



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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



**MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION:  
*option gestion des projets***

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Promo 3, année académique 2009-2010

**Sujet:**

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE  
SUIVI-EVALUATION D'UN PROGRAMME DE  
REDUCTION DE LA PAUVRETE : CAS DU PRP**

Bibliothèque du CESAG



**Préparé par :**

**Mme Dieynaba Baila DIA**

**Sous la direction de :**

**M. Ibrahima Mboulé FALL  
Enseignant permanent au CESAG**

## **DEDICACE**

Aux miens.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Nous remercions l'ensemble du corps enseignant du CESAG qui nous a permis de capitaliser pendant trois ans une bonne connaissance en management des entreprises en général, dans le domaine de la gestion des projets en particulier.

Nous témoignons notre profonde gratitude à Monsieur Ibrahima Mboulé FALL pour son encadrement mais surtout pour nous avoir appris la rigueur de la démarche intellectuelle.

Nous témoignons aussi notre reconnaissance à Monsieur KA et à toute l'équipe du PRP qui a accepté de nous accueillir au sein du programme pour effectuer ce stage qui a aboutit à la production de ce document.

Nos encouragements et remerciements à nos camarades de promotion avec lesquels nous avons partagé d'intenses moments d'échanges et de fraternité. La famille « Promo 3 » est née et que DIEU la sauvegarde et la renforce.

Nous remercions, toutes les personnes qui nous ont aidés à accomplir ce travail et que l'on ne pourrait pas citer.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFDS	: Agence du Fonds de Développement Social
AFITEP	: Association Francophone de Management de Projet
ANSD	: Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
BIT	: Bureau International du Travail
BM	: Banque Mondiale
CAP	: Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets/ Programmes
CDSMT	: Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen-terme
CESAG	: Centre Africain d Etudes Supérieures en Gestion
CSOPLP	: Cellule de Suivi Opérationnel des Programmes de Lutte contre la Pauvreté
DGP	: Direction Générale du Plan
DISEC	: Dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle
DNP	: Direction Nationale du Plan
DSD	: Direction des Stratégies de Développement
DSRP	: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FACE	: Founding Authorization and Certificate of Expenditure
G.A.R	: Gestion Axée sur les Résultats
IOV	: Indicateurs Objectivement Vérifiables
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
NEPAD	: Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NEX	: Exécution Nationale
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAREP	: Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté
PLCP	: Programme de lutte contre la Pauvreté
PNDL	: Programme National de Développement local
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	: Pays Pauvres Très Endettés

- PRP : Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté
- PTT/PTA : Plan de travail Trimestriel ou Annuel
- SCA : Stratégie de Croissance Accélérée
- SNU : Système des Nations Unies
- SRP : Stratégie de Réduction de la Pauvreté
- UCSPE : Unité de Coordination de Suivi des Politiques Economiques

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Illustration plan, programme, projet .....	9
Figure 2 : Cycle de vie d'un projet .....	10
Figure 3 : La Chaîne des étapes de suivi-évaluation .....	15
Figure 4 : Place du dispositif dans le cycle de projet .....	19
Figure 5 : Niveau des bénéficiaires .....	27
Figure 6 : Modèle d'analyse .....	30
Figure 7 : Cycle de gestion .....	32
Figure 8 : Contribution des indicateurs à la réalisation de la variable Conception .....	54
Figure 9 : Répartition des réponses selon les indicateurs .....	54
Figure 10 : Contribution des indicateurs à la variable « Fonctionnement » .....	58
Figure 11 : Répartition des réponses selon l'indicateur .....	58
Figure 12 : Contribution des indicateurs de la variable « Performance » .....	61
Figure 13 : Répartition des réponses .....	62

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Suivi Evaluation Contrôle (SEC) .....	14
Tableau 2 : Suivi et évaluation, par rapport à la structure logique d'un projet .....	15
Tableau 3 : Différence et complémentarité entre suivi et évaluation .....	16
Tableau 4 : Le cadre logique .....	22
Tableau 5 : Chaîne de Résultats .....	25
Tableau 6 : Rôles et Responsabilités des acteurs-animateurs du DISEC .....	26
Tableau 7 : Variables du modèle en fonction des indicateurs .....	29
Tableau 8 : Variable Explicative Conception du DISEC .....	33
Tableau 9 : Variable explicative Fonctionnement du DISEC .....	34
Tableau 10 : Caractéristiques du programme .....	41
Tableau 11 : Préoccupations des acteurs dans le dispositif .....	48
Tableau 12 : Tâches des acteurs dans le dispositif .....	49
Tableau 13 : Résultats de la variable « Conception » .....	53
Tableau 14 : Résultats de la variable « Fonctionnement » .....	57
Tableau 15 : Résultats de la performance .....	61

## ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Annexe 2 : Guide d'entretien

Annexe 3 : Identification du programme

Annexe 4 : Cadre logique du programme

Annexe 5 : Matrice d'assistance technique du programme

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, CONTEXTUEL ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.</b> .....	7
<b>CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE</b> .....	8
Section 1 : Définition des concepts de management de projets.....	8
Section 2 : L'élaboration et le fonctionnement d'un DISEC.....	18
<b>CHAPITRE 2 : DEFINITION DU MODELE D'ANALYSE, METHODOLOGIE ET     CONTEXTE DE L'ETUDE</b> .....	28
Section 1 : Définition du modèle d'analyse et de la méthodologie de l'étude .....	28
Section 2 : Contexte de l'étude.....	39
<b>DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION AVEC ANALYSE DES RESULTATS ET FORMULATION DES RECOMMANDATIONS</b> .....	52
<b>CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS</b> .....	53
Section 1 : Présentation et analyse des résultats des variables explicatives .....	53
Section 2 : Présentation et analyse des résultats de la variable expliquée « Performance » du DISEC.....	61
<b>CHAPITRE IV : LES RECOMMANDATIONS</b> .....	65
Section 1 : Recommandations concernant les variables explicatives.....	65
Section 2 : Recommandations concernant la variable expliquée « performance ».....	68
<b>CONCLUSION</b> .....	70
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	72
<b>ANNEXES</b> .....	74
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	75
<b>ANNEXES</b> .....	79

## INTRODUCTION

La pauvreté est l'un des plus grands fléaux auquel fait face le monde. Thème récurrent des politiques économiques depuis l'après-guerre, la lutte contre la pauvreté est au cœur des débats. Théoriciens et praticiens ont sans doute toujours considéré, ne serait-ce que tacitement, que son élimination était un des objectifs ultimes de développement économique.

C'est ainsi que toute la communauté internationale s'est mobilisée pour relever ce défi en instaurant de nouvelles stratégies de lutte contre la pauvreté. Cette initiative se fonde sur deux faits marquants : son ampleur en Afrique Sud-Saharienne et sa progression avec la détérioration des conditions de vie dans ces pays.

Sur la base de ce constat, la nouvelle conception du développement fait désormais de l'Homme et plus particulièrement du pauvre, le sujet de développement et l'objectif ultime est la qualité de vie et non plus exclusivement la production de biens matériels.

C'est ainsi que, la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International ont lancé en fin 1999 une initiative conjointe qui met la lutte contre la pauvreté au cœur des politiques de développement. Tous les pays à bas revenu qui désirent bénéficier d'une aide financière d'une de ces deux organisations, ou d'un allègement de la dette dans le cadre de l'initiative PPTTE (pays pauvres très endettés), sont appelés à préparer un programme de lutte contre la pauvreté, désigné sous le terme de document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP).

Ce document préconise d'établir une nouvelle relation entre les bailleurs de fonds et les pays, visant à responsabiliser ces derniers, tant pour la définition de ces politiques que pour leur mise en œuvre.

C'est ainsi qu'au Sénégal, le gouvernement a élaboré son DSRP qui a pour objectif de lutter contre la pauvreté et de participer ainsi à l'atteinte des OMD qui vise à réduire de moitié au moins, d'ici 2015, le nombre des habitants des pays en développement vivant dans la misère.

Le cadre institutionnel de la mise en œuvre du DSRP s'articule autour de deux axes :

- l'axe stratégique qui concerne la définition et la formulation des politiques ;
- l'axe opérationnel qui est celui de l'exécution des politiques en programmes et projets.

Fruit de la coopération avec le Programme des Nations Unies pour le Développement, le Programme d'Appui à la Mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté entre dans ce sillage.

Conformément aux règles classiques de gestion saine, le bailleur de fonds et le gouvernement, doivent apprécier les interventions des programmes et juger de leur impact. Ils ont l'obligation de rendre compte des résultats globaux de leurs initiatives actions et ceci par le biais d'un dispositif de suivi-évaluation.

L'objet du présent mémoire porte sur l'analyse de la performance du dispositif de Suivi-Evaluation Contrôle de ce programme d'appui. Il s'articule principalement autour de deux parties subdivisées chacune en deux chapitres :

- les deux premiers chapitres déclinent le cadre théorique, contextuel et méthodologique ;
- ceux de la deuxième partie présentent les résultats et recommandations de l'étude.

C'est ici que sont exposés la problématique, l'objet, les objectifs, l'intérêt, la délimitation du champ de l'étude, la démarche et le plan.

## **1. Problématique**

La prise de conscience du problème de la pauvreté dans les pays en développement est l'aboutissement d'un long processus de maturation à la suite des conséquences sociales néfastes des politiques d'ajustement structurel. C'est ainsi que plusieurs conférences sur le sujet se sont tenues au niveau international.

Sur le plan continental, des actions ont été menées pour assurer un développement durable aux pays africains. Il s'agit notamment du NEPAD qui traduit un engagement des dirigeants africains d'éradiquer la pauvreté et de placer leur pays dans un sentier de croissance et de développement durable tout en participant activement à l'économie et à la vie politique à l'échelle planétaire.

Le Sénégal, pour sa part, en sus du document de référence définissant les politiques (DSRP), a manifesté sa volonté de lutter contre ce fléau par la mise en place d'ambitieux programmes de lutte contre la pauvreté tels que le PLCP, l'AFDS et le PRP né des cendres du PAREP. Mieux, sous la férule des bailleurs de fonds, notamment le PNUD, le Sénégal s'est engagé dans une phase de mise en synergie de toutes ses actions de développement à travers le PNDL.

Malgré toutes ces mesures destinées à améliorer les conditions de vie des populations, au contraire, la situation sociale s'est considérablement détériorée. Le phénomène le plus inquiétant est sans doute celui de la « trappe de pauvreté » qui semble anéantir tous les efforts entrepris.

Ces programmes n'ont souvent pas donné les résultats escomptés, compte tenu de l'ampleur du déséquilibre. C'est ainsi que les gouvernements et les organismes internationaux tentent d'apporter des solutions pour une gestion des affaires publiques plus saine, avec davantage de responsabilité des parties prenantes et de transparence, accompagnée de résultats tangibles.

Cette exigence d'efficacité et de résultats probants a conduit à la mise en place de projets/programmes intégrant le suivi-évaluation.

Le suivi-évaluation comme outil de gestion revêt un intérêt certain pour les acteurs de développement et s'impose de plus en plus comme un besoin crucial dans le processus de développement économique et social.

Cependant, l'optimisation de sa performance est devenue une préoccupation majeure pour les parties prenantes. Plusieurs raisons sont évoquées parmi lesquelles : l'applicabilité même du suivi-évaluation par les décideurs, sa mise en place tardive, les capacités des responsables du suivi-évaluation, le problème de la collecte et du traitement des données, le système d'information inadapté, la fiabilité de l'information et la non capitalisation des expériences.

Il faut noter aussi une grande insatisfaction des chargés de suivi-évaluation qui constatent que leurs résultats sont peu exploités par les décideurs et les responsables de projets/programmes pour aider aux prises de décisions.

Ainsi, les systèmes de suivi-évaluation des programmes ou projets sont souvent jugés peu performants, lourds et coûteux et ne jouent pas véritablement la fonction qui leur est dévolue.

L'analyse du DISEC du PRP, quant à lui, révèle certaines faiblesses liées entre autres à :

- la mauvaise formulation des objectifs du programme qui pose le problème de l'efficacité des produits et de la pertinence des indicateurs ;
- l'insuffisance des ressources humaines ;
- l'intervention de plusieurs acteurs ;
- la mobilisation à temps des ressources ;
- la fixation des délais de réalisation.

Quelles propositions faut-il alors faire pour améliorer la performance de ce dispositif en vue d'atteindre les résultats attendus ? Cette question reste fondamentale. Il convient, pour y apporter une réponse, après avoir décelé les insuffisances, de suggérer des idées qui participeront à l'amélioration de la performance de ce dispositif.

## **2. Les objectifs de l'étude**

Ils se déclinent en objectif général et en objectifs spécifiques.

### **2.1. Objectif général**

Il s'agit d'analyser le dispositif du système de suivi-évaluation du PRP dans le but d'améliorer sa performance.

### **2.2. Objectifs spécifiques**

Ils portent sur les points suivants :

- décrire les caractéristiques d'un bon dispositif de suivi-évaluation-contrôle ;
- présenter et analyser le fonctionnement de celui du PRP ;
- identifier ses faiblesses ;
- faire des recommandations en vue de l'améliorer.

### **3. Intérêts de l'étude**

Ils s'observent au niveau du Cesag, du programme et de l'auteur du mémoire.

- Pour le Cesag : l'étude permet d'enrichir et de diversifier sa banque de données en suivi-évaluation. Elle pourra servir aussi de support de recherches dans ce domaine pour les étudiants et stagiaires ;
- En ce qui concerne le PRP: elle aide à corriger les insuffisances du dispositif pour une meilleure atteinte des résultats et répondre ainsi aux préoccupations des bénéficiaires ;
- Pour l'auteur: elle renforce ses connaissances et aptitudes en matière de suivi-évaluation en mettant en pratique les outils et concepts acquis lors de la formation et de vivre les réalités du terrain.

### **4. Délimitation de l'étude**

Le PRR déroule ses activités aux niveaux des volets stratégique et opérationnel. Ce dernier couvre l'axe Louga, Saint-Louis, Matam. Compte tenu de cette large couverture, l'étude ne traitera que les aspects de suivi-évaluation du cadre stratégique du programme.

### **5. Démarche de l'étude**

Elle est axée sur les étapes suivantes :

- La revue littéraire portant sur divers ouvrages du domaine du management des projets, du suivi-évaluation des projets de développement et du document d'appui du programme ;
- des entretiens et interviews avec les différents responsables afin de mieux comprendre le fonctionnement du programme ;
- la collecte d'informations par l'administration d'un guide d'entretien auprès des acteurs du programme ;
- l'analyse et la présentation des données recueillies.

### **6. Annonce du plan**

Outre l'introduction et la conclusion, la présente étude comprend deux parties subdivisées chacune en deux chapitres :

- les chapitres de la première partie déclinent le cadre théorique, contextuel et méthodologique ;
- les chapitres III et IV présentent les résultats de l'étude et la formulation de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

## CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Divisé en deux sections, il permet de définir les concepts liés au management de projets et de proposer la démarche pour l'élaboration et le fonctionnement d'un dispositif de suivi-évaluation-contrôle.

### Section 1 : Définition des concepts de management de projets

Elle s'articule autour des définitions permettant d'asseoir une étude portant sur le système de suivi-évaluation-contrôle.

#### 1.1. Concepts de Plan, Programme et Projet de développement

Le plan est un ensemble de mesures économiques exprimées sous forme d'objectifs quantifiables et des tâches définies.

Il permet à l'économie d'un pays d'atteindre au cours d'un laps de temps défini, des objectifs de croissance ou de développement. Un plan contient des programmes d'investissement sectoriels ou régionaux ayant chacun un objectif sectoriel (objectif du programme).

Selon le BIT, « un programme est un cadre cohérent d'actions visant à atteindre un objectif global, comprenant des ensembles d'activités groupés sous différentes composantes et orientées vers la réalisation d'objectifs spécifiques. Par conséquent, un programme consiste à intervenir sur une grande échelle, il peut donc inclure plusieurs projets dont les objectifs spécifiques sont liés à la réalisation d'objectifs communs supérieurs ».

L'expression « projet ou programme de développement » désigne habituellement une catégorie de projets/programmes réalisés dans les pays en développement avec une assistance d'un pays économiquement développé ou d'une organisation multilatérale. Selon BOUTINET (1990).

Quant au projet, il a un sens polysémique, l'**AFITEP**<sup>1</sup> dans le dictionnaire de management de projet le définit comme : « un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif

---

<sup>1</sup> Ahmadou TRAORE. *Cours d'introduction au Management de Projet*. CESAG.2009.P.34

défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin ».

Pour **MICHAÏLOF et BRIDIER**<sup>2</sup> le projet est "un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus, ou autres avantages monétaires ou non monétaires".

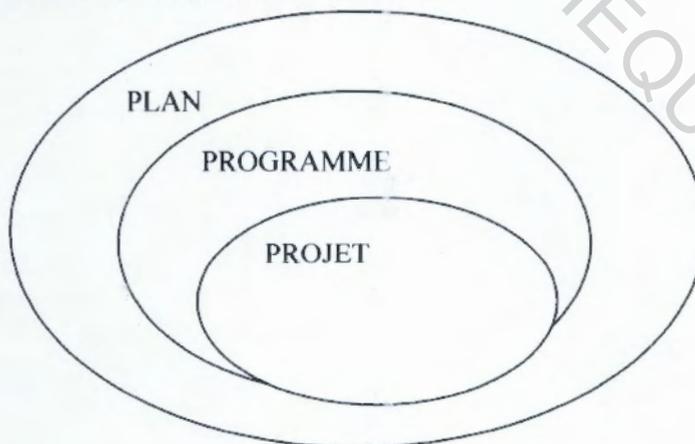
Selon **DECLERC et OLSEN**<sup>3</sup>, on désigne par gestion de projet des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps en engageant des ressources rares et limitées.

La diversité des points de vue sur la définition du projet, reflète la complexité du concept.

Les projets et les programmes sont deux concepts qui ont en général les mêmes principes mais qui restent distincts au niveau de certains points principaux que sont le temps, les objectifs et la dimension. Leur but est de convertir un ensemble de ressources (ou intrants) en résultats souhaités (objectifs), par un ensemble d'activités ou d'opérations.

La figure ci-dessous présente l'interaction entre les 3 concepts.

**Figure 1** : Illustration plan, programme, projet



Source : Résultat de recherche

<sup>2</sup> M. Bridier et S. MICHAÏLOF. *Guide d'analyse de projets*. Economica ; 1984. P34

<sup>3</sup> Papa Félou DIALLO. *Fascicule Diagnostic Institutionnel Participatif*. CESAG 2008.

## 1.2. Les caractéristiques et le cycle de vie d'un projet

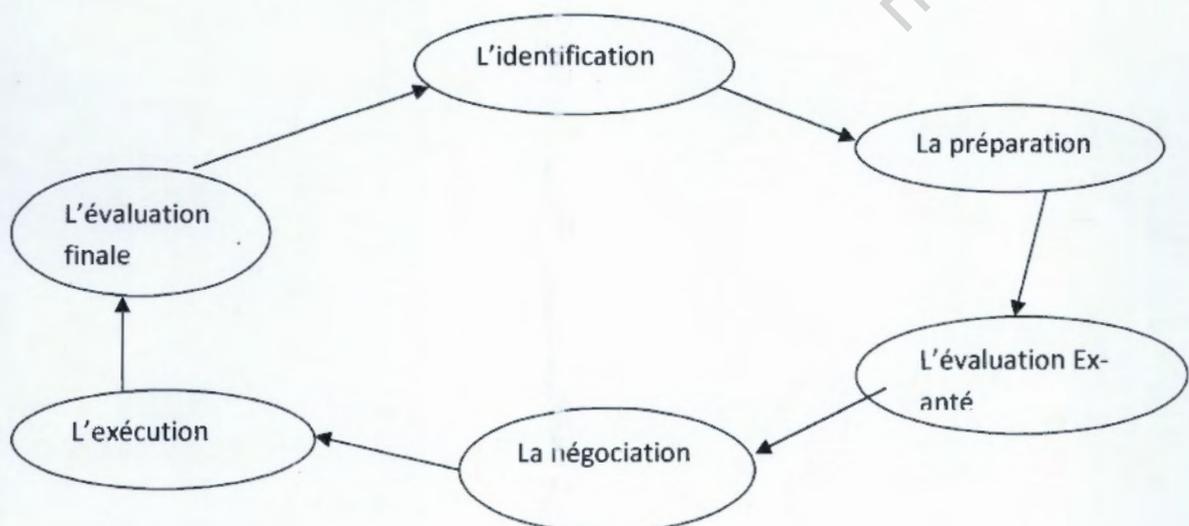
Le projet se singularise par des caractéristiques spécifiques, notamment :

- la nouveauté ;
- l'unicité ;
- la durée limitée ;
- l'assujettissement à des contraintes rigoureuses de performance, de délais, de qualité et de coûts ;
- un cycle de vie dynamique ;
- une implication de nombreux intervenants : d'intérêts différents, d'organisations différentes, de disciplines différentes, de cultures différentes ;
- un contexte d'incertitude au niveau de l'environnement, de la technologie et des ressources.

