



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

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



## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Pour l'obtention du  
**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,**  
**OPTION GESTION DES PROJETS - MPSG GP -**  
Promotion 4, Année académique 2010-2011

### **THEME**

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE:  
CAS DU PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE BONNE  
GOUVERNANCE(PRECABG)-SENEGAL**

Bibliothèque du CESAG



111695

**Préparé par :**

**M<sup>me</sup> KABORE Mariam Epse COULIBALY**

**Sous la direction de :**

**Monsieur Boubacar AW**

**Enseignant permanent au CESAG**

**Maitre de stage :**

**M. Waly Faye**

**Expert en suivi-évaluation**

## Dédicace

---

A mon époux Coulibaly Pefery,  
Tu t'es dépensé sans compter pour moi.  
En reconnaissance de tous les sacrifices consentis.  
Avec toute ma tendresse.  
Je te dédie ce travail.

## Remerciements

---

Je tiens tout d'abord à remercier Allah, le Tout Puissant, le Miséricordieux pour m'avoir guidé.

Je remercie également tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire, plus particulièrement toute l'équipe pédagogique du CESAG et les intervenants professionnels responsables de la formation Master Professionnel en Science de Gestion option Gestion de Projet, pour l'attention particulière accordée à la formation des étudiants. J'adresse mes sincères remerciements à mes encadreurs.

- M. Boubacar AW, Chef de département des Masters de L'ISMEO
- M. Waly FAYE, Expert en suivi-évaluation du PRECABG.

Leurs conseils et disponibilité m'ont permis de mener à terme mes travaux. Mes chaleureux remerciements vont également à l'endroit de:

- mes parents KABORE Boureima et NANA Zoulamdo;
- mes frères et sœurs;
- M. Ibrahim NDIAYE, coordonnateur et toute l'équipe du PRECABG;
- Mme NANA Catherine du CESAG;
- M. Ian Hopwood;
- Tous mes camarades du CESAG.

Pour leur soutien et leur confiance.

## Sigles et abréviations

---

- ACDI** : Agence Canadienne de Développement International  
**ADIE** : Agence de l'Informatique de l'Etat  
**AFITEP** : Association Francophone de Management de Projet  
**AFNOR** : Association Française de Normalisation  
**ANSD** : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie  
**APD** : Aide publique au développement  
**APIX** : Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux  
**CAP** : Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes  
**CBTE** : Coût Budgété du Travail Effectué  
**CBTP** : Coût Budgété du Travail Prévu  
**CESAG** : Centre d'Etude Africain d'Etudes Supérieures en Gestion  
**CMP** : Cadre de Mesure de la Performance  
**CNDS** : Comité National de Dialogue Social  
**CPI** : Conseil Présidentiel pour l'Investissement  
**CRTE** : Coût Réel du Travail Effectué  
**DCEF** : Direction de la Coopération Economique et Financière  
**DGFP** : Direction Générale de la Fonction Publique  
**DPES** : Document de politique Economique et Sociale  
**DPN** : La Direction de la Planification Nationale  
**DREAT** : Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique  
**DRSP** : Document de Stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté  
**EPM** : Entreprise Project Management  
**EPM** : Enterprise Project Management  
**ESAM** : Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages  
**ESE** : Expert en Suivi et Evaluation  
**FCFA** : Franc de la Communauté Financière d'Afrique  
**FFF** : Fonds Fiduciaires Français  
**GAR** : Gestion Axée sur les Résultats  
**GTTF** : Global Thematic Trust Fund  
**GTZ** : Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit  
**IDH** : Indice de Développement Humain  
**IPC** : Indice de Performance des Coûts  
**MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances  
**MS** : Microsoft  
**NEX** : National Exécution  
**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques  
**OIF** : Organisation Internationale de la Francophonie  
**OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement  
**ONG** : Organisations Non Gouvernementales  
**PERT** : Program Evaluation and Review Technic  
**PFANE** : Plate-Forme des Acteurs Non-Etatique  
**PNB** : Produit National Brut  
**PNBG** : Programme National de Bonne Gouvernance  
**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement  
**PRECABG** : Projet de renforcement des capacités de Bonne Gouvernance

- PTA** : Plan de Travail Annuel  
**PTT** : Plan de Travail Trimestriel  
**RSE** : Responsable de Suivi Evaluation  
**SDRE** : Schéma Directeur de la Réforme de l'Etat  
**SENEVAL** : Réseau sénégalais d'évaluation  
**SGG** : Secrétariat Général du Gouvernement  
**SGPR** : Secrétariat Général de la Présidence de la République  
**SNU** : Système des Nations Unies  
**TDR** : Termes De Reference  
**TRAC** : Montant Cible pour l'Allocation des Ressources de Base  
**UGP** : Unité de Gestion de Projet  
**US \$** : United States Dollar  
**VIH** : Virus d'Immunodéficience Humaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des tableaux

---

Tableau 1-Tableau d'opérationnalisation .....	30
Tableau 2-Liste des personnes enquêtées .....	32
Tableau 3-Les mécanismes et outils du dispositif de suivi évaluation .....	50

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des figures

---

Figure 1- Le modèle de la performance d'Atkinson et al. (1997).....	23
Figure 2- Schéma du modèle d'analyse de la performance.....	29
Figure 3- Structure des résultats du projet.....	38
Figure 4- Capture d'écran MS Project affichant les indicateurs de performances.....	67

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# Sommaire

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Sigles et abréviations .....	iii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures .....	vi
Sommaire .....	vii
Introduction.....	1
Problématique .....	4
Objectifs de l'étude .....	6
Délimitation du champ de l'étude.....	6
Intérêts de l'étude.....	6
Démarche de l'étude .....	7
Plan de l'étude.....	8
Première partie : Cadre théorique et contexte de l'étude.....	9
<b>Chapitre 1 : Méthodologie/cadre théorique.....</b>	<b>10</b>
1.1- Définition des concepts clés .....	10
1.2- Modèle d'analyse de la performance .....	24
<b>Chapitre 2 : Contexte de l'étude.....</b>	<b>34</b>
2.1- Présentation du PRECABG .....	34
2.2- Objectif global .....	34
2.3- Objectifs spécifiques.....	34
2.4- Composantes.....	34
2.5- Bénéficiaires .....	35
2.6- Stratégies d'intervention.....	36
2.7- Organes et niveaux d'exécution.....	36
2.8- Financement.....	37
2.9- Structure des résultats du projet.....	38
2.10- le cadre logique du projet .....	39
2.11- Les acquis majeurs du projet .....	42
2.12- Le dispositif de suivi évaluation du PRECABG.....	42
Deuxième partie : Présentation des résultats et propositions/recommandations .....	51

<b>Chapitre 1 : Présentation des résultats</b> .....	<b>52</b>
1.1- les résultats par rapport à la variable performance .....	53
1.2- Analyse et interprétation des résultats de la variable performance.....	54
1.3- les résultats par rapport à la variable environnement interne .....	55
1.4- La variable explicative : L'environnement interne .....	56
1.5- les résultats par rapport à la variable environnement externe.....	59
1.6- La variable explicative : L'environnement externe .....	59
1.7- Synthèse.....	60
<b>Chapitre 2: Recommandations</b> .....	<b>60</b>
2.1- Recommandations concernant le « contrôle » .....	60
Conclusion .....	68
Bibliographie.....	69
Annexes .....	70
Index .....	96
Table des matières.....	97

## Introduction

---

Une série d'enquêtes a été menée de 1994 à 2001 afin d'évaluer la pauvreté au Sénégal.

Ainsi, selon l'Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages (ESAM 1 et 2) de 2001-2002 et 2004-2005, la population en situation de pauvreté est de 67,9% en 1994-1995 et de 57,1% en 2001-2002.

Pour lutter contre ce fléau social, le Sénégal, a élaboré et adopté plusieurs documents de politique que sont le DSRP 1 (2003-2005), le DSRP 2 (2006-2010), et le DPES (2011-2015). Ces documents traduisent la détermination du gouvernement à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)<sup>1</sup>. Pour relever ces défis, le Sénégal a érigé la gouvernance comme un des axes stratégiques fondamentaux de sa politique de développement. La réalisation de ces objectifs fixés dans ce domaine, s'appuie dans une large mesure, sur l'efficacité des systèmes d'administration publique et de bonne gouvernance en général. Déjà, dans le préambule de sa constitution, le Sénégal réaffirme clairement son attachement à la transparence dans la conduite et la gestion des affaires publiques ainsi qu'au principe de bonne gouvernance. De ce fait, pour appuyer la mise en œuvre de la politique nationale en matière de bonne gouvernance, le Sénégal a élaboré et validé un Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG), révisé en octobre 2007. Ce programme constitue le cadre d'opérationnalisation du 4<sup>ème</sup> axe du DSRP « **Bonne gouvernance et développement décentralisé et participatif** », devenu 3<sup>ème</sup> axe du DPES « **Renforcement des principes fondamentaux de la bonne gouvernance et la promotion des droits humains** ».

La vision du Sénégal en matière de bonne gouvernance consiste en « *La promotion d'une responsabilité collective de l'État, du secteur privé et de la société civile, qui dans l'exercice de leurs rôles différenciés, coordonnent leurs activités, pour réconcilier le politique, l'économie et le social, en s'appuyant sur les principes de transparence, de responsabilité, d'équité, d'efficacité, d'efficience, de primauté du droit et de lutte contre la corruption*<sup>2</sup>. »

L'amélioration de la qualité publique est l'un des axes d'intervention du programme national de bonne gouvernance. En effet, l'administration publique efficace dépend dans une large mesure de l'instauration d'un état de droit et d'une bonne gouvernance. Elle passe par le

---

<sup>1</sup> 1-Éliminer l'extrême pauvreté et la faim; 2-Assurer l'éducation primaire pour tous; 3-Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomie des femmes; 4-Réduire la mortalité infantile; 5-Améliorer la santé maternelle; 6-Combattre le VIH/Sida, le paludisme et d'autres maladies; 7-Assurer un environnement durable; 8-Mettre en place un partenariat mondial pour le développement. Source : Nations Unies (Rapport 2010 sur les objectifs du Millénaire pour le développement).

<sup>2</sup> Document du projet de bonne gouvernance, PNUD.

renforcement des capacités d'intervention et des ressources humaines de l'administration publique pour une amélioration de l'offre en vue d'une meilleure satisfaction des usagers. Ainsi, pour faire de l'administration publique un levier de réduction de la pauvreté et du développement durable, l'adoption par les gouvernements et les organisations de la gestion axée sur les résultats (GAR), devient, de plus en plus, incontournable.

La gestion axée sur les résultats, l'un des cinq principes de base de la Déclaration de Paris, 2005<sup>3</sup>, s'accompagne d'un ensemble de principes, d'approches et d'outils qui, lorsqu'ils sont utilisés efficacement, permettent aux décideurs de se concentrer sur les résultats, d'analyser les réalisations et les impacts concourant à améliorer l'efficacité des ressources publiques.

Cependant son application connaît beaucoup de difficultés telles que:

- l'absence de transparence et la participation dans des contextes très politisés ou conflictuels (post conflits);
- le manque d'expertise pour la mise en œuvre de la GAR;
- le manque de temps (10 ans environ) et de ressources;
- la multitude de défis de nature politique difficile à relever;
- la non-adhésion de certaines personnes aux réformes à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement;
- le manque d'un fort pouvoir de leadership pour garantir l'institutionnalisation et la pérennité de la GAR;
- la faible capacité institutionnelle en matière de production d'information fiable, pertinente et opportune;
- la faible aptitude à élaborer des indicateurs, des moyens de vérification, des méthodes et outils de collecte, de traitement, d'analyse, d'interprétation et de présentation des données;
- la faible capacité de production des statistiques;
- la faiblesse au niveau de la planification stratégique, de la budgétisation pour des résultats, de la gestion financière, l'audit et la passation de marché, de la gestion de programme et de projet, du suivi évaluation;
- la faiblesse en communication, en gestion des risques et en gestion des équipes pour les projets publics...

---

<sup>3</sup> 1-Appropriation- 2-Alignement- 3-Harmonisation-4Gestion axée sur les résultats-5Responsabilité mutuelle.

C'est fort de cet inventaire non exhaustif que notre choix s'est porté sur le thème: « **Analyse de la performance du dispositif de suivi évaluation axé sur les résultats dans l'administration publique: cas du PRECABG – Sénégal** » dans l'optique de diagnostiquer les principes, les approches et les outils, de déceler les forces et faiblesses et de faire des recommandations pour améliorer son fonctionnement. Ce projet, en ancrage à la Délégation à la réforme de l'Etat et à L'Assistance Technique constitue une des initiatives majeures du gouvernement du Sénégal pour améliorer l'efficacité du service public.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Problématique

---

Dans beaucoup de pays africains, la bonne gouvernance dans la gestion publique est devenu une préoccupation majeure.

Les partenaires au développement exigent, de plus en plus, des gouvernements une gestion plus saine des affaires publiques. Ils réclament davantage de responsabilité et de transparence, une plus grande efficacité ainsi que l'obtention de résultats concrets.

Cette situation a entraîné l'émergence de politiques, de programmes et de projets fondés sur la gestion axée sur les résultats impliquant une évolution du cadre du suivi évaluation. Des approches traditionnelles axées sur la mise en œuvre, le choix porte de plus en plus sur de nouvelles approches axées sur les résultats.

Dans le cadre du Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG), la mise en place d'un dispositif de Suivi-Evaluation répond à une double attente.

D'abord, elle participe de la volonté de promouvoir des pratiques modernes de gestion (transparence et reddition des comptes), aujourd'hui incontournables dans la prise en charge des innovations et des réformes en vigueur dans le domaine de la gouvernance. Ensuite, la systématisation de cette fonction, outil d'aide à la décision, contribue à assurer un pilotage efficace et une amélioration de la qualité de l'offre de services par le projet.

Sa mise en place entre en droite ligne des recommandations de différentes études-diagnostic sur le suivi évaluation<sup>4</sup>:

① L'étude diagnostic sur les capacités évaluatives nationales, menée au Sénégal en 2007, par le Réseau Sénégalais d'Evaluation (SENEVAL), dans le cadre d'une décision du système des Nations Unies (SNU), en partenariat avec l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) et le Gouvernement du Sénégal fait ressortir, la faible institutionnalisation de la fonction d'évaluation. En outre l'absence de synergie entre les institutions, une demande encore faible, des compétences souvent limitées de l'expertise nationale ont été identifiées, entre autres, comme des contraintes majeures.

---

<sup>4</sup> Document du dispositif de suivi évaluation du PRECAB, version 2010

② L'évaluation de la première phase du PNBG, révèle que le dispositif de suivi et d'évaluation est peu opérationnel, ne permettant pas une facilitation du pilotage et de la coordination.

③ L'étude-diagnostic des systèmes de suivi/évaluation des projets et programmes sous exécution nationale, menée par la Cellule d'Appui à la Mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP), en mai 2008, a abouti aux mêmes conclusions que celles tirées de l'analyse des dispositifs institutionnels effectuée au sein de 14 projets, programmes et organismes de gouvernance. Entre autres contraintes identifiées, il est noté un faible niveau d'institutionnalisation de la fonction, la faiblesse des ressources allouées, les ressources humaines peu qualifiées et peu outillées pour un suivi et une évaluation efficaces, les procédures et méthodes de collecte de données sont peu efficaces, des indicateurs souvent vagues, non régulièrement renseignés et centrés sur les activités, une faible prise en compte du suivi de l'impact et l'absence de données sur la situation de référence, la faible envergure des bases de données et l'absence de mécanismes de partage de l'information, généralement peu accessibles aux partenaires et au grand public.

Le dispositif de suivi évaluation du PRECABG cherche donc au mieux, à tenir compte des leçons tirées en tentant de relever, au moins, les défis suivants:

- une modernisation des outils par la mise en place d'une solution informatique;
- une amélioration de la qualité des indicateurs élaborés pour faciliter le suivi et l'évaluabilité du projet;
- un effort de maîtrise de la situation de référence pour au moins les indicateurs-clés du projet;
- une amélioration du circuit et de l'accès à l'information sur l'état d'avancement ainsi que les rapports périodiques de même que les conclusions de travaux du projet.

Dans un contexte caractérisé par une diversité d'acteurs, des cultures de gestion différentes, et face aux mutations et incertitudes d'ordre institutionnel et environnemental et vu les exigences même de la GAR, l'application du dispositif, en dépit des acquis significatifs connaît quelques insuffisances.

Face donc à ces contraintes et lacunes, comment peut-on donc améliorer la performance du dispositif de suivi évaluation du PRECABG?

## Objectifs de l'étude

---

### **L'objectif général**

L'objectif général de cette étude est d'analyser la performance du dispositif de suivi évaluation du PRECABG afin de contribuer à son amélioration.

### **Objectifs spécifiques**

Il s'agit de :

- décrire le dispositif de suivi évaluation existant;
- faire une analyse du dispositif de suivi évaluation au regard des résultats de l'étude;
- formuler des recommandations et proposer des outils pour améliorer la performance du dispositif.

## Délimitation du champ de l'étude

---

Notre étude sera focalisée sur le dispositif de suivi évaluation du Projet de Renforcement de Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG).

## Intérêts de l'étude

---

### **Pour le Sénégal**

L'étude contribuera à l'atteinte d'un objectif national qui est celui de renforcer les capacités de suivi évaluation nationale.

Aujourd'hui, il est observé une tendance à intégrer la fonction suivi-évaluation dans le management des programmes avec l'émergence de la gestion axée sur les résultats. Les pays africains cherchent à renforcer les capacités nationales de suivi évaluation afin d'en tirer les avantages dans le cadre de la gestion de leurs programmes de développement.

### **Pour le PRECABG**

L'étude contribuera à améliorer le fonctionnement du dispositif de suivi évaluation du PRECABG.

### **Pour le Centre d'Etude Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)**

L'étude constituera une référence pour des recherches dans le domaine de suivi évaluation.

### **Pour nous même**

Cette étude est un moyen pour nous de mettre en application les connaissances théoriques acquises dans notre formation sur la gestion des projets. En outre, à travers l'étude, nous testons notre capacité à suivre une démarche rigoureuse et à mettre en œuvre une recherche. Enfin, l'étude nous permet également de nous familiariser avec le monde des projets.

## **Démarche de l'étude**

---

Afin de mener à bien l'étude, nous avons suivi la démarche suivante:

- définition de la problématique;
- revue de littérature (en vue de rechercher et d'analyser l'information existante);
- élaboration du modèle (Variables et indicateurs);
- élaboration des instruments de l'étude (grille d'entretien, questionnaire);
- collecte des informations;
- traitement et analyse des résultats;
- recommandations et conclusions.

## Plan de l'étude

---

L'étude s'articule autour de deux parties outre l'introduction et la conclusion.

La première partie passe en revue la méthodologie et/ou cadre théorique et le contexte de l'étude.

Chapitre I : Méthodologie/cadre théorique

Chapitre II : Présentation du contexte de l'étude

La deuxième partie décrit, analyse les résultats et propose des recommandations

Chapitre III : Présentation et analyse des résultats

Chapitre IV : Propositions et/ou recommandations

Première partie : Cadre théorique et  
contexte de l'étude

# **Chapitre 1 : Méthodologie/cadre théorique**

## **1.1- Définition des concepts clés**

### **1.1.1- Concept de gouvernance**

#### **1.1.1.1- Définition de la gouvernance**

La gouvernance est l'action de gouverner ; c'est la manière de gérer, d'administrer. (D'après le dictionnaire Larousse).

Les initiatives en matière de gouvernance ont pour objectif de développer les capacités requises afin de réaliser un développement. Ce développement doit concéder la priorité aux pauvres, en vue de garantir la promotion de la femme, protéger l'environnement et créer les possibilités nécessaires pour l'emploi et les autres moyens de subsistance<sup>5</sup>.

La gouvernance peut être aussi considérée comme l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative afin de gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle prend en compte les mécanismes, les processus et les institutions au moyen desquels les citoyens et les groupes expriment leurs intérêts, exercent leurs droits juridiques, assument leurs obligations et auxquelles ils s'adressent en vue de régler leurs différends<sup>6</sup>.

#### **1.1.1.2- Bonne gouvernance**

La bonne gouvernance est définie par le PNUD, comme étant la participation, la transparence, la responsabilité, l'efficacité et l'équité. Il considère que renforcer les capacités en matière de bonne gouvernance est le moyen fondamental d'éliminer la pauvreté. Il faut savoir que le PNUD a été le précurseur du consensus international sur le fait que la bonne gouvernance et le développement humain durable sont indissociablement liés.

#### **1.1.1.3- Le développement humain durable**

Le PNUD met l'accent sur quatre aspects critiques du développement humain:

- l'élimination de la pauvreté;
- la création d'emplois et de moyens de subsistance viables;
- la protection et la régénération de l'environnement;

<sup>5</sup> PNUD, 1994, Rapport mondial sur le développement humain.

