



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 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS**
Promotion 4, Année académique 2010-2011

THEME

**ÉLABORATION D'UN SYSTÈME DE SUIVI ÉVALUATION D'UN PROJET
D'ÉDUCATION: CAS DU PROJET JANG JUB TEKKI DE ENDA GRAF SAHEL
ET DU GRET**

Bibliothèque du CESAG



Préparé par :

TAPSOBA Jacinthe Anaïs Myriam

Sous la direction de :

**Monsieur HILY Appotan Armand,
Enseignant associé au CESAG**

REMERCIEMENTS

Gloire soit rendue à Dieu le père, le fils et le saint Esprit, sans qui ce travail n'aurait pu être effectué

C'est avec un réel plaisir que nous avons effectué ce stage à Coris Bank International (CBI). La rédaction de ce rapport a pu se faire avec la participation de plusieurs personnes que nous tenons à remercier :

- * Monsieur HILY Appotan Armand, professeur associé au CESAG : vous n'avez rien ménagé pour notre formation. sans votre disponibilité, votre esprit méthodique, et votre compréhension, ce travail n'aurait jamais abouti. encore une fois Merci.
- * Monsieur Aboubacar AW, chef du département master : tout au long de notre cursus universitaire nous avons bénéficié de vos enseignements, de vos conseils. Tout cela à contribuer à faire de nous des gestionnaires par excellence. Hommage respectueux.
- * Tout le personnel du CESAG, particulièrement messieurs Ibrahima Mboulé FALL, Oumar ONGOIBA : trouvez ici toute notre reconnaissance pour le soutien moral que vous n'avez jamais cessé de nous apporter.
- * Monsieur Alioune KEITA, chargé des bourses et MIP à la Coopération Belge : vos conseils, votre disponibilité et votre passion pour le travail ont toujours contribué à la réalisation de ce document. Nous vous disons un grand Merci.
- * Monsieur Emmanuel Seyni NDIONE, Secrétaire exécutif d'ENDA GRAF Sahel : pour avoir accepté de nous accueillir au sein de son organisation. Nous avons admiré votre amour du travail et votre ouverture d'esprit. Recevez ici l'expression de notre profonde gratitude.
- * Monsieur Cheikhou TOURE, coordonnateur du projet Jang JubTekki : votre expertise et votre passion pour le travail n'ont pas manquées de nous émerveiller. Intégrer votre équipe a été pour nous un pas dans le monde professionnel. Recevez notre profonde gratitude.
- * Madame Sandrine Lemar BOLY, assistante du coordonnateur du projet Jang JubTekki : qui a cru en nous et nous. Vous n'avez jamais cessé de nous soutenir moralement et matériellement, afin de rendre notre séjour agréable et fructueux au sein du projet. nous vous en sommes très reconnaissantes.
- * Stagiaires de la promotion 2010/2011 : nous gardons de beau souvenirs de tous les moments passés ensemble à la quête du savoir au sein de cette prestigieuse école qu'est le CESAG. Qu'au-delà de nos frontières cette fraternité grandisse.

A tous ceux qui, de près ou de loin nous ont toujours soutenus, nous disons un

GRAND MERCI

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIERES	III
LISTES DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
AVANT PROPOS.....	IX
Introduction	1
Problématique.....	2
PREMIERE PARTIE: cadre théorique, méthodologie et contexte de l'étude.....	7
CHAPITRE I : cadre théorique	7
1.1 Définitions de principaux concepts.....	7
1.1.1 Projet	7
1.1.1 Gestion	8
1.1.2 Gestion de projet	8
1.1.3 Cycle de vie d'un projet	9
1.1.4 Résultat.....	11
1.1.5 Effets	12
1.1.6 Impacts	12
1.1.7 Indicateurs	13
1.1.8 Système	13
1.2 Généralités sur le suivi-évaluation	13
1.2.1 Qu'est ce que le suivi	13
1.2.2 Qu'est-ce que l'évaluation ?.....	16
1.2.3 Qu'est-ce que le suivi évaluation ?	19

1.3	Importance du suivi évaluation dans la stratégie de développement du sous-secteur de l'Education Non Formel au Sénégal.....	26
1.4	Démarche pour la conception d'un système de Suivi-Evaluation.....	28
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE		30
2.1	Conception du modèle d'analyse.....	30
2.1.1	Question de recherche	30
2.1.2	Hypothèse de recherche	30
2.2	Construction du modèle d'analyse	30
2.2.1	Définition des variables.....	30
2.2.2	Présentation du modèle	33
2.3	Population, méthodologie et limites de l'étude	34
2.3.1	Population cible de notre étude	34
2.3.2	Méthodologie de l'étude.....	34
2.3.3	Limites de l'étude.....	34
Chapitre III : CONTEXTE DE L'ETUDE.....		35
3.1	Présentation du GRET	35
3.1.1	Objectifs	35
3.1.2	Moyens	36
3.1.3	Résultat.....	36
3.1.4	Les partenaires.....	37
3.1.5	Les zones géographiques couvertes par l'action	37
3.2	Présentation d'ENDA GRAF Sahel	37
3.2.1	Objectifs	38
3.2.2	Moyens	38
3.2.3	Résultats	41
3.2.4	Les partenaires.....	46

3.2.5	Les zones géographiques couvertes par l'action	46
3.3	Présentation du projet Jang Jub Tekki de ENDA GRAF SAHEL et du GRET	47
3.3.1	Les objectifs	47
3.3.2	Les résultats	48
3.3.3	Les moyens.....	48
3.3.4	Les zones géographiques couvertes par l'action	49
DEUXIEME PARTIE: résultats de l'étude, recommandations et plan de mise en œuvre.....		50
CHAPITRE I : LES RESULTATS DE L'ETUDE		50
1.1	Résultats de l'étude par rapport à l'environnement interne.....	50
1.1.1	La planification	50
1.1.2	L'organisation	60
1.1.3	La direction	61
1.1.4	Le contrôle.....	62
1.2	Résultats de l'étude par rapport à l'environnement externe	62
1.2.1	Les risques politiques	63
1.2.2	Les risques économiques.....	63
1.2.3	Les risques liés à la pérennité du projet	63
CHAPITRE II : LES RECOMMANDATIONS		64
2.1	Recommandations pour l'environnement interne	64
2.1.1	La planification	64
2.1.2	L'organisation	81
2.1.3	La direction	85
2.1.4	Le contrôle.....	85
2.2	Recommandations pour l'environnement externe.....	87
2.2.1	Les risques politiques	87
2.2.2	Les risques économiques.....	88

2.2.3 Les risques liés à la pérennité du projet	88
CHAPITRE III : LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE	89
Conclusion.....	92
Annexes.....	96

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

- ACAPES** : Association Culturelle d'Auto Promotion Éducative et Sociale
- AFD** : Agence française de Développement
- ALPHADEV** : Alphabétiser pour un Développement durable
- BIT** : Bureau International du Travail
- CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CONAECS** : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
- COSYDEP** : Coalition des Organisations en Synergie pour la Défense de l'Education Publique
- ENDA GRAF**: Groupe Recherche Action formation
- EQPT** : Education de Qualité pour Tous
- FAWE** : forum des Educatrices Africaines
- GRET** : Groupe Recherche et d'Echanges Technologiques
- IDA** : International Development Association
- JJT** : Jang Jub Tekki
- MINEDAF** : Conference of African Ministers of Education
- OCDE-CAD** : Organisation de coopération et de Développement économique et Comité d'Aide au Développement
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- OSC** : Organisation de la Société Civile
- PAALAE** : Association Panafricaine pour l'Alphabétisation et l'Education des Adultes
- PDEF** : Programme Décennal de l'Education et de la Formation
- PNUD** : Programme des Nations unies pour le Développement
- PODC** : Planification Organisation Direction et Contrôle
- SSE** : Système de Suivi Evaluation
- TAMA** : Taux d'Accroissement Moyen Annuel
- TBS** : Taux Brut de Scolarisation
- UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
- USAID** : United States Agency for International Development

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation.....	20
Tableau N° 2 : cadre logique.....	22
Tableau N°3 : les composantes de la variable expliquée	31
Tableau N°4 : les composantes de la variable explicative	32
Tableau N°5: analyse des indicateurs par rapport aux critères SMART.....	52
Tableau N°6 : le plan de suivi évaluation	65
Tableau N°7: classification des objectifs	67
Tableau N°8 : programmation des activités de suivi évaluation.....	69
Tableau N°9 : fiche de suivi des tâches.....	71
Prenons l'illustration suivante :.....	71
Tableau N°10 : matrice de suivi.....	74
Tableau N°11 : La fiche de suivi des engagements et des dépenses par poste budgétaire	75
Tableau N°12 : La fiche de synthèse périodique des engagements et dépenses du budget	78
Tableau N° 13: graphiques des responsabilités.....	82
Tableau N°14 : planning de la formation	90

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : cycle de vie d'un projet.....	11
Figure N°2 : suivi et évaluation par rapport à la structure logique d'un projet.....	21
Figure N°3 : exemple d'un diagramme de GANTT.....	26
Figure N°4 : système d'information de JJT	59
Figure N°5 : schéma de remontée des informations	72

AVANT PROPOS

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une Institution postuniversitaire de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion. Il a été créé en application d'une décision prise par les Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO).

Tout en tenant compte des réalités de l'environnement Africain, l'objectif visé était de créer une école communautaire capable de former des gestionnaires efficaces.

En Afrique occidentale au sud du Sahara, le CESAG s'est imposé comme l'une des principales grandes écoles en management depuis 1985.

De nos jours le CESAG s'est progressivement ouvert à l'ensemble de la sous-région et au continent Africain. Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé en Novembre 1995 à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Depuis lors, le CESAG s'est engagé dans un processus de restructuration et de dynamisation de ses activités pour mieux répondre aux besoins et attentes de ses partenaires et clients.

Parmi les programmes de formation offerts au CESAG, s'inscrit celui du Master Professionnel en Sciences de Gestion, option Gestion des projets et création d'entreprise. Ce master vise à apporter aux étudiants et stagiaires non seulement des connaissances théoriques mais aussi pratiques dans la création et la gestion de tout projet. École d'excellence, le CESAG vise à travers cette formation à aider les pays africains dans l'identification des besoins des populations, la conception, l'analyse financière et économique, et le suivi évaluation de tout projet ou programme. D'une durée de deux (2) ans, cette formation est suivie d'un stage terrain de trois (3) mois au cours duquel un thème de mémoire doit être choisi et présenté pour l'obtention du diplôme de fin d'études.

C'est ainsi que nous nous sommes proposés d'étudier le thème portant sur : « l'élaboration d'un système de suivi évaluation d'un projet d'éducation : cas du projet Jang Jub Tekki codirigé par ENDA GRAF Sahel et le GRET ».

Aussi modeste soit-il, notre travail vise à l'élaboration d'un Système de Suivi Evaluation (SSE) dans le domaine de l'éducation.

Introduction

Améliorer les conditions de vie des populations, est le résultat ultime que vise l'ensemble des pays du monde. En effet dans des plans, ils ont d'un commun accord formulé leur volonté pour le développement, à travers la déclaration du millénaire, la conférence MINEDAF, le sommet de Jomtien, le forum de Dakar etc. Cette volonté manifeste s'est produite par des programmes, et des projets.

Cependant, financés à coup de milliards, ces projets n'ont pas produit les résultats escomptés.

En effet, selon Odile CASTEL dans son intervention sur le développement, « indépendamment des causes exogènes de ces échecs, un grand nombre de projets ne sollicitent les populations qu'aux stades d'identification des besoins et surtout d'exécution des opérations. Peu de projets associent les populations dès les stades de la conception, du diagnostic, des phases de suivi des opérations et d'évaluation du projet. La participation de celle-ci est perçue, du point de vue des opérateurs de développement, comme un apport nécessaire pour les seules phases des projets qui demandent qu'une utilisation de main-d'œuvre. Le plus souvent, c'est l'intervention physique qui est sollicitée. Toutefois, la conception est associée à l'exécution mais surtout au suivi et à l'évaluation des activités, des effets et des impacts générés ».

La Banque mondiale dès les années 80 a également mis l'accent sur le fait que l'absence ou la mauvaise application du système de suivi évaluation reste le problème majeur auquel sont confrontés les projets.

Il importe donc d'accorder une importance capitale au système de suivi évaluation des programmes et projets.

Aussi, pour mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de notre formation en création d'entreprise et Gestion de Projet (CEGP) au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) nous avons été accueillis par le projet Jang Jub Tekki (apprendre et réussir dans la droiture) cogéré par ENDA GRAF Sahel et le GRET.

Notre travail portera sur : « **l'élaboration d'un système de suivi évaluation d'un projet d'éducation : cas du projet JJT de ENDA GRAF Sahel et du GRET** ».

Notre étude s'articulera autour de deux grandes parties :

- partie 1 : cadre théorique, contexte de l'étude et méthodologie de recherche
- partie 2 : résultats, recommandations, et plan de mise en œuvre du SSE.

Problématique

En septembre 2000, 147 chefs d'États et de gouvernements et 189 pays se sont engagés dans la Déclaration du Millénaire¹ à faire du droit au développement une réalité pour tous en classant l'éducation à la deuxième place de leurs priorités.

Afin d'atteindre cet objectif, les Etats africains nouvellement indépendants, ont manifesté leur intérêt particulier pour l'éducation à travers la conférence d'Addis Abeba en 1963, celui de Jomtien en 1990, le forum de Dakar en 2000 et de nos jours avec la mise en place du Programme Décennal pour l'Education et la Formation (PDEF).

Cependant le secteur éducatif des pays africains peine à trouver ses marques pour diverses raisons. Au Sénégal ce secteur reçoit globalement un arbitrage favorable dans l'allocation des ressources publiques pour conduire sa politique de développement sectoriel.

L'Etat du Sénégal dans le respect de cet engagement déploie beaucoup d'effort concernant le secteur de l'éducation et de la formation. La part du secteur de l'éducation et de la formation dans les dépenses récurrentes est de 40% hors dettes et dépenses communes (ou 32% hors services de la dette). Ce ratio place le Sénégal en tête des pays africains dont la moyenne pour cet indicateur se situe à 21%.

L'Etat du Sénégal est la principale source de financement du secteur de l'éducation et de la formation. En 2010 l'Etat Sénégalais, et ses partenaires ont investis environ quatre cent vingt-deux milliards de franc CFA dans le secteur éducatif.

L'évolution de l'indice d'efficience du Sénégal entre 2005 et 2009 montre une nette amélioration dans l'usage des ressources éducatives : ainsi, 1% du PIB alloué au secteur correspond à 1.20 année de scolarisation en 2005 et a atteint 1.33 en 2009².

Nous pouvons constater que le Taux Brut Scolaire est passé d'environ 20% en 1960 à 64,8% en 2000, ne réalisant que 24,8% de progrès en quarante ans, avec un taux d'accroissement moyen annuel (TAMA) de 1% par an seulement.

¹http://stoppauvrete2015.keewebuilder.com/stoppauvrete2015/index.php/fr/ONU_et_OMD.html

²Rapport général de la revue annuelle 2011 des acteurs de la Société Civile UNESCO BREDA, les 15 et 16 Avril 2011

Avec la mise en place du PDEF, le TBS est passé de 64,8% à 92% en 2009, atteignant ainsi un TAMA appréciable de plus de 3%. Malgré ces résultats encourageants, l'offre éducative reste insuffisante.

Cependant une décennie plus tard force est de constater que la demande d'éducation au Sénégal est loin d'être satisfaite. En effet :

- malgré un TBS de 92% en 2009 dans l'élémentaire, il reste 8% d'enfants scolarisables laissés en rade. Certains de ces enfants non pris en charge par le système formel se trouveraient parmi les 600 à 800 000 taalibés fréquentant les daaras ou écoles coraniques. Une autre partie serait parmi les apprentis, envoyés directement par leurs parents en formation à un métier, posant éventuellement, en plus de la non-scolarisation, le problème du travail des enfants.
- le taux d'enfants déscolarisés reste très élevé : sur 100 enfants qui entrent au CI, seuls 07 arrivent au baccalauréat.
- le taux d'achèvement est relativement faible dans l'élémentaire soit 58% en 2009.

Du fait des limites de l'Etat, des initiatives ont été prises et développées par des porteurs issus directement des populations, par des Organisations de la Société Civile et par des ONG. Parmi celles-ci nous pouvons citer entre autres :

ACAPES, AIDE ET ACTION, ALPHADEV, CONGAD, COSYDEP, DEFI, FAWE, FENAPEES, FORUM CIVIL, GRET, ONDH, PAALAE, PARLEMENT DES ENFANTS³.

Elles ont l'avantage de la proximité avec les communautés pour répondre à leur demande éducative avec la capacité à imaginer et à mettre en œuvre des initiatives novatrices pour répondre aux besoins des groupes exclus du droit à l'éducation, la possibilité d'impulsion de dynamiques locales afin d'amoindrir les coûts et assurer un ancrage communautaire (écoles de quartier, écoles coins de rue, daara, écoles ateliers, formation des enfants vulnérables...etc.).

Le système éducatif sénégalais, comporte deux axes majeurs à savoir le secteur formel et le secteur non formel développé plus haut. Ce dernier secteur est en marge des politiques publiques. Sans ce secteur non formel, les objectifs EQPT ne seront jamais atteints : or les indicateurs restent préoccupants : 200 000 apprenants en 2000 et 77 000 en 2009 ; taux actuel

³ Revue PDEF 2011

d'alphabétisation situé à 57% ; seulement 0,35% pour l'éducation non formelle dans le budget.

C'est donc dans ce contexte qu'est né JJT. La mission de JJT est d'une importance capitale pour le secteur non formel de l'éducation et vise principalement à permettre une meilleure visibilité des initiatives auprès des autorités du système éducatif en vue d'une réelle valorisation et reconnaissance de celles-ci. Cela passe par la mise à dispositions des informations pertinentes concernant les résultats, les progrès accomplis et l'impact des initiatives sur le secteur éducatif.

Cependant un an après sa création JJT ne dispose pas encore d'un SSE formel.

En l'absence d'un SSE, JJT aura d'énormes difficultés à identifier et à résoudre des problèmes pour :

- améliorer sa performance,
- assurer le suivi de l'exécution technique et financière,
- renforcer les capacités locales en matière d'éducation,
- collecter les informations nécessaires à l'avancement du projet,
- faire promouvoir l'identification et la diffusion des enseignements par les participants eux-mêmes et
- mesurer les effets et impacts sur les populations bénéficiaires.

Cela aura des répercussions sur :

- sa pertinence,
- son efficacité,
- son efficience et
- sa durabilité.

Soucieux de la réussite du projet JJT de ENDA GRAF Sahel et du GRET, nous nous sommes proposés d'appuyer le projet dans la conception d'un SSE et d'en faire le thème de notre mémoire de fin de formation intitulé : « **élaboration d'un système de suivi-évaluation d'un projet d'éducation : cas du projet Jang Jub Tekki de ENDA GRAF Sahel et du GRET** ».

Objet de l'étude

Notre étude porte sur le système du suivi-évaluation du projet Jang Jub Tekki de ENDA GRAF Sahel et du GRET.

Objectif général

Il s'agira pour nous de proposer un système de suivi évaluation adapté au projet JJT.

Objectifs spécifiques

- Identifier les faiblesses ou insuffisance du suivi des activités du projet
- Proposer un cadre méthodologique de conception du SSE du projet JJT
- Elaborer un plan de mise en œuvre du SSE du projet JJT.

Délimitation de l'étude

Cette étude se limite à la conception d'un SSE pour le projet JJT à Dakar. Toutefois, elle n'a pas la prétention de régler toutes les questions liées au suivi-évaluation de tous les projets d'ENDA GRAF Sahel et du GRET. Nous entendons esquisser un plan pour marquer les grandes lignes de sa faisabilité.

Intérêts de l'étude

Cette étude revêt une grande importance tant au niveau académique, professionnel, politique, que personnel et concerne successivement :

- ENDA GRAF Sahel et le GRET

Si les recommandations sont prises en compte cette étude contribuera à la mise en place d'un système de suivi évaluation, à la performance du projet, et servira d'instrument de capitalisation de l'expérience du projet.

- L'AFD

L'Agence Française de Développement (AFD) pourra disposer périodiquement des informations concernant l'état d'avancement du projet. Elle aura des éléments d'appréciation du projet, des résultats obtenus et des effets induits. Elle se rendra compte de l'importance d'un Système de Suivi Evaluation (SSE) pour le succès et la visibilité de tout projet.

- Le Ministère de l'Education au Sénégal

Le Ministère de l'Education pourra s'inspirer de SSE du projet JJT pour atteindre ses objectifs d'éducation pour tous, tout en intégrant les couches sociales les plus démunies et le système d'apprentissage adopté par le secteur non formel. En somme cette étude pourra contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la population Sénégalaise.

➤ Le CESAG

En tant que centre de formation, le CESAG contribue au développement des Etats Africains. Cette étude nous permettra à travers le CESAG, d'apporter des solutions appropriées aux problèmes de suivi évaluation des projets en général et particulier du système éducatif.

➤ Nous-mêmes

Cette étude nous donne un double avantage en ce sens qu'elle nous permet de mettre en pratique nos connaissances théoriques du programme de Master Professionnel en Science de Gestion option Création d'entreprise et Gestion des Projets ; mais aussi de mieux comprendre un concept qui est d'une importance capitale pour tout projet. Il faut noter également qu'elle nous met en situation d'apprentissage dans un contexte global de gestion de projet.

Démarche de l'étude

La collecte, le traitement, l'analyse des données nécessaires à notre étude se réaliseront à travers les étapes suivantes :

- la revue de la littérature : basé sur les ouvrages au niveau de la bibliothèque du CESAG, les cours théoriques, les documents produits par ENDA GRAF Sahel et le GRET, et l'internet.
- l'élaboration des guides d'entretien,
- l'entretien avec des personnes ressources,
- la collecte, le traitement, et l'interprétation des résultats
- la formulation des recommandations,
- la conception du SSE du projet,
- la rédaction du mémoire,
- la diffusion des résultats de l'étude.

Plan de l'étude

Notre étude s'articulera autour de deux grandes parties :

- une première partie renseignera sur le cadre théorique, et le contexte de l'étude ;
- une deuxième partie portera sur l'élaboration d'un système de suivi-évaluation dans le domaine de l'éducation et les recommandations y afférents.

PREMIERE partie : cadre théorique, méthodologie et contexte de l'étude

CHAPITRE I : cadre théorique

Grâce à la revue de la littérature et aux entretiens effectués avec des personnes ressources, nous présenterons dans ce chapitre, quelques généralités sur les projets et le suivi évaluation afin de poser les fondements de notre étude.

1.1 Définitions de principaux concepts

1.1.1 Projet

SELON l'Association Française de Normalisation (AFNORD) X 50-115 un projet est : « un *Processus unique*, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des *exigences spécifiques*».

Ces exigences tiennent compte des attentes des *parties prenantes*, des *contraintes de délais et de coûts*.

Selon le dictionnaire de management de projet⁴ : « le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin ».

Un projet est caractérisé par :

- la satisfaction d'un besoin spécifique et particulier,
- un objectif autonome, en ce sens qu'il a un début et une fin,
- des ressources limitées,
- une novation du moins partielle⁵.

Il présente le plus souvent une grande complexité, et fait intervenir des disciplines multiples, étrangères les unes aux autres, dont il faut coordonner les activités. Nous pouvons donc

⁴AFITEP, dictionnaire de management de projet, 3^e éd., Paris, AFNOR, 1996

⁵AFITEP, le management de projet principes et pratique, 2^e éd., AFNOR, 1998

retenir qu'un projet est un ensemble d'activités complexes, non répétitives, nouvelles et fortement irréversibles et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale et sous contraintes de qualité, coûts et de délais pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population donnée.

1.1.1 Gestion⁶

Ce terme a été défini sous plusieurs axes :

Selon **P. LASSEGUE** : « la gestion peut-être définie comme l'application des sciences à la conduite des organisations».

Selon **TERRY et FRANKLIN** : « la gestion est un processus spécifique consistant en activité de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources».

Pour **R.A. THIETART** c'est « l'action ou l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler».

Au regard de ce qui précède, nous pouvons retenir que la gestion c'est l'art et la science de combiner de façon optimale les ressources d'une organisation en vue d'atteindre des objectifs.

1.1.2 Gestion de projet⁷

Il existe plusieurs définitions du terme « management ou gestion de projet». On peut même dire qu'il y a autant de définitions que d'auteurs. Sans être exhaustif, nous en présenterons quelques-unes.