Le cycle de vie du projet quant à lui, est l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit. Il correspond aux étapes et aux livrables nécessaires à la réalisation de l'ouvrage. Suivant une durée de vie limitée, le projet est donc sujet à des contraintes temporelles qui lui fixent un début et une fin.

Cette trajectoire peut être divisée en 6 phases qui sont : l'identification, la préparation, l'évaluation, la négociation, l'exécution et l'évaluation finale.

**Figure 2 :** Cycle de vie d'un projet



Sources : Résultats de recherche

➤ **L'identification**

C'est la première étape qui consiste à trouver des projets prioritaires qui doivent contribuer à l'effort de développement d'un pays qui seront rentables financièrement ou économiquement.

➤ **La préparation**

Elle étudie le projet dans son aspect commercial, technique, organisationnel, financier, économique et social.

➤ **L'évaluation ex-anté**

Il s'agit de l'évaluation ex-anté ou préalable qui étudie si les objectifs du projet sont compatibles à ceux du secteur économique et s'ils s'inscrivent dans la stratégie nationale de développement ou de l'entreprise. C'est l'évaluation de la situation de référence. C'est l'affaire des organismes chargés du financement, des bailleurs de fonds ou des consultants.

➤ **La négociation**

C'est aussi la sélection ou l'approbation, étape où les décideurs acceptent, refusent ou demandent des compléments d'études pour l'exécution du projet. Souvent, une négociation de prêts ou subventions est nécessaire après le choix du projet.

➤ **L'exécution**

C'est la réalisation du projet avec des études complémentaires, des schémas de financement, le lancement des appels d'offres, la négociation avec les acteurs concernés, la supervision et le contrôle, le choix et les modes de réalisations. C'est donc la phase de mobilisation des ressources.

➤ **L'évaluation finale**

C'est l'évaluation ex post ou d'impact qui porte sur les effets du projet et qui vérifie l'efficacité dans l'atteinte des objectifs et l'efficience dans l'utilisation des ressources et tirer des leçons pour les projets futurs. C'est l'affaire des consultants, des bureaux d'étude et de conseils et intervient 2 à 3 ans après la fin du projet.

### **1.3. Gestion et management de projet**

Selon DECLERCK et OLSSSEN, la gestion des projets « est un ensemble de méthodes et techniques pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non compétitives, réalisées sous contraintes de temps et engageant des ressources rares et limitées ».

« La GP désigne des acteurs interconnectés dans un système organisationnel et qui exécutent des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend de celui du projet à accomplir » : Christian NAVARE.

La nécessité de prendre en compte la dimension humaine (management des hommes et des équipes, motivation, système d'animation, utilisation optimale des compétences), permet de convenir que pour réussir un projet, il faut en organiser le bon déroulement des activités inter-reliées mais aussi susciter et maintenir une dynamique humaine propice à l'expression des savoir-faire individuels et à leur enrichissement mutuel dans une production collective innovante.

Cette approche recouvre donc la direction de projet (l'organisation qui conditionne la réussite de projet à 80%) et la gestion de projet (méthodes et outils). Il s'agit du management de projet.

### **1.4. Suivi- évaluation-contrôle**

Selon la BM, le suivi est un processus de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet ou un programme est mis en œuvre, en comparant avec les performances attendues.

Pour le PNUD (2008), « le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse des informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ».

Le suivi intervient dans différents domaines du projet. Ainsi, on peut noter :

- Le suivi de gestion : C'est un système de collecte d'informations portant sur les échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, Gant, fiches de budget). Le suivi

technique, comptable et financier relève de manière systématique et régulière les ressources utilisées (input) en fonction des prévisions, d'une part ; les réalisations (output) et les résultats du projet (results and output) par rapport aux objectifs et au calendrier, d'autre part. Il repose sur l'élaboration de programmes-budgés d'activités et est sanctionné par des rapports techniques, des rapports comptables et financiers ainsi que des rapports d'activités.

- Suivi des performances : C'est la collecte d'informations dans le souci de permettre la réorientation des activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés.
- Suivi des effets : C'est la collecte et l'analyse de données en vue de mesurer la performance d'un programme pour la réalisation des effets qui doivent refléter l'efficacité dans la transformation d'apports en produits, résultats et impacts.

L'évaluation est définie comme un examen systématique et aussi objectif que possible d'un projet ou programme en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. Elle vise en général à déterminer l'efficacité, l'efficacités, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet.

Le NEX distingue divers types d'évaluations que sont l'évaluation bi-annuelle, l'évaluation d'impact, l'évaluation finale et l'évaluation participative.

- L'évaluation bi-annuelle : elle est réalisée tous les deux ans afin de relever les performances et les résultats du projet par rapport à la situation de référence.
- L'évaluation d'impact : elle cherche à mesurer ou à appréhender la portée des actions d'un projet sur le terrain, ainsi que les modifications et les effets induits par ces actions. Il comporte l'établissement préalable de la situation de référence, les évaluations, les enquêtes et des études périodiques ou ponctuelles approfondies. Une évaluation d'impact est généralement menée plusieurs années après l'intervention du projet.
- L'évaluation finale : elle est réalisée à la fin du projet afin de relever les performances, les résultats et l'impact du projet par rapport à la situation de référence.

- L'évaluation participative se réfère à la participation active des personnes et des institutions concernées (bénéficiaires et autres acteurs) dans un exercice de réflexion et d'évaluation.

Le contrôle, quant à lui, utilise les données du suivi ; il s'agit de comparer la planification avec le réalisé, construire des tableaux de bords qui vont aider le chef de projet à prendre à temps les bonnes décisions, les mesures correctives. Le contrôle de projet a notamment pour objectif d'éviter les retards, de diminuer les coûts, d'améliorer la performance.

Une représentation sous forme de tableau permet de synthétiser sur quoi portent les fonctions du suivi, contrôle, évaluation, de désigner les responsables et leurs interventions dans le cycle de vie du projet.

**Tableau 1 : Suivi Evaluation Contrôle (SEC)**

Eléments	Quoi	Qui	Quand
Suivi	Activités	Responsable de l'activité	Permanent
Contrôle	Résultats et moyens	Superviseur	Périodique
Evaluation	Atteinte des objectifs ou des résultats	Commanditaires - Etat - Bailleurs	Avant, pendant et après

Source : codex cours LPGEO/Boubacar AW

### 1.5. Suivi-Evaluation

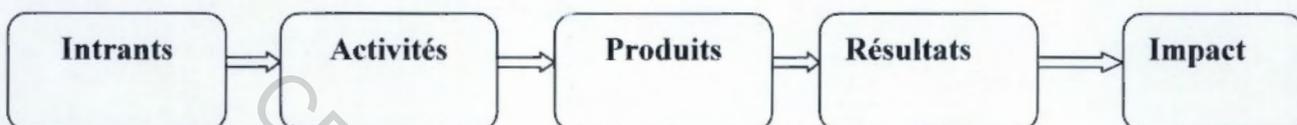
Le suivi-évaluation est devenu au fil du temps une des préoccupations majeures des organisations. Son importance s'est accrue au fil du temps car on s'est rendu compte qu'il pouvait être un outil de progrès pour les projets en cours de réalisation, mais aussi pour ceux à réaliser dans l'avenir. C'est une combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations sur le comportement du projet et de conduire un questionnement et une analyse des données par rapport au planifié dans le but de tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action. Quant au système de suivi-évaluation, c'est l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les

résultats de suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre du projet.

### La Chaîne des étapes de suivi-évaluation

Les maillons du suivi-évaluation s'enchaînent dans une parfaite synchronisation. Il faut noter que chaque étape est toujours dépendante de l'étape sous-jacente comme illustré dans la figure suivante.

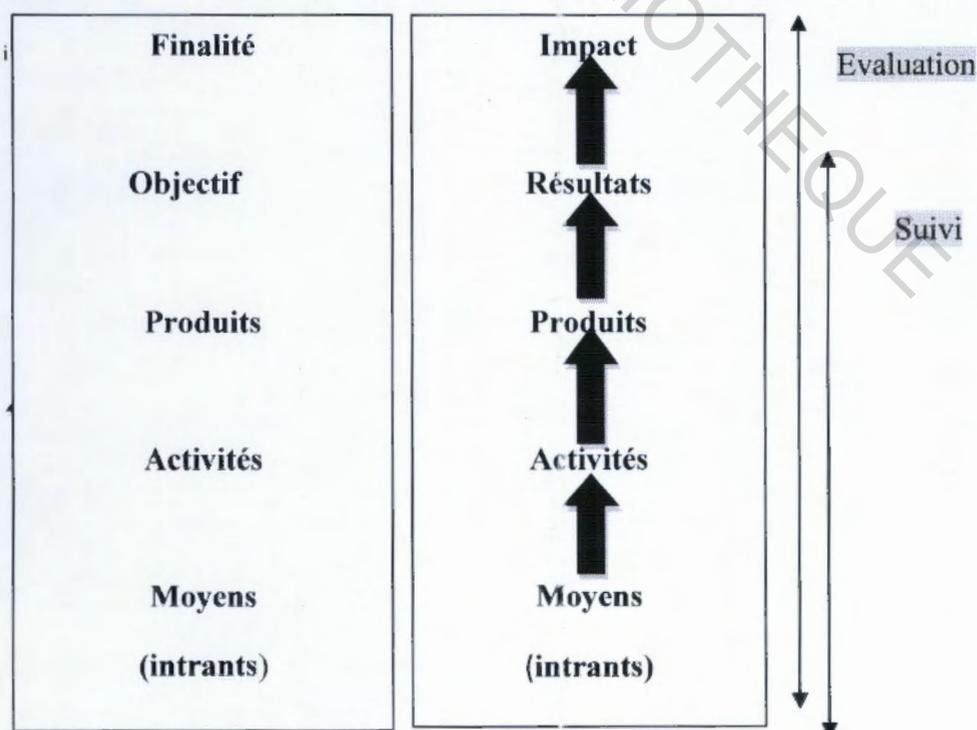
**Figure 3 :** La Chaîne des étapes de suivi-évaluation



Source : Résultats de recherche

Le suivi porte sur les moyens, activités et résultats de façon continue, l'évaluation quant à elle se concentre sur tout le processus du programme, soit avant, en mi-parcours ou après. C'est ce que désigne ce tableau.

**Tableau 2 :** Suivi et évaluation, par rapport à la structure logique d'un projet



Source : Banque Mondiale

**Différence et complémentarité entre suivi et évaluation**

Bien que ces deux notions soient très proches et complémentaires, il convient tout de même de spécifier la particularité de chacune. Le suivi sert de support à l'évaluation et tous deux utilisent l'information mais qu'ils analysent différemment.

**Tableau 3 : Différence et complémentarité entre suivi et évaluation**

	suivi	Evaluation
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer l'efficacité, modifier le plan d'activités ou l'affectation des ressources</li> <li>- Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance</li> <li>- Comparer régulièrement les réalisations par rapport au plan</li> <li>- Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints</li> <li>- Examiner la mise en œuvre</li> <li>- Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future programmation</li> </ul>
Principales activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des indicateurs,</li> <li>- recueil régulier d'informations,</li> <li>- comparaison avec le plan,</li> <li>- comptes rendus</li> </ul>	Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses
Source d'information	Essentiellement des informations fournies par le système de gestion	informations de suivi complétées par des études, des enquêtes, des analyses, des entretiens
Destinataire principal du rapport (pour suite à donner)	Chef de projet, équipe de réalisation	Autorités ayant décidé de la réalisation du programme

Source : codex cours LPGEO/Boubacar AW

Effets (out come) : sont des changements, voulus ou non, résultants directement ou indirectement d'une intervention d'un projet. Ce sont notamment les conséquences des résultats à court-terme.

Impact : ensemble de changements, positifs ou négatifs, voulus ou imprévus, dans les conditions de vie des bénéficiaires ou dans la zone d'action du projet, tels qu'eux-mêmes et les partenaires le perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué. Il s'apprécie à partir de plusieurs années après la fin de l'intervention.

La Gestion Axée sur les Résultats : la GAR est une philosophie et une approche de gestion qui privilégie l'obtention de résultats sur les plans de la planification, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation. Elle est fondée sur le principe de l'engagement pris en vue d'obtenir des résultats et elle doit servir de guide pour la définition des activités, l'évaluation des moyens à déployer et la stratégie de gestion du projet/programme. La GAR a essentiellement pour objet d'approcher la dépense de l'activité et l'activité des bénéficiaires et d'en permettre la traçabilité et l'imputabilité.

Le Renforcement des capacités : il renvoie à « l'aptitude des individus, des organisations et de la collectivité dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès. OCDE/CAD.

Selon le PNUD, c'est le processus par lequel les individus, organisations et sociétés acquièrent, renforcent et perfectionnent les moyens de fixer et d'atteindre leurs propres objectifs de développement à terme. Le renforcement des capacités consolide les institutions et leur permet ainsi de remplir, mieux et plus résolument, leur mission à terme, de faire face aux situations de crise et de s'adapter aux changements.

La participation : selon la BM (TIKARE et ALII, 2001) : « la participation est le processus à travers lequel, les agents influent et partagent le contrôle sur la fixation des priorités, la définition des politiques, l'allocation des ressources et l'accès aux biens et services publics. Le concept vise trois objectifs : l'appropriation des politiques par les pays concernés à travers l'implication active de l'ensemble des acteurs de la société dans l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté, l'insertion des pauvres invités à s'exprimer et à participer à la définition des politiques, et enfin, la responsabilité

démocratique du gouvernement appelé à rendre compte à sa population sur les résultats de sa politique et sur sa gestion budgétaire.

## **Section 2 : L'élaboration et le fonctionnement d'un DISEC**

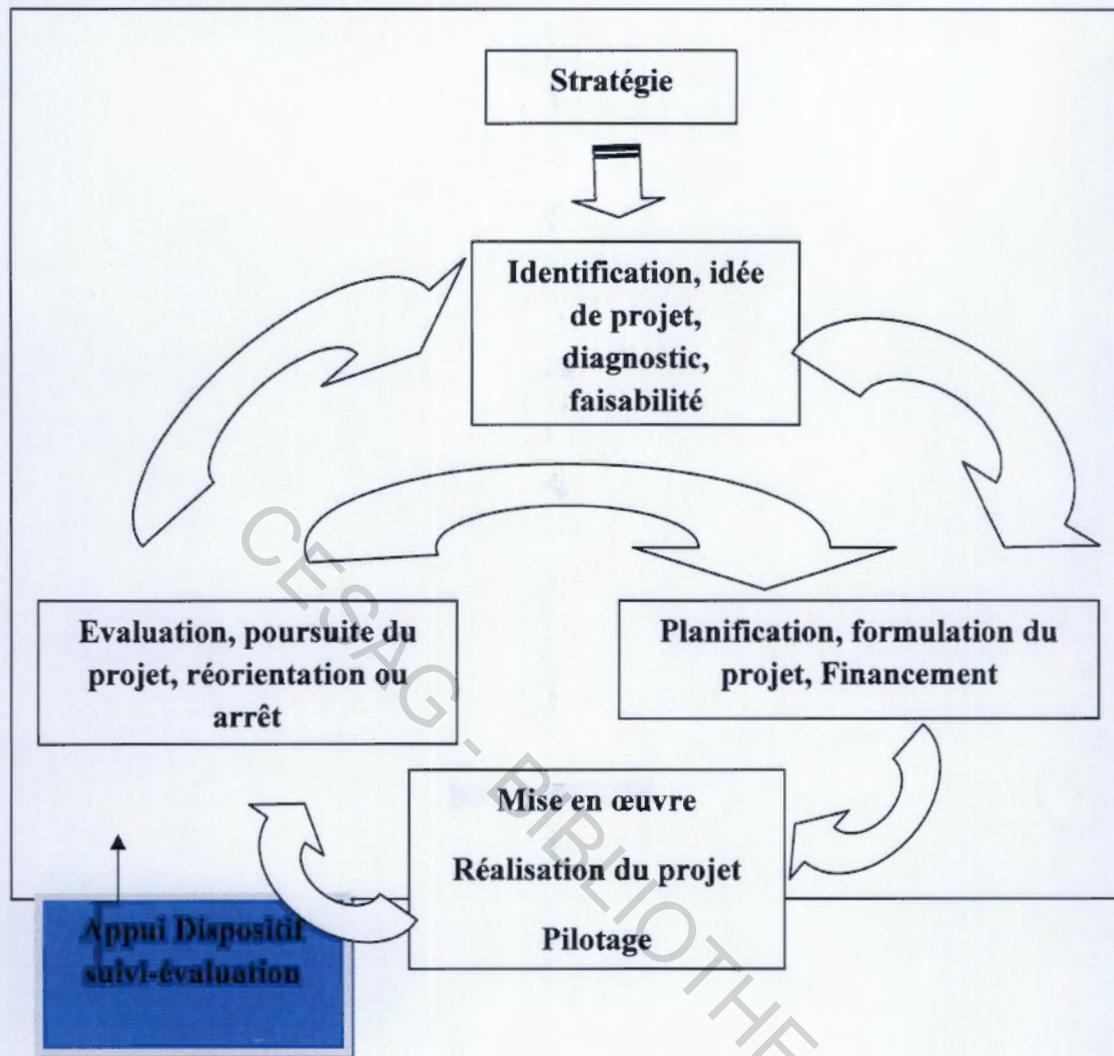
Elle sert de cadre de repère pour la mise en place et le fonctionnement d'un bon dispositif de suivi-évaluation-contrôle.

### **2.1. Dispositif de suivi-évaluation-contrôle**

Au cours de la mise en œuvre d'un projet, il est possible de se doter d'une boussole pour analyser régulièrement le chemin parcouru et ajuster sa direction. En d'autres termes, il s'agit d'adapter ses activités face aux imprévus pour essayer de se remettre vers le but qu'on s'est fixé au départ (et/ou réévaluer ses objectifs). C'est l'objectif d'un dispositif de suivi-évaluation.

C'est un ensemble construit et articulé de méthodes, procédures et règles destiné à la collecte, au stockage, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de données relatives aux activités menées. Il prévoit les moyens et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation des expériences.