<sup>6</sup> Rapport sur les priorités du PNUD quant à l'appui à la bonne gouvernance.

- et la promotion de la femme.

#### **1.1.1.4- Renforcement des capacités**

Le renforcement des capacités a pour objectif d'aider les personnels à développer le savoir, les compétences d'action et de gestion requis. Il consiste aussi à conseiller les organisations, les administrations ou les entreprises en vue de rendre leurs structures d'organisation, de gestion et de production plus performantes<sup>7</sup>.

Le PNUD considère que le renforcement des capacités est l'opération par laquelle des particuliers, groupes, organismes et pays renforcent, améliorent et organisent les systèmes, ressources et connaissances apparaissant dans leur aptitude à remplir des fonctions, à résoudre des problèmes et à fixer et réaliser des objectifs<sup>8</sup>.

#### **1.1.2- Concepts de projet**

##### **1.1.2.1- Définition de projet**

GITTINGER (1985) conçoit le projet comme étant une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble logiquement se prêter, en tant que telle, à des actions de planification, de financement et d'exécution.

D'après l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) : «Un projet est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin».

##### **1.1.2.2- Programme**

Le programme de développement est une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international (Commission Européenne, 2001).

---

<sup>7</sup> www.gtz.de

<sup>8</sup> Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, Bureau de l'évaluation du PNUD, 2002

Au sens large, un programme est un ensemble d'opérations qui couvre le cycle de vie complet d'un produit, depuis l'idée initiale jusqu'à l'extinction du produit, en passant par sa mise au point, celles de sa fabrication, de ses supports logistiques et commerciaux, de la maintenance de l'outil de production et du (des) produit(s) lui (eux)-même(s) et de leurs évolutions<sup>9</sup>.

### **1.1.2.3- Approche programme**

L'approche programme est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. C'est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un "programme", c'est une approche logique qui intègre les processus de planification et de gestion de tout effort de développement national, aux niveaux macro-économique, méso-économique et micro-économique ( PNUD ,1997).

## **1.1.3- Concepts de suivi évaluation**

### **1.1.3.1- Définition du Suivi**

Le suivi est un processus continu de collecte systématique d'information, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués<sup>10</sup>.

C'est le processus à travers lequel les parties prenantes reçoivent un retour d'information sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Le dictionnaire de management de projet, 3e édition AFITEP, AFNOR

<sup>10</sup> Source : Vers une culture du résultat, Jody Zall Kusek, Ray C Rist, éditions SAINT MARTIN, 2006

<sup>11</sup> Source : Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, PNUD, New York 2009

### 1.1.3.2- Les domaines du suivi

#### ❖ Suivi de gestion

Le suivi de gestion permet, à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin d'assurer le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages.

Il porte sur les éléments suivants:

- des échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT, Fiches de budget);
- un système de comptabilité précis (de préférence comptabilité analytique par opération);
- des tableaux ou fiches d'information permettant de suivre l'obtention et l'utilisation des moyens en personnel et matériel du projet; la réalisation des activités.

#### ❖ Suivi des performances

Processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés<sup>12</sup>. Il doit pouvoir permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés.

Il s'agit de voir si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats espérés et aux objectifs spécifiques et sont pertinentes par rapport à eux.

Pour ce faire, on détermine des facteurs d'objectif et de pertinence.

Le suivi des performances comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés.

Le degré de réalisation des objectifs spécifiques du projet doit être suivi:

- soit par des indicateurs simples quand cela est possible;
- soit par une batterie d'indicateurs quand l'approche directe est plus difficile<sup>13</sup>.

#### ❖ Suivi des effets

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

- conséquences sur l'environnement;
- conséquences sociales;
- conséquences économiques et politiques.

<sup>12</sup> Source : Vers une culture du résultat, Jody Zall Kusek, Ray C Rist, éditions SAINT MARTIN, 2006

<sup>13</sup> Codex préparé par M. Ahmadou Traore, professeur au CESAG

Au moment de la préparation du projet, un graphe ou un tableau d'effets est élaboré et constitue une base des indicateurs à suivre.

Cependant le suivi des effets doit se compléter au cours du déroulement du projet, en fonction de la détermination progressive d'effets non prévus<sup>14</sup>.

#### ❖ Suivi des facteurs externes

Le suivi des facteurs externes ou de conjoncture est un appui à la gestion des moyens.

Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes.

Le suivi des facteurs externes comprend généralement des tableaux d'information permettant de suivre les fluctuations conjoncturelles (prix, marchés, climat, etc...) et les facteurs économiques externes (crédit, recherche, système d'approvisionnement, etc...)<sup>15</sup>.

#### 1.1.3.3- Définition de l'évaluation

Selon l'OCDE, l'évaluation est l'examen systématique et objectif d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou complété, incluant sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Son but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la viabilité du développement. Elle devrait fournir de l'information crédible et utile, permettant d'intégrer les leçons apprises lors du processus de prise de décision du récipiendaire ou des donateurs<sup>16</sup>.

#### 1.1.3.4- Les différents types d'évaluation

Il existe quatre types d'évaluation présentés comme suit<sup>17</sup>:

##### ❖ L'évaluation ex-ante

C'est une évaluation prospective des effets futurs potentiels des nouvelles initiatives à savoir les politiques, les programmes et les stratégies. Elle a lieu avant la mise en œuvre des projets plus précisément au cours de la préparation du projet.

Cette évaluation porte sur les études de planification, d'identification et de préfaisabilité.

<sup>14</sup> Codex préparé par M. Ahmadou Traore, professeur au CESAG

<sup>15</sup> Codex préparé par M. Ahmadou Traore, professeur au CESAG

<sup>16</sup> Source : Vers une culture du résultat, Jody Zall Kusek, Ray C Rist, éditions SAINT MARTIN, 2006

<sup>17</sup> Evaluation de la rentabilité des projets d'investissement, préface de Guy Charest, Frank Olivier Meye, l'Harmattan

#### ❖ L'évaluation à mi-parcours

Cette évaluation est effectuée au cours de la mise en œuvre c'est-à-dire à mi-chemin de l'exécution du projet ou programme. Elle permet de suivre et de corriger ou de réorienter éventuellement le projet ou programme en cours d'exécution. L'évaluation à mi-parcours a une nature formative<sup>18</sup>.

#### ❖ L'évaluation finale ou terminale

Elle a lieu à la fin de la mise en œuvre du projet ou du programme. Cette évaluation permet d'observer les conséquences à court terme du projet ou programme. C'est une évaluation récapitulative car elle est réalisée à la fin d'une initiative afin de déterminer si les effets anticipés ont été réalisés. Elle est destinée à fournir des informations sur l'intérêt du programme.

#### ❖ L'évaluation ex-post

L'évaluation ex-post a lieu nettement après l'achèvement du projet et elle s'intéresse aux effets à moyen terme et long terme du projet. Elle est aussi qualifiée d'étude rétrospective ou d'étude d'impact.

### 1.1.3.5- Les domaines de l'évaluation

#### ❖ L'évaluation des effets

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

L'évaluation devra prendre en compte que:

- le public concerné par les effets est plus large que le public cible de l'action;
- les stratégies menées par les populations sont souvent opaques et difficiles à cerner avec précision;

---

<sup>18</sup> Evaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme. Elle peut être menée pour d'autres raisons telles que la vérification de la conformité et du respect des obligations légales ou comme partie d'une évaluation plus large.

Ce type, d'évaluation reste limité car, il ne permet pas d'avoir une lisibilité claire des résultats et de l'impact du projet.

- des actions conduites par d'autres opérateurs ont pu interférer avec l'action à évaluer.

Cette évaluation est un regard porté sur l'interaction entre l'action et la population<sup>19</sup>.

#### ❖ L'évaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact prend en compte la complexité des interactions entre l'action de développement et l'ensemble de la population concernée par l'action.

La complexité des situations conduit obligatoirement à faire des choix permettant de retenir ce qui est significatif et de porter un jugement à partir d'un système de repérage des changements et de pondération de leur importance.

L'évaluation de l'impact est un jugement porté sur les dynamiques de changement au sein de la population concernée par l'action.

Elle permet:

- d'établir l'utilité de l'action dans la durée;
- de définir les réorientations et les suites à donner à l'action;
- d'améliorer la qualité des actions futures.

#### 1.1.3.6- Le dispositif de suivi évaluation

Le dispositif de suivi évaluation 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 des informations relatives aux activités menées et aux résultats atteints.

La systématisation d'un dispositif de suivi et d'évaluation performant contribue, dans une large mesure, à accroître l'efficacité de même que la rationalisation des moyens mobilisés<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Codex préparé par M. Ahmadou Traore, professeur au CESAG

<sup>20</sup> Document du dispositif de suivi évaluation du PRECABG, version 2010

### 1.1.3.7- Suivi évaluation

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

C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs de développement qui permet de prendre des décisions.

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

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

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

### 1.1.3.8- Le suivi-évaluation

C'est une combinaison du suivi et d'évaluations rapprochées qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire un questionnaire et une analyse des données, des observations, des théories, des convictions et ou hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action.

### 1.1.3.9- Contrôle

Le mot contrôle présente deux sens

① Sens de vérification, inspection:

- vérification, inspection attentive de la régularité d'un acte, de la validité d'une pièce;

② Sens de maîtrise:

- sens anglophone (control), s'apparente au suivi;
- action de maîtriser quelque chose, une entreprise, un territoire;

Robert J. Mockler présente le contrôle comme «un effort systématique visant à:

- établir des normes de rendement liées aux objectifs de la planification;
- concevoir un système d'information rétroactif;
- comparer les résultats obtenus avec les normes préétablies;
- repérer tout écart éventuel, à en mesurer l'ampleur;

- prendre les mesures nécessaires pour que l'on utilise toutes les ressources de l'organisation de la manière la plus judicieuse et la plus rentable en vue de réaliser les objectifs généraux».

Le contrôle est le processus qui permet de s'assurer que les activités sont en train d'être réalisées conformément aux plans et qui entraîne l'élaboration d'actions nécessaires pour corriger toute déviation importante par rapport aux objectifs.

#### **1.1.3.10- La supervision**

La supervision s'intéresse à l'organisation du personnel, à l'attribution des fonctions et responsabilités, aux compétences en vue de relever les faiblesses à combler par la formation ou un appui technique.

#### **1.1.3.11- Concepts de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)**

Pour le PNUD, la GAR est «une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. Elle offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit aussi d'une vaste stratégie de gestion visant à apporter d'importants changements dans le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats. Ceci passe par la définition de résultats réalistes, le suivi du progrès dans la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et la communication d'information au sujet de la performance»

De même, l'ACDI définit la gestion axée sur les résultats comme «un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les intervenants à la définition de résultats espérés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement<sup>21</sup>»

La Déclaration de Paris considère que «axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision».

---

<sup>21</sup> Gestion participative des projets de développement rural, Outils et méthodes d'intervention.

### 1.1.3.12- Les principes de la GAR

La GAR comporte six principes que sont<sup>22</sup>:

#### ❖ Partenariat

Afin que la GAR soit efficace, les résultats escomptés doivent être définis et validés par les parties prenantes du projet, à travers un processus de construction consensuel. Ce processus améliore le sentiment d'appropriation des parties prenantes, renforce leur engagement, améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des projets.

#### ❖ Responsabilité

Ce principe renvoie au partage des responsabilités par rapport à l'atteinte des résultats. Les parties prenantes définissent et valident en commun les décisions et les responsabilités de chacun. Dans ce sens, la participation est un élément clé de la redevabilité lors de la mise en œuvre d'un projet.

#### ❖ Transparence

Ce principe de la GAR, préconise la transparence totale du processus ainsi que l'identification de façon claire des résultats escomptés et les indicateurs correspondants afin que les résultats puissent être mesurables.

Il faut ajouter que, à travers la mise en œuvre d'un Cadre de Mesure de la Performance (CMP), l'information collectée pourra être utilisée pour la préparation de rapports mieux documentés qui pourront être utiles pour l'apprentissage. Ainsi donc, cela entraîne l'efficacité du processus de prise de décision.

#### ❖ Simplicité

La GAR est un outil de gestion simple pouvant aider les parties prenantes à définir et à accomplir des résultats réalistes.

---

<sup>22</sup> Codex préparé par M. Ahmadou Traore, professeur au CESAG

### ❖ **Apprentissage par l'action**

L'expérience de terrain, souvent basée sur des tentatives ou des erreurs, est un élément indispensable du développement des capacités d'une structure et permet d'améliorer la gestion de projets.

### ❖ **Application étendue**

L'application de la GAR doit être étendue à tous les autres projets et programmes, dans la mesure du possible.

#### **1.1.3.13- Concepts et outils de la GAR**

Les différents concepts et outils de la gestion axée sur les résultats sont<sup>23</sup>:

#### ❖ **Résultats**

C'est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Le résultat est la manifestation observable de l'atteinte de l'objectif. Il existe trois niveaux de résultats que sont: extrants, effets, impacts.

#### ❖ **Extrants /Produits /outputs**

L'extrant tel que défini par l'OCDE, est un bien, équipement ou service qui résulte de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

#### ❖ **Effets/Outcomes**

Ce sont les changements escomptés ou non, attribuables directement ou indirectement à une action. Ils s'observent au niveau des changements des conditions des bénéficiaires résultant de l'appropriation des extrants.

#### ❖ **Impact**

L'impact est l'effet à long terme, positif et négatif, primaire et secondaire, induit par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

---

<sup>23</sup> Codex préparé par M. Ahmadou Traore, professeur au CESAG

### ❖ **Chaîne des résultats**

C'est une suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence d'abord par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants et enfin mène aux réalisations et aux impacts, pour aboutir à une rétroaction.

Les résultats sont de deux types que sont:

- les résultats immédiats, appelés **extrants**, qui sont le produit des activités réalisées;
- les résultats de fin de projet, aussi appelés **effets**, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants;
- et le résultat à long terme, appelé **impact**, qui découle des effets obtenus.

### ❖ **Cadre de rendement**

Le cadre de rendement permet de conceptualiser le projet, en soumettant les intervenants à une série de questions dont les plus importantes sont:

- quel est le but du programme/projet?;
- quels résultats prévoyons-nous atteindre en fonction des ressources investies?;
- qui seront les bénéficiaires du programme/projet?;
- quelle est la meilleure façon de mettre en œuvre le programme/projet?;

Il permet en outre, de déterminer la logique interne ainsi que la logique externe du projet.

### ❖ **Groupe cibles (population cible)**

Ce sont les personnes ou organisations au bénéfice desquelles, l'action de développement est entreprise.

#### ❖ **Indicateur**

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

#### ❖ **Indicateur de performance**

C'est l'indicateur permettant de vérifier les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié.

#### ❖ **Mesure des performances**

Elle renvoie au système permettant d'apprécier les performances des actions de développement par rapport aux objectifs affichés.

#### ❖ **Les indicateurs de rendement**

Ce sont des mesures qualitatives ou quantitatives des résultats de développement. On distingue les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

#### ❖ **Notion de performance**

Vue son caractère relatif, le terme performance est difficile à définir de façon précise. La Banque Mondiale la définit comme étant la mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés<sup>24</sup>.

#### **1.1.3.14- Les différents modèles d'analyse de la performance**

On distingue plusieurs modèles et approches pour déterminer la performance d'un système, d'un projet ou même d'une organisation. La performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs fixés.

Dans la cadre de l'étude, nous présenterons brièvement quelques modèles de mesure de la performance, qui sont : le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994), le modèle de la

---

<sup>24</sup> Source : Vers une culture du résultat, Jody Zall Kusek, Ray C Rist, éditions SAINT MARTIN, 2006

performance d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) et le modèle de Kaplan et Norton (1992).

❖ **Le modèle de Morin et Savoie**

Ce modèle s'articule autour des quatre perspectives:

- efficacité économique;
- valeurs des ressources humaines;
- légitimité auprès des groupes externes;
- pérennité de l'organisation;
- à ces dimensions s'ajoute un cinquième: l'arène politique.

❖ **Le modèle d'Atkinson**

Ce modèle qui préconise deux types d'objectifs (primaires et secondaires), repose sur l'approche des parties prenantes comme base de réflexion sur la performance des organisations. Cette approche recommande aux organisations l'identification des parties prenantes qui peuvent affecter sa rentabilité.

Parties prenantes	Mesures primaires	Mesures secondaires
Les actionnaires	Rendement sur les investissements des actionnaires	. Croissance des revenus . Croissance des dépenses . Productivité . Ratio de capital . Ratio de liquidité . Ratio de qualité des actifs
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	. Enquête sur la clientèle pour différents marchés / produits . Enquête d'opinion auprès des employés
Les employés	Engagement des employés Compétences des employés Productivité des employés	. Indice sur divers éléments du service à la clientèle . Ratios financiers du coût des employés par différentes classifications de revenus
La communauté	Image publique	. Différentes enquêtes externes

Figure 1- Le modèle de la performance d'Atkinson et al. (1997)

❖ **Le modèle Robert S.Kaplan et Davide P. Norton**

Ce modèle comporte quatre axes:

- financier;
- client;
- processus interne;

- apprentissage et croissance.

C'est un modèle adapté aux entreprises industrielles et de services d'autant plus qu'il ne prend pas en compte l'axe social ou économique, aspect important dans un projet et en particulier un projet de développement.

❖ **Triptyque « Objectifs, Moyens, Résultats ».**

La notion de performance se définit aussi par rapport **au triptyque « Objectifs, Moyens, Résultats »**, qui fait ressortir trois indicateurs à savoir:

- la pertinence;
- l'efficacité;
- l'efficience.

## **1.2- Modèle d'analyse de la performance**

### **1.2.1- Précision du problème central et question de recherche**

Comment améliorer la performance du dispositif de suivi évaluation du PRECABG?

### **1.2.2- Choix des hypothèses de recherches**

La performance d'un dispositif de suivi évaluation dépend de deux paramètres:

- l'environnement interne du dispositif;
- et l'environnement externe du dispositif.

Nous allons conceptualiser ces hypothèses par l'équation suivante:

$$\text{Performance} = f(\text{environnement interne} + \text{environnement externe du dispositif})$$

### **1.2.3-Variables retenues pour l'étude**

Notre étude prendra donc en compte trois variables à savoir une variable expliquée (dépendante) et deux variables explicatives (indépendantes).

#### **1.2.3.1- La variable expliquée : la performance du dispositif de suivi-évaluation**

En référence aux modèles décrits (pages 22-23-24) du cadre théorique, notre étude appréciera la performance du dispositif selon les indicateurs suivants:

- la satisfaction de parties prenantes;
- l'efficacité du dispositif;
- l'efficacité;
- la durabilité.

Ces indicateurs se définissent comme suit:

### **La satisfaction**

Le dictionnaire Larousse décrit la satisfaction comme étant l'action de satisfaire une réclamation, un besoin, un désir. Contentement qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, de ce qu'on désire.

Un dispositif de suivi évaluation qui assure la satisfaction des parties prenantes est un dispositif qui met à la disposition de ces parties prenantes des rapports, de bonne qualité, avec des délais de réception respectés afin que les utilisateurs ou acteurs du système puissent mener à bien leur travail.

### **Efficacité** (succès, réussite)

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

L'efficacité se traduit par l'atteinte des objectifs assignés au dispositif de suivi évaluation.

### **Efficience**

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps...) sont converties en résultats de façon économe.

Un dispositif efficace permet d'analyser les résultats obtenus par rapport aux ressources disponibles (matériels, financiers, humains), de maîtriser les coûts et délais alloués au dispositif, de suivre les risques et hypothèses et d'assurer la bonne coordination avec les parties prenantes.

### **Durabilité (pérennité, viabilité)**

C'est la continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices à long terme.

Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques<sup>25</sup>.

Un dispositif de suivi évaluation viable prend en charge les risques pouvant affecter la continuité du fonctionnement du dispositif et capitalise les expériences afin d'assurer la capacité du dispositif à continuer.

### **1.2.3.2- Les variables explicatives : environnement interne et environnement externe**

☞ Les indicateurs que nous avons retenus pour l'environnement interne sont:

#### **Planification**

La planification est une étape déterminante de l'efficacité et du bon fonctionnement du dispositif

Elle porte sur la réalisation de plusieurs tâches:

- l'identification des besoins à satisfaire à moyen et long terme;
- la spécification des résultats à atteindre par la définition, la sélection et la classification des objectifs;
- la définition des critères d'évaluation permettant de juger de la performance du projet tant sur le plan des résultats atteints qu'en termes d'utilisation des ressources allouées;
- la préparation de façon logique et systématique des différentes actions à mener pour réaliser dans des conditions optimales les objectifs retenus;
- l'évaluation des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'exécution des activités et autres ressources complémentaires pour réaliser toutes les activités prévues du dispositif;
- la définition des responsabilités des personnes et/ou des unités structurelles chargées de la réalisation des activités;
- La planification des activités de suivi et de contrôle afin de mieux prendre en charge les risques.