« On désigne par gestion de projet des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps et engageant des ressources rares et limitées »

(DECLERCK & OLSEN)

D'après les mêmes auteurs, selon la nature des projets les méthodes et systèmes de gestion diffèrent ; par contre les techniques sur lesquelles s'appuient les méthodes sont indépendantes de la nature des projets.

⁶ A TRAORE, *gestion de projet*, cours MPSG2/GP, Janvier 2011

⁷ A Traoré, *contexte de management de projet*, cours MPSG2/GP, CESAG, 2010-2011

« La gestion de projet désigne des acteurs interconnectés dans un système organisationnel et qui exécutent des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend du contenu du projet à accomplir. » (CHRISTIAN NAVARRE).

Comme définition de synthèse nous pouvons retenir celle du Project Management Institut. La gestion de projet c'est donc l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés :

- d'envergure du produit ou service
- de coûts
- de délais
- de qualité
- de satisfaction du client et des participants.

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

1.1.3 Cycle de vie d'un projet

On appelle " cycle de vie du projet" l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit. Le " cycle de vie de l'ouvrage " correspond aux étapes et aux livrables nécessaires à la réalisation de l'ouvrage.⁸

Selon l'approche de la banque mondiale, le cycle de vie d'un projet contient huit étapes que sont :

✓ La stratégie d'aide pays

A ce niveau, la Banque prépare les opérations de prêt et les services de conseil en sachant se montrer sélective et tenir compte des domaines où elle dispose d'un avantage comparatif, l'objectif étant d'appuyer les efforts déployés par les pays pour faire reculer la pauvreté.

✓ L'identification des projets

La Banque veille à ce que les projets identifiés soutiennent les stratégies et reposent sur des bases financières, économiques, sociales et environnementales solides.

C'est à ce stade que l'on analyse la pertinence des stratégies de développement sur lesquelles reposent les projets.

⁸ M Fall, *introduction à la gestion de projet*, LPGEO, CESAG, 2008-2009

✓ **La préparation des projets**

Lors de la préparation, la Banque fournit des conseils sur la politique à suivre et sur les projets, ainsi qu'une assistance technique. Les clients effectuent des études et préparent le dossier final du projet.

✓ **L'évaluation des projets**

La Banque évalue à ce niveau, les aspects techniques, économiques, institutionnels, financiers, environnementaux, et sociaux du projet. Le document d'évaluation et les projets de documents juridiques concernant le projet sont préparés.

✓ **La négociation et l'approbation du conseil**

A ce stade, la banque et l'emprunteur arrêtent les dispositions de l'accord de prêt ou de crédit, et le projet est soumis au conseil pour approbation.

✓ **L'exécution et la supervision**

L'emprunteur exécute le projet et la banque veille à ce que les fonds empruntés soient utilisés aux fins prévues et à ce que les critères d'économie, d'efficacité et d'efficience soient respectés.

C'est à ce niveau que sont définies les méthodes de suivi du projet, les évaluations à mi-parcours ou périodiques.

✓ **L'exécution et l'achèvement**

A la fin de l'exécution du projet, un rapport de clôture est rédigé dans le but d'évaluer la performance de la banque et celle de l'emprunteur.

✓ **L'évaluation rétrospective des projets**

Le département de l'évaluation des opérations de la banque, qui est une entité indépendante, prépare un rapport d'audit et évalue le projet. L'analyse est utilisée pour la conception de projets ultérieurs.

Ces huit étapes peuvent être résumées en sept principales étapes. Ainsi nous avons le schéma ci-dessous :

Figure N°1 : cycle de vie d'un projet



1.1.4 Résultat⁹

On peut rencontrer ce vocabulaire dans la planification et dans celui de l'évaluation. Dans le cadre de l'évaluation il désigne parfois les effets (outcomes) obtenus au niveau des objectifs spécifiques du projet.

Ces résultats peuvent être décrits comme ultimes, intermédiaires ou immédiats.

⁹ Cheick SECK, *Analyse et suivi évaluation des politiques publiques de développement économiques sociales*, cours MPSG2/GP, 2010-2011

- **Le Résultat ultime (long terme)** est la raison d'être de la politique. Il constitue un changement d'état durable chez les bénéficiaires. Il s'agit du plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué aux politiques d'une manière déterminante, et qui est la conséquence des résultats intermédiaires. Exemple : amélioration de l'état de santé des populations du Sénégal.
- **Les Résultats intermédiaires (moyen terme)** sont les changements auxquels on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats. Ce sont des résultats à moyen terme qui sont habituellement atteints à la fin d'une politique et apparaissent généralement sous la forme d'un changement de comportement ou de pratiques chez les bénéficiaires de la politique. Exemple : amélioration de l'accès des populations aux soins.
- **Les Résultats immédiats (court terme)** sont les changements directement attribuables aux extrants de la politique. Ils représentent les résultats à court terme qui se manifestent généralement par une amélioration de la connaissance dans un domaine ou de l'accès des bénéficiaires à un service. Exemple : amélioration de l'accès aux structures de santé.
- **Les extrants** sont les produits ou services directs provenant des actions d'une direction du ministère ou d'un programme ou d'une autre initiative dans le cadre de la politique. Exemple : construction d'un centre de santé.

1.1.5 Effets¹⁰

Changement voulu ou non résultant directement ou indirectement d'une intervention de développement.

1.1.6 Impacts¹¹

Effets de changement à long terme identifiables sur des institutions ou groupes de population produits par une intervention.

L'impact peut être : économique, socioculturel, institutionnel, environnemental, technologique ou autres.

¹⁰ Personnel du FIDA et l'institut coopérant, *terminologie de suivi évaluation*

¹¹ Atelier Interactif d'information, Rabat, *programmation et suivi évaluation selon la GAR*, Septembre - Octobre 2010

1.1.7 Indicateurs¹²

L'indicateur est l'un des outils les plus utilisés dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation des projets. On peut définir l'indicateur comme un indice, une mesure, un nombre, un fait, une opinion ou une perception qui décrit un état ou une situation, et détermine les changements apportés à cet état ou situation au cours d'une période donnée. D'où leur importance primordiale pour le suivi et l'évaluation des projets de développement.

Autrement dit, les indicateurs sont des descriptions opérationnelles (quantité, qualité, groupe cible, temps et localisation) des objectifs et des résultats de l'intervention, qui couvrent l'essentiel et qui peuvent être mesurés d'une façon fiable pour un coût acceptable.

Un bon indicateur doit être SMART :

Spécifique : il est sensible par rapport au changement induit par l'intervention en question,

Mesurable : le progrès atteint est vérifiable et il n'est pas facile à fausser,

Accepté de tous : il est applicable à l'intervention en question,

Réaliste et pris en charge par un responsable,

Temporellement défini : il assure la traçabilité du changement.

1.1.8 Système¹³

Un système est un ensemble d'éléments organisés en interaction dynamique en fonction d'un but.

1.2 Généralités sur le suivi-évaluation

1.2.1 Qu'est ce que le suivi

Le suivi est une fonction permanente qui utilise la collecte systématique de données. Se rapportant à des indicateurs spécifiques, il fournit aux gestionnaires et aux principaux partenaires d'un projet de développement des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués¹⁴.

Le suivi a lieu surtout en cours d'exécution d'une activité. Cette périodicité varie selon le besoin et selon les acteurs :

¹² PNUD, *Manuel de suivi et d'évaluation des programmes et projets de développement*, MAG/07/007/DAP1

¹³ J. De Rosnay, *le macroscopie*, 1975

¹⁴ OCDE, *mettre en place un système suivi*, 2002 P27

- A la base, au niveau des communautés, le suivi par les bénéficiaires (les acteurs à la base) est beaucoup plus rapproché, voire quotidien.
- Au niveau du projet, le suivi est plus espacé : il peut être mensuel, trimestriel ou semestriel.
- Au niveau des partenaires financiers, des missions de supervision (ou des revues) sont organisées une ou deux fois dans l'année pour s'assurer de l'état d'avancement du projet.

Cependant les bailleurs de fonds exigent aussi de leurs partenaires des rapports d'avancement périodiques (trimestriels, semestriels...).

1.2.1.1 Utilité du suivi

Le suivi permet, à travers la collecte, le traitement et l'analyse des données, de savoir si les activités se déroulent conformément aux prévisions et aux normes techniques établies.

1.2.1.2 Les domaines de suivi

Selon l'activité ou la spécificité à laquelle on s'intéresse, on distingue :

Le suivi des effets : le suivi des effets doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés que le projet pourrait déclencher :

- conséquences sur l'environnement (érosion, salinité, etc.)
- conséquences sociales (niveau nutritionnel, mouvements démographiques, etc.)
- conséquences économiques et politiques (redistribution des revenus, changement des structures de pouvoir, etc.)

La construction d'un graphe (ou d'un tableau) d'effets au moment de la préparation du projet donne déjà une bonne base des indicateurs à suivre, mais le suivi des effets doit se compléter au cours du déroulement du projet, en fonction de la détermination progressive d'effets non prévus.

Le suivi de la performance : Le suivi de la performance doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés. Il s'agit de voir si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats espérés et aux objectifs spécifiques par rapport à eux. Pour ce faire, on détermine des facteurs d'objectif et de pertinence. Il comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés :

- rendements obtenus, accroissement de la production agricole, pertes de stockage
- nombre d'emplois créées, amélioration des horaires ou conditions de travail des agriculteurs,
- nombre de nouveaux agriculteurs ayant adopté une meilleure technologie, etc.

Le suivi de la gestion : le suivi de gestion doit permettre, à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages. Il porte sur les éléments suivants :

- les échanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT, fiches de budget) ;
- le système de comptabilité précis (de préférence comptabilité analytique par opération) ;
- des tableaux ou fiches d'information permettant de suivre d'une part l'obtention et l'utilisation des moyens en personnel et matériel du projet et d'autre part la réalisation des activités (nombre d'animaux traités, nombre de séances de vulgarisation effectuées, longueur des tuyaux de drainage posés, nombre d'hectares emblavés, etc.).

Le suivi des facteurs externes : le suivi des facteurs externes (ou de conjoncture) est un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes.

Il comprend généralement des tableaux d'information permettant de suivre :

- les fluctuations conjoncturelles : prix, marchés, climat, etc.
- les facteurs économiques externes : crédit, recherche, système d'approvisionnement, etc.

1.2.1.3 Les acteurs du suivi

Le suivi est nécessaire à tous les acteurs qui ont une responsabilité dans la bonne exécution d'un projet. A chacun des niveaux d'intervention correspond un acteur particulier de suivi :

- au niveau de l'action : les bénéficiaires et les réalisateurs directs (agents du projet)
- au niveau de l'appui : les structures d'encadrement technique ou de formation (services agricoles, de l'environnement, d'alphabétisation...)
- au niveau du financement : les partenaires financiers

1.2.2 Qu'est-ce que l'évaluation ?

Selon l'OCDE-CAD, l'évaluation est l'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'efficacité 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 fonds¹⁵.

L'évaluation est l'examen systématique et objectif d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou complété, incluant sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la viabilité du développement¹⁶.

Une évaluation est composée de quatre (04) éléments indissociables qui structurent la démarche:

- dresser un état des lieux : dans un premier temps, l'évaluation recherche des informations, des avis, des faits objectifs.
- analyser l'information recueillie: comprendre le pourquoi et le comment des informations à la lumière des activités, du contexte et du processus mis en place.
- donner des indications sur la valeur des choses: l'évaluation donne une appréciation quantitative et qualitative (sur la base de l'expertise des évaluateurs) par rapport à un système de valeurs qu'il convient de rendre le plus explicite possible (par exemple, à travers une définition de critères transparents). C'est une appréciation globale et nuancée qui est faite par l'évaluateur et non une moyenne mathématique ou une pondération arithmétique.
- établir des conclusions et des recommandations: sur la base de l'appréciation globale, des conclusions sont tirées, des recommandations sont proposées et négociées afin de garantir l'aspect constructif de l'exercice.

¹⁵ Mr Traoré, cours de suivi évaluation, MPSG2 GP 2010-2011

¹⁶ OCDE, *mettre en place un système suivi*, 2002 P21

1.2.2.1 Utilité de l'évaluation

De façon générale, l'évaluation permet :

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

1.2.2.2 Typologie des méthodes d'évaluation

Nous pouvons distinguer différents types d'évaluation en fonction de l'évolution du projet :

Evaluation ex-ante : C'est une évaluation qui a pour but de recenser les données de la situation de référence (situation sans projet) de la zone d'intervention du projet. Cette situation sera comparée plus tard à la situation d'arrivée (situation avec projet) en vue de dégager l'impact du projet.

Evaluation continue : L'évaluation continue consiste à analyser, au cours de l'exécution d'une activité ou d'une composante du projet, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont ou seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables.

Elle peut aider les décideurs en les informant de tous les ajustements qu'il serait nécessaire d'apporter aux objectifs, politiques, stratégies d'exécution ou autres éléments du projet et en leur fournissant des renseignements en vue de leurs activités futures de planification.

Evaluation à mi-parcours : elle intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée.

Elle peut déboucher sur la remise en cause de certains objectifs, hypothèses et activités du projet, et nécessiter une réorientation du projet.

Evaluation terminale : elle a lieu de 3 mois avant à six à douze mois après l'achèvement du projet, elle peut :

- soit remplacer l'évaluation rétrospective des projets à courte période de gestation (comme les projets de crédit rural ou de vulgarisation agricole),

- soit intervenir avant de passer à la phase suivante.

Elle a pour but de vérifier que les résultats attendus en termes de produits ou services du projet se sont effectivement produits.

Evaluation ex-post : Elle intervient 2 à 3 ans après la fin du projet. Elle cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non.

Evaluation rétrospective : Elle a lieu durant la phase d'exploitation, c'est-à-dire quelques années après l'achèvement du projet, lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés. Elle vise à effectuer le bilan (comptabilité) des actions du projet en vue de déterminer les effets et l'impact du projet, les dépenses, les réussites et les échecs, etc.

Elle vise également à tirer des enseignements pour les activités futures de planification, c'est-à-dire la conception ou la formulation, la pré-évaluation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des futures activités de développement.

La supervision : le "suivi" d'un projet effectué par un donateur extérieur par l'intermédiaire de son équipe de consultants prend le nom de "supervision" dans le contexte des principes directeurs.

Il faut donc faire la distinction entre le suivi d'un projet effectué par une autorité nationale à ses propres fins et la supervision entreprise périodiquement par un organisme donateur extérieur qui envoie ses propres missions examiner ou superviser l'exécution d'un projet qu'il finance. La supervision s'intéresse à l'organisation du personnel, à l'attribution des fonctions et responsabilités, aux compétences en vue de relever les faiblesses à combler par la formation ou un appui technique.

L'évaluation normative : l'évaluation normative est l'activité qui consiste à porter un jugement sur une intervention en comparant les ressources mises en œuvre et leur organisation (structure), les services ou les biens produits (processus), et les résultats obtenus à des critères et des normes.

La recherche évaluative : on peut définir la recherche évaluative comme la démarche qui consiste à poser un jugement ex-post sur une intervention en employant des méthodes scientifiques.

Plus spécifiquement, il s'agit d'analyser la pertinence, les fondements théoriques, la productivité, les effets et le rendement d'une intervention ainsi que les relations existantes

entre l'Intervention et le contexte dans lequel elle se situe, généralement dans le but d'aider à la prise de décision.

1.2.2.3 Les acteurs de l'évaluation

Les différents acteurs de l'évaluation se caractérisent en fonction des différents types d'évaluation :

- Il existe l'évaluation dite externe qui est animée par des évaluateurs extérieurs à l'action et choisis par le partenaire financier ou par le partenaire technique. Elle peut être destinée à remplir les fonctions de contrôle ou de réflexion du partenaire financier.
- L'évaluation dite interne est réalisée de manière autonome (par les bénéficiaires et les agents du projet) avec parfois un appui méthodologique externe. Dans tous les projets, il n'y a pas de vrai développement sans participation, raison pour laquelle une bonne évaluation se doit d'être participative, même quand elle est effectuée par un consultant externe.

1.2.3 Qu'est-ce que le suivi évaluation ?

Selon la banque mondiale, le suivi et l'évaluation (S&E) des activités de développement donnent aux pouvoirs publics, aux gestionnaires du développement 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 obtenus¹⁷.

La notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions ou projets de développement.

Le système de suivi-évaluation peut être interne et/ou externe. Le suivi-évaluation interne est réalisé par une structure interne au projet en collaboration avec les partenaires techniques et les populations bénéficiaires. Le suivi-évaluation externe est exécuté par les structures centrales et les bailleurs de fonds ou institutions coopérants¹⁸.

¹⁷ Banque mondiale, suivi et évaluation, quelque outils méthodes et approches, 2004 P5

¹⁸ Mr Traoré, cours suivi évaluation, MSPG2 GP 2010-2011

1.2.3.1 Différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation

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

De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés.

En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses.

Nous pouvons résumer leurs différences et leurs complémentarités dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°1 : Différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation

	Suivi	Evaluation
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'efficacité, modifier le plan d'activité ou l'affectation des ressources - Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance - Comparer régulièrement les réalisations par rapport au plan - Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés 	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints - Examiner la mise en oeuvre - Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future programmation
Principales activités	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec le plan, comptes rendus 	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> - Périodique : journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel,... selon les variables et les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Épisodique, à mi-parcours, en fin de programme, à posteriori

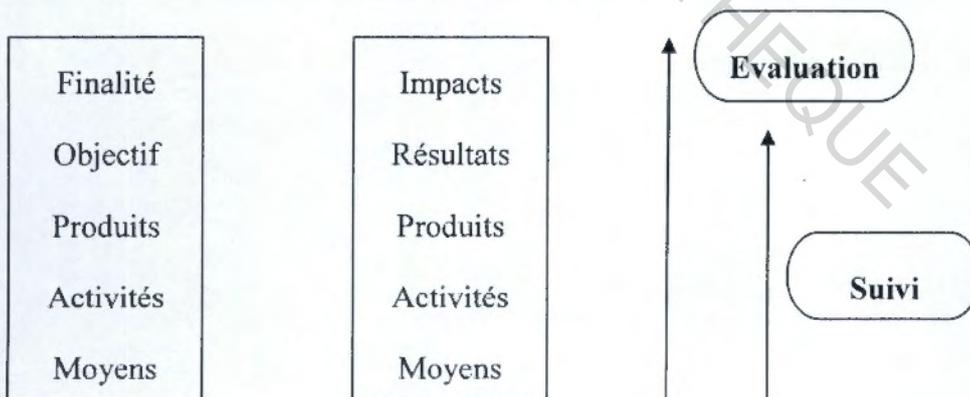
Source d'information	- Essentiellement des informations fournies par le système de gestion	- Informations de suivis complétées par des études, des enquêtes, des analyses, des entretiens
Effectué par	- L'équipe de réalisation du projet	- Evalueurs extérieurs au programme
Destinataire principal du rapport (pour suite à donner)	- Chef de projet, équipe de réalisation	- Autorités ayant décidé de la réalisation du programme

La chaîne des étapes d'un projet repose sur une suite de relations logiques (si... alors) dites de cause à effet. En effet des moyens (intrants) sont mobilisés pour réaliser des activités dont les produits doivent produire des résultats et un impact sur le développement.

L'évaluation s'intéresse à toutes les étapes de la chaîne, et le suivi met l'accent sur les intrants, les activités mises en œuvre, les produits et les résultats.

Nous pouvons résumer cela dans le schéma suivant :

Figure N°2 : suivi et évaluation par rapport à la structure logique d'un projet



1.2.3.2 Outils du suivi évaluation

Tout projet est formulé et formalisé dans des documents tels que : le cadre logique, le réseau PERT, et le diagramme de GANTT. Elaborer un SSE passe par l'appropriation et l'exploitation judicieuse de ces outils, dont nous proposerons quelques détails.

1.2.3.2.1 Cadre logique

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

Créé dans les années 1970¹⁹ sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), le cadre logique contribue aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets.

Depuis 1975, il fait partie intégrante du système de gestion du cycle de projet de plusieurs pays et organismes d'aide au développement. Il peut se présenter sous plusieurs formes matricielles selon les Organismes d'Aide au Développement, c'est-à-dire quatre (4) lignes et quatre (4) colonnes ou cinq (5) lignes et 4 colonnes.

Selon l'union Européenne il peut se présenter comme suit :

Tableau N° 2 : cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources moyens ou de vérification (MV)	Hypothèses
Objectif général				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	

Conditions préalables

¹⁹A.Traoré, cours de suivi évaluation, MPSG2GP 2008-2009

A titre d'exemple nous vous proposons le cadre logique du projet JJT de ENDA GRAF Sahel et du GRET. (cf. annexe 2)

Objectif du cadre logique

Le cadre logique permet :

- de clarifier les liens logiques entre les objectifs et sous objectifs d'un programme ou projet ;
- d'identifier les indicateurs de réalisation de ces objectifs ;
- d'identifier les conditions extérieures qui peuvent influencer l'atteinte des résultats attendus ;
- d'évaluer les ressources nécessaires ;
- de déterminer les sources et moyens de vérification.

Intérêt et utilisation du cadre logique

Il intervient à toutes les étapes du cycle de projet :

A l'étape de planification, le cadre logique :

- permet de voir si le projet a inclut tout ce qui est nécessaire pour atteindre l'objectif global ;
- présente les objectifs de façon explicite et compréhensible.

A l'étape d'exécution, il :

- permet à l'équipe de se mettre d'accord sur les objectifs et résultats à atteindre ;
- permet de suivre et de mesurer l'état d'avancement des réalisations.

A l'étape d'évaluation, il permet de :

- dresser les bases d'une évaluation ;
- tester la validité des hypothèses ;
- faire des recommandations aux décideurs.

Démarche de construction d'un cadre logique

Il n'y a pas une seule méthode valable pour élaborer un cadre logique. Cependant, voici une façon pratique de construire le cadre logique selon un processus en neuf étapes :

- à partir de l'arbre de problèmes et d'objectifs, identifier l'objectif spécifique du projet

- définir les résultats permettant d'atteindre cet objectif
- identifier les activités nécessaires pour obtenir les résultats
- formuler les objectifs globaux auxquels le projet doit contribuer
- définir les conditions critiques pour chaque niveau en commençant par les activités
- identifier les IOV pour chaque niveau
- identifier pour chaque IOV les moyens de vérification
- valider le cadre logique
- réviser périodiquement le cadre logique

Limites du cadre logique

Le cadre logique ne peut pas garantir seul la réussite du projet. Celle-ci dépend de la capacité technique de l'équipe et du sérieux mis dans l'application de la méthode.

Il doit être adapté en fonction de l'évolution de la situation car il est conçu à un moment donné du cycle du projet et reflète les préoccupations et les connaissances de cette période.

1.2.3.2.2 Le réseau PERT

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

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

- Compte tenu de son efficacité (elle aurait permis de réduire de 14 à 7 ans la durée globale de réalisation du projet Polaris) elle s'est rapidement imposée dans les organisations, gouvernementales ou non, ayant à gérer des projets importants (programme Apollo de la NASA, construction d'autoroutes, etc.) au détriment du diagramme de Gantt²⁰.

- L'utilisation du PERT permet, notamment, de déterminer la durée minimum nécessaire pour mener à bien un projet et les dates auxquelles peuvent ou doivent débiter les différentes

²⁰ Pierre célier, Programm of evaluation and review technic, 2004

tâches nécessaires à sa réalisation pour que cette durée minimum soit respectée.

1.2.3.2.3 Le diagramme de GANTT

Inventé en 1917 par Henry Laurence GANTT, le diagramme de GANTT est souvent associé aux méthodes ABC et PERT. Le graphique de Gantt est une représentation graphique de la suite des activités nécessaires pour exécuter un projet²¹.

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

Chaque activité est représentée par une droite horizontale, le début indique le moment où l'activité doit commencer; la longueur de la droite est proportionnelle au temps d'exécution de l'activité; la fin indique le moment où l'activité doit se terminer. Toutes les activités sont reliées par des flèches. Un diagramme de GANTT présente en ordonnée la liste des workpackages en abrégé WP et des tâches et en abscisse l'échelle de temps (le plus souvent en mois).

Manuellement : la colonne A est utilisée pour dresser ligne par ligne la liste des workpackages eux-mêmes subdivisés en tâches ; les colonnes B, C, D, etc servent à identifier les différents mois. Il devient alors possible de sélectionner pour chacune des tâches le nombre de colonnes voulues en fonction de leur durée et de leur affecter une couleur. Des flèches peuvent être utilisées pour mettre en évidence les liens entre certaines tâches. Les milestones peuvent être facilement indiqués, etc.