**Figure 4 :** Place du dispositif dans le cycle de projet



Source : F3E

## 2.2. Les principales phases de la conception et de la mise en place d'un DISEC

Le SEC doit être envisagé comme une partie intégrante et principale de l'exécution mais aussi de l'évaluation des programmes. Il est malheureusement considéré comme un travail statistique ou comme une obligation fastidieuse imposée par les bailleurs de fonds et présentant peu d'intérêt pour ceux qui le mettent en œuvre. Sa conception requiert une démarche rigoureuse divisée en huit étapes :

1. La définition de l'objectif et du champ d'application du dispositif ; cette phase doit répondre à la question « pourquoi avons-nous besoin d'un DISEC et quel domaine doit-il couvrir? »

2. L'identification des utilisateurs de l'information pour la pertinence des besoins d'informations et des indicateurs ; cette phase répond à la question « qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ? »
3. L'identification des parties prenantes du dispositif de suivi et de leurs rôles et responsabilités : « qui fait quoi ? »
4. La définition des différentes fonctions de SEC et des instruments et procédures : « avec quels outils et procédures suivre les activités et les résultats ? »
5. La planification de la collecte et de l'organisation de l'information : « comment seront organisés la collecte et le traitement de l'information nécessaire ? »
6. La planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique : « comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ? »
7. La planification pour une communication et des rapports de qualité : « comment et à qui voulons-nous présenter les résultats et performance du projet ? »
8. La planification des moyens et compétences nécessaires : « de quoi avons-nous besoin pour que le DISEC fonctionne véritablement ? ».

Toutes ces étapes doivent être participatives et le projet de dispositif devra être validé par l'ensemble des parties prenantes.

Le fonctionnement du dispositif nécessite, cependant des rappels, des notes de services, une supervision permanente du coordonnateur pour le rendre efficace et proactif. Sa réussite n'est donc pas uniquement fonction de la qualité de sa conception, mais il faut aussi et surtout, la volonté et l'engagement des différents acteurs responsables de son animation tout au long de sa mise en œuvre.

### **2.3. Les différentes fonctions du DISEC**

La définition des fonctions du dispositif de SEC constitue la charpente principale et s'articule autour de éléments suivants : la planification, le suivi-contrôle de l'exécution des activités, le suivi des résultats, le suivi des risques et de l'environnement du projet, la participation (le suivi participatif) et la capitalisation.

1. Fonction « planification » : la planification des activités et son suivi constitue un pilier important du dispositif. La tâche consistera à établir une prévision de

- réalisation des activités et tâches du programme sur une période annuelle et trimestrielle et d'en suivre périodiquement le niveau de réalisation.
2. Fonction « suivi-contrôle de l'exécution » : c'est le suivi opérationnel des activités du projet. Elle peut être décomposée en suivi technique, suivi administratif, suivi financier et suivi institutionnel. Le suivi de réalisation des activités va donc consister d'une part, à la documentation des processus de réalisation des activités et leur caractérisation et d'autre part, au suivi des indicateurs de réalisation pour mesurer leur évolution pendant la durée du projet.
  3. Fonction « suivi des résultats » : elle regroupe le suivi des produits ou résultats, des effets ou objectifs spécifiques et des impacts ou de l'objectif global indiqué dans le cadre logique. C'est le cœur du dispositif. Elle consistera essentiellement en une large documentation périodique et en temps réel des processus et des principaux résultats du projet par le biais d'une batterie d'indicateurs de performance.
  4. Fonction « suivi des risques » : la fonction suivi ou gestion des risques comprend l'ensemble des processus de planification et de management des risques : l'identification et l'analyse des risques, les réponses aux risques, la surveillance et la maîtrise du projet.
  5. Fonction « suivi participatif » : cette fonction regroupe l'ensemble des outils, moyens et procédures que le dispositif doit mettre en œuvre pour satisfaire les besoins de suivi et d'informations des cibles ou acteurs à la base.
  6. Fonction « capitalisation » : elle est transversale et constitue une des finalités du DISEC. La démarche de capitalisation est une approche de gestion des informations et des connaissances dont le but est de constituer, à partir des informations générées par le dispositif, un capital de connaissances sur l'exécution du projet et la thématique de la gestion des projets et programmes en général. La finalité est de mettre à la disposition d'autres acteurs ou institutions des enseignements en vue de faciliter la mise en œuvre de nouveaux projets et programmes ou la conduite d'action similaires.
  7. Fonction « évaluation (interne et externe) » : elle s'occupe des évaluations menées par l'équipe du projet avec l'appui des parties prenantes et celles externes commanditées par les bailleurs de fonds. Elle vise à donner des éléments de réponses aux préoccupations suivantes : efficacité, impact, pertinence, durabilité d'un projet ou programme.

## 2.4. Les instruments du DISEC

- **Le cadre logique** : elle constitue la principale source d'information du dispositif de SEC. Outil d'aide permettant de définir plus clairement les objectifs de tout projet, programme ou politique et de déterminer les liens de causalité escomptés entre les divers éléments de la chaîne des événements devant conduire à l'obtention des résultats : apports de ressources, modalités de mise en œuvre, produits, résultats, impact. Il conduit à la définition d'indicateurs de performance de chaque maillon de la chaîne et à l'identification des risques qui pourraient entraver la réalisation des objectifs. Il permet aussi d'associer les partenaires à la définition des objectifs et à la conception des activités. Au stade de la réalisation, c'est un moyen utile de suivre l'avancement des activités et de prendre des mesures correctives éventuelles.

C'est un tableau de bord pour le gestionnaire de projet. Il est souvent présenté sous la forme d'une matrice comprenant 4 colonnes et 5 lignes.

**Tableau 4** : Le cadre logique

Logique Intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources et Moyens de Vérification	Suppositions Critiques
Objectif Global			
Objectifs Spécifiques			
Extrants (produits attendus)			
Intrants (activités et types de ressources)			

Source : Canevas CAP

L'élaboration du cadre logique obéit à une combinaison de la logique verticale et horizontale après une hiérarchisation des objectifs qui repose sur l'élaboration d'une

chaîne « fin-moyens » ou « effets-causes » des objectifs d'un projet qui ont une relation de causalité.

- La logique verticale : elle représente la colonne « logique d'intervention » et celle des suppositions critiques et permet de déterminer les liens de causalité du projet, répond aux questions « comment » du haut du cadre logique vers le bas, et « pourquoi » du bas vers le haut permettant de vérifier cette logique.

Le tableau renseigne sur les objectifs du projet, les extrants, les intrants, les IOV, les MDV, et sur les suppositions critiques.

- Objectifs: on peut définir un objectif comme étant un résultat que l'on se propose d'atteindre dans un délai déterminé. Il est important qu'un projet se fixe des objectifs précis car ils servent d'arrière plan à l'élaboration des stratégies et des programmes d'action, à l'établissement des priorités et à la répartition des ressources. Le problème de la définition des objectifs en termes de qualité se pose souvent dans les programmes de développement. On distingue l'objectif global, qui se situe au plus haut niveau de l'état souhaité auquel le projet cherche à contribuer, des objectifs spécifiques qui traduisent l'état auquel le projet est sensé atteindre.
- Extrants ou résultats : désignent les produits des réalisations qui étaient attendus (output) ou encore les extrants obtenus à partir des activités définies.

Différents résultats sont attendus à divers niveaux de la mise en œuvre du projet. Il s'agit des :

- Résultat direct qui est la réalisation constatée et observée à la fin d'un projet. L'organisme a une influence directe sur l'atteinte du résultat. Il est souvent le premier niveau de résultat obtenu après l'intervention de l'organisme. (1-2 ans).
- Résultat de deuxième niveau (effets) : il associe aux résultats financiers et matériels des programmes de développement, des améliorations d'ordre fonctionnel et des changements de comportements. L'influence de l'organisme est moins directe. Son atteinte demande souvent la participation d'autres acteurs et découle de plusieurs résultats directs. (3-5 ans).
- Résultat de troisième niveau (impact) : le résultat ultime est une conséquence ou un effet à très long terme. C'est le dernier niveau de changement souhaité. Son

obtention est complexe et relève souvent d'une combinaison de résultats directs et intermédiaires et nécessite la collaboration de divers milieux (gouvernementaux, communautaires et autres). (5ans et plus).

- Intrants ou Activités : les activités sont un ensemble de tâches élémentaires accomplies par l'organisme, menant à un service ou un produit (extrait).
- Intrants ou ressources : c'est ce que l'organisme possède pour mener à bien le projet. Ce sont les ressources humaines, matérielles et financières pour produire les extraits désirés. Certaines de ces ressources peuvent déjà être utilisées avant le démarrage du projet.
- Les IOV : les indicateurs objectivement vérifiables sont des paramètres quantifiables et bornés dans le temps, qui permettent d'apprécier dans quelle mesure les actions menées se rapprochent ou s'écartent de l'objectif fixé et dans les délais prévus. Ils sont souvent qualitatifs (descriptifs) au niveau de l'impact et plutôt quantitatifs au niveau de l'effet et des extraits. Ils fournissent une base pour le suivi et l'évaluation du projet.

L'indicateur de rendement sert à prouver que le projet a contribué à l'atteinte de l'impact énoncé en matière de développement. Celui de l'effet sert à prouver que le projet a produit l'effet énoncé et l'indicateur d'extrait quant à lui prouve que le projet a produit l'extrait voulu.

La formulation des indicateurs n'est pas souvent une tâche facile. Ils doivent répondre à certains critères pour être considérés comme bons, c'est-à-dire « SMARTIES » : spécifique, mesurable, applicable, réaliste, défini dans le temps, indépendant, économique et satisfaisant pour toutes les parties prenantes du projet.

- Les MDV : Ils permettent d'identifier les moyens et les sources d'information qui démontrent ce qui a été accompli. Les sources montrent où est la preuve de la réalisation d'un objectif/résultat et aussi les données nécessaires pour vérifier l'indicateur. Elles doivent fournir des données fiables, accessibles et à des coûts raisonnables. Les indicateurs choisis doivent être vérifiables, sinon il faut en trouver d'autres.
- Conditions critiques: elles décrivent les conditions, événements ou éléments sur lesquels l'équipe n'a aucune emprise et qui sont nécessaires pour assurer la réussite du projet.

➤ **La chaîne de résultats :**

En plus du cadre logique, qui dans certains cas n'a pas permis d'identifier des indicateurs de performance, il sera élaboré une chaîne de résultats et son corollaire, le cadre de mesure du rendement qui vont permettre d'améliorer cette quête des résultats et de l'impact.

Cette chaîne sert à clarifier les liens existant entre les diverses activités. Elle indique le chemin d'une situation actuelle vers une vision du changement à atteindre. Cette approche demande de réfléchir aux meilleurs moyens et stratégies à adopter pour y arriver.

**Tableau 5 : Chaîne de Résultats**

Intrants	Activités	Extrants	Effets	Impacts
Ressources matérielles, humaines, financières		Produits qui étaient attendues (output) ou les extrants obtenus à partir de la réalisation des activités définies	Changements voulus ou non, résultant directement ou indirectement d'une intervention de développement	changements, positifs ou négatifs, voulus ou imprévus, dans les conditions de vie des bénéficiaires ou dans la zone du projet, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent ou tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué

Source : Canevas CAP

## 2.5. Rôles et responsabilités des acteurs

Il s'agit de définir les principaux acteurs impliqués dans le fonctionnement du dispositif et d'indiquer pour chacun d'entre eux, les rôles et responsabilités. En fonction de l'intérêt et de leur pouvoir dans le projet, la stratégie du DISEC s'articule autour des points suivants :

- La collaboration : cette attitude sera observée envers les acteurs clés et clients du projet détenant un intérêt et un pouvoir forts dans le projet. Il s'agira de

collaborer pleinement en mettant à leur disposition et selon une segmentation de l'information toutes les données issues du DISEC en vue de faciliter le processus de prise de décision et/ou de développer la réflexion critique. La communication sera (émetteur et récepteur à la fois),

- Communication : elle sera adoptée pour les acteurs ayant un intérêt fort mais un pouvoir faible dans le projet. La communication sera unidirectionnelle et il s'agira de leur faire surtout des feed-back fréquents sur les résultats du projet et de la collaboration-partenariat avec leur structure,
- Satisfaction : elle concerne les acteurs ayant un intérêt faible mais un pouvoir fort dans le projet. Ils seront des relais du dispositif dans leur zone, en vue de diffuser des informations vers les populations,
- Observation : cette attitude s'applique pour les parties prenantes ayant un pouvoir et un intérêt faible dans le projet.

**Tableau 6 : Rôles et Responsabilités des acteurs-animateurs du DISEC**

Acteurs	Rôles	Responsabilités

Source : Canevas du CAP

Les parties prenantes sont les personnes et organisations activement impliquées dans le projet, ou dont les intérêts peuvent subir l'impact de l'exécution ou de l'achèvement du projet, positivement ou négativement. Elles peuvent aussi influencer les objectifs et les résultats du projet. L'équipe du management du projet doit identifier les parties prenantes, déterminer leurs exigences et leurs attentes et, dans la mesure du possible, gérer leur influence par rapport aux exigences de façon à assurer le succès du projet.

D'une manière générale, les parties prenantes se regroupent en quatre types :

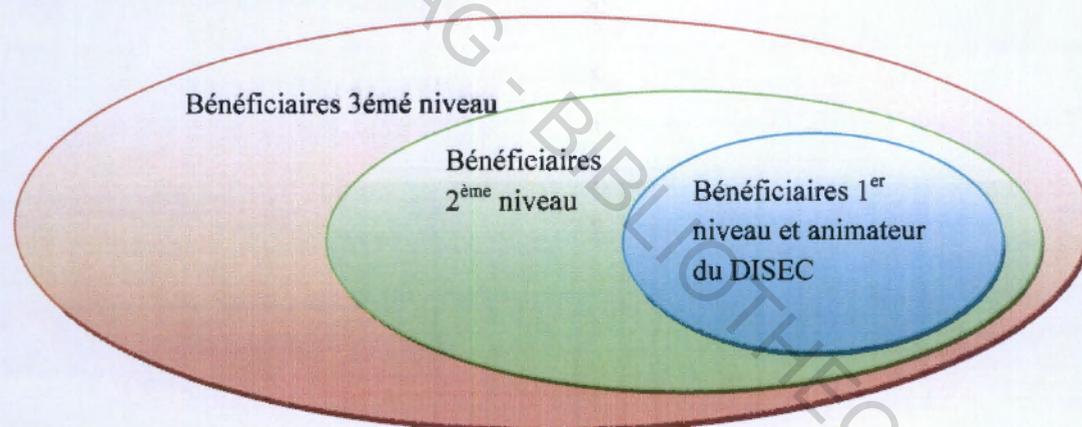
- les animateurs du DISEC où on retrouve ceux qui l'alimentent (équipe du projet, cibles, bénéficiaires) et les principaux bailleurs ;

- les bénéficiaires de premier niveau : ce groupe rassemble les utilisateurs de premier ordre : les directions et les ministères techniques de tutelle, la CAP/DDI et les principaux bailleurs (PNUD, UNFPA, etc.) ;
- les bénéficiaires de second niveau : ce sont les autres partenaires Grand-public et la presse.

La réussite du dispositif repose principalement sur la participation active du groupe des animateurs et des bénéficiaires de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveaux et sur l'intérêt du groupe des bénéficiaires de 3<sup>ème</sup> niveau.

Ces acteurs ou animateurs interfèrent selon des niveaux différents. L'analyse de leurs rôles et responsabilités est présentée dans la figure ci-dessous.

**Figure 5 : Niveau des bénéficiaires**



Source : canevas CAP

## 2.6. Système de diffusion et d'information du DISEC

La diffusion des résultats du dispositif s'articule autour des supports suivants :

- du plan de travail trimestriel (PTT) ;
- du rapport trimestriel d'activités (RTA) ;
- du bilan annuel ;
- du tableau de bord annuel ;
- des enquêtes de référence, à mi-parcours et finale ;
- des rapports spécifiques.

## **CHAPITRE 2 : DEFINITION DU MODELE D'ANALYSE, METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

Le chapitre précédent a permis de faire une rétrospective des fondements théoriques sur les concepts de projet et sur l'élaboration et le fonctionnement d'un DISEC. Ces développements n'ont d'intérêts que par rapport à leur contribution à l'élaboration d'un modèle d'analyse qui à son tour permet d'asseoir une méthodologie et d'aboutir au contexte de l'étude.

### **Section1 : Définition du modèle d'analyse et de la méthodologie de l'étude**

La construction du modèle d'analyse repose sur la conceptualisation et les hypothèses. Pour définir ce modèle, il a fallu poser la question de recherche, déterminer l'hypothèse de recherche et les variables à étudier.

#### **1.1. Question et hypothèse de recherche**

La formulation d'hypothèse permet de mieux circonscrire le champ d'étude et de faciliter le choix d'instruments adaptés pour la vérification de ces hypothèses.

La question centrale posée dans le cadre de l'étude est la suivante : comment faire pour améliorer la performance du dispositif de SEC du PRP ?

Des modèles d'analyse intégrant différentes variables peuvent être choisis comme solution. Celui retenu dans l'étude, s'articule autour de deux paramètres qui ont une influence sur la performance : la conception et le fonctionnement.

- Conception (**Ct**)
- Fonctionnement (**Ft**).

L'analyse de ces variables conduira à faire des propositions pour améliorer le dispositif de suivi-évaluation contrôlé, objet de l'étude.

## 1.2. Définition des variables

Il s'agit de voir les relations de causes à effets entre les variables les plus déterminantes de l'étude, de sorte que l'on puisse obtenir d'une part une variable à expliquer (dépendante) et d'autre part, des variables explicatives (indépendantes).

La performance ( $P_f$ ) représente la variable à expliquer, la conception ( $C_t$ ) et le fonctionnement ( $F_t$ ) sont les deux variables explicatives.

## 1.3. Présentation du modèle d'analyse et définition des indicateurs

### 1.3.1. Présentation du modèle

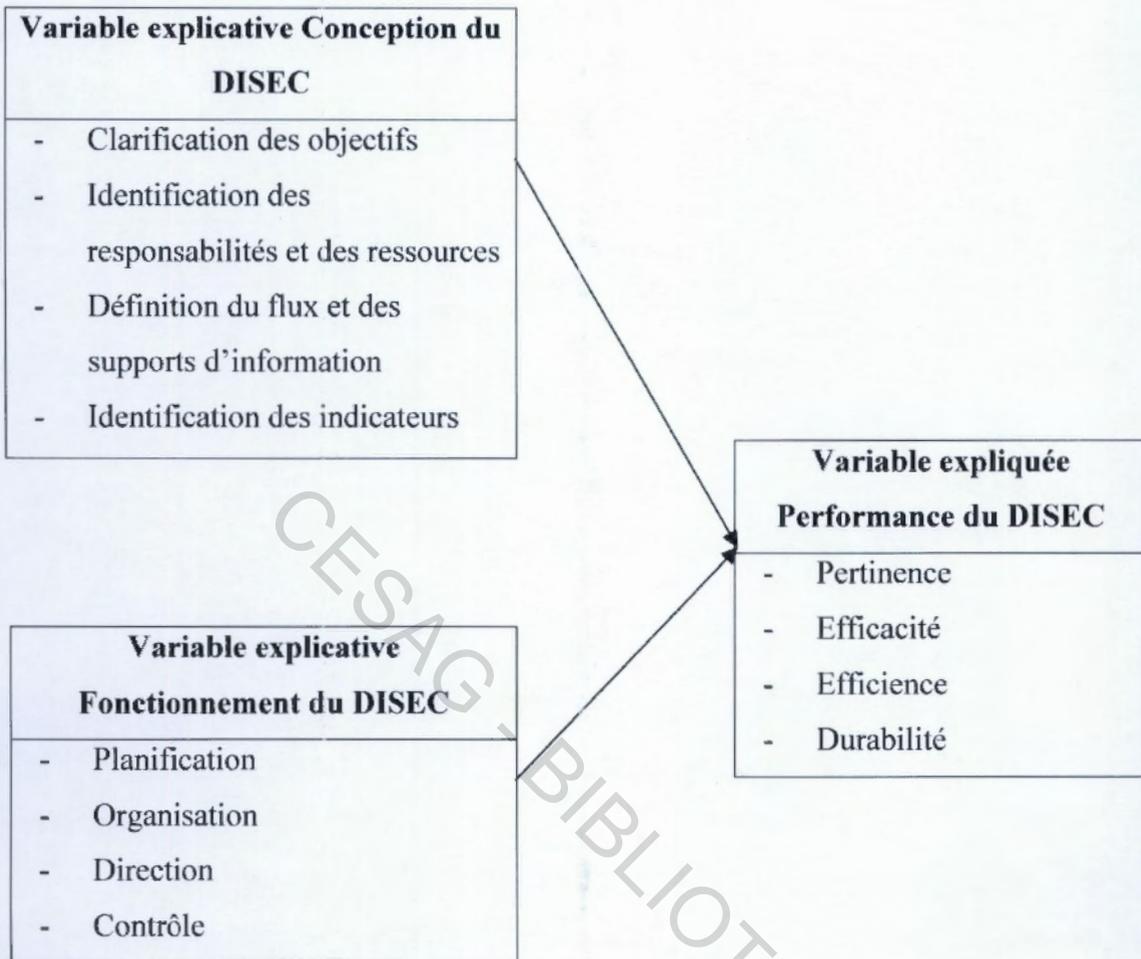
La relation précédente est matérialisée par la formule suivante :

Performance = f (Conception, fonctionnement) ;  $P_f = f (C_t, F_t)$ . Ainsi, la performance du dispositif de SEC est garantie par une bonne conception et un bon fonctionnement.