#### **Organisation**

L'organisation consiste à structurer ou à mettre en ordre nos ressources en fonction des objectifs à réaliser à partir de critères de rationalité et d'efficacité. En tant que fonction de base du management du dispositif, l'organisation est un processus permettant de mettre en

<sup>25</sup> Source : Vers une culture du résultat, Jody Zall Kusek, Ray C Rist, éditions SAINT MARTIN, 2006

place une structure et un système de coordination des hommes, des ressources et des tâches pour atteindre des objectifs fixés<sup>26</sup>.

Dans un dispositif de suivi évaluation bien organisé, les responsabilités sont définies et affectées; un organigramme des tâches fonctionnel avec les effectifs et les compétences nécessaires existe. Les tâches et les responsabilités des membres sont bien décrites et claires. L'organisation consiste également à établir un plan de communication et à définir les procédures.

### **Direction**

C'est l'ensemble des tâches directement liées au commandement c'est-à-dire: définition de la stratégie et des objectifs généraux et intermédiaires du projet, prise de décision et arbitrage, négociations internes et externes, animation et motivation des intervenants, contrôle du bon fonctionnement des procédures mises en place, coordination des activités principales, optimisation globale des ressources, etc...

Ces tâches sont de la responsabilité personnelle du chef de projet<sup>27</sup>.

Pour assurer l'efficacité de la direction du dispositif, le responsable de suivi évaluation doit adopter un dispositif de motivation dans un climat propice.

Le dispositif de suivi évaluation doit se doter d'outils de supervision et de coordination et établir un processus de prise de décision.

Il doit également assurer une bonne communication entre partenaires.

### **Contrôle** (voir aussi d'autres définitions à la page 17)

Le contrôle est une vérification de la conformité à des données préétablies, suivie d'un jugement. C'est aussi une vérification a posteriori de la situation d'une opération qui permet de la comparer aux prévisions et d'en tirer les conséquences pour:

- les prévisions futures d'autres opérations;
- la qualité des méthodes de gestion et du personnel;
- les résultats généraux de la société (d'après le dictionnaire de management).

Le contrôle est une fonction essentielle de gestion pour le dispositif de suivi évaluation. Il consiste à identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations et les risques

<sup>26</sup> Codex gestion de projet, janvier 2011, élaboré par M. Ahmadou TRAORE.CESAG

<sup>27</sup> Dictionnaire de management

éventuels. Le dispositif doit pouvoir analyser les écarts et les risques. Cette fonction comporte les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact qui doivent être bien utilisés. C'est une fonction qui doit pouvoir favoriser les prises de décision dans la gestion d'éventuels écarts constatés.

☞ Les indicateurs que nous avons retenus pour l'environnement externe sont :

#### **Les risques liés au climat politique**

Ce sont les incidents liés à l'instabilité politique entre autres les émeutes, les coups d'Etat, l'absence de cadre institutionnel, la corruption de l'administration et l'inefficacité des systèmes légaux.

#### **Les risques liés à la défaillance des intervenants externes**

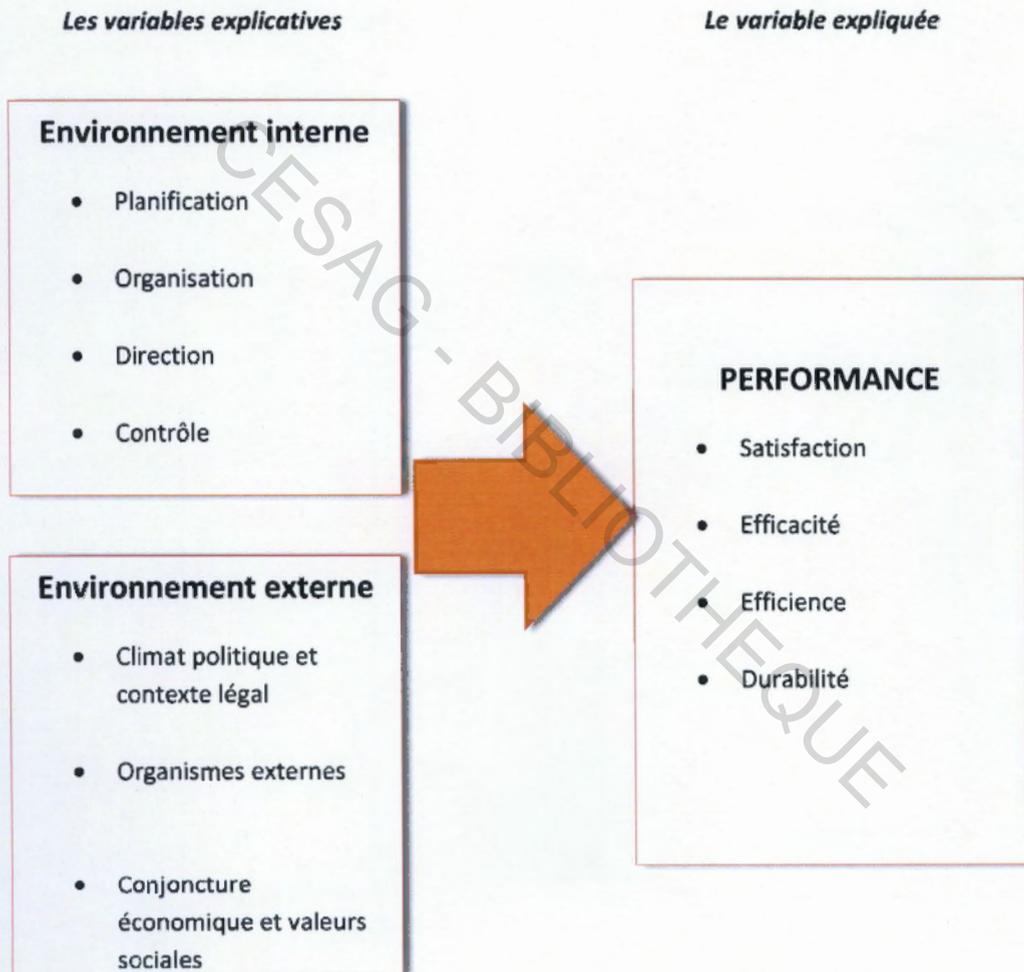
Ne disposant pas de toutes les compétences et les ressources humaines nécessaires, les chefs de projets sont amenés à confier certaines tâches à des consultants.

Par conséquent, le succès du projet dépend dans une certaine mesure de la compétence de ses consultants et autres acteurs externes.

#### **Conjoncture économique et valeurs sociales**

Il s'agit de la mauvaise gestion économique du gouvernement (hyperinflation et crises monétaires).

### 1.2.3.3- Le schéma d'un modèle d'analyse



**Figure 2- Schéma du modèle d'analyse de la performance**

### 1.2.4- Opérationnalisation du modèle d'analyse

**Tableau 1-Tableau d'opérationnalisation**

**Les indicateurs de performance**

Indicateurs	Les critères de l'indicateur	Score
<b>Satisfaction</b>	Rapports de suivi évaluation réguliers	<b>3</b>
	Délai de réception des rapports respecté	
	Bonne qualité des rapports	
<b>Efficience</b>	Analyse les résultats obtenus par rapport aux ressources disponibles (matériels, financiers, humains)	<b>5</b>
	Coûts et délais alloués au dispositif maîtrisés	
	Le dispositif permet de suivre les risques et hypothèses	
	Bonne coordination avec les parties prenantes	
	Respect des échéances dans la production des rapports	
<b>Efficacité</b>	Objectifs du dispositif de suivi évaluation sont atteints	<b>3</b>
	Informations sur les écarts de réalisations disponibles à temps	
	Les bénéficiaires ciblés tirent effectivement profit des rapports produits	
<b>Durabilité</b>	Prise en charge des risques pouvant affecter la continuité du fonctionnement du dispositif (arrêt du financement, coût élevé de la collecte de données....)	<b>2</b>
	Les expériences sont capitalisées afin d'assurer la capacité du dispositif à continuer	
<b>Total variables expliquées : Performance</b>		<b>13</b>

**Environnement interne**

Indicateurs	Les critères	Score
<b>Planification</b>	Besoins et utilisateurs déterminés	<b>11</b>
	Les objectifs définis	
	Critères d'évaluation du système définis	
	La Stratégie d'intervention définie	
	Les ressources sont évaluées	
	Existence d'outil de planification	
	Un dispositif de collecte, de traitement et d'analyse de données est élaboré	
	Les indicateurs pertinents sont définis	
	Calendrier de réalisation défini	
	Coût d'exploitation évalué	
	suivi des risques	
<b>Organisation</b>	Les responsabilités définies et affectées	<b>7</b>
	Existence d'un organigramme des tâches fonctionnel	
	Les effectifs et les compétences nécessaires existent	
	Les circuits d'information (plan de communication établi)	
	Description des tâches et des responsabilités des membres	
	Procédures définies	
	Les travaux sont estimés et planifiés en termes de délais et moyens	
<b>Direction</b>	Dispositif de motivation	<b>5</b>
	Climat propice	
	Existence d'outils de supervision et coordination	
	Existence d'un processus de prise de décision	
	Bonne communication entre partenaires	
<b>Contrôle</b>	Dispositif d'identification des écarts et des risques	<b>13</b>
	Les écarts et les risques analysés	
	Existence et respect du manuel de procédures	
	Respect du manuel de procédures	
	Le feed-back de l'information	
	Un système de contrôle existe	
	Le système de contrôle est fonctionnel	
	Les cadres de concertation organisés	
	Les recommandations sont appliquées	
	Les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact existent et sont utilisés	
	Les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact sont utilisés	
	Gestion des écarts	
Contrôle opérationnel : qualité, quantité, temps, budget		
<b>Total variables explicative : Environnement interne</b>		<b>36</b>

### Environnement externe

Indicateurs	Les critères	Score
<b>Climat politique et contexte légal</b>	Climat politique et contexte légal suivi (stabilité politique, réglementation, position gouvernementale)	1
<b>Organismes externes</b>	le faire faire est suivi et évalué (consultants) et autres acteurs externes	1
<b>Conjoncture économique et</b>	Conjoncture économique et valeurs sociales suivi (taux d'intérêt, PNB, taux d'inflation...)	1
<b>Total variables explicative : Environnement externe</b>		<b>3</b>

#### 1.2.5- Définition et justification de la population à l'étude

Nous avons mené notre étude avec une population de sept (7) personnes occupant différentes responsabilités au sein du projet. Ainsi notre échantillon est composé de 7 acteurs du projet.

Il s'agit de :

**Tableau 2-Liste des personnes enquêtées**

Position dans la structure	Nombre de personnes enquêtées
Le coordonnateur du projet	M.Ibrahima NDIAYE
L'expert en suivi évaluation	M.Waly FAYE
L'expert en management	Djibril KONE
Conseiller en organisation	M.Aliou SARR
Conseiller en organisation	M.Sidy DIOP
Conseiller en organisation	Mme Magatte WADE
Conseiller en organisation	Mme Khady DIAGNE

**NB:** les autres parties prenantes sont prises en compte dans l'administration du guide d'entretien au cours de rencontres informelles, lors de leurs différentes visites au sein du projet. Les informations recueillies ont aussi été enrichies avec différents rapports rédigés par les différents partenaires.

#### 1.2.6- Instruments de l'étude et méthode d'administration

Pour collecter les informations, nous avons utilisé un guide d'entretien comportant des questions ouvertes (cf. Annexe 1) et un questionnaire administrés directement (cf. Annexe 2). Le questionnaire comporte uniquement des questions fermées. La réponse « oui » équivaut à **1 point** et la réponse « non » équivaut à **0 point**.

Nous avons utilisé la triangulation qui consiste à faire un contrôle croisé de l'information à travers l'utilisation d'un guide d'entretien et d'un questionnaire en vue d'obtenir une perspective plus précise de la situation d'étude.

### 1.2.7- Mode de dépouillement

#### ❖ Mesure des critères

Score par critère = nombre total de « oui » obtenu par le critère dans l'enquête divisé par le nombre maximum de « oui » que peut avoir le critère

Taux d'appréciation = le score du critère multiplié par 100

#### ❖ Mesure de l'indicateur

Score par indicateur = somme des « oui » obtenus par l'ensemble des critères de l'indicateur divisée par le nombre maximum de « oui » que peut avoir l'indicateur.

Taux d'appréciation = le score de l'indicateur multiplié par 100

#### ❖ Mesure de la variable

Score par variable = somme des « oui » obtenus par les indicateurs de la variables divisée par le nombre maximum de « oui » que peut avoir la variable.

Taux d'appréciation = le score de la variable multiplié par 100

### 1.2.8- Code d'appréciation

Les taux d'appréciation de plus de 80% sont les plus performants. Ceux compris entre 50% et 80% les performants et les taux inférieurs à 50% les moins performants.

### 1.2.9- Mode d'interprétation

Chaque variable est d'abord interprétée en fonction du taux d'appréciation et du code d'interprétation. Ensuite, les variables responsables de la dépréciation de l'indicateur sont identifiées, enfin, nous analysons les critères responsables de la dépréciation au niveau de chaque indicateur.

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

### **2.1- Présentation du PRECABG**

Le Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG), est une initiative du Gouvernement du Sénégal qui a démarré en Septembre 2008.

Il est exécuté selon la modalité exécution nationale (NEX) pour une durée de 4 ans (septembre 2008-décembre 2011).

Le PRECABG a comme ancrage institutionnel la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DREAT). Le projet, mis en œuvre grâce à l'appui du PNUD contribue à la réalisation des objectifs du Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG).

### **2.2- Objectif global**

Contribuer au renforcement des capacités de bonne gouvernance au Sénégal

### **2.3- Objectifs spécifiques**

1. Contribuer à la promotion de la bonne gouvernance et à une meilleure coordination des initiatives des différents acteurs en la matière;
2. Soutenir l'amélioration de la qualité du service public à travers un appui à la simplification des formalités et procédures administratives et à d'autres réformes du secteur public;
3. Aider le parlement à mieux accomplir ses missions et à informer les populations sur son rôle;
4. Contribuer à une meilleure gestion, suivi et coordination de l'aide publique au développement.

### **2.4- Composantes**

Le projet s'articule autour de quatre composantes:

#### **Composante 1 : Soutien à l'amélioration de la qualité du service public**

Face aux différentes contraintes que sont: la forte centralisation des structures administratives et des moyens, la lourdeur et la longueur des procédures, les difficultés d'accès à l'information et la mauvaise qualité des rapports avec les usagers, le projet

contribuera à la simplification des formalités et procédures administratives et d'autres réformes du secteur public.

### **Composante 2 : Soutien à l'amélioration de la qualité du travail parlementaire**

Face au manque d'expérience parlementaire préalable de nombreux élus, la faible productivité législative due à l'absence de structure de soutien, le manque de visibilité et l'insuffisance de ressources humaines en quantité et qualité, l'appui est focalisé aussi bien sur le renforcement des capacités d'analyse et de communication des élus que sur l'amélioration des conditions de travail des services administratifs.

### **Composante 3 : Renforcement des capacités de gestion, de coordination et de suivi de l'Aide au développement (APD)**

En collaboration avec les partenaires techniques et financiers, le projet, à travers trois axes, appuie le gouvernement dans ses efforts de coordination, de simplification et d'harmonisation des actions des partenaires pour augmenter l'efficacité de l'aide au développement.

### **Composante 4: Renforcement des capacités de coordination et de mise en œuvre du PNBG et du PRECABG**

Il s'agit de renforcer le cadre institutionnel de pilotage et de mise en œuvre du PNBG II et du PRECABG afin de répondre aux nombreux défis de communication, de coordination, de suivi-évaluation et de synergie dans les différentes interventions des projets de gouvernance.

## **2.5- Bénéficiaires**

- les personnels des administrations partenaires à savoir le Ministère de l'Economie et des Finances, la Direction Générale de la Fonction publique (DGFP), la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DREAT), l'Agence de l'Informatique de l'Etat (ADIE), la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF), la Direction de la Planification Nationale (DPN);
- le parlement : les élus et le personnel administratif de l'Assemblée Nationale et du Sénat;

- les acteurs de la société civile et le secteur privé : Le Comité National de Dialogue Social (CNDS), l'APIX, la Plate-Forme des Acteurs Non-Etatique PFANE.

## **2.6- Stratégies d'intervention**

La stratégie d'intervention du projet est basée sur la concertation et le partenariat. Elle préconise une concentration des actions afin d'éviter l'éparpillement des moyens. La stratégie de mise en œuvre du projet se fonde sur les principes suivants :

- **le faire faire;**

Le projet confie l'exécution de certaines tâches à des acteurs externes. (Exemple : cabinets de consultance...).

- **la responsabilisation;**

Les bénéficiaires sont responsabilisés dans la conduite des activités.

- **la participation.**

Les structures bénéficiaires sont impliquées activement dans tout le processus (de l'identification des actions à l'évaluation de ces actions).

## **2.7- Organes et niveaux d'exécution**

Le **Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)**, l'organe de coordination, est chargé du suivi de la coopération entre le gouvernement sénégalais et le PNUD.

C'est l'organe national qui approuve et coordonne l'exécution des différents programmes et projets du PNUD au Sénégal.

Le **Secrétariat Général de la Présidence de la République (SGPR)**, est chargé de la mise en œuvre du projet.

La **Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique**, l'agence de réalisation est chargée de la coordination nationale du PNBG et de la mise en œuvre du PRECABG.

**Le Secrétariat Général du Gouvernement** préside le comité de pilotage du PRECABG.

Le comité de pilotage se réunit deux fois par an (début et fin de chaque exercice) et a pour missions de:

- fixer les grandes orientations du PRECABG et s'assurer de leur exécution;
- charger du suivi de l'atteinte des résultats du projet;
- valider le plan de travail annuel et le budget alloué;
- approuver le rapport d'activités annuel et le rapport financier de l'année écoulée.

**L'unité de gestion du projet et les responsables de composantes**, constituant le niveau opérationnel, a en charge:

- l'élaboration des programmes de travail;
- la programmation des sessions de formation;
- le choix des consultants, de l'achat d'équipements;
- l'exécution des opérations administratives et financières du programme;
- l'exécution des plans opérationnels.

## **2.8- Financement**

Le budget du projet s'élève à \$ 6 600 000 (soit 2 904 000 000 FCA sur la base d'un taux de change de 440FCFA pour 1\$US).