De manière plus sophistiquée : un article de PC World a été repris et actualisé pour les versions de Microsoft Excel 2000 & 2002. Intitulé "*Creating Gantt Charts in Microsoft Excel 2000 and 2002*", cet article de Michael Stowe explique comment réaliser un diagramme de GANTT avec le tableur Excel²².

²¹ A. Traoré, cours de planification opérationnelle, MPSG2 GP 2010-2011

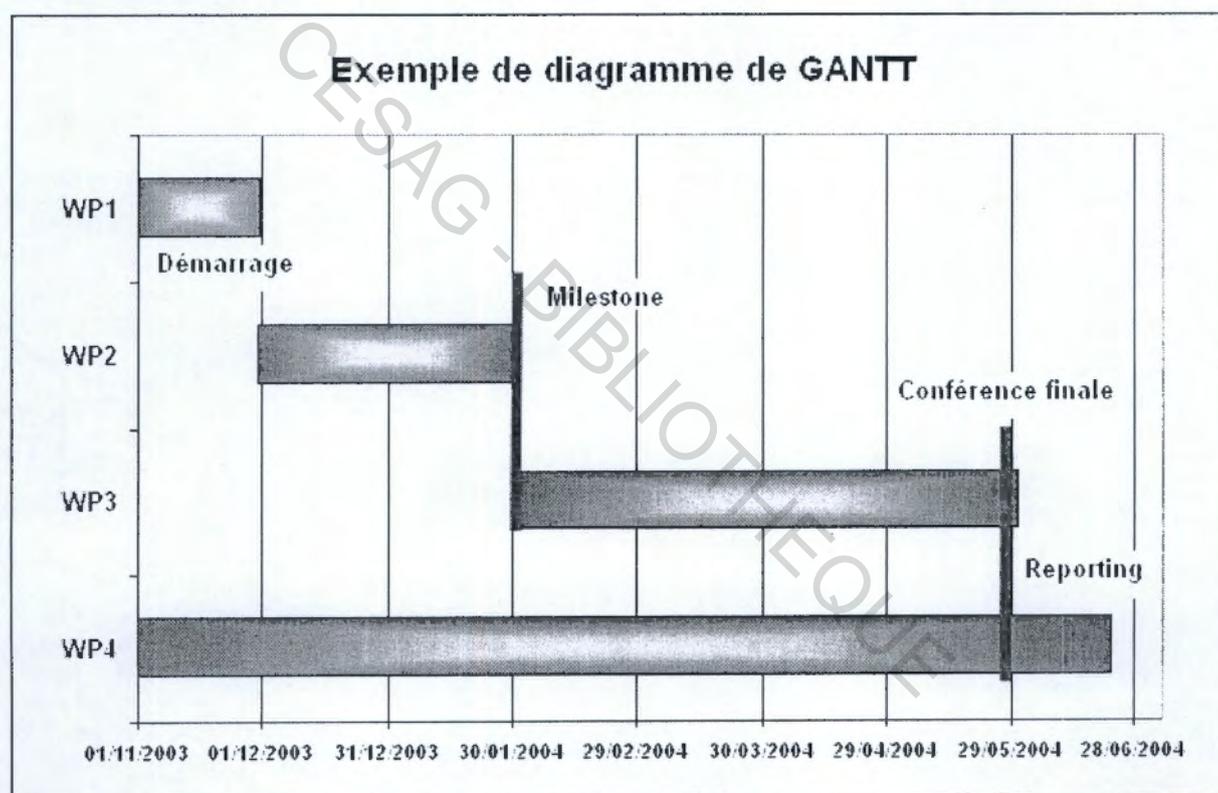
²² Eurofaire, créer facilement un diagramme de GANTT, 27/10/2003

Avantages du diagramme de GANTT

Ce diagramme (ou planning) présente un certain nombre d'avantages :

- lecture simple et accessible à tous.
- le suivi peut s'effectuer facilement lors du déroulement du projet en comparant les dates prévues et les dates réelles.
- les dates de début et de fin de chaque tâche sont lues directement sur l'échelle de temps.
- il permet en affectant les ressources aux tâches d'établir le plan de charge

Figure N°3 : exemple d'un diagramme de GANTT



Source :Eurosfaire

1.3 Importance du suivi évaluation dans la stratégie de développement du sous-secteur de l'Éducation Non Formelle au Sénégal

LABELLE (1976) avait décrit l'Éducation Non Formelle (ENF) comme « toute activité éducative systématique organisée et mise en œuvre en dehors du système formel en vue de promouvoir des types spécifiques d'apprentissage à des sous-groupes particuliers ». Dans cette perspective nous sommes d'accord avec lui pour dire que cette forme d'éducation n'est pas

institutionnalisée, ni graduée dans le temps. L'Education Non Formelle n'est pas un système d'éducation hiérarchiquement structuré pouvant couvrir les premières années de l'école primaire jusqu'aux plus hauts niveaux des classifications universitaires. Elle n'est pas non plus caractérisée par la fréquentation obligatoire, par les tests d'admission, la standardisation des curricula, de prérequis, même par l'exigence souvent brandie de l'obtention des certificats résultant de collation des grades. De plus, si l'ENF peut être planifiée et systématisée, elle ne dépend pas des préoccupations standardisées ou de fins propres à son existence comme l'éducation formelle.

Le champ de l'éducation non formelle couvre l'ensemble des besoins d'éducation et de formation des populations à tous les âges et peut s'articuler avec l'éducation informelle. Du fait des limites de l'Etat, des initiatives ont été prises et développées par des initiateurs issus directement des populations, par des OSC nationales et par des ONG. Ces initiatives couvrent les domaines de l'alphabétisation, du développement, de la formation professionnelle et se présentent comme des offres éducatives dans le marché de l'éducation et de la formation. Elles représentent des espaces éducatifs répondant à une demande sociale afin de co-construits avec les populations.

Force est de constater que la contribution quantitative et qualitative des OSC est peu prise en compte dans le secteur éducatif sénégalais. Cependant un système de suivi évaluation efficace permettra au secteur de l'Education Non Formel d'avoir les retombées suivantes :

- Inventorier les Organisations de la Société Civile ;
- Comptabiliser leur contribution dans le secteur éducatif ;
- Faciliter le financement des organisations porteuses de projets éducatifs ;
- Intégrer ces organisations dans le plaidoyer auprès de l'Etat

Depuis 1990, le Programme des Nations Unies pour le développement publie, dans son rapport, un indice synthétique du développement humain. En effet l'IDH se calcul à partir de trois variables à savoir : l'espérance de vie, le niveau de connaissances (mesuré par le taux d'alphabétisation des adultes et le taux brut de scolarisation tous niveaux, c'est-à-dire primaire, secondaire et supérieur) et le Produit Intérieur Brut réel par habitant ajusté en parité de pouvoir d'achat.

Au-delà de ces avantages du SSE pour le secteur de l'ENF, on peut donc noter que l'Indice de Développement Humain (IDH) du Sénégal augmentera et permettra au Sénégal d'être reclasser à la hausse reclasser.

1.4 Démarche pour la conception d'un système de Suivi-Evaluation

Quel que soit le domaine de suivi pour lequel on veut rechercher des informations, il est nécessaire de franchir dans l'ordre les étapes. Celles-ci peuvent se résumer en neuf (9) phases à savoir ²³:

ETAPE 1 : DEFINITION DE LA STRUCTURE DE GESTION

Définir pour qui le système de suivi doit être mis en place, et clarifier la position des parties prenantes (acteurs, projets, zones).

ETAPE 2 : CLARIFIER LES OBJECTIFS

Analyser le cadre logique du projet, et en dégager la finalité, le but, les résultats les activités, les ressources et les suppositions.

ETAPE 3 : SELECTIONNER LES DIFFERENTES RUBRIQUES D'INFORMATION

Faire une sélection des différentes rubriques

- Suivi des ressources et activités/opérations : plan de travail annuel, finance, matériel, ressources humaines
- Suivi des résultats
- Suivi des effets : atteinte du but et de l'objectif général.

ETAPE 4 : FORMULER LES QUESTIONS

Faire une liste des informations nécessaires concernant chaque rubrique, et sélectionner les questions les plus pertinentes.

ETAPE 5 : DETERMINER LES INDICATEURS

Faire une liste exhaustive en répondant à la question « quels sont les éléments quantifiables que l'on peut identifier pour les points les plus pertinents ? » ; analyser les indicateurs en commençant avec l'indicateur quantifiable le plus facile à mesurer, grâce au « check-list » suivant :

²³ Mr Traoré, cours de suivi-évaluation, DESS 2007-2008

Quelle est la relation causale avec l'information recherchée ?

Est-ce que l'indicateur peut être mesuré avec précision ?

Est-ce que l'indicateur est suffisamment sensible ?

Quelles sont les conditions de validité de l'indicateur ?

Quels sont les aspects non couverts par l'indicateur ?

Est-ce que l'indicateur est objectivement vérifiable ?

- Sélectionner les indicateurs les plus appropriés grâce à cette analyse
- Formuler les indicateurs avec les caractéristiques suivantes : définition, quantité groupe-cible, lieu, temps.

ETAPE 6 : DEFINIR LA NATURE DES INFORMATIONS, LES SOURCES, LES SUPPORTS, LES FLUX, LES METHODES DE COLLECTE, LES FREQUENCES

Où seront collectées les données ?

Avec quelles méthodes ?

Comment serez-vous informé ?

Quand serez-vous informé ?

ETAPE 7 : DEFINIR LES RESPONSABILITES

Définir pour chaque donnée les responsabilités correspondantes :

Qui collectera les données ?

Qui traitera les données ?

Qui transmettra les informations au décideur ?

ETAPE 8 : MOYENS ET COUTS

Définir les besoins en terme d'équipement, de personnel qualifié, de formation et les coûts qui en découlent : environ 3 % du coût du projet est généralement admis.

ETAPE 9 : MISE EN PLACE ET FONCTIONNEMENT

Tester le dispositif

Identifier les goulots d'étranglement

Réviser et adapter le système en fonction du budget disponible, du poids du travail supplémentaire, etc.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

2.1 Conception du modèle d'analyse

Cette partie sera consacrée au choix des variables, à l'identification des indicateurs de performance et à la construction du modèle d'analyse.

2.1.1 Question de recherche

Comment concevoir un SSE ?

Quels sont les paramètres à prendre en compte ?

2.1.2 Hypothèse de recherche

Sur la base de la définition des concepts nous pouvons conclure que la performance d'un SSE dépend de deux (2) paramètres clés : l'environnement interne du système qui est constitué de « la planification, de l'organisation, du pilotage et du contrôle »(PODC) mais également l'environnement externe, qui reste difficilement maîtrisable et peut influencer son fonctionnement. Ces paramètres constituent les variables explicatives ou indépendantes du SSE ; et la performance quant à elle est la variable expliquée ou variable dépendante.

Cela peut être résumé dans l'équation suivante :

P= F (Ei, Ee) avec:

Ei=PODC

Ee= facteurs externes

2.2 Construction du modèle d'analyse

2.2.1 Définition des variables

2.2.1.1 Variable expliquée

La qualité du système de suivi évaluation s'apprécie à travers quatre (4) indicateurs majeurs qui sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficacités et la durabilité.

Tableau N°3 : les composantes de la variable expliquée

Dimension	Variables	Critères
Performance	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'information est obtenue dans les délais ➤ L'information est fiable ➤ L'information est accessible ➤ La forme de l'information est acceptable
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le degré d'atteinte des objectifs
	Efficience	Rapport entre : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coût/extrants
	Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le coût de la collecte et du traitement des données ➤ Le coût de la formation ➤ La capacité des bénéficiaires à gérer le système

CESAG - BIBLIOTHEQUE

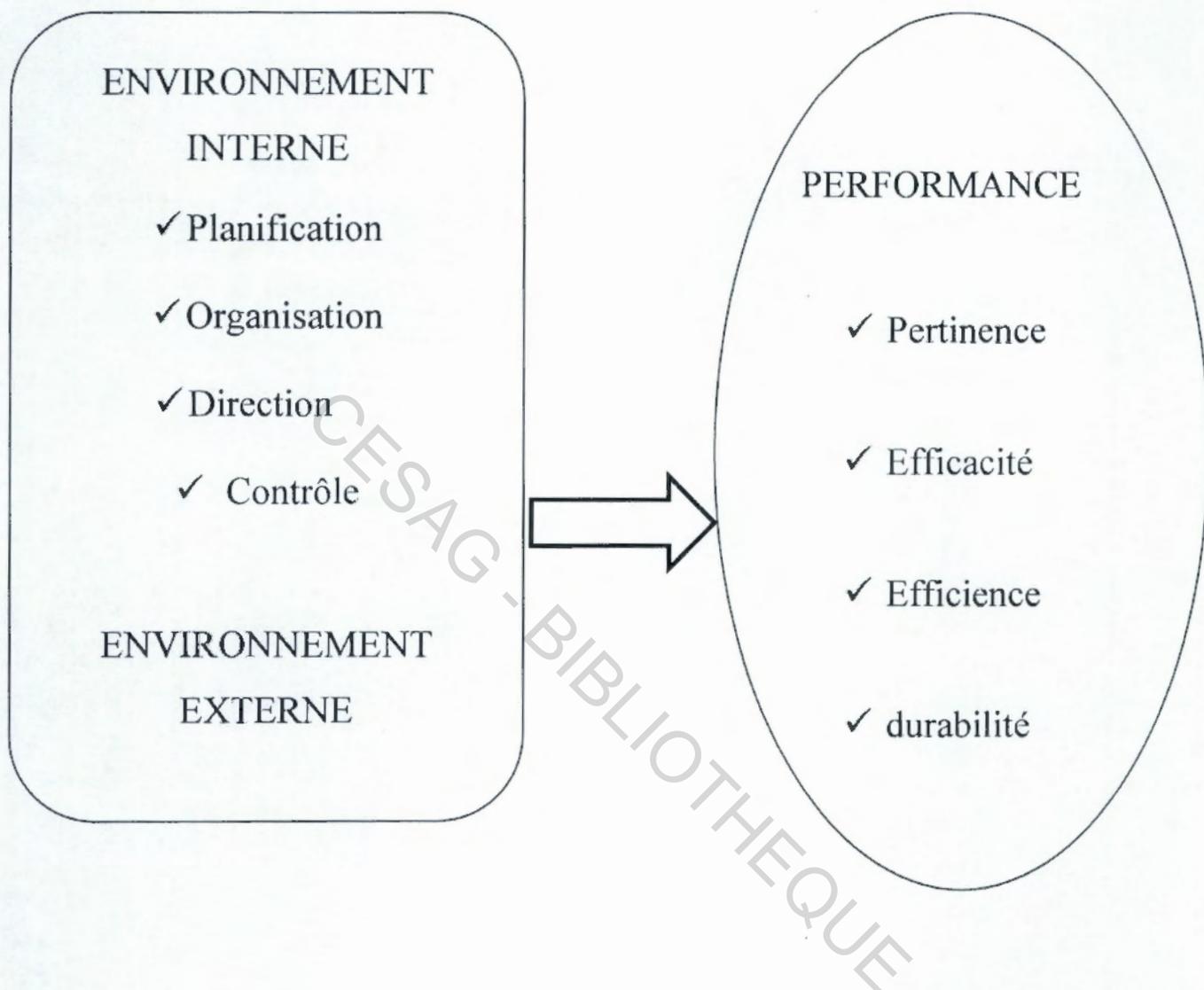
2.2.1.2 Variables explicatives

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

Tableau N°4 : les composantes de la variable explicative

Dimensions	Variables	Critères
Environnement interne	planification	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les objectifs du système de suivi évaluation sont bien clarifiés ➤ Les besoins sont identifiés ➤ Les indicateurs pertinents sont choisis ➤ La méthode de collecte, de traitement, d'analyse et de stockage des données est identifiée ➤ Les outils nécessaires au SE sont mis en place ➤ Les ressources nécessaires au suivi évaluation sont déterminées
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les responsabilités sont définies ➤ Les utilisateurs sont identifiés et les responsabilités sont précisées ➤ La structure fractionnelle des tâches est réalisée ➤ Les effectifs et les compétences nécessaires sont réunis
	Direction	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Style de leadership est défini ➤ Le processus de prise de décision est fonctionnel ➤ Les procédures de communication interne et externe sont fonctionnelles
	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les écarts et les risques sont analysés ➤ Le respect des procédures est assuré ➤ Le feed-back de l'information est assuré ➤ Les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact sont utilisés ➤ Un suivi des recommandations existe
Environnement externe		<ul style="list-style-type: none"> ➤ La situation économique, politique est suivie ➤ Les effets et les impacts sont suivis

2.2.2 Présentation du modèle



2.3 Population, méthodologie et limites de l'étude

2.3.1 Population cible de notre étude

Mener une étude dans un environnement dynamique se voulant changeant, nécessite une certaine approche participative. C'est dans ce cadre que nous avons choisi un certain nombre de personnes ressources disponibles pour la collecte d'informations nécessaires à l'étude de notre thème. Ces personnes ressources sont :

- le secrétaire exécutif d'ENDA GRAF Sahel
- le coordonnateur technique du projet JJT
- le coordonnateur administratif et financier du projet
- l'assistante au coordonnateur du projet
- l'assistant GRET
- un des experts, retenus pour l'élaboration des critères de l'outil de collecte

2.3.2 Méthodologie de l'étude

Après une revue de la littérature sur le projet, nous avons procédé à un entretien semi-directif auprès de notre population cible. Ce type d'entretien nous a permis d'obtenir le maximum d'informations de la part d'intervenants experts dans le domaine de l'éducation.

2.3.3 Limites de l'étude

Cette étude n'a pas la prétention de traiter méticuleusement le système de suivi évaluation de ENDA GRAF Sahel mais plutôt de poser les bases nécessaires pouvant faciliter sa mise en place.

Aussi faut-il noter que la collecte et le traitement des données financières du projet n'ont pu être effectives. Nous n'entrerons donc pas dans les détails concernant la variable d'efficacité de la performance du système.

Chapitre III : CONTEXTE DE L'ETUDE

3.1 Présentation du GRET

Fondé en 1976, le GRET est une association sans but lucratif, regroupant des professionnels du développement solidaire. Il soutient des processus de développement durable, en milieu urbain et rural, en s'appuyant sur l'équité sociale, la promotion économique et le respect de l'environnement. Le GRET est une structure apolitique, non confessionnelle et non discriminatoire. Dans le respect du principe fondamental de la transparence financière, l'association se mobilise pour lutter contre la pauvreté, réduire les inégalités structurelles, limiter les vulnérabilités, améliorer l'accès aux services de base et promouvoir les droits économiques et sociaux. Ses actions innovantes, fondées sur une démarche d'expérimentation, sont destinées à s'inscrire dans la durée, sans induire la dépendance, et doivent aboutir au renforcement des acteurs et au fonctionnement autonome des structures mises en place.

3.1.1 Objectifs

Le GRET a pour objectif d'intervenir dans les domaines suivants :

- Accès aux services essentiels : favoriser l'accès à l'eau potable et l'assainissement, la nutrition, l'énergie, un habitat décent.
- Alimentation et agriculture durables: renforcer les agricultures familiales et la sécurité alimentaire, les filières agroalimentaires, l'accès aux ressources foncières, la gestion durable des ressources naturelles.
- Développement institutionnel, acteurs et territoires : appuyer les acteurs et les organisations, le développement local, la décentralisation, la régulation et la déontologie des médias.
- Information et communication pour le développement : développer les capacités de gestion de l'information, l'usage des technologies de l'information, les services d'information.
- Microfinance et services aux petites entreprises : déployer des modes d'intervention innovants en microfinance, en micro-assurance, et renforcer l'accès des micros et petites entreprises aux services financiers et non financiers.
- Politiques publiques et régulations internationales : contribuer aux débats sur les stratégies de lutte contre la pauvreté et les inégalités, les négociations commerciales

bilatérales et multilatérales, les politiques agricoles, les négociations internationales sur l'environnement (changements climatiques, biodiversité).

3.1.2 Moyens

3.1.2.1 Moyens financiers

Les ressources du GRET proviennent pour l'essentiel des projets qu'il élabore et dont il négocie le financement, des contrats qu'il gagne, des prestations que des acteurs publics ou privés de la coopération lui confient. Pour sa politique de capitalisation, d'édition et de diffusion de savoirs pratiques sur le développement, le Ministère Français de la recherche via le CIRAD, apporte au GRET un soutien financier structurel, correspondant à environ 7 % de son budget.

En 2009, le budget global du GRET s'élève à 16,5 millions d'euros.

3.1.2.1 Moyens humains

Pour réaliser ses projets, le GRET rassemble des spécialistes engagés et compétents (économistes, sociologues, ingénieurs, agronomes, urbanistes, etc.) capables de mobiliser des savoir-faire techniques et méthodologiques éprouvés, dans des contextes socio-économiques et politiques divers. Il Privilégie les choix techniques et institutionnels adaptés aux situations matérielles et sociales du plus grand nombre en mobilisant les ressources locales. En partenariat avec les acteurs nationaux, il met l'accent sur l'expérimentation, l'innovation (technique, sociale, institutionnelle) et le renforcement des institutions locales et nationales (publiques, privées, associatives).

3.1.3 Résultat

Nous pouvons noter les résultats suivants :

- 200 actions dans 40 pays,
- 80 professionnels du développement en France et à l'étranger,
- 400 collaborateurs sur le terrain,
- Le résultat 2009 du GRET est positif et s'élève à 44 887 €. Ce résultat, entièrement affecté aux fonds propres, est inférieur à la capacité d'autofinancement dégagée (124 010 €) en raison de charges comptables (dotations aux provisions), expression d'une

politique très prudentielle d'anticipation des risques et pertes, justifiée par des contraintes contractuelles et financières croissantes.

3.1.4 Les partenaires

Les partenaires du GRET sont : Union européenne, CTA, BIT, Banque mondiale, Banque asiatique de développement, Banque interaméricaine de développement, CGAP, Unicef, SFI, Fida, USAID, Agence française de développement, Ministère Français des Affaires étrangères Conseils régionaux d'Ile-de-France et du Nord-Pas-de-Calais Commissariat mauritanien aux Droits de l'Homme, à la lutte contre la pauvreté et à l'insertion ; Ministère de l'Agriculture du Bénin, Cordaid, Pact Mécénat d'entreprise.

3.1.5 Les zones géographiques couvertes par l'action

Actif dans 26 pays en 2009, le GRET compte 13 représentations permanentes en Asie, en Afrique, en Amérique latine.

- Afrique : Algérie, Afrique du Sud, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, République démocratique du Congo, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tanzanie, Tchad, Togo ;
- Amérique latine et centrale : Argentine, Bolivie, Brésil, Mexique, Uruguay. Asie : Cambodge, Laos, Mongolie, Myanmar, Sri Lanka, Vietnam ;
- Europe de l'Est : Albanie, Pologne, Slovaquie ;
- Europe de l'Ouest : France ; Caraïbes à savoir Cuba, Haïti, Martinique, République Dominicaine.
- Océans Indien et Pacifique : Madagascar, Maurice, Nouvelle Calédonie.

3.2 Présentation d'ENDA GRAF Sahel

Depuis sa création en 1975, ENDA GRAF Sahel axe ses interventions sur le changement social et politique. L'objectif de refondation des rapports Etat-Société constitue pour elle un champ d'expérimentation privilégié. Constituée de 9 pôles thématiques et géographiques, ENDA GRAF Sahel a acquis une expérience solide en matière de gestion de programmes/projets d'éducation et de formation. Cela permet à ENDA GRAF sahel aujourd'hui de gérer une diversité d'actions soutenues par différents partenaires (OSI Françaises, Union européenne, USAID, Coopération Bilatérale Européenne, Banque mondiale, BIT, PNUD ...).

ENDA GRAF Sahel est une organisation qui travaille avec les populations urbaines en adoptant une démarche de Recherche-Action-Formative (RAF). Ce choix résulte des constats faits à partir de ses propres expériences et de l'échec de 30 ans de développement dans la plupart des pays africains. Elle a défini une démarche où les populations, grâce au processus de recherche-action, sont les véritables moteurs du changement.

C'est ainsi qu'en 1998, plus d'une trentaine de programmes ont été menés à travers le Sahel et l'Afrique de l'Ouest.