**Tableau 7 :** Variables du modèle en fonction des indicateurs

Variable expliquée	Variables Explicatives
<b>Performance du DISEC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence</li> <li>- Efficacité</li> <li>- Efficience</li> <li>- Durabilité</li> </ul>	<b>Conception du DISEC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarification des objectifs</li> <li>- Identification des responsabilités et des ressources</li> <li>- Définition des méthodes de collecte, de traitement et de stockage</li> <li>- Identification des indicateurs</li> </ul> <b>Fonctionnement du DISEC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification</li> <li>- Organisation</li> <li>- Direction</li> <li>- Contrôle</li> </ul>

Source : Résultats de recherche

**Figure 6 : Modèle d'analyse**

Source : Résultats de recherche

### 1.3.2. Définition des indicateurs des variables

#### ➤ Les indicateurs de la variable expliquée « Performance du DISEC »

La performance, condition d'appréciation d'un dispositif de SEC, est synonyme de satisfaction générale de l'ensemble des acteurs et des parties prenantes des réalisations des projets/programmes. Les critères de performance retenus sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience.

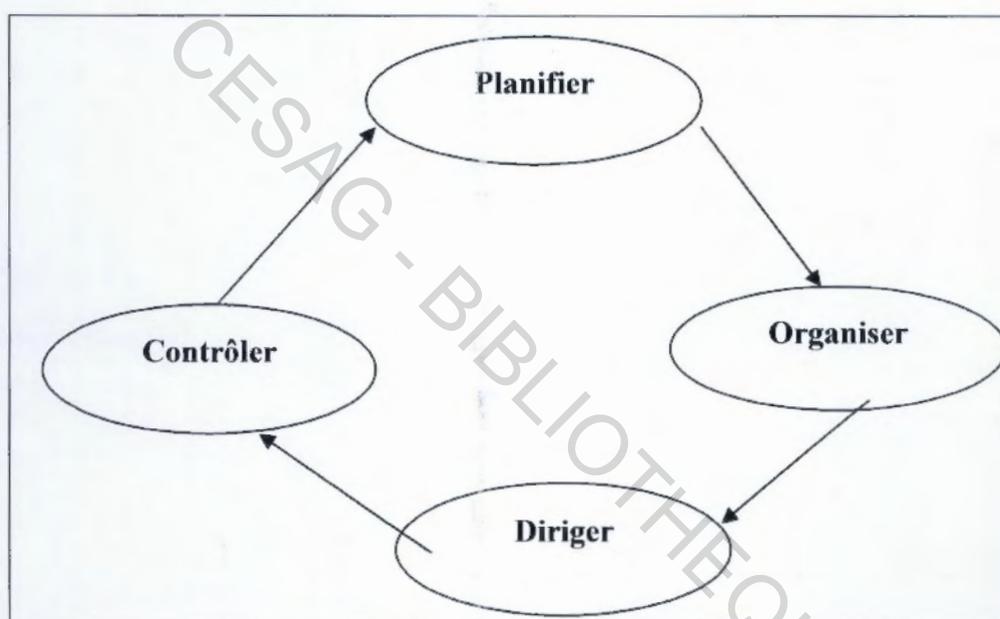
- **Pertinence** : mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux priorités du groupe cible, aux politiques de l'emprunteur et aux bailleurs de fonds. Il s'agit donc de fournir des informations utiles à la prise de décision.

- Efficacité : degré de réalisation des objectifs d'un projet. L'efficacité s'apprécie par comparaison entre les résultats obtenus (produits, effets directs, impacts) et les résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif.
  - Efficience : rapport entre les résultats obtenus et les moyens déployés (humains, matériels, financiers, temps).
  - Durabilité : ce critère est important dans l'appréciation de la performance du DISEC. Conçu comme étant une base d'informations sur l'état d'exécution du programme, il doit continuer à fonctionner avec les informations stockées pour les besoins de l'évaluation et la formulation d'autres projets/programmes similaires. Il est important d'étudier dès la conception du programme, les mécanismes permettant d'assurer la continuation du dispositif en le dotant de compétences et de moyens nécessaires à sa pérennisation.
- **Les indicateurs de la variable explicative « Conception du DISEC » :**
- Clarification des objectifs : il faut analyser le cadre logique du programme et en dégager la finalité, le but, les résultats et activités, les ressources et suppositions.
  - Identification des responsabilités et ressources : il faut désigner un responsable à chaque maillon de la chaîne, c'est-à-dire désigner qui collecte les données, qui les traite et qui transmettra les informations au décideur et définir les besoins en termes d'équipement, de personnel et de coûts.
  - Définition du flux et des supports d'information : il s'agit de déterminer les différents niveaux d'information nécessaires à la prise de décision, de recueillir les données pour contrôler le niveau d'exécution des tâches, de savoir où seront collectées les données, avec quelles supports, comment et quand serez-vous informé ?
  - Identification des indicateurs : il convient de 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 en sachant qu'ils doivent être « smart ».

➤ **Les indicateurs de la variable explicative « Fonctionnement du DISEC ».**

La performance du dispositif est directement liée à la gestion interne du programme. Cette gestion est un exercice administratif qui se vit comme un cycle continu au sein de l'organisme et comprend quatre fonctions distinctes qui sont les fondements de toute organisation ; Henri FAYOL, dit que « toute organisation aspirant à l'efficacité doit intégrer les aspects de Planification, d'Organisation, de Direction et de Contrôle. Pour être performant, tout dispositif de suivi-évaluation doit englober ces fondements.

**Figure 7 : Cycle de gestion**



Source : Résultats de recherche

- **Planifier** : la planification est le processus par lequel se détermine les objectifs de suivi à atteindre et la manière de les réaliser. Elle permet d'analyser la situation et de définir ce que l'on veut faire.
- **Organiser** : deuxième fonction de la gestion, elle consiste à déterminer la composition des groupes de travail et la manière de coordonner leurs activités. Elle permet de structurer et de répartir les ressources financières, humaines et matérielles en vue de réaliser les stratégies et les activités liées au suivi.
- **Diriger** : mener et coordonner l'action vers la réussite. Elle consiste à diriger les employés à qui il revient d'exécuter le travail et de faire progresser les choses.

- Contrôler : il s'agit de vérifier et d'évaluer l'atteinte des résultats par le biais des indicateurs de rendement (fixés à l'étape de planification) et des ressources affectées au projet.

#### 1.4. Opérationnalisation des variables

L'opérationnalisation du modèle d'analyse consiste à déterminer des critères pertinents de mesure des indicateurs des variables. Des notes ont été attribuées en fonction du poids de chaque critère.

#### CRITERES DE MESURE

**Tableau 8 :** Variable Explicative Conception du DISEC

Indicateurs	Critère de mesure	Poids du critère	Poids de l'indicateur	Poids de la variable
Clarification des objectifs	- objectifs réalistes et cohérents	15	25	75
	- Participation de tous les acteurs à l'élaboration des objectifs	10		
Identification des responsables et des ressources	- définition des responsabilités	10	25	
	- les ressources humaines, matérielles et financières sont satisfaisantes	15		
Définition du flux et des supports d'information	- les outils de suivi sont élaborés dans la planification	5	10	
	- un bon système d'information	5		
Identification des indicateurs	choix d'indicateurs SMART	15	15	

Source : Résultats de recherche

**Tableau 9** : Variable explicative Fonctionnement du DISEC

Indicateurs	Critères de mesure	Poids du critère	Poids de l'indicateur	Poids de la variable
<b>Planification</b>	- utilisation des outils de planification	10	20	70
	- respect des délais	10		
<b>Organisation</b>	- présence d'un personnel qualifié et suffisant	10	15	
	- partage de l'information	5		
<b>Direction</b>	- existence d'une bonne ambiance de travail	5	10	
	- existence de plan de formation et de motivation du personnel	5		
<b>Contrôle</b>	- identification et analyse des écarts et suivi des activités	15	25	
	- prise en compte des recommandations	10		

Source : Résultats de recherche

**Tableau 9 : Variable expliquée Performance du DISEC**

Indicateurs	Critères de mesure	Poids du critère	Poids de l'indicateur	Poids de la variable
<b>Pertinence</b>	- adéquation entre information fournies et les objectifs	12,5	20	<b>40</b>
	- fiabilité de l'information	7,5		
<b>Efficience</b>	Ecart entre coûts réels et coûts prévus	10	10	
<b>Efficacité</b>	- écart entre les prévisions et les réalisations	5	10	
	- contribution du dispositif au pilotage	5		

Source : Résultats de recherche

En somme, d'après le modèle d'analyse de cette étude, la performance du DISEC obtient une note globale de 145 points, retenu comme seuil de performance et repartis comme suit :

- la variable Conception : 75/145, soit 51,72% ;
- la variable Fonctionnement : 70/145, soit 48,28% ;
- la variable expliquée Performance prend 40 points répartis comme suit :
  - o la pertinence contribue pour 50% à la réalisation de la performance, l'efficience, avec un seul critère retenu pour analyser et apprécier son niveau participe à 25% et l'efficacité à 25%. Les informations produites peuvent être amélioré en mettant l'accent sur la qualité et la régularité de la production des rapports de suivi.

## **1.5. Méthodologie de l'étude**

Après avoir établi et opérationnalisé le modèle d'analyse, il convient de passer à la méthodologie de l'étude qui explique la démarche entreprise et les instruments utilisés pour la mener. Elle repose sur la recherche qualitative en fonction du modèle d'analyse établi et a consisté à identifier la population cible, élaborer un questionnaire et un guide d'entretien, dépouiller et interpréter les résultats obtenus.

### **1.5.1. La collecte de données**

Pour pouvoir répondre aux questions stratégiques, différentes sources d'informations ont été consultées.

Les données obtenues durant cette étude, l'ont été grâce à des recherches bibliographiques et au document du projet. Le recueil des informations passe par la consultation des documents afférents au suivi-évaluation de projets/programmes, qui ont été trouvés essentiellement au niveau de la bibliothèque du CESAG, des supports de cours, des publications des organisations internationales sur le sujet et des revues du programme.

Cette étude documentaire a permis de mieux cerner le concept et son importance dans la réussite des projets/programmes, de comprendre le fonctionnement du programme, d'élaborer le modèle d'analyse et de faire une analyse objective du dispositif de suivi-évaluation-contrôle du PRP. Une visite effectuée à l'ANSD pour avoir des statistiques sur la situation de la pauvreté au Sénégal et auprès de certains spécialistes en suivi-évaluation a permis d'enrichir l'étude.

C'est la collecte des données secondaires. Si elles ne permettent pas toujours de répondre à la problématique, elles sont toutefois de nature à en affiner les contours.

C'est ainsi qu'il est important de les compléter par des recherches sur le terrain qui constituent les données primaires.

### 1.5.2. Les instruments de l'étude

Deux outils ont servi de support pour la collecte d'informations. Il s'agit :

- du guide d'entretien : il a permis de recenser, à partir d'entretien en profondeur, les critères de performance du dispositif du programme ;
- du questionnaire : il a surtout servi à recueillir des informations auprès des partenaires de réalisation pour apprécier leur degré de satisfaction et leur implication dans le dispositif.

### 1.5.3. La population de l'étude

La population à l'étude a été choisie en fonction des responsabilités au sein de la cellule ou du programme et du niveau de partenariat. De ce fait, l'échantillon composé de 10 acteurs se répartit comme suit :

➤ Au niveau de la cellule :

- l'assistante de direction ;
- les deux opérateurs de saisies, responsables du Centre des Ressources Documentaires ;
- le responsable du Volet Micro finance ;
- l'assistante sociale ;
- le responsable du Volet ;

➤ Au niveau du programme :

- le coordonnateur du programme et de la cellule ;
- l'adjoint du coordonnateur ;
- l'assistant administratif et financier ;
- la secrétaire ;

➤ Au niveau des partenaires de réalisation :

- Le responsable du SSE de la DNP ;
- Le responsable du SSE de l'UCSPE.

#### **1.5.4. La grille d'appréciation**

Pour apprécier les réponses à leur juste valeur et les rendre facilement exploitables, une note allant de 0 à 5 est attribuée à chaque critère évaluée :

- 1 correspond à « très mauvais » ;
- 2 correspond à « mauvais » ;
- 3 correspond à « moyen » ;
- 4 correspond à « bon » ;
- 5 correspond à « très bon »

Ce qui nous donne en termes de pourcentage par note les intervalles suivants :

- [0 à 20%] pour 1 ;
- [20 à 40%] pour 2 ;
- [40 à 60%] pour 3 ;
- [60 à 80%] pour 4 ;
- [80 à 100%] pour 5.

#### **1.5.5. Le traitement des données**

Pour une meilleure exploitation, le logiciel SPHINX et le logiciel EXCEL ont été utilisés pour fournir un apport considérable dans l'analyse et la présentation des résultats. Etant donné le caractère qualitatif de l'étude, ce choix apparaît plus adéquat.

#### **1.5.6. Difficultés de l'étude**

Il n'a pas été facile de mener cette étude. Des difficultés manifestes ont été relevées durant le stage. Elles sont liées à divers paramètres que sont :

- La nature du programme : le PRP est un programme d'appui de la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté, ce qui explique la complexité de sa mission qui se limite à assurer le financement des activités des structures retenues dans ce cadre là. Le PRP n'exécute pas. Ses activités sont subordonnées à celles de ses partenaires de réalisation.
- La disponibilité du personnel d'encadrement : les cadres passent plus de temps dans les séminaires que dans leurs bureaux. L'objectif du programme dans son axe 1 étant de

renforcer les capacités de pilotage et de suivi des cadres stratégiques de référence, ils sont donc plus sur le terrain pour suivre le déroulement des programmes de formation, des rencontres, réflexions et débats autour du concept de la « Pauvreté » devenu le nouveau paradigme de développement.

➤ La disponibilité et la diversité des partenaires : les partenaires choisis n'ont pas répondu aux questionnaires pour nous permettre de recueillir leurs avis sur le fonctionnement du DISEC. Au bout d'un mois d'attente, nous avons été obligés de rendre ce travail pour ne pas accuser de retard sur la date de dépôt des mémoires d'où l'impossibilité d'établir des notes pour évaluer les critères de performance du DISEC. C'est le même problème que rencontre aussi le PRP pour faire faire les activités à ses partenaires ; la mise en œuvre du programme repose entre autre sur le principe du faire-faire par la contractualisation.

## **Section 2 : Contexte de l'étude**

### **2.1. Le Prétexte de la mise en place du programme**

Au Sénégal, la période 1979-1993, a été marquée, au plan macroéconomique, par un net ralentissement de la croissance économique en termes réels, voire même une concentration en (1993), entraînant la mise en place d'une série de politiques économiques de stabilisation, de redressement et d'ajustement de diverses natures. A la suite de la dévaluation du FCFA en janvier 1994, l'économie sénégalaise a renoué avec la croissance, le PIB réel ayant crû de 2,9% en 1994 et de plus de 5% en moyenne annuelle entre 1995 et 2001.

Toutefois, ces performances économiques enregistrées n'ont pas contribué à améliorer significativement les conditions de vie des populations et à réduire substantiellement la pauvreté.

La priorité accordée à la lutte contre la pauvreté consacre indéniablement la réhabilitation du rôle de l'Etat. Les politiques d'ajustement structurel tendaient à réduire son rôle à travers l'accroissement du marché. Ces conséquences ont donné lieu à une détérioration substantielle de la qualité des institutions publiques avec la démoralisation des fonctionnaires et à la baisse de l'efficacité des prestations de services.

Il est établi qu'il existe un lien étroit entre les performances macroéconomiques en termes de PIB et l'évolution de la pauvreté nationale définie de manière monétaire. Les causes

politiques, institutionnelles et sociales de la pauvreté sont largement mises en avant, de manière indissociable des causes économiques. Donc, quel que soit le montant des ressources financières injectées dans les pays en développement, les résultats obtenus seront limités ou modestes s'ils ne disposent pas des capacités humaines, organisationnelles et institutionnelles pour absorber et utiliser efficacement ces ressources et asseoir des conditions de succès de la mise en œuvre de la Stratégie de lutte contre la pauvreté.

Ainsi, le DSRP prétend-il accroître l'autonomie des pays en poussant à l'accélération de la réforme de l'Etat. Il s'agit alors de renforcer les capacités institutionnelles du Gouvernement et de ses démembrés, à concevoir et exécuter durablement des politiques économiques et financières saines, cohérentes et tournées vers la création de richesse et d'emplois.

Pour réduire la pauvreté de moitié à l'horizon 2015, l'Etat s'est engagé à mettre en place, une politique économique et sociale permettant de relever significativement ses performances socio-économiques et de placer le pays sur un sentier de croissance économique soutenue qui soit capable d'impulser un véritable développement humain durable.

C'est dans cette perspective que le Programme d'Appui à la Mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (PRP) a été porté sur les champs baptismaux.

## **2.2. Objectifs et Caractéristiques du programme**

### **2.2.1. Objectifs du Programme**

L'objectif général du programme est de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable.

Les objectifs spécifiques du PRP sont de contribuer au développement de la coopération entre le Gouvernement du Sénégal et le PNUD en ce qui concerne :

1. Le renforcement des capacités de pilotage et de suivi des cadres stratégiques de référence : DSRP II, OMD, Stratégie de Croissance Accélérée (SCA). Il s'agira de faciliter la mise en place des structures centrales et déconcentrées chargées de la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement de la statistique pour

rendre l'appareil capable d'assurer un meilleur suivi et évaluation du DSRP et des autres programmes de développement.

2. L'élargissement du partenariat dans la lutte contre la pauvreté au niveau de l'axe Matam-Saint-Louis-Louga dans la voie de la création de richesse conçue dans la perspective d'une croissance pro-pauvre à travers notamment la promotion de dynamiques locales de développement économique et social durable tout en accordant une priorité à la protection sociale des groupes vulnérables.

### 2.2.2 Caractéristiques du Programme

Le tableau symptomatique suivant permet de présenter les caractéristiques du programme. Il renseigne entre autres sur les ressources allouées et le quote- part de chaque bailleur, la durée, la modalité d'exécution et le niveau d'intervention du programme.

**Tableau 10** : Caractéristiques du programme

Composantes du programme	Réduction de la pauvreté humaine et développement durable
Titre du sujet	Programme d'Appui à la Mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (PRP)
Budget total hors gouvernement	10.145,000 US \$
Ressources allouées	10.474,380 US \$ dont : -PNUD : 4,000,000\$ -Luxembourg : 4,875,000\$ -Gouvernement du Sénégal (cash) : 989,380\$ (nature) : 610,000\$
Ressources à mobiliser	1 270,000 US \$
Durée du programme	4ans
Année de démarrage	2008
Année d'achèvement	2011
Modalité d'exécution	Exécution Nationale
Agence gouvernementale de coopération	Ministère en charge du Développement Social
Niveaux d'intervention du programme	Niveaux national et local (pour l'axe n°1) et niveau de la zone Matam-Saint louis-Louga (pour l'axe 2)

Source : D.A.P

### **2.3. Stratégie du programme**

Elle permet de diriger et de coordonner les actions pour atteindre les objectifs fixés et les effets recherchés de l'axe stratégique (axe 1) du programme.

#### **Axe n°1 : Appui au pilotage stratégique**

Le programme jouera un rôle essentiel dans le renforcement des capacités de pilotage et de suivi des cadres stratégiques de référence : DSRP II, OMD, Stratégie de Croissance Accélérée –SCA, NEPAD. Il s'agira de faciliter la mise en place des structures centrales et déconcentrées chargées de la mise en œuvre de la SRP et de renforcer leurs capacités ; d'appuyer la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement de la statistique pour rendre l'appareil capable d'assurer un meilleur suivi et évaluation de la SRP et des autres programmes de développement ; de renforcer le plaidoyer, le suivi et la communication des OMD au niveau national et local et de faciliter le passage à l'échelle de l'expérience des PVD, de renforcer le processus national de programmation, de planification et d'évaluation des besoins axés sur les OMD au niveau central et régional. Ainsi l'effet recherché sur cet axe est le renforcement des capacités de pilotage et de suivi des cadres stratégiques de référence. Il est subdivisé en trois (3) volets que sont :

- Volet n°1 : Appui à la formulation des politiques et stratégies et au processus national de plaidoyer pour l'atteinte des OMD ;
- Volet n°2 : Renforcement des capacités de mise en œuvre de la SRP et des OMD ;
- Volet n°3 : Renforcement des systèmes nationaux de suivi et évaluation de la SRP et des OMD.

Comme annoncé précédemment, le cadre de l'étude se limite à l'axe 1 du programme, donc les éléments de l'axe 2 dit opérationnel ne seront pas abordés.

Dans le domaine de l'appui au pilotage stratégique et de la gestion de l'économie, le Sénégal bénéficie d'une assistance assez importante de la part de ses partenaires au développement.

## **2.4. Arrangements de Gestion**

Ils exposent les modalités de mise en œuvre du programme, ses organes de gestion et de décision. En d'autres termes, ils présentent les différents intervenants et leurs attributions dans le fonctionnement du programme.

### **2.4.1. Modalités de mise en œuvre du programme**

La mise en œuvre du PRP fait intervenir un nombre important d'acteurs aussi bien au niveau national que local. Il s'agit essentiellement de l'Exécution Nationale, du MEF, du MDS, du PNUD.

- La gestion du programme est axée sur les résultats (G.A.R) ;
- l'Exécution Nationale (NEX) est la modalité d'exécution avec un recours aux agences spécialisées du SNU, à la société civile, au secteur privé et au volontariat (PVNU) ;
- le Ministère de l'Economie et des Finances est l'agence gouvernementale de coordination ;
- le Ministère du Développement Social est l'agence gouvernementale de coopération ;
- l'appui du PNUD joue un rôle catalyseur dans la mobilisation des partenaires techniques et financiers, un accent particulier sera mis sur les accords de cofinancement ;
- la sélection du personnel est effectuée par un Comité conjoint PNUD/Gouvernement coordonné par la CAP ;
- le MEF ouvre un (ou des) comptes au nom du programme avec deux cosignataires (le coordonnateur national et le responsable administratif et financier) et un suppléant au coordonnateur, Le transfert des ressources allouées par le PNUD se fait sous forme d'avances de fonds trimestrielles, en conformité avec le Plan Annuel de Travail approuvé ;
- le programme produit des rapports d'activités, des rapports financiers qu'accompagnent les pièces justificatives des dépenses encourues pour le trimestre, (ces documents sont transmis à la CAP/DDI qui procédera à la vérification des justificatifs des dépenses, à l'approbation de fonds et à son

instruction à l'adresse du PNUD sous la signature de l'ordonnateur national délégué (DDI) ;

- Le MEF, à travers la DDI, fait procéder à l'audit annuel des comptes du programme en relation avec les services compétents du PNUD ; l'examen des résultats de l'audit fait l'objet d'un atelier dont les travaux sont sanctionnés par un plan d'action qui sert de référence pour le suivi de l'application des recommandations.

#### **2.4.2. Les organes de gestion et de décisions du programme**

Pour répondre à certaines préoccupations liées au bon fonctionnement de l'organisation de l'exécution NEX, le PRP s'est doté d'un cadre institutionnel définissant la composition, le niveau de responsabilité, le fonctionnement et la notification de la décision des instances qui s'articulent autour du comité de pilotage, de la réunion tripartite, du comité technique et de l'UNCP.

- Le comité de pilotage, présidé par le Ministère en charge du Développement Social ou son représentant, est mis en place et composé, outre les représentants dudit ministère, du PNUD, du MEF (DDI, DCEF), des représentants des partenaires de réalisation pour chacun des axes du programme, des partenaires financiers, des collectivités bénéficiaires et de la société civile. Le comité de pilotage assure la supervision et le suivi des actions du PRP. Dans ce cadre, il définit les orientations stratégiques du programme, valide le plan de travail annuel et le budget y afférent, et approuve le rapport d'exécution technique et financière de l'année écoulée. Il se réunit au moins une fois par an sur convocation de son président. Au terme de chaque réunion, il est dressé un procès-verbal signé par le président et le rapporteur et transmis aux membres ;
- la réunion tripartite : au titre de la concertation entre les partenaires financiers, le programme d'appui fait l'objet d'une réunion tripartite annuelle présidée par le MEF. Y participent, les représentant du MDS, des partenaires techniques et financiers. Cette réunion a pour objectif d'apporter des solutions et /ou lever les contraintes qui se posent aux triples plans (des finances, des structures et des hommes). Elle se tient annuellement sur convocation de son président, sanctionnée par un procès-verbal signé par tous les membres présents et transmis à l'UNCP qui se charge de l'exécution de ces décisions ;
- le comité technique de coordination : il s'agit d'un organe consultatif dont les missions sont précisées dans le manuel opérationnel ;

➤ L'Unité Nationale de Coordination du Programme (UNCP), logée à la CSOPLP du Ministère de la famille, qui assure le secrétariat du comité de pilotage est dirigée par le responsable de la cellule (coordonnateur national). Il est appuyé par un responsable administratif et financier qui est secondé par un assistant et un personnel d'appui. Elle a pour missions :

- la gestion quotidienne du programme et sa coordination globale ;
- la fourniture des conseils techniques dans la mise en œuvre;
- la préparation des rapports en concertation étroite avec les partenaires de réalisation y compris les minutes/rapports de la tripartite et du comité de suivi ;
- la gestion des équipements.

Elle rend compte de ses actions à la CAP et au comité technique de coordination pour le compte du comité de pilotage en leur adressant un rapport trimestriel comprenant :

- un rapport financier accompagné de formulaires FACE ;
- les pièces justificatives de dépenses ;
- un rapport sur la gestion budgétaire ;
- un rapport d'activités trimestrielles.

## **2.5. Contexte juridique**

Il s'articule autour de l'Arrêté portant création, organisation et fonctionnement du Programme d'Appui à la Mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté publié sur le N° 25. 08.2008 07468/MFSNEFMF/CSO-PLCP/PRP.

Le document d'appui du programme constitue l'instrument de l'Accord type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement du Sénégal et le PNUD, signé le 14 Juillet 1987 par les parties contractantes.

Aux fins de cet accord, l'agent d'exécution du pays hôte est l'organe gouvernemental de coopération décrit dans ledit accord.

Le Gouvernement s'engage à exonérer des droits et taxes de douanes, les matériels, équipements et services au titre du présent programme.

Les modifications de fond, (augmentation/diminution du budget, changement des effets et/ou des produits), feront l'objet de révisions signées par toutes les parties. Elles ne peuvent être apportées au document de programme qu'avec la signature du Directeur du bureau pays du PNUD, à condition que celui-ci ait l'assurance que les autres signataires du document n'ont pas d'objection à l'égard des changements proposés.

L'article 7 de l'Arrêté portant création, organisation et fonctionnement du PRP stipule : « le Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté comprend :

- un coordonnateur national ;
- un coordonnateur d'Antenne à Saint-Louis ;
- un expert du FDI à Saint-Louis ;
- deux animateurs à Saint-Louis et Matam ;
- un responsable administratif et financier ;
- un assistant administratif et financier ;
- trois secrétaires ;
- quatre chauffeurs ;
- deux agents de service.

L'organigramme est présenté en annexe.

## **2.6. Présentation du dispositif de l'axe 1 du programme**

Des travaux, menés dans le cadre des activités de l'ancien programme PAREP, ont abouti à l'élaboration d'un manuel de procédures administratives et financières, à l'articulation du dispositif de suivi-évaluation du PAREP à celui du CSO/PLCP. Cela a permis de développer divers outils pour la collecte et l'organisation des données à travers le système informatisé du PAREP et celui du système d'information sur la pauvreté.

Le dispositif du programme s'articule essentiellement autour des éléments suivants : les acteurs, les outils, les indicateurs et les rapports pour la capitalisation et la prise de décision.

## **2.6.1. Présentation, préoccupations et tâches des acteurs**

### **a) Présentation des acteurs**

Il s'agit principalement, des partenaires au développement, des partenaires de réalisation et autres, c'est-à-dire la société civile.

Partenaires au développement : le PNUD, renforce les capacités des gouvernants nationaux à formuler, planifier, budgétiser et mettre en œuvre leurs propres politiques de développement humain, en promouvant les politiques macroéconomiques et fiscales des OMD et en soulignant l'importance des investissements publics dans les infrastructures et les services sociaux.

Partenaires de réalisation : la DGP avec ses directions notamment la DNP et la DSD, l'ANDS, l'UCSPE et certains ministères techniques comme le ministère de la jeunesse et de la culture peuvent être cités.

- La DGP : elle est chargée de proposer les orientations stratégiques à moyen et long terme de la politique économique et sociale en matière de population/développement du pays. Elle explore les futurs possibles, suit l'évolution des idées et paradigmes pouvant influencer la marche du pays et veille à la durabilité des options de développement en tenant compte de la vision définie par les autorités.
- L'ANSD à travers l'Observatoire des Conditions de vie et de la Pauvreté (OPCV) dont l'objectif est de définir les conditions de mise en place du système d'information en fédérant les initiatives déjà existantes. Sa vocation sera de relier les différentes sources d'information du système de suivi-évaluation des stratégies de lutte contre la pauvreté tant au niveau global, sectoriel que décentralisé.
- L'UCSPE : sa mission est la mise en œuvre, l'accompagnement, la réalisation et le suivi de la réduction de la pauvreté. Sa mission s'est élargie avec l'approfondissement des politiques sectorielles nationales et les nouveaux enjeux liés au développement.
- Les ministères techniques : pour leur renforcement de capacité en matière de planification, programmation participative pour la mise en œuvre du DSRP II et la maîtrise des outils et procédures de gestion (CDSMT). Le CDSMT est un outil de

planification stratégique et opérationnelle qui vise la traçabilité des dépenses publiques et le suivi des ressources.

- Le document Cadre de lutte contre la pauvreté, publié par la BM et le FMI, met l'accent sur la contribution de la société civile dans le processus, en tant qu'acteur majeur, dans la formulation et la mise en œuvre des objectifs stratégiques de cette lutte.

### b) Préoccupation des acteurs dans le dispositif

En fonction du niveau de responsabilité occupé dans le dispositif institutionnel du programme, les préoccupations en matière de suivi-évaluation correspondent à des fonctions bien déterminées.

**Tableau 11 : Préoccupation des acteurs dans le dispositif**

<b>Institutions</b>	<b>Responsabilités</b>	<b>Fonctions</b>
Comité de pilotage Ministère de tutelle PNUD Autres partenaires	Gestion des objectifs du programme en rapport avec les objectifs visés Approbation des PTA	Evaluation état de mise en œuvre, forces et faiblesses, enseignements à tirer
Coordination programme USCPE ANDS DPN DSD Ministères Techniques	Réalisation des résultats du programme à travers les activités inscrites des plans de travail annuel (PTA) et les plans de travail trimestriels (PTT)	Supervision/Suivi (des réalisations physiques et financières, évolution des indicateurs, performances des acteurs)

Source : Présentation du dispositif de SE du programme.

### c) Tâches des acteurs dans le dispositif

La mise en place d'un dispositif doit être élaborée dans une dynamique de concertation du fait que différents acteurs prennent part à son fonctionnement.

**Tableau 12 :** Tâches des acteurs dans le dispositif

<b>Fonctions</b>	<b>Coordination</b>	<b>Partenaires de réalisation</b>	<b>Comité de pilotage</b>
Suivi de l'exécution	Collecte, traitement, analyse, stockage, diffusion	collecte, traitement, analyse, stockage	Prise de décision, supervision
Suivi des résultats et mesure des effets et impacts	Collecte, traitement, analyse, stockage, diffusion	Collecte, traitement, analyse, stockage	Prise de décision, supervision
<b>Capitalisation</b>	Collecte, traitement, analyse, stockage, diffusion	Collecte, traitement, analyse, stockage	Validation

**Source :** Présentation du Dispositif de Suivi-Evaluation

#### 2.6.2. Les outils du dispositif

Le système doit être bâti sur la base d'outils standardisés afin de faciliter l'exploitation et l'analyse des données de façon efficiente. Ceux qui servent de support pour le suivi sont les suivants :

- le cadre de résultats stratégique ;
- le cadre logique ;
- le cadre de rendement ;
- le cadre de suivi des risques ;
- l'outil de suivi du PTA ;
- les fiches de collecte des données ;
- le tableau de bord.

### 2.6.3. Les indicateurs du dispositif

Les indicateurs sont des variables quantitatives et qualitatives qui fournissent un moyen simple et fiable de mesurer la performance d'une organisation en regard des réalisations prévues. Ils livrent l'information essentielle pour la réussite des programmes. Ils servent à observer le progrès et à mesurer les résultats effectués. Il est important de bien les sélectionner pour qu'ils puissent répondre à certains critères (smart).

L'axe stratégique qui concerne l'étude, s'articule autour de trois volets présentant chacun des effets recherchés par le programme avec des indicateurs désignés.

Volet 1 : Appui à la formulation des politiques et stratégies et au processus national de plaidoyer pour l'atteinte des OMD.

Effet recherché : renforcement des capacités de pilotage et de suivi des cadres stratégiques de référence DSRP, OMD.

- Indicateur de produits 1 : la réflexion autour des stratégies de long terme est intégrée à la formulation des SRP ;
- Indicateur de produit 2 : le développement humain est au cœur du dialogue entre acteurs.

Volet 2 : Renforcement des capacités de mise en œuvre de la SRP et des OMD.

Effet recherché : renforcement des capacités de pilotage de mise en œuvre de la SRP et des OMD.

- Indicateurs de produit 1 : la planification et la programmation participatives pour la mise en œuvre du DSRP II sont renforcées ;
- Indicateur de produit 2 : les capacités (planification, programmation, coordination, suivi-évaluation y compris dans l'approche droits humains, genre et réponse au VIH/sida) des acteurs locaux dans les zones de concentration du SNU sont renforcées ;
- Indicateurs de produit 3 : le cadre central de coordination des activités de suivi/évaluation des politiques et programmes renforcé.

Volet 3 : Renforcement des systèmes nationaux de suivi/évaluation de la SRP et des OMD.

Effet recherché : renforcement des capacités de pilotage et de suivi des cadres stratégiques de référence DSRP, OMD, NEPAD.

- Indicateurs de produit 1 : les rapports OMD intégrant la perspective genre sont publiés ;
- Indicateurs de produit 2 : la base de connaissance des phénomènes de pauvreté est organisée et accessible avec l'OCV.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**PRESENTATION AVEC ANALYSE DES RESULTATS ET**  
**FORMULATION DES RECOMMANDATIONS**

### CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

La préoccupation principale de cette étude est de savoir si le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation-contrôle du PRP tel que présenté lui permet d'être performant.

Un modèle d'analyse a été conçu pour apprécier la performance de ce dispositif. La description du contexte a aidé à mieux comprendre les résultats auxquels l'étude a abouti. Il convient alors d'aborder la phase de présentation de ces résultats et pour finir, formuler des recommandations qui permettront éventuellement d'améliorer le fonctionnement de ce dispositif.

#### Section 1 : Présentation et analyse des résultats des variables explicatives

Il s'agit de faire voir la contribution des indicateurs retenus dans l'explication de la performance de chaque variable. Deux graphiques portant sur la représentativité de chaque indicateur et le pourcentage des réponses viennent enrichir le tableau de présentation des résultats de chaque variable.

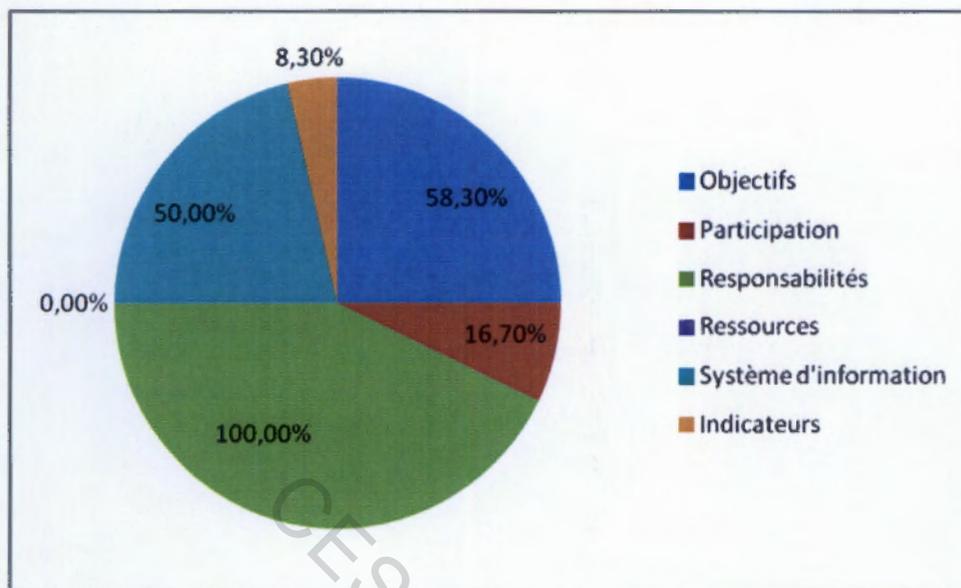
##### 1.1. La variable explicative « Conception » du DISEC

**Tableau 13** : Résultats de la variable « Conception »

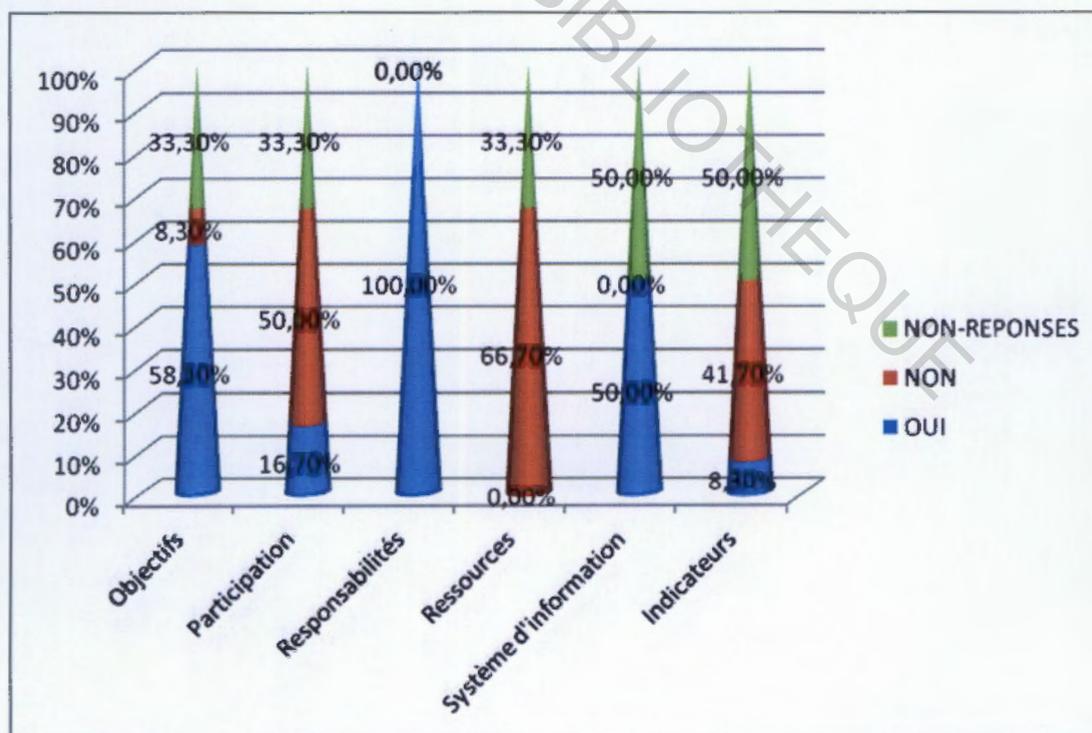
CRITERES	OUI	NON	NON-REPNSES
Objectifs	58,3%	8,3%	33,3%
Participation	16,7%	50,0%	33,3%
Responsabilités	100,0%	0,0%	0,0%
Ressources	0,0%	66,7%	33,3%
Système d'information	50,0%	0,0%	50,0%
Indicateurs	8,3%	41,7%	50,0%

Le nombre important de non-réponses affiché dans ce tableau est le reflet de l'ignorance des acteurs dans l'élaboration et le fonctionnement du DISEC. La majorité des personnes interrogées ne connaissent pas le dispositif du programme et ne peuvent donc pas porter un jugement sur cet objet.