Le budget est reparti comme suit:

Source de financement	Montant en US \$
Fonds PNUD (TRAC 1, 2)	3 millions
Global Thematic Trust Fund / Espagne	1,450 million
Fonds Fiduciaire Français (FFF)	250 000
Budget de l'Etat au titre de la contrepartie	365 000
A rechercher pour boucler le financement	1,535 million

## 2.9- Structure des résultats du projet

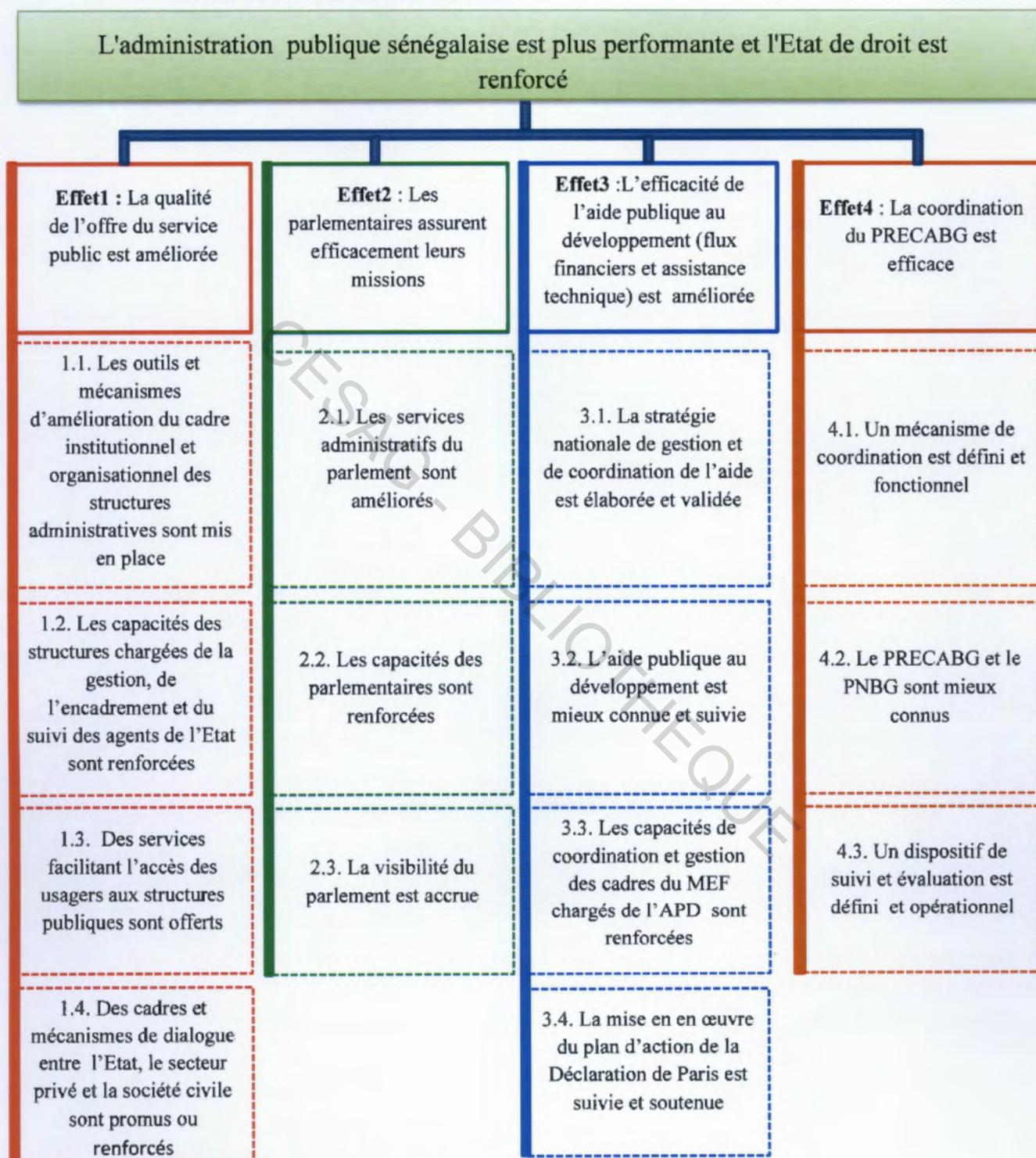


Figure 3- Structure des résultats du projet<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Source : document du dispositif de suivi évaluation du PRECABG, version 2010

## 2.10- le cadre logique du projet

Chaîne des résultats	Indicateurs	Sources de vérification	HYPOTHESES ET RISQUES
<b>IMPACT : Au Sénégal, l'administration publique est plus performante et l'Etat de droit est renforcé</b>			
<b>Effet 1: La qualité de l'offre du service public est améliorée</b>	Pourcentage d'usagers du service public ayant déclaré être satisfaits		La volonté politique existe pour appliquer les normes définies et pour mettre en œuvre les résultats des études et de l'audit. Les cadres dont les capacités sont renforcées ont l'opportunité de mettre en œuvre leurs nouvelles compétences
Extrant 1.1 : Les outils et mécanismes d'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel des structures administratives sont mis en place	1.1.1 Proportion de structures ayant adopté les normes définies	Rapports DREAT/ministères	Les études, et l'appui technique sont de bonne qualité.  Les personnes formées maîtrisent les concepts et sont motivées.  Le plaidoyer et la communication sont menés de manière efficace
	1.1.2 Nombre d'organismes publics audités	Rapports DREAT/ministères	
	1.1.3 Taux d'exécution des plans d'actions appuyés dans le cadre du SDRE	Rapports DREAT/ministères	
Extrant 1.2 : Les capacités des structures chargées de la gestion, de l'encadrement et du suivi des agents de l'Etat sont renforcées	1.2.1 Nombre de cadres des ministères formés au pilotage de la performance	Rapports PRECABG	
	1.2.2 Nombre de cadres des ministères formés à la gestion des Ressources Humaines		
	1.2.3 Nombre d'outils de gestion destinés à l'amélioration de l'encadrement et du suivi des agents de l'administration publique	Rapports PRECABG	
Extrant 1.3 : Des services facilitant l'accès des usagers aux structures publiques majeures (éducation, santé...) sont offerts	1.3.1 Nombre de bureaux d'accueil et d'information mis en place dans les ministères	Rapports PRECABG	
	1.3.2 Nombre de procédures administratives allégées	Rapports ADIE	
	1.3.3 Nombre de procédures intégrées dans les démarches administratives en ligne	Rapports ADIE	
Extrant 1.4 : Des cadres et mécanismes de dialogue entre l'Etat, le secteur privé et la société civile sont promus ou renforcés	1.4.1 Nombre de cadres de concertation sectoriels mis en place	Rapports CNDS Rapport ANE	
	1.4.2 Nombre de sessions de formation/concertation tenues pour le compte de la société civile (CNDS, ANE)		

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU PRECABG**

	1.4.3 Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation sur le dialogue social		
<b>Effet 2 : Les parlementaires assurent efficacement leurs missions</b>	Pourcentage de la population cible ayant une appréciation positive du parlement		La volonté politique de toutes les parties prenantes (Etat, partis politiques) pour que le parlement assure efficacement sa mission. Stabilité de l'institution parlementaire L'assiduité des parlementaires est effective.
<b>Extrant 2.1 : Les services de l'administration parlementaire (législatifs, de communication...) sont améliorés</b>	2.1.1 Nombre de personnes des services de l'administration parlementaire ayant effectué des missions d'étude et d'imprégnation	Rapports de missions Assemblée/PRECABG	Les études, et l'appui technique sont de bonne qualité  Les équipements sont identifiés en concertation avec le parlement, fournis dans les délais et utilisés à bon escient.
	2.1.2 Nombre d'agents des services administratifs formés sur au moins une thématique centrale en rapport avec leur mission	Rapports d'activités de AN et du Sénat /PRECABG	
	2.1.3 Niveau d'augmentation du nombre de bulletins du Journal des Débats des parlementaires édités	Direction de l'information de l'assemblée	
	2.1.4 Taux d'accroissement des dépenses d'investissement (équipement des services) du budget du parlement*	Budget AN et Sénat	
<b>Extrant 2.2 : Les capacités des parlementaires sont renforcées</b>	2.2.1 Augmentation du nombre de propositions de lois votées par le parlement*	Rapports service législatifs du parlement	Les parlementaires et le personnel administratif formés maîtrisent les concepts et sont motivés.
	2.2.2 Nombre de questions orales et de questions écrites posées au gouvernement*	Rapports service législatifs du parlement	
	2.2.3 Nombre d'assistants parlementaires, de traducteurs et de rédacteurs recrutés	Rapports PRECABG	
	2.2.4 Pourcentage de parlementaires formés sur au moins une thématique centrale	Rapports d'activités de AN et du Sénat /PRECABG	
	2.2.5 Nombre de parlementaires ayant effectué des missions d'étude et d'imprégnation	Rapport de missions parlement/PRECABG	
<b>Extrant 2.3 : La visibilité du parlement est accrue</b>	2.3.1 Nombre de visites des sites Web du Parlement	Site du Parlement	
	2.3.2 Pourcentage de la population-cible enquêtée qui connaît la mission et les activités du Parlement	Rapport d'étude	
	2.3.3 Nombre d'exemplaires du Bulletin d'Information parlementaire Publiés et diffusés	Direction de la communication de l'AN	
	2.3.4 Nombre de kits (une plaquette, CD, DVD, etc.) sur le Parlement distribués	Direction de la communication de l'AN	
<b>Effet 3 : L'efficacité de l'aide publique au développement (flux financiers et assistance technique) est améliorée</b>	Progrès par rapport au rang de l'IDH		Volonté politique existe pour améliorer l'APD et mettre en œuvre le Plan d'Action de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide Le système d'information de l'aide et de l'assistance technique mis en place est effectivement utilisé La volonté politique existe pour mettre en œuvre les résultats des études
	Taux de réduction de la pauvreté		

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU PRECABG**

<b>Extrant 3-1 : La stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide (APD) est élaborée et validée</b>	3.1.1 Existence du document validé de stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide	Documentation DCEF	Le processus de d'élaboration et de validation du plan d'action est largement participatif
	3.1.2 Pourcentage de projets et programmes ayant appliqué les recommandations de la Stratégie Nationale de gestion et de Coordination de l'Aide	Rapports de la DCEF	
<b>Extrant 3-2 : L'aide publique au développement est mieux connue et suivie</b>	3.2.1 Le SI de gestion de l'APD est fonctionnel	Rapports de la DCEF	L'évaluation est bien menée et les rapports annuels de suivi sont publiés dans les délais
	3.2.2 Nombre de rapports sur l'ADP publiés		
	3.2.3 Taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures*		
<b>Extrant 3-3 : Les capacités de coordination et gestion des cadres du MEF chargés de l'APD sont renforcées</b>	3.3.1 Nombre d'utilisateurs dont les capacités ont été renforcées en matière de coordination et de gestion de l'APD	Rapports de la DCEF	Les personnes formées maîtrisent les concepts et sont motivées Les recommandations pertinentes de l'évaluation sont mises en œuvre
<b>Extrant 3-4 : La mise en œuvre du plan d'action de la Déclaration de Paris est suivie et soutenue</b>	3.4.1 Pourcentage de projets et programmes évalués et considérés comme performants*	Rapports de la DCEF	
	3.4.2 Pourcentage de projets évalués et considérés comme satisfaisants*	Rapports de la DCEF	
<b>Effet 4 : La coordination du PRECABG est efficace</b>	Taux d'exécution financière est au moins égal à 80%		Toutes les parties prenantes sont engagées à mettre en œuvre les accords signés Les cadres dont les capacités sont renforcées ont l'opportunité de mettre en œuvre leurs nouvelles compétences
	Le taux d'exécution budgétaire est au moins égal à 80%		
	Taux d'exécution technique est au moins 80%		
<b>Extrant 4.1 : Un mécanisme de coordination est défini et fonctionnel</b>	4.1.1 Nombre de réunions de coordination tenues	UGP	Les recommandations pertinentes des rencontres sont suivies et mises en œuvre. Les études, l'audit et l'appui technique sont de bonne qualité
	4.1.2 Nombre de réunions de Comité de pilotage		
	4.1.3 Existence de logiciels d'application et d'outils de gestion		
	4.1.4 Nombre d'audits avec résultats satisfaisants	UGP	
<b>Extrant 4.2. Le PRECABG et le PNBG sont mieux connus</b>	4.2.1 Nombre de supports de communication produits et distribués		Les personnes formées maîtrisent les concepts et sont motivées.
	4.2.2 Nombre de visites du site Web		
<b>Extrant 4.3. Un dispositif de suivi et évaluation est défini et opérationnel</b>	4.3.1 Existence de logiciel de suivi évaluation fonctionnel		Le site web est bien conçu, attractif et utilisé
	4.3.2 Disponibilité d'un document de suivi évaluation et des données sur les indicateurs de performance du projet		Le plaidoyer et la communication sont menés de manière efficace Les équipements sont fournis dans les délais et utilisés à bon escient

## **2.11- Les acquis majeurs du projet**

Des concrétisations importantes sont constatées à savoir:

- la mise à disposition d'outils stratégiques de rationalisation et d'organisation de l'administration publique;
- la production d'outils pour une gestion et un encadrement plus efficace des agents de l'Etat;
- la facilitation de l'accès aux services publics;
- le soutien des acteurs de la société civile et du secteur privé;
- l'élaboration de documents stratégiques pour le développement du parlement;
- le renforcement des capacités des agents de l'administration et du parlement;
- la mise en place de systèmes d'information et de suivi évaluation;
- la mise en place de dispositifs institutionnels de communication.

## **2.12- Le dispositif de suivi évaluation du PRECABG**

La conception du dispositif de suivi évaluation du PRECABG obéit à l'esprit et au principe de la gestion axée sur les résultats. Ainsi, toute la procédure est articulée aux différents niveaux de la chaîne des résultats. Le dispositif permet donc de suivre les progrès dans l'utilisation des intrants, la mise en œuvre des activités, la réalisation des extrants, des effets et des impacts.

Dans un processus axé sur les résultats, les extrants, les effets et les impacts de la chaîne des résultats représentent **les niveaux de résultats de développement**.

Logiquement, ces résultats doivent refléter des changements réels imputables à la mise en œuvre effective des activités soutenues par les investissements dans chacune des composantes.

Le dispositif permet de collecter régulièrement des données afin de mettre à la disposition de l'UGP, des décideurs et des partenaires, une information leur permettant de prendre des décisions éclairées.

Les objectifs spécifiques du dispositif sont:

- d'améliorer la procédure de collecte et de traitement de données sur l'évolution du projet;
- de mettre à la disposition des gestionnaires, des partenaires et du grand public, une information pertinente et objective sur les performances;

- d'appuyer la mise en synergie, les mécanismes et systèmes de collecte de données existants en matière de gouvernance;
- de contribuer au renforcement des capacités des acteurs nationaux en matière de suivi-évaluation.

Le fonctionnement de ce dispositif rend disponible:

- une batterie d'indicateurs de performance définis de manière consensuelle sur toute la chaîne des résultats du projet;
- un répertoire d'outils pertinents et des supports modernes de gestion des données devant aider à renseigner les indicateurs et à analyser leur évolution;
- une base de données constituée d'études, de rapports significatifs portant sur la gouvernance.

Le dispositif de suivi évaluation du PRECABG est composé de six fonctions couvrant les différentes étapes de mise en œuvre du projet.

Nous présentons brièvement ces fonctions dans la suite.

#### **2.12.1- La fonction Suivi de la Planification**

Cette fonction aboutit à la mise au point de la structure des travaux et leur ordonnancement par séquences temporelles ainsi qu'une distribution des rôles et des responsabilités au sein des membres de l'UGP. Dans chacune des composantes du projet, une prévision de réalisation de chaque activité sur une base pluriannuelle, annuelle et trimestrielle est établie et devra faire l'objet d'une surveillance permanente.

#### **2.12.2- La fonction Suivi de l'exécution**

Cette fonction prend en compte les intrants, les activités, les extrants et les risques. Le suivi de l'exécution, permet dans un premier temps à l'UGP ainsi qu'aux partenaires de disposer de manière périodique, de l'information sur l'évolution de l'exécution à la fois technique et financière dans chacune des composantes du projet. Il permet aussi de savoir ce qui est exécuté au quotidien à quel coût, par rapport aux prévisions. Le second enjeu lié à cette fonction est qu'elle permet d'identifier les anomalies ou les forces dans le processus de réalisation des activités afin d'orienter l'action.

Cette fonction comporte le suivi comptable et financier, le suivi des activités et des tâches, le suivi des extrants, le suivi des risques et le suivi du rendement.

### 2.12.2.1- Le suivi comptable et financier

Le suivi comptable et financier concerne la gestion budgétaire et financière (état des décaissements et des dépenses du projet par ligne budgétaire, par composante et par source de financement). Ce suivi permet d'analyser le taux d'exécution financière en relation avec le taux d'exécution physique et en comparaison avec le budget prévisionnel.

Afin de pallier une faiblesse majeure consistant à séparer le suivi financier du suivi technique et rendre compte régulièrement de la performance et de l'efficacité, un lien est établi entre ces deux segments complémentaires du dispositif.

Il porte sur trois niveaux :

- *Le suivi des dépenses*

Chaque activité du plan de travail est attachée à un coût avec des lignes budgétaires définies. Aussi, le suivi porte sur les dépenses prévues et réalisées pour chaque activité et chaque extrant. Un mécanisme de capture ou de transfert des données du système financier et comptable dans l'application est prévu. Celle-ci intègre une fonction permettant, en temps réel, de retracer l'évolution des dépenses et les écarts entre les prévisions et les réalisations.

- *Le suivi des dépenses par fonds*

Le financement du projet est assuré par plusieurs Fonds (GTTF, TRAC, FFF, Gouvernement). Pour garantir l'atteinte du niveau de dépenses requis par trimestre et par année, le suivi porte sur les dépenses effectuées au titre de chacune de ces sources de financement. L'application prévoit cette attribution des dépenses par fonds et une harmonisation avec la codification des lignes budgétaires du système de gestion comptable du PNUD.

- *Le suivi des demandes de fonds :*

La célérité ou les retards dans le processus de mise à disposition des fonds peuvent avoir des incidences sur les performances physiques et financières. Le suivi à ce niveau couvre à la fois les montants sollicités et les montants reçus et le respect des échéances de mise à disposition des fonds pour chaque trimestre. La détermination de l'écart moyen entre les montants reçus et les montants sollicités ainsi que l'évolution du délai moyen entre les dates de dépôt des demandes et de virement effectif constituent des paramètres à observer et à intégrer dans les

analyses et les rapports périodiques. La disponibilité de données constantes sur ces variables peut servir de base à des prises de décisions pour l'amélioration des procédures de gestion financière.

#### 2.12.2.2- Le suivi des activités et des tâches

La révision de la structure des travaux du plan de travail pluriannuel a permis d'établir un agencement plus opérationnel et plus cohérent de l'ensemble des activités-clés ainsi que leur fractionnement en tâches. Elles font l'objet d'un suivi et de compte rendu périodique.

L'application intègre une fonctionnalité qui permet d'assurer la gestion et le suivi des plans de travail pour chaque extrant dans chaque composante du projet.

Les **activités** sont saisies dans le module qui prévoit par ailleurs une plage pour les différentes tâches requises. Pour renseigner, en temps réel, le niveau de réalisation de chacune des activités, il a été mis en place un système de pondération établi sur la base du poids de la tâche. Exemple : pour chaque étude à réaliser, un quota de points, exprimé en pourcentage, est attribué à l'élaboration, à la validation des TDR, au recrutement de consultant, à la réalisation de l'étude ainsi qu'à sa validation.

Chaque **tâche** est attribuée à un responsable membre de l'UGP avec une définition claire des dates prévues pour le démarrage et la fin. Le retard accusé dans la réalisation de la tâche sera calculé automatiquement par le système disposant d'un mécanisme d'alerte qui en indiquera le nombre de jours. L'information est ainsi envoyée au responsable et au principal gestionnaire, via deux canaux : sms ou email. De même, chaque membre de l'UGP dispose d'un code d'accès à l'application permettant, après exécution, d'indiquer l'effectivité de la réalisation de la tâche qui lui est attribuée.

Les données du suivi des activités permettent, pour les différentes séquences temporelles, de calculer les taux de réalisation physique sur la base de la planification initiale, assortis d'une analyse des facteurs explicatifs, des écarts constatés entre les prévisions et les résultats. Les problèmes rencontrés et la recherche des solutions appropriées sont par ailleurs indiqués. Le travail de consolidation des données sur les résultats d'opération est facilité par le module statistique de l'application qui génère toute l'information utile sur leur niveau d'exécution.

L'évaluation des dépenses attachées à chaque activité constitue un pan important du rapport trimestriel. Le bilan sur les performances financières est assorti d'une analyse et de suggestions.

#### **2.12.2.3- Suivi des extrants**

Les différents résultats de développement renvoient aux extrants, effets et impacts. De manière logique, ces résultats doivent refléter des changements réels attribuables à la mise en œuvre effective des activités soutenues par les investissements dans chacune des composantes.

L'extrait doit en effet découler de l'achèvement des résultats opérationnels (activités). Ce sont des produits tangibles et livrables. Dans la perspective d'assurer un meilleur suivi de ce premier niveau des résultats de développement, il a été procédé à un examen approfondi du cadre logique pour redéfinir la chaîne des résultats qui répondent aux caractéristiques et principes de la Gestion axée sur les résultats (cf. structures des résultats).

Le lot d'activités prévues pour chaque extrait fait l'objet d'un suivi afin de déterminer son niveau de réalisation. Du point de vue des dépenses, le budget prévu pour chaque produit dans le plan de travail annuel fait l'objet d'une observation permanente pour déterminer les écarts et leurs causes. Le module « statistique » de l'application permet de disposer de ces informations durant tout le processus d'exécution du plan.

#### **2.12.2.4- Suivi des risques**

La gestion des risques est un maillon important de la planification et de la gestion pour parvenir aux résultats escomptés. Il importe de rappeler que les hypothèses identifiées pour chacune des composantes du cadre logique du projet décrivent les conditions nécessaires pour que se réalise, comme prévu, la relation de cause à effet entre les différents niveaux de la chaîne des résultats. Or, il existe le risque (élevé, modéré ou faible) que certaines hypothèses soient fausses et que les conditions identifiées ne se réalisent pas. La stratégie de gestion des risques trouve dès lors toute son importance en ce qu'elle suggère, dès le départ, d'envisager les actions à mettre en œuvre pour les atténuer. A ce titre, les risques identifiés dans la matrice ont conduit à l'identification d'une série de mesures susceptibles de les contrer ou de les atténuer.

#### **2.12.2.5- Le suivi du rendement**

Le suivi des extrants se fait à l'aide d'une série d'indicateurs (cadre de suivi de rendement) faisant l'objet d'un module spécifique dans l'application. A ce titre, le RSE est chargé de collecter et de saisir la valeur des indicateurs selon leur périodicité de collecte. Ainsi la saisie portera sur l'année, (et/ou) le semestre, (et/ou) le trimestre, (et/ou) le mois, et la valeur de l'indicateur pour la période. Le cadre de suivi du rendement est présenté en annexes (annexe14).