3.2.1 Objectifs

L'action d'ENDA GRAF Sahel vise à renforcer la citoyenneté et les capacités d'organisation des populations tant en milieu urbain que rural. Son engagement se décline en plusieurs points :

- la mise en œuvre d'expérimentations tendant à faciliter l'autonomie et le bien-être des populations, à partir de leurs propres attentes et atouts, et dans une perspective de développement durable ;
- le repérage et la valorisation des initiatives innovantes et/ou à forte valeur ajoutée développées par des personnes ou groupes de personnes, et le renforcement des capacités d'entreprise et d'innovation ;
- la prise en compte des dynamiques sociales porteuses de changement dans l'élaboration des normes, règles et politiques publiques ;
- l'adaptation des cadres normatifs et des politiques publiques aux dynamiques réelles ;
- le renforcement des liens entre le local et le global, en exerçant un plaidoyer, mais surtout en habilitant les acteurs de toutes origines à s'organiser pour faire valoir leurs intérêts ;
- le développement des partenariats, sous diverses formes, avec des personnes physiques ou morales partageant le même idéal qui consiste à promouvoir un monde solidaire et équitable.

3.2.2 Moyens

Selon l'article 21 des statuts d'ENDA GRAF Sahel, les ressources proviennent :

- des cotisations de ses membres ;
- des subventions conformes à ses principes qui peuvent lui être accordées ;

- de diverses activités exécutées à titre exceptionnel et si il ya lieu, avec l'agrément de l'autorité compétente : quêtes, prestation de services dans les activités de développement, conférences, tombolas, concerts et spectacles autorisés pour le compte de l'association, des revenus des activités de recherches et de formations etc.

3.2.2.1 Moyens financiers

Pour l'année 2011, le budget global a été estimé comme suit :

INTITULES PROGRAMMES EN COURS	Partenaires	Perspectives pour 2011
Pépinières d'entrepreneurs sociaux et économiques (Grand Yoff)		
Educal III	NOVIB	80 000 000
KIC/Sida	NOVIB	
PRN Dakar Nord	Banque Mondiale	29 000 000
Alimentation de rue et gestion de l'espace urbain(ALIRUE)	Frères des Hommes Luxembourg	29 000 000
Fonds d'appui conseil aux micro-entreprises	Fonds de conseil	
Programme Lait	MAE (SCAC)	
Femmes et Coquillages - PRCM2 (Fiba)	FIBA	
Amélioration de la transformation des produits halieutiques à Pointe Sare	Monde Selon les femmes	18 000 000
Renforcement de la gestion locale de l'Education : démarrage janvier 2010	AFD	137 000 000
Biodiversité (Fida)	ACRA	
Facilité alimentaire (démarrage janvier 2010)	UE	134 000 000
Acteurs Non Etats Camerou (2 ans) (365 000 000)	UE	17 620 000
Femmes Agro-Alimentaire	FondesoNepad	36 000 000
Programme Dissémination (Grant)	Fida	45 000 000
Gestion des ressources Naturelles	UE	42 000 000
Coopération décentralisée : Cergy/Thies	UE	140 000 000
Lématéki	Danone	85 000 000
Programme Election	USAID	300 000 000
Programme Farine de Poisson	Fondeso	
Suite GRN AnE	UE	79 358 917
Ane Culture	UE	42 000 000
Total I		1 213 978 917
AVEC 3D (Rufisque)		
Programme bonne gouvernance	Forum Civil/Enda Graf	62 540 000
PMA (Programme multi acteurs/ENF)	ICCO	12 000 000
Empoyées de maison	ICCO	20 000 000

PRN	PM	60 339 490
Programme DGDL (Democratie, gouvernance, Développement local)		100 000 000
Total II		254 879 490
Avec GRAIM (Thies)		
Programme Bonne gouvernance	Mairie de Cergy	100 000 000
Plateau de Thiés	UE	80 000 000
Plateau de Thiés	DGCD	98 000 000
Promusal		26 200 000
Programme maraichage	Ambassade Belgique	26 000 000
IMC		26 000 000
SYDIV		26 200 000
Total III		382 400 000
Avec EVE (Mbao)		
Poste urgence en faveur de communautés affectées par les inondations	OXFAM	121 016 837
Programme Renforcement de la Nutrition à Mbao	Banque Mondiale	34 263 497
IWA	Enda Europe	6 557 800
SODIS	SODIS	25 633 191
Total IV		187 471 325
Intermondes (Guédiawaye)		
Santé mère enfant	Iamanekh	34 000 000
Sida	FHI	40 000 000
Sida	ANCS	54 300 000
Décentralisation	Frères des hommes Italie	28 000 000
Total V		156 300 000
TOTAL GENERAL RESEAU ENDA GRAF Sahel		2 195 029 732

3.2.2.2 Moyens humains

Les moyens humains d'ENDA GRAF Sahel sont les suivants :

Secrétaire Exécutif	1
Adjoint Secrétaire Exécutif	1
Responsable CAF	1
Chargé Informatique	1
Secrétaire	2
Responsable projet	2
Responsable programme	1
Chargé de mission	1
Femme de ménage	5
Chargée de programme	3

Gardien	5
Agent de liaison	1
Chargée des relations	1

3.2.3 Résultats

Les résultats obtenus par le projet, peuvent être classés en fonction des projets mis en œuvre :

- Projet d'accès à l'information et conseil pour les micros et petites entreprises agroalimentaires au Sénégal

But et emplacement du projet

Il a pour objectif de lever ces deux facteurs bloquants, en rapprochant les structures d'aide et les entreprises des consultants au Sénégal, en appuyant la mise en place d'un service d'informations et en expérimentant des outils et dispositifs de recueil d'information sur les produits et les marchés, nécessaires à la fourniture d'un conseil de qualité.

Le projet intervient dans les régions de Dakar, Thiès, Fatick, Tambacounda, Kolda, Ziguinchor, Louga et Saint-Louis.

Résultats du projet

- des prestataires intéressés par le marché des MPEA (une soixantaine d'inscription dans la base de données du projet) ;
- amélioration de la qualité des prestations avec les formations, l'accompagnement des missions par le projet et l'accès aux informations techniques, commerciales et aux marchés ;
- développement de l'offre de conseil et d'appui aux MPEA : des formations aux techniques de diagnostic, marketing, gestion financière ont été réalisées. Les prestataires sont intéressés par ces formations et sont prêts à les cofinancer ;
- réalisation de 75 pré-diagnostic auprès d'une centaine de petites et groupements de micros entreprises ;
- renforcement de capacités de 70 consultants et prestataires de services ;
- réalisation de 45 diagnostics auprès d'une soixantaine de petits groupements de micros entreprises ;
- réalisation de 20 missions par le conseil commercial auprès d'une trentaine de petites et micro entreprises ;
- réalisation de 7 études dont 4 études filières (lait, céréales locales, fruits et légumes et produits halieutiques) ;

- formation de 20 micros entreprises sur les techniques de commercialisation et la gestion financière simplifiée ;
 - production, collecte et accès à des informations utiles au développement des MPEA.
- Projet femmes et entrepreneuriat responsable

But et emplacement du projet

Le projet a pour objectif spécifique d'améliorer les conditions de travail et de renforcer les capacités professionnelles et politiques des femmes évoluant dans la micro entreprise de transformation des céréales et des fruits.

L'action s'est déroulée dans les villes de Rufisque, Guédiawaye, Pikine, Dakar, et à Khombole dans la région de Thiès. Ce programme fait suite à un autre programme d'appui aux initiatives des femmes (1997-2000).

Résultats du projet

Ce programme qui touche une vingtaine d'entreprises de transformation (près de 450 femmes) a permis la mise en place d'équipements adéquats pour la transformation des produits locaux, la réalisation d'une quarantaine de sessions de formations destinées aux femmes et une collaboration entre les micros entreprises et les autorités pour un meilleur développement local.

- Projet alimentation de rue et gestion de l'espace urbaine

But et emplacement du projet

Le projet a pour objectif spécifique d'améliorer les conditions de travail et de favoriser une meilleure prise en compte par les autorités locales, des acteurs de l'alimentation de rue.

L'action s'est déroulée dans les villes de Rufisque, Guédiawaye et Dakar.

Résultats du projet

Ce programme qui touche près de 300 femmes a permis une meilleure reconnaissance des acteurs de l'alimentation de rue par les autorités locales, la réalisation de plusieurs sessions de formation et une amélioration des services offerts par les femmes vendeuses d'aliments de rue.

- Projet d'appui à la pêche artisanale dans la commune d'arrondissement de Mbao

But et emplacement du projet

- améliorer les conditions de travail et de vie des femmes transformatrices de produits halieutiques ;
- renforcer les capacités professionnelles et politiques des acteurs de la pêche artisanale ;
- faciliter l'accès des professionnels de la pêche artisanale à des crédits importants et adaptés ;
- faciliter l'accès des pêcheurs à des services de mécanique de moteurs hors bord ;

Le projet intervient dans la commune d'arrondissement de Mbao (région de Dakar).

Résultats du projet

- les professionnels de la pêche artisanale sont formés sur les bonnes pratiques de pêche responsable et de gestion : 30 Pêcheurs, 150 femmes transformatrices, 30 micro mareyeuses, 600 manuels de formation (exemplaires) ;
- la production transformée et sa qualité sont améliorées ;
- la capacité de production des femmes transformatrices est accrue ;
- l'accès des pêcheurs à des services de mécanique hors-bord est facilité ;
- les agressions causées à l'environnement par la fumée issue du braisage au sol sont réduites.
- Une union locale des femmes transformatrices fonctionnelle est créée.

- Projet d'appui aux services alternatifs mis en place par les femmes/ volet pêche

But et emplacement du projet

- améliorer les infrastructures et renforcer les équipements de transformation artisanale ;
- renforcer les capacités professionnelles et politiques des transformatrices de produits de la pêche.

Le projet intervient dans la région de Dakar (Pikine et Ouakam) et région de Thiès (Mbour).

Résultats du projet

- des aménagements de transformation artisanale de produits halieutiques sont améliorés; 96 Claies de séchage, 120 bacs de manutention, 75 bacs de fermentation, 20 tables de parage, 75 jeux de matériel de parage, un abri de repos

- 265 femmes transformatrices sont formées aux bonnes pratiques de transformation artisanale de produits halieutiques et de gestion ;
 - le braisage du poisson au four amélioré est introduit à pencum Bada Lô ;
 - la production transformée et sa qualité sont améliorées ;
 - les capacités des femmes à produire qualitativement et quantitativement sont accrues.
- Projet de diversification agricole

But et emplacement du projet

Elle a pour objectif de permettre la création de conditions durables de développement d'une agriculture alternative et équitable intégrant les dimensions sociale, politique, économique et environnementale. Il s'agit de :

- faciliter la diversification des sources de revenus pour les paysans avec la promotion de nouvelles filières et la valorisation des productions locales;
- favoriser une gestion durable et concertée des ressources naturelles
- promouvoir la démocratie et la gouvernance locale

Le projet intervient dans les communautés rurales de Ida Mouride (Région de Kaolack), de Bamba Thialléne (Région de Tambacounda), de Pata et de SaréBidji (Région de Kolda).

Résultats du projet

- Les formations réalisées ont permis aux organisations paysannes et aux producteurs de renforcer leurs capacités politiques (dialogue et négociation avec les autres acteurs), et économiques (processus d'organisation et de structuration de filières nouvelles : sésame)
- La réalisation de 4 ouvrages de retenue d'eau permet la diversification des productions agricoles (développement d'exploitations maraîchères avec la production de nouvelles spéculations : piment, tomate, aubergine etc.
- Plus de 100 ha de terre sont aménagés et exploités par plus de 500 femmes dans les vallées de Ida Mouride, Kouna Babou Nguet, Kassassa et KooSocé dans les communautés rurales Mouride et de Saly Escale (Région de Kounghoul)
- La mise en place d'une unité de transformation du fonio, du mil et du maïs, permet d'améliorer les revenus des paysans par la création de valeur ajoutée.
- La contractualisation des relations commerciales entre producteurs et opérateurs économiques ont permis la commercialisation de plus de 125 tonnes de sésame pour une valeur financière de plus de 35 millions de F.CFA

- La mise en place de 3 cadres de concertation des acteurs locaux dans les CR de Ida Mouride (Koungheul), de Bamba Thialléne (Koumpentoum) et de Pata (Kolda) à favoriser le dialogue entre les paysans et les autorités locales et a permis une meilleure implication des leaders paysans dans les processus de décision.

➤ Programme de renforcement technique de collectivités locales

(Renforcement de capacités des élus locaux (Formation sur les textes de la Décentralisation, sur la loi sur le Domaine National, sur la Gestion des Ressources Naturelles et sur les Finances Locales).

But et emplacement du programme

Contribuer au renforcement de la démocratie locale et de la bonne gouvernance locale. Le programme intervient dans les régions de Dakar, Thiès, Diourbel et Fatick au niveau de 55 collectivités locales.

Résultats du programme

- la société civile locale participe à la gestion et à la supervision des affaires locales dans les zones d'intervention ;
- les femmes sont plus outillées à accéder aux instances de décision locale ;
- gestion plus efficace et transparente des affaires locales dans les zones d'intervention.

➤ Programme de renforcement de capacité des sociétés civiles technique de collectivités locales

But et emplacement du programme

Contribuer à une gestion plus participative et rigoureuse des Collectivités Locales. Le programme intervient dans les régions de Dakar, Thiès, Diourbel et Fatick.

Résultats du programme

- mise en place de soixante-deux (62) cadres de concertation dans autant de Collectivités Locales ;
- meilleure maîtrise des textes de la décentralisation par les leaders associatifs locaux ;
- accès plus accru des femmes dans les instances locales de décision (Comité de santé, comité villageois, CDL etc.).

- Programme d'appui au développement local urbain (PADELU)

But et emplacement du programme

Impliquer les populations aux choix et à la mise en place des infrastructures communautaires de base. Le programme intervient dans la région de Dakar (Rufisque et Yeumbeul) et Louga.

Résultats du programme

- les populations sont impliquées dans la mise en place des infrastructures communautaires de base de leur Collectivité Locale ;
 - les populations participent à la gestion des infrastructures communautaires de leur localité ;
 - les conseils locaux prennent davantage en compte les préoccupations des populations dans la mise en place des infrastructures communautaires de base.
- Programme de mobilisation populaire pour une participation massive des citoyennes et des citoyens aux élections.

But et emplacement du programme

Contribuer à des élections libres et transparentes afin de consolider la démocratie sénégalaise. Le programme intervient dans les 11 régions du Sénégal.

Résultats du programme

- taux d'inscrits très satisfaisant (inédit),
- accès accru des populations aux informations sur les élections.

3.2.4 Les partenaires

Parmi les partenaires d'ENDA GRAF Sahel nous pouvons noter entre autres : coopération Hollande, Frères des hommes Luxembourg, Frères des hommes France, Terres des hommes lausanne, Union Européenne, Bureau International du Travail, banque Mondiale, Groupe Recherche et Echange Technologique, Fonds de Conseil France, Solidarité Socialiste Belgique, Coopération Autrichienne.

3.2.5 Les zones géographiques couvertes par l'action

Aujourd'hui, ENDA GRAF Sahel contribue à la réalisation de la mission d'ENDA tiers monde, qui est « la construction d'une société politique dont tous les membres, conscients de leurs propres intérêts, de ceux des autres comme de leurs inter-relations, participent en pleine

3.3.2 Les résultats

Au terme de ce projet, ENDA GRAF Sahel et le GRET prévoient réaliser les objectifs suivants :

Les savoir faire et les expériences des OSC en matière d'éducation et de formation sont mieux connus et mieux valorisés.

Les innovations des OSC dans ce domaine sont développées, validées avec plus de rigueur, et mieux valorisées.

Les modes de concertation et de régulation organisés par les pouvoirs publics sont plus opérationnels et l'influence des OSC au sein de ces instances s'est accrue.

3.3.3 Les moyens

3.3.3.1 Moyens financiers

Le coût total de l'action s'élève à 586 567€, soit une contribution de 527 010 € demandée à l'AFD, et la contribution de 58 557 € demandée aux autres partenaires éventuels.

Cette somme servira aussi bien au financement des activités du projet qu'à celui des 14 initiatives les plus porteuses à travers le Fonds d'Appui aux initiatives (FAI). La répartition a priori de cette somme entre les différents types de projets et de soutiens financiers sera faite en même temps que seront décidées les règles d'attribution de ce fonds.

3.3.3.2 Moyens humains

L'équipe du projet est composée de :

- un coordinateur administratif et financier ;
- un coordinateur technique ENDA GRAF ;
- un chauffeur à mi-temps ;
- une assistante administrative ;
- un assistant administratif GRET.

3.3.3.3 Moyens matériels

L'équipe disposera d'un bureau équipé au sein des locaux d'ENDA GRAF. Un véhicule permettra d'assurer le suivi de la mise en œuvre des initiatives soutenues par le fonds d'appui, les réunions de travail dans les liaisons dans les régions. Un équipement informatique (2 ordinateurs portables, 1 imprimante, 1 scanner) favorisera l'organisation des réunions et

responsabilité à la régulation collective », en menant des recherches actions dans plusieurs pays d'Afrique de l'ouest : en Guinée Conakry, Guinée Bissau, au Bénin, Mali, Niger et sur la plus grande partie du territoire Sénégalais. Elle est également en partenariat avec des organisations sœurs en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso, au Cameroun, et au Tchad. Enfin ENDA GRAF Sahel dispose d'ancrages en Belgique.

3.3 Présentation du projet Jang Jub Tekki de ENDA GRAF Sahel et du GRET

Le projet de valorisation de la contribution des OSC au service public d'éducation et de formation a été proposé à la ligne de financement de l'AFD FISONG (Facilité d'Innovation Sectorielle pour les ONG) en 2009 au moment où la capitalisation des initiatives dans le cadre du Forum KF était en phase de finalisation.

L'un des enseignements de cet appui à la capitalisation des initiatives était que l'action de renforcement des capacités des OSC en vue de mieux faire valoir leurs initiatives devait en premier lieu avoir s'intéresser à chaque secteur thématique (transports, santé, éducation...) avant de pouvoir imaginer une transversalité dans la capitalisation.

Le secteur de l'éducation étant particulièrement dynamique et l'opportunité de la ligne de financement FISONG « Education » faisant, il a été décidé de proposer le présent projet. Accepté par l'AFD courant 2009, il a officiellement démarré le 1^{er} mars 2010.

3.3.1 Les objectifs

Optimiser l'apport collectif des OSC intervenant dans l'éducation et la formation afin de les amener à co-construire les politiques publiques avec la DPPE et les services déconcentrés des différents Ministères en charge de l'éducation et de la formation, et à mettre l'accent sur le partage de la régulation et de la gestion du secteur.

Les grands axes sont:

- Inventaire et cartographie de tous les intervenants du secteur de l'éducation et de la formation
- Evaluation, modélisation et mise à l'échelle des 10 initiatives de la société civile identifiées comme les plus porteuses
- Lobbying/plaidoyer auprès de l'Etat en vue de l'inscription de ces initiatives dans les politiques publiques

ateliers, avec la mise à disposition d'un vidéo projecteur par ENDA GRAF Sahel en fonction des besoins.

3.3.4 Les zones géographiques couvertes par l'action

Pour les besoins dus la mise en œuvre du projet et en conformité avec les découpages administratifs, le territoire national sera divisé en 05 zones de concentration dites pôles géographiques ; il s'agit des pôles nord (Régions de Saint Louis, Louga et Matam), ouest (régions de Dakar et Thiès), centre (régions de Kaolack, Diourbel, Kafrine et Fatick), sud (régions Ziguinchor Kolda et Sédhiou) et sud-est (régions Tambacounda et Kédougou).

Les acteurs concernés sont les membres de la plateforme EFOR du Forum Kurukan Fugan. Cette dernière regroupe plus d'une centaine d'OSC représentatives du secteur de l'éducation et ainsi réparties :

Au Niveau local : les 11 Collectifs Régionaux pour l'Education Alternative et Populaire et leurs membres respectifs, Alphadev, Association des Maitres Coraniques de Pikine Guédiawaye, Centre d'échanges et de Perfectionnement des Artisans du Sénégal (CEPAS), Réseau d'Apprentissage Populaire (RAP).

Au Niveau National : Collectif pour la Modernisation des Daaras (COMOD), Collectif National pour l'Education Alternative et Populaire (CNEAP), les Initiatives Populaires de formation/Formation Coin de Rue (IPF/FCR), la Coordination Nationale des Opérateurs en Alphabétisation (CNOA) et d'autres organisations.

La plateforme est aussi ouverte aux services techniques des ministères en charge de l'éducation, des niveaux centraux et décentralisés et à des partenaires stratégiques comme le Forum des Educatrices Africaines (FAWE), l'Office National de l'Enseignement Catholique, des membres du Groupe thématique Education de la Plateforme des ANE.

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE

La deuxième partie de notre étude portera sur la présentation des résultats obtenus en fonction du modèle d'analyse ci-dessus proposé, les recommandations dont le projet devra tenir compte pour une meilleure performance du SSE, et du plan de mise en œuvre de ces apports.

CHAPITRE I : LES RESULTATS DE L'ETUDE

1.1 Résultats de l'étude par rapport à l'environnement interne

La conception d'un SSE doit tenir compte des aspects du management à savoir : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

1.1.1 La planification

Une bonne planification requiert l'élaboration d'un plan de suivi évaluation.

A l'issue de notre entretien et de notre stage nous avons pu constater l'absence de ces documents, ce qui nous permet d'attester d'un pilotage à vue des pratiques de suivi évaluation. Aussi faut-il noter que le projet n'applique pas la planification opérationnelle dans le cadre de ses activités. Cela confirme la gestion du projet avec tâtonnement.

En effet le PSE est un document indispensable pour une gestion efficace et efficiente de JJT. L'absence de cet instrument entraîne des pertes de temps et de ressources considérables. En plus de ces documents, d'autres aspects techniques de planification que nous rappellerons ci-dessous doivent être pris en compte.

1.1.1.1 Les besoins du SSE

La mise en place d'un SSE doit commencer par la définition des besoins afin de permettre aux acteurs du projet de prendre des décisions fiables. Vu l'absence d'un SSE au sein du projet JJT nous pouvons noter que le projet n'a pas défini de façon formelle les informations

nécessaires au suivi et à l'évaluation de projet. Cependant il faut également noter que selon le coordonnateur du projet les informations nécessaires sont celles concernant :

- la liste des OSC actives sur le territoire national (inventaire) ;
- les caractéristiques des OSC pour la sélection des 3 meilleures par région ;
- les critères de modélisation des OSC ;
- les procédures du plaidoyer.

1.1.1.2 Les objectifs

En effet la conception du SSE requiert la fixation d'objectifs précis. Selon le philosophe grec Sénèque, toute organisation doit se doter au préalable d'objectifs clairement définis et partagés par tous. A défaut, l'on se retrouve dans un pilotage à vue. Dans le projet JJT l'objectif connu de tout le personnel sont celui qui paraît dans le document de projet à savoir : « Optimiser l'apport collectif des OSC intervenant dans l'éducation et la formation afin de les amener à co-construire les politiques publiques avec la DPRE et les services déconcentrés des différents ministères en charge de l'éducation et de la formation, et à mettre l'accent sur le partage de la régulation et de la gestion du secteur ». Cependant les objectifs du SSE doivent être différents de ceux du projet. Dans JJT, ces objectifs n'ont pas été fixés et cela est confirmé par l'absence d'un responsable de suivi évaluation chargé de les définir.

1.1.1.3 La sélection des indicateurs

Les indicateurs connus des membres du projet sont ceux qui figurent dans le cadre logique. Un bon indicateur doit être SMART : spécifique, mesurable, acceptable, réaliste, temporellement défini.

Cependant force est de constater que ces critères ne sont pas tous pris en compte dans la définition des indicateurs existants. Dans le tableau suivant on passera en revue chaque indicateur par rapport aux critères ci-dessus cités.