**Figure 8 :** Contribution des indicateurs à la réalisation de la variable Conception



**Figure 9 :** Répartition des réponses selon les indicateurs



L'exploitation des données de ce tableau et des graphiques permettent d'analyser les résultats selon les critères de chaque indicateur.

➤ selon l'indicateur « Clarification des objectifs »

Les objectifs du DISEC sont clairement définis dans le canevas de la CAP qui est commun à tous les programmes et projets sous l'égide du MEF, ce qui justifie le bon score de 58,30% du critère « objectifs réalistes et cohérents ». Lorsque les capacités sont insuffisantes, autrement dit, lorsqu'un gouvernement n'est pas en mesure de mettre effectivement en œuvre ses propres politiques, les conséquences peuvent être lourdes pour la société. Tous les partenaires au développement apportent un appui considérable au renforcement des capacités institutionnelles pour faire des objectifs du millénaire de développement une réalité. Les OMD obligent à porter une attention particulière aux principaux résultats de l'action des pouvoirs publics, ce qui permet de voir quelles capacités doivent être renforcées en priorités.

Les objectifs du programme entrent en ligne droite dans les objectifs nationaux de réduction de la pauvreté et par conséquent, dans les OMD.

Par contre la Participation des acteurs à l'élaboration du DISEC enregistre un mauvais score avec 16,70% seulement de réponses favorables. Ceci dénote la non implication des différents intervenants et par conséquent la non appropriation des résultats obtenus et le manque d'engagement des bénéficiaires. Le dispositif a été certes présenté aux acteurs mais n'a pas fait l'objet de partage.

La démarche participative est celle retenue dans tous les projets et programmes sous tutelle du MEF. Les acteurs participent à l'élaboration du dispositif en général. Par contre, concernant l'axe stratégique, les partenaires de réalisation n'ont pas été sollicités pour la mise en place du dispositif.

➤ selon l'indicateur « Identification des responsables et des ressources »

Les responsabilités des différents acteurs intervenants dans le fonctionnement du dispositif sont identifiées dès la phase de planification des programmes d'où la bonne note enregistrée par ce critère avec 100% de réponses positives, contrairement aux ressources jugées insuffisantes par les acteurs du programme. Les préoccupations en matière de suivi-évaluation correspondent à des fonctions bien déterminées dans ce domaine.

Mais les activités dont la réalisation est portée par plusieurs acteurs posent souvent des problèmes d'exécution, liés à des conflits de leadership entre l'administration et les organisations de la société civile. Le dispositif souffre d'une mauvaise compréhension des rôles et tâches dévolus aux principaux acteurs impliqués dans sa mise en œuvre. Il en résulte que le chargé du suivi-évaluation essaye d'assumer seul les responsabilités liées à sa fonction et que les autres cadres techniques se préoccupent exclusivement des leurs sans se soucier du fait que le suivi-évaluation fait aussi partie de leurs responsabilités. A l'évidence, un tel cloisonnement va dans le sens de la négation du système au sein du programme.

La responsabilité peut se mesurer à la manière dont les cadres utilisent les résultats du suivi ; elle comporte également l'obligation de donner une image précise et juste de l'efficacité et des résultats des opérations.

- selon l'indicateur « Définition du flux et des supports d'information »

La contribution de 50% du système d'information et de la planification des outils de suivi dans la variable conception peut être jugée comme satisfaisante car il représente les réponses émises par les utilisateurs du système ; les non-réponses sont celles du personnel qui n'est pas concerné par son fonctionnement.

La méthodologie de collecte de l'information est correcte mais non satisfaite. Le retour de l'information n'est pas assuré.

Le cadre logique est retenu comme outil de planification et de suivi. Les autres supports sont constitués par le tableau de bord, le plan de travail annuel, les rapports trimestriels sur l'état d'exécution des plans de travail et les bilans annuels sur l'état d'exécution du PTA.

- Selon l'indicateurs « choix d'indicateurs smart »

Il enregistre le plus mauvais score avec 41,70% de réponses négatives. Les principaux acteurs s'accordent à dire que les indicateurs de l'axe stratégique du programme ne répondent pas à la définition d'un bon indicateur. La lutte contre la pauvreté ne se limite pas aux aspects opérationnels. Elle concerne surtout les politiques mises en place et la capacitation des acteurs dans tout le processus de gestion de l'économie. C'est le caractère

immatériel de l'axe 1 du programme et un aboutissement non saisissable qui le rendent difficilement mesurable.

Le cadre de résultat stratégique renferme des confusions entre les effets et les produits ; parfois les libellés sont les mêmes avec des déclarations qui manquent de clarté et de précision, ce qui laisse une marge considérable d'interprétation.

Témoins de progrès (ou de l'absence de progrès) dans la réalisation des objectifs, les indicateurs de ce programme manquent de pertinence dans la mesure où la situation de référence, socle de l'évaluation n'est pas déterminée.

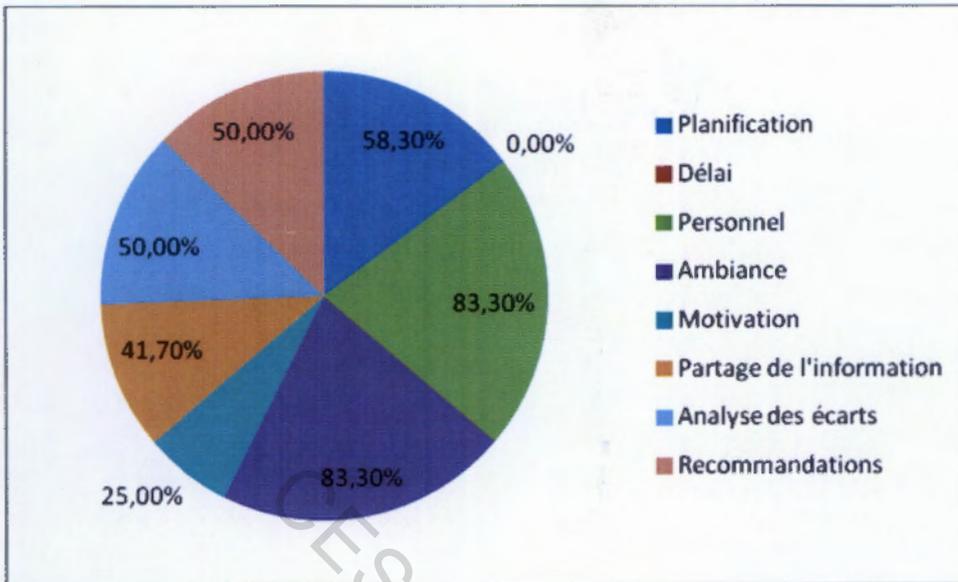
### 1.2. La variable explicative « Fonctionnement » du DISEC

**Tableau 14 : Résultats de la variable « Fonctionnement »**

CRITERES	OUI	NON	NON-REPNSES
Planification	58,3%	0,0%	41,7%
Délai	0,0%	66,7%	33,3%
Personnel	83,3%	0,0%	16,7%
Ambiance	83,3%	0,0%	16,7%
Motivation	25,0%	58,3%	16,7%
Partage de l'information	41,7%	41,7%	16,7%
Analyse des écarts	50,0%	0,0%	50,0%
Recommandations	50,0%	0,0%	50,0%

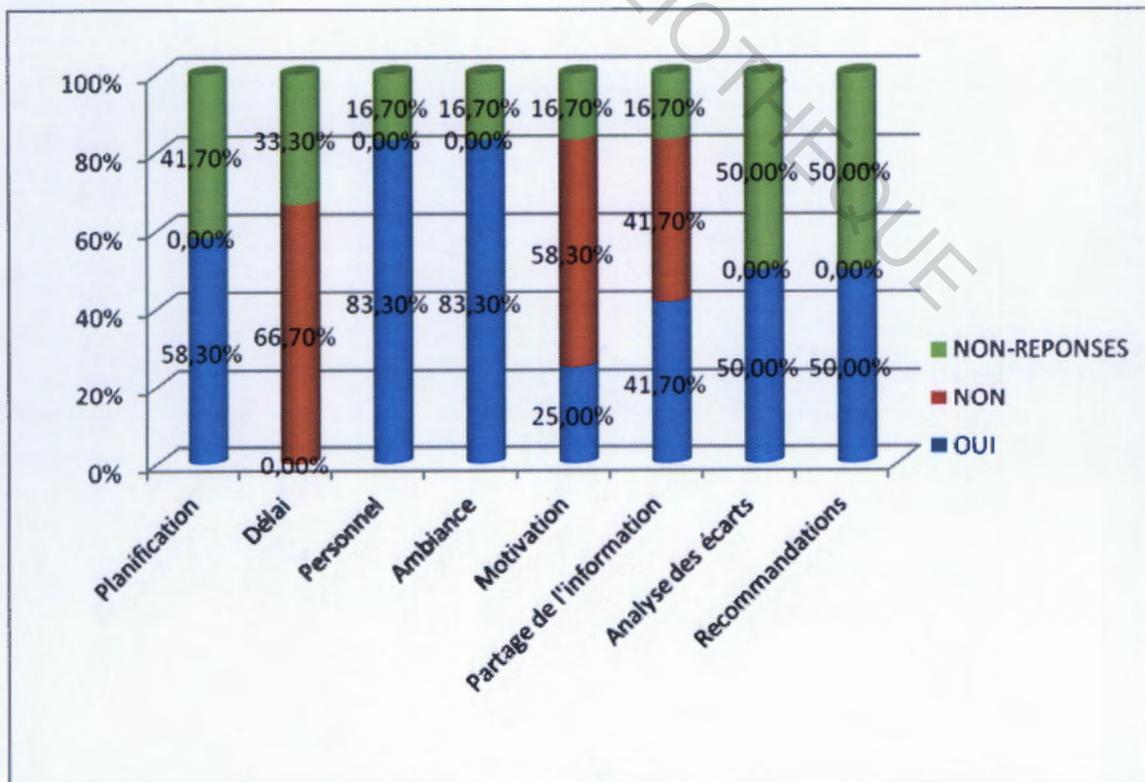
Ce tableau résume les quatre fonctions principalement définies par FAYOL et s'appliquant généralement dans toutes les organisations. Il s'agit de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle.

**Figure 10 :** Contribution des indicateurs à la variable « Fonctionnement ».



Ce graphique met en exergue le poids de chaque indicateur par rapport à la variable explicative « Fonctionnement » du DISEC.

**Figure 11 :** Répartition des réponses selon l'indicateur



Ce tableau représente les réponses apportées par les personnes interviewées sur la qualité du fonctionnement du programme.

➤ selon la planification

Première fonction de gestion, elle est centrée sur les résultats. Elle permet de fixer les objectifs mais aussi d'intégrer les ressources dont l'organisation a besoin pour les atteindre de manière rentable.

Les critères retenus pour cet indicateur sont l'utilisation des outils de planification et le respect des délais.

58,30% est un taux de satisfaction si l'on se réfère aux réponses fournies par le personnel d'encadrement, les autres membres, 41,70% ne sont pas concernés par le dispositif.

Le système de planification opérationnelle du PRP est mis en œuvre suivant le cadre logique, en partant du cadre de résultats stratégiques, selon les principes de la GAR. Les activités et les ressources sont paramétrées sur les cadres de résultats et une mission de suivi-évaluation est programmée tous les trois mois. Le PRP est assujéti à l'obligation de rendre compte. La redevabilité reste un impératif majeur.

En plus de ces deux outils, le programme a élaboré des documents de planification comme les PTA qui sont déclinés en PTT, les rapports trimestriels et les bilans annuels. Il dispose aussi d'un manuel de procédures qui décrit sommairement le DISEC.

La contrainte majeure du programme se situe au niveau du respect des délais. Ses activités sont dépendantes de celles des partenaires de réalisation. Il n'a pas une influence directe sur eux, ce qui entraîne des retards considérables sur le planning des activités et sur la présentation des rapports.

➤ selon l'organisation

Elle s'articule autour de deux critères que sont la présence d'un personnel qualifié et suffisant qui enregistre un pourcentage de 83,30 et le partage de l'information avec 41,70% réponses négatives et 16,70% de non-réponses.

Le PRP a eu le privilège d'hériter du personnel des projets et programmes de lutte contre la pauvreté arrivés à échéance. Il est en majorité composé d'hommes et de femmes rompus à la tâche avec une bonne expérience dans la gestion des programmes de développement.

Le partage de l'information concernant le dispositif est très faible, se limitant seulement au niveau du top management, ce qui peut engendrer un handicap à l'atteinte des objectifs du DISEC.

➤ selon le contrôle

Il détermine si les résultats sont atteints ou pas et si nécessaire prendre des mesures correctives pour l'atteinte des objectifs.

Le responsable du DISEC est très présent sur le terrain pour suivre les activités. Ses visites permettent de veiller sur les éventuels écarts. L'état d'exécution des activités retenues dans le PTT sera évalué lors des réunions mensuelles ou trimestrielles qui permettent de décider des solutions à apporter aux blocages et écarts constatés. Les différents responsables sont unanimes à dire qu'il y a forcément des écarts entre le réel et le prévu et le retour de l'information, c'est-à-dire le feed-back n'est pas assuré.

Le comité de pilotage fait des observations et recommandations après convocation et présentation du rapport annuel par son Président.

➤ selon la direction

Elle coordonne et active les trois précédentes pour aboutir aux performances souhaitées. C'est une tâche difficile et ardue car elle concerne la gestion des ressources humaines.

Une bonne ambiance de travail règne au sein du programme. 83,30% estiment que le climat social est bon, dû à la qualité des rapports humains développés par le chef du groupe, le coordonnateur en l'occurrence. Il est très proche de ses collaborateurs et a su déployé une dynamique de groupe au sein de son équipe.

Le manque de motivation et de gestion des carrières viennent juguler les résultats précédents. En effet, 58,30% des membres du personnel trouve qu'il n'y a pas une bonne politique de développement des compétences et de motivation. Leurs arguments sont naturellement réfutés par la direction qui dit avoir instauré un séminaire de Team-building annuel à SALY avec la participation de tous les agents.

## Section 2 : Présentation et analyse des résultats de la variable expliquée

### « Performance » du DISEC

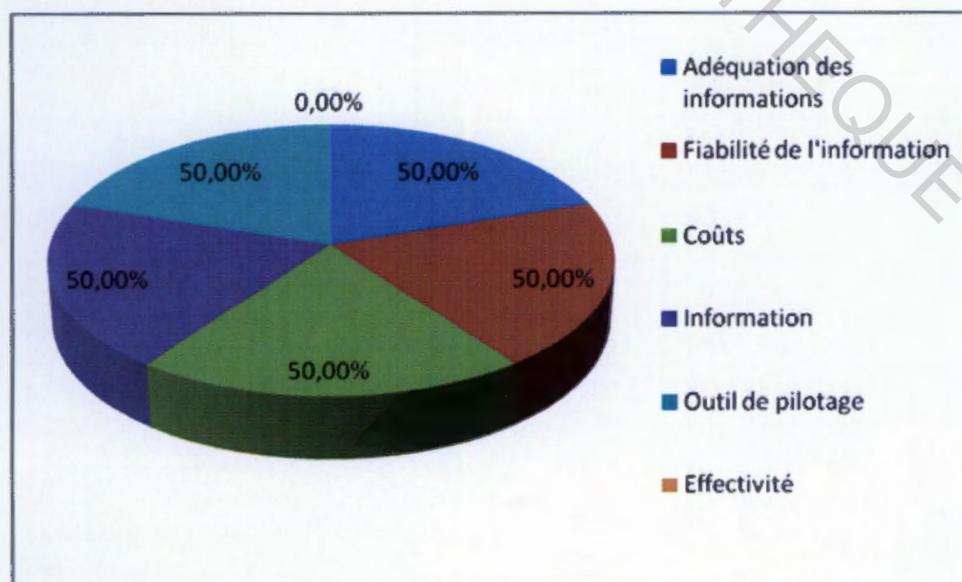
#### 2.1. Présentation des résultats de la variable « Performance »

**Tableau 15 : Résultats de la performance**

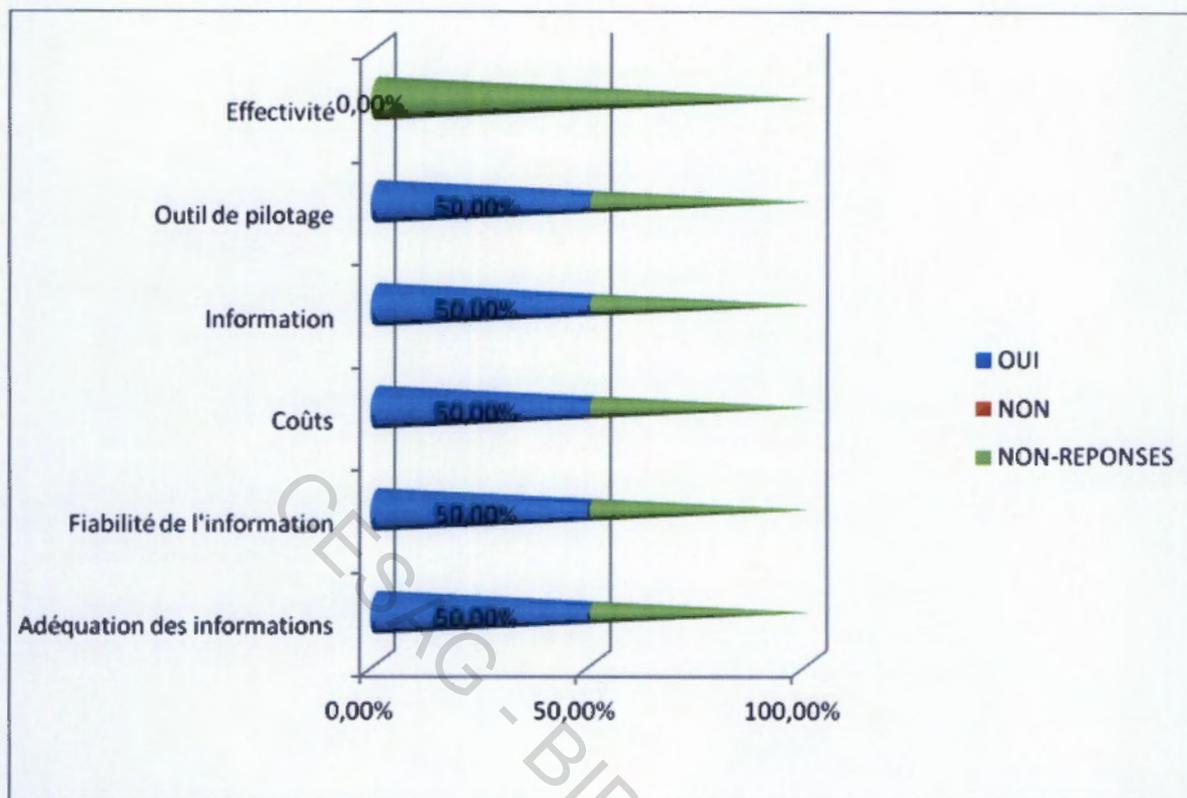
CRITERES	OUI	NON	NON-REPNSES
Adéquation des informations	50,0%	0,0%	50,0%
Fiabilité de l'information	50,0%	0,0%	50,0%
Coûts	50,0%	0,0%	50,0%
Information	50,0%	0,0%	50,0%
Outil de pilotage	50,0%	0,0%	50,0%
Effectivité	0,0%	0,0%	100,0%

Ce tableau résume l'avis de la population enquêtée sur la performance du DISEC.

**Figure 12 : Contribution des indicateurs de la variable « Performance »**



Cette représentation permet de déceler la part occupée par chaque indicateur dans la variable expliquée .

**Figure 13 : Répartition des réponses**

Le critère « effectivité » n'a pas été renseigné du fait que les partenaires de réalisation n'ont pas répondu au questionnaire.

## 2.2. Analyse des résultats de la variable « performance »

L'analyse permet d'expliquer les tableaux et graphiques précédents par un commentaire objectif des données recueillies.

### ➤ Selon la pertinence

La pertinence du DISEC permet d'examiner dans un premier temps l'adéquation entre l'information fournie et les objectifs du programme et ensuite de vérifier la fiabilité de l'information.

Avec 50% de réponses positives pour ses deux critères, la pertinence du dispositif peut être jugée comme moyennement correcte. En raison de la complexité même des objectifs du programme, des difficultés sont notées pour la publication des rapports.

La fiabilité de l'information est appréciée à 50% ce qui témoigne d'une bonne contribution à la pertinence du dispositif. En effet, les données sont soumises à un « toilettage » c'est-à-dire à la vérification de leur cohérence et sont validées par l'expert en suivi-contrôle avant d'être mises dans le système. Il met donc à la disposition des utilisateurs des informations, une bonne information opportune et fiable.

Cependant, les activités du DISEC s'arrêtent à la fin du projet, ce qui pourrait altérer les résultats de l'évaluation.

➤ selon l'efficience

C'est l'indicateur qui permet de justifier les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs du dispositif. L'écart entre coûts réels et coûts prévus et celui relatif à l'information fournie et le coût de production de l'information sont prouvés avec 50% de réponses positives est une contre performance dû à l'insuffisance des ressources qui constitue une des contraintes du programme. L'insuffisance des ressources et l'inadéquation entre les ressources et les activités ont pour conséquences :

- une baisse des activités du SSE ;
- un allongement des délais de production de l'information ;
- l'insatisfaction des utilisateurs du système.

➤ selon l'efficacité

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs. Il se matérialise par l'adéquation entre les informations produites par le système et l'information attendue. Tout comme l'indicateur d'efficience, l'efficacité du DISEC enregistre un résultat mitigé qui trouve son explication dans la lenteur d'exécution des programmes de ses partenaires de réalisation.

Le dispositif est un outil de pilotage et d'orientation stratégique du programme car il influence le niveau décisionnel pour réorienter sa politique. Néanmoins, souffre de l'irrégularité des rapports.

### 2.3. Forces et Faiblesses du DISEC

L'analyse des résultats a permis de noter les forces et faiblesses du dispositif.

➤ **Les forces :**

- Bon cadre conceptuel, legs des anciens programmes de lutte contre la pauvreté ;
- Un système d'information performant avec une banque de données fonctionnelle ;
- Fiabilité de l'information ;
- Bonne capitalisation ;
- Planification des activités et des outils ;
- Qualité des ressources humaines et du climat social.

➤ **Les faiblesses :**

- Ambiguïté des objectifs ;
- Manque de pertinence et d'adaptabilité des indicateurs ;
- Insuffisance des ressources ;
- Lenteur des décaissements ;
- Forte dépendance vis-à-vis des partenaires ;
- Faible rôle des partenaires bénéficiaires dans le traitement de l'analyse des données ;
- Non respect du planning des activités ;
- Lourdeurs administratives ;
- Pas ou peu de partage de l'information et du retour de l'information ;
- Pas de plan de formation du personnel ;
- Pas de motivation.

## CHAPITRE IV : LES RECOMMANDATIONS

Au terme de l'analyse des résultats et après avoir relevé les forces et faiblesses du DISEC, il convient de formuler des recommandations afin d'améliorer sa performance. Elles seront bâties autour des variables explicatives, levier sur lequel il faudra agir pour corriger les insuffisances dans la perspective plus rationnelle d'atteinte des objectifs fixés.

Un dispositif de suivi-évaluation orienté vers les résultats de développement est un mécanisme en perpétuelle remise en cause en termes d'approche et de stratégie au niveau des programmes de développement. En effet, il permet une remise en question de la manière de faire dès que les résultats semblent loin d'être atteints. Cela permet une innovation permanente des experts vers l'atteinte des objectifs au bénéfice des groupes-cibles.

### Section 1 : Recommandations concernant les variables explicatives

#### 1.1. La conception

La particularité principale du dispositif exige l'adaptation de la chaîne de résultats qui doit inclure un niveau d'utilisation des produits, entre les niveaux « produits » et « effets », ce qui, en terme de responsabilité du programme, oblige à s'assurer que les produits fournis seront utilisés par les bénéficiaires qui doivent disposer de toutes les qualifications et compétences requises pour le faire.

Les objectifs du dispositif sont cadrés sur le canevas de la CAP comme tous les programmes sous exécution nationale. Il gagnerait à se détacher de la tutelle pour mettre en place un instrument mieux adapté à sa spécificité.

La mise en œuvre de ce dispositif doit s'ouvrir aux différents partenaires du programme. Le système doit reposer sur un processus participatif à grande échelle afin de développer chez les acteurs du programme le sens de l'appropriation et de l'engagement sans lequel son exécution serait difficile. Cette implication reste incontournable dans la dynamique de succès et de durabilité des interventions de développement.

Le suivi-évaluation étant une fonction transversale, Les membres de la cellule, du programme et les partenaires de réalisation doivent être associés à sa mise en œuvre, ce qui

permettrait à chaque acteur de jouer pleinement son rôle. Le SSE doit se baser sur un processus permanent de dialogue et de concertation entre toutes les parties prenantes car la défaillance d'un seul de ces acteurs peut compromettre le bon fonctionnement du système. L'information doit être partagée par la tenue de réunions ou faire l'objet de séminaires-débats avant sa validation et reposer sur un système d'information qui fonctionne dans les deux sens, à savoir du terrain vers la coordination et vice-versa, mais également depuis la coordination du programme vers le Gouvernement et le PNUD, et la bonne communication entre les différents acteurs et partenaires.

L'outil informatique mis en place pourrait être enrichi par des logiciels plus flexibles et performants pour permettre une élaboration et une gestion plus efficace des informations générées. Ils offrent des facilités d'intégration par des clés appropriées, un moindre délai dans le traitement et l'analyse des données, une meilleure présentation des résultats avec des modèles de tableaux de bord appropriés. Cependant, il y a lieu de veiller à la compatibilité entre les logiciels qui seront utilisés afin de faciliter la circulation de l'information qui demeure indispensable au bon fonctionnement du dispositif.

Les ressources et leur mode de décaissement constitue un goulot d'étranglement pour le dispositif. En effet, les bailleurs exigent un niveau d'exécution de 80% des activités avant d'autoriser un décaissement. Le retard dans la mise à disposition des fonds plombent les activités du programme et par conséquent, celles du dispositif. Nous suggérons un moyen de contournement qui consisterait à mettre à disposition les moyens nécessaires pour l'exécution des programmes appuyé par des moyens de suivi et de contrôle plus déterminés.

Il y a lieu aussi d'éclater les contributions financières des bailleurs afin de pouvoir apprécier par la suite leurs contributions respectives aux ressources consommées.

Les indicateurs constituent le maillon faible du programme. Ils sont qualitatifs et difficilement quantifiables. La stratégie de l'axe 1 repose sur un processus à très long terme pour l'élaboration de scénarii et la formulation des politiques. Un indicateur doit avoir un nom et est soumis à un mode de calcul (une somme, un ratio ou un pourcentage).

Nous suggérons la reformulation des indicateurs en les rendant plus opérationnels, clairs et précis pour être mieux renseignés et ainsi, faciliter la compréhension.

## 1.2. Fonctionnement

Le dispositif repose sur un bon paramétrage de ses activités. L'élaboration d'outils de planification comme le cadre des résultats stratégiques, le cadre logique et le tableau de bord permettent une meilleure orientation et une optimisation des ressources utilisées. Sans ces éléments, le pilotage à vue serait érigé en méthode de planification, ce qui serait préjudiciable à la conduite du programme.

Le cadre logique du programme mérite d'être rendu plus conforme aux normes consacrées en la matière, selon un processus participatif qui permettra de lui conférer un caractère consensuel. De plus, ce cadre logique n'a pas une validité permanente. Il doit être dynamique, ce qui suppose qu'il fasse l'objet d'une actualisation périodique en tenant compte des évolutions possibles des réalités de terrain et/ou de nouvelles orientations définies pour le programme.

Il pourrait être envisagé d'organiser un atelier selon une périodicité annuelle en vue de :

- faire le point sur la mise en œuvre du processus de suivi-évaluation du programme à travers les difficultés rencontrées, les enseignements qui en sont tirés et les améliorations à apporter ;
- d'apprécier par la même occasion l'opportunité d'actualiser ou non le cadre logique.

Pour le respect des délais, même étant un programme d'appui, le PRP devrait disposer de moyens coercitifs pour amener ses partenaires de réalisation à respecter le planning d'exécution des activités. Par exemple, bloquer les financements à ceux qui n'auraient pas répondu aux critères d'attribution des ressources.

Dans le souci de disposer d'une bonne organisation au niveau du SE et de pouvoir le rendre performant dans son fonctionnement, il est indispensable de renforcer son effectif en compétences nécessaires. En effet, son fonctionnement ne peut se limiter à une seule personne comme c'est le cas présentement. Il doit être composé d'une équipe pluridisciplinaire avec des spécialistes en management de projets, des économistes-statisticiens, des financiers, pour mener des analyses approfondies. Ce qui aura comme avantage, d'assurer la pertinence et l'efficacité du dispositif.

Les décisions concernant les questions de pilotage du dispositif ne doivent pas se limiter au comité de pilotage. Le partage de l'information doit être plus élargi pour permettre une meilleure implication des différents acteurs.

La direction doit s'atteler à mettre en place un plan de formation du personnel. La formation est un préalable et un gage du fonctionnement efficace et correct du SSE. Elle permet la capacitation des intervenants et favorise une harmonisation des connaissances.

Elle doit aussi favoriser l'instauration des facteurs de motivation pour son personnel.

Le contrôle revêt une importance capitale dans le dispositif. Elle est déterminante dans la détection des écarts entre les prévisions et les réalisations. Le responsable du dispositif accompli souvent des missions de terrain pour le suivi et la supervision des activités ; en plus le programme prévoit aussi des missions de suivi-évaluation tous les trimestres pour contrôler le déroulement des activités et apporter des correctifs en cas de besoin.

Les résultats de ces missions et les recommandations font l'objet d'application.

## **Section 2 : Recommandations concernant la variable expliquée « performance »**

### **2.1. La performance**

Les besoins en information n'étant pas les mêmes pour les différentes parties prenantes, il est important que la collecte et la diffusion de l'information obéissent à une démarche participative et standardisée. En effet, il faut éviter de tomber dans une situation caractérisée par une multitude d'informations recueillies sur le terrain suivant des schémas tellement divers que leur présentation sous une forme concise et structurée ne soit possible.

Pour rendre le dispositif plus efficient, il est important de le doter de moyens plus substantiels. Il doit disposer de ressources matérielles, financières et humaines nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

L'efficacité du dispositif est affectée négativement du fait de sa forte dépendance de l'extérieur, du manque de maîtrise des partenaires et des lourdeurs administratifs. C'est le processus d'élaboration même du programme, dans sa mouture qui mérite d'être revu.

## 2.2.. Plan de mise en œuvre

Il permet au programme de corriger les insuffisances relevées par l'enquête par l'application des recommandations.

- 1- Opérationnaliser les objectifs de l'axe stratégique ;
- 2- Identifier des indicateurs pertinents ;
- 3- Elaborer un mécanisme de contrôle et de sanction pour les partenaires de réalisation pour le respect des délais de production des documents ;
- 4- Demander aux bailleurs une augmentation des ressources et une célérité dans les décaissements ;
- 5- Procéder à un recrutement ;
- 6- Mettre tous les acteurs au même niveau d'information et instaurer une démarche participative ;
- 7- Tenir des réunions de coordination plus fréquentes ;
- 8- Définir un plan de formation et de motivation ;
- 9- Réduire les lourdeurs administratives ;
- 10- Redynamiser le cadre logique.

## CONCLUSION

Le suivi-évaluation est l'une des composantes essentielles de la GAR par sa contribution à l'obtention de résultats de qualité dans les projets et programmes de développement.

Le système de suivi-évaluation des programmes est une activité transversale et indispensable pour la gestion efficace et efficiente d'une organisation. Sa mise en place facilite la prise de décision et donne une meilleure visibilité des activités. IL sert en même temps de tableau de bord et améliore la qualité du service en assurant un reporting régulier. Il représente un outil de pilotage indispensable au programme en ce qu'il permette de générer une masse d'informations stratégiques et opérationnelles nécessaires aux prises de décision.

L'objet de ce travail porte sur l'analyse de la performance du dispositif de suivi-évaluation-contrôle du programme de réduction de la pauvreté.

La recherche documentaire liée aux concepts de management de projet, la collecte d'information résultant de l'administration d'un questionnaire et d'un guide d'entretien auprès des différents acteurs, l'élaboration d'un modèle d'analyse ont permis d'apprécier la performance de ce dispositif à travers les indicateurs Pertinence, Efficacité et Efficience.

L'étude a cependant décelé certaines insuffisances relatives entre autres à :

- l'architecture du programme ;
- la forte dépendance vis-à-vis des bailleurs et des partenaires de réalisation ;
- l'objectivité des indicateurs ;
- le manque de ressources financières et humaines.

Face à ces faiblesses des recommandations ont été formulées en vue de contribuer à l'amélioration de sa performance. Il s'agit de :

- réétudier et réadapter les objectifs de l'axe stratégique du programme ;
- opérationnaliser les indicateurs ;
- lever les contraintes de dépendance
- augmenter les ressources ;
- impliquer les différents acteurs au processus de mise en œuvre du dispositif.

Les résultats obtenus peuvent traduire l'hypothèse d'analyse qui soutient que la performance du dispositif dépend de deux variables à savoir sa conception et son fonctionnement.

Cette étude n'est pas exhaustive, et n'a pas la prétention de couvrir toutes les préoccupations liées à la conception et au fonctionnement d'un dispositif de suivi-évaluation contrôle d'un programme de développement. Il appartient aux futurs étudiants de choisir ce thème à nouveau afin de prendre en compte des points qui n'ont pas été abordés et qui pourraient y apporter un impact considérable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

Denis COGNEAU, Jean Christophe DUMONT, Jacques LOUP, Anne Sophie ROBILLARD. Pauvreté et Développement : Un bilan malaisé.

Jean Pierre CLING, Mirielle RAZAFINDRAKOTO, François ROUBAUD Les nouvelles stratégies internationales de lutte contre la pauvreté (2eme Edition) :

### **MEMOIRES**

Fidèle Dotien KONE ; Contribution à l'amélioration de la performance du dispositif de SE externe du Ministère d'État, Ministère de l'agriculture de la Côte d'Ivoire. Mémoire DESS-

Attiba Tania ASMENE ; Diagnostic du SSE des programmes de développement : Cas de l'antenne du PAREP à Saint-Louis. Mémoire DESS-

Analyse du fonctionnement du SSE d'un projet de développement : Cas de la cellule de coordination du programme d'appui aux services agricoles et aux organisations paysannes (PASAOP) au Mali

### **Codex de cours**

Ibrahima Mboulé FALL ; Management et Organisation des entreprises (notes de lecture). Mars 2008.

Ahmadou TRAORE Conduite et suivi de projets :

### **AUTRES**

Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats de développement : PNUD 2009.

Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats. Bureau de l'évaluation du PNUD-2002

Guide de la planification et de la gestion des évaluations. UNFPA

Canevas de définition d'un dispositif évaluation-contrôle (DISEC) des programmes sous Exécution nationale de la CAP.

Le document d'appui et le manuel de procédures du PRP

La présentation du dispositif de suivi-évaluation du PRP.

DAKONIA : séminaire atelier sur la gestion des résultats Sept-Octobre 2010.

**Sites et webographie :**

La Banque Mondiale

Le PNUD

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

[www.gouv.sn](http://www.gouv.sn)

[www.fhi.org/capacity+builing](http://www.fhi.org/capacity+builing)

[www.afdb.org/knowledge/afican-development-institute](http://www.afdb.org/knowledge/afican-development-institute)

## **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

• QUESTIONNAIRE

Au niveau des partenaires de réalisation :

Quel est le rôle de votre structure dans le cadre du partenariat avec le PRP ?

.....  
.....  
.....

Votre structure a-t-elle participé à la conception du dispositif de SEC du PRP?

OUI                      NON                      NSP

A quel niveau du dispositif intervenez-vous ? (collecte, traitement ou restitution des données ?)

Les objectifs du programme sont-ils clairs et réalistes?

OUI                      NON                      NSP

Trouvez-vous les indicateurs du programme « smart »?

OUI                      NON                      NSP

Justifiez-votre  
réponse : .....

.....  
.....

Les réflexions formulées sont –elles pertinentes pour la réduction de la pauvreté?

OUI                      NON                      NSP

Justifiez : .....

.....  
.....

Les contenus des modules de renforcement des capacités sont –ils appropriés ?

OUI                      NON                      NSP

Précisez : .....

.....  
.....

Les activités élaborées par le programme répondent-elles à vos attentes ?

OUI                      NON                      NSP

Pourquoi ?.....  
.....  
.....

Le calendrier d'exécution a-t-il été respecté ?

OUI                      NON                      NSP

Les rapports et études sont-ils en adéquation avec les cadres de référence ?

OUI                      NON                      NSP

Quel est le niveau d'effectivité des résultats attendus par votre structure ?

Bon                      moyen                      mauvais

Si ce n'est pas bon, précisez la raison:.....  
.....  
.....

Les résultats obtenus constituent-ils des solutions appropriées pour le fonctionnement de votre structure ?

OUI                                      NON                                      NSP

Justifiez .....  
.....  
.....  
.....

Ces résultats ont-ils apportés des changements dans votre structure ?

OUI                      NON                                      NSP

Justifiez:.....  
.....  
.....

Comment appréciez-vous les ressources et moyens matériels mis à votre disposition pour exécuter vos activités ?

Très suffisants                      Suffisants                                      Insuffisants

Ces ressources et moyens ont-ils été obtenus à temps ?

OUI                      NON                                      NSP

Y-a – il des facteurs de blocage ?

OUI

NON

NSP

Si oui, lesquels ?.....

.....  
.....

Si vous aviez à apprécier globalement l'intervention du PRP, quelle note lui donneriez-vous sur 20 ?

Pensez-vous qu'il faille apporter des mesures de correction dans un domaine vous concernant ?