Il permet d'établir un plan structuré de collecte et d'analyse des données, d'utilisation et de diffusion de l'information sur le rendement. Pour chacun des indicateurs identifiés, il est précisé la source d'information, la méthode et la fréquence ainsi que le responsable de la collecte, de l'analyse et de la diffusion des données. L'information sur le rendement informe, pour chaque composante, des progrès accomplis dans la chaîne des résultats, aide à déterminer les forces et les faiblesses afin de prendre des mesures correctives.

Etant donné que le niveau d'exécution des tâches et activités est fourni en temps réel par l'application, les indicateurs de performance retenus dans le cadre de suivi de rendement concernent les résultats liés aux niveaux extrants et effets.

#### **2.12.3- La fonction de suivi des effets et impacts**

Le suivi des résultats à moyen et long terme, demeure au centre du dispositif qu'il convient d'apprécier au travers d'indicateurs appropriés. Les efforts déployés dans la réalisation des activités, et partant des extrants retenus, doivent se traduire par l'effectivité du changement recherché par le projet. D'autres initiatives similaires ou axées sur un autre volet touchant les mêmes cibles peuvent concourir à la réalisation de l'effet.

Plus concrètement, les effets se traduisent par des changements de comportements des acteurs des institutions appuyées pouvant se refléter à plusieurs niveaux : meilleure pratique dans la gestion des institutions partenaires suite aux différentes actions de renforcement, un plus grand engagement, une meilleure qualité des services offerts... Pour chacun des axes d'intervention du projet correspondant à une composante, les indicateurs d'effets ont été identifiés et font l'objet d'un suivi. Dans ce processus, la définition de la situation de référence trouve toute son importance en ce qu'elle établit une base objective de comparaison des performances du projet.

Les incidences de l'intervention, à long terme, sont aussi observables à une échelle plus large au sein de la société. Le projet vient en contribution à la réalisation du PNBG qui est le levier de mise en œuvre de la politique nationale en matière de gouvernance. De ce point de vue, la lecture de ces incidences à long terme est à mettre en lien avec l'évolution de la performance de l'administration publique, de l'instauration d'un Etat de droit inscrite dans la perspective de réduction de la pauvreté.

Le mécanisme retenu pour renseigner les indicateurs d'effet et apprécier leur évolution repose sur la réalisation d'études ciblées dans les différents domaines d'action du projet. Il s'agit d'enquêtes spécifiques (Exemple: Enquête portant sur la satisfaction des usagers) de sondage...

#### **2.12.4- La fonction Capitalisation**

Le dialogue sur les politiques, les échanges sur les bonnes pratiques ainsi que le partage des connaissances revêtent une importance primordiale. Un enjeu majeur est de documenter l'expérience afin de la rendre communicable à d'autres. La disponibilité de l'information et de la connaissance pour les organisations est de plus en plus reconnue comme un capital qui s'enrichit. Il s'agira de mettre en place un mécanisme pouvant aider à mieux appréhender les principales caractéristiques du modèle d'intervention et les déterminants de succès et d'échec.

Cet exercice constitue un des premiers leviers de lutte contre la déperdition des connaissances et des bonnes pratiques. Il permet, dans le processus de conduite du projet, de capter et de conserver les savoirs et pratiques prometteurs susceptibles d'être transférés dans des contextes similaires ou différents. Par ailleurs, il contribuera à déceler les effets pervers et les facteurs bloquants (rapports de pouvoirs entre acteurs, conflits d'intérêt, modes opératoires...) dont la maîtrise des déterminants peut servir à améliorer l'intervention. Cette dimension apprentissage est essentielle dans la conduite de l'intervention.

#### **2.12.5- La fonction Evaluation**

Le montage du projet prévoit deux moments d'évaluation :

L'évaluation à mi-parcours est entreprise à la fin de la deuxième année de mise en œuvre et aide à déterminer les progrès en cours vers la réalisation des produits du programme. Elle identifie, au besoin, les corrections nécessaires et se concentre sur l'efficacité, l'efficience et les délais, tout en soulignant les questions méritant une décision et des actions. Cette évaluation permet par ailleurs de tirer les leçons de l'expérience initiale du programme

en termes de formulation, de mise en œuvre et de gestion. Les conclusions de cette revue sont incorporées à titre de recommandations pour une amélioration de la mise en œuvre du programme.

L'évaluation finale a lieu à la fin du Programme (2011) et se concentre sur les mêmes questions que l'évaluation à mi-parcours. Elle s'intéresse aussi à la durabilité des impacts et des résultats comprenant les capacités de développement et les acquis au profit de l'environnement global.

Dans ce processus, l'UGP interviendra pour la facilitation de la préparation et l'organisation de ces deux activités qui seront conduites par le Ministère de l'Economie et des Finances après consultation avec les parties prenantes au document de programme. De même, les différentes productions, les données du suivi, par le biais des indicateurs à tous les niveaux de la chaîne des résultats seront mis à disposition pour documenter ces évaluations.

#### **2.12.6- Fonction information/ communication**

Le projet mène un certain nombre d'activités dans le cadre de ses plans annuels et trimestriels de travail. Ces activités produisent de l'information destinée aux acteurs internes, aux partenaires d'exécution (administrations, secteur privé, société civile), aux autorités et au grand public. Ainsi le dispositif comporte un ensemble d'outils et de mécanismes conçus pour canaliser, de manière continue, un flot d'informations significatives à travers plusieurs supports et mécanismes.

Pour chaque fonction, le dispositif de suivi évaluation du PRECABG s'est doté de mécanismes, de procédures et des outils de collecte de données spécifique résumés dans le tableau ci-dessus.

**Tableau 3-Les mécanismes et outils du dispositif de suivi évaluation**

FONCTIONS	Mécanismes, procédures, outils
Suivi de la Planification	Tableau de planification annuelle Tableau de planification trimestrielle
Suivi de l'exécution (activités et intrants, extrants, et les risques)	Fiche de suivi des activités/dépenses par extrant Fiche d'évaluation des activités/dépenses trimestrielles Tableau de suivi des résultats Cadre de suivi du rendement Tableau de bord des indicateurs Fiche de suivi des demandes de Fonds Fiche de suivi de contrats Fiche de suivi des activités individuelles Fiche de suivi pour atténuation des risques
Suivi des effets et impacts	Tableau de bord des indicateurs d'effets et d'impacts Etudes spécifiques
Capitalisation	Etudes ciblées sur des thématiques spécifiques Atelier de production Analyse documentaire
Evaluation	Auto évaluation Etudes ciblées
Information/Communication	Rapports périodiques Application/Plate-forme d'échange Site web Réunion de coordination Atelier d'information et de partage

Deuxième partie : Présentation des  
résultats et  
propositions/recommandations

## **Chapitre 1 : Présentation des résultats**

Les résultats de l'étude sont présentés dans les tableaux suivants. Les analyses et interprétations des résultats se trouvent à la suite de chaque tableau.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 1.1- les résultats par rapport à la variable performance

Variables	Indicateurs	Critères	Valeurs des critères	Score par critères	Taux d'appréciation par critères en %	Score par indicateurs	Taux d'appréciation par indicateurs en %	Score total par variables	Taux d'appréciation par variable en %
<b>PERFORMANCE</b>	Satisfaction	Rapports de suivi évaluation réguliers	1	7/7	100	16/21	76,19	53/91	58,24
		Délai de réception des rapports respecté	1	6/7	85,71				
		Bonne qualité des rapports	1	3/7	42,85				
	Efficience	Analyse les résultats obtenus par rapport aux ressources disponibles (matériels, financiers, humains)	1	3/7	42,85	19/35	54,28		
		Coûts et délais alloués au dispositif maîtrisés	1	3/7	42,85				
		Le dispositif permet de suivre les risques et hypothèses	1	3/7	42,85				
		Bonne coordination avec les parties prenantes	1	6/7	85,71				
		Respect des échéances dans la production des rapports	1	4/7	57,14				
	Efficacité	Objectifs du dispositif de suivi évaluation sont atteints	1	4/7	57,14	10/21	47,61		
		Informations sur les écarts de réalisations disponibles à temps	1	4/7	57,14				
		Les bénéficiaires ciblés tirent effectivement profit des rapports produits	1	2/7	28,57				
	Durabilité	Prise en charge des risques pouvant affecter la continuité du fonctionnement du dispositif (arrêt du financement, cout très élevé de la collecte des données....)	1	2/7	28,57	8/14	57,14		
		Les expériences sont capitalisées afin d'assurer la capacité du dispositif à continuer	1	6/7	85,71				

## 1.2- Analyse et interprétation des résultats de la variable performance

A l'issue de notre étude, nous avons constaté au total que **58,24%** des personnes enquêtées déclarent que le dispositif de suivi évaluation du PRECABG est performant et **41,76%** affirment le contraire. Ainsi le taux d'appréciation de 58,24% informe que le dispositif est performant.

Cependant des faibles taux d'appréciation sont observés au niveau de différents critères. Nous avons:

- Au niveau de l'indicateur « **Satisfaction** »

Le critère « **Bonne qualité des rapports** » a enregistré un taux d'appréciation de 42,85% inférieur à **0,5**.

- Au niveau de l'indicateur « **Efficience** »

Les critères « Analyse les résultats obtenus par rapport aux ressources disponibles (matériels, financiers, humains) »; « Coûts et délais alloués au dispositif maîtrisés » et « Respect des échéances dans la production des rapports » ont obtenu des taux d'appréciations de 42,85% inférieurs à **0,5**.

- Au niveau de l'indicateur « **Efficacité** »

Le critère « Les bénéficiaires ciblés tirent effectivement profit des rapports produits » a enregistré un taux d'appréciation de 28,57% inférieur à **0,5**.

- Au niveau de l'indicateur « **Durabilité** »

Le critère «Prise en charge des risques pouvant affecter la continuité du fonctionnement du dispositif» a enregistré un taux d'appréciation de **28,57%** inférieur à **0,5**.

### 1.3- les résultats par rapport à la variable environnement interne

Variables	Indicateurs	Critères	Valeurs des critères	Score par critères	Taux d'appréciation par critères en %	Score par indicateurs	Taux d'appréciation par indicateurs en %	Score total par variables	Taux d'appréciation par variable en %
Environnement interne	Planification	Besoins et utilisateurs déterminés	1	7/7	100	68/77	88,31	201/252	79,76
		Les objectifs définis	1	7/7	100				
		Critères d'évaluation du système définis	1	7/7	100				
		La Stratégie d'intervention définie	1	7/7	100				
		Les ressources sont évaluées	1	6/7	85,71				
		Existence d'outil de planification	1	7/7	100				
		Un dispositif de collecte, de traitement et d'analyse de données est élaboré	1	6/7	85,71				
		Les indicateurs pertinents sont définis	1	5/7	71,42				
		Calendrier de réalisation défini	1	7/7	100				
		Coût d'exploitation évalué	1	5/7	71,42				
	Coût d'exploitation évalué suivi des risques	1	4/7	57,14					
	Organisation	Les responsabilités définies et affectées	1	7/7	100	45/49	91,83		
		Existence d'un organigramme des tâches fonctionnel	1	6/7	85,71				
		Les effectifs et les compétences nécessaires existent	1	6/7	85,71				
		Les circuits d'information (plan de communication établi)	1	5/7	71,42				
		Description des tâches et des responsabilités des membres	1	7/7	100				
		Procédures définies	1	7/7	100				
		Les travaux sont estimés et planifiés en termes de délais et moyens	1	7/7	100				
	Direction	Dispositif de motivation	1	5/7	71,42	31/35	88,57		
		Climat propice	1	7/7	100				
		Existence d'outils de supervision et coordination	1	7/7	100				
		Existence d'un processus de prise de décision	1	6/7	85,71				
		Bonne communication entre partenaires	1	6/7	85,71				
	Contrôle	Dispositif d'identification des écarts et des risques	1	7/7	100	57/91	62,63		
		Les écarts et les risques analysés	1	1/7	14,28				
		Existence d'un manuel de procédures	1	7/7	100				
		Respect du manuel de procédures	1	2/7	28,57				
		Le feed-back de l'information	1	6/7	85,71				
Un système de contrôle existe		1	7/7	100					
Le système de contrôle est fonctionnel		1	1/7	14,28					

	Les cadres de concertation organisés	1	7/7	100				
	Les recommandations sont appliquées	1	5/7	71,42				
	Les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact existent	1	7/7	71,42				
	Les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact sont utilisés	1	3/7	42,85				
	Gestion des écarts	1	3/7	42,85				
	Contrôle opérationnel : qualité, quantité, temps, budget	1	1/7	14,28				

#### 1.4- La variable explicative : L'environnement interne

L'environnement interne est apprécié par **79,76%** des personnes enquêtées contre **20,24%** qui pensent que:

- les écarts et les risques ne sont pas analysés;
- le manuel de procédures n'est pas respecté;
- le système de contrôle n'est pas fonctionnel;
- les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact sont plus ou moins utilisés ;
- et le Contrôle opérationnel: qualité, quantité, temps, budget n'est pas effectif.

Au total, les indicateurs « Planification » « Organisation » « Direction » ont obtenu les taux d'appréciation les plus élevés respectivement de **88,31%**, **91,83%**, **88,57%**.

#### L'indicateur « planification »

Toute activité de suivi et d'évaluation prend appui sur une planification claire. Notre enquête et notre guide d'entretien nous révèlent que la planification est très bien élaborée. Les utilisateurs et leurs besoins sont identifiés selon la méthode participative favorisant l'implication des différents acteurs concernés par l'activité de suivi évaluation; les critères d'évaluation du dispositif sont bien définis; les activités, les sous-activités (tâches) et les coûts associés, nécessaires à la réalisation des résultats fixés sont ordonnés dans le temps. Le projet a doté son dispositif de suivi évaluation de plusieurs outils de planification. Ainsi des modèles établis (canevas standards) sont utilisés dans le dispositif de suivi évaluation pour les projets sous Exécution nationale soutenus par le PNUD. Il s'agit du plan de travail annuel et des plans de travail trimestriels. Une application informatique a aussi été élaborée. Elle dispose d'un module qui prend en

charge la fonction de suivi de la planification permettant donc de programmer pour chaque extrant, les activités et les tâches, les coûts prévus, les dates prévues et effectives de réalisation ainsi que la personne responsable.

Néanmoins d'autres logiciels plus adaptés et faciles d'utilisation seraient mieux indiqués d'autant plus que l'utilisation de l'application existante connaît plusieurs insuffisances et de surcroit n'est pas accessible en ligne par les membres de l'UGP.

Le dispositif de suivi évaluation renferme un processus de collecte, de traitement et d'analyse de données. La stratégie d'intervention avec un calendrier de réalisation est définie. Les indicateurs sont pertinents.

Cependant le critère « Suivi des risques » a enregistré le plus faibles taux de 57,14%.

#### **L'indicateur « Organisation »**

Le dispositif de suivi évaluation est très bien organisé avec des procédures définies. Un organigramme des tâches est élaboré et fonctionnel avec les responsabilités définies et affectées. Les compétences nécessaires existent. Cependant, nous pensons que les effectifs sont insuffisants car l'utilisation de l'application nécessitera le recrutement de personnel qui se chargera de saisir les données, de les mettre à jour afin de pouvoir suivre et contrôler les réalisations.

Cette personne, si elle n'a pas les compétences pour utiliser le logiciel, pourrait être formée. Le dispositif comporte un plan de communication et les informations sont diffusées via les rapports, un site web, et des ateliers de partage.

#### **L'indicateur « Direction »**

Le responsable de suivi évaluation travaille en parfaite entente avec des consultants et dans un climat propice. Nous avons constaté une bonne communication entre partenaires. Le dispositif s'est doté d'un processus de prise de décision et d'outils de supervision et coordination.

### **L'indicateur « Contrôle »**

L'enquête montre que l'indicateur contrôle enregistre les plus faibles taux d'appréciation pour les critères suivants:

- « les écarts et les risques analysés » : 14,28%
- « respect du manuel de procédures » : 28,57%
- « le système de contrôle est fonctionnel »: 14,28%
- et « les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact sont utilisés »: 42,85

Au vu de ces résultats, nous constatons que le dispositif comporte un processus d'identification des écarts et des risques, un manuel de procédure, un système de contrôle, les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact. Le feed-back de l'information est effectif. Les cadres de concertation organisés se tiennent régulièrement, donc permet le renforcement des liens de collaboration. Les recommandations sont appliquées afin d'améliorer le dispositif de suivi évaluation.

En dépit de tous ces acquis, la fonction Contrôle du dispositif n'est pas fonctionnelle.

Les insuffisances au niveau du contrôle vont donc affecter la performance du dispositif en termes de satisfaction, efficacité, efficience et durabilité (voir le modèle d'analyse).

C'est ce qui justifie le faible taux d'appréciation de « Bonne qualité des rapports » au niveau de l'indicateur satisfaction en dépit des rapports régulièrement produits selon un modèle standardisé. La fonction contrôle n'étant pas fonctionnelle, le dispositif ne permettra pas au dispositif de suivre et d'identifier des risques éventuels et les bénéficiaires ciblés ne pourront pas tirer effectivement profit des rapports produits.

Nos recommandations seront focalisées essentiellement sur le contrôle et nous terminerons sur une proposition d'un logiciel très pertinent qui facilitera le contrôle.

Ainsi les écarts en termes de qualité, quantité, temps, budget et les risques éventuels seront identifiés et analysés.

### 1.5- les résultats par rapport à la variable environnement externe

Variables	Indicateurs	Critères	Valeurs des critères	Score par critères	Taux d'appréciation par critères en %	Score par indicateurs	Taux d'appréciation par indicateurs en %	Score total par variables	Taux d'appréciation par variable en %
Environnement externe	Climat politique et contexte légal	<b>Climat politique et contexte légal</b> suivi (stabilité politique, réglementation, position gouvernementale)	1	6/7	85,71	6/7	85,71	14/21	<b>66,66</b>
	Organismes externes	Les risques liés à la défaillance des intervenants externes	1	6/7	85,71	6/7	85,71		
	Conjoncture économique et valeurs sociales	<b>Conjoncture économique et valeurs sociales</b> (taux d'intérêt, PNB, taux d'inflation...)	1	2/7	28,57	2/7	28,57		
<b>Total</b>				<b>268/364</b>		<b>268/364</b>		<b>268/364</b>	<b>73,626</b>

### 1.6- La variable explicative : L'environnement externe

L'environnement externe est apprécié par **66,66%** des personnes enquêtées contre **33,34%** qui pensent que la **conjoncture économique et les valeurs sociales** ne sont pas suivies.

## 1.7- Synthèse

Le dispositif de suivi évaluation est performant selon 58,24% des personnes enquêtées. Cependant, cette performance du suivi évaluation peut être améliorée avec la prise en charge de la fonction contrôle.

## Chapitre 2: Recommandations

Notre étude nous révèle des taux d'appréciation élevés vu que le PRECABG dispose d'un dispositif de suivi évaluation très bien conçu. Cependant quelques taux d'appréciation bas, attirent notre attention sur le fonctionnement du dispositif.

L'étude nous montre précisément des taux bas au niveau de l'indicateur **contrôle** en dépit de l'existence d'un dispositif de suivi évaluation prenant en compte le **contrôle**.

La revue de littérature et le guide d'entretien nous informent que le projet s'est doté d'un dispositif de suivi et évaluation orienté vers les résultats lui permettant de suivre garantir la réalisation des extrants, effets et impacts attendus. Pour planifier et gérer les activités de suivi, l'expert en suivi évaluation a fait élaborer un logiciel, qui devrait être accessible en ligne aux membres de l'UGP et aux parties prenantes afin d'assurer une rapidité dans le traitement des données et la diffusion d'informations sur le PRECABG.

En somme, l'accessibilité en ligne aux membres de l'UGP du logiciel devait permettre de piloter le projet c'est à dire **suivre et contrôler** les activités et les ressources afin de gérer au mieux les écarts.

Nos recommandations seront donc faites sur l'indicateur « contrôle »

### 2.1- Recommandations concernant le « contrôle »

Le dispositif de suivi évaluation doit être doté d'un cadre formel pour le pilotage de la performance du projet. Ce cadre lui permettra de suivre et contrôler les activités et les ressources, les extrants à l'aide d'outils de pilotage.

Le contrôle permettra donc de vérifier la conformité de l'exécution des activités par rapport à ce qui a été prévu afin d'éviter et réduire un éventuel risque. (Écart de délais ou un dépassement budgétaire)

Avec le niveau de complexité du projet, suivre et contrôler l'état d'avancement des travaux à l'aide d'outils et de méthodes efficaces est une exigence professionnelle.

Le suivi constate les écarts par rapport au prévisionnel et le contrôle permet d'anticiper ou de corriger les écarts. Ils sont complémentaires.