Tableau N°5: analyse des indicateurs par rapport aux critères SMART

IOV	Critères				
	Spécifique	Mesurable	Atteignable	Réaliste	Temporellement défini
Evolution du taux brut de scolarisation	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Evolution du taux de déperdition scolaire	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Nombre d'OSC participant au service public d'éducation	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Nombre d'OSC intégré dans le processus	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Nombre d'initiatives d'éducation informelle reconnues par l'éducation formelle	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 cartographie complète (régionale et nationale) des OSC et de leurs interventions en éducation de base (formelle, non formelle, générale, technique et professionnelle) dans le secteur de l'EF	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 base de données quantitative et qualitative sur la contribution des OSC en EF	Oui	Oui	Oui	Non	Non
6 ateliers de restitution (60 participants par restitution)	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 point de presse	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
02 émissions télévisées	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
500 supports de vulgarisation	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 site web	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Recueil des critères d'innovation	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 évolution quantitative et qualitative	Oui	Non	Non	Oui	Non
Au moins 5 initiatives sont modélisées	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Un manuel de gestion du fond	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

Un comité de gestion concertée multi acteurs	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Au moins 5 initiatives sont soutenues	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Au moins 5 initiatives évaluées de manière croisée OSC – Etat	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Au moins 5 initiatives soutenues par le fonds sont présentées lors des revues annuelles régionales et nationales du PDEF, des semaines de l'éducation de base, de l'EPT et de l'Alphabétisation	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Une charte de partenariat OSC-Etat adoptée de façon consensuelle qui traduit: 1 nouveau système de régulation et de concertation opérationnelle (comité de gestion) entre OSC et entre OSC. Etat et collectivités locales pour le développement du service public d'éducation et de formation expérimentée Un espace de dialogue politique, de reconnaissance et de valorisation des contributions des OSC ouvert à tous les segments du partenariat Des mécanismes de décroisement des sous-secteurs formels et non formels opérationnels	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Membres de la plateforme accompagnés dans leur processus de capitalisation et de plaidoyer/lobbying 500 supports imprimés et CDROM	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

6 réunions de travail (5 pôles géographiques et au niveau national) avec des réseaux d'acteurs non étatiques, le ministère de l'éducation et les collectivités locales	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Consultants, mobilisation d'experts travaillant sur des cartographies et des bases de données existantes dans le secteur éducation et formation	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
6 ateliers	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Sélection d'une chaîne de TV et mobilisation des journalistes concernés	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Agence de communication pour maquettage et mise en ligne. Impression de 500 exemplaires de la carte et de la capitalisation de la démarche	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 atelier avec des experts du secteur éducation et formation	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 groupe de consultants experts du secteur éducatif	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 atelier de restitution de l'évaluation et de la sélection des initiatives les plus porteuses (selon les critères mis en place) pour un changement d'échelle	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
4 groupes d'experts selon 4 sous-secteurs (formation professionnelle, initiative populaire d'éducation et de formation, école coranique, apprentissage)	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 atelier de sélection des initiatives à modéliser	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

Comité de gestion concertée OSC-Etat-Bailleur, 1 groupe d'accompagnement au montage du projet, réunion de travail du comité, réunion de présentation des projets d'éducation et de formation par les OSC pour sélection	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 groupe de consultants experts du secteur éducatif, 1 atelier de restitution de l'évaluation et restitution lors d'événements nationaux du secteur éducation et formation (forum des initiatives des OSC, revues, PDEF).	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 consultant pour animer un atelier d'identification des objectifs de plaidoyer et de coaching d'OSC pour l'établissement de leur stratégie de plaidoyer	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
1 groupe de travail réunissant les OSC, l'équipe projet et des experts des ministères pour le suivi des mécanismes de régulation et leur avancée	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Evaluation interne par le groupe de travail, 1 groupe de rédaction pour l'écriture de la charte, et sa présentation, agence de communication pour la diffusion, tenue de 5 ateliers régionaux (pôles géographiques) et 1 atelier national	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

Source : Myriam Tapsoba

Après cette analyse nous pouvons noter que le critère qui n'a pas été pris en compte est celui du temps. En effet aucun indicateur n'a été défini avec un horizon temporel pouvant permettre la traçabilité du changement. Mais nous avons pu constater également que quelques uns des indicateurs ne sont pas mesurables.

projet ont été élaborées pour les deux années d'exécution ; cependant aucune ne précisent la date butoir, et les moyens nécessaires à chaque activité. (cf. annexe 4)

Il faut noter que malgré un plan d'action bien ficelé, lorsque le système d'information n'est pas bien fonctionnel on pourra toujours recenser des faiblesses dans le système.

1.1.1.6 Le système d'information

Pour faciliter le suivi de JJT un système d'information fonctionnel s'avère indispensable. Cela nécessite que la méthode de collecte et de traitement des informations soit définie.

Les méthodes de collecte sont différentes à chaque niveau d'exécution. On peut noter :

- **la revue documentaire** : Le choix a été de privilégier la revue documentaire (des sources secondaires) pour un repérage des OSC et des initiatives, compte tenu des moyens financiers à disposition et du fait que le véhicule pour le projet (bien qu'acheté au mois de juillet) était très souvent en panne et a été véritablement en marche qu'à partir de novembre. L'équipe projet n'a pu aller que tardivement sur le terrain pour identifier ces avancées. Ce repérage s'est fait en lien avec le Congad (Conseil des ONG d'appui au développement au Sénégal), les chambres de commerce et des métiers, des OSC. Il faut noter que c'est la première fois qu'un tel repérage est fait au Sénégal. L'idée est de compléter le répertoire lors des ateliers régionaux qui seront organisés dans chaque région avec la collaboration des IA et des IDEN en charge de recenser toute initiative éducative. A cet effet, les statisticiens de la DPRE travaillent en liaison avec les planificateurs régionaux, ainsi que les responsables régionaux en matière d'alphabétisation (RRA) et les responsables départementaux en matière d'alphabétisation (RDA).
- **la collecte des statistiques existantes au niveau des différentes directions ministérielles, des collectifs de la société civile et des partenaires au développement.** Il faut rappeler que l'idée de mettre en place JJT est née du forum kurukan Fugan. Ce forum a permis d'identifier une centaine d'OSC sur le territoire ainsi réparties :
 - **Au Niveau local** : les 11 Collectifs Régionaux pour l'Education Alternative et Populaire et leurs membres respectifs, Alphadev, Association des Maitres Coraniques de Pikine Guédiawaye, Centre d'échanges et de Perfectionnement des Artisans du Sénégal (CEPAS), Réseau d'Apprentissage Populaire (RAP).
 - **Au Niveau National** : Collectif pour la Modernisation des Daaras (COMOD), Collectif National pour l'Education Alternative et Populaire (CNEAP), les

Au-delà des indicateurs ci-dessus nous avons pu constater l'existence de critères de qualification des initiatives en vue de la sélection des initiatives les plus porteuses. Ces critères font l'objet d'indicateurs par sous-secteurs (formel, non formel, informel) et s'adapte aux trois objectifs du PDEF à savoir : l'accès, la qualité, la gestion.

1.1.1.4 Les critères d'évaluation

Les critères d'évaluation du projet ont été élaborés autour des 3 composantes du PDEF : Accès, Qualité, Gouvernance. Une première grille a donc été élaborée au cours d'un premier atelier en Juin 2010 et a été enrichie pour aboutir à une grille finalisée qui a fait l'objet d'un échange avec les représentants des groupes d'acteurs de la société sénégalaise. (cf. annexe 3)

Aussi il faut noter qu'après chaque rencontre et chaque activité, les membres du projet rédigent des comptes rendus, des reportings. En effet selon le coordonnateur du projet : « *le reporting peut être considéré comme un outil de suivi* ».

Le projet doit présenter un rapport trimestriel au GRET et à l'AFD pour leur permettre de suivre l'état d'avancement.

1.1.1.5 Le plan d'action

On peut assimiler le plan d'action à la stratégie d'intervention du projet. En effet les actions à réaliser doivent être cohérentes, liées et organisées pour obtenir des résultats efficaces et efficients. La stratégie d'intervention retenue pour le projet est la suivante :

- tout d'abord la réalisation d'une base unifiée de statistiques en matière d'éducation et de formation.
- ensuite la constitution d'une structure fédératrice, représentative de l'ensemble des acteurs de la société civile et capable de peser dans le dialogue politique auprès de l'Etat.
- et enfin l'intégration dans les politiques publiques d'initiatives de la société civile porteuses d'une formation citoyenne axée sur l'insertion socio-professionnelle et la productivité économique.

L'élaboration d'un plan d'action nécessite également une programmation des activités à court à moyen et à long terme.

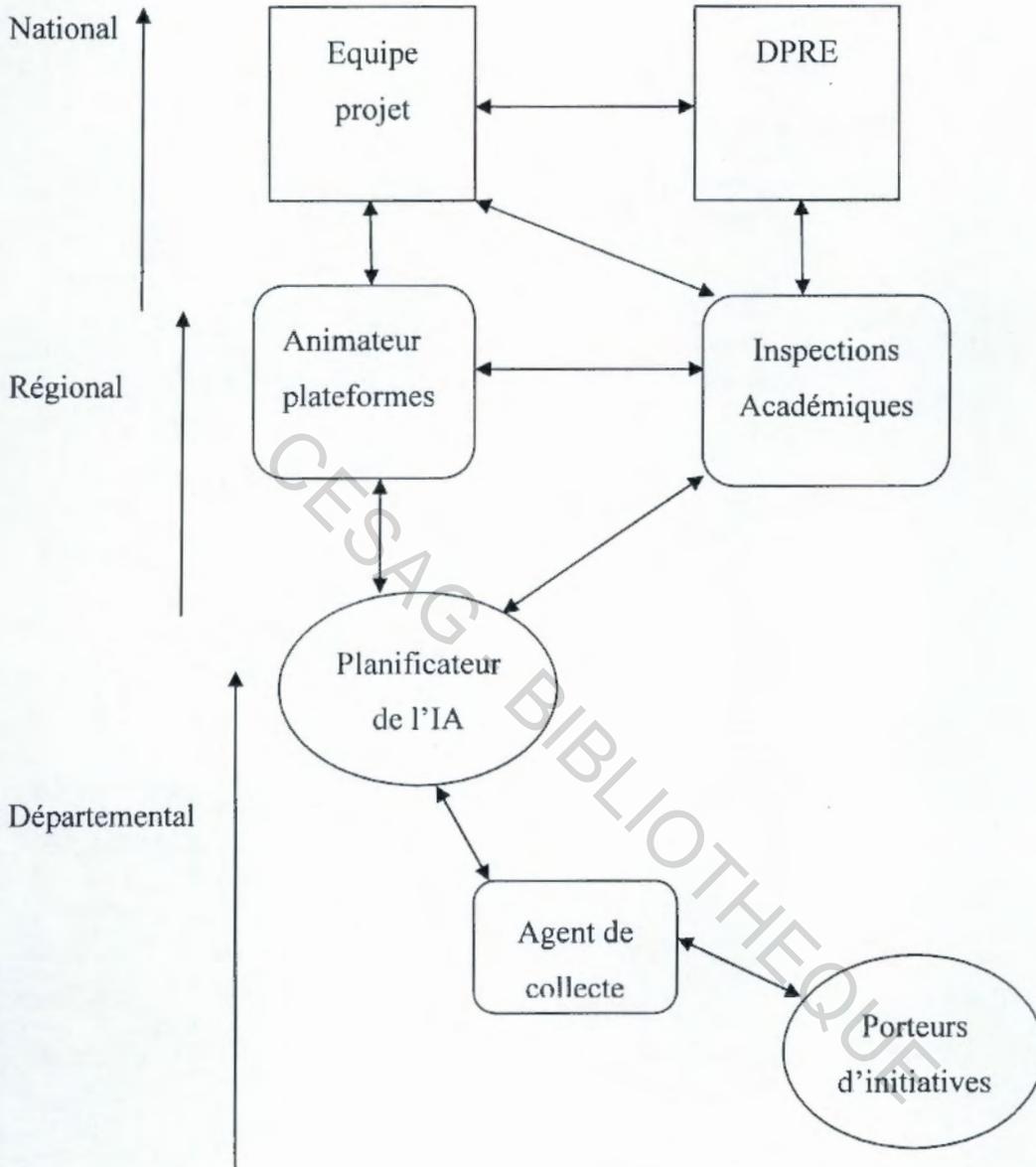
La programmation permet d'identifier les activités, la date hutoir de leur réalisation, les responsables et les moyens nécessaires. Les seules fiches de programmation existantes dans le

Initiatives Populaires de formation/Formation Coin de Rue (IPF/FCR), la Coordination Nationale des Opérateurs en Alphabétisation (CNOAS)...

- *la collecte et analyse des documents officiels de politiques éducatives*
- *l'élaboration d'un inventaire et d'une base de données qualitative et quantitative :* un questionnaire a été mis en place pour recenser les OSC sur tout le territoire avec l'aide des IA au niveau des régions (14 régions) et des Iden au niveau des départements (56 Iden). (cf. annexe 5). Après information dans la presse et par les radios. Il sera organisé des journées de recensement pendant lesquelles les OSC pourront se déplacer pour s'inscrire et présenter leur initiative. Ce déplacement volontaire est nécessaire pour ne pas trop grever le budget du projet en recensement direct. Il permettra également de tester la dynamique des porteurs d'initiatives.
- *l'identification et mise en place d'une équipe* en charge de l'élaboration d'une base de données statistiques des offres formelles, non formelles et informelles du secteur de l'éducation et de la formation à l'échelle nationale
- *l'identification et mise en place d'une équipe* en charge de la définition des critères d'évaluation en vue de la sélection des initiatives les plus porteuses.

Le système d'information existant dans le projet JJT peut se présenter comme suit :

Figure N°4 : système d'information de JJT



Source : Myriam Tapsoba

Cette collecte a permis de recenser 1500 OSC contribuant au service public de l'éducation et de la formation, dont 232 ateliers promouvant un apprentissage rénové. Sur Dakar, étaient recensées 237 OSC contribuant au service public d'éducation et de formation. selon le coordonnateur du projet, la lenteur des décaissements, et la non disponibilité de certains IA, le recensement a accusé du retard mais poursuit son cours et sera terminé au mois de Juillet 2011.

Pour suivre ses activités, l'équipe a élaboré une fiche de suivi par semaine. (cf. annexe 6).

1.1.1.7 Les ressources

Pour qu'un SSE soit fonctionnel, il faut prévoir les ressources nécessaires à son fonctionnement. En effet il doit se doter de temps, de ressources humaines, financières et matérielles différents de ceux du projet lui-même. Un budget de fonctionnement doit être voté pour le système. Etant donné que le projet JJT ne dispose ni d'une équipe ni d'un responsable de la coordination des activités du suivi évaluation nous pouvons affirmer qu'aucun budget n'est voté à cet effet.

Vu l'absence du SSE le temps prévu pour la collecte et le traitement des informations est difficilement respecté.

Par contre on a pu remarquer que le réseau téléphonique interne facilite les échanges et que le véhicule permet de faire les liaisons dans les pôles géographiques, d'assurer le suivi de la mise en œuvre des initiatives soutenues par le fonds d'appui, de même que les réunions de travail.

1.1.2 L'organisation

L'organisation est indispensable à l'atteinte des objectifs du système. Elle permet d'éviter la routine, l'anarchie et la dispersion des efforts et des ressources. Il convient de préciser au préalable les rôles de chaque acteur tout en identifiant les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à l'atteinte des objectifs du système.

Les tâches qui incombent aux responsables du projet peuvent être matérialisées à travers le graphique des responsabilités et l'organigramme. Cela permet un meilleur suivi des activités, et facilite la communication.

Le graphique des responsabilités illustre l'affectation des responsabilités parmi les différents intervenants d'un projet au cours de son exécution sous forme d'un diagramme matriciel. Il énumère les principales activités ou résultats clés du projet et identifie l'agence, le bureau ou l'individu chargé de prendre une action. Le graphique spécifie selon le code les types d'actions dont les intervenants sont responsables. Les responsables sont identifiés, mais le graphique des responsabilités, pouvant permettre une lecture facile des tâches qui leur incombent n'existe pas.

A travers les entretiens et l'observation nous avons pu noter ce qui suit :

- **au niveau national** le suivi du projet incombe aux acteurs du projet ; Sur le territoire 173 agents s'occupent de la collecte des informations.

- **Au niveau régional** le suivi est assuré par le planificateur de la région, le président régional du collectif des daaras, le président de la chambre des métiers.

Ce suivi doit permettre de s'assurer que les maquettes et les fiches de collectes sont bien remplies à temps.

Les entretiens révèlent qu'il n'y a pas de structure ni de personnel chargés de gérer les activités de suivi évaluation. L'organigramme du projet existant le confirme. (cf. annexe 7).

1.1.3 La direction

La direction porte sur le style de leadership, les procédures de prise de décision, les procédures de communication.

Le staff du projet est composé de personnes engagées et motivées pour l'amélioration du système éducatif sénégalais. Le style démocratique est de surcroît privilégié dans le projet si bien que tous les membres du personnel et autres stagiaires apprennent tous ensemble dans un climat social agréable. Ce constat est confirmé par les propos du coordonnateur technique qui affirme : « *le climat social au sein du projet JJT est convivial et familial* ».

Le climat social d'un projet dépend de celui qui existe au sein de chaque unité. Cependant on peut noter que l'absence d'une équipe de suivi évaluation entraîne une lourdeur des tâches et nombres d'heure de travail plus élevé pour l'équipe en place. Cela peut amener le personnel à travailler sous pression, et détériorer le climat social.

Au sein de JJT, ce constat n'a pas été fait. En effet, les travailleurs, se comprennent, échangent énormément sur tous les plans avant de prendre des décisions. Chacun trouve sa place et est toujours invité à donner son opinion. Un processus de prise de décision n'est pas formellement écrit. Il faut souligner que tous les membres de l'équipe partagent le même bureau et qu'une convention et un règlement intérieur contribuent à éviter toute isolation et tout conflit. De par l'expérience de chacun et en particulier du coordonnateur technique, les décisions prises produisent les effets escomptés.

Certaines dispositions ont été prises pour permettre d'atteindre plus facilement les objectifs du projet. Nous avons noté que la charte du partenariat éducation que le projet réactualise en lien avec le Ministère regroupe un certain nombre de responsables d'OSC qui partagent leurs expériences pour l'amélioration du système éducatif. La charte est un facteur de qualité dans la mesure où elle constitue un cadre d'échange, de capitalisation de ce qui se fait de positif.

Elle facilite également sa prise en compte et son intégration dans le système. De même elle constitue un facteur d'enrichissement par la diversité des acteurs et de leurs contributions pour l'atteinte de l'objectif d'Education de Qualité Pour Tous.

L'équipe organise régulièrement des réunions. Les lundis, elle programme les activités de la semaine et les vendredis elle fait le point pour identifier les activités qui n'ont pas été réalisées, et l'état d'avancement de celles qui ont été entamées. Les contraintes que nous avons pu constater se situent au niveau de l'organisation des réunions régionales. En effet vu que chaque région organise ses activités à des périodes différentes, il est difficile que tous les responsables soient disponibles le jour des réunions. A vouloir tout faire, soit on oublie l'essentiel, soit on met plus de temps à le réaliser.

1.1.4 Le contrôle

Le contrôle permet de vérifier que les procédures et aussi autres dispositions prises sont respectées. En d'autres termes il s'agit de s'assurer que ce qui a été prévu a été réalisé et le cas échéant de mesurer les écarts et apporter les corrections nécessaires.

Il ressort des entretiens que la supervision du projet est assurée au siège du GRET par un chargé de programme expérimenté et au siège d'ENDA GRAF Sahel par le secrétaire exécutif. Cette supervision est surtout administrative. Les écarts sont souvent relevés au cours de cette supervision. Au sein de JJT le processus de contrôle n'existe pas. En général au cours des réunions, chacun apporte son expérience, et au cours des échanges des solutions sont proposées aux problèmes rencontrés. Le feed back n'est pas immédiat et le pilotage à vue ne facilite pas le suivi des écarts si bien que les difficultés déjà rencontrées se répètent souvent. Nous pouvons noter entre autres les difficultés de décaissement,

1.2 Résultats de l'étude par rapport à l'environnement externe

Le SSE d'un projet fait face à un environnement en perpétuel changement, donc à risque. Même si au sein de JJT il n'y a pas d'équipe ou de responsable du suivi évaluation, il faut noter que la conception du système doit tenir compte des contraintes de l'environnement. Nous pouvons les classer à trois niveaux :

- la situation politique du Sénégal ;
- les risques économiques ;
- les risques liés au suivi des résultats, des effets et des impacts.

1.2.1 Les risques politiques

Rappelons que le projet JJT est mis en place pour l'amélioration du système éducatif Sénégalais. Cependant, il faut noter que les changements de politiques peuvent avoir des répercussions sur les projets. Cela est confirmé par le coordonnateur du projet en ces termes : « *L'instabilité politique ou le changement de régime peut influencer la suite du projet* ».

La conception du SSE doit tenir compte de ces facteurs pour apprécier les axes de plaidoyer à mettre en place pour assurer un suivi correct des décisions prises par l'Etat et assurer la survie du projet.

1.2.2 Les risques économiques

Le budget du projet s'élève à cinq cent quatre-vingt-cinq milles euro (585 000 €). Dix pourcent (10%) du budget doivent être mobilisés par l'équipe. Elle rencontre d'énormes difficultés à obtenir la somme requise. Toutefois si le problème n'est pas résolu cela peut jouer sur la réalisation des activités.

Face à l'objectif ambitieux du projet, il faut prendre en compte également des contraintes plus matérielles. A Dakar des coupures d'électricités continues, ralentissent fortement les activités ; (les photocopies, les impressions, les déplacements embouteillés, les routes difficilement praticables...).

1.2.3 Les risques liés à la pérennité du projet

Le projet doit être exécuté en deux ans, mais ses activités doivent produire des résultats pour le long terme. Il cherche d'ores et déjà les dispositions nécessaires à sa pérennisation, car comme l'a fait remarquer le secrétaire exécutif d'ENDA GRAF Sahel : « *il y a eu par le passé des initiatives communautaires réussies (les écoles communautaires de base) qui faute de financements et d'appropriation par l'Etat par la suite se sont éteintes. Il faut s'assurer que ce projet ne se retrouve pas dans les cimetières des projets une fois terminé* ».

Le coordonnateur technique affirme que, le projet peut également servir aux institutions: « *Le PDEF pourra utiliser les acquis du projet pour une nouvelle démarche* ».

A l'issu de cette situation de référence, il s'avère indispensable de proposer des recommandations et un plan de mise en œuvre.

CHAPITRE II : LES RECOMMANDATIONS

Les recommandations que nous apporterons dans ce présent chapitre, porteront sur les actions à mener pour concevoir le système de suivi évaluation pour le projet.

2.1 Recommandations pour l'environnement interne

Pour concevoir un SSE il faut avant tout poser les bases solides à l'intérieur du projet, avant de s'appesantir sur l'environnement externe de celui-ci.

2.1.1 La planification

La planification du SSE sert de fondation. Sans fondation, aucune maison ne tien sur pieds ; il en est de même pour le système. Le plan de suivi évaluation est un outil de planification à long terme qu'il faut d'ores et déjà élaborer.

Le PSE élaboré au cours de notre stage est le suivant :

Tableau N°6 : le plan de suivi évaluation

	logique d'intervention	IOV	IOV atteints	sources et moyens de vérification	sources et moyens disponibles	Hypothèses	Contraintes	Remarques	Responsables
Objectif général									
Objectif spécifique									
Résultats									
activités									

Certaines données telles que les contraintes et les remarques n'ont pas été séparées par objectif, par résultats et par activités. Cependant les autres données étant disponibles nous avons représenté le PSE de JJT sans tenir compte des données indisponibles.

(Cf. annexe n°8)

Cette matrice est tirée du cadre logique. Après avoir défini le PSE, on procède à l'identification des besoins du système.

2.1.1.1 Les besoins

Pour fonctionner, le système doit identifier ses besoins. Pour concevoir le système de JJT par étape, il faudra :

- Une équipe et un responsable du suivi évaluation ;
- Des objectifs bien définis ;
- Un manuel de procédure ;
- Une programmation des activités ;
- Des critères de performances, des besoins en matière d'informations et des indicateurs à utiliser ;
- Des mécanismes de communication fiables ;
- Des ressources.

Chacun de ces points sera approfondi ci-dessous.

2.1.1.2 Les objectifs

Concevoir un système c'est lui assigner des objectifs à atteindre. Ces objectifs peuvent être classés en deux catégories : ceux qui sont généraux, et ceux qui sont spécifiques. Nous recommandons les objectifs ci-dessous :

Tableau N°7: classification des objectifs

Rubriques	Intitulés	Responsables
Objectifs généraux	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître pour mieux informer - Apprécier la valeur des actions - Faciliter la prise de décision 	Responsable du système de suivi évaluation (RSE)
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre d'accroître les informations disponibles sur une action/projet - Permettre d'éclairer les agents sur leurs actions - Renseigner sur les enjeux, les objectifs, les moyens et les résultats - Participer au renforcement de la motivation des agents; - Renforcer la communication avec les différentes parties prenantes ; - Permettre de forger une vision commune de l'action évaluée; 	RSE, staff du projet, et autres parties prenantes (AFD, Etat Sénégalais, GRET, ministère de l'éducation...)