OUI

NON

NSP

Lesquelles ?.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## GUIDE D'ENTRETIEN

### **I)- Planification :**

- les objectifs du dispositif sont –ils clairement définis ?
- Ces objectifs vous semblent-ils réalistes ?
- Les objectifs sont-ils inscrits dans le plan d'action annuel ?
- Les contraintes ont-elles été identifiées ?
- Les objectifs ont-ils été compris et partagés par toutes les parties prenantes du programme ?
- Les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été planifiées ?
- les outils de planification ont été élaborés?

### **II)- Organisation :**

- Les responsabilités de chaque acteur du dispositif sont-elles clairement définies ?
- Le personnel a-t-il une expérience de conduite de programme de développement ?
- Le personnel a-t-il des informations concernant le fonctionnement du dispositif ?
- Y- a- t-il un programme de renforcement des capacités pour le personnel ?
- Existe t –il un planning d'exécution des activités ?
- Ce planning est – il respecté ?
- Les conditions de travail sont-ils satisfaisants ?
- Les moyens humains, financiers et matériels sont –ils suffisants pour atteindre l'objectif du dispositif ?

### **III)- Direction**

- le coordonnateur a–t-il une démarche participative ?
- Il existe une politique de communication autour du dispositif ?
- Les informations produites facilitent-elles les prises de décisions ?
- Quels sont les supports de communication ?
- Toutes les parties prenantes du programme sont-ils au même niveau d'information ?
- Comment le personnel est t-il motivé ?
- Comment le coordonnateur suit- t-il régulièrement les activités et les ressources engagées ?

## IV- CONTROLE

- Quel est le système de contrôle ?
- Y-a-t-il un tableau de bord permettant de suivre l'affectation des différentes ressources ?
- 29- Existe-t-il un dispositif d'identification des écarts ?
- Ces écarts (entre prévision et réalisation) sont-ils analysés ?
- Existe-t-il un écart entre les coûts réels et les coûts prévus ?
- l'organisation prend-elle en compte les recommandations formulées après analyse ?
- Comment procédez-vous pour la vérification des activités déclarées réalisées ?
- Quels sont les outils utilisés ?
- Quelle est la périodicité de suivi des ressources mises en œuvre ?

### AUTRES

Que connaissez-vous du dispositif de Suivi-Evaluation du PRP ?

Intervenez-vous dans le dispositif ?

A quel niveau ? (collecte des données, traitement ou restitution)

Le dispositif fonctionne avec un budget spécifique?les ressources utilisées sont-elles efficaces par rapport aux réalisations ?

Comment les données sont collectées ?

Comment sont elles traitées ?

Comment sont –elles restituées ?

Quand sont-elles restituées ?

Pour qui sont –elles restituées ?

L'information fournie est-elle en adéquation avec les objectifs du dispositif ?

Est-elle fiable ?

Existe –t-il un écart entre les prévisions (planification) et la réalisation en matière d'information ?

Le dispositif contribue –t-il au pilotage du programme ?

Formulaire de Collecte d'Information

**I. IDENTIFICATION DU PROGRAMME/PROJET**

1.1. *Nom du Programme/ Projet:* Programme d'Appui à la Mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté

Année du début des Opérations: 2008

Durée estimée du projet : 4

1.2 *Institution/ Unité Responsable du Programme / projet:*

Formulation du Programme/Projet: MDS

Programmation Annuelle: PRP

Exécution: PRP

Suivi et Evaluation: Externe

1.3 *Bases Juridiques du Programme/ Projet (création par loi, par arrêté, etc.):*

Arrête portant création, organisation et fonctionnement du Programme d'Appui à la Mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté N 25.08.2008\*07468/MFSNEFMF/CSO-PLCP/PRP

**II. OBJECTIFS, LOCALISATION ET DESCRIPTION DU PROGRAMME**

2.1 *Objectifs:*

Objectif Général :

Contribuer à la réduction de la Pauvreté Humaine et au Développement Durable

Objectifs Spécifiques:

- renforcer les capacités de pilotage et de suivi des cadres stratégiques de référence ; DSRP II, OMD, SCA, NEPAD
- Faciliter la mise en place des structures centrales et déconcentrées chargées de la mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté et de renforcer leurs capacités d'appuyer la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement de la statistique pour rendre l'appareil capable d'assurer un meilleur suivi et évaluation de la SRP et des autres programme de développement
- élargir le partenariat dans la lutte contre la pauvreté au niveau de l'axe Matam-Saint louis-Louga dans la voie de la création de richesse conçue dans la perspective d'une croissance pro pauvre notamment par la promotion de dynamiques locales de développement économique et social tout en accordant la priorité à la protection sociale des groupes vulnérables

2.2 *Localisation (national, urbain, rural; région(s), département(s), commune(s)/CR(s)) y compris la répartition des participants par zone géographique*

Régions de Matam, Saint-louis, Louga

2.3 *Description des activités du programme et les prestations fournies (services, produits) par année:*

Appui aux groupes vulnérables notamment les femmes, les handicapés, les PVVIH à travers les AGR

**III. CADRE INSTITUTIONNEL**

3.1 *Ancrage ministériel (département, lignes de responsabilité) :*

Ministère de la Famille à travers la CSO/PLCP

3.2 *Structure/organigramme :*

Unité Nationale de Coordination composée ; un coordinateur national, un coordinateur d'antenne à Saint louis, un expert du FDL, trois(3) animateurs, un responsable administratif et financier, un assistant administratif et financier, 3 secrétaires, 4 chauffeurs et deux agents de service

3.3 *Mécanismes de coordination interinstitutionnelle :*

Comité de pilotage du programme qui se réunit une fois par an pour valider le bilan annuel et approuvé le plan de travail annuel de l'année suivante

## Cadre Logique du PRP

Chaines de résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
<b>Effet 1: Renforcement des capacités de pilotage et de suivi des cadres stratégiques de référence (DSRP, OMD, SCA, NEPAD)</b>	Degré d'harmonisation des cadres de référence en tenant compte des dimensions genre, droits humains et développement durable/Degré d'harmonisation et de fonctionnalité des mécanismes de S&E	<b>Rapports de revue des DSRP</b>	
<b>Produit 1.1 La réflexion autour des stratégies de long terme est intégrée à la formulation des SRP</b>	<b>La SRP contient- il une vision à long terme (Oui/Non)</b>	<b>Rapports de suivi du programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)</b>	<b>L'engagement des autorités administratives est obtenu</b>
<b>Catégories d'Activités</b>			
<b>Développement des capacités/habilitation</b>			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir faire.
<b>Etudes, recherche action, enquêtes, ciblage, S/E</b>			Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont exploités
<b>Produit 1.2 : Le développement humain est au cœur du dialogue entre acteurs</b>	Nombre de rencontres ayant pour thèmes le dialogue humain	<b>Rapports de suivi du programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)</b>	Engagement politique soutenu de tous les acteurs
<b>Etudes, recherche action, enquêtes, ciblage, S/E</b>			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir faire.
<b>Plaidoyer/Partenariat Communication</b>			Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont exploités

Chaines de résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Equipement (durables)			Une bonne coordination des actions des partenaires est assurée
Fournitures (consommables)			Des actions de communication efficace
Développement des capacités/habilitation			
<b>Produit 1 3: La planification et la programmation participatives pour la mise en œuvre du DSRP II sont renforcées</b>	Nombre de personnes formées dans la planification et la programmation formatives	<b>Rapports de suivi du programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)</b>	La participation des tous les acteurs est effective
Développement des capacités/habilitation			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir faire.
Equipement (durables)			Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont exploités
Etudes, recherche action, enquêtes, ciblage, S/E			
<b>Produit 1.4 : Les capacités (planification, programmation, coordination, suivi et évaluation y compris dans l'approche droits humains, genre et réponse au VIH/SIDA) des acteurs locaux dans les zones de concentration du SNU sont renforcées</b>	Nombre d'acteurs locaux dont les capacités ont été renforcées	<b>Rapports de suivi du programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)</b>	Les barrières culturelles locales sont prises en compte dans toutes les interventions, notamment en ce qui concerne les droits humains et le genre  Les opportunités locales ont aussi intégrées dans toutes les interventions
Etudes, recherche action, enquêtes, ciblage, S/E			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir faire.
Développement des capacités/habilitation			Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont exploités
Equipement (durables)			
Produit 1.5. La Base de connaissance	<b>La Base est-elle</b>	<b>Rapports de suivi du</b>	<b>La Base de connaissance des phénomènes de</b>

Chaines de résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
des phénomènes de pauvreté est organisée et accessible avec l'OCV/ L'Observatoire national des Conditions de Vie et du Développement Humain rendu opérationnel	<p><b>accessible (Oui/Non)?</b></p> <p><b>Nombre de personnes ayant consulté la base de données</b></p> <p><b>L'Observatoire est-il opérationnel (Oui/Non)</b></p> <p><b>Publications de l'Observatoire</b></p>	programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)	<p>pauvreté est de bonne qualité</p> <p>La base de connaissance est utilisée</p>
Etudes, recherche action, enquêtes, ciblage, S/E			Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont judicieusement exploités.
Développement des capacités/habilitation			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir-faire
Equipement (durables)			
Fournitures (consommables)			
Produit 1.6 : Les rapports OMD intégrant la perspective genre sont publiés	(Check list des rapports OMD concernant la prise en compte du genre)	Rapports des OMD	Les rapports des OMD sont de qualité et exploités
Etudes, recherche action, enquêtes, ciblage, S/E			Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont judicieusement exploités.
Développement des capacités/habilitation			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir-faire
<b>Effet 1: Capacités productives nationales améliorées</b>	Taux d'investissement/23,5% du PIB (2006 - DSRP)/Evolution de la déconcentration des activités économiques vers les régions	<b>Situation Economique du Sénégal (ANSD)</b> <b>Rapport de la Revue du DSRP</b>	
Produit n° 1 : Le potentiel des Moyennes et Petites Entreprises et des micros entreprises est	<p>Nombre des nouvelles PME créées</p> <p>Nombre de nouvelles micro</p>	<b>Rapports de suivi du programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)</b>	L'engagement des acteurs respecté Non rentabilité des MPE et micro entreprises

Chaines de résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
valorisé et leur système d'appui renforcé.	entreprises créées Nombre de personnes ayant bénéficié des services des PME et de Miro entreprises		
<b>Etudes, recherche action, Enquêtes, SE</b>			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir faire. Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont judicieusement exploités Les bénéficiaires des «cash transfer» et de subventions utilisent les fonds aux fins prévues
<b>Développement des capacités/habilitation</b>			
«cash transfer»/subventions			
<u>Produit n° 2</u> : Le système d'appui aux activités génératrices de revenu en faveur des groupes vulnérables est renforcé et structuré au niveau local.	Montant de financement des AGR en faveur des GP  Nombre de personnes vulnérables ayant bénéficié d'appui pour développer des AGR	<b>Rapports de suivi du programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)</b>	Le système répond aux besoins des populations du niveau local
<b>Etudes, recherche action, Enquêtes, SE</b>			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir faire. Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont judicieusement exploités Les bénéficiaires des «cash transfer» et de subventions utilisent les fonds aux fins prévues. Une bonne coordination des actions est assurée
Plaidoyer/parténariat			
Développement de capacités/habilitation			
«cash transfer»/subventions			
<u>Produit n° 3</u> : Des produits <i>non</i> financiers spécifiques en santé communautaire, sont créés par	Montant des produits non financiers spécifiques en santé communautaire mobilisé	<b>Rapports de suivi du programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)</b>	Les produits répondent aux besoins des populations locales

Chaines de résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
les MEC.			
<b>Etudes, recherche action, Enquêtes, SE</b> <b>«cash transfer» subventions</b>			Les bénéficiaires des «cash transfer» et de subventions utilisent les fonds aux fins prévues Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir faire.
<b>Plaidoyer/Partenariat Communication</b>			Une bonne coordination des actions est assurée
<b>Produit n° 4</b> Accès facilité pour les populations en vue d'une utilisation durable des infrastructures de base réalisées et équipées	Montant de financement consacré à la réalisation et l'équipement des infrastructures de base Nombre annuel de personnes cibles qui ont utilisé les infrastructures réalisées et équipées Nombre de personnes cibles pour une infrastructure de base	<b>Rapports de suivi du programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)</b>  Enquêtes rapides  Registre de fréquentation des infrastructures réalisées	Les populations participent à l'identification et l'implantation des infrastructures de base
<b>Plaidoyer/Partenariat Communication</b>			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir faire.
<b>Equipement (durables)</b>			Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont exploités
<b>Fournitures (consommables)</b>			Une bonne coordination des actions est assurée
<b>Etudes, recherche action, Enquêtes, SE</b>			
<b>Produit n° 5</b> : Programme de renforcement des capacités (planification, programmation,	Nombre de personnes ayant bénéficié des activités de renforcement de capacités (selon	<b>Rapports de suivi du programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)</b>	Programme bien conçu et adapté, tenant compte des lacunes et besoins de connaissances des bénéficiaires

Chaines de résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
coordination, suivi et évaluation) des acteurs locaux plus particulièrement les services déconcentrés de l'Etat dans la zone de concentration.	le zone de concentration du programme		
<b>Etudes, recherche action, Enquêtes, SE</b>			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir faire. Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont judicieusement exploités Une bonne coordination des actions est assurée
<b>Equipements (durables)</b>			
<b>Axe 2 : Promotion de Dynamiques Locales de Développement Economique et Sociale</b>			
<b>Volet 2 : Appui à l'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement Technique et de la Formation Professionnelle</b>			
<b>Effet 2: Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables</b>	<b>Proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté/Part des 20% les plus pauvres de la population dans les dépenses nationales</b>	<b>Enquêtes niveau de vie ou budget/consommation auprès des ménages</b>	
<b>Produit 1: Une forte dynamique économique régionale est impulsée à travers la mise en place d'un Fonds d'appui à l'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement technique et de la formation professionnelle</b>	<b>Montant du fonds d'appui à l'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement technique et professionnel Nombre de jeunes ayant accès a bénéficié de ce fonds</b>	<b>Rapports de suivi du programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)</b>	Les services publics ou privés sont impliqués et acceptent de recevoir les jeunes diplômés  Les jeunes participent à l'identification des activités qui seront soutenues par ce fonds Le fonds est bien géré
<b>«Cash transfer»/ subventions</b>			Les bénéficiaires des «cash transfer» et de subventions utilisent les fonds aux fins prévues.
<b>Etudes, recherche action, enquêtes, ciblage, S/E</b>			Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont exploités.
<b>Développement des</b>			

Chaines de résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
<b>capacités/habilitation</b>			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir faire
<b>Produit 2: Un système souple de gestion et de suivi évaluation est mis en place.</b>	<b>Le système est-il en place (Oui/Non)</b>	<b>Rapports de suivi du programme (revues semestrielles, à mi parcours, annuelles, etc.)</b>	<b>Le système mis en place est fonctionnel</b>
<b>Développement des capacités/habilitation</b>			Les personnes formées ont l'opportunité de mettre en pratique leurs connaissances et savoir faire.
<b>Études, recherche action, enquêtes, ciblage, S/E</b>			Les études, la recherche et le ciblage sont de qualité et sont judicieusement exploités

CESAG - BIBLIOTHEQUE

MATRICE DE L'ASSISTANCE (APPUI AU PILOTAGE STRATEGIQUE/GESTION DE L'ECONOMIE)

	PNUD	Autres SNU	GTZ	FMI	BM	UE	Coop° Française	BAD
Dialogue des politiques	X	X			X	X		
Réflexion prospective	X							
Stratégie de moyen terme	X				X	X		
Cadrage macroéconomique				X	X			
Gestion de l'aide	X							
Reformes budgétaires				X	X			
DS-MT	X				X	X	X	
Suivi OMD	X	X						
Suivi DSRP	X	X	X		X	X	X	
Information statistique	X	X						X

BIBLIOTHEQUE



## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
ANNEXES.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1. Problématique.....	2
2. Les objectifs de l'étude .....	4
2.1. Objectif général.....	4
2.2. Objectifs spécifiques.....	4
3. Intérêts de l'étude .....	5
4. Délimitation de l'étude.....	5
5. Démarche de l'étude.....	5
6. Annonce du plan.....	5
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, CONTEXTUEL ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>8</b>
Section 1 : Définition des concepts de management de projets .....	8
1.1. Concepts de Plan, Programme et Projet de développement .....	8
1.2. Les caractéristiques et le cycle de vie d'un projet .....	10
1.3. Gestion et management de projet .....	12
1.4. Suivi- évaluation-contrôle .....	12

1.5. Suivi-Evaluation .....	14
Section 2 : L'élaboration et le fonctionnement d'un DISEC .....	18
2.1. Dispositif de suivi-évaluation-contrôle .....	18
2.2. Les principales phases de la conception et de la mise en place d'un DISEC .....	19
2.3. Les différentes fonctions du DISEC .....	20
2.4. Les instruments du DISEC .....	22
2.5. Rôles et responsabilités des acteurs.....	25
2.6. Système de diffusion et d'information du DISEC.....	27
<b>CHAPITRE 2 : DÉFINITION DU MODELE D'ANALYSE, METHODOLOGIE ET</b> <b>CONTEXTE DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>28</b>
Section1 : Définition du modèle d'analyse et de la méthodologie de l'étude.....	28
1.1. Question et hypothèse de recherche .....	28
1.2. Définition des variables.....	29
1.3. Présentation du modèle d'analyse et définition des indicateurs .....	29
1.3.1. Présentation du modèle .....	29
1.3.2. Définition des indicateurs des variables.....	30
1.4. Opérationnalisation des variables.....	33
1.5. Méthodologie de l'étude.....	36
1.5.1. La collecte de données .....	36
1.5.2. Les instruments de l'étude.....	37
1.5.3. La population de l'étude.....	37
1.5.4. La grille d'appréciation .....	38
1.5.5. Le traitement des données.....	38
1.5.6. Difficultés de l'étude.....	38
Section 2 : Contexte de l'étude .....	39
2.1. Le Prétexte de la mise en place du programme .....	39

2.2.	Objectifs et Caractéristiques du programme .....	40
2.2.1.	Objectifs du Programme.....	40
2.2.2.	Caractéristiques du Programme.....	41
2.3.	Stratégie du programme.....	42
2.4.	Arrangements de Gestion .....	43
2.4.1.	Modalités de mise en œuvre du programme .....	43
2.4.2.	Les organes de gestion et de décisions du programme .....	44
2.5.	Contexte juridique .....	45
2.6.	Présentation du dispositif de l'axe 1 du programme .....	46
2.6.1.	Présentation, préoccupations et tâches des acteurs .....	47
2.6.2.	Les outils du dispositif .....	49
2.6.3.	Les indicateurs du dispositif.....	50
<b>DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION , ANALYSE DES RESULTATS ET FORMULATION DES RECOMMANDATIONS.....</b>		<b>52</b>
<b>CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....</b>		<b>53</b>
Section 1 : Présentation et analyse des résultats des variables explicatives.....		53
1.1.	La variable explicative « Conception » du DISEC.....	53
1.2.	La variable explicative « Fonctionnement » du DISEC.....	57
Section 2 : Présentation et analyse des résultats de le variable expliquée « Performance » du DISEC .....		61
2.1.	Présentation des résultats de la variable « Performance ».....	61
2.2.	Analyse des résultats de la variable « performance ».....	62
2.3.	Forces et Faiblesses du DISEC.....	64
<b>CHAPITRE IV : LES RECOMMANDATIONS .....</b>		<b>65</b>
Section 1 : Recommandations concernant les variables explicatives .....		65
1.1.	La conception .....	65
1.2.	Fonctionnement .....	67

Section 2 : Recommandations concernant la variable expliquée « performance » .....	68
2.1. La performance .....	68
2.2.. Plan de mise en œuvre .....	69
<b>CONCLUSION</b> .....	70
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	72
<b>ANNEXES</b> .....	74
<b>TABLE DES MATRIERES</b> .....	79

CESAG - BIBLIOTHEQUE