Dans le but d'améliorer la fonction contrôle existante du dispositif, nous allons dans un premier temps, présenter les étapes du suivi et du contrôle.

Ensuite, nous présenterons différents outils que le dispositif peut se doter afin d'améliorer cette fonction. Enfin nous proposerons l'utilisation du logiciel MS Project.

Aussi pour que cette fonction soit fonctionnelle, nous allons préconiser le recrutement d'une personne au niveau du suivi évaluation qui assistera le responsable. Elle se chargera de l'utilisation effective du logiciel.

En dépit de nos recommandations pertinentes, si l'outil n'est pas exploité, la performance du dispositif ne pourra pas être améliorée.

### **2.1.1- Présentation des étapes du suivi et du contrôle**

#### **1<sup>ère</sup> étape : La mesure de l'avancement des activités**

Il s'agit d'abord d'identifier les tâches ayant effectivement démarré et en cours de réalisation. Ensuite collecter périodiquement (chaque semaine ou tous les mois) les informations sur le travail réalisé effectivement rapporté au travail prévu dans le planning initial. C'est à dire calculer en pourcentage le travail réellement accompli pour chacune des tâches et pour l'ensemble du projet.

#### **2<sup>ème</sup> étape : La saisie et validation des données**

Les données collectées sont saisies dans une base organisée par tâches. (Exemple : le diagramme de GANTT avec MSPROJECT) ou une base de donnée sous Excel. Ces données sont vérifiées avec les informations issues du plan de montage pour s'assurer de leur fiabilité. La saisie se fait au fur et à mesure que nous collectons les données afin de nous permettre de rattacher chaque lot de données à une période bien définie.

#### **3<sup>ème</sup> étape : faire le point de la validation lors de la réunion d'avancement**

Une fois les données collectées et saisies dans la base, le responsable de suivi et contrôle du projet doit procéder à une analyse de la situation du projet en confrontant les données du réel exécuté au prévisionnel. L'analyse est traduite par la comparaison entre la *courbe en S prévisionnel* et la *courbe en S réelle*. Lorsque l'écart entre les courbes est léger, il est donc

acceptable. Par contre lorsqu'on observe un écart radical entre les courbes, cet écart doit attirer notre attention et susciter un débat en vue de trouver des solutions.

#### **4<sup>ème</sup> étape : L'estimation du reste à faire**

Au cours de cette phase, nous devons analyser l'avancement de la semaine précédente ainsi que celui du *planning à deux semaines* mis à disposition par le planificateur. Sur le *planning à deux semaines* figurent toutes les tâches ayant débuté la semaine précédente et qui se poursuivent ainsi que celles qui se terminent pendant la semaine suivante et celles qui commencent pour s'achever plus tard. Chacune des tâches dans le *planning à deux semaines* porte l'avancement physique nous permettant de savoir à quel niveau de réalisation sommes-nous sur chacune des tâches.

A ce moment, un bilan en termes de ressources (matérielles, humaines, financières) nécessaires pour le démarrage des tâches prévues pour débiter durant la semaine est dressé. Ces tâches figureront dans le **reste à faire de la semaine** si les conditions en termes de ressources sont réunies. Les tâches ayant débuté la semaine 1 et dont l'exécution va se poursuivre durant la semaine suivante font également l'objet d'une analyse en termes de ressources afin de s'assurer qu'il n'existe aucun blocage à l'exécution de celles-ci pendant la période.

Ce processus est répété d'une semaine à une autre et au bout de 4 semaines (1mois), se tiendra la réunion de coordination, au cours de laquelle, seront discutés les facteurs bloquant l'avancée du projet et les succès réalisés au cours de la période.

#### **5<sup>ème</sup> étape : La réunion de coordination**

Pendant cette réunion, face aux retards accusés sur certaines tâches, plusieurs scénarii de rattrapage du temps perdu sont élaborés. L'analyse des différents scénarii nous permettra de sélectionner les meilleures approches pour corriger les écarts survenus sur les tâches. Nous pouvons envisager une affectation de ressources supplémentaires aux tâches en glissement ou l'utilisation d'équipements plus performants.

Pour conduire la réunion, il faut :

- fixer et définir le problème au niveau de chaque tâche en glissement ;
- dégager un plan ou une méthode de travail ;
- faire une synthèse de tous les rapports ;

- relever les points d'accord mais aussi les désaccords ;
- retenir la solution la plus appropriée tout en respectant le timing de la réunion de coordination<sup>29</sup>.

### 2.1.2- Présentation des principaux outils de suivi et contrôle.

#### ❖ L'outil de découpage du projet

Il existe une méthode permettant de découper le projet en actions ou tâches à réaliser, et ceci dès le début du projet afin de pouvoir affecter des responsables chargés de réaliser, ou faire réaliser, ces tâches indispensables pour atteindre le résultat attendu. Cette méthode se matérialise par un outil appelé l'organigramme des tâches.

Cela consiste dans l'ordre :

- à définir toutes les tâches à réaliser pour atteindre la fin du projet ;
- à définir à qui l'on va confier la responsabilité de ces tâches ;
- à positionner ces tâches dans le temps en fonction des ressources (humaines, matérielles, financières) dont on disposera.

#### ❖ Le planning

Le planning est une représentation de ce que l'on souhaite faire pour atteindre l'objectif du projet dans un délai donné. Encore faut-il disposer des ressources pour pouvoir le faire, sinon nous ne pourrions, en regardant le planning, que constater que la réalité est différente de ce que l'on avait souhaité. Le planning est d'abord un outil de communication entre les acteurs, et aussi un outil d'analyse et de prise de décision, accessoirement il sert à gérer les délais du projet.

Il se construit méthodiquement avec l'ensemble des acteurs selon un processus en 12 étapes :

- analyser le projet ;
- lister les activités ;
- définir les contraintes d'enchaînement ;

<sup>29</sup> Codex, Techniques de contrôle des projets, Hily Appotan

- tracer le réseau ;
- déterminer la durée des activités ;
- calculer les dates ;
- identifier le chemin critique ;
- ajuster les délais prévisionnels ;
- établir le planning à barres ;
- ordonnancer et arrêter l'échéancier ;
- équilibrer les charges de travail ;
- contrôler le déroulement.

#### ❖ Le budget

C'est l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation du projet.

#### ❖ L'outil de mesure d'avancement du travail

Il s'agit de l'avancement physique. Il se construit par une méthode permettant de définir à chaque instant du projet la quantité qui aurait dû être réalisée. L'avantage de cet outil est qu'il permet à chaque instant de savoir si le travail réalisé a été fait tout en respectant le temps et le budget prévus initialement et si tel n'est pas le cas, de prendre des mesures pour corriger les écarts.

#### ❖ Le reporting

Le reporting<sup>30</sup> permet de transmettre de l'information que l'on possède, issue de son tableau de bord<sup>31</sup>, vers d'autres personnes qui intégreront cette information dans leur tableau de bord. Il revient à celui qui a besoin de l'information, de définir de façon précise ce qu'il attend des autres.

<sup>30</sup> Essentiellement un outil de transmission d'informations.

<sup>31</sup> Outil de pilotage permettant d'analyser des situations et de prendre des décisions.

Source : Manager un projet au quotidien, Jean-Louis G Muller et Yannick Trehorel, 2005 ESF éditeur.

### 2.1.3- Choix d'un outil

Le logiciel MS Project renferme plusieurs fonctions à savoir :

- une fonction de planification ;
- une fonction de budgétisation ;
- une fonction de suivi ;
- une fonction de communication.

C'est donc un outil efficace pour piloter les projets. Il permet ainsi donc de faire le découpage du projet, d'élaborer le planning, de gérer le budget et de mesurer l'avancement du travail.

Ms Project, utilisé en mode local, permet de renseigner le progrès accompli sur le projet sous différentes formes. Ce progrès peut être exprimé par rapport à la durée, au travail, au budget ou encore au nombre d'éléments produits pour chaque tâche.

Les fonctionnalités de « EPM », telles que « Mes tâches » ou « Mes Feuilles de temps » permettent à chaque ressource de renseigner son avancement pour le soumettre à la validation du chef de projet. Il peut grâce à ces informations, analyser les impacts sur son planning et le piloter.

L'utilisation de ce logiciel permettra au dispositif d'être très performant puisqu'il appréhendera les écarts et les risques éventuels à l'aide d'indicateurs de performance. Ces indicateurs sont calculés automatiquement.

Il s'agit de :

- **CBTP** = coût budgété du travail prévu

Le CBTP peut être considéré comme étant le coût prévisionnel par activités.

Ainsi donc le budget total prévisionnel est égale à  $\sum \text{CBTP}$

- **CBTE** = Coût Budgété du Travail Effectué ou valeur acquise
- **CRTE** = Coût Réel du Travail Effectué

La différence entre le CBTE et le CBTP, nous renseigne sur les écarts de délais de réalisation du projet.

SI	INTERPRETATIONS
<b>CBTE-CBTP=0</b>	Les délais prévus ont été respectés
<b>CBTE-CBTP&gt;0</b>	Une avancée sur le travail est constatée. Il y'a donc un écart positif à considérer avec réserve
<b>CBTE-CBTP&lt;0</b>	Retard dans le délai

La différence entre le CBTE et le CRTE, nous renseigne sur les écarts de coût réalisation du projet c'est-à-dire les dépassements budgétaires.

SI	INTERPRETATIONS
<b>CBTE-CRTE=0</b>	Pas de dépassement budgétaire
<b>CBTE-CRTE&gt;0</b>	Traduit a priori une économie réalisée lors de l'exécution sur la tâche. Mais cette économie est à prendre avec réserve car elle pourrait être la traduction d'une tâche non encore débutée
<b>CBTE-CRTE&lt;0</b>	Ecart de coût sur l'activité

Précisons que pour une bonne appréciation sans erreur, il faudrait tenir compte de l'analyse simultanée entre les écarts de coût et les écarts de délais. Pour ce faire, **IPC** doit être calculé.

Nous avons pour rappel :

IPC=Indice de Performance de la Consommation du budget ou Indice de Performance des Coûts (compris entre 0 et 1).

$$IPC = \frac{CBTE}{CRTE}$$

Le travail accompli en pourcentage =  $\frac{CBTE}{CRTE} * 100$

Si  $IPC = \frac{CBTE}{CRTE} = 1$  équivaut à  $CBTE = CRTE$ . Cela signifie que ce qui a été prévu a été dépensé.

Plus il se rapproche de 1, plus une optimisation des ressources du projet est faite.

Ces indicateurs sont constitués sur la base de données financières, collectées auprès des acteurs du projet que l'on peut traduire aussi en nombre de jours.

Ces données sont stockées, traitées, analysées et interprétées afin d'apprécier la situation du projet à une période donnée.



Figure 4- Capture d'écran MS Project affichant les indicateurs de performances

## Conclusion

---

L'objectif de notre étude est d'analyser la performance du dispositif de suivi évaluation du PRECABG afin de contribuer à son amélioration.

Pour mener à bien cette étude, nous avons suivi une démarche qui a consisté à définir la problématique, à procéder à la revue de la littérature, à élaborer un modèle et à l'aide d'un guide d'entretien et d'un questionnaire, à collecter les informations.

Ensuite ces informations ont été traitées, analysées et interprétées.

Enfin nous avons fait des recommandations.

Notre modèle nous a permis d'apprécier la performance du dispositif de suivi évaluation en fonction des indicateurs : la satisfaction des parties prenantes, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Nous avons aussi étudié l'environnement interne du dispositif (conception et fonctionnement) et son environnement externe (facteurs externes).

### **Récapitulatif des résultats**

Notre étude a permis de déceler globalement que 58,24% des personnes enquêtées déclarent que le dispositif de suivi évaluation du PRECABG est performant tandis que 41,76% estiment le contraire.

Vu les résultats, nos recommandations ont porté essentiellement sur l'indicateur « contrôle »

Nous avons proposé au responsable de suivi évaluation de mettre en place un processus de suivi et contrôle et pour ce faire, nous avons détaillé les différentes étapes à suivre et les différents outils qui doivent être utilisés.

Notre étude va donc mettre à la disposition du projet un cadre théorique de mise en place d'un système de pilotage. Aussi, si nos recommandations sont appliquées, elles permettront au dispositif de mieux suivre et contrôler ses activités afin d'anticiper dans la prise des mesures correctives face aux écarts de délais ou de coûts.

La prise en charge des recommandations améliorera la performance du dispositif en termes de satisfaction des parties prenantes, d'efficience, d'efficacité et de durabilité (selon notre modèle d'analyse).

Ce qui se manifestera par la production de rapports de suivi évaluation de bonne qualité qui informeront les bénéficiaires ciblés sur les écarts et les risques afin qu'ils tirent effectivement profit de ces rapports.

## Bibliographie

---

1. AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*, 3<sup>e</sup> édition, AFNOR, 1996
2. Florent Guilbot, Vincent Capitaine, *Réussir ses projets avec Microsoft PROJECT*, DUNOD, 2009
3. Frank Olivier Meye, *Évaluation de la rentabilité des projets d'investissement*, l'Harmattan 2007.
4. Jean louis G., Yannick Tréhorel, *Manager un projet au quotidien*, 2<sup>e</sup> édition 2009
5. Project Management Institute, *Guide du corpus des connaissances en management de projet*, 4<sup>e</sup> édition, PMI, 2008
6. Robert S. Kaplan et Davide P. Norton, *Le tableau de bord prospectif*, 3<sup>e</sup> tirage 2005
7. Document du PRECABG, les réalisations à mi-parcours
8. Document de projet de bonne gouvernance, PNUD
9. Bureau de l'évaluation du PNUD, *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*, 2002
10. [www.gtz.de](http://www.gtz.de)

## Annexes

---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexe 1 : Guide d'entretien de l'étude**

### **Guide d'entretien auprès des responsables du projet et intervenants**

1. Comment est né le projet? (la pertinence)
2. Quels sont les objectifs (de développement, immédiats et les résultats) du projet PRECABG?
3. Quels sont les acteurs impliqués ? Leurs tâches, fonctions et rôles?
4. Quels sont les bénéficiaires du projet?
5. Quels sont les critères d'évaluation des objectifs?
6. Quelles est la démarche que vous adoptez pour l'atteinte les objectifs du projet par le système de suivi évaluation?
7. Comment sont déterminées les activités à mener?
8. Comment -vous les calendriers des actions?
9. Comment déterminez-vous les responsabilités dans la réalisation des activités?
10. Existe-t-il un système de gestion des risques?
11. Comment êtes-vous structurés en termes d'effectifs et de compétences? (organigramme)
12. Avez-vous un dispositif de circulation des informations?
13. Votre dispositif de suivi évaluation permet-il d'évaluer les activités, les résultats, les effets et les impacts du projet?
14. Quelles sont les forces et faiblesses du système de suivi évaluation?
15. Que proposez-vous pour l'améliorer?
16. Pratiquez-vous des méthodes spécifiques de collecte et d'analyse des données?
17. Comment vérifiez-vous qu'une activité a été réalisée, vos outils?
18. Existe-t-il un système de contrôle et comment fonctionne-t-il?
19. Existe-il un système d'identification des écarts?
20. Comment sont traitées les informations produites par le système de suivi-évaluation?
21. Comment interviennent-elles dans la prise de décision?
22. Quelles entités ont besoin régulièrement de l'information sur la performance du dispositif de suivi évaluation? (...)
23. Existe-t-il une adhésion effective des acteurs du système de suivi évaluation (l'équipe de SE)?
24. Existe-t-il des conférences annuelles entre les décideurs et les réalisateurs du projet destinées à diffuser et à discuter des résultats du Suivi Evaluation et de recherche?

25. Existe-t-il des activités d'évaluation interne et d'audit externe?
26. Comment se fait la budgétisation?
27. Comment se fait la coordination des besoins nationaux en Suivi-Evaluation avec ceux des bailleurs de fonds?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 2 : Questionnaire de l'étude

### Questionnaire

#### I. Performance du dispositif

##### Les indicateurs de performance

<b>Satisfaction</b>	<i>oui</i>	<i>non</i>
Rapport de suivi évaluation régulier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Délai de réception des rapports	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonne qualité des rapports	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Efficienc</b>		
Analyse les résultats obtenus par rapport aux ressources disponibles (matériels, financiers, humains)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coûts et délais alloués au dispositif maîtrisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le dispositif permet de suivre les risques et hypothèses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonne coordination avec les parties prenantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respect des échéances dans la production des rapports	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonne communication entre partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonne qualité des rapports	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Efficacité</b>		
Objectifs du dispositif de suivi évaluation sont atteints	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations sur les écarts de réalisations disponibles à temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les bénéficiaires ciblés tirent effectivement profit des rapports produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Durabilité**

- |                                      |                          |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Prise en charge des risques          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Des impacts non prévus sont observés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les expériences sont capitalisées    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**II. Environnement interne**

**Planification**

- |  | <i>oui</i>               | <i>non</i>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Besoins et utilisateurs déterminés   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les objectifs définis  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Critères d'évaluation du système définis                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La Stratégie d'intervention définie  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les ressources sont évaluées   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Existence d'outil de planification   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Un dispositif de collecte, de traitement et d'analyse de données est élaboré | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les indicateurs pertinents sont définis                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Calendrier de réalisation  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Coût d'exploitation évalué   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Suivi des risques  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Organisation**

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Les responsabilités définies et affectées | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|--------------------------|

Existence d'un organigramme des tâches fonctionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les effectifs et les compétences nécessaires existent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les circuits d'information (plan de communication établi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Description des tâches et des responsabilités des membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procédures définies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les travaux sont estimés et planifiés en termes de délais et moyens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Direction</b>		
Dispositif de motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Climat propice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existence d'outils de supervision et coordination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existence d'un processus de prise de décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Contrôle</b>		
Dispositif d'identification des écarts et des risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les écarts et les risques analysés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existence et respect du manuel de procédures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respect du manuel de procédures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le feed-back de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un système de contrôle existe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le système de contrôle est fonctionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les cadres de concertation organisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les recommandations sont appliquées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact existent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les outils de suivi des effets, des résultats, de l'impact sont utilisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion des écarts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôle opérationnel : qualité, quantité, temps, budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. Environnement externe

Les critères	<i>oui</i>	<i>non</i>
<b>Climat politique et contexte légal</b> suivi ? (stabilité politique, réglementation, position gouvernementale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Organismes externes</b> , le faire faire est suivi et évalué (consultants)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Effet positif de la Conjoncture économique et valeurs sociales</b> (taux d'intérêt, PNB, taux d'inflation...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Annexe 3 : Cadre Logique du PRECABG

Domaine des résultats	Indicateurs	Sources de vérification	HYPOTHESES ET RISQUES
<b>IMPACT : Au Sénégal, l'administration publique est plus performante et l'Etat de droit est renforcé</b>			
<b>Objectif 1: La qualité de l'offre du service public est améliorée</b>	Pourcentage d'utilisateurs du service public ayant déclaré être satisfaits		La volonté politique existe pour appliquer les normes définies et pour mettre en œuvre les résultats des études et de l'audit. Les cadres dont les capacités sont renforcées ont l'opportunité de mettre en œuvre leurs nouvelles compétences
Stratègic 1.1 : Les outils et mécanismes d'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel des structures administratives sont mis en place	1.1.1 Proportion de structures ayant adopté les normes définies	Rapports DREAT/ministères	Les études, et l'appui technique sont de bonne qualité.  Les personnes formées maîtrisent les concepts et sont motivées.  Le plaidoyer et la communication sont menés de manière efficace
	1.1.2 Nombre d'organismes publics audités	Rapports DREAT/ministères	
	1.1.3 Taux d'exécution des plans d'actions appuyés dans le cadre du SDRE	Rapports DREAT/ministères	
Stratègic 1.2 : Les capacités des structures chargées de la gestion, de l'encadrement et du suivi des agents de l'Etat sont renforcées	1.2.1 Nombre de cadres des ministères formés au pilotage de la performance	Rapports PRECABG	
	1.2.2 Nombre de cadres des ministères formés à la gestion des Ressources Humaines		
	1.2.3 Nombre d'outils de gestion destinés à l'amélioration de l'encadrement et du suivi des agents de l'administration publique	Rapports PRECABG	
Stratègic 1.3 : Des services facilitant l'accès des utilisateurs aux structures publiques majeures (éducation, santé...) sont offerts	1.3.1 Nombre de bureaux d'accueil et d'information mis en place dans les ministères	Rapports PRECABG	
	1.3.2 Nombre de procédures administratives allégées	Rapports ADIE	
	1.3.3 Nombre de procédures intégrées dans les démarches administratives en ligne	Rapports ADIE	
Stratègic 1.4 : Des cadres et mécanismes de dialogue entre l'Etat, le secteur privé et la société civile sont promus ou renforcés	1.4.1 Nombre de cadres de concertation sectoriels mis en place	Rapports CNDS Rapport ANE	
	1.4.2 Nombre de sessions de formation/concertation tenues pour le compte de la société civile (CNDS, ANE)		
	1.4.3 Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation sur le dialogue social		
<b>Objectif 2 : Les parlementaires assurent</b>	Pourcentage de la population cible ayant une appréciation positive du parlement		La volonté politique de toutes les parties prenantes (Etat, partis politiques) pour que