La définition des objectifs permet de sélectionner les indicateurs pertinents à suivre et à évaluer.

2.1.1.3 La sélection des indicateurs

Après l'analyse des indicateurs existants dans le cadre logique du projet, nous avons pu remarquer des limites. Pour la sélection des indicateurs du projet JJT nous recommandons les étapes suivantes :

- identification des utilisateurs d'informations ;
- identification des besoins d'information des utilisateurs ;
- le listing des indicateurs ;
- la mise à plat des indicateurs ;
- apurement de la liste des indicateurs ;
- choix des indicateurs traceurs ;
- élaboration du tableau de bord des indicateurs ;
- la collecte et le traitement des informations.

2.1.1.4 Les critères d'évaluation

Mettre en place un système c'est établir les règles de conduite et les critères d'évaluation

2.1.1.5 Le plan d'action

Pour atteindre des résultats, il faut réaliser des activités. Ces activités doivent être codées et chronologiquement programmées chaque année d'exécution. Si nous prenons l'exemple des activités du résultat 1 à savoir mieux faire connaître et mieux valoriser les savoir-faire et les expériences des OSC en matière d'éducation et de formation ; on aura la programmation suivante :

Tableau N°8 : programmation des activités de suivi évaluation

Titre du projet : projet JangJubTekki		FICHE DE PROGRAMMATION DES ACTIVITES											
		VOLET RESULTAT	CODE CODE										
Nom du code	Activités : Inventaire et cartographie de tous les intervenants du secteur de l'éducation et de la formation	Mois											
		Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Fév
	Séminaire national de formation des planificateurs et testing des outils	X											
	Communication pour inscription des initiatives par IDEN	X											
	Saisie des fiches d'initiatives		X										
	Saisie BD planificateurs de l'IA * 50 000		X										
	Finalisation de la base de données		X										
	Cartographie		X										
	Mise en ligne initiatives : DPRE			X									
	Publication Atlas + CD rom				X								
	Finalisation revue documentaire			X									
	Capitalisation du processus BD			X									

Après avoir programmé ses activités, JJT doit s'intéresser à son système d'information.

2.1.1.6 Le système d'information

Un système de suivi comprend d'une part un système d'information pour le suivi de la réalisation des activités et de leurs conséquences d'autre part des méthodes d'analyse de ces informations pour la réorientation des activités.

Pour être efficace un système d'information doit :

- être systématique et complètement intégré aux programmes d'actions ;
- avoir un coût le plus bas possible ;
- être élaboré avec la participation des acteurs concernés par le projet et, en particulier, de tous ceux qui vont devoir donner des informations, en collecter ou en utiliser.

Pour obtenir un S.I de qualité, JJT doit préciser ses domaines de suivi (initialement évoqués dans la première partie) et ses méthodes d'analyse des données.

La démarche suivante peut être adoptée pour la mise en place du système d'information :

- a. réviser les outils de collecte existants
- b. identifier les utilisateurs des informations afin de choisir le type d'information et les supports adaptés. Chacune des parties prenantes du projet a besoin d'information. Les supports, les formes, et les dates de présentation des informations peuvent être différents en fonction de l'utilisateur à qui elles sont destinées. Les utilisateurs du projet JJT sont :
 - l'AFD en tant que bailleurs de fonds ;
 - le GRET ;
 - le Ministère de l'éducation qui représente l'Etat sénégalais ;
 - les OSC du système éducatif.
- c. élaborer des fiches standards pour recenser les informations. En fonction de l'utilisateur ou du besoin, l'outil de collecte pourra être adapté. La fiche que nous proposons est la suivante :

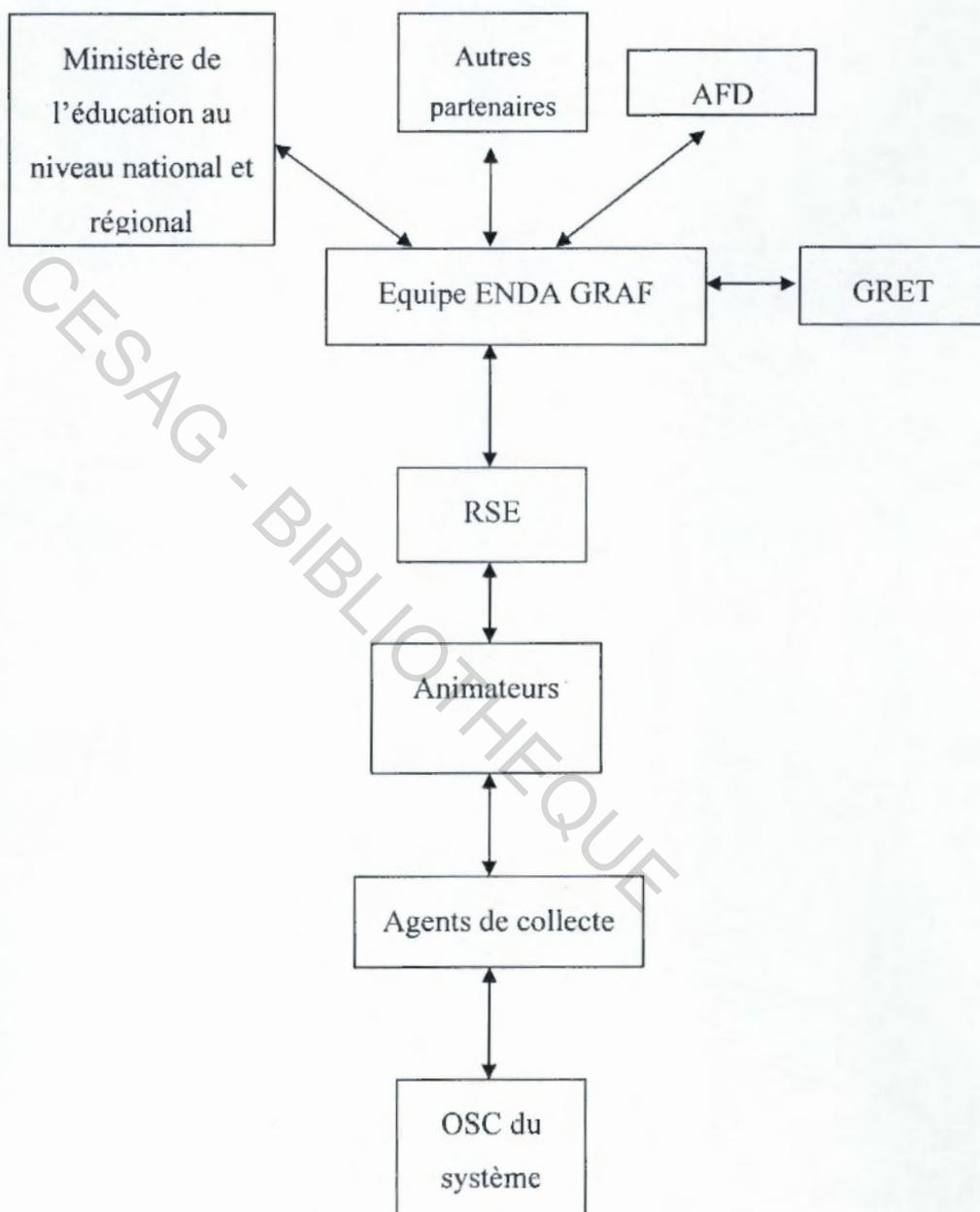
Tableau N°9 : fiche de suivi des tâches

Prenons l'illustration suivante :

Nom de la tâche	Date début	Date fin	Ecart délais (jours)	% de réalisation	Ecart de réalisation	Difficultés rencontrées	Solutions préconisées	Responsable
Collecte des données dans les régions du Sénégal	1/10/2011	31/01/2012	5	90%	10%	Grève des transporteurs	Moyen de transport pour les agents	Equipe de projet

- d. Former les agents aux techniques de collecte et de traitement afin de permettre une mise à niveau et avoir des informations fiables.
- e. Définir le processus de remontée des informations. Celui que nous proposons pour JJT est le suivant :

Figure N°5 : schéma de remontée des informations



- f. Conserver toutes les fiches d'informations : un bon système d'archivage des documents doit exister dans le système pour des besoins de recherches, et de vérifications futures. Les informations peuvent être conservées de manière

électronique ou physique. Ces deux formes de conservation doivent être adoptées. La durée de conservation des documents est de dix ans.

Les informations recueillies peuvent être quantitatives ou qualitatives. La méthode de collecte varie selon le type d'information. Les méthodes standards sont les suivantes : le questionnaire, les entretiens individuels ou groupés, les revues documentaires.

Après la collecte, il faudra procéder au traitement. Les informations quantitatives peuvent être calculées et présentées sous forme de nombre ou de pourcentages. Celles qui sont qualitatives feront l'objet d'analyse bi variée ou multi variée pour voir la relation entre les variables. Certains logiciels peuvent également faciliter le traitement, on peut noter entre autres : SPHINX et SPSS. Au-delà des logiciels qui peuvent aider à l'analyse, le projet peut utiliser certains logiciels du pack office tels qu'ACCESS pour la création d'une base de données, WORD pour la présentation des rapports, et EXCEL pour présenter les résultats à l'aide de tableaux et graphiques. L'accès à la base de données doit être limité.

Concevoir un système, c'est aussi le budgétiser et identifier toutes les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

2.1.1.7 Les ressources

Le budget de fonctionnement du système est d'environ 3% du budget global du projet. Celui de JJT sera de dix-sept mille cinq cent cinquante Euro (17 550€). Cependant il faut noter que le budget du projet doit être revu à la hausse en intégrant les charges de personnel de l'équipe de suivi évaluation.

Pour assurer une gestion efficiente du projet, certains outils peuvent être utilisés. Nous recommandons que la matrice de suivi soit élaborée comme suit :

Tableau N°10 : matrice de suivi

Résultats	Indicateurs	Valeur Initiale	Valeurs Cibles		Source D'informations	Méthode de Collecte	Responsable	Période Collecte	Période de Traitement Analyse	Date de Présentation	Date de Discussion	Acteurs Impliqués	Utilisateurs D'information	Coût additionnel
			1	2										
Objectif général														
Objectifs spécifiques														
Résultats														
Activités														

Certaines données étant indisponibles au cours de notre stage, nous n'aurons pas l'occasion d'élaborer la matrice du projet JJT. En effet les informations disponibles au niveau du projet ne sont pas spécifiées par objectif, par résultat ou par activités ; ce qui rend son élaboration difficile voire impossible à notre niveau. Cette limite nous permet de rappeler l'importance de respecter toutes les étapes nécessaires à l'élaboration du SSE.

Ce tableau retrace le budget nécessaire à chaque activité, les responsables, les périodes de collecte des informations, les dates de présentation et de discussions ; les acteurs impliqués et les utilisateurs des données. Vues sous cette angle, les activités sont non seulement suivies, mais les responsables sauront mieux gérer leur budget. Cet outil est stratégique car il indique les ressources nécessaires par année.

Chacune des ressources du projet peut être suivie au fur et à mesure qu'elle est utilisée afin d'éviter des pénuries ou des dépassements budgétaires. Nous recommandons trois fiches d'exécution de suivi, et de contrôle budgétaire :

✓ **La fiche de suivi des engagements et des dépenses par poste budgétaire**

C'est une sorte de journal des engagements et dépenses par poste budgétaire permettant le suivi au jour le jour de l'exécution budgétaire tout en s'assurant à tout moment de la disponibilité de crédit (colonne crédit disponible à vérifier) avant d'autoriser une dépense ce qui lui confère également le rôle d'instrument de contrôle budgétaire. Elle se présente comme suit :

Tableau N°11 : La fiche de suivi des engagements et des dépenses par poste budgétaire

Pour mieux comprendre l'utilisation des fiches, prenons l'exemple suivant :

Poste budgétaire : carburant

Montant : 100000

TAF : procéder au suivi des engagements et dépenses

Nous aurons donc la représentation suivante :

TITRE DU PROJET:			Suivi Engagements et dépenses par poste			Exercice : 2010/2011
Volet : 2			Poste budgétaire: carburant			Montant : 100000
Résultat : capitalisation, modélisation et passage à l'échelle			Code : A10			
N°	Date	Libellé	Engagement	dégagement	Mandatement	Crédit disponible
1	10/03/2011	Achat de carburant	15000	15000	14000	86000
2	20/03/2011	Achat de carburant	25000	25000	25000	61000

Elle comprend 4 colonnes principales :

- ✓ Engagement: On engage une dépense quand on émet le bon de commande
- ✓ Dégagement: On dégage une dépense à la réception et règlement de la facture et toujours pour le montant fixé lors de l'engagement
- ✓ Mandatement: On mandate une dépense quand on paie la facture

NB: Remplir les colonnes dégagements et mandatements au moment du règlement des factures et toujours sur la même ligne d'écriture

- ✓ Crédit disponible: Le crédit disponible en début d'exercice n° d'ordre 0 est égal au montant total du crédit alloué pour le poste budgétaire

Le calcul du crédit disponible au jour j se fait à l'aide de la formule suivante

$$C.Dj = C.Da - E_j + (D_j - M_j)$$

C.Dj= Crédit disponible au jour J

C.Da= Crédit disponible antérieurement au jour j

E_j = Engagement du jour J

D_j = Dégagement du jour j

M_j= Mandatement du jour j

NB: Dans la formule la différence D_j-M_j est considérée en valeur algébrique c'est-à-dire

Si D_j est supérieur à M_j, le crédit disponible est augmenté de D_j-M_j

Si Dj est inférieur à Mj, le crédit disponible est diminué de Dj-Mj

✓ **La fiche de synthèse périodique des engagements et dépenses du budget**

C'est une fiche qui permet périodiquement de faire la situation des engagements et des mandatements (décaissements) pour tous les postes budgétaires existants dans le budget global.

Elle est remplie à partir des fiches de suivi des engagements et dépenses par poste budgétaire. Il s'agit pour chaque fiche de suivi des engagements et dépenses par poste budgétaire de transcrire le total engagement de la période et le mandatement de la période sur la fiche de synthèse périodique des engagements du budget dont un modèle est présenté comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°12 : La fiche de synthèse périodique des engagements et dépenses du budget

TITRE DU PROJET : valorisation de la contribution de la société civile au secteur de l'éducation et de la formation			Synthèse périodique des Engagements et Dépenses du Budget					Exercice
								2010/2011
Volet: 2			Budget Global: 585000					Date: 30/05/2011
Résultat: capitalisation, modélisation et passage à l'échelle			Code: K12					100000 FR CFA
Code Budget	Poste Budgétaire	Total Allocation	Engagement de la période	Engagement antérieur	Engagement cumulatif	Mandatement période	Mandatement antérieur	Mandatement cumulatif
A10	Carburant	100000	40000	0	40000	40000	0	40000

✓ Le Rapport de performance budgétaire

Un rapport de performance budgétaire permet au responsable de contrôler les revenus et dépenses réels par rapport à ceux prévus dans le budget.

Pour élaborer un rapport de performance budgétaire tel que celui figurant à la page suivante, enregistrer les informations selon le plan indiqué ci-après:

- La colonne A indique la rubrique de dépense ou de revenu.
- Dans la colonne B, inscrire le montant budgétisé pour chaque poste.
- Dans la colonne C, inscrire le montant réellement dépensé ou reçu pour ce poste pendant la période du rapport (habituellement tous les trois ou quatre mois).

Dans la colonne G des dépenses, il faudra faire la soustraction du montant de la colonne F de celui de la colonne B pour obtenir la différence entre le montant total budgétisé pour l'année et le total que JJT pense devoir dépenser effectivement. Dans la colonne G des recettes, il faudra faire la soustraction du montant de la colonne B de celui de la colonne F pour obtenir la différence entre le montant total budgétisé pour l'année et le total que le projet devait recevoir effectivement.

- Dans le premier budget, le total des recettes aura été soit égal, soit supérieur aux dépenses. En d'autres termes, dans le présent tableau, le total de la colonne B partie «recettes» doit être égal ou supérieur à celui de la colonne B partie «dépenses». En outre, dans ce tableau les totaux pour l'ensemble des colonnes G est essentiel pour la prise de décisions relatives à la gestion:

Tableau N°13 :Le Rapport de performance budgétaire

Nom du projet valorisation de la contribution de la société civile au secteur de l'éducation et de la formation				Projet		
Période couverte par le rapport: 2010/2011				Numéro du projet:		
Préparé par: Myriam Tapsoba				Approuvé par: coordinateur		
				Examiné par: Comptable		
I. Dépenses						
Rubrique ou poste	Montant budgétisé	Dépensé au cours de la période	Dépensé à ce jour	Dépenses prévues d'ici la fin de l'année	Total d'ici la fin de l'année (D+E)	Déficit ou excédent (B-F)
A	B	C	D	E	F	G
Carburant	100000	40000	40000	80000	120000	-20000
TOTAUX:	100000	40000	40000	80000	120000	-20000
II. Revenu						
Type ou source du revenu	Montant budgétisé	Recettes de la période	Recettes à ce jour	Recettes prévues d'ici la fin d'année	Total d'ici la fin d'année (D+E)	Déficit ou Excédent (F-B)
A	B	C	D	E	F	G
TOTAUX:						

2.1.2 L'organisation

Le projet doit s'intéresser à savoir qui doit faire quoi afin d'assurer plus d'efficacité au système. La préparation du graphique de responsabilités se fait en trois étapes. D'abord, on énumère les activités du projet à la verticale sur le côté gauche du graphique. Ensuite, les organisations, agences, ou individus qui joueront un rôle dans l'exécution du projet sont placés à l'horizontale en haut du graphique. Dans les cases de la matrice, sont mis des symboles selon un code qui représente les différents types de responsabilités affectés à chaque intervenant pour une activité donnée.

Le code à utiliser peut varier selon le projet. Quelques types de responsabilité standard sont :

- Approuver (A)
- Exécuter (E)
- Soutenir (S)
- Informer (I)
- Consulter (C)
- Coordonner (D)

On évitera la confusion en s'assurant que pour chaque activité, il n'y a qu'un seul intervenant auquel est affectée la responsabilité « Exécuter ».

Pour en tirer le meilleur résultat, la préparation du graphique devrait se faire avec la participation de tous les intéressés. Ceci pourra assurer que le processus de discussion des responsabilités directes et indirectes pour l'exécution du projet aboutira non seulement à la mise au point du graphique de responsabilités, mais aussi à une compréhension partagée entre tous les intervenants de leurs rôles dans l'exécution du projet.

Tableau N° 13: graphiques des responsabilités

Si nous prenons pour activité : l'élaboration de la cartographie des OSC, nous aurons le graphique suivant :

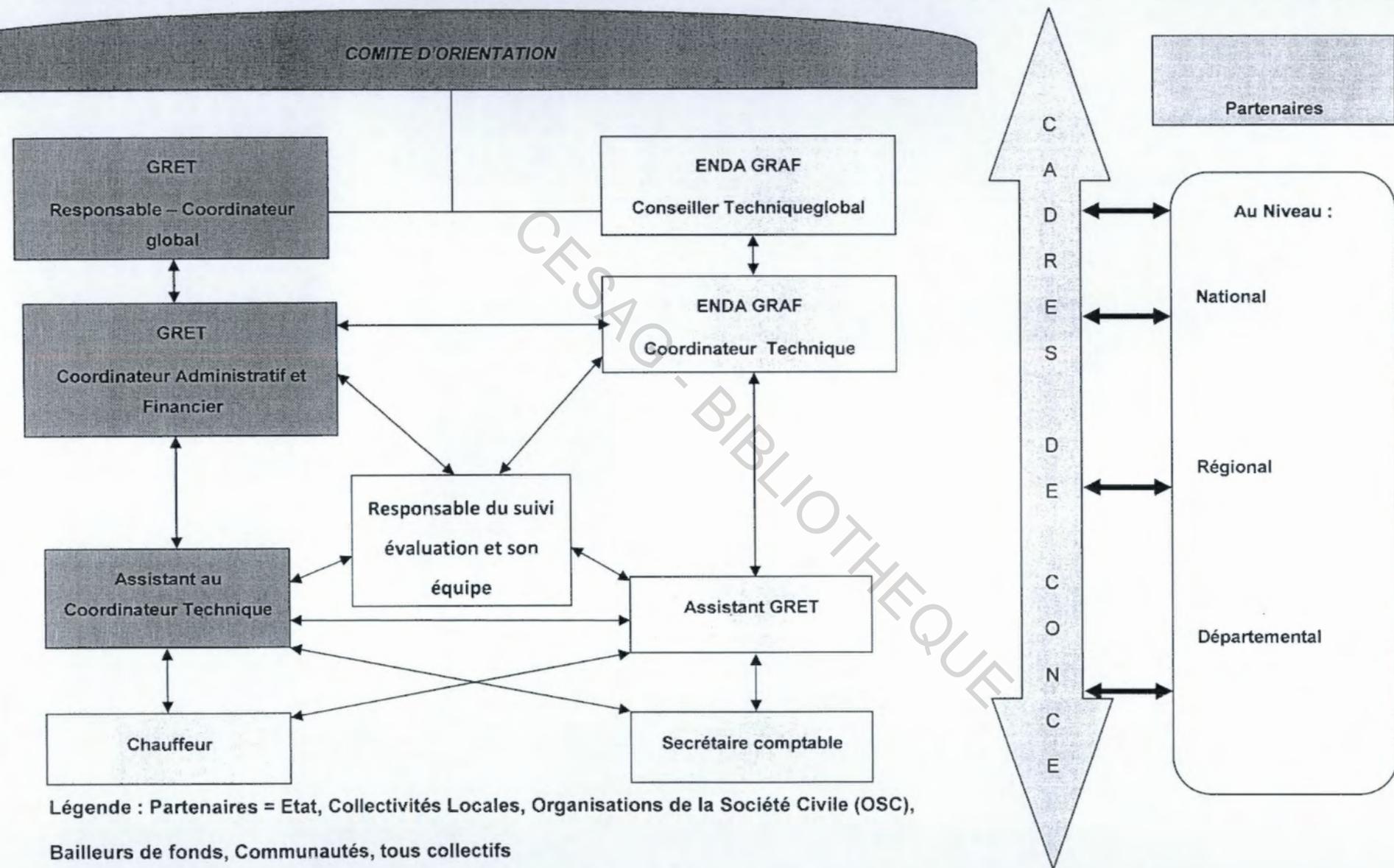
Entités nationales

Entités régionales

Activités	Ministère de l'éducation	OSC du système éducatif	AFD	GRET	Unité de gestion ENDA GRAF Sahel	Unité d'exécution	Ministère d'éducation	Responsables des plateformes
Elaboration de la cartographie des OSC	I	C	A	S	D	E	C	C

Le graphique permet de clarifier les niveaux de responsabilité, de faciliter la supervision et d'éviter les conflits. Une chose est de savoir qui fait quoi, une autre est de recruter un responsable de ce système. Nous proposons à cet effet qu'en regard à la situation financière du projet et son horizon temporel de deux ans, JJT recrute uniquement un responsable du système de suivi évaluation. Vu la panoplie de tâches qu'il doit exécuter, il pourra être aidé par un des assistants et par des consultants externes pour certaines tâches plus complexes telles que l'informatisation du système et les activités de recherche. Ainsi le RSE pourra se concentrer sur une réflexion approfondie des données recueillies. Nous recommandons l'élaboration d'une fiche de poste pour le RSE mais aussi pour chacun des membres du personnel du projet. Ce serait nécessaire également de restructurer l'organigramme du projet. En modifiant l'organigramme existant on aura ce qui suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Légende : Partenaires = Etat, Collectivités Locales, Organisations de la Société Civile (OSC),

Bailleurs de fonds, Communautés, tous collectifs

2.1.3 La direction

En intégrant le système de suivi évaluation dans le projet, le style de direction, qui nous le rappelons est démocratique ne doit pas changer. En effet ce style de management permet d'avoir les meilleurs résultats. Cependant nous recommandons au projet de rédiger un manuel de procédures pour clarifier le fonctionnement du système.

Le processus de communication, et de prise de décision peut emprunter la structure hiérarchique du projet.

2.1.4 Le contrôle

Le contrôle doit s'opérer aussi bien dans le budget que dans les informations produites. Le RSE doit fixer une date butoir pour la remontée des informations. En effet même si les agents de collecte sont désignés et formés, il reste primordial de faire un compte rendu systématique des résultats afin d'éviter les rumeurs et autres déformations des informations.

Pour ce qui est du suivi budgétaire, on a le contrôle à priori et le contrôle à posteriori.

