immeuble, etc.) ;

- ❖ Le projet « produit » : la finalité est la mise au point d'un produit, qui fera par la suite l'objet d'une production répétitive, destinée au marché d'un public plus ou moins large (cimenterie, électroménagers, automobiles, etc.) ;
- ❖ Le projet « organisationnel » : il est relatif à un projet « soft », dont la notion de livrable est moins tangible (organisation de jeux olympiques, implantation d'un système de qualité, changement de système comptable, etc.).

c. Articulation entre les projets

Selon l'articulation des projets, nous avons :

- ❖ Les projets techniquement compatibles : la réalisation de l'un n'empêche pas la réalisation de l'autre ;
- ❖ Les projets techniquement incompatibles : ils sont mutuellement exclusifs. La réalisation de l'un empêche la réalisation de l'autre.

d. Taille

Selon la taille des projets, nous avons :

- ❖ Les mégaprojets et macro projets ;
- ❖ Les microprojets ou microréalisations.

e. Nature juridique

Selon la nature juridique ou la finalité du commanditaire, nous avons :

- ❖ Les projets publics ;
- ❖ Les projets privés ;
- ❖ Les projets portés par les ONG, les GIE, les Coopératives, etc.

19. Notion de cycle de projet

Le cycle d'un projet se subdivise en plusieurs étapes dont les plus récurrentes sont :

- ❖ **L'indentification** : Il s'agit de déceler les idées de projet en se référant aux plans de développement, à l'analyse de l'environnement interne et externe du pays, aux problèmes vécus par les populations.
- ❖ **La préparation** : comporte l'étude de marché, l'étude technique, sociale, organisationnelle et institutionnelle, financière et économique pour apprécier la préfaisabilité et la faisabilité du projet. Un document de projet est rédigé durant cette phase.
- ❖ **La sélection-négociation-approbation** : l'évaluation du projet par les décideurs pour son financement.
- ❖ **La réalisation ou exécution** : constitue le déroulement du projet ou sa mise en œuvre.
- ❖ **La fermeture du projet** : différentes formes existent et se résument par l'arrêt ou la continuation du projet, l'institutionnalisation ou l'intégration dans les services existants.
- ❖ **L'évaluation** : elle peut être préalable ou ex-ante, continue, terminale, ex-post ou d'impact pour apprécier l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la durabilité et identifier les leçons apprises pour leur prise en compte dans les projets futurs.

B. Notion de plaidoyer

1. Définition

Il existe beaucoup de définitions de « plaidoyer » comme il y a autant de groupes et de réseaux qui plaident. Cependant, toutes les définitions ont un même langage et des concepts communs.

Le plaidoyer¹⁵ est en premier lieu un processus. Il est stratégique et vise des activités bien conçues pour les intervenants et les décideurs clés. Un plaidoyer est toujours destiné à influencer la politique, les lois, les règlements, les programmes ou les décisions concernant le financement qui sont pris aux niveaux les plus élevés des établissements du secteur public ou privé. Le plaidoyer comprend des campagnes axées sur un seul problème dans un temps limité ainsi que le travail continu entrepris sur une série de questions. Les activités peuvent être menées au niveau national, régional ou local.

Une définition et une compréhension communes du plaidoyer est : "un ensemble d'actions ciblées en vue d'un soutien d'une cause ou d'un problème, parce qu'on veut bâtir un soutien à cette cause ou à ce problème, et amener les autres à les soutenir, ou essayer d'influencer ou de changer la législation qui les affecte. "

En politique, le plaidoyer est la défense écrite ou orale d'une opinion, d'une cause, d'une politique ou d'un groupe de personnes. Le processus de plaidoyer dépend d'un groupe de plaidoyer informé et engagé. Selon certaines sources, il y aurait une différence notable entre le lobbying et le plaidoyer, ce dernier s'exerçant dans l'intérêt d'un tiers et non pour des intérêts personnels. Le lobbying ne représente qu'une partie du plaidoyer et se rapporte spécifiquement aux activités de plaidoyer visant à influencer une législation.

Le plaidoyer vise souvent l'amélioration des conditions de vie et du bien-être de groupes défavorisés ou la protection d'entités ne pouvant se défendre elles-mêmes, par exemple d'espèces en voie d'extinction ou de l'environnement.

2. Objectifs du plaidoyer

Les campagnes et projets de plaidoyer peuvent avoir différents objectifs et buts. Les plus courants sont :

- ❖ Sensibiliser le public ou les décideurs sur une question spécifique ;
- ❖ Persuader ou influencer les décideurs dans une certaine direction ;
- ❖ Changer une législation ou des procédures de travail qui affectent négativement les membres ou les bénéficiaires d'une organisation ;
- ❖ Fournir une solution à un problème qui affecte les membres/bénéficiaires de l'organisation ;

¹⁵ Secrétariat de la Décennie Africaine des Personnes Handicapés « Manuel de Plaidoyer et de Lobbying »

- ❖ Exposer un problème que les autres doivent résoudre ;
- ❖ Défendre un droit ou un avantage.

Les campagnes de plaidoyer peuvent viser ou cibler un grand éventail d'auditoires. Parmi eux, nous pouvons citer :

- ❖ les Décideurs politique ;
- ❖ les Fonctionnaires du gouvernement ;
- ❖ le public ;
- ❖ des Associations professionnelles telles que des médecins, la police, des enseignants ;
- ❖ des Entreprises ;
- ❖ les Organisations et les bailleurs de fonds ;
- ❖ les Syndicats ;
- ❖ des ONGs.
- ❖ les Médias.

3. Les étapes du processus de plaidoyer

Il y a un certain nombre de mesures importantes que l'on doit prendre dans un processus de plaidoyer. Elles sont présentées dans l'ordre séquentiel ci-dessous.

Identifier le problème. Le plaidoyer commence par une question ou un problème qu'une organisation ou un réseau accepte de soutenir afin de favoriser un changement de la politique. La question devrait être en faveur de la mission de l'organisation et répondre aux critères établis pour ses campagnes de plaidoyer.

Définir les buts et les objectifs. Un but (parfois appelé un objectif stratégique) est un énoncé général de ce que l'organisation espère réaliser pendant les trois à cinq années à venir. L'objectif de plaidoyer décrit les accomplissements spécifiques et mesurables à court terme qui contribuent au but.

Développer le message et identifier l'auditoire cible. Des messages de plaidoyer sont développés pour délimiter le problème et pour persuader le destinataire de soutenir la position de votre organisation. Il y a trois questions importantes auxquelles il faut répondre quand vous rédigez des messages de plaidoyer :

- ❖ A quel type de personne ce message est-il destiné – que sait-il déjà ?
- ❖ Que voulez-vous réaliser avec le message ?
- ❖ Que voulez-vous que le destinataire du message fasse après avoir reçu le message?

L'auditoire principal cible comprend les décideurs qui ont le pouvoir de provoquer le changement souhaité de la politique. L'auditoire cible secondaire comprend des personnes qui ont accès et peuvent influencer les auditoires cibles principaux – d'autres décideurs politiques, amis ou parents, les médias, les chefs religieux, etc... L'organisation doit identifier des individus dans les auditoires cibles, leurs positions, leur base d'autorité et puis déterminer si les différents individus soutiennent, s'opposent, ou sont neutres par rapport au sujet du plaidoyer.

Bâtir le soutien. La constitution d'un collège électoral pour soutenir le sujet du plaidoyer d'une organisation est essentielle à son succès. Plus grande est la base de soutien, plus grandes sont les chances de succès. Les organisations doivent faire leur mieux pour former des alliances avec d'autres O.N.G.S, les réseaux, les donateurs, les groupes civiques, les associations professionnelles, les groupes de femmes, les activistes et les individus qui soutiennent la question.

Développer le plan d'exécution et d'activité pour votre travail de plaidoyer.

L'organisation devrait développer un plan d'exécution pour guider sa campagne de plaidoyer. Le plan doit identifier des activités et des tâches, les personnes ou les comités responsables, le temps limite souhaité et les ressources nécessaires. Lors du développement du plan, il est impérieux de sélectionner les voies de communication. Le choix du média le plus approprié pour des messages de plaidoyer dépend des auditoires cibles. Le choix du média change selon que l'on veut atteindre le grand public, influencer les décideurs, éduquer les médias, générer le soutien à la question de certaines organisations similaires, etc.... Les canaux les plus communs comprennent les dossiers de presse et les communiqués de presse, les conférences de presse, les fiches documentaires et une conférence pour des décisionnaires. Il se pourrait aussi que l'on ait besoin de collecter des fonds. Les campagnes de plaidoyer peuvent toujours profiter des fonds extérieurs ainsi que d'autres ressources, étant donné que de telles ressources peuvent contribuer au développement et à la diffusion des matériaux, couvrir les coûts de voyage et de formation.

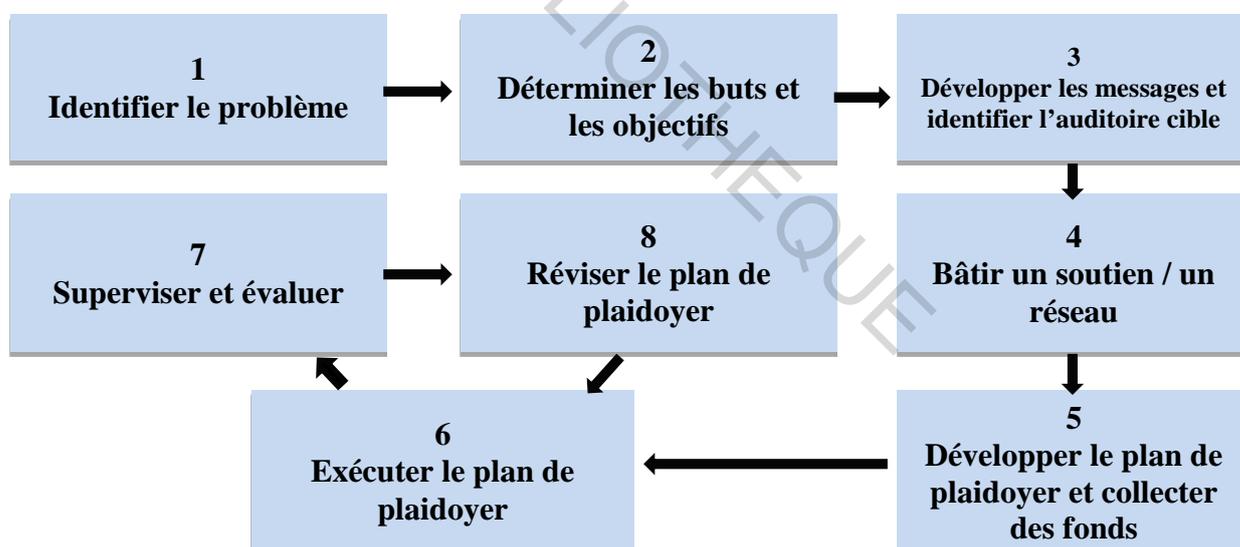
Mettre le plan à exécution. L'organisation devrait essayer de suivre le plan et faire ce qui a été programmé, dans le temps et dans les limites du budget afin d'atteindre les objectifs définis pour la campagne.

Surveiller et évaluer. Dès le début de la campagne, l'organisation doit surveiller le progrès et la dépense. Elle doit se poser des questions comme:

- ❖ Sommes-nous entrain de mettre en œuvre correctement le plan ?
- ❖ Sommes-nous entrain d'approcher notre objectif ?
- ❖ Sommes-nous dans les limites du budget ou nous dépensons plus que prévu ?

Réviser le Plan de plaidoyer. Si l'une ou l'autre de ces questions ci-dessus reçoit une réponse négative, la gestion de la campagne doit prendre des mesures correctives. À la fin de la campagne, l'organisation devrait évaluer si les objectifs ont été remplis et si le travail a été effectué de façon rentable. Le but principal de cette évaluation est d'apprendre de ses expériences et d'employer cette connaissance dans la planification de futures campagnes de plaidoyer.

Figure 3 : les étapes du processus de plaidoyer



Source: Advocacy and lobbying manual

4. Les facteurs de succès d'un plaidoyer

Pour porter des fruits, le plaidoyer doit être appliqué à deux niveaux complémentaires : influencer les politiques et autonomiser les citoyens.

a. Influencer les politiques

Transformation des politiques – Faire pression sur les décideurs pour les persuader de formuler une nouvelle loi/politique ou de réaliser les changements politiques ou juridiques nécessaires au moyen d'approches variées : pression politique, lancement de campagnes, présentation des résultats de recherches, etc.

Mise en œuvre des politiques – S'assurer que les lois et politiques sont mises en œuvre comme promis. Les communautés répondent efficacement, en collaboration et en association avec les rouages locaux de la justice, pour surveiller la situation et s'opposer aux violations, pour assurer que le financement promis est affecté et pour aider les victimes à utiliser l'appareil judiciaire pour obtenir gain de cause.

b. Autonomiser les citoyens

Prise de conscience – Permettre aux personnes et aux groupes de comprendre leurs droits et responsabilités, de comprendre qui a le pouvoir de remédier aux injustices et d'utiliser les structures/systèmes existants pour s'attaquer à la pauvreté et aux injustices.

Mobilisation – Encourager les communautés ou les groupes à confronter les décideurs (dans des cadres formels ou informels) en instaurant la confiance et en renforçant les capacités grâce à la mise à leur disposition de compétences et de liaisons avec d'autres groupes.

Les opérations de plaidoyer peuvent être mises à exécution avec des personnes affectées par la pauvreté/les injustices, pour des personnes affectées ou par des personnes affectées, et elles peuvent être utilisées pour s'attaquer à la pauvreté à tous les niveaux, communautaire, national, régional et mondial. Les solutions peuvent être différentes pour chaque contexte, problème ou secteur quand il s'agit d'influencer un développement durable au sein des diverses communautés.

II. Concept d'évaluation de projet et modèle d'analyse

Nous aborderons ici le concept d'évaluation dans un premier temps, à travers sa définition, son but et ses approches ; ensuite nous présenterons les diverses méthodes d'évaluation, les étapes, les typologies, les critères d'évaluation et le modèle d'analyse de notre étude.

A. Définition, but et approches de l'évaluation

1. Définition de l'évaluation

Selon le comité d'aide au développement de l'OCDE, l'évaluation 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. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait 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 fond ».

Une évaluation est un outil d'analyse des effets du projet par rapport aux objectifs fixés. Cette analyse prend en compte les effets sur les bénéficiaires et l'institution elle-même, c'est-à-dire une ONG ou l'institution initiatrice du projet. Elle sert à vérifier si les moyens mis en œuvre ont contribué à produire les effets escomptés et à atteindre les objectifs. C'est pourquoi les éléments de l'évaluation doivent être connus dès le début du projet pour éviter toute incidence pendant l'exécution. Elle devrait être incluse, de pair avec le suivi, dans la conception du projet.

En somme, le dispositif de suivi-évaluation s'avère donc nécessaire pour orienter et affiner la stratégie de mise en œuvre des projets. Le suivi-évaluation indique notamment, les changements de paliers dans la prise des responsabilités de l'acteur local face au retrait futur de l'ONG partenaire. L'évaluation du projet est une estimation de la performance du projet et des résultats à la lumière des objectifs déclarés du projet. Les évaluations des projets devraient comporter un volet participatif. Ceci permet aux participants au projet de faire des commentaires sur leur expérience du projet et d'exprimer en des termes qui leur sont propres, leur évaluation de la valeur et des effets du projet.

2. Le but de l'évaluation des projets de développement

Le but de l'évaluation est d'examiner les réalisations d'un projet par rapport aux attentes initiales, et de tirer parti de l'expérience acquise dans ce projet pour améliorer la conception des projets et programmes à venir. L'évaluation se base sur les comptes rendus réguliers produits pendant la mise en œuvre, et peut comporter des enquêtes supplémentaires réalisées par des auditeurs externes.

ZANA (2003) pense que l'évaluation consiste à déterminer dans quelle mesure et avec quel degré, de succès ou encore d'échec, les objectifs prévus du projet ont été atteints. Elle est entreprise pour comparer les réalisations avec les prévisions, et tirer des enseignements des expériences passées.

L'évaluation est aujourd'hui devenue un outil indispensable, tant pour la qualité des programmes elle-même (responsabilité vis-à-vis des populations pour lesquelles on travaille) que pour satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds (responsabilité vis-à-vis de ceux qui mettent des ressources à la disposition des acteurs humanitaires). Aussi, l'action d'évaluer permet d'évoluer en ce sens qu'on peut apprécier les choix faits, les alternatives mises en œuvre (par exemple par une démarche "qualité/prix") et chercher à améliorer la qualité de l'impact du programme ou du projet pour les bénéficiaires, tout en limitant les effets négatifs possibles.

Par ailleurs, elle nous permet de justifier devant les donateurs (notamment les citoyens contribuables du monde qui paient leurs impôts ou qui font des donations privées), que nous essayons de faire la meilleure utilisation possible de leurs dons. Il peut s'agir, au stade de la conception d'un programme, de juger de la pertinence d'une action, d'identifier les différentes alternatives et de faire des choix. Dans la mise en œuvre, on peut essayer de suivre les dynamiques existantes au cours d'une action afin de juger les évolutions en cours et adapter les programmes au fur et à mesure ("monitoring" ou "suivi-évaluation"), et enfin à la fin du programme ou projet, on fait une évaluation de fin de projet. L'évaluation est effectuée par un comité d'évaluation selon une approche participative. Selon la typologie de l'évaluation, ce comité peut être interne, externe ou mixte.

3. *Approches d'évaluation*

Il existe différentes approches et méthodes d'évaluation. Ces approches sont :

- ❖ Les approches **participatives** : on distingue celle avec la participation du personnel et celle avec la participation des personnes concernées par les projets.

L'expérience de participation à l'évaluation du projet, ainsi que les techniques et la compréhension acquises par le personnel durant ce travail, ont souvent autant de valeur pour le futur du programme que les conclusions tirées du projet.

- ❖ Les approches **non-participatives** : dirigées par des évaluateurs extérieurs. Le but de ces approches est de juger objectivement et de manière renseignée du progrès, des réalisations et de l'impact du travail. L'objectif est de tirer des conclusions de l'étude et de faire des recommandations au directeur au sujet des orientations futures du projet.
- ❖ L'évaluation **conjointe** : une équipe interne et externe au projet dirige l'évaluation. Ceci offre l'occasion de combiner les points de vue internes au projet avec ceux, plus objectifs et peut être plus larges, d'évaluateurs extérieurs.

B. Méthodes, étapes, typologies et critères de l'évaluation

1. *Les méthodes d'évaluation*

Il existe une pléthore de méthodes d'évaluation. Nous avons fait l'option de vous présenter deux (02) méthodes¹⁶ parmi celles retenues par la Banque Mondiale. Il s'agit en effet des méthodes d'évaluation rapide et des méthodes participatives.

a. *Méthodes d'évaluation rapide*

Ces méthodes constituent un moyen rapide et peu coûteux de consulter les bénéficiaires et autres parties prenantes pour fournir aux décideurs les informations dont ils ont besoin. Elles permettent de :

- ❖ Fournir rapidement les informations nécessaires à la prise des décisions de gestion, surtout au niveau d'un projet ou d'un programme ;

¹⁶ Banque Mondiale (2004), « Suivi et évaluation : quelques outils, méthodes et approches »

- ❖ Porter une appréciation qualitative sur des changements socioéconomiques complexes, des situations sociales fortement interactives, ou les valeurs, motivations et réactions de la population ;
- ❖ Situer dans leur contexte et interpréter les données quantitatives réunies au moyen des méthodes plus formelles.

Ces méthodes ont pour avantage : coût faible, rapidité, instrument souple pour explorer de nouvelles idées.

Comme inconvénients, on note d'une part que les observations ne concernent généralement qu'une communauté ou une localité particulière (il est donc difficile d'en tirer des conclusions générales) et d'autre part ces méthodes constituent un instrument moins valide, fiable et crédible que les enquêtes formelles.

Le coût est faible à moyen, selon le champ d'application des méthodes retenues. Les compétences requises dans le domaine sont entrevues non directives, facilitation de groupes, observation sur le terrain, prise de notes, et statistiques de base. Le temps nécessaire est de quatre à six semaines, selon le nombre de personnes interrogées, la localisation et le nombre de sites observés.

Les méthodes d'évaluation rapide sont : *consultation des principales sources d'informations ; groupe d'expression ; consultation d'un groupe communautaire ; observation directe ; mini-enquête.*

b. Méthodes participatives

Elles permettent d'associer activement à la prise de décision les parties prenantes au projet, programme ou stratégie, et de les amener à souscrire pleinement aux résultats et recommandations de suivi et évaluation. Les méthodes participatives sont utilisées pour :

- ❖ Mieux connaître la situation, les perspectives et les priorités de la population locale afin de mettre au point des interventions mieux adaptées qui auront de plus grandes chances d'être durables ;
- ❖ Détecter les problèmes et leur apporter une solution au cours de la mise en œuvre ;
- ❖ Evaluer un projet, un programme, ou une politique ;
- ❖ Améliorer les connaissances et les compétences afin de renforcer les moyens d'action des pauvres.

Les avantages de ces méthodes sont résumés en quatre points :

- ❖ Prise en compte des questions pertinentes grâce à la participation des principales parties prenantes au processus de conception ;
- ❖ Création de partenariats et appropriation locales des projets ;
- ❖ Amélioration de l'apprentissage, de la capacité de gestion et des compétences de la population locale ;
- ❖ Production d'informations actuelles et fiables pour la prise des décisions de gestion.

Elles présentent aussi des inconvénients à savoir :

- ❖ Ces méthodes sont parfois considérées comme moins objectives ;
- ❖ Pour être valables, l'implication des principales parties prenantes prends du temps ;
- ❖ Risque de voir certaines parties prenantes monopoliser le processus pour servir leurs propres intérêts.

Le coût est faible à moyen. Très variable, selon le champ d'application et le degré de détail recherché et selon la valeur attribuée aux contributions locales. Une formation d'au moins plusieurs jours est requise pour les facilitateurs. Le temps nécessaire est très variable selon le champ d'application et le degré de détail recherché.

Comme instruments participatifs couramment utilisés, la Banque Mondiale retient :

- ❖ Analyse des parties prenantes ;
- ❖ Evaluation rurale participative ;
- ❖ Evaluation par les bénéficiaires ;
- ❖ Suivi et évaluation participatif.

2. Les étapes d'un exercice d'évaluation

La mise en œuvre d'une évaluation passe par quatre étapes :

- ❖ **Le préalable** : avant de lancer une évaluation, il faut au préalable s'assurer qu'elle est pertinente et réalisable. L'élaboration des Termes De Références (TDR) intervient à cette étape et permet de préciser la finalité, la fonction, l'étendue et les limites de l'évaluation.

- ❖ **La préparation** : elle consiste à mettre en place un comité d'évaluation, à définir (négocier) les questions d'évaluation, les objets de l'évaluation, les critères et les méthodes de recueil des informations, à consigner ces éléments dans un cahier des charges, puis à mobiliser les ressources.
- ❖ **La réalisation** : elle consiste à collecter les informations et à les analyser, comme indiqué dans le cahier des charges, à en tirer des conclusions et des recommandations, et enfin à rédiger un rapport qui reprend ces différents points.
- ❖ **La valorisation des résultats** : elle consiste à diffuser les résultats de l'évaluation, au moyen des supports diversifiés. Il peut être utile de suivre la prise en compte des recommandations.

Le LEAP qui est l'approche de World Vision concernant la conception, le suivi et l'évaluation propose une description des principales étapes de la mise en œuvre de l'évaluation. Il distingue six (06) étapes qui se présentent comme suit :

- ❶ **Rédaction d'une version préliminaire des termes de référence de l'évaluation et obtention de l'accord des partenaires** : Les termes de référence de l'évaluation sont un document bref (de trois à cinq pages) qui esquisse le but et les objectifs de l'évaluation, y compris un plan de travail général. Cet exercice est réalisé en collaboration avec les principaux partenaires. Comme il n'est pas possible de répondre de façon satisfaisante à toutes les questions que les partenaires pourraient avoir en rapport avec une évaluation, la taille de l'enquête doit être limitée.
- ❷ **Examen du contexte** : Avant d'entreprendre une évaluation, il faut examiner le contexte de la programmation au niveau national comme au niveau local. Si des changements importants dans le contexte se sont produits depuis le diagnostic initial, ils sont étudiés et documentés dans le cadre de la préparation de l'évaluation et incorporés à la conception de l'évaluation. Cela ne doit pas forcément prendre beaucoup de temps, et les informations pourront être disponibles si d'autres évaluations ou diagnostics ont eu lieu dans la région.
- ❸ **Conception de l'évaluation** : La conception de l'évaluation est un plan détaillé et structuré pour la collecte, l'analyse et la communication des informations.

La conception décrit quelles données et informations seront recueillies, les principales méthodes qui seront utilisées, le calendrier des activités et les principaux documents qui seront utilisés comme ressources. La conception est préparée après que les partenaires se sont mis d'accord sur les termes de référence.

- ④ Mise en œuvre de l'évaluation :** L'évaluation proprement dite pourra être effectuée en suivant les points suivants :
- Recruter l'équipe d'évaluation et attribuer les tâches ;
 - Planifier et organiser la logistique ;
 - Recueillir les données et les informations ;
 - Analyser les données et les informations ;
 - Interpréter, évaluer et juger la valeur des résultats ;
 - Convenir du format et préparer un rapport préliminaire sur les constatations ;
 - Présenter les constatations aux partenaires et valider l'analyse et les décisions ;
 - Incorporer le feedback des partenaires aux constatations de l'évaluation ;
 - Préparer le rapport final et le présenter aux partenaires.
- ⑤ Utilisation des résultats :** Cette étape préconise que les résultats de l'évaluation soient utilisés pour en apprendre davantage sur le programme ou le projet qui a fait l'objet de l'étude et pour l'améliorer.
- ⑥ Réflexions sur les constatations de l'évaluation et la méthode utilisée :** La rédaction du rapport sur l'évaluation nécessite de pouvoir interpréter les constatations. Une réflexion avec les partenaires disponibles sur le processus d'évaluation devrait s'avérer utile à ce stade.

3. La typologie des évaluations

On distingue plusieurs types d'évaluation. En fonction du moment de réalisation de l'exercice, nous avons :

- ❖ **Evaluation ex-ante** qui intervient en aval de la mise en œuvre du projet, au moment de la conception d'un programme. Sa fonction est notamment de vérifier l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins, enjeux ou problèmes à résoudre.

- ❖ **L'évaluation à mi-parcours** permet de suivre et, éventuellement, réorienter l'action ;
- ❖ **L'évaluation finale** est effectuée à la fin de l'action, elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme ; elle est réalisée à la fin d'un projet ou programme. Elle indique l'efficacité et la pertinence des interventions et stratégies, indique les premiers effets, recommande les interventions à encourager ou à abandonner¹⁷.
- ❖ **L'évaluation d'impact** se situe nettement après la clôture de l'action (quelques années) et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts). Les évaluations d'impact peuvent aussi explorer des conséquences imprévues, soit positives soit négatives sur les bénéficiaires.

Selon le mode de réalisation de l'évaluation, on distingue :

- ❖ **L'auto-évaluation** réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée ;
- ❖ **L'évaluation interne** effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action, mais n'ayant pas été impliqué dans la conception ou la mise en œuvre de celle-ci ;
- ❖ **L'expertise évaluative** pratiquée lorsque l'administration souhaite obtenir un bilan et des recommandations dans un délai court. Le recours à l'expertise évaluative peut être décidé hors du comité des évaluations avec l'accord du Directeur Général ;
- ❖ **L'évaluation externe** qui implique un recours à des consultants extérieurs, ce qui favorise un regard neutre et neuf. Elle est très souvent indispensable compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels.

Dans le référentiel¹⁸ commun en évaluation des actions et programmes santé social, on distingue deux types d'évaluation selon le but :

¹⁷ Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats

¹⁸ Elaboré par ERSP : réseau de cinq associations régionales ayant pour projet de renforcer les actions de santé publique et de promotion de la santé en Rhône alpes-France.

- ❖ **Evaluation formative** maintient une rétroaction constante tout au long du processus d'élaboration et d'implantation du programme, permettant à celui-ci d'être continuellement modifié à mesure que les données nouvelles sont connues. Il s'agit de fournir de l'information pour l'amélioration, la modification ou en général la gestion du programme. Elle favorise une meilleure connaissance de l'action, permet une prise de conscience critique du travail réalisé, fournit des repères pour réajuster le tir et maintenir le cap : elle est apprentissage dans l'action et action auto correctrice. Il s'agit d'évaluation concurrente ou concomitante qui survient en même temps que les étapes du programme se déroulent, ou évaluation en cours de programme.
- ❖ **Evaluation sommative** s'attache aux résultats obtenus par une intervention ou un programme. Plus généralement, elle s'intéresse à toutes conséquences du programme : il s'agit de déterminer les résultats et l'impact du programme. Cette évaluation permet de comprendre les effets induits dans leur globalité, et ce lien entre action et effet permet de donner un sens aux actions.

Le LEAP quant à lui, outre l'évaluation formative et sommative, distingue un troisième type d'évaluation qu'il nomme « évaluation normative ». Cette évaluation a lieu au début ou pendant la mise en œuvre d'un projet, et a pour but d'établir les valeurs initiales de référence. Elle établit un point de départ à partir duquel on pourra étudier les changements au fur et à mesure.

4. Les critères d'évaluation des projets de développement

Le choix des critères dans tout processus d'évaluation, a toujours constitué le nœud véritable du problème. Les analystes et les évaluateurs travaillent avec des critères qui présentent parfois des différences d'un organisme à un autre. L'UE (2001) quant à elle a recours aux critères suivants :

- ❖ **Efficacité** : La notion d'efficacité renvoie au degré de réalisation des résultats ou le niveau d'atteinte des objectifs prédéfinis. Ici il s'agira de la capacité du plaidoyer à opérer les changements souhaité au niveau des politiques et des fournisseurs de services publics. Il mesurera en outre la capacité des communautés à mener elles-mêmes des plaidoyers réussis dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la protection de l'enfance.

- ❖ **Efficiace** : Elle fait référence au coût et à la rapidité en matière de gestion quant à la conversion des intrants et des activités en résultats et à la qualité des résultats obtenus. Nous analyserons ici d'une part l'utilisation et la gestion faite des ressources alloués au projet, et d'autre part l'apport des autres partenaires dans la mise en œuvre du CVA, et la mutualisation de ces contributions.
- ❖ **Impact** : L'impact est la somme des effets durables souhaités ou non du projet ; il mesure les effets du projet sur son environnement le plus large et sa contribution aux objectifs sectoriels plus larges résumés dans les objectifs globaux du projet.
- ❖ **Pertinence** : la pertinence fait recours à l'adéquation des objectifs du projet avec les problèmes à résoudre et le contexte dans lequel il s'est déroulé. Dans notre étude il s'agira d'analyser la réponse apportée par le projet CVA aux problèmes d'accès aux services sociaux de base, et à l'approche préconisée.
- ❖ **Préparation et conception du projet** : cela concerne la logique et l'intégralité de la programmation du projet ainsi que la logique interne et la cohérence de la conception de celui-ci ; nous analyserons aussi dans cette partie la qualité et l'expérience des membres de l'équipe de conception de ce projet.
- ❖ **Viabilité** : la probabilité de maintien du flux des avantages produits par le projet, notamment la poursuite des activités et de la réalisation des résultats. Dans notre cas précis, elle mesurera la capacité des communautés, des élus locaux et des fournisseurs de services sociaux à continuer à mener des plaidoyers dans le secteur de l'éducation, de la santé et autres.

Pour l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA), les évaluations sont effectuées dans le but de porter un jugement de valeur sur la base de l'obtention de résultats. Ainsi, la JICA a adopté cinq critères d'évaluation pour la réalisation d'évaluations (principalement les évaluations de projets), tels que proposés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en 1991. Ces cinq critères sont pratiquement les mêmes que ceux utilisés par l'UE à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficace, l'impact et la viabilité.

L'évaluation d'un projet à l'aide de ces cinq critères permet de connaître la valeur d'un projet, d'identifier les différents facteurs pouvant favoriser la réussite ou l'échec du projet lors de l'évaluation des projets, que ce soit pour mesurer la performance ou prévoir l'avenir. L'analyse sera différente en fonction du moment de l'évaluation dans le cycle du projet. L'accent mis sur chaque critère variera selon le projet.

Dans son document, *Les méthodes d'évaluation des projets de R&D à la croisée des chemins*, Papa Ibra Kébé retient comme principaux critères d'évaluation : l'efficacité, l'efficacités, l'impact, la viabilité, et la pertinence du projet considéré sans oublier de mentionner qu'ils peuvent varier en fonction du type de recherche concerné, des périmètres temporel et spatial et de l'utilisation qui sera faite des résultats obtenus.

François Grünewald en 1995 dans le cadre d'un travail pour le Comité International de la Croix Rouge (CICR) présente les outils d'analyse et d'aide à la décision pendant l'évaluation ex-ante. Il expose d'abord le concept de pertinence à travers la validité, la faisabilité, les risques et la viabilité. Ensuite, il fait une distinction entre les outils d'intervention dans la crise et les outils pour les situations de poste crise et de développement que sont essentiellement la méthode des prix de référence et la méthode des effets.

Le mode opératoire de l'Agence de Développement Social relatif à la Formation et l'Appui Institutionnel ADS\MO-FAI expose les différents critères d'évaluation ex-ante selon chacun de leurs axes d'intervention, la nature et les spécificités du projet.

D'après la Banque mondiale (2008), sept critères peuvent être retenus pour effectuer l'évaluation d'un projet. Il s'agit de la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact, la durabilité et la réalisabilité. Chaque critère permet d'orienter les questions évaluatives qui sont associées aux différentes phases de la structure logique du projet.

C. Modèle d'analyse et méthodologie de l'étude

1. Modèle d'analyse

a. Questions de recherche

La question fondamentale de recherche que nous nous sommes posés dans le cadre de notre mémoire est la suivante : Le projet CVA a t'il été performant ? Cette performance

s'évaluera au regard des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de succès.

b. Hypothèse de recherche

Pour répondre à la question de recherche posée, nous avons conçu un modèle d'analyse articulé autour de deux catégories de variables :

- ❖ La variable expliquée et;
- ❖ Les variables explicatives.

Le modèle est basé sur l'hypothèse que toute chose étant égale par ailleurs ; la performance en gestion de projets s'évalue généralement par rapport à la mesure des variables expliquées relatives à la pertinence, à l'efficacité, à l'efficience, à la durabilité et au succès (apport du projet au succès des autres programmes des zones d'intervention). Ces variables sont fonction des processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle du projet, qui constituent ainsi les variables explicatives.

Sur la base de nos connaissances en suivi évaluation, les facteurs importants qui influenceraient la performance d'un projet sont la conception du projet et sa mise en œuvre. L'hypothèse de recherche peut être ainsi posée comme suit :

Performance du CVA= f (conception du CVA, mise en œuvre du CVA)

c. Présentation de la variable expliquée

La performance sera analysée selon les critères suivants :

- ❖ La pertinence : c'est la capacité du projet à satisfaire dans la durée les besoins des bénéficiaires. C'est l'adéquation des objectifs du projet avec les problèmes à résoudre.
- ❖ L'efficacité : c'est le degré d'atteinte des résultats conformément aux objectifs définis en adéquation avec les activités prévues.
- ❖ L'efficience : c'est la réalisation des objectifs en utilisant de manière optimale les ressources. C'est le respect des contraintes et spécifications d'échéancier, de budget, de qualité et de processus.
- ❖ La durabilité : c'est la poursuite des activités du projet par les membres de la communauté une fois cessé l'appui extérieur.

- ❖ Le succès : la contribution du projet CVA à l'atteinte des objectifs des autres projets et programmes de la base de Kédougou.

Tableau 2 : Indicateurs de la variable expliquée

Variable expliquée	Indicateurs
PERFORMANCE DU PROJET CVA	1. Pertinence 2. Efficacité 3. Efficience 4. La durabilité 5. Succès

Source : Réalisé par nous même

d. Présentation des variables explicatives ou indépendantes

Les variables qui fondent notre opinion sur la performance du projet CVA sont la conception et la mise en œuvre.

❖ *Conception du projet CVA*

L'analyse de la conception se fera en s'intéressant à la qualité et à l'expérience des membres de l'équipe de conception du projet CVA, et à l'élaboration proprement dite du projet CVA.

❖ *Mise en œuvre du projet CVA*

L'exécution du projet CVA sera quant à elle, analysée sous une approche gestion de projet, donc par rapport aux rubriques suivantes :

- La planification ;
- L'organisation ;
- La direction ;
- Le contrôle ;

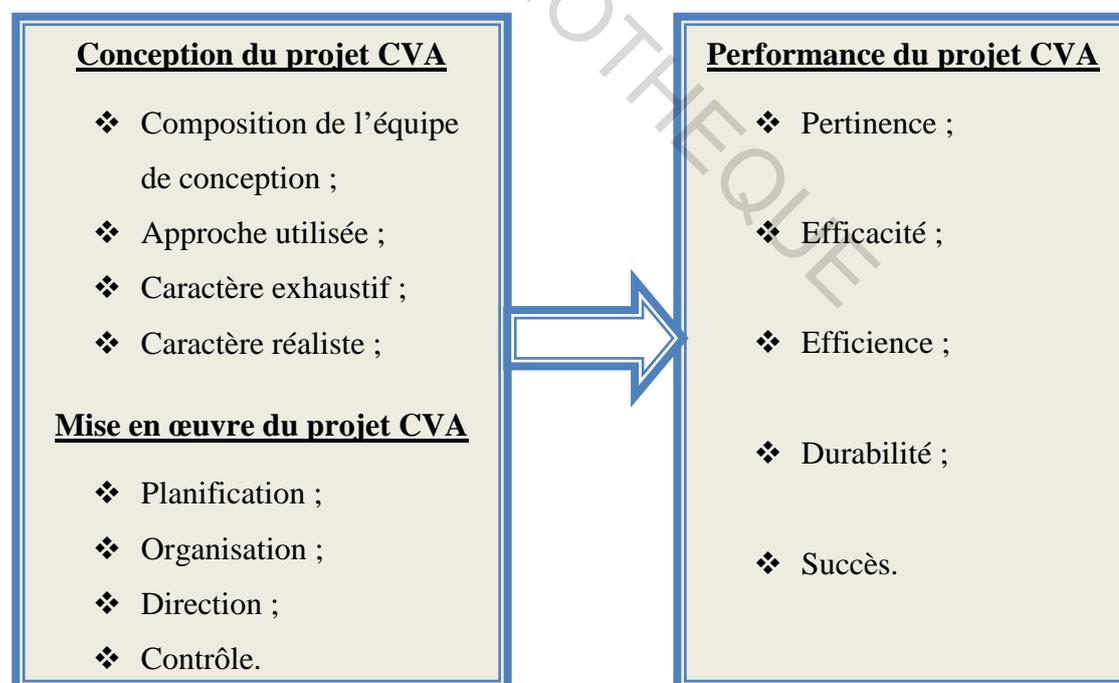
Tableau 3 : Indicateurs des variables indépendantes

Variables explicatives	Indicateurs
Conception du projet CVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Composition de l'équipe de conception 2. Approche utilisée 3. Caractère exhaustif 4. Caractère réaliste
Mise en œuvre du projet CVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planification 2. Organisation 3. Direction 4. Contrôle

Source : Réalisé par nous même

Notre modèle peut ainsi se schématiser comme suit :

Figure 4 : Modèle d'analyse



Source : Réalisé par nous même

Evaluation de la performance d'un projet de plaidoyer : cas du projet CVA Kédougou de WV Sénégal

Compte tenu de la spécificité du projet CVA qui est un projet de plaidoyer, et du caractère de l'engagement de world Vision dont les interventions sont principalement axées sur les enfants, les critères classiques d'évaluation des projets seront complétés et appuyés par d'autres plus spécifiques qui visent à :

- ❖ Apprécier le niveau de participation et d'appropriation des projets par les communautés et partenaires ;
- ❖ Apprécier la participation des enfants dans la mise en œuvre du projet ;
- ❖ Analyser la gestion du partenariat ;
- ❖ Evaluer le niveau d'intégration du projet dans les programmes ;
- ❖ Analyser la prise en compte des groupes vulnérables par le projet ;
- ❖ Apprécier l'impact du projet sur les populations/communautés en termes d'effets et de changements sur le plan social et éducatif.

e. Opérationnalisation des variables

Les variables retenues indispensables à l'évaluation de la performance du projet CVA, vont servir de base, non seulement aux entretiens mais aussi à l'élaboration des guides d'entretien. Il est donc nécessaire de montrer leur opérationnalité à travers des critères pertinents qui permettent de les mesurer.

Tableau 4 : Opérationnalisation de la variable expliquée

Variable expliquée	Variation secondaires	Critères
Performance	Pertinence	<ul style="list-style-type: none">- Les communautés mènent des plaidoyers pour l'accès à une bonne éducation et à la santé- L'accès aux services sociaux de base est amélioré
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none">- Les activités prévues sont réalisées- Les sites prévus pour accueillir le CVA ont tous été implémentés

		- Le plaidoyer a été mené dans les deux secteurs de l'éducation et de la santé
	Efficiences	- Les ressources du projet sont gérées conformément aux procédures en vigueur à World Vision Sénégal - Les communautés et les partenaires contribuent aux ressources du projet
	Durabilité	- Les engagements issus des plans d'actions sont respectés - Les communautés et les fournisseurs de service maîtrisent les normes standards en matière de santé et d'éducation - Les communautés identifient des problèmes et initient des actions de plaidoyers pour y remédier
	Succès	- Les projets d'éducation et de santé des programmes de la base connaissent de réussite grâce au CVA - L'engagement et le leadership communautaire s'est accru

Source : Réalisé par nous même

Tableau 5 : Opérationnalisation des variables explicatives

Dimension	Variables	Critères
Conception du projet CVA	Composition de l'équipe de conception	- Le CVA est conçu par une équipe ayant de l'expérience dans la conception des projets
	Approche utilisée	- Les bénéficiaires et les partenaires sont associés à la conception du projet

	Caractère exhaustif	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les problèmes liés à l'éducation et à la santé dans la zone d'intervention sont pris en compte par le projet
	Caractère réaliste	<ul style="list-style-type: none"> - Le CVA requiert peu de moyens pour sa mise en œuvre - L'approche CVA peut être appréhendée facilement par les partenaires
Mise en œuvre du projet CVA	Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Le cadre logique présente une chaîne de cause à effet logique pour réaliser les objectifs du projet - Le cadre logique exprime les objectifs, les résultats et les indicateurs d'une manière mesurable et quantifiable - Le cadre logique énonce les risques et les suppositions fondamentales - Le CVA intègre et respecte les dispositifs de la décentralisation - Les partenariats sont établis avec les services techniques de l'Etat
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Les plans d'action sont élaborés de manière participative - Les engagements sont volontaires et leur suivi incombe à la communauté - Les ressources sont disponibles pour la mise en œuvre du projet - Les partenaires techniques du secteur de l'éducation et de la santé sont fédérés et participent au projet
	Direction	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet a un bon taux d'absorption financière (au moins 90% de consommation budgétaire) - Les procédures financières sont

		<p>respectées</p> <ul style="list-style-type: none"> - La communication et la visibilité du projet sont bien assurées - Les enfants et les groupes vulnérables participent aux instances de prise de décision dans leur communauté
	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Les rapports de gestion du CVA sont livrés à bonne date - Le CVA est soumis à un suivi interne et externe et bénéficie du conseil des partenaires

Source : Réalisé par nous même

2. Méthodologie de l'étude

La méthodologie de l'étude a pour objectif de permettre, à partir du modèle d'analyse de recueillir des informations nécessaires à l'évaluation du projet CVA.

a. Population de l'étude

La population de l'étude est constituée des membres du conseil scientifique du CVA, de l'équipe de projet, des teams leader des programmes de la base, des inspecteurs de l'Inspection de l'Enseignement et de la Formation, des élus locaux des zones d'intervention du projet, des enseignants, des Infirmiers Chef de Poste et des bénéficiaires.

b. Collecte des données

Elle a lieu durant le stage pratique effectué à la World vision dans la base de Kédougou. Les données ont été recueillies par des méthodes qualitatives, à travers les guides d'entretien, les entretiens semi directifs, l'exploitation de documents secondaires et l'observation participante.

Un échantillonnage a été effectué en fonction des différentes catégories de personne et parties prenantes au projet.

L'équipe des finances : Au sein de l'équipe des finances, nous avons interrogé deux personnes. Un guide d'entretien a été préparé et administré au comptable du projet et au coordonnateur financier de la base de Kédougou.

Le comité scientifique : Quatre (04) membres du comité scientifique ont été rencontrés lors de la collecte de données. Ils ont été choisis parmi les membres les plus actifs du comité. Il s'agit :

- Du Directeur de l'ARD (Agence Régionale de Développement) de Kédougou ;
- Du Coordonnateur du CCA (Centre de Conseils aux Adolescents) de Kédougou ;
- De l'IA (Inspecteur de l'Académie) adjoint de la région de Kédougou ;
- Du secrétaire général du comité scientifique du département de Salémata.

Les comités de gestion : Un focus group a été tenu avec le comité de gestion du CVA de Moussala.

Les partenaires techniques : Nous avons eu un entretien avec l'Infirmier Chef de Poste de Moussala.

L'équipe du projet et des programmes : Six membres de l'équipe de projet et des ADP ont été questionnés dans le cadre de notre étude, il s'agit :

- Du coordonnateur du projet CVA ;
- Du Team Leader de la sous-base de Saraya ;
- Du manager de la sous-base de Salémata ;
- De deux facilitateurs de développement (01 dans chacune des deux sous bases) ;
- Du chauffeur du projet.

Les élus locaux : Au nombre des élus locaux, nous avons questionné le conseiller chargé de l'éducation de la communauté rurale de Dar Salam, ainsi que le chef de village de Moussala.

L'équipe de conception : Le chargé de suivi évaluation de la base a été questionné à double titre. Le guide d'entretien qui lui a été administré a été conçu en vue de prendre en compte la dimension suivi évaluation et sa participation à la conception du projet.

Outre cette collecte ponctuelle des informations, les données ont été aussi recueillies de manière continue lors de différentes visites de sites et des déroulements du processus CVA auprès des communautés d'Egath, Yapen et Amoune.

c. Le traitement des données

Le traitement des données a été fait à deux niveaux :

- ❖ Le traitement des données qualitatives ;
- ❖ Le traitement des données quantitatives.

Pour le traitement des données qualitatives, nous avons eu recours à l'analyse de contenu qui est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter.

Concernant le traitement des données quantitatives, nous avons préféré utiliser les tableurs Excel, compte tenu de la simplicité des traitements à faire et de l'importance des données quantitatives dans l'ensemble des données recueillies.

CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous présenterons successivement World Vision ainsi que le projet Citizen Voice and Action (CVA). Ces présentations ont été faites sur la base des différents rapports et brochures publiés par World Vision Sénégal.

I. Présentation de World Vision

A. Historique, mission, vision et valeurs

1. Historique et mission

World Vision International (WVI) est une organisation chrétienne d'Assistance Humanitaire, de Développement et Plaidoyer en faveur des droits des enfants, des familles et des communautés pour combattre la pauvreté et l'injustice en s'attaquant à leurs causes profondes que sont : l'ignorance, l'analphabétisme, la discrimination etc., et en promouvant la bonne gouvernance. Sa mission est de promouvoir un développement transformationnel focalisé sur l'enfant.

Elle a été créée en 1950 par le Révérend Américain dénommé Bob PIERCE. Depuis 1997, elle est établie en tant qu'organe international de coordination globale regroupant de nombreuses entités nationales dénommé WV International (WVI). L'organisation est devenue un chef de file en matière d'Aide humanitaire et de développement et compte globalement près de 14.000 employés dans le monde qui collaborent aux divers programmes de secours d'urgence, d'éducation économique et de promotion des droits humains. Elle est présente dans plus de 100 pays du monde dont le Sénégal.

WVI travaille sans discrimination avec tous les peuples et groupes, en ciblant parmi eux, les plus vulnérables. A ce titre, son principal engagement demeure le *bien-être durable de l'enfant*. Ces interventions reposent sur trois (03) piliers :

- ❖ Le Développement Transformationnel ;
- ❖ Le service humanitaire ;
- ❖ **Le Plaidoyer.**

2. Vision et valeurs

World Vision en tant qu'organisation internationale de développement a une vision qui s'énonce comme suit : « Notre vision pour chaque enfant : la vie dans toute sa plénitude, Notre prière pour chaque être : la volonté d'y parvenir ».

Ses valeurs quant à elles sont au nombre de six (06) et s'énoncent comme suit :

- ❖ Nous sommes chrétiens ;
- ❖ Nous sommes engagés envers les pauvres ;
- ❖ Nous attachons de la valeur à l'être humain ;
- ❖ Nous sommes des intendants ;
- ❖ Nous sommes des partenaires ;
- ❖ Nous sommes attentifs et diligents.

B. World Vision Sénégal (WVS)

World vision a été implantée au Sénégal suite à la crise alimentaire survenue dans le nord du pays en 1986. Les programmes de WV au Sénégal visent à apporter un appui aux populations dans les domaines vitaux de l'eau, de la santé/nutrition, de l'éducation, de la sécurité alimentaire, du renforcement des capacités locales, du microcrédit et de l'environnement.

L'objectif étant d'arriver à un développement économique et social holistique en impliquant totalement les populations afin d'assurer la pérennité des acquis après le départ de WV. La stratégie consiste donc à faciliter le processus de développement, en appuyant les initiatives des communautés dans une approche réellement participative qui tient compte des cadres stratégiques national et local et du contexte de la décentralisation. Elle se matérialise à travers une approche décrit sous le concept d'ADP (Area Development Program).

World Vision Sénégal contribue à l'atteinte du bien-être des enfants en se focalisant d'ici 2016 sur les quatre (04) objectifs ci-dessous :

- ❖ Augmenter le nombre d'enfants qui font état d'un niveau de bien-être accru ;
- ❖ Augmenter le nombre d'enfants protégés contre les maladies et les infections ;
- ❖ Augmenter le nombre d'enfants bien nourris ;

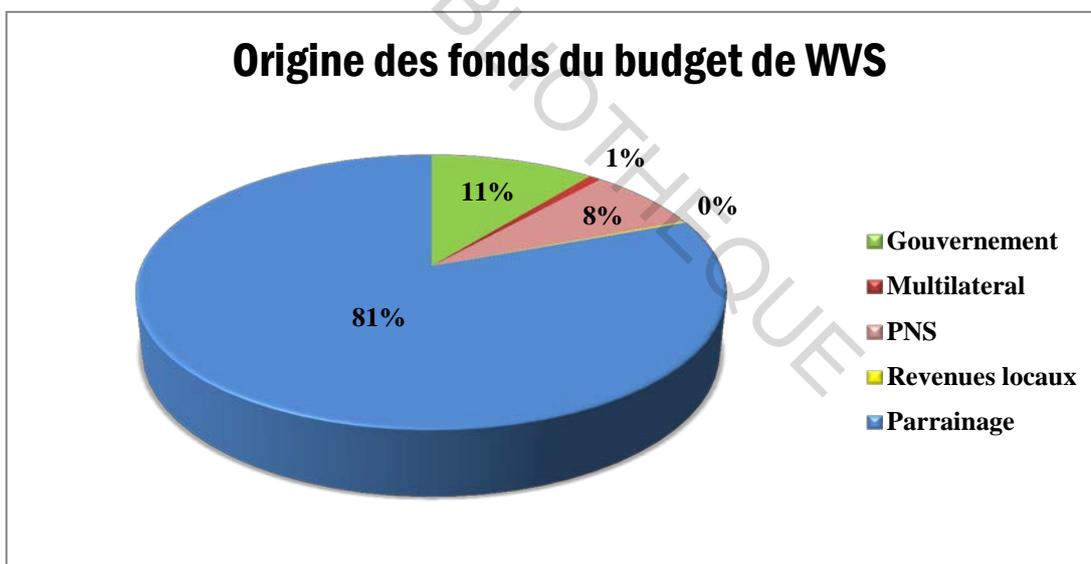
- ❖ Augmenter le nombre d'enfants qui savent lire et écrire avant l'âge de 11 ans.

Aujourd'hui, World Vision Sénégal est une équipe de plus de 250 employés qui s'engage dans 30 programmes regroupant une centaine de projets dans les régions de Fatick, Diourbel, Kaffrine, Tambacounda, Kédougou et Kolda. Les interventions touchent une population de 900.000 habitants dont plus de 625.000 enfants¹⁹, vivant dans les localités catégorisées comme les plus vulnérables du Sénégal.

1. Stratégie d'intervention

L'ADP (Programme de Développement Zonal) est le mode opératoire de mise en œuvre des programmes dont la principale source de financement est le parrainage. La durée de vie moyenne d'un ADP est de 15 ans. En 2012, WVS compte 28 ADP utilisant l'approche de parrainage d'enfants comme stratégie de transformation et de mobilisation des partenaires et ressources locales pour un objectif d'amélioration durable du bien-être de l'enfant.

Graphique 1 : Origine des fonds du budget de WVS



Source : Rapport annuel 2012 WVS

En se référant à l'invitation des partenaires institutionnels et aux résultats d'études diverses sur la pauvreté au Sénégal ; WVS a procédé au ciblage des zones d'intervention, en collaboration avec les autorités administratives et autres institutions locales. A travers une

¹⁹ Selon WV un enfant est un être humain dont l'âge est compris entre 0-18 ans

approche partenariale qui valorise les compétences, la planification participative associée à la recevabilité, WVS s'est adaptée à la politique de décentralisation du Sénégal qui accorde une place privilégiée aux collectivités locales. Pour formaliser son engagement dans l'amélioration du bien-être des enfants, un protocole d'accord sur une durée de 15 années est signé.

Annuellement des conventions de partenariat sont signées avec les collectivités locales et contribuent financièrement à l'exécution des Plans Locaux de Développement. Ces conventions adoptées par les conseils ruraux, sont visées par l'autorité administrative locale, et soumis à une évaluation par les partenaires.

2. Zones de mise en œuvre

Sur le plan opérationnel, World Vision Sénégal est déployée localement au niveau de quatre (04) bases supportées par le bureau national installé à Dakar. Ces bases sont :

- ❖ La base de Fatick ;
- ❖ La base de Kaffrine ;
- ❖ La base de Kédougou, qui est la base de mise en œuvre du projet objet de notre étude ;
- ❖ La base de Vélingara.

La base de Kédougou a démarré ses programmes en octobre 2009. Elle compte actuellement sept (07) programmes et le projet spécial CVA. Elle couvre géographiquement toute la région de Kédougou et en partie celle de Tambacounda. Tous ces programmes et projets sont financés par les bureaux de soutien de World Vision Canada, Corée du Sud et Australie.

La base avec à sa tête un chef de base, est subdivisée en trois (03) sous-bases dirigées chacune par un team leader, et d'un ADP dirigé par un manager. Elle compte au total 38 employés. L'organigramme de la base est présenté en annexe (voir annexe 1, page 94).

Tableau 6 : Cartographie des programmes de la base de Kédougou en 2013

Nom de l'ADP ou du projet spécial	Collectivités locales (communautés rurales et ou communes) couvertes	Bureau de soutien	Régions couvertes
Bandafassi	CR de Bandafassi, CR de Dindéfelo, CR de Ninéfecha	Corée du sud	Kédougou
Tomboron	CR de Tomboronkoto, CR de Khossanto, CR de Sabodala	Corée du sud	
Fongo	CR de Fongolimbi, CR de Dimboli, CR de Médina Baffé	Corée du sud	
Saraya	Commune de Saraya, CR de Bembou, CR de Missirah Sirimana	Canada	
Salémata	Commune de Salémata, CR d'Ethiolo, CR d'Oubadji, CR de Darsalam, CR de Kéwoye, CR de Dakately	Canada	
Projet CVA	CR Kéwoye, CR d'Ethiolo, CR d'Oubadji, Commune de Salemata, CR de Daresalam, CR de Bembou, CR de Missira sirimana	Canada	
Missirah	CR de Missirah	Australie	Tambacounda
Nétéboulou	CR de Nétéboulou	Australie	

Source : Inspiré du rapport annuel 2012 de la base de Kédougou

II. Présentation du projet CVA

A. Description, but et objectifs

1. Description

Le projet CVA (Citizen Voice and Action) est un projet de plaidoyer basé sur un engagement communautaire. Le CVA vise le dialogue entre pourvoyeurs de services, utilisateurs de services et gouvernement local. C'est un projet mis en œuvre par World Vision Sénégal dans la région de Kédougou, précisément dans les départements de Saraya et Salémata. Le CVA est un projet test qui a une durée de 3 ans et qui couvre donc les

Evaluation de la performance d'un projet de plaidoyer : cas du projet CVA Kédougou de WV Sénégal

années fiscales²⁰ 2011, 2012 et 2013 de World Vision Sénégal. Il a été financé par le bureau de soutien de World vision Canada.

Le projet a été piloté par un coordonnateur, qui s'appuie sur les équipes des programmes de WV dans les deux (02) zones d'intervention. Il bénéficie aussi de l'appui des services de soutien de la base.

Pour réussir sa mise en œuvre, le CVA s'est doté de trois (03) organes :

Au niveau régional un comité scientifique régional qui a pour rôle, la définition des mécanismes de coordination des activités, le suivi évaluation de l'avancement des activités mises en œuvre sur le terrain, la collecte et la remonté des données du comité de gestion vers le comité scientifique, l'appui conseil au comité de gestion et la médiation dans les éventuels conflits au sein du projet et/ou dans toutes actions impliquant le projet.

Au niveau départemental deux (02) comités scientifique départementaux qui sont les répondants du comité scientifique régional dans les départements. Ils accompagnent les communautés dans l'appropriation de l'approche CVA.

Au niveau villages/sites 20 comités de gestion du CVA qui ont pour tâche de démultiplier la formation dans les communautés, de faire des plaidoyers auprès des autorités administratives, des élus locaux et des leaders, de sensibiliser les populations sur les objectifs du projet CVA, de dérouler sur le terrain les activités validées par le CCGP/CIGP/ et le CS, de faire la supervision et le suivi des activités du projet ; et de faire l'évaluation à mi-parcours pour éventuellement y apporter des remédiations.

Durant sa mise en œuvre, le projet a eu à polariser plusieurs sites dans différents villages, tant dans le secteur de la santé que de l'éducation. Ces réalisations se résument dans le tableau ci-après :

²⁰ L'année fiscale de World Vision s'étend du 1^{er} octobre au 30 septembre de chaque année.

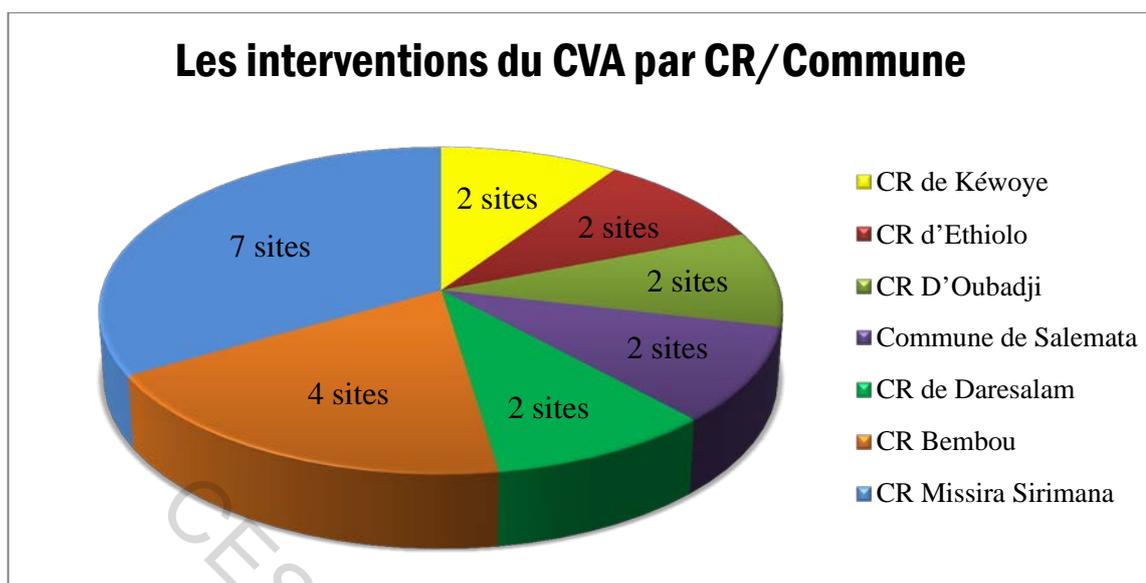
Tableau 7 : Liste des villages polarisés par le CVA de FY11 à FY13

Villages	Collectivités locales	Infrastructures	Année
DEPARTEMENT DE SALEMATA			
KEWOYE (2)	CR de Kéwoye	Poste de santé et école	2011-2012
EBARACK	CR d'Ethiolo	Case de santé	2012
YAPEN	CR d'Ethiolo	École	2013
OUBADJI	CR D'Oubadji	École	2012
AMOUNE	CR d'Oubadji	École	2013
EGATHIE	Commune de Salemata	École	2013
GADAGANDJIRI	Commune de Salemata	École	2012
THIANGHETO LEBAR	CR de Daresalam	École	2012
MISSIRA BAKAOKA	CR de Daresalam	Case de santé	2013
DEPARTEMENT DE SARAYA			
BARABIRI	CR Bambou	École	2011
MOUSSALA	CR Bambou	Poste de santé	2012
LINGUEYE	CR Bambou	École	2013
SATADOUGOU	CR Bambou	École	2013
BOKHODY	CR Missira Sirimana	École	2012
FARANDING	CR Missira Sirimana	École	2012
ILIMALO	CR Missira Sirimana	École	2012
SAMBRANBOUGOU	CR Missira Sirimana	Case de santé	2012
WASSANGARAN	CR Missira Sirimana	Case de santé	2013
BOUNTOUNG	CR Missira Sirimana	École	2013
KASSANGUIRY	CR Missira Sirimana	École	2013

Source : Réalisé sur la base des informations recueillies

Au total, sept (07) collectivités locales/communes ont été la cible du projet CVA comme le présente le graphique ci-dessous : cinq (05) CL dans le département de Salémata et deux (02) dans celui de Saraya.

Graphique 2 : Les interventions du CVA par CR/Commune



Source : Réalisé sur la base des données recueillies

2. *But*

Le but du projet CVA est de permettre aux citoyens, les partenaires et les gouvernements locaux de mener le plaidoyer pour une bonne santé et une bonne éducation. Les zones d'intervention du projet comptent parmi les plus dépourvues en service sociaux de base de qualité de la région de Kédougou²¹.

3. *Objectifs*

Les objectifs que le projet CVA s'est assigné, s'énoncent comme suit :

- ❖ Des citoyens responsabilisés et mobilisés ;
- ❖ Des individus et des groupes communautaires engagés dans la démocratie locale et la participation politique ;
- ❖ Des actions communautaires exigeantes qui aboutissent à la bonne gouvernance ;
- ❖ Des politiques citoyennes influentes pour la prestation de services améliorée.

²¹ Rapport de diagnostic local des départements de Saraya et Salémata.

B. L'approche voix et action citoyennes et phases du CVA

1. L'approche voix et action citoyennes

Voix et Action citoyennes est une approche qui vise à augmenter le dialogue entre les citoyens ordinaires et les organisations fournisseurs de services au public. Il a également pour but d'améliorer la redevabilité à partir des sections administratives et politiques du gouvernement (national et local) afin d'améliorer la distribution des services publics. L'approche a pour but de responsabiliser les communautés pour influencer la qualité, l'efficacité et la redevabilité des services publics. Des citoyens instruits, responsabilisés et mobilisés sont encouragés à évaluer la performance des services publics qui sont fournis dans leurs communautés. Ils sont encouragés à comparer des services réels aux normes de service auxquelles leur gouvernement s'est engagé à fournir. Les citoyens, ainsi que les fournisseurs des services (prestataires de service), gouvernement et partenaires locaux identifient les mesures à prendre pour améliorer les services publics.

Les éléments fondamentaux du projet CVA sont donc :

L'information : le droit à l'information est une étape fondamentale pour engager les citoyens. L'accès efficace à l'information requiert qu'elle soit claire et facilement compréhensible (transparente) ainsi que rendue gratuitement disponible pour le public par les autorités. Des citoyens responsabilisés sont capables d'utiliser l'information pour rechercher des améliorations de la fourniture de service.

La voix : la Voix peut être définie comme la capacité de tous, y compris les pauvres et les plus marginalisés, d'exprimer leurs points de vue et leurs intérêts, et de requérir l'action de la part des dirigeants dont le devoir est de distribuer des services publics. A travers le processus d'éducation et de responsabilisation, les voix des citoyens seront renforcées et accrues. Elle vise à augmenter la capacité des citoyens à tenir les détenteurs du pouvoir pour responsables.

Le dialogue : le dialogue fournit une opportunité pour différentes parties prenantes, particulièrement les utilisateurs et prestataires de services, de partager leurs points de vue sur la fourniture des services de base. A travers le dialogue, la compréhension mutuelle entre les parties prenantes devra être acquise et des partenariats efficaces devront être établis. Les relations au sein de la communauté sont autant rétablies que renforcées. A

travers le dialogue, l'espoir existe que les citoyens, ensemble avec les prestataires de services et les autres parties prenantes puissent identifier les moyens d'améliorer la fourniture de services.

La redevabilité : la redevabilité met l'accent sur le besoin pour ceux qui sont au pouvoir de se tenir responsables de leurs actions, et de rendre compte de leur gestion aux citoyens. Les gens doivent détenir différents types de pouvoir - politique, financier, et militaire ou d'autres formes de pouvoir, mais doivent tous utiliser le pouvoir à bon escient et présenter une bonne gouvernance. La Redevabilité renforcée soutient la confiance, la coopération, la coordination et le travail conjoint. La citoyenneté responsable et la bonne gouvernance sont d'une grande contribution en fournissant des services publics de qualité. La Redevabilité concerne également le processus de communication entre les détenteurs du pouvoir et les citoyens.

2. Les phases du CVA

Le rassemblement communautaire est un élément fondamental de Voix et Action citoyenne. Il décrit les processus participatifs qui rassemblent les parties prenantes pour faire le diagnostic de la qualité de leurs services publics et d'identifier les moyens d'améliorer leurs prestations. Les parties prenantes invitées à participer, incluent les membres de la communauté qui utilisent ces services (utilisateurs du service), les prestataires de services (le personnel du gouvernement) et les fonctionnaires du gouvernement (administratifs comme politiques), qui sont responsables de la fourniture des services publics, ou qui peuvent influencer les décisions qui affectent la qualité de ces services. La mise en œuvre du projet requiert l'observation des phases suivantes :

L'organisation et la préparation : elle est la phase prémonitoire. Elle se décline en différentes étapes comme suit : la compréhension des politiques publiques, la préparation des ressources et matériels locaux, l'éducation et la mobilisation citoyenne, le développement des réseaux et des coalitions, l'établissement de relations et connections.

La réunion initiale : conçue pour présenter aux citoyens et aux représentants du gouvernement tous les processus et effets attendus du rassemblement communautaire.

Le suivi du respect des normes : cette étape a pour but de fournir aux parties prenantes les informations sur ce qui devrait être attendu en tant que normes d'entrées et de qualité

pour leurs services public, tel que défini à travers la politique du gouvernement. Ceci permet aux parties prenantes de comparer ces normes d'entrées avec le service réel et la situation qu'elles expérimentent.

La réunion d'évaluation du service rendu : elle permet aux utilisateurs comme aux fournisseurs de services publics, à l'aide d'une méthode simple de faire le diagnostic de la performance de la fourniture de service et des propositions pour améliorer la qualité du service.

La réunion de restitution et le plan d'action : elle permet aux parties prenantes de mettre en commun et de partager tous les informations collectées (telles que les normes de suivi, les diagnostics de l'utilisateur et du prestataire). Sur la base de ces informations un plan d'action est élaboré qui comprend l'attribution des responsabilités et la chronologie pour permettre de faire avancer le travail.

DEUXIEME PARTIE :

PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce chapitre nous présenterons et analyserons les résultats devant démontrer la performance du projet CVA. A cet effet chaque critère d'évaluation sera noté sur une échelle de 1 à 10 (voir codification de la notation en annexe 2, page 95).

I. Présentation et analyse des résultats de la variable expliquée

1. La pertinence du projet

Le projet CVA a été conçu pour être mis en œuvre dans la région de Kédougou²² qui fait partie des régions les plus dépourvues en service sociaux de base. En effet Kédougou était jusqu'en 2008 un département de la région de Tambacounda. Elle ne fût érigée en région qu'en février 2008. Elle compte trois (03) départements, Kédougou, Saraya et Salémata qui fait partie des quatre (04) départements du Sénégal les plus défavorisés (Boukiling, Linguère, Salémata et Koungheul comptent les proportions les plus faibles de personnes ayant accès aux services sociaux de base)²³.

Les résultats de l'étude réalisés par l'ANSD en 2009 sur l'accès aux services sociaux de base, montrent que la région de Kédougou a un indice d'accès global de 300/500. Cela signifie qu'il n'y a que 61% de la population qui a accès aux services sociaux de base. Il faut constater que parmi les 16 Communautés Rurales que compte la région, 7 sont dans une situation de pauvreté. Leur indice d'accès moyen est inférieur à 250. Il s'agit de: Dar Salam, Medina Baffé, Oubadji, Ethiolo, Kéwoye, Dakately et Fongolimbi.

Le tableau ci-dessous démontre qu'en 2010 la région de Kédougou était la moins doté en infrastructures éducatives au Sénégal.

²² ANSD - Situation Economique et Sociale du Sénégal en 2010

²³ ANDS – les disparités géographiques de l'accès aux services sociaux de base au Sénégal, septembre 2011

Tableau 8 : Répartition régionale des types de structures selon l'IA en 2010

Académie	Case communautaire	Case des tout petits	Ecole maternelle	Garderie	Total	% de structures
Dakar	8	27	348	226	609	31,1
Diourbel	5	33	15	58	111	5,7
Fatick	1	33	11	56	101	5,2
Kaffrine	0	11	8	1	20	1
Kaolack	2	31	13	34	80	4,1
Kédougou	0	13	4	1	18	0,9
Kolda	1	22	36	5	64	3,3
Louga	0	39	24	56	119	6,1
Matam	1	29	17	1	48	2,5
Sédhiou	0	18	15	3	36	1,8
St Louis	16	29	30	39	114	5,8
Tamba	0	80	37	17	134	6,8
Thiès	142	47	46	73	308	15,7
Ziguinchor	10	34	107	45	196	10
Sénégal	186	446	711	615	1958	100

Source : ANSD - SES du Sénégal en 2010

L'accès des populations rurales à un poste de santé sur un rayon de moins de 5 km présente des disparités régionales importantes. Excepté la région de Dakar qui bénéficie d'une couverture totale, la couverture reste très faible dans les autres régions avec des proportions comprises entre 57% et 30%. La fréquentation des services de santé est aussi faible dans la région de Kédougou, ainsi que la malnutrition des enfants qui demeure un problème réel.

La plupart des infrastructures (surtout en milieu rural) en matière d'éducation et de santé existantes dans la région de Kédougou, ne respectent pas les normes standards établies en la matière par le gouvernement. En effet, les populations ne sont pas familiarisées avec ces normes. Elles ignorent aussi leur rôle et celui du gouvernement (central et local) dans l'amélioration de l'accès et la qualité de ces infrastructures.

Ainsi l'initiative de ce projet vient à point nommé pour permettre aux citoyens bénéficiaires des services sociaux de base, de se familiariser avec les normes standards de ces services, de connaître la redevabilité des pourvoyeurs de services et leur responsabilité dans la fourniture de services de qualité.

Tableau 9 : Evaluation de l'indicateur de pertinence

Variable	Note
La pertinence du projet	10

Source : Réalisé par nous même

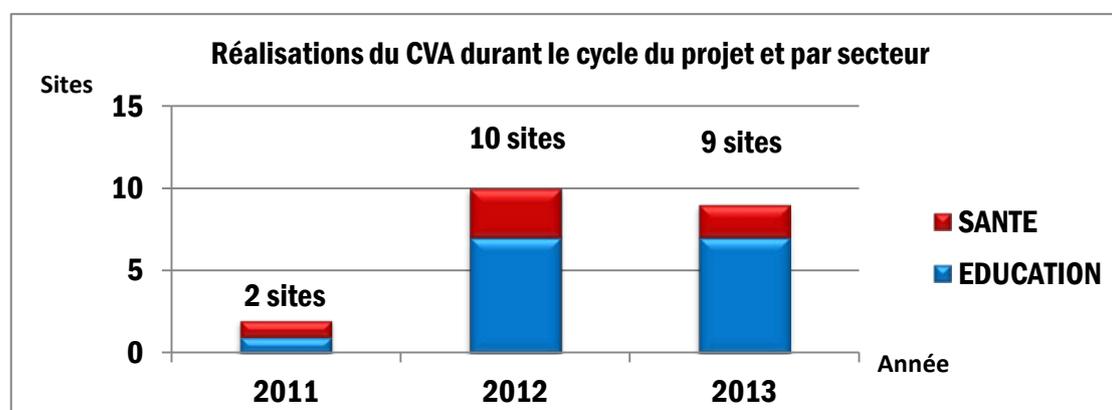
Au vu de tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que le projet CVA est un projet pertinent, car il vient apporter une solution innovante et originale aux problèmes d'accès et de qualité des services sociaux de base notamment dans le secteur de l'éducation et de la santé ; dans une région qui est classée parmi les plus vulnérables du Sénégal. Il vise aussi à doter les populations d'une capacité en leadership et en plaidoyer pouvant leur permettre de trouver des solutions à leurs défis futurs.

2. L'efficacité du projet

L'efficacité s'appréciera au regard des résultats obtenus et des indicateurs du cadre logique du projet CVA.

Tout au long de son cycle de vie, le CVA a été expérimenté sur 21 sites (voir annexe 3 page 96). Le graphique suivant nous présente les réalisations par secteur durant les trois (03) années de mise en œuvre.

Graphique 3 : Réalisations du CVA durant le cycle de vie et par secteur

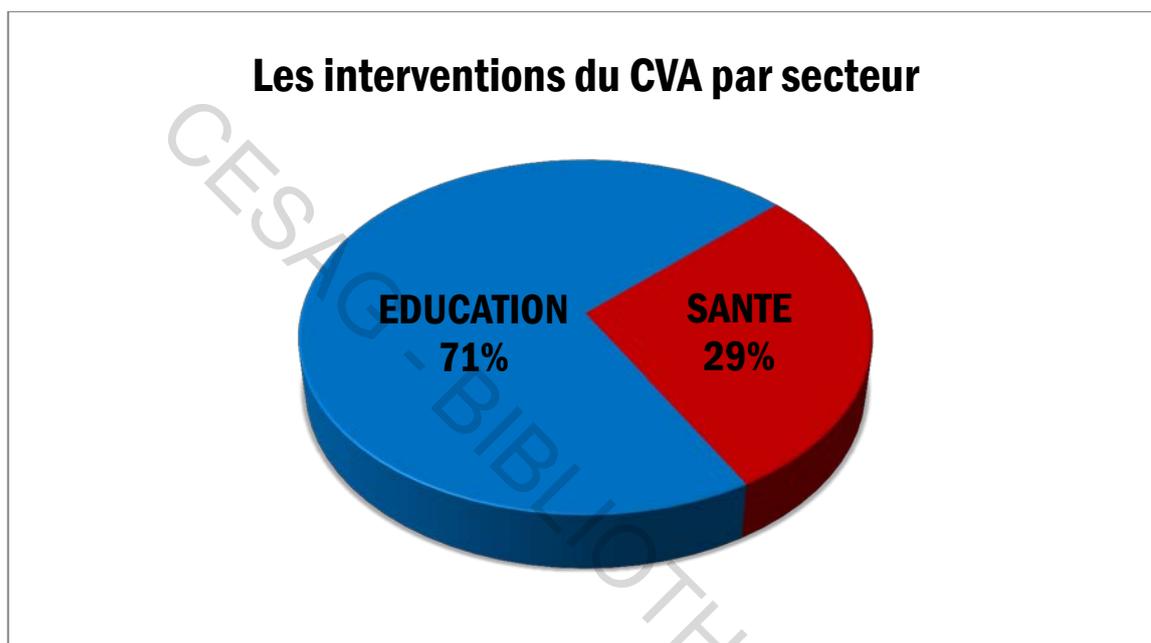


Source : Réalisé sur la base des données recueillies

Nous pouvons constater qu'un peu plus de 9 % des réalisations ont été effectués en 2011 qui est la première année de mise en œuvre ; 48 % en 2012 et 43 % en 2013 qui est la dernière année de mise en œuvre. Ainsi donc, l'objectif initial d'implémenter le CVA sur 21 sites a été atteint.

La répartition des réalisations entre les deux secteurs d'intervention que sont l'éducation et la santé se présente comme suit :

Graphique 4 : Interventions du CVA par secteur



Source : Réalisé sur la base des données recueillies

Le graphique ci-dessus renseigne que 71% des infrastructures polarisés par le CVA sont dans le secteur de l'éducation et 29% dans celui de la santé. Le choix des sites d'intervention se fait par le conseil scientifique concomitamment avec les managers des ADP, les partenaires techniques et les communautés. Il est fondé sur la vulnérabilité du village abritant l'infrastructure.

A l'analyse des résultats liés aux différents outcome (résultats intermédiaires) tirés du cadre logique du projet CVA (voir annexe 6, page 100), nous obtenons les synthèses suivantes :

Tableau 10 : Présentation des résultats de l'outcome 1 du cadre logique du CVA

Outcome 1	Résultats obtenus	Note
Le Gouvernement et les citoyens sont prêts pour l'engagement communautaire	<p>Les objectifs de l'outcome 1 ont été globalement atteints, mais nous constatons qu'une seule session de formation du staff sur toute la durée du projet est insuffisante et n'inclut pas le staff recruté en cours de mise en œuvre du projet.</p> <p>Les documents en langues locales sur les politiques et la citoyenneté n'ont pas été élaborés, seuls les termes clés du CVA ont été traduits dans les langues locales.</p>	7,5

Source : Réalisé à partir des données recueillies

Tableau 11 : Présentation des résultats de l'outcome 2 du cadre logique du CVA

Outcome 2	Résultats obtenus	Note
Les utilisateurs de services, les fournisseurs et les collectivités locales sont engagés dans un dialogue pour améliorer la performance du service.	<p>Les objectifs visés par l'outcome 2 sont atteints. Cet outcome concerne le déroulement même du processus CVA en ses différentes étapes.</p>	9

Source : Réalisé à partir des données recueillies

Tableau 12 : Présentation des résultats de l'outcome 3 du cadre logique du CVA

Outcome 3	Résultats obtenus	Note
Les utilisateurs de services, les fournisseurs et les gouvernements locaux sont activement impliqués dans la mise en œuvre des plans d'action et de plaidoyer pour le changement	<p>Les objectifs liés à cet outcome ont été atteints. Il avait trait à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'élaboration des plans d'action, au respect des engagements pris par WV dans les plans d'action à travers les PLD. - La définition des plans de plaidoyer avec le Conseil Rural et des partenaires locaux. - L'édiction des documents de réussite de plaidoyer et à l'évaluation finale du projet. 	8

Source : Réalisé à partir des données recueillies

Tableau 13 : Présentation des résultats de l'outcome 4 du cadre logique du CVA

Outcome 4	Résultats obtenus	Note
Le projet est géré par un personnel engagé et compétent	<p>L'engagement du personnel dédié au CVA a été sans faille tout au long du projet. Le coordonnateur du CVA a une expérience d'une dizaine d'année dans la conduite des projets de plaidoyer.</p> <p>Toutefois 30 % du personnel enquêté et qui intervient dans la mise en œuvre du projet ont déclaré ne pas recevoir une formation initiale sur le CVA, mais qu'ils se sont appropriés l'approche directement lors de la mise en œuvre. Ce personnel est composé essentiellement des agents recrutés après le démarrage du projet. Cette situation pourrait entacher la capacité de ces agents à bien mettre en œuvre le CVA.</p>	8

Source : Réalisé à partir des données recueillies

Tableau 14 : Récapitulatif de la variable efficacité

Variable	Outcome	Note
Efficacité	Outcome 1	7,5
	Outcome 2	9
	Outcome 3	8
	Outcome 4	8
Moyenne		8,125

Source : Réalisé par nous même

3. L'efficience du projet

Le projet CVA étant un projet de plaidoyer, les moyens techniques, financiers et humains mis à sa disposition sont limités. Au regard des résultats obtenus, de l'utilisation rationnelle du budget et de l'incitation du projet à la mutualisation des ressources afin d'atteindre les objectifs fixés ; nous pouvons dire que le projet CVA a été efficace.

Tableau 15 : Evaluation de l'indicateur d'efficience

Variable	Note
L'efficience du projet	9

Source : Réalisé par nous même

4. La durabilité du projet

Le processus CVA devrait permettre aux citoyens de mener des plaidoyers auprès des fournisseurs des services en mettant l'accent sur leur redevabilité. Les citoyens doivent s'engager aussi pour contribuer à l'amélioration de la qualité de ces services. Mais avant tout plaidoyer, il faudrait que les citoyens qui mènent ces plaidoyers maîtrisent les normes standards et les textes qui régissent les secteurs dans lesquels ils désirent mener des plaidoyers. Le projet CVA n'intervient que dans les secteurs de la santé et de l'éducation, mais l'approche voudrait que le plaidoyer soit mené par les citoyens dans tous les autres secteurs et domaines où la fourniture de services n'est pas encore totalement assurée.

Dans certaines zones d'intervention, l'engagement des citoyens et des autorités locales reste timide. Dans les villages où l'orpailage traditionnel est pratiqué, les populations ne sont souvent disponibles que deux jours dans la semaine, ce qui entrave la cohésion, la participation aux réunions et aux prises de décision. Les autorités locales face à la prise de conscience et l'exigence de la redevabilité des communautés ont développé au début du projet des attitudes d'hostilité.

Il est à noter aussi que seulement 65% des bénéficiaires interrogés ont une connaissance précise des normes standards en matière de santé et d'éducation. A ce jour, aucune initiative de plaidoyer par les communautés, outre le projet CVA n'a été enregistrée.

Tableau 16 : Evaluation de l'indicateur d'efficience

Variable	Note
La durabilité du projet	6

Source : Réalisé par nous même

Au vue des quatre (04) constats présentés ci-dessus que sont, l'engagement et la disponibilité des communautés, la méfiance des autorités locales, la connaissance des normes standards et le manque d'initiative de plaidoyer communautaire, nous pouvons déduire que la durabilité de ce projet est moyennement assurée.

5. Le succès du projet

Etant un projet intégré, le CVA devrait permettre aux programmes avec lesquels il interagit, d'atteindre plus facilement leur objectif. Il doit permettre le développement d'un leadership communautaire, susciter l'engagement et la mobilisation des communautés et les préparer à accueillir d'autres programmes.

En effet, la totalité des membres d'équipe des ADP questionnés ont reconnu l'apport significatif du projet CVA dans l'atteinte de leurs objectifs. Dans un premier temps, le CVA a réussi la mobilisation, la sensibilisation et l'engagement dans les villages les plus vulnérables. Il a permis un diagnostic actualisé de la vulnérabilité dans les ADP. Il a

Evaluation de la performance d'un projet de plaidoyer : cas du projet CVA Kédougou de WV Sénégal

facilité la participation des communautés aux programmes de World Vision, surtout dans les villages qui font partie de l'ADP mais dont les enfants ne sont pas parrainés.

Dans le secteur de l'éducation par exemple, le CVA a permis de redynamiser les comités de santé. Le plaidoyer mené par ceux-ci grâce à l'approche CVA, a permis aux programmes de WV d'appuyer le recrutement des ADC (Agent de Santé Communautaire) dans les zones d'intervention du CVA.

Tableau 17 : Evaluation de l'indicateur de succès

Variable	Note
Le succès du projet	9

Source : Réalisé par nous même

II. Présentation et analyse des résultats des variables explicatives

1. La conception du projet et l'analyse du cadre logique

Le projet a été conçu en 2010 par le chef de la base de Kédougou et le chargé de suivi évaluation sous la supervision du directeur des opérations. Cette initiative répond à l'exigence du partenariat de World Vision de s'investir davantage dans le plaidoyer qui est par ailleurs l'un de ses trois (03) piliers d'intervention. Le projet a été conçu sur la base des données issues des processus Baseline réalisé par WV au moment de son implantation dans la région. La situation sans projet décrivait une carence en fourniture de services dans le secteur de la santé et de l'éducation dans la région de Kédougou.

Tableau 18 : Evaluation de la conception du projet

Variable	Note
La conception du projet	8

Source : Réalisé par nous même

Evaluation de la performance d'un projet de plaidoyer : cas du projet CVA Kédougou de WV Sénégal

La conception du projet a été faite par une équipe expérimentée dans la conception des projets. Le projet a un caractère réaliste, car sa mise en œuvre requiert peu de moyens et de technicité. Son caractère exhaustif se traduit par le fait que dans le secteur de l'éducation et de la santé, il tend à résoudre des problèmes tant liés à l'accès qu'à la qualité des services fournis. Mais le projet CVA n'a pas été conçu de manière participative. L'approche participative aurait pu permettre de déceler certains problèmes non identifiés lors des processus Baseline, ce qui améliorerait les solutions proposées lors de la conception du projet.

Tableau 19 : Analyse du cadre logique

Dimensions du cadre logique		Evaluation	Note
LOGIQUE	Présente une chaîne de cause à effet logique pour réaliser les objectifs du projet	Le cadre logique du CVA présente une relation résultats immédiats – résultats intermédiaires claire permettant d'atteindre les différents niveaux d'objectifs fixés et le but du projet	10
MESURABLE	Exprime les objectifs, les résultats et les indicateurs d'une manière mesurable et quantifiable	Le cadre logique fournit des objectifs à atteindre d'une manière mesurable et quantifiable. Le plan de suivi-évaluation présente des indicateurs SMART et donne les sources et les méthodes de collecte	10
APPROFONDI	Énonce les risques et les suppositions fondamentales	Le cadre logique a clairement énoncé les risques et les suppositions fondamentales.	10
Cohérence avec le cadre logique		Moyenne	10

Source : Réalisé par nous même

2. *Le cadre institutionnel*

L'ancrage institutionnel du projet est conforme aux principes de l'exécution des projets de WVS et aux principes de la décentralisation.

Le CVA est mis en œuvre par un coordonnateur, avec une équipe composée d'un comptable et d'un chauffeur. Le projet bénéficie des services de soutien de la base. Il est placé sous la supervision du chef de base et du Directeur des opérations. Etant un projet intégré, le CVA s'appuie dans sa mise en œuvre sur l'équipe des programmes de WV dans les zones d'intervention, utilisant par la même occasion la collectivité locale comme porte d'entrée, conformément aux exigences de la décentralisation.

Le projet est mis en œuvre avec les acteurs locaux et les structures décentralisées de l'Etat. Il s'est doté des organes de pilotage et de suivi que sont :

- ❖ Le conseil scientifique régional qui est constitué des partenaires techniques régionaux, ayant à sa tête le gouverneur de la région ;
- ❖ Les conseils scientifiques départementaux pilotés par les préfets, sous-préfets et partenaires techniques départementaux ;
- ❖ Les comités de gestion du CVA sont institués, dans chaque site afin de suivre la mise en œuvre des plans d'actions. Ils sont composés des membres de la communauté.

Dans le secteur de l'éducation, le CVA œuvre en partenariat avec l'ensemble des acteurs du secteur notamment les Inspecteurs de l'Education et de la Formation, les Comités de Gestion de l'Ecole, les Associations des Parents d'Elèves. Il en est de même pour le secteur de la santé, les comités de santé, les agents communautaires, les Infirmiers Chef de Poste, le médecin chef de la région médicale sont mis à contribution dans la mise en œuvre du projet.

Tableau 20 : Evaluation du cadre institutionnel

Variable	Note
Le cadre institutionnel du projet	9

Source : Réalisé par nous même

Toutes les institutions et les structures nécessaires à la mise en œuvre du CVA, ou qui œuvrent dans l'un des secteurs d'intervention du projet, ont été mises à contribution et associées officiellement au déroulement du projet. Nous pouvons donc affirmer que le CVA dispose d'un bon ancrage institutionnel.

3. L'élaboration des plans d'action au niveau des sites

Les plans d'action au niveau de chaque site sont élaborés de manière participative en impliquant tous les acteurs de la communauté, les fournisseurs des services, les utilisateurs des services et des élus locaux. Ils décrivent les engagements pris et les actions à mener par les différents partenaires pour l'amélioration de la qualité des services. La mise en œuvre et le suivi de ces plans incombent en grande partie à la communauté elle-même. Ces plans sont conçus de manière à ce que les autres ONG ou partenaires au développement puissent s'y intégrer facilement.

Tableau 21 : Evaluation des plans d'action

Variable	Note
Les plans d'action du projet au niveau des sites	10

Source : Réalisé par nous même

4. La mobilisation des ressources

Le projet a été financé par le bureau de soutien de World Vision Canada. On note que sur la durée du projet, l'approbation annuelle du budget survient généralement dans les mois de décembre ou janvier, tandis que tous les comptes du projet doivent être arrêtés le 30 septembre de chaque année. La particularité de la région de Kédougou réside dans le fait que l'hivernage dure du mois de juillet à octobre. Pendant cette période, les routes, pistes et ponts d'accès aux villages polarisés par le CVA sont impraticables.

Cette difficulté de mobilisation des ressources financières à temps a pour conséquence de limiter la mise en œuvre du projet CVA sur six ou sept mois par an. Cette situation impacte négativement sur le plan de mise en œuvre du CVA.

Tableau 22 : Evaluation de la mobilisation des ressources

Variable	Note
La mobilisation des ressources du projet	7

Source : Réalisé par nous même

5. Les partenariats établis

Le projet a hérité des partenariats qui liaient la base de Kédougou avec les services techniques surtout dans le secteur de l'éducation et de la santé (ARD, IA, région médicale, CL). Lors de la mise en œuvre, le CVA a collaboré avec d'autres partenaires et ONG comme CRS, l'ONG la lumière etc... Mais, toutes ces nouvelles collaborations ne font pas l'objet d'un partenariat officiel signé entre ces différentes structures et le projet CVA.

De manière générale, le CVA a collaboré avec les partenaires existants, mais n'a pas tissé de nouveaux partenariats de manière officielle. Il est important que pour réussir des plaidoyers au niveau national, le CVA puisse s'allier avec les autres projets, programmes et ONGs qui s'emploient dans le plaidoyer dans la région de Kédougou.

Tableau 23 : Evaluation des partenariats établis

Variable	Note
Les partenariats établis par projet	5

Source : Réalisé par nous même

6. La collaboration avec les partenaires

La collaboration avec les élus locaux a été timide au début du projet, suite à la prise de conscience des communautés et de leurs exigences de redevabilité vis-à-vis de leur représentant. Mais, cette méfiance s'est un peu estompée quand les élus locaux ont compris

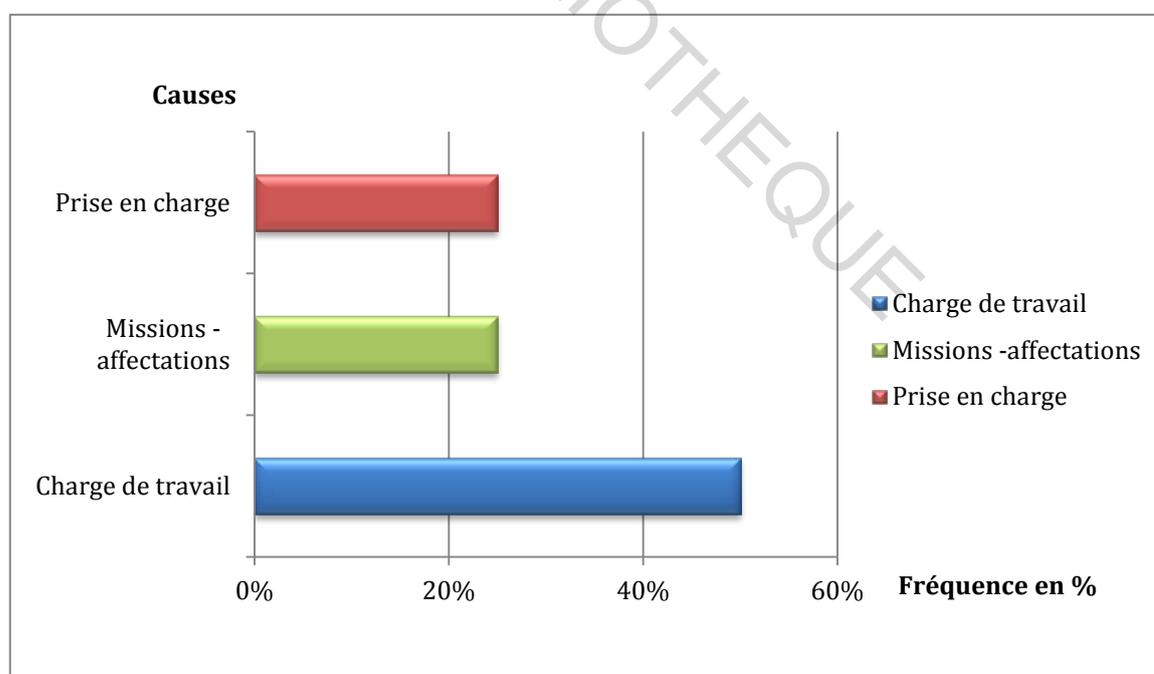
le bien fondé et l'approche CVA. Ainsi, les PCR ont pris des actes délimitant toutes les infrastructures polarisés par le CVA.

La collaboration avec les organisations communautaires de base a été un succès. Les comités de santé, les APE, les CGE etc... ont été fortement impliqués dans la mobilisation et la sensibilisation sur le respect des normes standards. Le suivi des différents engagements pris dans les plans d'action incombent aussi en première lieu aux comités de gestion du CVA.

La collaboration avec les ONGs s'est matérialisée par le fait que plusieurs d'entre elles ont été sensibles au plaidoyer mené, et se sont engagés à travers les plans d'action.

La collaboration avec les partenaires techniques s'est déroulée sous le sceau du conseil scientifique. L'engouement et la participation des membres du conseil scientifique qui est l'organe fédérateur des partenaires techniques de la région autour du CVA, se sont dégradés au fil de la mise en œuvre du projet. La présentation des causes qui ont conduit à cette situation se présente comme suit :

Graphique 5 : Présentation des causes affectant la collaboration avec le CS



Source : Réalisé sur la base des informations recueillies

L'analyse du graphique ci-dessus nous montre que 50 % des questionnés trouvent que le relâchement du conseil scientifique s'explique par la charge de travail de ses membres. En effet, la plupart des membres du CS sont à la tête des services déconcentrés de l'Etat dans la région, ces positions leur affectent une charge de travail non négligeable, ce qui les empêche de s'activer pleinement autour du projet.

Dans cette même population, 25 % des questionnés trouvent que la diminution de la participation du CS au CVA était due aux missions et affectations des membres en dehors de la région de Kédougou.

La prise en charge des membres du CS lors des déplacements sur le terrain a été évoqué par 25 % des questionnés comme cause de la baisse de la participation au CVA par les membres du CS.

Tableau 24 : Evaluation de la collaboration avec les partenaires

Variable	Note
La collaboration avec les partenaires	7

Source : Réalisé par nous même

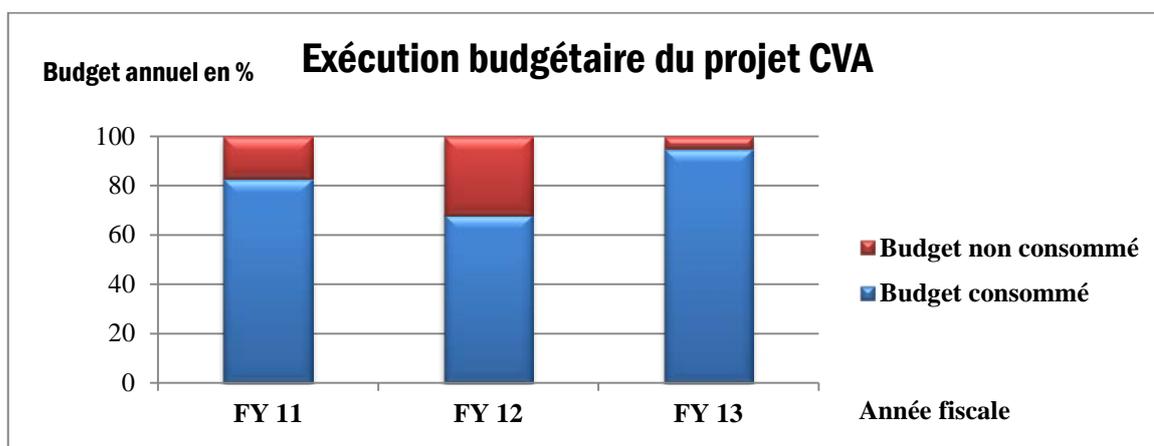
7. L'exécution financière

Le projet CVA étant un projet de plaidoyer, dispose d'un budget peu élevé dont l'essentiel est consacré aux charges de personnel, aux charges administratives et à la mobilisation sociale. Le risque de malversation financière pour ce projet reste donc faible. Aussi les différents audits du CVA qui sont réalisés ne dénotent aucune malversation financière.

Toutes les demandes de fonds et les pièces justificatives sont soumises à la comptabilité dans les délais requis et selon les procédures comptables en vigueur à World Vision.

L'exécution budgétaire du projet CVA durant son cycle de vie peut se résumer à travers le graphique ci-après réalisé sur la base des données recueillies à la comptabilité du projet (voir annexe 4, page 97) :

Graphique 6 : Exécution budgétaire du projet CVA



Source : Finances base de Kédougou

On note une sous consommation générale du budget sur les trois (03) années de mise en œuvre. En année fiscale 2011, on note 17 % de sous consommation du budget, en 2012 elle est plus importante et se chiffre à 32 %, tandis qu'en 2013 elle est de 5 %. Cet état de chose n'offre pas une meilleure performance financière au projet.

En poussant notre analyse vers les causes profondes de cette sous consommation, nous avons abouti aux causes suivantes :

- ❖ La période de mise en œuvre du projet qui est réduite du fait de l'approbation tardive et de l'inactivité en période d'hivernage ;
- ❖ La budgétisation du projet avait tenu compte de la prise en charge des participants aux séances du CVA, mais l'approche IPM adoptée par le projet ne permettait plus cette prise en charge ;
- ❖ La contribution des communautés dans les dépenses liées à la mobilisation sociale lors des réunions CVA ;
- ❖ Le fait que les ADP ou le CVA est mis en œuvre, prennent en charge certaines dépenses du projet ;

Ces différentes causes ne sont pas forcément des faiblesses, certaines peuvent être comptabilisées comme une force du projet et de l'approche de mise en œuvre de World Vision.

Tableau 25 : Evaluation de l'exécution financière

Variable	Note
L'exécution financière du projet	7,5

Source : Réalisé par nous même

8. Le système de rapportage du projet

Le CVA dispose de plusieurs systèmes de rapportage. Au niveau base, le projet doit produire des rapports mensuels adressés au chef de base. Chaque trimestre un rapport doit être produit et adressé cette fois-ci au chargé de la protection de l'enfance et du plaidoyer au niveau national. Outre ces deux rapports, le CVA doit produire annuellement 02 rapports de gestion qui sont adressés au bureau de soutien. Tous ces rapports sont partagés avec le conseil scientifique. Nous pensons que ce système de rapportage peut s'avérer efficace pour assurer une bonne remontée des informations du projet.

Tableau 26 : Evaluation du système de rapportage

Variable	Note
Le système de rapportage du projet	9

Source : Réalisé par nous même

9. Les mécanismes de conseil et de suivi

Le suivi – conseil du projet CVA est assuré à deux niveaux :

- En interne par le responsable de suivi évaluation de la base ;
- En externe par le comité scientifique régional, les comités scientifiques départementaux et les comités de gestion du CVA dans les communautés.

Le suivi interne du CVA s'intègre dans le mécanisme de suivi des programmes de la base. Il se fait à travers le système de rapportage du projet. Les différents rapports (mensuels,

trimestriels, semestriels et annuels) fournissent des éléments qui aident à l'appréciation du suivi du projet.

Le suivi externe quant à lui se fait à travers les organes dont le CVA s'est doté au niveau régional, départemental et communautaire. Ces organes ont pour vocation de suivre la mise en œuvre du projet chacun dans sa zone de compétence.

Tableau 27 : Evaluation des mécanismes de conseil et de suivi

Variable	Note
Les mécanismes de conseil et de suivi du projet	7

Source : Réalisé par nous même

Le CVA étant un projet de plaidoyer, et nouvellement mis en œuvre par WV, nous pensons que le suivi interne devrait se faire de manière plus accentuée. Des rencontres annuelles de suivi – recadrage devraient être organisées. Un suivi plus rapproché aurait permis de déceler et de régler plus tôt certains manquements relevés par notre étude, car les leçons apprises concernant les projets de plaidoyer à WVS sont presque inexistantes.

Le suivi externe reste à améliorer surtout au niveau régional. La disponibilité des membres et les moyens ont fait défaut pour un suivi adéquat du projet par le comité scientifique.

10. La communication et la visibilité du projet

Pour communiquer, le CVA s'appuie d'une part sur les facilitateurs de développement et le réseau des volontaires communautaires, et d'autre part sur les autorités locales. Il s'appuie aussi sur les services techniques et les conseils scientifiques (régional et départementaux). La communication du projet s'est bien passée globalement. En effet, la totalité des facilitateurs de développement et des membres du conseil scientifique questionnés affirme recevoir à temps la planification des activités du projet, afin de prendre les mesures nécessaires. La communication du CVA s'est globalement bien passée, en témoigne la réussite des mobilisations sociales et l'accompagnement des partenaires.

Le CVA a impliqué dans son conseil scientifique régional un professionnel des médias qui est chargé de la communication, de la visibilité et de la vulgarisation des activités du projet. Ceci a donc permis au projet d'avoir le soutien des radios communautaires, qui rapportent sur les activités du projet. Toutefois, le CVA aurait pût profiter de cette opportunité pour signer des partenariats avec ces radios communautaires et avoir des plages horaires pour améliorer sa visibilité et continuer à divulguer l'approche CVA.

Tableau 28 : Evaluation de la communication et de la visibilité du projet

Variable	Note
La communication/visibilité du projet	7

Source : Réalisé par nous même

11. La participation des enfants et des groupes vulnérables

La participation des enfants et des groupes vulnérables au projet peut s'apprécier à travers la composition des comités de gestion du CVA. Tout comité de gestion du CVA doit impérativement inclure les enfants, les femmes et les personnes vivant avec handicap. Même si le rapport entre ses différents groupes et celui des hommes n'est pas égal, le comité de gestion constitue quand même pour eux un cadre d'expression. Les enfants ont eu à participer à la mobilisation et à la sensibilisation de leurs pairs sur les droits et devoirs qui sont la leur. Les femmes ont participé à la mobilisation et à la sensibilisation sur les questions relatives à la nutrition et à la scolarisation des enfants surtout les filles. Les personnes vivant avec handicap ont pu mettre l'accent sur la nécessité d'équiper les infrastructures de rampe d'accès et la stigmatisation dont ils sont victimes.

Tableau 29 : Evaluation de la participation des enfants et des groupes vulnérables

Variable	Note
La participation des enfants et des groupes vulnérables au projet	9

Source : Réalisé par nous même

12. Diagnostic SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) du projet

Ce diagnostic permet de faire une analyse interne du projet CVA et de son environnement. C'est une méthode participative d'auto évaluation assistée. C'est un outil dont les résultats sont un parfait résumé global, qualifié et hiérarchisé des éléments à prendre en compte pour une bonne prise de décision.

Tableau 30 : Diagnostic SWOT du projet

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Evaluation de la performance d'un projet de plaidoyer : cas du projet CVA Kédougou de WV Sénégal

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CVA permet d'avoir la situation exacte des écoles et infrastructures sanitaires, ce qui facilite les interventions. ▪ La réussite de la sensibilisation des communautés et l'implication des OCB. ▪ L'approche CVA est novatrice, originale et participative. ▪ L'implication et la formation des partenaires de l'éducation et de la santé. ▪ Le suivi des plans d'action par les communautés elles même. ▪ L'approche permet d'intervenir dans les zones les plus vulnérables. ▪ L'accentuation du dialogue et la cohésion sociale. ▪ Le projet permet la prise de conscience des communautés vis-à-vis de leur devoir. ▪ Le projet facilite un diagnostic actualisé des programmes afin de montrer la vulnérabilité. ▪ La sensibilisation des parents sur l'éducation et la santé. ▪ La collecte d'informations fiables en temps réel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La non implication des CDD et des cadres de concertation. ▪ Le manque de moyens financiers à la hauteur des attentes. ▪ Le désintéressement du conseil scientifique des activités du projet à la longue. ▪ Faible responsabilisation du Comité Scientifique. ▪ Le non-respect des engagements par les partenaires. ▪ La sous consommation du budget. ▪ L'absence de formation initiale et orientation du nouveau staff sur le CVA. ▪ Le temps réduit pour la mise en œuvre du projet (6 à 7 mois par an). ▪ Tous les outils et les documents ne sont pas traduits dans les langues locales. ▪ Non maîtrise de l'approche et des normes standards par tous les bénéficiaires. ▪ Limitation du CVA aux secteurs de l'éducation et de la santé.

Evaluation de la performance d'un projet de plaidoyer : cas du projet CVA Kédougou de WV Sénégal

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les justificatifs et les demandes de fonds sont soumis à temps. ▪ Il facilite l'intégration et la mutualisation des ressources. ▪ Le projet produit de bons résultats sans un gros budget. ▪ Il promeut l'équité (ce n'est pas seulement l'avis des décideurs qui compte). ▪ Il accroît le niveau de compréhension des normes standards par les bénéficiaires. ▪ L'édition de livret sur les normes standard dans le secteur de l'éducation et de la santé. 	
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'incorporation de l'approche dans les ADP et la gestion du CVA par les FD et FDC pourrait créer plus d'impact. ▪ Présence dans la région de plusieurs partenaires (ONG) qui peuvent se joindre au CVA. ▪ Facilité d'avoir des financements pour le CVA car son budget n'est pas important. ▪ Existence des structures déjà mises en place, qui peuvent aider le projet dans sa mise en œuvre. ▪ Possibilité d'intégrer d'autres thèmes de plaidoyer comme la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'orpaillage peut être un frein à la mobilisation sociale. ▪ L'insécurité dans les zones d'intervention qui sont souvent très reculées. ▪ La non intégration des cadres de concertation peut être un frein à la pérennisation. ▪ Refus de collaboration entre les partenaires. ▪ L'inaccessibilité des zones compte tenu de la saison des pluies. ▪ La non prise en charge des partenaires lorsqu'on les déplace. ▪ Affectation des partenaires techniques qui sont déjà dans le

Evaluation de la performance d'un projet de plaidoyer : cas du projet CVA Kédougou de WV Sénégal

<p>protection des enfants.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Profiter de la forte mobilisation pour faire passer des messages de civisme.▪ Possibilité de Mobilisation de ressources supplémentaires par les communautés grâce au CVA.▪ Possibilité d'extension du projet à toutes les communautés pour des services sanitaires et éducatifs de qualité dans toute la région.	<p>processus CVA.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Les réalités socioculturelles des zones d'intervention (leur propre planification pour les jours d'activités).▪ L'appropriation du CVA par les collectivités locales.▪ Retrait des partenaires dans l'accompagnement des communautés dans la réalisation des plans d'actions.▪ Faible représentation dans la région des partenaires au développement.
---	--

Tableau 31 : Récapitulatif de l'évaluation du projet

Variables expliquées		Note
Pertinence		10
Efficacité		8,125
Efficience		9
Durabilité		6
Succès		9
Variables explicatives		-
Planification	La conception du projet	8
	L'analyse du cadre logique	10
	Le cadre institutionnel	9
Organisation	L'élaboration des plans d'action du projet	10
	La mobilisation des ressources	7
	Les partenariats établis	5
	La collaboration avec les partenaires	7
Direction	La communication et la visibilité du projet	7
	L'exécution financière	7,5
	La participation des enfants et des groupes vulnérables	9
Contrôle	Le système de rapportage du projet	9
	Les mécanismes de conseil et de suivi	7
Performance du projet		137,625
Moyenne des indicateurs		8,10

En conclusion, nous pouvons affirmer que le projet CVA est globalement performant, car la moyenne des indicateurs de performance est de **8,10** donc supérieur à la note de 8 qu'on s'était fixé comme seuil de performance du projet CVA.

En tant que projet test, le CVA a atteint ses objectifs. L'évaluation des projets test doit s'attarder non seulement sur la valeur intrinsèque des résultats du projet, mais doit surtout renseigner sur :

- ❖ ce qui a marché ;
- ❖ ce qui n'a pas marché ;
- ❖ fournir des éléments pouvant aider à la conception et à la planification du projet proprement dit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

A l'issue de l'analyse des résultats de nos enquêtes, nous allons formuler des recommandations dont la pertinence est fonction des faiblesses et menaces issues de l'étude. Ces recommandations sont adressées aux différents acteurs du CVA afin de les aider à la prise de décision.

❖ **Recommandations à l'endroit de World Vision**

- Prévoir des formations annuelles sur l'approche CVA à l'endroit du nouveau staff de WV et des partenaires nouvellement affectés dans les zones d'intervention du CVA. Cela permettra de disposer des agents et des partenaires bien formés à l'approche, et améliorerait la qualité de la mise en œuvre du projet.
- Implémenter le projet dans plus de collectivités locales, ou intégrer l'approche dans tous les programmes de WVS. Compte tenu de la simplicité du projet et de l'approche, il serait souhaitable que le projet soit réédité et mis en œuvre dans plus de collectivités locales que la phase test ; ou que tous les programmes de World vision s'approprient l'approche et l'intègrent dans leurs interventions.
- Créer avec les autres ONG de la région un réseau de plaidoyer afin de réussir des plaidoyers au plan national. Une coalition des partenaires œuvrant dans le domaine du plaidoyer, pourrait donner plus d'impact et de visibilité aux messages véhiculés par ceux-ci. Les décideurs seraient plus influencés et favorables à écouter une coalition d'ONG.
- Communiquer avec le bureau de soutien, pour que l'approbation du budget se fasse plus tôt. Cette communication avec les bureaux de soutien est nécessaire à cause du contexte de la région de Kédougou. L'accessibilité des zones d'intervention cumulée avec le retard de l'approbation des budgets offre seulement six à sept mois de mise en œuvre des activités du projet. L'approbation à temps du budget pourrait rallonger la période de mise en œuvre des projets dans la région de Kédougou, et ainsi donner plus de chance à la réussite des plaidoyers.

- Impliquer les cadres de concertation, afin qu'ils puissent s'appropriier le projet, et leur déléguer le déroulement du CVA. Cette recommandation pourrait assurer la pérennité du projet. Les cadres de concertation regroupant l'ensemble des OCB, ces dernières pourraient appliquer l'approche chacun dans son domaine d'intervention.
- Faire un suivi plus rigoureux du projet, systématiser des rencontres annuelles de suivi et de recadrage du projet. Ces rencontres feront office d'évaluation à mi-parcours. Tous les acteurs se réuniront afin de discuter des leçons apprises, des difficultés et défis rencontrés lors de la mise en œuvre ; et trouver des solutions pour y remédier. Ce suivi régulier permettra l'amélioration de la qualité du projet, et évitera de trainer des insuffisances sur plusieurs années.
- Prévoir des actions de plaidoyer touchant le côté « soft » de l'éducation, c'est-à-dire le respect du quantum horaire, formation des enseignants etc...
- Etendre l'approche CVA dans d'autres domaines tels que la protection de l'enfance, de l'environnement etc...
- Appliquer les conventions types comme référence en matière de collaboration avec les partenaires techniques.

❖ **Recommandations à l'endroit des Elus locaux**

- Inscrire dans les PLD, les engagements pris par la collectivité locale et les partenaires à travers les plans d'action. Cette action rendra les engagements plus officiels et solennels. Les partenaires et la CL seront plus enclin dans ce cas à respecter leurs engagements.
- Faciliter les assises du Conseil Rural pour délibérer sur les espaces réservés aux infrastructures sociaux de base dans leur localité.
- Etre le porte-voix des plaidoyers menés dans leur CL au niveau régional et national.
- Etre à la recherche perpétuelle de nouveaux partenaires pouvant appuyer la mise en œuvre des plans d'action issus du processus CVA.

❖ **Recommandations à l'endroit des Bénéficiaires**

- S'approprier l'approche CVA et renforcer la connaissance des normes standards en matière de fourniture des services sociaux de base.
- Mettre à contribution les volontaires communautaires pour suivre la réalisation des plans d'action.
- Améliorer le suivi des plans d'action, afin de détecter assez tôt les désengagements et prendre des mesures adéquates.
- Collaborer avec les radios communautaires afin d'assurer la mobilisation sociale, rapporter sur les réalisations du CVA, et passer des messages de plaidoyer dans le but d'atteindre plus de monde et d'accroître la visibilité du projet.

❖ **Recommandations à l'endroit des Partenaires techniques**

- Orienter, soutenir et harmoniser les actions des ONG et partenaires au développement dans la région. Ces actions éviteront le chevauchement des interventions de ces différents acteurs.
- Appuyer techniquement les CL dans la mise en œuvre des plans d'actions, afin d'éviter que les réalisations du CVA elle-même ne violent les normes standards.

Conclusion Générale

Cette étude qui a pour objectif de procéder à l'évaluation finale du projet CVA, nous a permis de nous pencher sur un sujet d'actualité qu'est l'évaluation des projets de développement. Cet exercice a pour but de mesurer la performance du projet et d'en tirer des leçons afin de capitaliser les bonnes pratiques.

Afin d'atteindre ce but, il nous est apparu nécessaire de passer en revue les différents courants de pensée en matière d'évaluation de projet de développement. Cette revue nous a servi de base à l'élaboration d'un modèle d'analyse, qui par la suite a été expérimenté au cas spécifique du projet CVA.

A l'issue de ce travail, nous avons apprécié le niveau de performance du CVA. Des forces et des faiblesses liées à la conception et à la mise en œuvre du projet CVA ont par ailleurs été relevées. Les forces constituent des acquis qu'il faudrait consolider. Afin de résorber les insuffisances, nous avons émis des recommandations à l'endroit des différents acteurs intervenant dans le projet CVA. Il serait intéressant pour World Vision de profiter des opportunités qu'offre l'environnement du projet et aussi développer des actions pour mitiger les menaces répertoriées par notre étude.

Les recommandations de notre étude, si elles sont pris en compte, contribuerait aux différents acteurs de mieux concevoir et de mettre en œuvre le CVA si l'on devrait le répliquer. En outre, cette évaluation pourrait servir de base à l'évaluation d'autres projets du même type.

En terme de satisfaction, l'analyse montre que le projet CVA a été globalement performant et satisfaisant. L'approche qui est la sienne, est novatrice et originale et peut être utilisée dans tous les autres secteurs, car elle permet non seulement d'atteindre les objectifs fixés mais aussi de raviver l'éveil citoyen, de susciter le dialogue, la cohésion, la mutualisation des forces et ressources des citoyens et partenaires de divers horizons autour d'un idéal.

La présente étude à l'instar de toute recherche académique a été circonscrite afin de mieux la cerner et la mener compte tenu des contraintes de temps et de moyens. En effet, nous avons partagé notre temps entre nos activités professionnelles et les exigences de la recherche. Malgré notre volonté manifeste d'arriver à une production de qualité, notre étude de dimension humaine reste perfectible.

Nous exhortons donc d'autres chercheurs à s'investir dans des recherches relatives à l'évaluation des projets de développement et particulièrement ceux de plaidoyer, afin

d'explorer les contours ignorés par notre étude, ou d'approfondir notre analyse ; car les projets de plaidoyer prendront une place importante dans l'univers du développement dans les décennies à venir, surtout dans les pays subsahariens.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. **AFITEP(2010)**, Dictionnaire de management de projet, 4^e édition AFNOR, pages 511.
2. **BANQUE MONDIALE/Département de l'évaluation des opérations Programmes Partenariat et Gestion (2004)**, Suivi & Evaluation : Quelques outils, méthodes et approches, pages 26.
3. **BANQUE MONDIALE (2004)**, Suivi et Evaluation : Quelques outils, méthodes et approches, Département de l'évaluation des opérations, renforcement des capacités d'évaluation, Washington, Etats-Unis d'Amérique, pages 27.
4. **COFFMAN Julia (2009)**, A User's Guide to Advocacy Evaluation Planning, Harvard Family Research Project, pages 22.
5. **FIDA (2010)**, Guide pratique de S&E des projets, annexe A, pages 8.
6. **International HIV/AIDS Alliance(2010)**, Measuring up : Guide d'apprentissage pour l'évaluation des activités de plaidoyer des organisations de la société civile œuvrant dans le domaine du VIH, pages 41.
7. **Mainenti Carline & Richardier Benjamin (2009)**, Guide pour l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation d'une stratégie de plaidoyer pour accompagner des partenaires Sud dans leurs actions de plaidoyer, VSF-CICDA, pages 33.
8. **PNUD (2002)**, Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, bureau de l'évaluation du PNUD, New York, pages 138.
9. **Project Management Institute (2000)**, Guide des connaissances en management de projet-Guide PMBOK, 4^{ème} édition, Newtown Square, Pennsylvanie, Etats-Unis.
10. **SHAPIRO Janet (2001)**, Le Suivi et l'Evaluation, 1^{ère} édition, Edition (CIVICUS), Johannesburg, pages 54.
11. **Winterford Keren (2009)**, Voix et action citoyenne : notes d'orientation, World Vision UK, pages 186.
12. **World Vision International (2007)**, LEAP deuxième édition, équipe LEAP, World Vision Global Centre, Washington, pages 133.

RAPPORTS

1. **ANSD (2011)**, SES du Sénégal en 2010, ANDS Décembre 2011, pages 359.
2. **ANSD (2011)**, SES de la région de Kédougou en 2010, ANDS Août 2011, pages 95.
3. **Ministère de l'Economie et des Finances (2011)**, Les Disparités Géographiques de l'Accès aux Services Sociaux de Base au Sénégal, Enquêtes-villages 2000 et 2009, pages 19.
4. **Ministère de l'Economie et des Finances (Sénégal)/Unité de Coordination et de Suivi de la Politique Economique (2010)**, Rapport introductif pour le débat de haut niveau de l'Assemblée générale des Nations Unies sur les OMD, 20-22 septembre 2010, New York ; pages 8.
5. **Ministère de l'Economie et des Finances (2009)**, Rapport de suivi des objectifs du millénaire pour le développement : Situation des OMD en 2008 et orientations stratégiques pour 2015, version finale, CSPLP, pages 42.
6. **NATIONS UNIES (2010)**, Objectifs du Millénaire pour le Développement, rapport 2010, New York, pages 80.
7. **Organisation mondiale de la Santé et Fonds des Nations Unies pour l'enfance (2004)**, Atteindre les OMD en matière d'eau potable et d'assainissement : évaluation des progrès à mi-parcours, pages 36.
8. **REPUBLIQUE DU SENEGAL (2011)**, Document de Politique Economique et Sociale : DPES 2011-2015 Placer le Sénégal sur la rampe de l'émergence, pages 131.
9. **WVS (2012)**, Rapport annuel, pages 26.
10. **WVS (2012)**, Rapport annuel d'activités de la base de Kédougou, pages 15

SUPPORTS DE COURS

1. **SAMB Ndiaga (2010-2011)**, Méthodologie de recherche appliquée à la rédaction d'un mémoire, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG.
2. **TRAORE Ahmadou (2011-2012)**, Projet professionnel, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG.
3. **AW Aboubacar (2011-2012)**, Suivi-évaluation de projet, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG.

4. **TRAORE Ahmadou (2011-2012)**, Contexte de management de projet, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG.
5. **TRAORE Ahmadou (2011-2012)**, Les étapes d'une évaluation de projet, Cours DESS/Gestion de projet, ISMEO, CESAG.

MEMOIRES

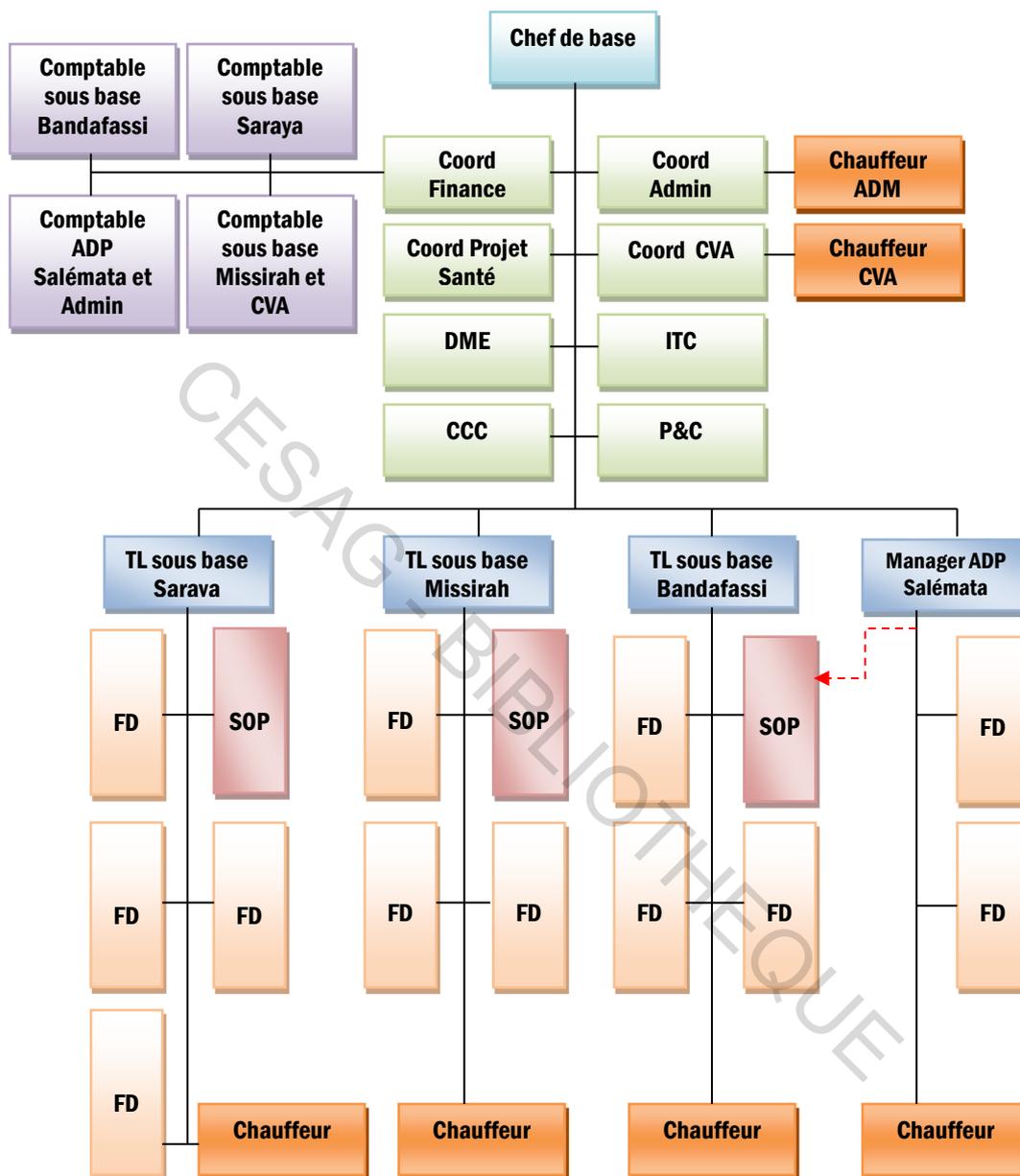
1. **DEGILA Lynda (2011)**, Evaluation Finale d'un Projet : cas du PGIES, Mémoire Professionnelle en Gestion de Projets, ISMEO-CESAG, pages 100.
2. **NOUPKOKINNOU Olivier (2012)**, Elaboration d'un guide d'élaboration de la dimension empowerment des femmes dans les programmes de la FKA Sénégal, Mémoire Professionnelle en Gestion de Projets, ISMEO-CESAG, pages 93.

WEBOGRAPHIE

1. <http://www.intrac.org/data/files/resources/672/Tracking-Progress-in-Advocacy-Why-and-How-to-Monitor-and-Evaluate-Advocacy-Projects-and-Programmes.pdf>
2. <http://www.hfrp.org/var/hfrp/storage/fckeditor/File/file/Supporting%20files%20for%20publications/UserGuideAdvocacyEvaluationPlanning.pdf>
3. <http://www.policyproject.com/pubs/advocacy/French/Sect3Unit8.pdf>
4. <http://www.eval.fr/Pages/pourquoi.aspx>
5. <http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/>
6. <http://cop-mfdr-africa-fr.ning.com/forum/topics/les-omd-sontils-realistes-nos-1?page=2&commentId=2319357%3AComment%3A8806&x=1#2319357Comment8806>

Annexes

Annexe 1 : Organigramme de WV base de Kédougou FY 13



Légende:

CCC: Christian Commitment Coordinator

COORD: Coordonnateur

DME: Design, Monitoring and Evaluation

SOP: System Operator

FD: Facilitateur de Développement

P&C: People and Culture

ITC: Information, technology and Communication **TL:** Team Leader

Annexe 2 : Codification de la notation des indicateurs de l'évaluation du projet

NOTE	SIGNIFICATION
10	Excellente
9	Très bonne
8	Bonne
7	Très suffisante
6	Suffisante
5	Modérée
4	Insuffisante
3	Très insuffisante
2	Mauvaise
1	Très mauvaise

NB : L'appréciation globale du projet se fera fonction de la moyenne des différentes notes.
Le projet est performant si nous avons une moyenne égale ou supérieure à 8.

Annexe 3 : Cartographie des interventions du projet CVA

Villages	Collectivités locales	Infrastructures	Année
KEWOYE	CR de Kéwoye	Poste de santé	2011
BARABIRI	CR Bambou	Ecole	
MOUSSALA	CR Bambou	Poste de santé	2012
EBARACK	CR d'Ethiolo	Case de santé	
SAMBRANBOUGOU	CR Missira Sirimana	Case de santé	
KEWOYE	CR de Kéwoye	Ecole	
OUBADJI	CR D'Oubadji	Ecole	
GADAGANDJIRI	Commune de Salemata	Ecole	
THIANGHETO LEBAR	CR de Daresalam	Ecole	
BOKHODY	CR Missira Sirimana	Ecole	
FARANDING	CR Missira Sirimana	Ecole	
ILIMALO	CR Missira Sirimana	Ecole	
MISSIRA BAKAOKA	CR de Daresalam	Case de santé	2013
WASSANGARAN	CR Missira Sirimana	Case de santé	
YAPEN	CR d'Ethiolo	Ecole	
AMOUNE	CR d'Oubadji	Ecole	
EGATHIE	Commune de Salemata	Ecole	
LINGUEYE	CR Bambou	Ecole	
SATADOUYOU	CR Bambou	Ecole	
BOUNTOUNG	CR Missira Sirimana	Ecole	
KASSANGUIRY	CR Missira Sirimana	Ecole	

Annexe 4 : Budget du CVA durant le cycle de vie

Eléments	Budget initial (approuvé) en \$	Budget consommé en \$	Ecart en \$
FY 11	120.000	99.401	20.599
FY 12	120.5989	81.940	38.658
FY 13	108.657	102.810	5.846
TOTAL	349.255	257.245	92 010

Source : Finances Kédougou

Annexe 5 : Guides d'entretien

Equipe de conception du projet

1. Dans quel contexte l'initiative de concevoir ce projet est advenu ?
2. Quel était la composition de l'équipe de conception du projet ?
3. Quel est l'expérience de l'équipe en matière de conception de projet particulièrement les projets de plaidoyer ?
4. Quelle est l'approche utilisée pour la conception du projet ?
5. Quels étaient les difficultés rencontrées lors de la conception du projet ?
6. Quels sont les défis identifiés lors de la conception et qui doivent être relevés lors de la mise en œuvre ?
7. Si vous deviez noter sur une échelle de 1 à 10 la conception du CVA, combien donneriez-vous ?
8. Quel est le mécanisme de suivi mis en place, et comment avez-vous participé au suivi du projet ?

Coordonnateur du projet

1. Quelle appréciation globale faites-vous du projet ?
2. Pensez-vous que les objectifs visés par le projet ont été atteints ? Si vous deviez noter l'atteinte des objectifs sur une échelle de 1 à 10, combien noteriez-vous.
3. Pourquoi les sites d'interventions ont régressés en 2013 ?
4. Si vous devriez donner une note de satisfaction globale à la mise en œuvre du projet, combien noteriez-vous sur une échelle de 1 à 10 ?
5. Comment pensez-vous qu'on devrait réorienter le projet si l'on devrait le rééditer ?
6. Quels sont les défis majeurs que le projet a eu à relever lors de sa mise en œuvre ?
7. Il y a-t-il un mécanisme de suivi conseil ? comment il a fonctionné ?
8. Quel est le système de rapportage du projet ? (mensuel ? trimestriel ? etc...)
9. Comment s'est passé la communication du projet ? (presse, caravane, etc.)

Managers, FD et chauffeur

1. Quelle appréciation globale faites-vous du projet ?
2. Pensez-vous que les objectifs visés par le projet ont été atteints ?
3. Comment pensez-vous qu'on devrait réorienter le projet si l'on devrait le rééditer ?

4. Quels sont les défis majeurs que le projet a eu à relever lors de sa mise en œuvre ?
5. Si vous deviez noter sur une échelle de 1 à 10 la contribution du CVA dans l'atteinte des programmes de vos ADP, combien donneriez-vous ?

Directeur financier et comptable du projet

1. Quelle appréciation globale faites-vous du projet ?
2. Pensez-vous que les objectifs visés par le projet ont été atteints ?
3. Pensez-vous que le projet a bien utilisé les ressources mis à sa disposition ?
4. Quel a été les taux d'exécution du budget durant les 3 ans ?
5. Comment pensez-vous qu'on devrait réorienter le projet si l'on devrait le rééditer ?
6. Quels sont les défis majeurs que le projet a eu à relever lors de sa mise en œuvre en matière de finances?
7. Si vous deviez noter sur une échelle de 1 à 10 la performance financière du CVA, combien donneriez-vous ?

Bénéficiaires

1. Quelle est votre appréciation globale du projet ?
2. Quelles ont été les difficultés que vous avez rencontrées dans la mise en œuvre des activités ?
3. Comment pensez-vous qu'on pourrait réorienter le projet si l'on devrait le rééditer ?
4. Si vous deviez noter sur une échelle de 1 à 10 la performance du CVA, combien donneriez-vous ?

Comité scientifique du projet

1. Quelle appréciation globale faites-vous du projet ?
2. Quelle a été votre rôle dans la mise en œuvre du projet ?
3. Quelle nouvelle orientation ou correction voudrait vous que l'on apporte au projet si l'on devait le rééditer ?

Annexe 6 : Cadre logique du projet

Project Title: Citizen Voice and Action in Kedougou			Programme Name: SENEGAL - Good Governance	
Country: Sénégal			Start date: Octobre 2011	End date: Septembre 2013
	Résumé des objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Project Goal	Permettre aux citoyens, aux fournisseurs de services et aux gouvernements locaux le dialogue et plaider pour une meilleure santé et la prestation des services d'éducation.	% de la mise en œuvre des recommandations des plans d'action.	Rapports de mise en œuvre du plan d'action.	
		% de «succès» de défense, de l'utilisation des questions du plan d'action à un niveau supérieur.	Documentation des actions de plaidoyer.	
Outcome 1	Le Gouvernement et les citoyens sont prêts pour l'engagement communautaire.	% des infrastructures de services qui ont accepté de mettre en œuvre le CVA.	Notes des premières réunions.	Stabilité du gouvernement et fournisseurs de services dans les zones cibles.
Output 1.1	Le personnel de WV est organisé et préparé pour le processus CVA.	Nombre de personnel formé à l'approche CVA.	Liste des participants.	Le temps et les priorités concurrentes permettent au personnel de s'engager pleinement. Une bonne animation de sessions de formation.
		Nombre de politiques traduit dans les langues locales.	Documents, des chansons ou des slogans existants.	
Output 1.2	Les citoyens, les usagers, les fournisseurs de services et les gouvernements locaux sont organisés et préparés pour le CVA.	Nombre de séances sur les politiques et la citoyenneté tenues.	PV des réunions.	La disponibilité des prestataires de services pour l'approche. Acceptabilité de tous les

Evaluation de la performance d'un projet de plaidoyer : cas du projet CVA Kédougou de WV Sénégal

		Nombre de personnes formées dans l'atelier d'orientation.	Liste des participants.	partenaires sur l'approche.
Outcome 2	Les utilisateurs de services, les fournisseurs et les collectivités locales sont engagés dans un dialogue pour améliorer la performance des services.	% d'infrastructures de services choisis par an qui complètent le processus CVA.	Existence d'un maximum de plan d'action actualisé.	Les discussions ne sont pas politisées par les partis politiques. Les différences ethniques n'affectent pas les discussions.
		% des infrastructures de services choisis qui ont des plans d'action.	Existence d'un maximum de plan d'action actualisé.	
Output 2.1	Les réunions initiales et les séances de surveillance de la qualité des services sont maintenues.	Nombre d'infrastructures de services qui complètent le processus de carte de score.	Cartes de pointage	Bonne facilitation du dialogue et des sessions de scoring.
		Nombre de réunions initiales tenues.	PV des réunions.	
Output 2.2	Les réunions d'interface et les séances de planification sont organisées.	Nombre de plans d'action créés par an.	Existence d'un maximum de plan d'action actualisé.	Les plans d'action sont acceptés par tous les partenaires.
Outcome 3	Les utilisateurs de services, les fournisseurs et les gouvernements locaux sont actifs dans la mise en œuvre des plans d'action et de plaidoyer pour le changement.	% de mise en œuvre des recommandations des plans d'action.	Rapports de mise en œuvre du plan d'action.	Le consensus sur les plans d'action et des points de défense. L'accès aux décideurs régionaux et nationaux.
		% des actions de plaidoyer lancées à la suite de l'approche CVA.	Des messages de plaidoyer.	
Output 3.1	Le conseil rural et WV analyse et utilisent les informations à partir des mesures de niveau de service prévu afin d'informer leurs plans.	Nombre de recommandations qui incluent des questions soulevées dans les plans d'action qui sont inclus dans PIA.	PIA / PLD.	Moment de plans d'action et Pia / DIP cycles de planification. Budget disponible.

Evaluation de la performance d'un projet de plaidoyer : cas du projet CVA Kédougou de WV Sénégal

Output.3.2	Les citoyens, les fournisseurs de services, les administrations locales et WV décident des actions de plaidoyer basé sur des preuves du processus CVA.	Nombre de problèmes identifiés pour le plaidoyer de haut niveau.	Des messages de plaidoyer.	Le consensus sur les plans d'action et des points de défense.
Outcome 4	Le projet est bien géré par un personnel compétent et dévoué.	% de mise en œuvre du projet (carryforward).	Rapport annuel.	La stabilité du personnel Motivation et un personnel bien formé.
Output 4.1	Le personnel reçoit une formation et des ressources pour mettre en œuvre l'approche CVA	Nombre de jours de retard dans les ressources.	Rapport annuel.	Approbation du budget en temps voulu. Aucun retard de la chaîne d'approvisionnement.
Output 4.2	Le projet est soutenu par le personnel au niveau de la base et le personnel au niveau national	CAM% à la charge du projet.	Rapport financier.	Un soutien efficace donné par la base et le bureau national.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	viii
LISTE DES ANNEXES	ix
Présentation Générale de l'étude	1
OBJET DE L'ETUDE	5
PROBLEMATIQUE	5
OBJECTIF DE L'ETUDE	7
INTERET DE L'ETUDE	7
LIMITE DE L'ETUDE	8
DEMARCHE DE L'ETUDE	9
PLAN DE L'ETUDE	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE ..	10
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	11
I. REVUE DE LA LITTERATURE	11
A. Définition des concepts.....	11
1. Projet	11
2. Programme	12
3. Plan.....	12
4. Activité.....	13
5. Résultats	13
6. Chaîne de résultats.....	14
7. Effet.....	14
8. Impacts	14
9. Indicateur.....	14
10. Performance.....	14
11. Mesure de la performance	14
12. Indicateurs de performances	15
13. Bénéficiaire	16
14. But.....	16
15. Objectifs	16
16. La gestion de projet	16
17. Le cadre logique d'un projet.....	16
18. Typologie des projets	19
a. Finalité	19

b.	<i>Nature</i>	19
c.	<i>Articulation entre les projets</i>	20
d.	<i>Taille</i>	20
e.	<i>Nature juridique</i>	20
19.	Notion de cycle de projet.....	21
B.	Notion de plaidoyer	21
1.	Définition	21
2.	Objectifs du plaidoyer	22
3.	Les étapes du processus de plaidoyer	23
4.	Les facteurs de succès d'un plaidoyer	26
a.	<i>Influencer les politiques</i>	26
b.	<i>Autonomiser les citoyens</i>	26
II.	CONCEPT D'EVALUATION DE PROJET ET MODELE D'ANALYSE	27
A.	Définition, but et approches de l'évaluation	27
1.	Définition de l'évaluation.....	27
2.	Le but de l'évaluation des projets de développement	28
3.	Approches d'évaluation.....	29
B.	Méthodes, étapes, typologies et critères de l'évaluation	29
1.	Les méthodes d'évaluation	29
a.	<i>Méthodes d'évaluation rapide</i>	29
b.	<i>Méthodes participatives</i>	30
2.	Les étapes d'un exercice d'évaluation.....	31
3.	La typologie des évaluations	33
4.	Les critères d'évaluation des projets de développement.....	35
C.	Modèle d'analyse et méthodologie de l'étude	37
1.	Modèle d'analyse.....	37
a.	<i>Questions de recherche</i>	37
b.	<i>Hypothèse de recherche</i>	38
c.	<i>Présentation de la variable expliquée</i>	38
d.	<i>Présentation des variables explicatives ou indépendantes</i>	39
e.	<i>Opérationnalisation des variables</i>	41
2.	Méthodologie de l'étude.....	44
a.	<i>Population de l'étude</i>	44
b.	<i>Collecte des données</i>	44
c.	<i>Le traitement des données</i>	46
	CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE	47
I.	PRESENTATION DE WORLD VISION	47
A.	Historique, mission, vision et valeurs	47
1.	Historique et mission.....	47
2.	Vision et valeurs.....	48
B.	World Vision Sénégal (WVS)	48
1.	Stratégie d'intervention	49
2.	Zones de mise en œuvre	50

II. PRESENTATION DU PROJET CVA	51
A. Description, but et objectifs	51
1. Description	51
2. But	54
3. Objectifs	54
B. L'approche voix et action citoyennes et phases du CVA	55
1. L'approche voix et action citoyennes	55
2. Les phases du CVA	56
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	58
CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	59
I. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA VARIABLE EXPLIQUEE.....	59
1. La pertinence du projet.....	59
2. L'efficacité du projet	61
3. L'efficience du projet	65
4. La durabilité du projet	65
5. Le succès du projet.....	66
II. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DES VARIABLES EXPLICATIVES	67
1. La conception du projet et l'analyse du cadre logique.....	67
2. Le cadre institutionnel	69
3. L'élaboration des plans d'action au niveau des sites	70
4. La mobilisation des ressources	70
5. Les partenariats établis	71
6. La collaboration avec les partenaires.....	71
7. L'exécution financière.....	73
8. Le système de rapportage du projet.....	75
9. Les mécanismes de conseil et de suivi.....	75
10. La communication et la visibilité du projet	76
11. La participation des enfants et des groupes vulnérables	77
12. Diagnostic SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) du projet.....	78
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS	84
Conclusion Générale	87
BIBLIOGRAPHIE	90
Annexes.....	93
TABLE DES MATIERES.....	103