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU PRECABG**

<b>Effectivement leurs missions</b>			le parlement assure efficacement sa mission. Stabilité de l'institution parlementaire L'assiduité des parlementaires est effective.
<b>trant 2.1 : Les services de l'administration parlementaire (législatifs, de communication...) sont améliorés</b>	2.1.1 Nombre de personnes des services de l'administration parlementaire ayant effectué des missions d'étude et d'imprégnation	Rapports de missions Assemblée/PRECABG	Les études, et l'appui technique sont de bonne qualité  Les équipements sont identifiés en concertation avec le parlement, fournis dans les délais et utilisés à bon escient.  Les parlementaires et le personnel administratif formés maîtrisent les concepts et sont motivés.
	2.1.2 Nombre d'agents des services administratifs formés sur au moins une thématique centrale en rapport avec leur mission	Rapports d'activités de AN et du Sénat /PRECABG	
	2.1.3 Niveau d'augmentation du nombre de bulletins du Journal des Débats des parlementaires édités	Direction de l'information de l'assemblée	
	2.1.4 Taux d'accroissement des dépenses d'investissement (équipement des services) du budget du parlement*	Budget AN et Sénat	
<b>trant 2.2 : Les capacités des parlementaires sont renforcées</b>	2.2.1 Augmentation du nombre de propositions de lois votées par le parlement*	Rapports service législatifs du parlement	Les parlementaires et le personnel administratif formés maîtrisent les concepts et sont motivés.
	2.2.2 Nombre de questions orales et de questions écrites posées au gouvernement*	Rapports service législatifs du parlement	
	2.2.3 Nombre d'assistants parlementaires, de traducteurs et de rédacteurs recrutés	Rapports PRECABG	
	2.2.4 Pourcentage de parlementaires formés sur au moins une thématique centrale	Rapports d'activités de AN et du Sénat /PRECABG	
	2.2.5 Nombre de parlementaires ayant effectué des missions d'étude et d'imprégnation	Rapport de missions parlement/PRECABG	
<b>trant 2.3 : La visibilité du parlement est accrue</b>	2.3.1 Nombre de visites des sites Web du Parlement	Site du Parlement	Volonté politique existe pour améliorer l'APD et mettre en œuvre le Plan d'Action de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide Le système d'information de l'aide et de l'assistance technique mis en place est effectivement utilisé La volonté politique existe pour mettre en œuvre les résultats des études
	2.3.2 Pourcentage de la population-cible enquêtée qui connaît la mission et les activités du Parlement	Rapport d'étude	
	2.3.3 Nombre d'exemplaires du Bulletin d'Information parlementaire Publiés et diffusés	Direction de la communication de l'AN	
	2.3.4 Nombre de kits (une plaquette, CD, DVD, etc.) sur le Parlement distribués	Direction de la communication de l'AN	
<b>trant 3 : L'efficacité de l'aide publique au développement (flux financiers et assistance technique) est améliorée</b>	Progrès par rapport au rang de l'IDH		Volonté politique existe pour améliorer l'APD et mettre en œuvre le Plan d'Action de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide Le système d'information de l'aide et de l'assistance technique mis en place est effectivement utilisé La volonté politique existe pour mettre en œuvre les résultats des études
	Taux de réduction de la pauvreté		
<b>trant 3-1 : La stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide (APD) est élaborée et validée</b>	3.1.1 Existence du document validé de stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide	Documentation DCEF	Le processus de d'élaboration et de validation du plan d'action est largement participatif L'évaluation est bien menée et les rapports
	3.1.2 Pourcentage de projets et programmes ayant appliqué les recommandations de la Stratégie Nationale de gestion et de Coordination de l'Aide	Rapports de la DCEF	
<b>trant 3-2 : L'aide publique au</b>	3.2.1 Le SI de gestion de l'APD est fonctionnel	Rapports de la DCEF	

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU PRECABG**

développement est mieux connue et suivie	3.2.2	Nombre de rapports sur l'ADP publiés		annuels de suivi sont publiés dans les délais
	3.2.3	Taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures*		
Extrant 3-3 : Les capacités de coordination et gestion des cadres du MEF chargés de l'APD sont renforcées	3.3.1	Nombre d'utilisateurs dont les capacités ont été renforcées en matière de coordination et de gestion de l'APD	Rapports de la DCEF	Les personnes formées maîtrisent les concepts et sont motivées Les recommandations pertinentes de l'évaluation sont mises en œuvre
	3.4.1	Pourcentage de projets et programmes évalués et considérés comme performants*	Rapports de la DCEF	
Extrant 3-4 : La mise en œuvre du plan d'action de la Déclaration de Paris est suivie et soutenue	3.4.2	Pourcentage de projets évalués et considérés comme satisfaisants*	Rapports de la DCEF	
	Taux d'exécution financière est au moins égal à 80%			Toutes les parties prenantes sont engagées à mettre en œuvre les accords signés Les cadres dont les capacités sont renforcées ont l'opportunité de mettre en œuvre leurs nouvelles compétences
Le taux d'exécution budgétaire est au moins égal à 80%				
Effet 4 : La coordination du PRECABG est efficace		Taux d'exécution technique est au moins 80%		
Extrant 4.1 : Un mécanisme de coordination est défini et fonctionnel	4.1.1	Nombre de réunions de coordination tenues	UGP	Les recommandations pertinentes des rencontres sont suivies et mises en œuvre. Les études, l'audit et l'appui technique sont de bonne qualité Les personnes formées maîtrisent les concepts et sont motivées. Le site web est bien conçu, attractif et utilisé Le plaidoyer et la communication sont menés de manière efficace Les équipements sont fournis dans les délais et utilisés à bon escient
	4.1.2	Nombre de réunions de Comité de pilotage		
	4.1.3	Existence de logiciels d'application et d'outils de gestion		
	4.1.4	Nombre d'audits avec résultats satisfaisants	UGP	
Extrant 4.2. Le PRECABG et le PNBG sont mieux connus	4.2.1	Nombre de supports de communication produits et distribués		
	4.2.2	Nombre de visites du site Web		
Extrant 4.3. Un dispositif de suivi et évaluation est défini et opérationnel	4.3.1	Existence de logiciel de suivi évaluation fonctionnel		
	4.3.2	Disponibilité d'un document de suivi évaluation et des données sur les indicateurs de performance du projet		

### Annexe 4 : Le cadre de rendement du projet

							Observations
Niveau	Indicateurs	Cibles Fin projet	2008	2009	2010	2011	
Extrant 1.1 : Les outils et mécanismes d'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel des structures administratives sont mis en place	1.1.1 Proportion de structures ayant adopté les normes définies	80%	0				
	1.1.2 Nombre d'organismes publics audités	3	0	1	0	2	
	1.1.3 Taux d'exécution des plans d'actions appuyés dans le cadre du SDRE	70%	0	0	20	50	
Extrant 1.2 : Les capacités des structures chargées de la gestion, de l'encadrement et du suivi des agents de l'Etat sont renforcées	1.2.1 Nombre de cadres des ministères formés au pilotage de la performance	100	0	28	30	42	
	1.2.2 Nombre de cadres des ministères formés à la gestion des Ressources Humaines	50	0	0	25	25	
	1.2.3 Nombre d'outils de gestion destinés à l'amélioration de l'encadrement et du suivi des agents de l'administration publique	10	0	1	5	4	
Extrant 1.3 : Des services facilitant l'accès des usagers aux structures publiques majeures (éducation, santé...) sont offerts	1.3.1 Nombre de bureaux d'accueil et d'information mis en place dans les ministères	10	0	0	2	8	
	1.3.2 Nombre de procédures administratives allégées	16	0	0	5	11	
	1.3.3 Nombre de procédures intégrées dans les démarches administratives en ligne	300	0	144	100	56	
Extrant 1.4 : Des cadres et mécanismes de dialogue entre l'Etat, le secteur privé et la société civile sont promus ou renforcés	1.4.1 Nombre de cadres de concertation sectoriels mis en place	5	0	3	1	1	
	1.4.2 Nombre de sessions de formation/concertation tenues pour le compte de la société civile (CNDS, ANE)	16	1	3	5	7	
	1.4.3 Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation sur le dialogue social	150	0	60	30	60	
Extrant 2.1 : Les services de l'administration parlementaire (législatifs, de communication...) sont améliorés	2.1.1 Nombre de personnes des services de l'administration parlementaire ayant effectué des missions d'étude et d'imprégnation	15	0	8	4	3	
	2.1.2 Nombre d'agents des services administratifs formés sur au moins une thématique centrale en rapport avec leur mission	45	0	15	15	15	
	2.1.3 Niveau d'augmentation du nombre de bulletins du Journal des Débats des parlementaires édités	30%	0	0	30%		

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU PRECABG**

Niveau	Indicateurs	Cibles Fin projet	2008	2009	2010	2011	Observations
	2.1.4 Taux d'accroissement des dépenses d'investissement (équipement des services) du budget du parlement*						
<b>Extrant 2.2 : Les capacités des parlementaires sont renforcées</b>	2.2.1 Augmentation du nombre de propositions de lois votées par le parlement*						
	2.2.2 Nombre de questions orales et de questions écrites posées au gouvernement*						
	2.2.3 Nombre d'assistants parlementaires, de traducteurs et de rédacteurs recrutés	5	0	2	0	7	
	2.2.4 Pourcentage de parlementaires formés sur au moins une thématique centrale	40%	0	12%	20%	20%	
	2.2.5 Nombre de parlementaires ayant effectué des missions d'étude et d'imprégnation	20	0	13	5	2	
<b>Extrant 2.3 : La visibilité du parlement est accrue</b>	2.3.1 Nombre de visites des sites Web du Parlement	ND	ND	ND	ND	ND	
	2.3.2 Pourcentage de la population-cible enquêtée qui connaît la mission et les activités du Parlement	ND	ND	ND	ND	ND	
	2.3.3 Nombre d'exemplaires du Bulletin d'Information parlementaire Publiés et diffusés	ND	ND	ND	ND	ND	
	2.3.4 Nombre de kits (une plaquette, CD, DVD, etc.) sur le Parlement distribués	1500	0	0	0	1500	
<b>Extrant 3-1 : La stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide (APD) est élaborée et validée</b>	3.1.1 Existence du document validé de stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide			*			
	3.1.2 Pourcentage de projets et programmes ayant appliqué les recommandations de la Stratégie Nationale de gestion et de Coordination de l'Aide	A déterminer					
<b>Extrant3-2 : L'aide publique au développement est mieux connue et suivie</b>	3.2.1 Le SI de gestion de l'APD est fonctionnel			*			
	3.2.2 Nombre de rapports sur l'ADP publiés	3	0	1	1	1	
	3.2.3 Taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures*	ND	ND	ND	ND	ND	
<b>Extrant 3-3 : Les capacités de coordination et gestion des cadres du MEF chargés de l'APD sont renforcées</b>	3.3.1 Nombre d'utilisateurs dont les capacités ont été renforcées en matière de coordination et de gestion de l'APD	50	0	0	50	0	
<b>Extrant 3-4 : La mise en œuvre du plan d'action de la Déclaration de Paris est suivie et soutenue</b>	3.4.1 Pourcentage de projets et programmes évalués et considérés comme performants*	ND	ND	ND	ND	ND	

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU PRECABG**

Niveau	Indicateurs	Cibles Fin projet	2008	2009	2010	2011	Observations
	3.4.2 Pourcentage de projets évalués et considérés comme satisfaisants*	ND	ND	ND	ND	ND	
Extrant 4.1 : Un mécanisme de coordination est défini et fonctionnel	4.1.1 Nombre de réunions de coordination tenues	80					
	4.1.2 Nombre de réunions de Comité de pilotage	4	1	1	1	1	
	4.1.3 Existence de logiciels d'application et d'outils de gestion			3			
	4.1.4 Nombre d'audits avec résultats satisfaisants	4	4	1	1	1	
Extrant 4.2. Le PRECABG et le PNBG sont mieux connus	4.2.1 Nombre de supports de communication produits et distribués	2000	0	1500	500	0	
	4.2.2 Nombre de visites du site Web	-					
Extrant 4.3. Un dispositif de suivi et évaluation est défini et opérationnel	4.3.1 Existence de logiciel de suivi évaluation fonctionnel	2	0	2	1	0	
	4.3.2 Disponibilité d'un document de suivi évaluation et des données sur les indicateurs de performance du projet			*			

## Annexe 5 : Le cadre de suivi du rendement

Cadre	Indicateurs	Situation de référence	Source de données	Méthode et outils de collecte	Fréquence	Responsabilité		
						Collecte	Analyse	Diffusion
<b>IMPACT</b>								
<b>Effet 1 : La qualité de l'offre du service public est améliorée</b>	Pourcentage d'usagers du service public ayant déclaré être satisfaits (à désagréger selon les grands secteurs, les entités géographiques, le genre, les groupes d'âge, etc.)	Résultats enquêtes 2010	Rapport ANSD/PRECABG	Enquête nationale	annuelle	ESE	ESE	ESE
<b>Extrant 1.1 : Les outils et mécanismes d'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel des structures administratives sont mis en place</b>	1.1.1 80% des ministères ont adopté les normes définies pour l'organisation et le fonctionnement des structures administratives	Etude de référence	DREAT/ministères et agence	Enquête sur la base du questionnaire	Semestrielle	ESE	ESE	ESE
	1.1.2 Au moins 3 organismes publics sont audités	Etude de référence	DREAT/ministères et agences	Enquête sur la base du questionnaire	semestrielle	ESE	ESE	ESE
	1.1.3 Les plans d'actions appuyés dans le cadre du SDRE sont exécutés à 70%	-	Rapports DREAT	Exploitation des rapports	Trimestrielle	ESE	ESE	ESE
<b>Extrant 1.2 : Les capacités des structures chargées de la gestion, de l'encadrement et du suivi des agents de l'Etat sont renforcées</b>	1.2.1 Au moins 100 cadres de l'administration (ministères) sont formés au pilotage de la performance	Etude de référence	Ministres par secteur	Enquête sur la base du questionnaire	Trimestrielle	ESE	ESE	ESE
	1.2.2 50 (agents ou cadres) des ministères sont formés à la gestion des Ressources Humaines	Etude de référence	Etude de référence	Enquête sur la base du questionnaire	Trimestrielle	ESE	ESE	ESE
	1.2.3 Au moins 10 outils de management destinés à l'amélioration de l'encadrement et du suivi des agents sont mis à la disposition de l'administration publique							
<b>Extrant 1.3 : Des services facilitant l'accès des usagers aux structures publiques majeures sont offerts</b>	1.3.1 Au moins 10 organismes publics disposent d'un service d'accueil et d'information sur les services offerts	3 en 2009	Rapport UGP/CNDS	Exploitation des rapports	Trimestrielle	ESE	ESE	ESE
	1.3.2 Au moins 16 procédures administratives sont allégées	3 en 2009	Rapport UGP/CNDS	Exploitation des rapports	Trimestrielle	ESE	ESE	ESE
	1.3.3 300 procédures administratives sont intégrées dans les démarches administratives en ligne	0 en 2009	Site démarches administratives	Relevées de données	Annuelle	ESE	ESE	ESE
	1.4.1 Au moins 5 cadres de concertation sectoriels sur							

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU PRECABG**

<i>Extrant 1.4 : Des cadres et mécanismes de dialogue entre l'Etat, le secteur privé et la société civile sont promus ou renforcés</i>	le dialogue social sont mis en place		Rapports CNDS/UG	Exploitation des rapports	Trimestrielle	Point Focal	ESE	ESE
	1.4.2 Au moins 16 sessions de formation/concertation sont organisées pour le compte de la société civile (CNDS, ANE et du secteur privé)							
	1.4.3 Au moins 150 personnes ont bénéficié d'une formation sur le dialogue social							
<b>Cadre</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Situation de référence</b>	<b>Source de données</b>	<b>Méthode et outils de collecte</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Responsabilité</b>		
<i>Effet 2 : Les parlementaires assurent efficacement leurs missions</i>	<b>Pourcentage de la population cible ayant une appréciation positive du parlement</b>	<b>Mini enquête de satisfaction</b>	<b>Rapport d'enquête du cabinet</b>	<b>Sur base de sondage</b>	<b>Annuelle</b>	<b>ESE</b>	<b>ESE</b>	<b>ESE</b>
<i>Extrant 2.1 : Les services de l'administration parlementaires (législatifs, de communication, de documentation...) sont améliorés</i>	2.1.1 Au moins 15 personnes des services de l'administration parlementaire ont effectué des missions d'étude et d'imprégnation en rapport avec leur mission	Enquête situation de référence	Service financier Parlement	Exploitation des rapports parlement	Trimestrielle	Point focal	ESE	ESE
	2.1.2 45 agents des services administratifs sont formés sur au moins une thématique centrale en rapport avec leur mission	Etude situation de référence	Rapport service du personnel/Projet	Exploitation des rapports	Trimestrielle	Point focal	ESE	ESE
	2.1.3 Pourcentage d'augmentation du nombre de bulletins du Journal des Débats des parlementaires édités*	Etude situation de référence	Direction communication AN	Relevé de données	Trimestrielle	Point focal	ESE	ESE
	2.1.4 Taux d'accroissement des dépenses d'investissement (équipement des services) du budget du parlement*	Etude situation de référence	Service financier AN et sénat	Exploitation des rapport/budget	Annuelle	Point focal	ESE	ESE
<i>Extrant 2.2 : Les capacités des parlementaires sont renforcées</i>	2.2.1 Augmentation du nombre de propositions de lois votées par le parlement*	Etude situation de référence	Services législatifs	Exploitation des rapports	Annuelle	Point Focal	ESE	ESE
	2.2.2 Nombre de questions orales et de questions écrites posées au gouvernement*	Etude de référence	Services législatifs /archives du parlement	Exploitation des rapports	Annuelle	Points focal	ESE	ESE
	2.2.3 5 assistants parlementaires, de traducteurs et de rédacteurs recrutés	Enquête situation de référence	Rapport sessions du parlement	Exploitation des rapports	Annuelle	Point focal	ESE	ESE
	2.2.4 40% de s parlementaires sont formés sur au moins une thématique centrale en rapport avec leur mission	0 en 2008	Archives/rapport de suivi du projet	Exploitation des rapports	Annuelle	Point Focal	ESE	ESE
	2.2.5 20 parlementaires ont effectué des missions d'étude et d'imprégnation	13	Archives/rapport de suivi du projet	Exploitation des rapports	Trimestrielle	Point Focal	ESE	ESE
	2.3.1 Nombre de visites des sites Web du Parlement	Enquête sur le parlement 2009	Rapport d'enquête	Enquête basée sur un sondage	Annuelle	Cabine t	ESE	ESE

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU PRECABG**

<i>Extrant 2.3 : La visibilité du parlement est accrue</i>	2.3.2 Pourcentage de la population-cible enquêtée qui connaît la mission et les activités du Parlement	Etude situation de référence	Site parlement	Relevé	Trimestrielle	Point Focal	ESE	ESE
	2.3.3 Nombre d'exemplaires du Bulletin d'Information parlementaire Publiés et diffusés	Etude situation de référence						
	2.3.4 Nombre de kits (une plaquette, CD, DVD, etc.) sur le Parlement distribués	A déterminer par la situation de référence	(Direction de la Communication/Documentation de l'Assemblée	Relevé périodique Formulaire	Semestrielle	Point Focal parlement	ESE	ESE
<b>Effet 3 : L'efficacité de l'aide publique au développement (flux financiers et assistance technique) est améliorée</b>	Progrès par rapport au rang de l'IDH	166ème/182 en 2009	Rapport PNUD	Exploitation du rapport annuel	Annuelle	Point Focal	ESE	ESE
	Taux de réduction de la pauvreté	X en 2009	Rapport Cellule coordination (DSRP)	Exploitation du rapport annuel	Annuelle	Point Focal	ESE	ESE
<i>Extrant 3-1 : La stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide (APD) est élaborée et validée</i>	Existence du document validé de stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide	Le document est disponible	DCEF	-	-		ESE	ESE
	Pourcentage et nombre de projets et programmes ayant appliqué les recommandations de la Stratégie Nationales de gestion et de Coordination de l'Aide	A déterminer par la situation de référence	Rapport DCEF	Exploitation des rapports annuels	Annuelle	Point Focal	ESE	ESE
<i>Extrant 3-2 : L'aide publique au développement est mieux connue et suivie</i>	3.2.1 Le SI de gestion de l'APD est fonctionnel	A déterminer par la situation de référence	Rapport DCEF	Exploitation des rapports annuels	Annuelle	Point Focal	ESE	ESE
	3.2.2 Au moins 3 rapports annuels sur l'ADP sont publiés de 2009 à 2011							
	3.2.3 Taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures							
<i>Extrant 3-3 : Les capacités de coordination et gestion des cadres du ministère chargés de l'économie par l'APD l'aide sont renforcées</i>	3.3.1 Au moins 50 agents (utilisateurs) ont été formés en matière de coordination et de gestion de l'APD	A déterminer par la situation de référence	Rapport DCEF	Exploitation des rapports annuels	Semestrielle	Point Focal	ESE	ESE
<i>Extrant 3-4 : La mise en œuvre du plan d'action de la Déclaration de Paris est suivie et soutenue</i>	3.4.1 Pourcentage de projets et programmes évalués et considérés comme performants	A déterminer par la situation de référence	Rapport DCEF	Exploitation des rapports annuels	Annuelle	Point Focal	ESE	ESE
	3.4.2 Pourcentage de projets audités et considérés comme satisfaisants	A déterminer par la situation de référence	Rapports d'évaluation DCEF	Exploitation des rapports annuels	Annuelle	Point Focal		
	Taux d'exécution financière	X en 2009	Rapport trimestriel de l'UGP	Exploitation des rapports	Trimestrielle	ESE	ESE	ESE

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU PRECABG**

Effet 4 : La coordination du PRECABG est efficace	Taux d'exécution budgétaire	X en 2009	Rapport financier du projet	Exploitation des rapports	Trimestrielle	ESE	ESE	ESE	
	Taux d'exécution technique								
Extrant 4.1 : Un mécanisme de coordination est défini et fonctionnel	4.1.1 Au moins 80 réunions de coordination sont tenues	9 en 2009	PV de réunion secrétariat	Décompte des PV	Trimestrielle	ESE	ESE	ESE	
	4.1.2 4 réunions de Comité de pilotage sont tenues	2 en 2009	Compte rendu de réunion du CP	Décompte des PV	Annuelle	ESE	ESE	ESE	
	4.1.3 Existence de logiciels d'application et d'outils de gestion								
	4.1.4 Les audits annuels du projet sont satisfaisants					Annuelle			
Extrant 4.2 : Le PRECABG et le PNBG sont mieux connus	4.2.1 Au moins 2000 plaques d'information son produits et distribués (Cible annuelle : 500)				-				
	4.2.2 Le nombre de visites du site Web au augmenté de 30% de 2009 à 2011					-			
Extrant 4.3 : Un dispositif de suivi et d'évaluation du PRECABG est opérationnel	4.3.1 Existence de logiciel de suivi évaluation fonctionnel		Documents UGP	-	-	ESE	ESE	ESE	
	4.3.2 Disponibilité d'un document de suivi évaluation et des données sur les indicateurs de performance du projet			Application de suivi-évaluation	-	-	ESE	ESE	ESE

### Annexe 6 : Modèle de tableau de planification annuelle

Produits attendus	Activités planifiées	Cadre chronologique				Partie responsable	Source des Fonds	Budget Planifié	
		T1	T2	T3	T4			Description dans le budget	Montant

### Annexe 7 : Modèle de tableau de planification trimestrielle

Produits attendus	Activités planifiées	Cadre chronologique			Partie responsable	Source des Fonds	Budget Planifié	
		M 1	M 2	M 3			Description dans le budget	Montant

### Annexe 8 : Fiche de suivi des demandes de fonds

Trimestre	Montant de la demande de fonds	Montant reçus	Ecart	Date d'envoi de la demande de Fonds	Date de virement	Ecart
	GTTF					
	TRAC					
	FFF					
	GOUV					
	Total					
	GTTF					
	TRAC					
	FFF					
	GOUV					
	Total					
	<b>Total</b>					

### Annexe 9 : Fiche de suivi des activités et dépenses par extrant

Extrants	Activité	Tâches	Fonds	Responsable	Date de début	Date de fin	Cout prévu	Cout réalisé	Observations

### Annexe 10 : Tableau d'évaluation des activités et dépenses

Extrant	Activité	Fonds	Niveau de réalisation	Cout prévu	Cout réalisé	Commentaires /suggestions
Extrant 1						
Extrant 2						

### Annexe 11 : Plan de suivi des contrats

N° du contrat	Type	Spécification du domaine	Identification du consultant/cabinet	Coordonnées complètes	Date de signature	Date de dépôt prévue	Date de dépôt effective	Observations

### Annexe 12 : Fiche de suivi des activités individuelles /Fiche temps

Identification Prénom et Nom	Nature/Activité	Date/période	Objet	Composante de référence/ PTT	Observations suggestions

### Annexe 13 : Le cadre de suivi et activités d'atténuation des risques

	Risques	Indicateurs	Dispositions à prendre
Impacts/ Effets	Le déficit de motivation des autorités pour appliquer les résultats des études stratégiques (normes, SDRE, audit de l'administration)	Taux d'exécution des plans de mise en œuvre des réformes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer les plus hautes autorités dans le processus de conception</li> <li>• Mener un plaidoyer auprès du SGG et du SGPR sur les résultats des études stratégiques et les décisions attendues</li> </ul>
	L'Absence de capacités des cadres pour mettre en œuvre les recommandations et décisions	Niveau d'exécution des recommandations majeures issues des études stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accorder une place plus importante aux actions de communication</li> <li>• Mettre en place un dispositif de suivi des plans d'actions issus des études (SDRE, Plan stratégique, gestion de l'aide...)</li> <li>• cibler le plan de formation sur les cadres chargés du pilotage</li> </ul>
Extrants	Le faible niveau de maîtrise et de motivation des parlementaires et des autres personnels administratifs	Taux de participation aux sessions de formation  Niveau d'application des recommandations issues des études	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener une action de communication active sur les enjeux</li> </ul>
	La mauvaise qualité des études, des enquêtes et l'appui technique	Niveau de satisfaction des partenaires sur la qualité des productions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer du choix de consultants compétents</li> <li>• Mettre en place un plan de suivi des études et des appuis</li> </ul>
	La non participation des bénéficiaires à la définition des services offerts	Niveau de participation des	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associer les bénéficiaires à toutes les étapes</li> </ul>
	La mobilité du personnel des institutions bénéficiaires	Degré de mobilité des parlementaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procéder à une sélection des personnes dont la position peut favoriser la valorisation et le réinvestissement des acquis</li> </ul>
Activités/Intrants	La non disponibilité à temps des fonds sollicités	Ecart moyen entre la date de demande et la date de mise à disposition des fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un mécanisme de suivi interne pour déposer les demandes de fonds dans les délais</li> <li>• Renforcer la formation des responsables financiers sur les principaux outils utilisés</li> </ul>
	La non mobilisation des financements complémentaires	Evolution de l'appui des partenaires et de la contribution de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener des actions de plaidoyers auprès des partenaires financiers</li> <li>• Organiser la table ronde des bailleurs</li> </ul>

**Annexe 14 : Le cadre de suivi du rendement**

Cadre	Indicateurs	Situation de référence	Source de données	Méthode et outils de collecte	Fréquence	Responsabilité		
						Collecte	Analyse	Diffusion
IMPACT								
EFFET								
Extrant								
Activités								

**Annexe 15 : Tableau de bord des indicateurs**

Cadre	Indicateurs	Valeur initiale	2008				2009				2010				2011			
			T1	T2	T3	T4												
IMPACT																		
EFFET																		
Extrant																		

### Annexe 16 : Mécanismes et outils de circulation des informations sur le projet

Supports et mécanismes/stratégies	Objectifs	Public -cible	Contenus	Périodicité
<i>Rapports périodiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer sur l'évolution du projet</li> <li>• favoriser une réflexion collective autour des résultats, des progrès, des contraintes, des solutions à mettre en œuvre</li> </ul>	- CAP - PNUD - Comité de pilotage - comité de suivi	-Etats financiers -Etat d'avancement de l'exécution physique et financière	Rapports techniques et financiers, trimestriels et annuels
<i>Site web</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer le grand public et les partenaires sur le projet et les grands événements</li> </ul>	Grand public Partenaires	-Eléments de présentation du projet (objectifs, stratégies, financement.... - Les réalisations -Evénements -Résultats des travaux	En permanence
<i>Réunions de coordination interne</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager sur l'état de mise en œuvre des activités planifiées</li> <li>• Identifier et proposer des solutions aux obstacles identifiés</li> </ul>	UGP Comité de suivi	-Plans de travail -Activités individuelles -Relations avec les partenaires	1 fois par semaine
<i>Atelier d'information et de partage</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager avec les partenaires sur les productions du projet</li> </ul>	-Partenaires financiers - Structures partenaires et bénéficiaires de l'intervention	-Validation des rapports -Réflexion sur des thématiques-clés - Plans de travail	En rapport avec les contrats
<i>Application web</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer et suivre au quotidien les activités et indicateurs-clés</li> </ul>	UGP Partenaires d'exécution	-Etat d'exécution des activités et des tâches -Evolution des indicateurs Rapports et production du projet	En permanence
<i>Productions spécifiques</i>		Partenaires financiers - Structures partenaires et bénéficiaires de l'intervention Grand public		En permanence sur le site

## Annexe 17 : La Fiche de collecte des données

### PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE BONNE GOUVERNANCE

#### FICHE DE COLLECTE DE DONNEES

ANNEE :

INSTITUTION

BNEFICIAIRE.....

- |  |                                |  |
|--|--------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> DREAT         | <input type="checkbox"/> ADIE  | <input type="checkbox"/> Assemblée nationale |
| <input type="checkbox"/> DCEF/ Finance | <input type="checkbox"/> APIX  | <input type="checkbox"/> Sénat               |
| <input type="checkbox"/> DGFP          | <input type="checkbox"/> CAP   | <input type="checkbox"/> CNDS                |
| <input type="checkbox"/> DPN           | <input type="checkbox"/> CEDAF | <input type="checkbox"/> Plateforme ANE      |
| <input type="checkbox"/> AUTRES        |                                |  |

NOM ET PRENOM DU POINT

FOCAL.....

#### Type d'APPUI

(Cochez le type d'activité correspondant à l'appui apporté par le projet)

1	Appui à la réalisation d'une étude	<input type="checkbox"/>
2	Appui à l'élaboration d'un plan de formation	<input type="checkbox"/>
3	Appui à l'élaboration d'un plan de communication	<input type="checkbox"/>
4	Organisation de session de formation/réflexion	<input type="checkbox"/>
5	Organisation de voyages d'études	<input type="checkbox"/>
6	Appui à la mise en œuvre d'un plan de communication	<input type="checkbox"/>
7	Mise en place d'un système d'information ou de suivi-évaluation	<input type="checkbox"/>
8	Appui en équipement	<input type="checkbox"/>
9	Appui à la réalisation de projets spécifiques (unification du fichier, centre d'information, guides...)	<input type="checkbox"/>
10	Appui à la mise en œuvre de réformes	<input type="checkbox"/>
11	Autres	<input type="checkbox"/>

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU PRECABG**

**ACTIVITES PLANIFIEES DANS LE TRIMESTRE**

<b>PRODUIT</b>	
N° et intitulé (PTA)..... .....	
Activité (N° et intitulé dans le PTA)	..... .....
Activités 2	
Activités 3	

<b>PRODUIT</b>	
N° et intitulé (PTA)..... .....	
Activité (N° et intitulé dans le PTA)	..... .....
Activités 2	
Activités 3	

**NIVEAU DE REALISATION ET RESULTATS DES ACTIVITES DU TRIMESTRE**

Produit					
Activité	Date de début	Date effective de	Coût réel	Niveau/état d'exécution	Résultats de l'activité (TDR, document disponible,

ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION  
AXÉ SUR LES RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU PRECABG

		réalisation			nombre de personnes formées...
--	--	-------------	--	--	--------------------------------

En quoi l'activité ou les activités réalisées contribuent-elles au produit (du changement souhaité)

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

Contraintes majeures

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

Suggestions

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexe 18 : Canevas des rapports**

### **Canevas de rapport trimestriel**

Sigles et abréviations

Sommaire

#### **Introduction**

1. Rappel des activités programmées
2. Etat d'exécution su plan de travail

l'Exécution technique : Exposé et analyse pour chaque produit, des réalisations au cours de la période par rapport aux prévisions, mise à jour du tableau de bord des indicateurs)

Exécution financière (analyse des écarts) : Exposé et analyse de la situation de l'exécution budgétaire pour chaque activité par produit et par composante

3. Contraintes majeures et facteurs favorables

Analyse des problèmes majeurs rencontrés durant la période (difficultés d'ordre technique, financier, institutionnel...)

Mesures correctives prises

Analyse des facteurs favorisants

4. Perspectives
5. Annonce les grandes lignes du futur plan trimestriel

ANNEXES :

Fiche de suivi du PTA (suivant le modèle établi)

Les activités individuelles

Synthèses des données-clés

### **Canevas du Rapport BILAN ANNUEL**

Sigles et Abréviations

Sommaire

Introduction

1. Présentation sommaire du projet/programme
2. Rappel des grandes lignes du PTA
3. Analyse des résultats

Bilan Exécution technique

Etat de l'Exécution financière

4. Principales contraintes
5. Leçons apprises
6. Conclusions, Recommandations
7. Perspectives.

ANNEXES :

Liste Nominative du Personnel ;

Inventaire valorisé des immobilisations.

# Index

---

## A

Approche programme .....12

---

## B

Bonne Gouvernance..... iii, 4, 6, 34

---

## C

Chaîne des résultats .....21

Contrôle ..... 17, 27, 31, 55, 56, 75, 76

---

## D

Définition de projet.....11

développement humain durable .....10, 12

DPES ..... iii, 1

---

## F

fonction suivi-évaluation .....6

formative.....15

---

## G

gestion axée sur les résultats .....2, 18, 20, 42

---

## L

L'évaluation à mi-parcours.....15, 48

L'évaluation de l'impact..... 16

L'évaluation des effets ..... 15

L'évaluation ex-ante..... 14

L'évaluation ex-post..... 15

La Déclaration de Paris ..... 18

La supervision..... 18

Le modèle d'Atkinson ..... 23

Le modèle de Morin et Savoie ..... 23

Le modèle Robert S.Kaplan et Davide P. Norton ..... 23

Le planning ..... 63

Le reporting ..... 64

---

## O

OMD .....iii, 1

---

## P

Programme ..... iii, 11, 34, 49

---

## R

Renforcement des Capacités ..... 4, 34

---

## S

Suivi de gestion ..... 13

Suivi des effets ..... 13, 50

Suivi des facteurs externes ..... 14

Suivi des performances ..... 13

suivi-évaluation ..... ii, 17, 24, 35, 43, 71, 86, 92

# Table des matières

---

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Sigles et abréviations .....	iii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures.....	vi
Sommaire.....	vii
Introduction.....	1
Problématique.....	4
Objectifs de l'étude.....	6
Délimitation du champ de l'étude.....	6
Intérêts de l'étude.....	6
Démarche de l'étude.....	7
Plan de l'étude.....	8
Première partie : Cadre théorique et contexte de l'étude.....	9
<b>Chapitre 1 : Méthodologie/cadre théorique.....</b>	<b>10</b>
1.1- Définition des concepts clés .....	10
1.1.1- Concept de gouvernance.....	10
1.1.1.1- Définition de la gouvernance.....	10
1.1.1.2- Bonne gouvernance .....	10
1.1.1.3- Le développement humain durable.....	10
1.1.1.4- Renforcement des capacités.....	11
1.1.2- Concepts de projet .....	11
1.1.2.1- Définition de projet.....	11
1.1.2.2- Programme.....	11
1.1.2.3- Approche programme .....	12
1.1.3- Concepts de suivi évaluation .....	12
1.1.3.1- Définition du Suivi .....	12
1.1.3.2- Les domaines du suivi .....	13

1.1.3.3- Définition de l'évaluation .....	14
1.1.3.4- Les différents types d'évaluation.....	14
1.1.3.5- Les domaines de l'évaluation .....	15
1.1.3.6- Le dispositif de suivi évaluation .....	16
1.1.3.7- Suivi évaluation .....	17
1.1.3.8- Le suivi-évaluation .....	17
1.1.3.9- Contrôle .....	17
1.1.3.10- La supervision.....	18
1.1.3.11- Concepts de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).....	18
1.1.3.12- Les principes de la GAR.....	19
1.1.3.13- Concepts et outils de la GAR.....	20
1.1.3.14- Les différents modèles d'analyse de la performance .....	22
<b>1.2- Modèle d'analyse de la performance .....</b>	<b>24</b>
1.2.1- Précision du problème central et question de recherche.....	24
1.2.2- Choix des hypothèses de recherches.....	24
1.2.3- Variables retenues pour l'étude .....	24
1.2.3.1- La variable expliquée : la performance du dispositif de suivi-évaluation .....	24
1.2.3.2- Les variables explicatives : environnement interne et environnement externe .....	26
1.2.3.3- Le schéma d'un modèle d'analyse.....	29
1.2.4- Opérationnalisation du modèle d'analyse.....	30
1.2.5- Définition et justification de la population à l'étude .....	32
1.2.6- Instruments de l'étude et méthode d'administration.....	32
1.2.7- Mode de dépouillement .....	33
1.2.8- Code d'appréciation.....	33
1.2.9- Mode d'interprétation .....	33
<b>Chapitre 2 : Contexte de l'étude.....</b>	<b>34</b>
2.1- Présentation du PRECABG .....	34
2.2- Objectif global .....	34
2.3- Objectifs spécifiques.....	34
2.4- Composantes.....	34
2.5- Bénéficiaires .....	35
2.6- Stratégies d'intervention.....	36

2.7- Organes et niveaux d'exécution.....	36
2.8- Financement.....	37
2.9- Structure des résultats du projet.....	38
2.10- le cadre logique du projet .....	39
2.11- Les acquis majeurs du projet .....	42
2.12- Le dispositif de suivi évaluation du PRECABG.....	42
2.12.1- La fonction Suivi de la Planification .....	43
2.12.2- La fonction Suivi de l'exécution.....	43
2.12.2.1- Le suivi comptable et financier.....	44
2.12.2.2- Le suivi des activités et des tâches.....	45
2.12.2.3- Suivi des extraits.....	46
2.12.2.4- Suivi des risques.....	46
2.12.2.5- Le suivi du rendement .....	47
2.12.3- La fonction de suivi des effets et impacts.....	47
2.12.4- La fonction Capitalisation.....	48
2.12.5- La fonction Evaluation .....	48
2.12.6- Fonction information/ communication .....	49
Deuxième partie : Présentation des résultats et propositions/recommandations .....	51
<b>Chapitre 1 : Présentation des résultats .....</b>	<b>52</b>
1.1- les résultats par rapport à la variable performance .....	53
1.2- Analyse et interprétation des résultats de la variable performance.....	54
1.3- les résultats par rapport à la variable environnement interne .....	55
1.4- La variable explicative : L'environnement interne.....	56
1.5- les résultats par rapport à la variable environnement externe.....	59
1.6- La variable explicative : L'environnement externe .....	59
1.7- Synthèse.....	60
<b>Chapitre 2: Recommandations .....</b>	<b>60</b>
2.1- Recommandations concernant le « contrôle ».....	60
2.1.1- Présentation des étapes du suivi et du contrôle.....	61
2.1.2- Présentation des principaux outils de suivi et contrôle.....	63
2.1.3- Choix d'un outil.....	65
Conclusion .....	68

Bibliographie.....	69
Annexes .....	70
Annexe 1 : Guide d'entretien de l'étude .....	71
Annexe 2 : Questionnaire de l'étude.....	73
Annexe 3 : Cadre Logique du PRECABG.....	77
Annexe 4 : Le cadre de rendement du projet .....	80
Annexe 5 : Le cadre de suivi du rendement.....	83
Annexe 6 : Modèle de tableau de planification annuelle .....	87
Annexe 7 : Modèle de tableau de planification trimestrielle .....	87
Annexe 8 : Fiche de suivi des demandes de fonds.....	87
Annexe 9 : Fiche de suivi des activités et dépenses par extrant.....	88
Annexe 10 : Tableau d'évaluation des activités et dépenses .....	88
Annexe 11 : Plan de suivi des contrats .....	88
Annexe 12 : Fiche de suivi des activités individuelles /Fiche temps .....	88
Annexe 13 : Le cadre de suivi et activités d'atténuation des risques.....	89
Annexe 14 : Le cadre de suivi du rendement.....	90
Annexe 15 : Tableau de bord des indicateurs .....	90
Annexe 16 : Mécanismes et outils de circulation des informations sur le projet.....	91
Annexe 17 : La Fiche de collecte des données .....	92
Annexe 18 : Canevas des rapports .....	95
Index .....	96
Table des matières.....	97