Une ligne de conduite est à tenir pour réaliser chacun d'eux :

- Contrôle a priori
 - la dépense a-t-elle été budgétisée ?
 - si oui, l'enveloppe est-elle suffisante ?
 - l'organisation a-t-elle suffisamment de liquidités ?
 - la dépense est-elle opportune ?
 - la demande est-elle conforme (aux procédures)? et régulière ?
- Contrôle a posteriori
 - le budget est-il respecté (prévisions versus réalisations)?
 - si non, calculer l'écart global ;
 - proposer des mesures de correction/ajustement ;
 - élaborer un plan d'action ;
 - le mettre en œuvre ;
 - assurer son suivi ;
 - en tirer les leçons.

La méthode de la VA constitue une approche complémentaire pour permettre le pilotage économique du projet. Elle consiste à mettre les moyens « dépensés » en regard de

l'avancement du projet afin de repérer les dérives. En d'autres termes, de comparer la planification des dépenses au planning des travaux afin d'anticiper les dérives et de proposer des actions correctives.

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

Ces 5 indicateurs sont :

- le Coût Budgété des Travaux Prévus (CBTP) ou Le Budget Planifié (ou budget initial) ;
- la Valeur Acquisée ou Coût Budgété du Travail Effectué = VA = CBTE ;
- le Coût Réel des Travaux Effectués (CRTE).
- le Reste à Faire (RAF) ;
- le Coût Estimé à Terminaison (CEAT).

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

- l'écart de délais (ED)

Mesure la situation d'un projet eu égard à l'échéancier prévu et approuvé. Cet écart se calcule en soustrayant la valeur planifiée (VP) de la valeur acquise. Un résultat positif indiquera une situation favorable alors qu'un résultat négatif indiquera que le projet prend du retard.

La formule de calcul de l'écart de délais est la suivante: $ED=VA-VP = CBTE - CBTP$

- l'écart des coûts (EC)

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

La formule de calcul de l'écart des couts est la suivante: $EC=VA-CR = CBTE - CRTE$

- l'indice de performance des délais (IPD)

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

- l'indice de performance des coûts (IPC)

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

Les étapes d'élaboration du CBTE que nous proposons sont :

1. Définir l'organisation du projet les composantes et lots de travaux
2. Elaborer le PERT et le GANTT du projet
3. Elaborer le budget du projet
 - le budget par activité
 - le budget consolidé
 - le budget par composantes
1. Déterminer le coût par activité et par période
2. Définir des rubriques budgétaires par chapitre, article et composante
3. Enregistrer les dépenses sur les rubriques budgétaires appropriées.
4. Faire une représentation graphique des coûts cumulés (CBTP). La courbe des coûts cumulés représente le CBTP.
5. Choisir une date de contrôle et déterminer à cette date les courbes CBTE et CRTE.
6. Déterminer les écarts de coût et de délai pour la date de contrôle.
7. Définir les mesures à prendre pour redresser la situation.

Même si l'environnement interne est maîtrisé le SSE ne pourra être efficace que si les aspects externes sont pris en compte et intégrés à son fonctionnement.

2.2 Recommandations pour l'environnement externe

Le SSE doit évoluer dans un environnement externe qui peut influencer son fonctionnement

2.2.1 Les risques politiques

Pour faire face aux risques politiques nous proposons que le RSE fasse une analyse approfondie de ses retombées sur le projet. Une fois cette analyse faite il pourra rendre compte à l'équipe afin que les mesures qui s'imposent soient prises. Cependant nous tenons à

préciser que le projet gagnerait à ce que la charte de partenariat éducation participe à l'exécution des décisions pour le bien de tous, car comme dit l'adage l'unité fait la force.

2.2.2 Les risques économiques

Pour maîtriser les risques liés à l'économie, le projet pourrait signer des partenariats avec certaines institutions financières prêtes à redynamiser le secteur de l'éducation. Notons également que lorsque les ressources utilisées sont justifiées et toutes les activités programmées et suivies de manière efficace, les dix pourcents (10%) du budget seront plus faciles à mobiliser. Cet élément de plaidoyer ne peut être obtenu que par le système de suivi évaluation.

2.2.3 Les risques liés à la pérennité du projet

La réalité a montré que le suivi et l'évaluation des projets mis en place reste très souvent à l'étape des résultats. Les effets et les impacts sont rarement ou très peu suivis. Cependant le SSE est confronté à des risques liés au suivi des résultats, des effets et des impacts. Par conséquent il est impératif que le projet intègre la dimension culturelle dans l'élaboration de ses outils et de son processus de fonctionnement. En effet force est de constater que la culture peut avoir un fort ascendant sur la bonne marche du système. Pour en tenir compte le RSE doit en plus des informations quantitatives sur le projet, approfondir ses réflexions sur les aspects qualitatifs. Cela renseigne plus sur la satisfaction des parties prenantes mais également sur la perception que l'environnement a du système. Une fois que ces études sont menées, le RSE peut faire une analyse des forces, des opportunités et des menaces et assurer ainsi une meilleure mobilisation des bénéficiaires autour des axes du projet. La pérennisation du système ne peut être assurée que par les bénéficiaires eux-mêmes. Le projet devrait développer les activités d'IEC pour faciliter le partage d'information entre la population et le personnel du projet.

CHAPITRE III : LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Le plan de mise en œuvre est une succession d'étapes à suivre pour l'opérationnalisation du système. Les recommandations ci-dessus données doivent être intégrées dans le plan de mise en œuvre afin de faciliter la conception du SSE de JJT.

➤ **Etape 1** : recrutement d'un responsable de suivi évaluation

- Nous proposons que le projet contacte une agence de recrutement pour procéder au recrutement.
- Elaboration des termes de références
- Appel d'offre
- Suivi des étapes de recrutement avec l'agence
- Approbation des résultats et signature du contrat
- Accueil et intégration du responsable au sein du projet
- Restructuration du projet à travers un nouvel organigramme

➤ **Etape 2** : élaboration d'un manuel de procédure

Le manuel de procédures doit permettre à chaque membre du personnel d'avoir une idée du fonctionnement du système. En effet il oriente les activités de suivi évaluation et trace les lignes de conduite à tenir depuis la collecte des données jusqu'à la prise de décision. Ce manuel doit définir également les attributions du RSE, son rôle, sa place dans le projet, ainsi que les relations avec les différentes parties prenantes du projet.

➤ **Etape 3** : atelier de formation du personnel sur les pratiques du suivi évaluation

Former le personnel du projet aux pratiques du suivi évaluation harmonisera les connaissances et facilitera ainsi la tâche du responsable. L'objectif n'est pas de dispenser des cours à tout le personnel ; mais plutôt d'être axé sur l'essentiel. Ceci étant nous proposons deux jours de formation avec le calendrier suivant :

Tableau N°14 : planning de la formation

Date	Heure	Activités	Responsable/concernés
JOUR 1	8h-8h30	Mot de bienvenue	Coordonnateur technique
		Présentation des participants	
		Présentation du programme de formation	RSE
	8h30-9h	Attentes et craintes	TOUS LES PARTICIPANTS
	9h-9h45	Brève description du système à mettre en place	RSE
	9h45-10h	Pause-café	
	10h-11h30	Révision des outils de collecte et de traitement existants en travaux de groupe	TOUT LES PARTICIPANTS
	11h30-12h	Restitution des travaux de groupe	RSE
	12h-13h	synthèse des travaux sous forme d'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)	RSE ET PARTICIPANTS
JOUR 2	8h-8h15	Lecture du compte rendu du premier jour de formation	RSE
	8h15-9h	Proposition des outils de collecte et de traitement adaptés	RSE

	9h-9h45	Testing des outils en groupe	TOUS LES PARTICIPANTS
	9h45-10h	Pause-café	
	10h-10h15	Questions et autres avis	RSE ET PARTICIPANTS
	10h15-11h	Proposition de plan d'action	RSE
	11h-11h15	Finalisation du plan d'action	RSE ET PARTICIPANTS
	11h15-12h	Proposition des critères d'évaluation	RSE
	12h-13h	Synthèse de la formation	RSE
	13h	Fin de la formation	RSE

Les participants de la formation seront :

- Le responsable du suivi évaluation
- Le coordinateur administratif et financier du GRET
- Le coordinateur technique ENDA GRAF
- L'assistant au coordinateur technique du programme
- L'assistante administrative à mi-temps
- Les responsables du ministère de l'éducation au niveau national et régional
- Responsable des plateformes
- Les agents de collecte
- Les animateurs

Conclusion

Le système de suivi évaluation est un outil incontournable pour tout projet. Il permet une gestion plus efficace et efficiente des projets, des programmes et des plans. Le Système de Suivi Evaluation est exigé par les bailleurs de fonds qui voient en cela un acte de bonne gouvernance. En effet obtenir le plus de précision et traiter les informations recueillies au sein du projet est un travail de longue haleine qui ne peut être facilité que par un SSE.

Malgré l'importance de la fonction de suivi évaluation, il n'existe pas dans certaines institutions. Cette carence a pu être constatée dans beaucoup de projets africains tels que le projet Jang Jub Tekki d'ENDA GRAF Sahel et du GRET. Cette organisation a bien voulu nous donner l'opportunité de mettre en pratique nos connaissances théoriques en réalisant la conception d'un système de suivi évaluation en son sein. Traiter ce thème s'avère nécessaire pour améliorer la performance du projet, sans oublier que sa réussite contribuera sans aucun doute à l'amélioration du système éducatif sénégalais.

Pour ce faire, un modèle d'analyse et de recherche a été choisi sur la base des composantes que doit comporter un système en général, tout en l'appliquant à celui du suivi évaluation. Ces composantes sont : la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et l'environnement externe. Chacune des composantes représente un maillon de la chaîne, et aucune ne doit être négligée.

Les résultats de l'étude ont permis de noter que les ressources financières insuffisantes représentent la principale raison de l'absence d'un SSE dans le projet JJT. Cette absence a entraîné un pilotage à vue et un retard dans l'exécution des activités du projet.

Au niveau de l'analyse de l'environnement interne du projet, nous pu constater que JJT n'avait pas de plan de suivi évaluation et que les besoins et les objectifs du SSE n'étaient pas définis. En outre, nous avons pu remarquer que tous les critères d'un bon indicateur ont été respectés dans la sélection des IOV, excepté celui de l'horizon temporel. Le système d'information de JJT est structuré tant au niveau national, régional que départemental. Les ressources du projet n'étant pas éclatées par domaines d'activités, le temps prévu pour la collecte et le traitement des informations est difficilement respecté. Cependant nous avons constaté que le climat social du projet est fraternel et facilite la compréhension et le partage d'expérience entre membres du personnel.

Au niveau de l'environnement externe, nous avons passé en revue les risques politiques, économiques liés au projet et à sa pérennisation. En effet à travers nos entretiens, nous avons

noté l'instabilité politique ou le changement de régime, la difficulté de mobiliser les dix pourcent du budget de même que l'absence de dispositions pertinentes nécessaires à la pérennisation du projet.

Pour de meilleurs résultats nous avons apporté des recommandations dans chacune des composantes citées ci-dessus. La conception du SSE doit commencer par le recrutement d'un responsable à cet effet. Le processus de collecte et de remontée des données doit être modifié d'un commun accord avec tout le personnel et autres parties prenantes, afin d'assurer une bonne marche du système. Pour faciliter l'exécution des recommandations nous avons proposé un plan de mise en œuvre. Ce plan doit nécessairement intégrer la formation des parties prenantes aux pratiques de suivi évaluation afin de faire table rase des connaissances, préjugés et autres réticences pour le système.

Sans avoir eu la prétention de traiter tout le thème, qui nous le rappelons s'avère vaste et coûteux, nous avons voulu faire l'état des lieux et retracer les grandes lignes de l'élaboration du système.

Nous pouvons retenir que le SSE de JJT doit être simple, et précis afin de faciliter la collecte, et le traitement de données essentielles. Il doit être conçu pour être à la fois une mémoire, un outil de prise de décision, et un trait d'union entre tous les acteurs du projet.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

1. Rapport général de la revue annuelle 2011 des acteurs de la Société Civile UNESCO BREDIA, les 15 et 16 Avril 2011
2. Revue PDEF 2011
3. Banque Mondiale, Etude sur l'évaluation rétrospective des opérations de la Banque Mondiale 1985-1986, BM, Washington
4. A.Magnem, les projets d'éducation : préparation, financement et gestion, UNESCO/ Institut International de Planification de l'Education, Paris, 1990
5. AFITEP, dictionnaire de management de projet, 3^e éd., Paris, AFNOR, 1996
6. AFITEP, le management de projet principes et pratique, 2^e éd., AFNOR, 1998
7. J. De Rosnay, le macroscopie, 1975
8. OCDE, mettre en place un système suivi, 2002 P27
9. OCDE, mettre en place un système suivi, 2002 P21
10. Banque mondiale, suivi et évaluation, quelques outils méthodes et approches, 2004 P5
11. Eurofaire, créer facilement un diagramme de GANTT, 2003
12. Personnel du FIDA et l'institut coopérant, terminologie de suivi évaluation
13. Atelier Interactif d'information, Rabat, programmation et suivi évaluation selon la GAR, Septembre - Octobre 2010
14. PNUD, Manuel de suivi et d'évaluation des programmes et projets de développement, MAG/07/007/DAP1

MEMOIRES

1. Jacob Goyema, contribution à la conception d'un système de suivi évaluation d'un programme de développement local : cas du programme d'appui aux communes au Sénégal, mémoire de fin de cycle, 2006-2007
2. Siré Dabo, contribution à l'élaboration d'un système de suivi-évaluation : cas des projets du fonds d'impulsion de la micro-finance, mémoire de fin de cycle, 2004-2005

3. A.A. Hily, contribution à l'élaboration d'un cadre méthodologique de suivi évaluation, mémoire de fin de cycle, Déc 2004.

COURS

1. Mr Traoré, cours suivi évaluation, MPSG2 GP 2010-2011
2. A. Traoré, cours de suivi évaluation, MPSG2 GP 2008-2009 A TRAORE, gestion de projet, cours MPSG2/GP, Janvier 2011
3. A Traoré, contexte de management de projet, cours MPSG2/GP, CESAG, 2010-2011
4. M Fall, introduction à la gestion de projet, LPGEO, CESAG, 2008-2009
5. Cheick SECK, Analyse et suivi évaluation des politiques publiques de développement économiques sociales, cours MPSG2/GP, 2010-2011
6. Mr Traoré, cours de suivi-évaluation, DESS 2007-2008

Annexes

Annexe n°1 : guide d'entretien

Annexe n°2 : cadre logique

Annexe n°3 : critères d'évaluation

Annexe n°4 : fiches de programmation des activités

Annexe n°5 : questionnaire pour la sélection des initiatives

Annexe n°6 : fiches de suivi des activités

Annexe n°7 : organigramme du projet

Annexe n°8 : plan de suivi évaluation de l'année 1

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n°1 : guide d'entretien

I. Sur le projet

- a. Mise en place du projet JJT
- b. Quels sont les objectifs du projet
- c. Problèmes rencontrés dans le projet et solutions proposé
- d. Climat social de l'entreprise

II. Sur le système de suivi évaluation

- a. Causes de l'absence du système
- b. Conséquences de l'absence du système de suivi évaluation

III. Sur la planification du SSE

- a. Les besoins du SSE
- b. Les objectifs du SSE
- c. Les indicateurs pertinents choisis
- d. Les critères d'évaluations
- e. Les personnes responsables des activités
- f. Le système d'information
- g. Les ressources nécessaires pour le suivi évaluation

IV. Sur l'organisation du système de SSE

- a. La définition des responsabilités
- b. L'organigramme
- c. Les effectifs et les compétences nécessaires réunis

V. Sur la direction du système de SSE

- a. Style de leadership défini
- b. Le processus de prise de décision
- c. Les procédures de communication interne et externe

VI. Sur le contrôle du système de SSE

- a. Les écarts et les risques analysés
- b. Le respect des procédures
- c. Le feed-back de l'information
- d. Les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact utilisés
- e. Le suivi des recommandations

VII. Sur les facteurs externes du système de SSE

Annexe n°2 : cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectifs généraux	Contribuer à l'amélioration du service public d'éducation	Evolution du taux brut de scolarisation	Statistiques du ministère de l'éducation	Actions, autre que celles du projet, de grande échelle influant directement sur ces taux
		Evolution du taux de déperdition scolaire		
Objectifs spécifiques	Optimiser l'apport collectif de la vingtaine de collectifs d'OSC intervenant dans l'éducation et la formation afin de les amener à co-construire les politiques publiques avec la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE) et les services déconcentrés des différents ministères en charge de l'éducation et de la formation, et à mettre l'accent sur le partage de la régulation et de la gestion du secteur.	Nombre d'OSC participant au service public d'éducation	Compte rendu des réunions de travail, inventaire des OSC du secteur éducation et formation	Dynamisme des acteurs étatiques et non étatiques. Stabilité et volonté politique à l'échelon central et dans les régions d'intervention Effectivité de la décentralisation dans les régions
		Nombre d'OSC intégré dans le processus	liste d'aménagement des OSC participantes	
		Nombre d'initiatives d'éducation informelle reconnues par l'éducation formelle		

Résultats attendus	R1 Les savoir-faire et les expériences des OSC en matière d'éducation et de formation sont mieux connus et mieux valorisés	<p>1 cartographie complète (régionale et nationale) des OSC et de leurs interventions en éducation de base (formelle, non formelle, générale, technique et professionnelle) dans le secteur de l'EF</p> <p>1 base de données quantitatives et qualitatives sur la contribution des OSC en EF</p> <p>6 ateliers de restitution (60 participants par restitution)</p> <p>1 point de presse</p> <p>02 émissions télévisées</p> <p>500 supports de vulgarisation</p> <p>1 site web (mise en ligne)</p>	<p>Base de données et cartographie numériques</p> <p>CR des ateliers</p> <p>Support conférence de presse DVD et émissions</p> <p>Supports édités</p> <p>Site web en ligne</p>	<p>Moyens humains, techniques, et financier à disposition en temps et en heure</p> <p>Participation effective des acteurs</p> <p>Participation effective des journalistes</p>
		Recueil des critères d'innovation	CR atelier	
		1 évolution quantitative et qualitative	Rapport d'évaluation, fiche d'évaluation par initiative des OSC	
		Au moins 5 initiatives sont modélisées	Rapport des initiatives modélisées	Les acteurs dont les initiatives sont modélisées ont les capacités à développer leurs actions
		Un manuel de gestion du fond	Manuel de procédure de gestion et attribution du fonds d'appui	
	R2 Les innovations des OSC dans ce domaine sont développées, validées avec plus de rigueur, et mieux valorisées.	Un comité de gestion concertée multi acteurs	CR de constitution du comité	
		Au moins 5 initiatives sont soutenues	Projet d'initiative déposé auprès du comité de gestion du fonds d'appui, compte rendu des séances de sélection des initiatives	
		Au moins 5 initiatives évaluées de	Rapport d'évaluation, fiche	

	manière croisée OSC - Etat	d'évaluation par initiative soutenues	
	Au moins 5 initiatives soutenues par le fonds sont présentées lors des revues annuelles régionales et nationales du PDEF, des semaines de l'éducation de base, de l'EPT et de l'Alphabétisation		
R3 Les modes de concertation et de régulation organisés par les pouvoirs publics sont plus opérationnels et l'influence des OSC au sein de ces instances s'est accrue.	Une charte de partenariat OSC-Etat adoptée de façon consensuel qui traduit:	Rapport d'évaluation, texte de la charte sous ses différentes formes publiables	
	1 nouveau système de régulation et de concertation opérationnel (comité de gestion) entre OSC et entre OSC. Etat et collectivités locales pour le développement du service public d'éducation et de formation expérimentée	Compte rendu des réunions du groupe de travail, rapport et/ou actes des réunions auxquelles ont participé les OSC et équipe projet	
	Un espace de dialogue politique, de reconnaissance et de valorisation des contributions des OSC ouvert à tous les segments du partenariat	Document stratégique de plaidoyer pour chaque OSC concerné	
	Des mécanismes de décloisonnement des sous-secteurs formel et non formel opérationnels		
	Membres de la plateforme accompagnés dans leur processus de capitalisation et de plaidoyer/lobbying 500 supports imprimés et		

		CDROM		
Activités à développer dans le cadre du R1	A1. Inventaire des OSC travaillant dans le secteur de l'éducation et de la formation au Sénégal avec les partenaires étatiques et non étatiques.	6 réunions de travail (5 pôles géographiques et au niveau national) avec des réseaux d'acteurs non étatiques, le ministère de l'éducation et les collectivités locales	<u>Coût A1</u> : 12 300 euro / <u>Sources</u> : Compte-rendu des réunions de travail, inventaire des OSC du secteur éducation et formation.	
	A2. Réalisation d'une cartographie et d'une base de données, sous forme d'un support numérique dynamique, des OSC contribuant au service public d'éducation et de formation au niveau national en collaboration avec la DPRE et les cartographies existantes.	Consultants, mobilisation d'experts travaillant sur des cartographies et des bases de données existantes dans le secteur éducation et formation	<u>Coût A2</u> : 18 750 euro / <u>Sources</u> : base de données et cartographie numériques.	
	A3. Présentation et validation du support numérisé dynamique lors de 5 ateliers (pôles géographiques) et un atelier national mobilisant la presse (conférence de presse).	6 ateliers	<u>Coût A3</u> : 7 500 euro / <u>Sources</u> : Acte des ateliers	
	A4. Réalisation de deux émissions télévisées sur l'intervention des OSC dans le domaine de l'éducation et de la formation.	Sélection d'une chaîne de TV et mobilisation des journalistes concernés	<u>Coût A4</u> : 3 000 euro / <u>Sources</u> : reportage	
	A5. Diffusion de la cartographie et de la démarche sous format physique (affiche, livret, bache...) et par la mise en ligne sur les sites web des partenaires (forum KF, Enda Graf, Gret, Ministère de l'éducation...)	Agence de communication pour maquettage et mise en ligne. Impression de 500 exemplaires de la carte et de la capitalisation de la démarche	<u>Coût A5</u> : 6 225 euro / <u>Sources</u> : carte sur support physique et mise en ligne internet	

Activités à développer dans le cadre du R2	A6.Définition des critères quantitatifs et qualitatifs pour l'évaluation de la contribution des OSC au service public d'éducation et de formation, pour l'innovation des initiatives des OSC et pour la définition d'échelle d'intervention	1 atelier avec des experts du secteur éducation et formation	<u>Coût A6:</u> 2 000 euro / <u>Sources:</u> recueil des critères pertinents	
	A7.Sur la base de l'inventaire des OSC, une évaluation qualitative et quantitative en situation initiale des initiatives d'éducation et de formation des OSC en termes de contribution au service public, d'innovation et d'échelle d'intervention	1 groupe de consultants experts du secteur éducatif, 1 atelier de restitution de l'évaluation et de la sélection des initiatives les plus porteuses (selon les critères mis en place) pour un changement d'échelle.	<u>Coût A7:</u> 10 000 euro / <u>Sources:</u> rapport d'évaluation, fiche d'évaluation par initiative des OSC.	
	A8.Modélisation des initiatives reconnues après évaluation comme contribuant au service public d'éducation et de formation, porteuses d'innovation et d'un potentiel de changement d'échelle d'intervention : mise en place des modèles, accompagnement des OSC dans l'écriture du modèle	4 groupes d'experts selon 4 sous-secteurs (formation professionnelle, initiative populaire d'éducation et de formation, école coranique, apprentissage), 1 atelier de sélection des initiatives à modéliser	<u>Coût A8:</u> 12 000 euro / <u>Sources:</u> Modèles.	
	A9.Création d'un fonds d'appui au passage à l'échelle : création du comité de gestion concertée, mise en place des procédures, accompagnement au montage de projet pour les porteurs d'initiatives, sélection et cofinancement	Comité de gestion concertée OSC-Etat-Bailleur, 1 groupe d'accompagnement au montage du projet, réunion de travail du comité, réunion de présentation des projets d'éducation et de formation par les OSC pour sélection	<u>Coût A9:</u> 200 000 euro / <u>Sources:</u> Manuel de procédure de gestion et attribution du fonds d'appui, projet d'initiatives déposées auprès du comité de gestion du fonds d'appui, compte rendu des séances de sélection des initiatives.	

	A10.Evaluation croisée des initiatives soutenues sur la base des critères utilisées lors de l'évaluation initiale	1 groupe de consultants experts du secteur éducatif, 1 atelier de restitution de l'évaluation et restitution lors d'événements nationaux du secteur éducation et formation (forum des initiatives des OSC, revues PDEF).	<u>Coût A10</u> : 10 000 euro / <u>Sources</u> : rapport d'évaluation, fiche d'évaluation par initiative soutenue.	
Activités à développer dans le cadre du R3	A11.Accompagnement au plaidoyer et lobbying pour les OSC du secteur éducation et formation	1 consultant pour animer un atelier d'identification des objectifs de plaidoyer et de coaching de OSC pour l'établissement de leur stratégie de plaidoyer	<u>Coût A11</u> : 20 000 euro / <u>Sources</u> : document stratégique de plaidoyer pour les OSC concernés.	
	A12.Expérimentation de concertation lors des réunions, ateliers et revues du PDEF organisées par le ministère, lors des réunions du comité de gestion du fond d'appui, lors des réunions et/ou journées thématiques organisées par les OSC du secteur (forum des initiatives, foires éducatives...)	1 groupe de travail réunissant les OSC, l'équipe projet et des experts des ministères pour le suivi des mécanismes de régulation et leur avancée	<u>Coût A12</u> : 20 000 euro / <u>Sources</u> : Compte rendu des réunions du groupe de travail, rapports et/ ou actes des réunions auxquelles ont participé les OSC et l'équipe projet.	
	A13.Evaluation du travail fait sur les régulations, présentation du bilan, discussions et élaboration d'une charte de partenariat régissant les modes de régulation entre OSC, OSC et Etat central et collectivités locales, diffusion de la charte (5 ateliers régionaux et un national, courrier, affichage presse, mise en ligne,...)	Evaluation interne par le groupe de travail, 1 groupe de rédaction pour l'écriture de la charte, et sa présentation, agence de communication pour la diffusion, tenue de 5 ateliers régionaux (pôles géographiques) et 1 national	<u>Coût A13</u> : 13 000 euro / <u>Sources</u> : Rapport d'évaluation, texte de la charte sous ses différentes formes publiables.	

Annexe n° 3 : critères d'évaluation

Couverture / diversification : L'OSC participe à la couverture scolaire, à l'élargissement de l'accès, à la prise en charge des exclus du système et des non scolarisés. Elle œuvre pour une éducation inclusive.
Globalité/Exhaustivité : L'OSC promeut des programmes qui permettent un épanouissement intégral de l'individu
Intégration : L'OSC œuvre pour une éducation intégratrice.
Enracinement aux valeurs nationales : Les valeurs de l'OSC sont conformes aux valeurs endogènes, africaines et universelles (dignité humaine, justice, éthique religieuse et/ou spirituelle, citoyenneté démocratique, amour du travail bien fait, culture de la paix). Elles permettent d'ancrer l'individu dans sa culture et sa société.
Ouverture aux progrès : Les actions entreprises par l'OSC favorisent une ouverture sur le monde extérieur.
Centralité / Autonomie : L'apprenant est au centre des préoccupations de l'OSC et parvient à être autonome.
Reproductibilité : Les procédures, la méthodologie, les coûts sont reproductibles ailleurs, généralisables.
Innovation : Les initiatives de l'OSC participent à la résolution de problèmes jusqu'ici restés non résolus. Amélioration de ce qui se faisait.
Adéquation Formation/Emploi/Vie : les formations dispensées sont en adéquation avec la vie courante, les options fondamentales du secteur et les options économiques et culturelles, le respect des droits humains
Adaptabilité : L'OSC est capable de s'adapter aux différents changements. Elle est capable de s'exporter, de se mettre en réseau.
Professionalisation : L'OSC développe une politique de professionnalisation de son personnel.
Efficience : L'OSC utilise judicieusement ses ressources. Les programmes sont coûts-efficaces
Pertinence : Les visions et les actions de l'OSC sont conformes aux options des pouvoirs publics et aux besoins des communautés
Responsabilisation : Les acteurs sont responsabilisés
Décentralisation/Déconcentration : L'OSC se préoccupe de décentraliser et de déconcentrer ses activités.
Parité/Equité : L'OSC développe des programmes favorisant la parité Filles/Garçons, Urbain/Rural, Pauvres/Riches et l'équité
Partenariat : L'OSC développe des initiatives qui favorisent le partenariat.

Annexe n°4 : fiches de programmation des activités

Année 1

Année 1													organisme chargé de la mise en œuvre
Activité	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			
	mois 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Mise en place équipe projet	■												Gret - Enda Graf
Installation et équipement	■	■											Gret - Enda Graf
A1-Inventaire des OSC secteur éducation formation		■	■	■									Gret - Enda Graf
A2-Cartographie et base de données numériques				■	■	■	■	■					Gret - Enda Graf
A3-Présentation et validation du support numérique							■	■	■				Gret - Enda Graf
A4-Reportage et émissions TV (conception-tournage-diffusion)							■	■	■	■			Gret - Enda Graf - Banlieue Film
A5-Publication de la cartographie (conception-impression / mise en ligne)							■	■	■	■	■		Gret - Enda Graf
A6-Définition des critères d'évaluation par groupe d'experts	■	■											Gret - Enda Graf
A7-Evaluation de la contribution des OSC au service public d'éducation formation			■	■	■	■	■	■					Gret - Enda Graf
A8-Modélisation des initiatives retenues lors de l'évaluation par 4 groupes experts							■	■	■	■			Gret - Enda Graf
A9-Mise en place du fond d'appui aux initiatives porteuses (comité de gestion, procédures, mode de gouvernance, présentation, accompagnement montage de projet, sélection des projets, soutien financier)					■	■	■	■	■	■	■	■	Gret - Enda Graf
A11-Accompagnement au plaidoyer et lobbying							■	■	■	■	■	■	Gret - Enda Graf
A12-Expérimentation de concertation lors des ateliers et réunions du secteur				■	■		■	■	■				Gret-Enda Graf - plate forme EFOR
Evaluation interne formative												■	Gret - Enda Graf

Année 2

	Année 2				organisme chargé de la mise en œuvre
	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8	
activité					
-Reportage TV (conception- tournage-diffusion)					Gret-Enda Graf - Banlieue film
-Mise en place du fond d'appui aux initiatives porteuses (comité de gestion, procédures, mode de gouvernance, présentation, accompagnement montage de projet, sélection des projets, soutien financier)					Gret-Enda Graf
1-Accompagnement au médiation et lobbying					Gret-Enda Graf - plate forme EFOR
2-Expérimentation de concertation lors des ateliers et réunions du secteur					Gret-Enda Graf
0-Evaluation croisée des initiatives soutenues					Gret-Enda Graf
3-Bilan du travail sur les négociations et concertation, élaboration d'une charte du partenariat					Gret-Enda Graf
évaluation interne formative					Gret-Enda Graf
évaluation externe					Gret-Enda Graf

Annexe n°5 : questionnaire pour la sélection des initiatives

I. Identification de l'OSC

Dénomination : _____

Statut juridique :

Association GIE Acteur individuel Autres

Localisation

Région de : _____ Département de : _____

Commune/Communauté rurale de : _____

Ville/Village de : _____

Adresse exacte : _____

Prénoms et Nom du responsable : _____

Contact

Téléphone fixe _____ Téléphone portable : _____

E-mail : _____

II. Description de l'initiative

Quelle est la raison d'être de l'initiative ? Pourquoi l'initiative est créée ?

Quelles sont les réalisations déjà effectuées ?

1 _____

2 _____

3 _____

Quelles difficultés rencontrez-vous ?

Comment surmontez-vous ces difficultés ?

Depuis combien de temps développez-vous cette activité ?

Comment pensez-vous développer votre initiative ?

III. Appréciation de l'initiative

Critère 1

Couverture / diversification/Maintien

Questions	Réponses	Notes
1. Effectif actuel enrôlé		
2. Nombre de femmes/Filles		
3. Effectif d'enfants à besoins spécifiques enrôlés		
4. Nombre d'abandons cette année		
5 Quels sont les domaines d'intervention ?	<input type="checkbox"/> Enseignement religieux <input type="checkbox"/> Formation professionnelle <input type="checkbox"/> Alphabétisation <input type="checkbox"/> Enseignement général	
6. Quels sont les niveaux pris en charge ?	<input type="checkbox"/> Petite enfance <input type="checkbox"/> Enseignement élémentaire	

	<input type="checkbox"/> Enseignement moyen <input type="checkbox"/> Enseignement secondaire <input type="checkbox"/> Niveau V (CAP, BEP) <input type="checkbox"/> Niveau IV (BT, BP, BAC G) <input type="checkbox"/> Niveau III (BTS) <input type="checkbox"/> Niveau attestation	
Total		

Critère2

Enracinement aux valeurs nationales :

Questions	Réponses	Notes
Parmi les 6 valeurs suivantes lesquelles mettez-vous en œuvre ?	<input type="checkbox"/> dignité humaine <input type="checkbox"/> Justice <input type="checkbox"/> éthique religieuse et/ou spirituelle <input type="checkbox"/> citoyenneté démocratique (connaissance des droits et devoirs du citoyen) <input type="checkbox"/> amour du travail bien fait <input type="checkbox"/> culture de la paix	
Utilisez-vous des ordinateurs dans la formation ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Total		

Critère3 :

Centralité / Autonomie

Questions	Réponses	Notes
Nombre de sortants installés à leur propre compte		
Nombre de sortants capables de lire, écrire, compter		
Total		

Critère4

Adéquation Formation/Emploi/Vie

Questions	Réponses	Notes
Accompagnez-vous vos apprenants à l'insertion socio professionnelle ? (remise d'outils, accompagnement, prêt financier, ...)	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> Non	
Nombre de formés insérés		
Pourcentage de passants formel/Non formel		
Formez-vous vos apprenants à se protéger ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> Non	
Formez-vous vos apprenants à protéger les autres ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> Non	
Formez-vous vos apprenants à protéger l'environnement ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> Non	
Total		

Critère5

Efficienc

Questions	Réponses	Notes
Combien a couté l'initiative ?		
Combien dépensez-vous pour un apprenant ? (cout unitaire) ?		
Quelle est la durée moyenne de la formation d'un apprenant ?		
Total		

Critère6

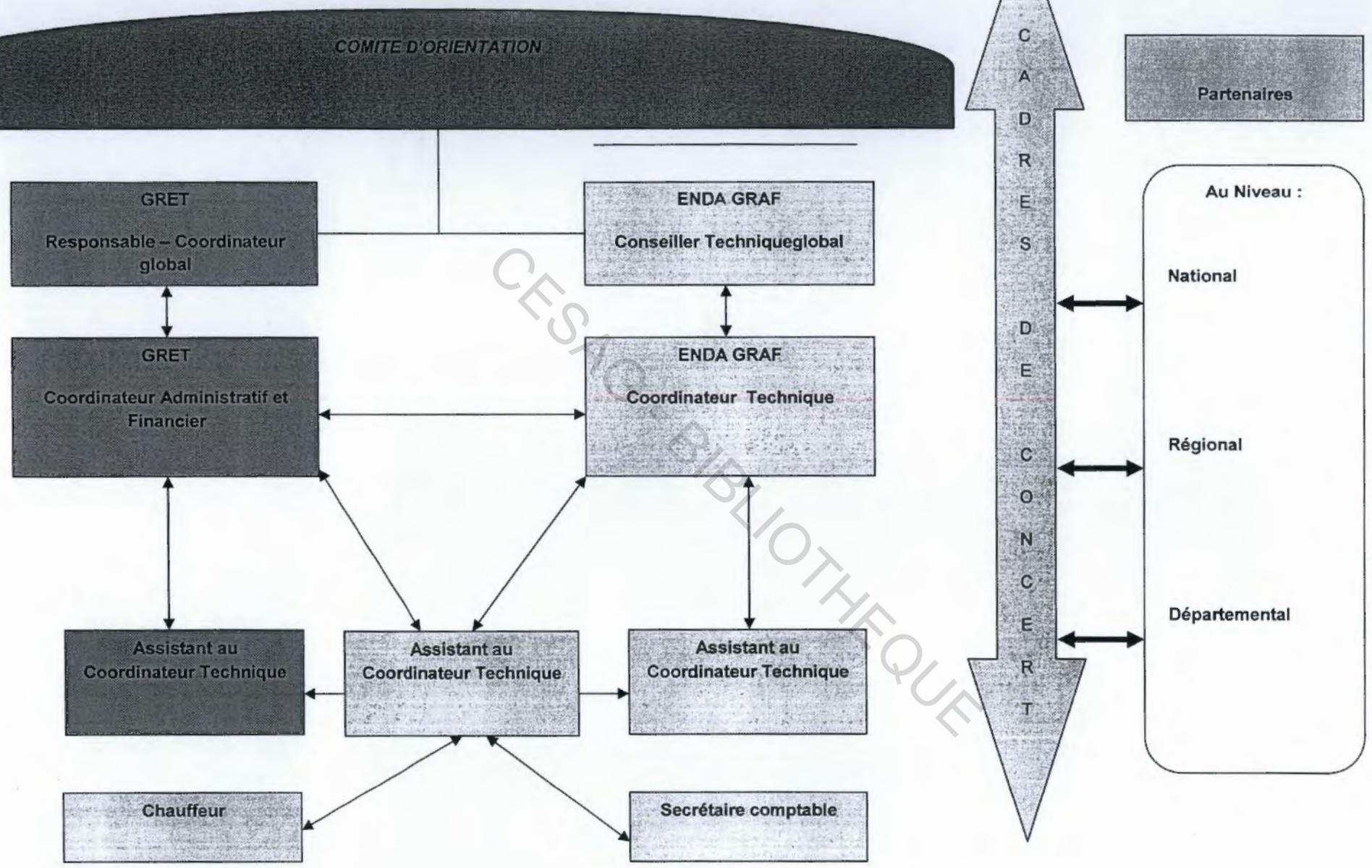
Suivi/ Evaluation

Questions	Réponses	Notes
Est-ce que L'OSC recueille périodiquement des données sur son état d'avancement de l'initiative ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> Non	
Est-ce que l'OSC mesure l'écart entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> Non	
Mesurez-vous les acquis de vos apprenants ?	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> Non	
Total		

Annexe n°6 : fiches de suivi des activités

Activités et Tâches	Responsables	Date butoire	Suivi	Observations

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Légende : Partenaires = Etat, Collectivités Locales, Organisations de la Société Civile (OSC), Bailleurs de fonds, Communautés, tous collectifs

Annexe n°8 : plan de suivi évaluation du projet en année 1

	Logique d'intervention	IOV	IOV atteints	Sources et moyens de vérification	sources et moyens disponibles	Hypothèses	Contraintes	Remarques	responsables
Objectifs généraux	Contribuer à l'amélioration du service public d'éducation	Evolution du taux brut de scolarisation		Statistiques du ministère de l'éducation		Actions, autre que celles du projet, de grande échelle influant directement sur ces taux			Ministère de l'éducation et communautés
		Evolution du taux de déperdition scolaire							
Objectifs spécifiques	Optimiser l'apport collectif de la vingtaine de collectifs d'OSC intervenant dans l'éducation et la formation afin de les amener à co-construire les politiques publiques avec la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE) et les services déconcentrés des différents ministères en charge de l'éducation et de la formation, et à mettre l'accent sur le partage de la régulation et de la gestion du secteur.	Nombre d'OSC participant au service public d'éducation	1500 inventoriés en année 1	Compte rendu des réunions de travail, inventaire des OSC du secteur éducation et formation	comptes rendu des réunions de travail, inventaire des OSC dans 13 régions sauf Ziguinchor	Dynamisme des acteurs étatiques et non étatiques. Stabilité et volonté politique à l'échelon central et dans les régions d'intervention. Effectivité de la décentralisation dans les régions			Equipe de projet, Conseil d'administration, bailleurs de fonds
		Nombre d'OSC intégré dans le processus	1480 OSC intégrés	liste d'aménagement des OSC participantes	liste non finalisée				
		Nombre d'initiatives d'éducation informelle reconnues par l'éducation formelle	processus en cours						

Résultats attendus	expériences des OSC en matière d'éducation et de formation sont mieux cotinus et mieux valorisés	complète (régionale et nationale) des OSC et de leurs interventions en éducation de base (formelle, non formelle, générale, technique et professionnelle) dans le secteur de l'EF 1 base de données quantitatives et qualitatives sur la contribution des OSC en EF 6 ateliers de restitution (60 participants par restitution) 1 point de presse 02 émissions télévisées 500 supports de vulgarisation 1 site web (mise en ligne)	en cours de réalisation	Base de données et cartographie numériques CR des ateliers Support conférence de presse DVD et émissions Supports édités Site web en ligne	non disponible, CR non disponible	Moyens humains, techniques, et financier à disposition en temps et en heure Participation effective des acteurs Participation effective des journalistes		Equipe de projet	
	R2 Les innovations des OSC dans ce domaine sont développées, validées avec plus de rigueur, et mieux valorisées.	Recueil des critères d'innovation	critères validés	CR atelier	disponible				
		1 évolution quantitative et qualitative	en cours de réalisation	Rapport d'évaluation, fiche d'évaluation par initiative des OSC	fiche d'évaluation des initiatives des OSC				
		Au moins 5 initiatives sont modélisées	non encore réalisé	Rapport des initiatives modélisées		Les acteurs dont les initiatives sont modélisées ont les			

Un manuel de gestion du fond	en cours de réalisation	procédure de gestion et attribution du fonds d'appui		développer leurs actions		
Un comité de gestion concertée multi acteurs	mécanisme de synergie mis en place, et comité d'orientation	CR de constitution du comité	Compte rendu de constitution du comité			
Au moins 5 initiatives sont soutenues	non encore réalisé	Projet d'initiative déposé auprès du comité de gestion du fonds d'appui, compte rendu des séances de sélection des initiatives				
Au moins 5 initiatives évaluées de manière croisée OSC - Etat	non encore réalisé	Rapport d'évaluation, fiche d'évaluation par initiative soutenues				
Au moins 5 initiatives soutenues par le fonds sont présentées lors des revues annuelles régionales et nationales du PDEF, des semaines de l'éducation de base, de l'EPT et de l'Alphabétisation	en cours		texte de la charte en cours			

R3 Les modes de concertation et de régulation organisés par les pouvoirs publics sont plus opérationnels et l'influence des OSC au sein de ces instances s'est accrue.

Une charte de partenariat OSC-Etat adoptée de façon consensuel qui traduit:	régionale installée, mécanisme de synergie en construction	Rapport d'évaluation, texte de la charte sous ses différentes formes publiables	rapport d'étapes réalisées existantes			
1 nouveau système de régulation et de concertation opérationnel (comité de gestion) entre OSC et entre OSC. Etat et collectivités locales pour le développement du service public d'éducation et de formation expérimentée	en cours de réalisation par l'intermédiaire de la charte	Compte rendu des réunions du groupe de travail, rapport et/ou actes des réunions auxquelles ont participé les OSC et équipe projet	non encore réalisé			
Un espace de dialogue politique, de reconnaissance et de valorisation des contributions des OSC ouvert à tous les segments du partenariat	en cours de réalisation par les plateformes régionales et les mécanismes de synergie	Document stratégique de plaidoyer pour chaque OSC concerné				
Des mécanismes de décloisonnement des sous-secteurs formel et non formel opérationnels	non encore réalisé					

		plateforme accompagnés dans leur processus de capitalisation et de plaidoyer/lobbying 500 supports imprimés et CDROM	14 réunions soit 1 par région; et 1réunion nationale (en cours de réalisation par les plateformes)		réunions; inventaire des OSC en cours					
activités à développer dans le cadre du R1	A1. Inventaire des OSC travaillant dans le secteur de l'éducation et de la formation au Sénégal avec les partenaires étatiques et non étatiques.	6 réunions de travail (5 pôles géographiques et au niveau national) avec des réseaux d'acteurs non étatiques, le ministère de l'éducation et les collectivités locales	en cours de réalisation	<u>Coût A1:</u> 12 300 euro / <u>Sources:</u> Compte-rendu des réunions de travail, inventaire des OSC du secteur éducation et formation.	base de données en cours, cartographie en cours					
	A2. Réalisation d'une cartographie et d'une base de données, sous forme d'un support numérique dynamique, des OSC contribuant au service public d'éducation et de formation au niveau national en collaboration avec la DPRE et les cartographies existantes.	Consultants, mobilisation d'experts travaillant sur des cartographies et des bases de données existantes dans le secteur éducation et formation	aucun atelier n'est réalisé	<u>Coût A2:</u> 18 750 euro / <u>Sources:</u> base de données et cartographie numériques.						Agent de collecte et d'animation
	A3. Présentation et validation du support numérisé dynamique lors de 5 ateliers (pôles géographiques) et un atelier national	6 ateliers	non encore réalisé	<u>Coût A3:</u> 7 500 euro / <u>Sources:</u> Acte des ateliers	reportage radio et presse écrite en cours de réalisation					

<p>d'échelle d'intervention</p>	<p>les plus porteuses (selon les critères mis en place) pour un changement d'échelle.</p>						
<p>A8.Modélisation des initiatives reconnues après évaluation comme contribuant au service public d'éducation et de formation, porteuses d'innovation et d'un potentiel de changement d'échelle d'intervention : mise en place des modèles, accompagnement des OSC dans l'écriture du modèle</p>	<p>4 groupes d'experts selon 4 sous-secteurs (formation professionnelle, initiative populaire d'éducation et de formation, école coranique, apprentissage), 1 atelier de sélection des initiatives à modéliser</p>	<p>comité existant (comité de pilotage), réunion sur le pilotage du projet, projet non encore identifiés donc présentation non réalisées</p>	<p><u>Coût A8:</u> 12 000 euro / <u>Sources:</u> Modèles.</p>				
<p>A9.Création d'un fonds d'appui au passage à l'échelle : création du comité de gestion concertée, mise en place des procédures, accompagnement au montage de projet pour les porteurs d'initiatives, sélection et cofinancement</p>	<p>Comité de gestion concertée OSC-Etat-Bailleur, 1 groupe d'accompagnement au montage du projet, réunion de travail du comité, réunion de présentation des projets d'éducation et de formation par les OSC pour sélection</p>	<p>groupe de consultant, atelier non fait</p>	<p><u>Coût A9:</u> 200 000 euro / <u>Sources:</u> Manuel de procédure de gestion et attribution du fonds d'appui, projet d'initiatives déposées auprès du comité de gestion du fonds d'appui, compte rendu des séances de sélection des initiatives.</p>				

	A10.Évaluation croisée des initiatives soutenues sur la base des critères utilisées lors de l'évaluation initiale	1 groupe de consultants experts du secteur éducatif, 1 atelier de restitution de l'évaluation et restitution lors d'événements nationaux du secteur éducation et formation (forum des initiatives des OSC, revues PDEF).	consultant choisi	<u>Coût A10</u> : 10 000 euro / <u>Sources</u> : rapport d'évaluation, fiche d'évaluation par initiative soutenue.			
Activités à développer dans le cadre du R3	A11.Accompagnement au plaidoyer et lobbying pour les OSC du secteur éducation et formation	1 consultant pour animer un atelier d'identification des objectifs de plaidoyer et de coaching de OSC pour l'établissement de leur stratégie de plaidoyer	en cours de réalisation (20% réalisé)	<u>Coût A11</u> : 20 000 euro / <u>Sources</u> : document stratégique de plaidoyer pour les OSC concernés.			
	A12.Expérimentation de concertation lors des réunions, ateliers et revues du PDEF organisées par le ministère, lors des réunions du comité de gestion du fond d'appui, lors des réunion et/ou journées thématiques organisées par les OSC du secteur (forum des initiatives, foires éducatives...)	1 groupe de travail réunissant les OSC, l'équipe projet et des experts des ministères pour le suivi des mécanismes de régulation et leur avancée	termes de référence pas encore réalisé, (5% réalisé)	<u>Coût A12</u> : 20 000 euro / <u>Sources</u> : Compte rendu des réunions du groupe de travail, rapports et/ ou actes des réunions auxquelles ont participé les OSC et l'équipe projet.			

A15. Evaluation du travail fait sur les régulations, présentation du bilan, discussions et élaboration d'une charte du partenariat régissant les modes de régulation entre OSC, OSC et Etat central et collectivités locales, diffusion de la charte (5 ateliers régionaux et un national, courrier, affichage presse, mise en ligne,...)

Evaluation interne par le groupe de travail, 1 groupe de rédaction pour l'écriture de la charte, et sa présentation, agence de communication pour la diffusion, tenue de 5 ateliers régionaux (pôles géographiques) et 1 national

Coût A13: 13 000 euro / Sources:
Rapport d'évaluation, texte de la charte sous ses différentes formes publiables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE