



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres
Organisations (ISMEO)**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR L'OBTENTION D'UNE MAITRISE
PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES ENTREPRISES ET
ORGANISATIONS, OPTION : GESTION DE PROJET**

ANNEE ACADEMIQUE 2007 - 2008

THEME :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DES PROJETS DU
METFP, PAR LA CONCEPTION D'UN DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION
AXE SUR LA PERFORMANCE : CAS DU PROJET EPE**



**Présenté par
Sékou BADJI**

**sous la direction de
Papa Félou DIALLO**

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

Mes très chers parents, mon père Fodé BADJI et ma mère Oulimata COLY.

Ma très chère épouse Seynabou MBODJI,

Mes quatre enfants, Marie, Bineta, Oulimata et Mouhamad.

Mes frères et sœurs, Moussa, Awa, Sadio, Pape Souley, Manka, Yaya, El Hadji Lamine, Mariama.

Tous ceux qui m'ont aidé dans les moments les plus difficiles de ma vie.

REMERCIEMENTS

Je rends grâce avant tout à Dieu le tout puissant, le bienfaiteur, le miséricordieux, pour m'avoir donné la vie et l'opportunité de suivre cette formation.

Mon infinie reconnaissance et ma gratitude envers tous ceux et celles qui m'ont fournis de l'aide dans le cadre de ce travail.

Je remercie particulièrement Monsieur **Moussa SAKHO**, Ministre de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, pour l'appui financier qu'il m'a accordé pour suivre cette formation au CESAG.

J'associe également à ces remerciements Madame **Louise Minville Conseillère Technique de l'ACCC**.

Je ne peux pas oublier le personnel administratif et tous mes professeurs du CESAG, particulièrement **M TRAORE** et mon encadreur, monsieur **Papa Félou DIALLO**.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ACCRONYMES

ACDI	AGENCE CANADIENNE DE COOPERATION INTERNATIONALE
AFD	AGENCE FRANCAISE POUR LE DEVELOPPEMENT
ACCC	ASSOCIATION DES COLLEGES COMMUNAUTAIRES DU CANADA
AFITEP	ASSOCIATION FRANCOPHONE DE MANAGEMENT DE PROJET
APC	APPROCHE PAR LES COMPETENCES
BAD	BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
BM	BANQUE MONDIALE
CESAG	CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
DFPT	DIRECTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE
DPSR	DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DU SUIVI DE LA REFORME
DSRP	DOCUMENT DE STRATEGIE DE REDUCTION DE LA PAUVRETE
EPE	PROJET EDUCATION POUR L'EMPLOI
EPT	EDUCATION POUR TOUS
ETFP	ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET FORMATION PROFESSIONNELLE
FPT	FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE
FORPROFEM	PROJET D'APPUI A LA FORMATION PROFESSIONNELLE FEMMINIE
IOV	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES
MDV	MOYENS DE VERIFICATION
METFP	MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE
OMD	OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT
PAO/SFP	PARTENARIAT POUR L'APPRENTISSAGE ET L'OUVERTURE DU SYSTEME DE FORMATION PROFESSIONNELLE
PDEF	PROGRAMME DECENNAL DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION
PQRH	PROJET DE RENFORCEMENT DE LA QUALIFIQUATION DES RESSOURCES HUMAINES PAR LA FORMATION

PROFESSIONNELLE

PODES	PLAN D'ORIENTATION POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL
PDIS	PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT INTEGRE DE LA SANTE
PNUD	PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
PTF	PARTENAIRE TECHNIQUE ET FINANCIER
SCA	STRATEGIE DE CROISSANCE ACCELEREE
SCODA	SERVICE DE COMMUNICATION DE LA DOCUMENTATION ET DES ARCHIVES
UE	UNION EUROPEENNE
USAID	US AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	2
REMERCIEMENTS	3
LISTE DES SIGLES ET ACCRONYMES	4
LISTE DES TABLEAUX	10
LISTE DES SCHEMAS	11
INTRODUCTION	12
I. PROBLEMATIQUE	14
II. PRESENTATION DE L'ETUDE	17
2.1. Objet de l'étude	17
2.2. Objectifs du mémoire	17
2.3. Intérêts de l'étude	17
2.4. Délimitation du champ de l'étude	18
2.5. Annonce du plan	18
PREMIERE PARTIE CADRE CONCEPTUEL THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	19
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL THEORIQUE	20
I. NOTIONS ESSENTIELLES SUR LES PROJETS	20
1.1.1. Les caractéristiques d'un projet	21
1.1.2 La typologie des projets	21
1.1.3 Le cycle de vie du projet	22
1.2 De la notion de Plan	24
1.3 Le concept de Programme	24
1.4. Le concept de gestion de projet	24
1.5 Le concept de suivi	25
1.5.1 Le but du suivi	26
1.5.2 Les périodes de suivi	26
1.5.3 Les acteurs du suivi	26

1.5.4 Les domaines du suivi	27
1.6 Le concept d'évaluation	29
1.6.1 Le but de l'évaluation	30
1.6.2 Typologie des méthodes d'évaluation.....	31
1.7 Le concept de suivi-évaluation	33
1.8 Les caractéristiques d'un bon système de suivi- évaluation.....	34
1.9 Le management de projet.....	35
1.9.1 La planification.....	35
1.9.2 L'organisation	36
1.9.3 La direction	36
1.9.4 Le contrôle	36
1.10 Le dispositif de suivi-évaluation.....	36
1.11. Quels que instruments ou outils du suivi-évaluation.....	37
1.11.1 Le cadre logique	37
1.11.2 Le Tableau de bord des Indicateurs.....	39
1.11.3 La matrice de suivi-évaluation.....	40
1.11.4 Le tableau de suivi des indicateurs.....	40
1.11.5 Le tableau de suivi financier	41
II. CONCEPTION DU MODELE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	43
2.1. Choix des variables et construction d'un modèle	43
2.1.1 Questions de recherche et hypothèse de recherche.....	43
2.1.1.1 Question de recherche	43
2.1.1.2 Hypothèse de recherche	43
2.1.2 Définition des variables de l'étude	43
2.1.2.1 La variable expliquée ou dépendante.....	43
2.1.2.2 Les variables explicatives ou indépendantes	44
2.2. Construction d'un modèle.....	45

2.2.1 Présentation du modèle.....	45
2.2.2 Opérationnalisation des variables	46
2.2 Méthodologie de mise en œuvre du modèle d'analyse	48
2.2.1 Techniques et instruments de l'étude	48
2.2.2 La population de l'étude	49
2.2.3 Le dépouillement	49
CHAPITRE II : LE CONTEXTE DE L'ETUDE.....	50
I. PRESENTATION DE LA REFORME DE L'ETFP	50
1.1 Les objectifs de la réforme.....	50
1.2 Axes stratégiques de la réforme.....	50
II. PRESENTATION DU PROJET EPE.....	51
2.1. Objectifs de Projet.....	51
2.3. Les Différents bénéficiaires	51
2.4. Les composantes du projet	51
III. LES ORGANES DE PILOTAGE ET DE GESTION DU PROJET	52
3.1 Le comité de pilotage.....	52
3.2. La cellule de coordination du projet.....	52
IV. LE SUIVI-EVALUATION DU PROJET	53
DEUXIEME PARTIE : SITUATION DE REFERENCE ET PROPOSITION D'UN DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION	
CHAPITRE I : SITUATION DE REFERENCE.....	54
CHAPITRE I : SITUATION DE REFERENCE.....	55
I. SITUATION DE REFERENCE PAR RAPPORT A LA VARIABLE CONCEPTION DU SYSTEME.....	55
II. SITUATION DE REFERENCE PAR RAPPORT AU FONCTIONNEMENT DU SYSTEME.....	56
CHAPITRE II : PROPOSITION D'UN DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LA PERFORMANCE.....	57
I. PROPOSITION PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES.....	57
1.1. Proposition par rapport à la conception du système de suivi-évaluation	57

1.2. Proposition par rapport au Fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation	64
1.3. Proposition par rapport à la variable expliquée	69
TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS ...	71
CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	72
I. PRESENTATION DES RESULTATS	72
1.1. Présentation des résultats selon la variable conception.....	72
1.2. Présentation des résultats selon la variable Fonctionnement.....	72
1.3. Présentation des résultats selon la variable performance.....	73
II. ANALYSE DES RESULTATS.....	73
2.1. Analyse des résultats selon la variable conception	73
2.2. Analyse des résultats selon la variable Fonctionnement.....	74
2.3. Analyse des résultats selon la variable performance.....	75
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS.....	76
I. RECOMMANDATIONS POUR LE METFP	76
II. RECOMMANDATIONS POUR LE PROJET EPE	76
CONCLUSION	78
BIBLIOGRAPHIE	80
ANNEXES.....	81
Annexe 1 : QUESTIONNAIRE.....	81
Annexe 2 : Tableau de Dépouillement selon les variables explicatives	82
Annexe 3 : Tableau de Dépouillement selon la variable expliquée.....	83

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : <i>Le cycle de vie du projet selon l'Union Européenne</i>	22
Tableau 2: Différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation	33
Tableau 3: Modèle du cadre logique.....	38
Tableau 4: Tableau de bord des indicateurs.....	39
Tableau 5 : Matrice de suivi-évaluation	40
Tableau 6 : Tableau de suivi des indicateurs.....	41
Tableau 7 : Tableau de suivi financier.....	41
Tableau 8: Variables explicatives	46
Tableau 9 : Variable expliquée.....	48
Tableau 10 : Echantillon de la population de l'étude	49
Tableau 11 : Besoins d'informations du METFP	58
Tableau 12: Besoins d'informations autres Ministères techniques.....	58
Tableau 13 : Besoins d'informations des organisations et institutions du secteur privé	59
Tableau 14 : Besoins d'informations de l'ACCC	59
Tableau 15 : Besoins d'informations des institutions de formation professionnelle.....	59
Tableau 16 : Résultats selon la variable conception	72
Tableau 17 : Résultats selon la variable Fonctionnement.....	72
Tableau 18 : Résultats selon la variable performance.....	73

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : le cycle de vie du projet selon l'Union Européenne	23
Schéma 2 : Liens entre Plan, Programmes et Projets	24
Schéma 3: domaines du suivi	29
Schéma 4: les fonctions de l'évaluation.....	31
Schéma 5: le processus managérial	36
Schéma 6: modèle d'analyse	45
Schéma 7: <i>Organigramme de la cellule de suivi-évaluation</i>	67

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies, la communauté internationale a contribué à l'effort de développement des pays pauvres dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale, à travers le financement des programmes et projets de développement à coût de milliards.

Malgré ces efforts très appréciables, les résultats obtenus après un demi siècle d'aide sont jugés mitigés, vu le niveau de pauvreté dans la plus part des pays surtout en Afrique au sud du Sahara.

Cette situation a conduit la communauté internationale à l'adoption de nouveaux cadres de références comme les OMD à l'occasion de la conférence mondiale de New York en septembre 2000, en vue d'assurer une meilleure efficacité de l'aide au développement et réduire la pauvreté dans le monde.

Cependant, si ces échecs notés peuvent être dus à des facteurs externes liés à l'environnement politique, social, économique, culturel, juridique etc., des contraintes internes existent et sont liées à la conception des projets programmes, à la planification, à la mise en œuvre et surtout au suivi-évaluation.

En effet, l'AFD dans son rapport annuel de 1991 déclarait que si 70% des projets sont jugés satisfaisants au niveau de la conception, il faut noter que des projets bien conçus se heurtent très souvent à des problèmes au niveau de l'exécution notamment dans le suivi-évaluation¹.

Dans un de ces rapports (1985-1986) et portant étude sur l'évaluation rétrospective de 104 projets, la Banque Mondiale révélait que 46% d'entre eux ont été un échec, parce que le suivi-évaluation n'a pas été mis en œuvre de façon satisfaisante².

L'UNESCO, dans son rapport (1990) « intitulé Les projets d'éducation : préparation, financement et gestion », soulignait aussi que la plus part des projets échouent à cause de la non performance des systèmes de suivi-évaluation³.

En 2005 à l'occasion de la conférence de Paris, cinq principes clés ont été retenus dans la déclaration parmi lesquels le suivi-évaluation comme principe de base de toute politique de développement.

Dès lors, le suivi-évaluation est devenu un nouveau paradigme, une exigence des partenaires au développement et de la société civile, en ce sens qu'il permet à tout

¹ Agence Française de Développement, Rapport annuel 1991

² Rapport d'étude portant évaluation rétrospective des opérations de la BM, 1985-1986, BM, Washington

³ A Magnen, Les projets d'éducation : préparation, financement et gestion, UNESCO/IIEP, Paris, 1990

moment de rendre compte des actions menées, des résultats atteints et de prendre en connaissance de cause les décisions qui s'imposent. C'est donc une fonction essentielle et une condition de succès de tout programme ou projet de développement, permettant de mobiliser des fonds supplémentaires nécessaires au financement des stratégies de développement futures.

Face aux exigences de la communauté internationale, avoir un dispositif de suivi-évaluation performant au niveau de chaque projet du METFP, devient nécessaire pour garantir l'atteinte des résultats, surtout dans un contexte de mise en œuvre de la nouvelle politique de L'ETFP initiée en 2001 et du PDEF qui fait de la FPT la seconde priorité après l'Enseignement élémentaire.

Compte tenu des ces enjeux, nous avons jugé utile de concevoir un Dispositif de suivi-évaluation du projet EPE financé par l'ACDI, dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle politique de l'ETFP.

Pour y arriver, nous tenterons autant que faire se peut de :

- faire une élucidation conceptuelle et de définir un modèle d'analyse ;
- camper le contexte de l'étude ;
- analyser la situation de référence et proposer un dispositif de Suivi-évaluation ;
- présenter les résultats et proposer une batterie de recommandations.

I. PROBLEMATIQUE

Dans un contexte marqué par la concurrence et une très grande exigence quant à la performance, le pari sur la qualité des ressources humaines reste un enjeu stratégique à relever pour toute société qui ambitionne de devenir de plus en plus performante, en utilisant son capital humain et son potentiel de créativité pour renforcer sa productivité et sa pérennité.

C'est pourquoi, le gouvernement, pour « booster » à long terme l'économie nationale et faire du Sénégal un pays émergent, dans le contexte de mondialisation a misé sur le capital humain.

Pour donner corps à cette vision, il s'est engagé dans une vaste réforme de son système éducatif, en élaborant et en opérationnalisant le Programme Décennal de l'éducation et de la Formation (PDEF) à partir de février 2000.

Ce vaste programme sectoriel mis en œuvre dans le cadre du Programme spécial des Nations Unies pour l'Afrique vise à contribuer à l'atteinte des objectifs du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) et de la Stratégie de croissance Accélérée (SCA). Il est fondé sur une volonté affichée de l'Etat du Sénégal d'améliorer la qualité de ses ressources humaines, pour réduire la pauvreté de moitié d'ici 2015 et assurer la croissance économique du pays. Il vise trois objectifs stratégiques à savoir (1) l'amélioration de l'accès à l'éducation, (2) l'amélioration de la qualité de l'éducation et en fin(3) l'amélioration de la gestion du système.

En mars 2001, suite aux assises de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, qui a vu la participation de l'ensemble des parties prenantes (Etat, Partenaires Techniques et Financiers, Partenaires sociaux...), le gouvernement a élaboré et validé un document de politique de l'ETFP et une lettre de politique sectorielle.

Au regard de la nouvelle politique ainsi définie, le Ministère chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle poursuit les objectifs⁴ suivants :

- accroître le taux de qualification professionnelle et technique au sein de la population ;
- mettre sur le marché du travail une main-d'œuvre qualifiée correspondant aux besoins du secteur productif et de service, et permettant le développement de l'industrie ainsi que la modernisation du secteur primaire ;
- promouvoir le savoir agir, l'employabilité et la créativité chez les jeunes et de les préparer à devenir des acteurs performants dans le contexte de la mondialisation ;

⁴ Document de politique de l'ETFP Version finale / février 2002

- mettre en œuvre une approche systémique de toutes les structures d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle du Sénégal ;
- impliquer tous les acteurs du sous secteur notamment ceux du secteur productif et de service dans la planification et la gestion de l'ETFP.

Cet exercice de réflexion et de planification en matière d'éducation et de formation qui est au centre des préoccupations de l'Etat, a été favorisé d'une part par la proximité des débats organisés dans le cadre du deuxième congrès international sur l'enseignement technique et la formation professionnelle, tenu en avril 1999 à Séoul, république de Corée, du Forum mondial de Dakar sur l'EPT et d'autre part, par l'élan de coopération insufflé par l'adoption des OMD en 2000.

Pour faire du sous secteur de l'ETFP, un véritable levier de la croissance économique et sociale du Sénégal, le gouvernement a érigé le département de l'ETFP, en Ministère de plein exercice le 14 Juillet 2005 et en a fait sa seconde priorité après l'Enseignement élémentaire dans le cadre de l'exécution de la deuxième et de la troisième phase du PDEF (2004- 2008 et 2009- 2011).

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette réforme, le METFP a bénéficié depuis 2000 d'un budget qui n'a cessé de croître, même s'il demeure encore faible au regard des enjeux du sous secteur⁵.

A côté de l'Etat qui est le principal bailleur⁶, le sous secteur de l'ETFP a bénéficié d'un appui assez significatif des partenaires techniques et financiers à travers un appui budgétaire ou un appui projet.

Ainsi, plus de dix projets ont été financés et mis en œuvre dans le cadre de la réforme entre 2000 et 2010, dont les plus récents (projet en cours d'exécution) sont le Projet d'Appui à la mise en œuvre de la réforme appuyé par la Coopération Luxembourgeoise, le FORPROFEM appuyé par la Coopération Technique Belge, l'EPE appuyé par l'ACDI, et en fin le PQRH et le PAO/sfp, financés par l'Agence Française de Développement.

Cependant, malgré cette volonté politique qui se traduit par les efforts conjugués de l'Etat et de ses partenaires, les résultats obtenus après dix années de mise en œuvre de la réforme sont largement en dessous des attentes, comme en attestent le rapport d'évaluation de la seconde phase du PDEF⁷ et les rapports de performance du CDSMT de 2008 et 2009.

En effet, ces rapports révèlent une faible performance du sous secteur dont l'impact sur le développement économique et social du pays n'est plus à démontrer.

Cette contre performance est la conséquence de plusieurs contraintes constatées dans la mise en œuvre des projets, parmi lesquels, nous pouvons citer :

⁵ Entre 2001 et 2008, la part du budget alloué au sous secteur de l'ETFP est passée de 1.60% à 7.07% du budget de l'Education

⁶ En 2008, la part de l'Etat dans le financement de la FPT était évaluée à 86,79%, contre 13,21% pour l'ensemble des PTF

⁷ Le rapport d'évaluation de la phase II du PDEF (2004- 2008), élaboré en 2009 a révélé un niveau d'atteinte des objectifs retenus dans le plan d'action très faible par rapport aux prévisions,

- le non respect des planifications qui se traduit par un retard dans l'exécution des projets et la prolongation de la plus parts d'entre eux ;
- la faiblesse du taux d'absorption des crédits alloués⁸ ;
- la faiblesse du taux d'exécution des activités à tous les niveaux ;
- l'impact mal cerné des projets mis en œuvre ;
- le manque de capitalisation des expériences acquises pour une meilleure formulation et une gestion efficace des politiques et stratégies de développement futures ;
- l'absence d'un système d'information et de communication efficace et cohérent de l'ensemble des actions du METFP, malgré l'existence du Service de Communication de la Documentation et des Archives (SCODA).

Ces manquements qui ont un impact négatif sur les résultats des projets/programmes, en plus des causes externes, ne sont-ils pas dus en partie à l'absence d'une culture de suivi-évaluation au niveau du METFP ?

En effet, même si la dimension suivi-évaluation est intégrée au système de management des projets/programmes du sous secteur de l'ETFP, il n'en demeure pas moins qu'il pose encore un problème qui continue d'affecter la performance globale du sous secteur.

Simon (1993) ne soulignait-il pas que : « le problème central de l'entreprise, aujourd'hui, n'est plus de savoir comment organiser efficacement la production, mais de savoir comment s'organiser pour prendre des décisions, c'est-à-dire traiter de l'information ».

Dès lors, on est tenté de savoir quels sont les paramètres clés d'un dispositif de suivi-évaluation performant, permettant ainsi d'améliorer la gestion des projets du METFP en général et du projet EPE en particulier ?

La réponse à cette question constitue l'épine dorsale de cette présente étude qui est une contribution à l'amélioration de la performance des projets du METFP, par la conception d'un dispositif de suivi-évaluation pour le projet EPE.

⁸ Au cours de l'année 2008 le budget prévisionnel des projets se situait à 6 840 792 835 FCFA, et le montant décaissé était de 2 404 855 053 FCFA soit un taux de décaissement global de 35.15%.

II. PRESENTATION DE L'ETUDE

2.1. Objet de l'étude

Le présent mémoire porte sur la conception d'un dispositif de suivi-évaluation du Projet EPE mis en place dans le cadre de la coopération entre le Canada et le Sénégal.

Il s'agit de chercher à mieux comprendre les causes qui expliquent le manque de performance constaté au niveau du sous secteur, de les corrélérer avec l'absence de dispositifs de suivi-évaluation et de proposer un dispositif pertinent , en vue d'améliorer le pilotage et la gestion des projets au niveau du METFP.

2.2. Objectifs du mémoire

L'objectif de l'étude est de faire l'état des lieux des outils utilisés en suivi-évaluation au niveau du projet EPE, en vue de proposer un dispositif de suivi-évaluation axé sur la performance et adapté aux projets du METFP.

2.3. Intérêts de l'étude

L'étude est une contribution à l'amélioration de la gestion des projets initiés par le METFP dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle politique du sous secteur de la FPT.

Le suivi-évaluation étant une fonction clé dans le management et un instrument de prise de décisions, nous pouvons dire qu'il présente des intérêts réels à plusieurs niveaux

- **Intérêt pour le Sénégal**

L'étude permet de développer la culture de la reddition des comptes au niveau de l'administration publique, de contribuer ainsi à la rationalisation des dépenses publiques, à l'amélioration des performances dans la gestion des affaires publiques, à l'accroissement de la transparence en vue d'encren la bonne gouvernance et mieux répondre aux exigences des Partenaires Techniques et Financiers par l'application des principes de la déclaration de Paris.

- **Intérêt pour le METFP**

L'étude servira d'appui technique et permettra au METFP de disposer d'un modèle de dispositif de suivi-évaluation, capable d'améliorer la gestion des projets sous la tutelle du département, pour contribuer ainsi à la performance du METFP.

- **Intérêt pour le projet EPE**

Cette étude permet d'améliorer le pilotage et la gestion du projet, en vue de l'atteinte des objectifs fixés.

- ✓ **Intérêt pour la CESAG**

Cette étude fournira un support pédagogique dans le domaine de la gestion des projets et des éléments de recherche en suivi-évaluation des projets dans le secteur de la formation professionnelle et technique.

Elle mettra en exergue aussi, la notoriété et le savoir faire du CESAG dans le domaine de la formation des cadres, notamment en gestion des projets et plus particulièrement en suivi-évaluation.

✓ **Intérêt pour l'auteur**

Au delà de son caractère professionnel, l'étude nous offre l'occasion de mettre en exergue les compétences acquises dans le domaine de la gestion des projets.

Elle nous offre également l'opportunité de contribuer à l'amélioration de la gestion des projets au niveau du secteur de l'éducation et de la formation, plus particulièrement au niveau du METFP.

2.4. Délimitation du champ de l'étude

Nous n'avons pas la prétention de régler toutes les questions liées au suivi-évaluation de tous les projets du METFP, mais compte tenu du temps et des moyens limités dont nous disposons, nous nous limiterons au suivi de l'exécution et à l'évaluation continue du projet EPE.

L'étude ne portera ni sur le suivi des facteurs externes, ni sur l'évaluation terminale, ni sur l'évaluation rétrospective.

2.5. Annonce du plan

En plus de l'introduction et de la conclusion, le dossier comprend trois parties :

- la première partie est composée de deux chapitres. Chapitre I : cadre conceptuel, théorique et Chapitre II : contexte de l'étude ;
- la deuxième partie est constituée aussi de deux chapitres. Chapitre I : Présentation de la situation de référence et Chapitre II : Proposition d'un dispositif de Suivi-évaluation axé sur la performance ;
- la troisième partie elle comprend également deux chapitres. Chapitre I : Présentation et analyse des résultats et le Chapitre II : Proposition de recommandations.

PREMIERE PARTIE CADRE CONCEPTUEL THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

CESAG BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL THEORIQUE

Dans ce premier chapitre, nous tenterons de faire une clarification de quelques concepts clés permettant de mieux cerner les notions de projet, suivi et évaluation, avant de proposer un modèle d'analyse.

I. NOTIONS ESSENTIELLES SUR LES PROJETS

Très souvent lorsqu'on parle de suivi-évaluation, on fait allusion au projet ou au programme. Dans cette perspective, nous allons apporter des clarifications conceptuelles sur ces notions qui ne sont souvent pas bien maîtrisées.

1.1. Le concept de projet

Le concept de projet est polysémique. Il varie selon les auteurs ou selon le contexte. Il est très usité dans le langage courant et souvent mal cerné par les profanes.

Dans l'histoire, ce concept a connu une évolution sémantique.

En effet, le verbe «**projeter**» aurait fait son apparition dans notre vocabulaire au XII^e siècle. Il signifiait alors «**jeter en avant, au loin**»⁹

Au début du XIV^e siècle, le même terme devenu entre temps «**pourgeter**», désigne l'action de reconnaître un lieu, une chose, pour s'en faire une idée précise.

Aujourd'hui, le sens que le français donne au mot «**projet**» privilégie une intention ou un objectif que l'on veut atteindre. «**Une chose que l'on se propose d'atteindre, une intention**»¹⁰.

Le terme est synonyme de : Dessain, plan, canevas, ébauche, esquisse, brouillon, etc.

Pour les anglo-saxons, le mot projet désigne «**une intention de faire quelque chose**» qu'ils traduisent par le verbe «**to plan**», un ensemble de processus qui est mis en œuvre en vue d'atteindre un ou des objectifs.

La notion de projet tire son origine de la planification. Faire un projet c'est développer un produit ou un service qui devra se construire à partir de ce qui existe déjà (la situation de référence). Le projet n'est pas donc la description de l'état final recherché mais ce qui permet d'atteindre cet état final en supprimant l'écart entre la réalité existante et l'objectif recherché.

Le projet peut être défini alors comme une série d'activités visant à atteindre un **objectif spécifique** grâce à des **ressources limitées** mises en œuvre pour entreprendre des **activités** qui débouchent sur des **résultats** que visent à réaliser l'**objectif spécifique** dans un **déla**i donné. Il est bon dans ces définitions de spécifier les aspects ci-après :

- **le délai** : un projet a un début et une fin, il est donc limité dans le temps ;
- **les ressources** : dans la mesure où un projet mobilise des ressources aussi limitées (humaines, matérielles et financières) durant sa réalisation, celui-ci possède également un coût et fait l'objet d'une budgétisation ;

⁹ TRAORE Ahmadou (2008- 2009), Introduction au management de projet, CESAG,

¹⁰ TRAORE Ahmadou (2008- 2009) Introduction au management de projet, CESAG,,

- **les objectifs ou le but** (*dans certains cas*) : un projet est un ensemble d'actions à entreprendre afin de répondre à un besoin, un objectif précis (en termes de quantité et de qualité).

Selon **MICHAÏLOF**, «Un projet est un ensemble complexe d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des avantages monétaires ou non monétaires»¹¹.

Pour l'AFITEP, « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin ».¹²

Quel que soit la définition retenue, le projet comprend 5 éléments constitutifs :

- **l'objectif** à atteindre (il est d'ordre économique ou social) ;
- **les activités** à mener pour atteindre ces objectifs et qui entretiennent des relations d'interdépendances ;
- **la durée** de vie limitée (tout projet a un début et une fin connue d'avance) ;
- **les ressources** limitées à mettre en œuvre (humaines, matérielles et financières) ;
- **la qualité et les performances** désirées.

1.1.1. Les caractéristiques d'un projet

Le projet est caractérisé par :

- **la nouveauté, l'unicité** : Tout projet est unique en soi, il n'y a jamais deux projets identiques ;
- **une durée limitée** : le projet a une durée de vie limitée et connue au départ ;
- **l'assujettissement** à des contraintes rigoureuses de performance, de délais, de qualité et de coûts ;
- **un cycle de vie dynamique** ;
- **une implication de nombreux intervenants** ou parties prenantes, d'intérêts différents, d'organisations différentes, de disciplines différentes et de cultures différentes ;
- **un contexte d'incertitude** :
 - incertitude de l'environnement ;
 - incertitude technologique ;
 - incertitude liée aux ressources.

1.1.2 La typologie des projets

Elle varie suivant plusieurs critères parmi lesquels, nous pouvons citer :

- **La taille** : petits projets ou micro projets, grands projets ou méga projets ;
- **La finalité** : Projets productifs, projets non directement productifs ;

¹¹ Mouhamadou SY, (2004) support de cours sur l'Elaboration et Financement des Projets, ENEA, page 1

¹² APITEF/AFNOR, le management de projet, Principes et pratiques 2^{ème} édition

- **la cible** : projet individuel, projet de groupe ; projet pour les enfants de la rue ;
- **le secteur d'intervention** : Projet agricole, projet éducatif, projet de santé, projet environnemental, etc.

1.1.3 Le cycle de vie du projet

Tout projet est sujet à diverses contraintes temporelles. Cette notion d'horizon temporel fixe implicitement au projet un point de départ et un point d'arrivée (début et fin du projet). La trajectoire que suit le projet entre ces deux points est définie comme étant le cycle de vie de projet. A l'image d'un être vivant, le projet naît, se développe et meurt à travers sa clôture ou sa fin.

Le cycle de vie d'un projet est constitué de plusieurs phases successives ayant chacune ses spécificités propres et entraînant des décisions importantes dans la vie du projet. Le nombre d'étapes varie selon les critères de l'organisme qui finance et qui dicte ses règles dans le cadre de sa formulation et de la mise en œuvre.

Il faut noter que le cycle de vie de projet varie d'un bailleur à un autre, même si globalement le contenu reste souvent le même. Nous prendrons à titre d'illustration le cycle de vie de projet selon l'Union européenne.

Il comprend six phases qui se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau 1 : Le cycle de vie du projet selon l'Union Européenne

N°	Les 6 phases de l'Union Européenne
1	Programmation
2	Identification
3	Instruction
4	Financement
5	Mise en œuvre
6	Evaluation

- **Programmation ;**
C'est la phase de définition des orientations générales de la coopération entre le bailleur et le pays bénéficiaire.
Cette phase se situe à un niveau englobant et préalable, qui passe et anticipe celui de chaque projet particulier et va l'inspirer et le motiver. A ce stade, le projet n'est pas encore conçu, mais son cadre est défini, ainsi que le secteur d'intervention et les objectifs globaux, sur la base de l'analyse des problèmes et des potentialités du bénéficiaire, en tenant compte des priorités des deux parties.
- **Identification :**
Dans le cadre du document de stratégie pays établi, les problèmes, les besoins et intérêts des parties prenantes sont analysés. Les idées de projets et intérêts des parties prenantes sont analysés. Les idées de projet et d'autres opérations sont identifiées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies.
Des études sectorielles, thématiques ou de pré faisabilités d'un projet peuvent être réalisées pour permettre d'identifier, de sélectionner ou

d'examiner les idées spécifiques, et de définir quelles sont les études supplémentaires éventuellement nécessaires pour la formulation d'un projet ou d'une action. Il en résulte une décision d'étudier plus en détail les options élaborées.

- **Instruction ;**

Tous les aspects importants de l'idée de projet sont examinés, en tenant compte des orientations du document de stratégie pays, des facteurs de qualité et les points de vue des principales parties prenantes. Les bénéficiaires et les autres parties prenantes devraient participer activement à la description détaillée de l'idée de projet. La pertinence de l'idée de projet par rapport aux problèmes et sa faisabilité sont des questions clés à étudier.

- **Financement ;**

La proposition de financement est complétée et examinée par le comité interne ou externe approprié. Il s'agit en fin de décider de financer ou non le projet à travers une convention de financement énonçant les dispositions financières de mise en œuvre signée par l'UE et le gouvernement partenaire.

- **Mise en œuvre ;**

Cette phase correspond à la passation de contrat d'études d'assistance technique, de service ou de fourniture.

A ce niveau l'état d'avancement du projet fait l'objet d'un suivi régulier permettant de se rendre compte de l'évolution de la situation. A la fin de la mise en œuvre, la décision de clôturer ou de prolonger le projet devrait être prise.

- **Evaluation**

Il s'agit ici de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité, l'impact et la viabilité par rapport au développement.

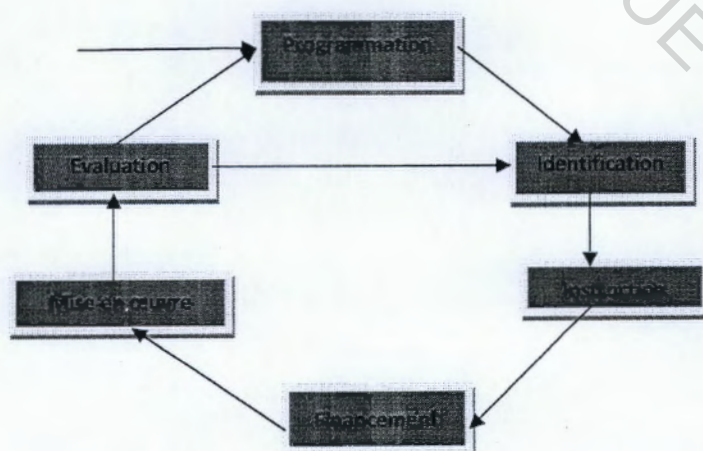


Schéma 1 : le cycle de vie du projet selon l'Union Européenne¹³

¹³ Source : Manuel de gestion du cycle de projet, Commission Européenne, mars 2001

Très souvent les personnes non averties font la confusion entre les concepts de Plan, de Programme et de Projet, même si ces concepts recouvrent des réalités différentes.

1.2 De la notion de Plan

Un plan est un ensemble de mesures gouvernementales ou intergouvernementales ayant pour objectif, la résolution d'un problème économique d'un pays d'une province ou d'une région. Il regroupe plusieurs programmes.

Au Sénégal, on peut prendre l'exemple du Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social élaboré tous les cinq ans.

A partir de 2000, en lieu et place du PODES, le gouvernement a élaboré le DSRP, qui constitue le cadre de référence nationale.

1.3 Le concept de Programme

Un programme est un ensemble de projets sectoriels ou intersectoriels qui contribuent tous à l'atteinte de ses objectifs.

C'est un cadre cohérent d'actions visant à atteindre des objectifs globaux pour une bonne mise en synergie des différentes composantes (projets ou services) en vue d'atteindre des objectifs spécifiques. Il s'adresse en général à des secteurs donnés et s'articule aux objectifs macros économiques.

Exemple : le PDEF au niveau du secteur de l'éducation et de la formation et le PDIS au niveau de la santé. Chacun de ces programmes est un ensemble de projets qui contribuent tous à l'atteinte de ces objectifs¹⁴.

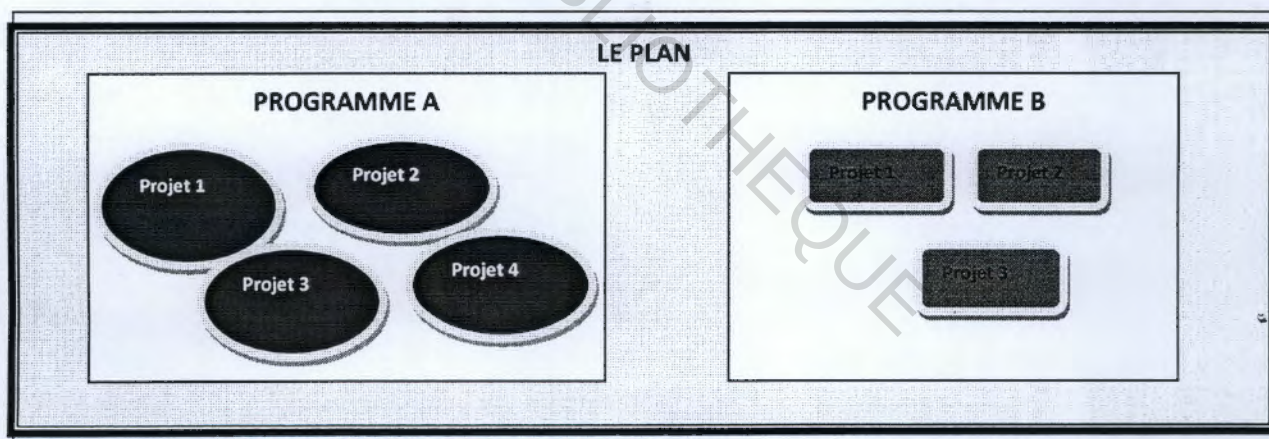


Schéma 2 : Liens entre Plan, Programmes et Projets¹⁵

1.4. Le concept de gestion de projet

La gestion de projet est l'utilisation d'un savoir, d'habiletés, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un projet, en vue de satisfaire ou de dépasser les exigences et les attentes des parties prenantes à l'égard d'un projet. Le gestionnaire

¹⁴ Source DIOP Amady (2006-2007), mémoire de DESS/GP 80 p

¹⁵ Source nous même

de projet, parfois appelé coordonnateur ou chef de projet, en administre les détails, au jour le jour¹⁶.

1.5 Le concept de suivi

Plusieurs définitions existent dans la littérature, mais elles renvoient toutes à une même fonction, c'est pourquoi nous en retiendrons dans le cadre de cette étude que quelques unes¹⁷ :

Le suivi est défini comme un processus de collecte, d'analyse et d'utilisation systématique et continue d'informations au service de la gestion et de la prise de décision¹⁸.

C'est l'examen et l'observation continue ou périodique exercée par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'un projet, afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les produits et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan.

Le PNUD le définit en 1997 comme « étant une fonction permanente qui vise essentiellement à fournir aux services de gestion d'un projet et aux parties prenantes à un programme ou projet en cours, des indications sur les progrès réalisés ou sur les absences dans la réalisation des objectifs du programme ou projet ».

C'est une activité essentiellement interne à l'exécution d'une action. Ce processus permet de repérer des anomalies en cours d'exécution, d'adopter les corrections à la réalisation et des orientations techniques.

Sous ce rapport, nous pouvons dire que le suivi est un instrument de :

- **Contrôle**, dans la mesure où, il donne la possibilité de faire un pilotage attentif permettant de vérifier que les données recueillies sont conformes aux prévisions ou normes techniques ;
- **Gestion**, car toute information doit stimuler une réflexion des parties prenantes de l'action, permettant de faire des corrections et des adaptations au cours de la réalisation de l'activité en se référant toujours à la planification initiale ;
- **Veille permanente et évolutive**, dans la mesure où sur la base de la situation de référence, il permet l'actualisation sur l'analyse des données sur les actions, les niveaux d'intervention, le contexte et l'environnement permettant ainsi de percevoir les évolutions et d'adapter si possible les actions du projet.

On confond très souvent suivi à « monitoring » qui renvoie au contrôle dans une optique de gestion surtout.

En effet, on parle de « monitoring » lorsqu'il s'agit de gérer un système de clignotants plutôt que de rectifier le tir ou de changer de cap.

Le terme français de suivi dépasse la notion de « monitoring » car il s'agit à la fois de la collecte et de l'analyse de l'information pour la gestion au jour le jour et pour apporter des mesures correctives¹⁹.

¹⁶ Source Le Dantec TENGUY, le guide du chef de projet : méthode de mise en œuvre et d'évaluation

¹⁷ Source idem

¹⁸ Source SENGHOR Samba (2005-2006) support de cours sur le suivi-évaluation année Licence ISDL

¹⁹ Source TRAORE Ahmadou (2008- 2009), support de cours sur le Suivi- évaluation, CESAG,

1.5.1 Le but du suivi

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

1.5.2 Les périodes de suivi

Le suivi a lieu surtout en cours d'exécution d'une activité, d'un projet ou programme.

La périodicité varie selon le besoin et selon les acteurs :

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

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

1.5.3 Les acteurs du suivi

La mise en œuvre d'une action de développement nécessite souvent l'intervention de trois types d'acteurs : ceux de l'action (acteurs locaux et bénéficiaires), ceux de l'appui (l'équipe de coordination) et ceux de l'aide (les bailleurs).

Ainsi, à chaque catégorie d'acteur correspond une fonction spécifique, et à chaque niveau d'intervention correspond un mode de suivi particulier.

Le niveau de suivi le plus important est celui de l'action. Il est réalisé par des acteurs locaux et les responsables directs de l'action (les agents de terrain).

Ils doivent avoir une vision claire de ce qu'ils réalisent. Ils doivent apprécier :

- si les actions se déroulent selon les prévisions de la programmation pour pouvoir les corriger si ce n'est pas le cas ;
- si les résultats de l'action sont conformes à ceux qui étaient espérés.

Les institutions d'appui doivent suivre le travail des agents du terrain et des acteurs locaux.

Ce suivi concernera le programme du travail établi, le calendrier et la méthode du travail des collaborateurs. Il favorisera un flux d'informations du bas vers le haut (depuis les unités d'action vers le centre de décision). Ils doivent aussi suivre l'utilisation de moyens dont ils disposent pour réaliser leur travail ; ils devront s'assurer de l'utilisation optimale de ces moyens et éviter les gaspillages des ressources (assurer l'efficience).

L'organisation d'appui pourra également aider les acteurs locaux à organiser le système de suivi et à le mettre en œuvre. Les organisations d'aide (bailleurs) doivent s'assurer que les actions qu'elles financent, produisent des résultats. Le suivi de leur propre fonctionnement interne doit leur permettre de répondre à leurs obligations contractuelles.

En résumé, le suivi est une procédure essentiellement interne à chaque niveau. Les acteurs doivent s'assurer que les autres niveaux auxquels ils sont articulés ont leur propre procédure de suivi. C'est alors un suivi du suivi.

1.5.4 Les domaines du suivi

✓ Suivi de gestion

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

Il porte sur les éléments suivants :

- des échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT, fiches de budget) ;
- 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 (nombre de salle de classes construites, nombre de session de formation du personnel effectuées, nombre d'enfants inscrits, etc.) ;

Il permet d'apprécier le niveau de mise en œuvre technique et financière.

Il permet d'avoir à temps réel une information actualisée du niveau d'exécution des activités et des dépenses d'un projet.

✓ Suivi des performances (résultats)

Le suivi des performances permet 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'objectifs et de pertinence.

Il comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés :

- les rendements obtenus, l'accroissement de la production agricole, la perte de stockage ;
- le nombre d'emplois créés, l'amélioration des horaires ou conditions de travail des agriculteurs ;
- le nombre de nouveaux agriculteurs ayant adopté une meilleure technologie, etc.

Il est souhaitable aussi de suivre le degré de réalisation des objectifs spécifiques du projet :

- soit par des indicateurs simples quand cela est possible : augmentation globale des effectifs,
- soit par une batterie d'indicateurs quand l'approche directe est plus difficile. Par exemple, on peut avoir une idée de l'amélioration de conditions de vie des agriculteurs en suivant l'état de santé, le taux de scolarisation et le nombre de mariages nouveaux dans les villages, etc. ,).

✓ **Suivi des effets et impacts**

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

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

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

✓ **Suivi des facteurs externes**

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

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

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

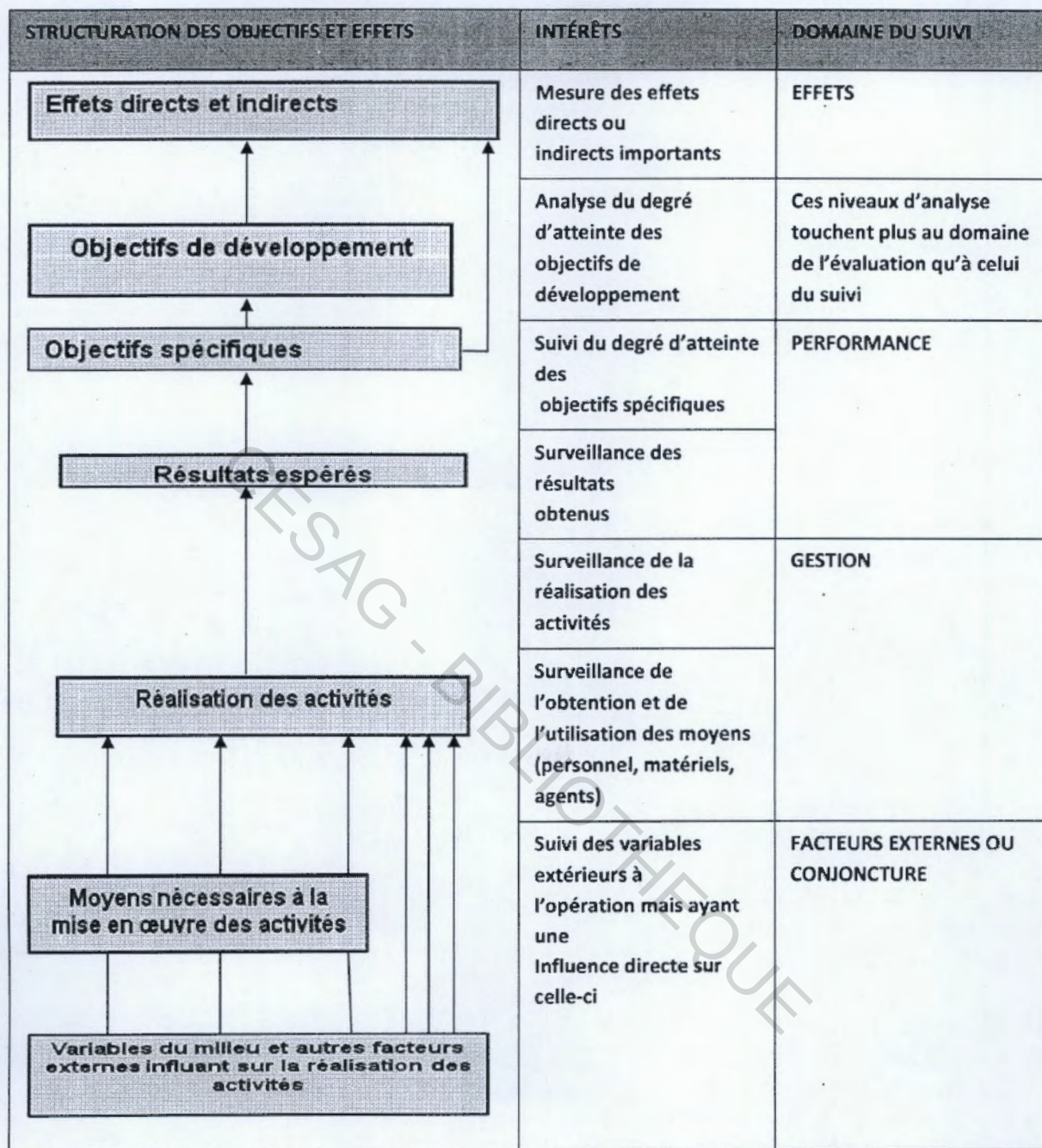


Schéma 3: domaines du suivi²⁰

1.6 Le concept d'évaluation

Dans le contexte de la gestion de projet, l'évaluation est un examen, un jugement de valeur, une appréciation ponctuelle sur une action, un projet/programme consistant à vérifier que cette intervention continue d'être pertinente, efficace, efficiente et viable. C'est donc une appréciation périodique en rapport avec les ressources humaines, matérielles et financières :

²⁰ Source TRAORE Ahmadou (2008- 2009), support de cours sur le Suivi- évaluation, CESAG,

- des actions ou activités en cours de réalisation ;
- des changements produits par l'action / l'activité dans le temps et dans l'espace par rapport à une situation de référence au démarrage de celle-ci ;
- des résultats obtenus.

L'évaluation est une attitude critique et dynamique d'analyse.

Elle est par conséquent une opération qui peut se dérouler avant, pendant ou après l'exécution d'une action ou d'un projet de développement.

Elle établit les liens de causalité entre les activités, les moyens prévus et les résultats attendus ;

L'évaluation cherche aussi à expliquer pourquoi les résultats se sont produits ou non, par suite des activités du projet et autres intrants.

Selon la BM, l'évaluation est une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus.

On peut donc dire qu'évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision. Ce jugement peut résulter de l'application de critères et de normes (évaluation normative) ou s'élaborer à partir d'une démarche scientifique (recherche évaluative).

1.6.1 Le but de l'évaluation

L'évaluation a quatre buts essentiels :

✓ **But stratégique**

L'évaluation aide à la planification et à l'élaboration d'une intervention ;

✓ **But formatif**

Elle permet de fournir de l'information, en vue d'améliorer la mise en œuvre d'un projet ou programme.

✓ **But sommatif**

Elle permet de déterminer les effets d'une intervention, en vue de décider s'il faut la maintenir, la transformer ou l'arrêter.

✓ **But fondamental, recherche évaluative**

Contribuer à l'avancement des connaissances, à l'élaboration théorique.

De façon générale, l'évaluation permet :

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

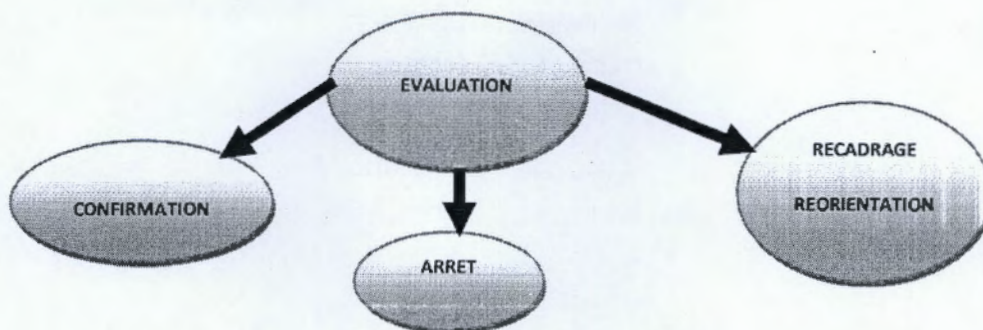


Schéma 4: les fonctions de l'évaluation

1.6.2 Typologie des méthodes d'évaluation

Il existe plusieurs types d'évaluation, parmi lesquels nous pouvons citer²¹ :

✓ la pré évaluation

La « pré évaluation » est une évaluation critique préalable de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielle d'un projet et intervient avant la décision d'entreprendre cette intervention ou d'approuver l'octroi d'une aide à son profit.

✓ l'évaluation Ex ante

C'est une évaluation qui a pour but de recenser les données de la situation de référence

(Situation sans projet) de la zone d'intervention du projet. Cette situation sera comparée plus tard à la situation d'arrivée (situation avec projet) en vue de dégager l'impact du projet.

✓ l'évaluation continue

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

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

✓ L'évaluation à mi-parcours

Elle intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée.

²¹ Source TRAORE Ahmadou (2008- 2009), support de cours sur le Suivi- évaluation, CESAG

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

✓ **L'évaluation terminale**

Elle a lieu de trois mois avant, à six à douze mois après l'achèvement du projet. Elle peut :

- soit remplacer l'évaluation rétrospective des projets à courte période de gestation (comme les projets de crédit rural ou de vulgarisation agricole) ;
- soit intervenir avant de passer à la phase suivante.

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

✓ **L'évaluation Expost**

Elle intervient deux à trois ans après la fin du projet. Elle cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non.

✓ **l'évaluation rétrospective**

Elle a lieu durant la phase d'exploitation, c'est-à-dire quelques années après l'achèvement du projet, lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés.

Elle vise à effectuer le bilan (comptabilité) des actions du projet en vue de déterminer les effets et l'impact du projet, les dépenses, les réussites et les échecs, etc. .

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

✓ **la supervision**

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

Il faut donc faire la distinction entre le suivi d'un projet effectué par une autorité nationale à ses propres fins et la supervision entreprise périodiquement par un organisme donateur extérieur qui envoie ses propres missions examiner ou superviser l'exécution d'un projet qu'il finance.

✓ **l'évaluation normative**

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

✓ la recherche évaluative

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

Plus spécifiquement, il s'agit d'analyser la pertinence, les fondements théoriques, la productivité, les effets et le rendement d'une intervention ainsi que les relations existantes entre l'intervention et le contexte dans lequel elle se situe, généralement dans le but d'aider à la prise de décision.

1.7 Le concept de 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 du projet de développement.

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

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

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

Le suivi-évaluation concerne la mise en évidence et l'analyse des écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement du programme.

Il peut être caractérisé comme un passage du « statique » à un suivi plus « actif » comme processus continu d'évaluation, de réflexion, d'études et d'adaptation d'outils et de méthodes.

Contrairement au suivi, l'évaluation survient à des fréquences plus espacées et pose des questions plus fondamentales quant à l'atteinte des résultats / objectifs et à la stratégie du projet).

Le suivi contribue à établir un processus continu d'auto-évaluation.

Tableau 2: Différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation

SUIVI	EVALUATION
Accepte la planification Vise à mesurer : - l'efficacité - la fidélité aux démarches - les écarts prévus-réalisés - l'atteinte des extrants Fournit un « feed-back » : - Continu/ permanent - à partir des activités et résultats intermédiaires - à partir d'un cadre court-terme Soutient des décisions sur : - la gestion régulière du projet - les ajustements au plan d'opération	Met en cause la planification Vise à déterminer : - les liens causes-effets - les imprévus et non planifiés - les politiques correctes - l'atteinte du but et objectif Fournit un « feed-back » : - périodique, pour jalons importants, - à partir des résultats finaux - à partir d'un cadre temporel long - terme Soutient des décisions sur : - Une re-planification majeure du projet - la réussite du projet

- la conformité aux procédures légales - la programmation des intrants Réalisé par l'équipe de projet	- la validité des hypothèses de développement du projet - les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux Réalisée par une équipe externe ou mixte
Suivi est un film	Evaluation est une photo
. Il part de ce qui a été prévu au début du projet Champ d'étude : - efficacité - exécution - conformité - activités - résultats - certaines données relatives au but Rétroaction - continue - principalement les activités - certains résultats préliminaires - court terme Réajustement - conception d'ajustements - planification à terme	. Elle met en question ce qui a été prévu Champ d'étude : - causes et effets - changements - résultats pour atteindre le but et l'objectif - coûts par rapport aux résultats Rétroaction - étapes importantes - résultats du projet - calendrier plus long Planification - conception considérable - leçons pour d'autres projets

Source : support de cours Ahmadou TRAORE, suivi-évaluation des projets, 2009

Dans la pratique, il n'y a pas de distinction nette entre le suivi et l'évaluation (les deux processus se chevauchent et s'inscrivent dans une démarche participative d'apprentissage). Il existe donc une complémentarité entre les deux concepts, qui sont tous deux dirigés vers l'apprentissage, la connaissance, et ce, à partir de ce que l'on fait et de la façon dont on le fait, en se concentrant sur les critères de :

- ✓ pertinence ;
- ✓ Efficacité ;
- ✓ Efficience ;
- ✓ durabilité

1.8 Les caractéristiques d'un bon système de suivi- évaluation

Pour être efficace, tout dispositif du S&E doit être léger, ciblé et concerté. Il doit aussi contenir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs :

- *il doit être léger* : c'est-à-dire qu'il ne doit pas prendre beaucoup de temps et de moyens ;
- *il doit être ciblé* : c'est dire après avoir déterminé clairement les informations qu'il faille connaître, suivre et évaluer, on choisira quelques indicateurs ;
- *il doit être concerté* : c'est-à-dire qu'il doit être fait avec la participation de tous les acteurs. Les informations à rechercher seront choisies en concertation

avec les intéressés. La participation est aussi nécessaire pour la collecte et l'analyse des informations ;

- *Il doit combiner les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.*

En effet, très souvent les informations qualitatives sont négligées, alors que c'est elles qui peuvent donner vie aux informations quantitatives et les éclairer.

Par exemple, la place des femmes dans la prise de décision peut être appréciée par le nombre de réunions auxquelles elles ont participé et la qualité de leur contribution.

1.9 Le management de projet

Selon le Project Management Institut, C'est « L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés :

- d'envergure du produit ou service ;
- de coûts ;
- de délais ;
- de qualité ;
- de satisfaction du client et des participants²². »

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

Le management de projet intègre quatre dimensions que sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (PODC).

1.9.1 La planification

La planification est un exercice itératif qui consiste à :

- recenser des besoins à satisfaire dans un horizon temporel plus ou moins long ;
- Définir les critères d'évaluation permettant d'apprécier la performance d'un projet au niveau des résultats atteints et au niveau de l'utilisation des ressources ;
- décliner les résultats à atteindre par la définition, la sélection et la classification des objectifs ;
- définir de façon logique et systémique les actions à entreprendre en vue d'atteindre les objectifs visés ;
- d'évaluer les ressources (matérielles, humaines et financières) qu'il faut pour la réalisation des activités ;
- définir les responsabilités de chaque acteur ou entité impliquée dans la mise en œuvre.

²² Project Management Institut

1.9.2 L'organisation

C'est la capacité à mettre en place une structure organisationnelle, avec un système de coordination permettant de mettre en œuvre les activités et d'atteindre les objectifs prévus.

1.9.3 La direction

La direction est une dimension qui consiste à gérer les ressources placées sous la responsabilité de l'organisation en lui garantissant une motivation.

C'est la capacité aussi de mettre en place au sein d'une organisation :

- Des lignes directrices claires ;
- Une bonne circulation de l'information ;
- Un climat de travail très motivant ;

1.9.4 Le contrôle

Le contrôle est centré sur le respect des normes et des décisions arrêtées, pour éviter les dérapages

Le schéma ci-dessous illustre le processus managérial que nous venons de décrire.

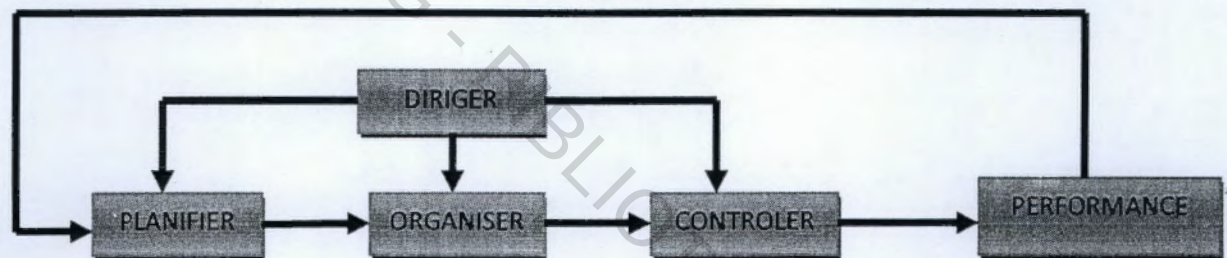


Schéma 5: le processus managérial

1.10 Le dispositif de suivi-évaluation

C'est un ensemble construit et articulé de méthodes, procédures et règles destinés à la collecte, au stockage, au traitement, à l'analyse et à la diffusion des informations relatives aux activités menées. Il met en relation quatre éléments fondamentaux :

- Des données et informations relatives aux activités ;
- Des acteurs (ceux qui produisent et/ou utilisent l'information) ;
- Des procédures qui déterminent les relations entre les acteurs et les données ;
- Des outils mis au point pour l'analyse et l'évaluation des données et diffusion des données recueillies ;
- Des moyens et des compétences nécessaires pour mettre en œuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation des expériences.

1.11. Quels que instruments ou outils du suivi-évaluation

La mise en œuvre du suivi et de l'évaluation utilise des instruments divers et variés. Dans le cadre de cette étude, nous présenterons quelques uns.

1.11.1 Le cadre logique

Le cadre logique est un outil de gestion développé par l'USAID dans les années 1970 à partir d'un certain nombre de constats et de leçons tirées de l'expérience en gestion des projets :

- Négligence d'aspects stratégiques lors de la préparation et de la planification du projet ;
- Projets non insérés dans des plans de développement ;
- Objectifs mal clarifiés ;
- Responsabilités mal définies ;
- Confusion entre les objectifs et les moyens ;
- Prise en compte insuffisante des risques encourus ;
- Faibles capacités de remédiation à la suite des activités de suivi, de contrôle et d'évaluation ;
- Evaluations mal faites fautes d'indicateurs pertinents.

A partir de 1974, le cadre logique est devenu un outil intégral du système de gestion de projets de l'USAID. Et par la suite, son utilisation s'est généralisée en Amérique du Nord, dans plusieurs pays d'Europe par divers organismes de coopération.

Le cadre logique est à la fois un outil de synthèse et une méthode d'analyse opérationnelle. D'une part, il présente de façon systématique et logique les objectifs d'un projet/programme et leurs liens de causalité et d'autre part, il indique comment et avec quoi vérifier l'atteinte de ces objectifs tout en définissant les facteurs critiques qui peuvent influencer la réussite du projet/programme.

Le cadre logique se présente sous forme de matrice 4 X 4, ou encore d'un tableau à quatre colonnes (Description sommaire, Indicateurs objectivement vérifiables, Moyens de vérification et conditions critiques) et quatre lignes Objectifs Globaux, But, extrants et intrants). Le cadre logique identifie et clarifie les liens logiques entre les différents éléments de la logique verticale et traite de leurs liens de causes à effets.

Articulé autour d'une logique verticale et d'une logique horizontale, le cadre logique se présente comme suit :

Tableau 3: Modèle du cadre logique

Description Sommaire ou Résumé narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Moyens de vérification (MDV)	Conditions critiques Ou Hypothèses
Objectifs :			
But :			
Extrants : 1. 2. 3			
Intrants 1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3			

Le But ou objectif spécifique du projet : C'est la situation de fin de projet. Il représente sa raison d'être, son élément moteur et justifie la production d'extrants. Il s'agit de la solution proposée pour résoudre un problème spécifique. Il décrit l'effet désiré et ce que le projet va permettre de changer grâce aux réalisations.

Les Extrants ou résultats : Ce sont des biens et services à produire pour que le but du projet soit atteint. Ils précisent ce que le projet va réaliser et comment le réaliser. Les extrants font partie intégrante du domaine de compétence du gestionnaire de projet, c'est-à-dire qu'ils relèvent de la responsabilité directe de l'équipe de projet.

Les Intrants : Il s'agit de ressources à consommer et des activités à entreprendre dans le cadre du projet.

L'objectif global : Il se situe à un niveau plus élevé et se rattache à d'autres objectifs plus vastes (par exemple, des objectifs de programme ou de secteur). L'objectif global régit un ensemble de portefeuille de projets. Il est recommandé d'avoir un seul objectif de projet pour des raisons pratiques et d'efficacité.

Les Indicateurs Objectivement Vérifiables : Ils permettent d'identifier pour chaque niveau de la logique verticale les résultats précis à obtenir, ainsi que les moyens nécessaires grâce auxquels on peut obtenir les données. Ils servent à clarifier quantitativement et qualitativement les objectifs à atteindre selon un horizon temporel et tels que décrits dans la colonne du résumé narratif. Ils permettent pour chaque pallier de déterminer le niveau de réalisation des objectifs.

Les IOV permettent de voir ce que le projet a accompli, son degré de réussite et d'efficacité : Ils spécifient des performances par des descriptions opérationnelles de façon mesurable et fiable.

Le principe de base est que « si on peut mesurer, on peut gérer ». Sous ce rapport les IOV doivent être :

- Mesurables (nombre, pourcentage, ratio) ;
- Factuels (avoir la même signification pour tous) ;
- Valables, plausibles (appropriés, bien mesurer ce qu'ils proposent de mesurer) ;
- Sensibles (réagissant aux changements de situation).
- Mesurer ce qui est important/essentiel ;
- Avoir des cibles ;
- Etre indépendant, c'est-à-dire, les IOV d'un niveau donné, ne sont valables que pour ce niveau. On ne peut pas utiliser les IOV des extrants pour mesurer le but.

Ils sont exprimés en termes de quantité, qualité, délais et lieu.

Les Moyens de vérification : Ils permettent de préciser les sources et méthodes de vérification des IOV, ce qui contribue à faciliter, à priori, le suivi et l'évaluation du projet.

Ils doivent être souples, fiables, appropriés et accessibles.

Les conditions critiques ou hypothèses : C'est des facteurs externes hors de contrôle du gestionnaire du projet et qui peuvent influencer la bonne marche de ce dernier. Elles jouent un rôle important aussi bien dans la planification que dans l'exécution et l'évaluation du projet :

Les conditions critiques sont en général de quatre ordres :

- Conditions politiques/institutionnelles et économiques ;
- Conditions de marché ;
- Condition de climat ;
- La disponibilité des ressources.

Le cadre logique est un outil de base de l'évaluation de projets. Entre autres, Il aide à la décision, à la structuration de la réflexion et utilisable dans plusieurs étapes du cycle de vie du projet (conception, exécution, évaluation), même s'il comporte des limites réelles.

1.11.2 Le Tableau de bord des Indicateurs

Tableau 4: Tableau de bord des indicateurs

Indicateurs	Unité	Référence		Objectifs chiffrés				
		Année	Valeur	A 1	A 2	A 3	A.....	A n

Le suivi se fait sur la base d'informations collectées sur le terrain. Il est utile de disposer d'un tableau de bord qui doit être préparé au cours de la phase de l'identification. Ce tableau de bord est généralement constitué d'indicateurs qui sont les paramètres à mesurer et comparer. Les indicateurs servent d'abord à mesurer l'évolution dans le temps.

Comment un indicateur évolue-t-il d'une période à une autre ?

Les indicateurs peuvent aussi être confrontés à des indicateurs semblables à d'autres localités.

Par exemple, dans le cas spécifique du METFP on peut comparer les taux de réussite aux examens des établissements de Dakar à ceux des régions sur une ou plusieurs années.

1.11.3 La matrice de suivi-évaluation

Tableau 5 : Matrice de suivi-évaluation

Hierarchie des objectifs	Indicateurs	Fréquence ou périodicité	Sources de données	Outils de collecte	Responsables
Objectifs Globaux				Rapports projet, enquêtes à mi parcours, évaluation finale, statistiques nationales	
But				Etudes socioéconomiques, rapports d'activités projet, rapports d'évaluation	
Extrants				Rapport d'activité, enquêtes, rapport et fiches de suivi rapport d'exécution technique et financier	
Intrants				Rapport d'activité, enquêtes, rapport et fiches de suivi, visites de sites	

De manière pratique il convient de déterminer :

- la liste des informations à collecter ;
- comment seront-elles collectées (enquêtes, observations, visites de terrain, focus group) ?
- avec quels outils (fiches, rapports, réunions...) ?
- où seront elles collectées ?
- Qui collectera ?

Cependant la collecte de données relatives aux indicateurs n'est évidemment pas suffisante, faudrait il traiter et analyser l'information pour qu'il soit possible de prendre des décisions.

Pour ce faire on utilise des outils tels que **le tableau de suivi des indicateurs**.

1.11.4 Le tableau de suivi des indicateurs

Il permet d'avoir la bonne information sur le niveau de réalisation des résultats ainsi que sur les écarts. Dans tous les cas la donnée a un coût et il est indiqué de

proposer des solutions adéquates qui intègrent les moyens humains et financiers pour supporter l'opération.

La comparaison entre les prévisions et les réalisations permet de déterminer les écarts.

Généralement il ya des écarts entre la réalisation d'un projet et ses prévisions. Toutefois le plus important consiste à repérer les causes des écarts constatés et d'apporter des mesures correctives.

Si l'écart est positif, il est alors utile d'en connaître les raisons afin de renouveler un tel résultat. Par contre si l'écart est négatif, il convient de prendre des mesures correctives.

Tableau 6 : Tableau de suivi des indicateurs

Indicateurs	Année 1			Année 2			Année 3			Année n		
	Prévision	Réalisation	Ecart	Prévision	Réalisation	Ecart	Prévision	Réalisation	Ecart	Prévision	Réalisation	Ecart
Indicateur 1												
Indicateur 2												
Indicateur n												

1.11.5 Le tableau de suivi financier

Le suivi financier permet d'effectuer un suivi de la réalisation du budget. La comptabilité est un instrument de suivi du budget. On a vu que lors de la planification, un budget prévisionnel a été établi. Ce budget prévisionnel récapitule pour chaque composante du projet le montant des engagements. Le suivi correct du budget implique une mise à jour permanente afin de pouvoir effectuer les arbitrages possibles entre les rubriques.

Ces arbitrages vont au-delà d'une simple compensation entre excédent et déficit de l'une ou l'autre rubrique. Il se peut que certains postes soient re-budgétisés en cours d'exercice et d'autres supprimés.

Tableau 7 : Tableau de suivi financier

Date de mise à jour	Intitulé Composante/ activité	Montant engagement	Montant décaissement	Solde	Taux de décaissement	Observations

1.12. Les principales phases de la conception et de la mise en place d'un dispositif suivi-évaluation

Nous pouvons retenir huit phases qui se présentent ainsi qu'il suit :

- la définition des l'objectifs et du champ d'action du dispositif ;

Il s'agit de faire une description générale du projet, des objectifs et de la justification du suivi-évaluation, en répondant à la question « pourquoi

avons-nous besoin d'un dispositif de suivi-évaluation et quel domaines doit-il couvrir ? »

- l'identification des questions relatives à la performance, l'identification des besoins d'informations et des indicateurs.
Cette phase répond à la question « qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ? »
- l'identification des parties prenantes du dispositif, de leurs rôle et responsabilités. « Qui fait quoi ? »
- la définition des différentes fonctions de suivi-évaluation, des instruments et procédures de suivi : « avec quels outils et procédures suivre les activités et résultats ? »
- la planification de la collecte et de l'organisation de l'information : comment seront organisés la collecte et le traitement de l'information nécessaire ?
- la planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique : comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ?
- la planification pour une communication et des rapports de qualité : comment et à qui voulons-nous présenter les résultats et les performances du projet ?
- la planification des moyens et compétences nécessaires : de quoi avons-nous besoin pour que le système de suivi-évaluation fonctionne véritablement.

II. CONCEPTION DU MODELE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

2.1. Choix des variables et construction d'un modèle

2.1.1 Questions de recherche et hypothèse de recherche

2.1.1.1 Question de recherche

Les résultats des lectures et entretiens que nous avons effectués sur le suivi-évaluation au niveau du METFP, nous ont permis de poser la question suivante : Quels sont les paramètres clés d'un dispositif de suivi-évaluation performant permettant d'améliorer la gestion du projet EPE ?

2.1.1.2 Hypothèse de recherche

La performance du dispositif de suivi-évaluation du projet EPE dépend de deux dimensions :

- La Conception du dispositif de suivi-évaluation et ;
- Le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation.

Cette relation peut se présenter suivant l'équation : $P = F(C, F)$

P = Performance du dispositif

C = Conception du dispositif

F = fonctionnement du dispositif

2.1.2 Définition des variables de l'étude

P est fonction de C et F.

On obtient ainsi deux types de variables :

- ✓ Une variable expliquée P ;
- ✓ Deux variables explicatives C et F.

2.1.2.1 La variable expliquée ou dépendante

Dans le cadre de cette étude, nous considérons la performance du dispositif de suivi-évaluation d'EPE comme étant la variable expliquée.

Elle sera appréciée à travers les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité.

La pertinence

Elle se définit comme étant le degré de correspondance soit entre les objectifs poursuivis et les besoins à satisfaire, soit entre les résultats obtenus et les besoins à satisfaire.

L'efficacité

Elle mesure à quel point le programme de développement ou le projet a atteint les objectifs spécifiques qu'il s'était fixé. Par exemple si nous nous étions fixés pour objectif d'améliorer la qualification des professeurs du secondaire dans une zone donnée, avons-nous réussi.

L'efficience

Elle porte sur l'utilisation des fonds et la relation entre les moyens et les activités Elle se définit comme étant le rapport entre la quantité des biens ou services produits et

la quantité des ressources utilisées pour les produire. Elle est centrée sur l'optimisation des ressources. Elle s'analyse à partir de la relation coût efficacité.

La durabilité/pérennité ou viabilité

Elle mesure la capacité des résultats du projet ou programme à perdurer après la fin de celui-ci.

Selon le PNUD (1997) « la pérennité est la durabilité des résultats positifs d'un programme ou projet après la cessation de la coopération technique de ce programme ou projet ».

Pour s'assurer de la pérennité d'un projet, des critères de pérennisation des acquis ou encore appelés facteurs de qualité doivent être pris en compte. Ces facteurs sont connus pour leur impact sur la durabilité des bénéfices générés par les projets.

Parmi les facteurs connus, nous pouvons retenir les facteurs suivants : l'appropriation par les bénéficiaires, la politique de soutien, les facteurs économiques et financiers, les aspects socio culturels, l'égalité homme/femme, la technologie appropriée, la protection de l'environnement, ainsi que les capacités institutionnelles de gestion.

2.1.2.2 Les variables explicatives ou indépendantes

Les deux variables explicatives retenues sont alors :

La variable Conception du dispositif de suivi-évaluation et la variable Fonctionnement du dispositif

Une variable est un élément variable d'une situation qui peut ou non affecter le rendement, l'efficacité et/ou l'impact, et qui peut être lié à d'autres variables. Le revenu des ménages ruraux est une variable, de même que le niveau de consommation des ménages ruraux.

La variable conception du dispositif de suivi-évaluation

Elle comprend les critères suivants :

- clarification des objectifs ;
- identification des utilisateurs et de leurs besoins ;
- identification des indicateurs ;
- définition des méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données ;
- détermination des ressources nécessaires.

La Variable Fonctionnement du dispositif

C'est une activité de management couvrant les dimensions :

- planification ;
- organisation ;

- direction ;
- contrôle.

2.2. Construction d'un modèle

2.2.1 Présentation du modèle

Le modèle se présente ainsi qu'il suit :

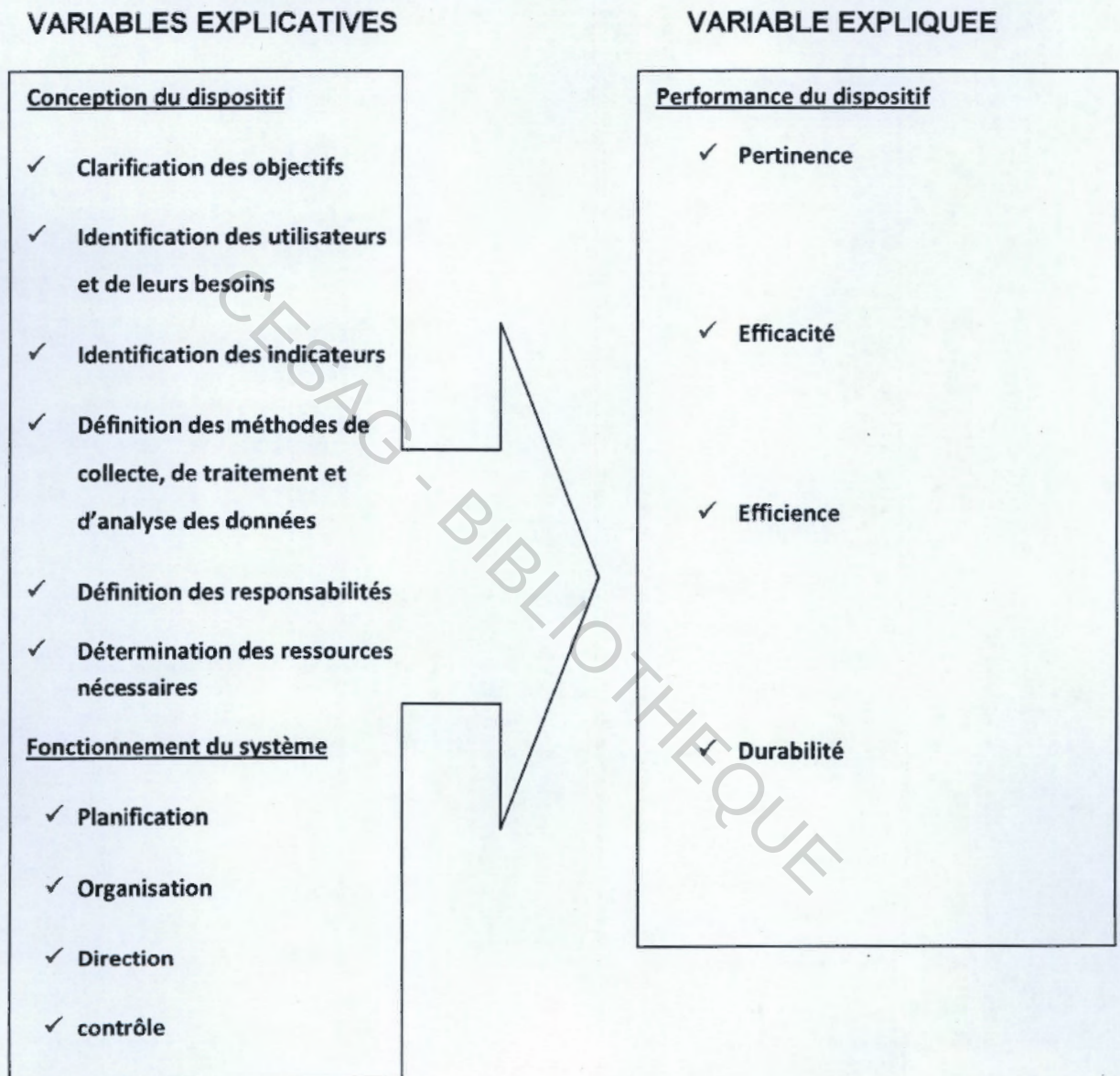


Schéma 6: modèle d'analyse²³

²³ Source nous même

2.2.2 Opérationnalisation des variables

Tableau 8: Variables explicatives

Variables	Critères
Conception du système	<u>Clarification des objectifs du dispositif</u>
	✓ Identification des objectifs du dispositif ;
	✓ Participation à l'élaboration
	<u>Identification des utilisateurs et de leurs besoins en informations</u>
	✓ Identification des utilisateurs d'informations ;
	✓ Recensement de leurs besoins d'informations
	<u>Identification des indicateurs</u>
	✓ Types d'indicateurs ;
	✓ Pertinence des indicateurs
	<u>Définition des méthodes de collecte, de traitement et de stockage des données</u>
	✓ Outils de collecte ;
	✓ Collecte de données
	✓ Traitement, analyse et stockage de données ;
	✓ Présentation des données
	<u>Définition des responsabilités</u>
	✓ Responsables
	✓ Tâches
	<u>Définition des ressources nécessaires</u>
	✓ Humaines
	✓ Matérielles
	✓ Logistiques

Fonctionnement du dispositif	<u>Planification</u> ✓ Elaboration d'un plan de suivi-évaluation ✓ Définition d'une stratégie d'intervention <u>Organisation</u> ✓ Existence d'une structure de gestion ✓ Existence d'un circuit de l'information <u>Direction</u> ✓ Existence d'un style de direction ✓ Existence d'un processus de prise de décision ✓ Existence d'un processus de mobilisation et de motivation <u>Contrôle</u> ✓ Utilisation des outils de suivi ✓ Analyse des écarts et des risques ✓ Application des recommandations
--	--

Tableau 9 : Variable expliquée

Variable	Critères
Performance du dispositif	<u>Pertinence</u>
	✓ Fiabilité des données
	<u>Efficacité</u>
	✓ Ecart entre les informations fournies et les objectifs visés
	✓ Disponibilité opportune de l'information
	<u>Efficience</u>
	✓ Ecart entre coûts réels et coûts prévus
	<u>Durabilité</u>
	✓ Capitalisation des expériences
	✓ Capacité à pérenniser le système

2.2 Méthodologie de mise en œuvre du modèle d'analyse

Compte tenu du temps et des moyens limités dont nous disposons, nous avons utilisé une méthodologie adaptée à la situation et qui se présente ainsi qu'il suit :

2.2.1 Techniques et instruments de l'étude

Une approche exploratoire a été mise en œuvre afin de mieux comprendre le problème recherché.

Ainsi, nous avons élaboré un modèle d'analyse permettant concevoir un dispositif de suivi-évaluation axé sur la performance.

Comme techniques, nous avons utilisé la revue de la littérature et les entretiens structurés.

Un questionnaire a permis de collecter les données primaires de notre étude.

Ce questionnaire a été élaboré à la lumière de la recherche documentaire et des entretiens avec les différents acteurs. Il a permis de tester le modèle et de rechercher sur le terrain la réalisation des indicateurs suivants :

Pour la variable expliquée

-La performance du dispositif de suivi-évaluation

Pour les variables explicatives

- la conception du dispositif de suivi-évaluation ;
- le Fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation

Ces différentes variables seront appréciées en fonction des critères retenus dans le modèle d'analyse.

2.2.2 La population de l'étude

L'étude a porté sur un échantillon de 10 personnes retenues sur la base des critères ci-dessous :

- Relation avec le projet ;
- Responsabilité au niveau du METFP ;
- Expérience dans le suivi-évaluation ;
- Implication dans la gestion du projet EPE.

Tableau 10 : Echantillon de la population de l'étude

N°	Personnes interviewées	Nombre
1	Responsables direction techniques	2
2	Membres de l'équipe du projet	4
3	Responsables d'institutions de formation professionnelle	2
4	Partenaires	2
	Total	10

2.2.3 Le dépouillement

Le dépouillement du questionnaire se fera à plat ; il consistera à s'assurer qu'il ya eu une réponse à chaque question.

Un tableau de dépouillement prenant en compte l'ensemble des réponses sera élaboré en fonction de notre grille d'appréciation.

2.2.4 L'Appréciation des résultats

Ainsi trois niveaux d'appréciation des indicateurs ont été retenus : insatisfaisant, satisfaisant et très satisfaisant.

- [0- 49%] indicateur insatisfaisant
- [50%-70%] indicateur satisfaisant
- [71%-100%] indicateur très satisfaisant

L'interprétation des résultats se fera en tenant compte des facteurs clés de succès d'un système de suivi-évaluation.

Elle se fera par la sommation de l'ensemble des notes obtenues. Les critères qui auront une note insatisfaisante feront l'objet d'une forte recommandation.

CHAPITRE II : LE CONTEXTE DE L'ETUDE

I. PRESENTATION DE LA REFORME DE L'ETFP

Au Sénégal et dans la plus part des pays africains, les opérateurs économiques et les chefs d'entreprises, pour investir des créneaux porteurs qu'ils ont identifiés, butent assez souvent sur l'absence de ressources humaines qualifiées et disponibles.

Or, dans un contexte de mondialisation et de globalisation, les entreprises sont particulièrement appelées à de nouveaux modes de production pour répondre aux exigences et contraintes d'un marché où la compétition est érigée en règle.

Les exigences d'un tel marché appellent à des qualifications spécifiques très pointues et réactualisées en permanence.

Conscient de ces enjeux stratégiques, le gouvernement a fait le pari sur la qualité des ressources humaines en élaborant une nouvelle politique de l'ETFP orientée vers le marché du travail, en vue de contribuer de façon significative à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et de l'économie et atteindre les objectif de réduction de la pauvreté de moitié d'ici.2015.

1.1 Les objectifs de la réforme

A travers la réforme, Le Ministère chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle poursuit les objectifs suivants :

- accroître le taux de qualification professionnelle et technique au sein de la population ;
- mettre sur le marché du travail une main-d'œuvre qualifiée correspondant aux besoins du secteur productif et de service, et permettant le développement de l'industrie ainsi que la modernisation du secteur primaire ;
- promouvoir le savoir agir, l'employabilité et la créativité chez les jeunes et de les préparer à devenir des acteurs performants dans le contexte de la mondialisation ;
- mettre en œuvre une approche systémique de toutes les structures d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle du Sénégal ;
- impliquer tous les acteurs du sous secteur notamment ceux du secteur productif et de service dans la planification et la gestion de l'ETFP.

1.2 Axes stratégiques de la réforme

La réforme du sous-secteur de l'ETFP s'appuiera sur les axes stratégiques suivants :

- la rationalisation et l'optimisation des structures,
- la redynamisation de la formation des formateurs,
- la valorisation de l'offre de formation,
- l'organisation de l'apprentissage et l'insertion des jeunes,
- la restructuration du cadre de gestion et de financement,

- l'élargissement de l'accès des filles,
- le développement de la coopération et l'intégration régionale.

II. PRESENTATION DU PROJET EPE

EPE est le fruit de la coopération bilatérale entre le Sénégal et le Canada. Il s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme de l'ETFP initiée à partir de 2001, grâce à la volonté des acteurs du sous secteur.

2.1. Objectifs de Projet

D'une durée de trois ans, EPE a pour **finalité** de contribuer à la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et à la mise en œuvre de la Stratégie de croissance accélérée en créant les conditions favorisant l'accès à l'emploi et l'accroissement de la productivité de la population active.

Il a pour **but** de contribuer à la mise à disposition de ressources humaines qualifiées, pertinentes au regard des besoins des employeurs et de l'employabilité des populations, par :

- l'amélioration et à la mise en place de politiques nationales d'adéquation formation – emploi ;
- l'implantation de services institutionnels au bénéfice des employeurs, des employés et des travailleurs autonomes ;
- et l'augmentation de l'employabilité des populations ciblées.

2.3. Les Différents bénéficiaires

Les différents bénéficiaires sont :

- les employeurs et leurs associations ;
- le MEFTP et les Ministères techniques associés ;
- les établissements de formation, les formateurs, les étudiants ;
- l'ensemble de la population sénégalaise et les institutions publiques et privées du Sénégal qui bénéficieront des retombées du projet.

2.4. Les composantes du projet

Le projet comprend trois composantes correspondant à chacun des niveaux d'intervention (ministériel, institutionnel et communautaire) et une quatrième relative à l'administration du projet.

La composante A :

Elle porte sur l'appui aux réformes ou changements du Ministère de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle liés à l'adéquation de la formation à l'emploi.

La composante B :

Elle porte sur l'appui institutionnel pour l'adaptation et la mise en œuvre de la formation à l'emploi.

La composante C :

Elle porte sur l'appui des réseaux de développement des capacités à l'adéquation formation-emploi.

La composante D :

Elle porte sur l'administration du projet.

III. LES ORGANES DE PILOTAGE ET DE GESTION DU PROJET

La gestion du projet repose sur les cinq principes de la déclaration de Paris.

Ainsi, le projet est mis en œuvre à travers une entente de contribution entre l'ACDI et l'ACCC d'une part et un protocole d'entente entre l'ACCC et le METFP d'autre part pour l'exécution de projets de partenariat entre des Collèges communautaires du Canada membres de l'ACCC et des institutions de Formation Professionnelle et technique du Sénégal.

3.1 Le comité de pilotage

C'est le comité de direction et l'instance décisionnelle du projet. Il se réunit une fois par an sous l'autorité du Ministre de l'Enseignement technique et de la Formation Professionnelle.

Le comité de pilotage a pour mission :

- de déterminer les orientations et les stratégies du projet ;
- d'approuver la planification annuelle ;
- d'examiner les rapports annuels et d'évolution du projet ;
- d'apprécier l'atteinte des résultats ;
- d'assurer la visibilité au regard du développement de la formation professionnelle et technique.

Il est composé du :

- Représentant de la Présidence ou de la Primature ;
- Représentant du Sénat ou de l'Assemblée Nationale ;
- Représentant de la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture du Sénégal ;
- Représentant du Conseil national du Patronat ;
- Représentant du Confédération des employeurs du Sénégal ;
- Représentant du secteur de l'industrie agroalimentaire ;
- Représentant du secteur des activités maritimes et des métiers portuaires ;
- Représentant du secteur du bâtiment et des travaux publics ;
- Représentant du Ministère de l'Économie et des finances ;
- Représentant de la Direction de la planification et de la réforme de l'éducation ;
- Représentant des Institutions de formation du Sénégal ;
- Représentant de l'ACDI ;
- Les directeurs nationaux de la formation professionnelle et technique.

3.2. La cellule de coordination du projet

C'est l'organe d'exécution du projet. Elle est dirigée par une coordonnatrice Sénégalaise nommée par le METFP et appuyée par une Conseillère Technique canadienne nommée par l'ACCC après agrément de la partie sénégalaise.

IV. LE SUIVI-EVALUATION DU PROJET

Il est assuré tout d'abord par le Comité de pilotage qui sur la base des rapports d'avancement peut juger de la réalisation des activités et de l'atteinte des résultats.

En plus, les agents principaux de projets à l'ACCC feront deux missions de suivi par année sur le terrain.

Ils sont assistés au niveau du Sénégal par 12 agents de suivi.

L'ACCC a la responsabilité de mener une évaluation à mi-parcours pour réajuster le projet si nécessaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : SITUATION DE REFERENCE ET PROPOSITION D'UN DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

CHAPITRE I : SITUATION DE REFERENCE

Dans ce présent chapitre, nous tenterons sur la base des résultats du diagnostic que nous avons réalisé au cours de cette étude, de faire à la lumière de notre modèle d'analyse une description du système de suivi-évaluation au niveau du projet EPE, permettant ainsi de proposer un dispositif de suivi-évaluation performant.

I. SITUATION DE REFERENCE PAR RAPPORT A LA VARIABLE CONCEPTION DU SYSTEME

Malgré la volonté des autorités du METFP et des partenaires canadiens de suivre la mise en œuvre des projets, il n'existe pas encore un dispositif de suivi-évaluation au niveau du projet EPE, même si un suivi est réalisé à travers des missions ponctuelles sur le terrain effectuées par les 12 agents de suivi du METFP et les partenaires des Collèges Communautaires du Canada, ainsi que les réunions du comité de pilotage et les réunions de coordination.

Par rapport à la variable conception, on note l'absence des éléments suivants :

✓ Clarification des objectifs du système

Les objectifs du dispositif de suivi-évaluation ne sont pas définis, malgré leur importance, car ils peuvent varier en fonction de la nature du projet et des exigences des différentes parties prenantes.

✓ Identification des utilisateurs de l'information et de leurs besoins

Les utilisateurs d'informations ne sont pas identifiés de façon exhaustive, ainsi que leurs besoins d'informations. Cette situation ne permet pas aux différentes parties prenantes d'avoir l'information nécessaire à la bonne gestion du projet et à la prise de décisions stratégiques.

En dehors du METFP et des partenaires Canadiens, aucun autre acteur n'est pris en compte, malgré l'approche partenariale et multi acteur adopté par le METFP dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle politique.

En effet dans la mise en œuvre du projet EPE, plusieurs acteurs sont impliqués parmi lesquels on peut citer les ministères techniques, les organisations d'employeurs, de travailleurs et les partenaires de l'ACCC.

✓ Identification des indicateurs

En plus du cadre logique du projet où des indicateurs sont identifiés, un cadre de mesure du rendement a été élaboré et où on retrouve une batterie d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Cependant on peut noter un problème d'exhaustivité des indicateurs du fait de la non prise en compte des besoins d'information de tous les acteurs impliqués.

Détermination des méthodes de collecte, de traitement, d'analyse et de stockage de l'information

Cette étape qui fait suite à l'identification des indicateurs pertinents, a été occultée, malgré son importance dans le processus de conception d'un système de suivi-évaluation.

Il n'existe pas d'outils de collecte, encore moins de mode de collecte, de traitement, d'analyse et de stockage de données.

Le suivi par les agents se limite à une participation aux séances de travail et aux ateliers de conception et de partage sur le terrain.

✓ Définition des responsabilités

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet EPE, la responsabilité en matière de suivi-évaluation n'est définie de façon claire et précise, ce qui entraîne des lenteurs dans l'exécution du suivi-évaluation. On ne sait pas qui fera quoi, quand, où, comment, avec qui.

✓ Détermination des ressources nécessaires

Des ressources nécessaires au suivi-évaluation existent et disponibles.

En effet, dans le cadre du projet, 12 agents de suivi sont nommés par le Ministre pour assurer le suivi des projets de partenariat entre les Collèges Communautaires et les structures Sénégalaises bénéficiaires, en vue d'assurer une bonne capitalisation du projet au sein du METFP.

Cependant les moyens matériels et logistiques conséquents ne sont pas prévus pour la collecte, le traitement et le stockage des données.

II. SITUATION DE REFERENCE PAR RAPPORT AU FONCTIONNEMENT DU SYSTEME

A ce niveau également des manquements existent et se présentent comme suit :

✓ La planification

Il n'est pas élaboré un plan de suivi-évaluation malgré son importance.

La stratégie d'intervention ainsi que le support de présentation des résultats ne sont pas définis de façon précise et harmonisée.

La périodicité des rapports n'est pas bien définie. De même les ressources nécessaires n'ont pas été évaluées de manière correcte, ce qui fait que le projet rencontre certaines difficultés pour mettre en œuvre certaines activités prévues, entraînant ainsi un pilotage au jour le jour avec comme conséquence un manque d'efficacité.

✓ L'organisation

Même si des agents de suivi sont nommés, il n'existe pas de structure de gestion du système.

Il faut dire aussi qu'il n'existe pas de circuit de circulation de l'information.

✓ La direction

Les contraintes au niveau organisation font qu'il n'y a pas une forte motivation de la part de certains acteurs.

On ne sent pas aussi une forte implication de certains acteurs. C'est le cas par exemple de certains agents de suivi, chez qui on note un manque de motivation.

✓ Le contrôle

Même si il ya un suivi du projet, il faut noter qu'il n'y a pas une utilisation satisfaisante des outils de suivi.

Les recommandations issues des missions de terrain ne sont pas appliquées de manière diligente.

Après examen de la situation de référence, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas un véritable système de suivi-évaluation au niveau de EPE, ce qui constitue un risque énorme quant à l'atteinte des résultats du projet.

C'est pourquoi, nous tenterons de proposer un dispositif de suivi-évaluation axé sur la performance pour le projet EPE, en vue d'améliorer sa gestion.

CHAPITRE II : PROPOSITION D'UN DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LA PERFORMANCE

I. PROPOSITION PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES

1.1. Proposition par rapport à la conception du système de suivi-évaluation

✓ Clarification des objectifs du système

Il faut à ce niveau définir de façon participative les objectifs du dispositif, c'est à dire parvenir à une commune entente entre les différentes parties prenantes sur ce qu'il faut suivre et évaluer.

Ces objectifs peuvent être :

- Suivre et évaluer la performance du projet ;
- Assurer le suivi financier du projet ;
- Déterminer l'impact du projet ;

- Capitaliser l'expérience.

La performance du système dépend en partie de cette étape fondamentale, qui ne peut en aucun cas être occultée.

✓ Identification des utilisateurs et de leurs besoins

EPE est un projet qui implique plusieurs acteurs aux intérêts différents, avec des niveaux d'implications différentes. Par conséquent l'identification des utilisateurs et de leurs besoins d'informations est un exercice important et indispensable dans le processus d'élaboration d'un système de suivi-évaluation.

Il faut donc recenser tous les utilisateurs d'informations et les besoins de chacun, en vue de générer les informations susceptibles de faciliter la prise de décision et la pleine participation de chaque acteur dans la mise en œuvre du projet.

Ainsi nous présentons ici quelques acteurs et leurs besoins d'informations

▪ Pour le METFP

Tableau 11 : Besoins d'informations du METFP

Informations	Sources
Le niveau de réalisation des activités	Rapports trimestriels
Le niveau d'exécution du projet	Rapports trimestriels
Les résultats atteints	Rapports trimestriels
Les difficultés rencontrées	Rapports trimestriels
Les recommandations	Rapports trimestriels
Les effets et impact du projet	Rapport d'évaluation

▪ Pour les autres Ministère techniques

Tableau 12: Besoins d'informations autres Ministères techniques

Informations	Sources
Les programmes révisés et implantés dans les établissements selon l'APC	Rapports annuels
Les nouveaux emplois créés	Rapports d'évaluation
Les effets et impact du projet	Rapports d'évaluation

▪ **Pour les organisations et institutions du secteur privé**

Tableau 13 : Besoins d'informations des organisations et institutions du secteur privé

Informations	Sources
Les programmes révisés et implantés dans les établissements selon l'APC	Rapports annuels
Les effectifs de formés selon l'APC	Rapports annuels
Le nombre de nouveaux emplois créés	Rapports annuels

▪ **Pour l'ACCC**

Tableau 14 : Besoins d'informations de l'ACCC

Informations	Sources
L'exécution physique / technique	Rapports trimestriels
Le respect du calendrier	Rapports trimestriels
Les partenaires impliqués / respect des engagements	Rapports trimestriels
Les performances réalisées	Rapports trimestriels
Les résultats atteints	Rapports trimestriels
Les difficultés rencontrées	Rapports trimestriels
Les recommandations	Rapports trimestriels
Les effets et impact du projet	Rapport d'évaluation

▪ **Pour les institutions de formations professionnelles**

Tableau 15 : Besoins d'informations des institutions de formation professionnelle

Informations	Sources
Le niveau de réalisation des activités	Rapports trimestriels
Le niveau d'exécution du sous projet	Rapports trimestriels
Les performances réalisées	Rapports trimestriels
Les résultats atteints	Rapports trimestriels
Les difficultés rencontrées	Rapports trimestriels
Les recommandations	Rapports trimestriels
Les effets et impact du projet	Rapport d'évaluation

✓ Identification des indicateurs

Après avoir identifié les utilisateurs d'informations et leurs besoins, il faut mettre en place de manière consensuelle une batterie d'indicateurs à travers une matrice d'indicateurs, en vue de mesurer et apprécier le degré d'atteinte des résultats au plan qualitatif et quantitatif.

Il faut d'abord déterminer la situation de référence, c'est à dire la valeur initiale par rapport à la quelle chaque indicateur sera mesuré et comparé.

Ces éléments de la situation de référence sont indispensables si on veut apprécier de façon objective les performances réalisées.

Ces indicateurs doivent être simple, accessible, disponible à temps, et pertinents.

Il ya plusieurs type d'indicateurs qui doivent être pris en compte dans le système suivi-évaluation. Parmi lesquels on distingue :

- **Les indicateurs d'exécution :**

Ils permettent de mesurer le niveau d'avancement des différentes activités du projet et correspondent à des objectifs spécifiques. Ils montrent l'adéquation des réalisations par rapport au plan de mise en œuvre.

Exemple d'indicateurs d'exécution : le nombre de programme écrit selon l'APC, le nombre de formateurs formés.

- **Les indicateurs de ressources :**

Ils renseignent sur l'absorption des fonds, permettent de suivre le déroulement des activités en terme d'engagement et peuvent être renseignés en fonction du niveau de décaissement.

Exemple : le taux de décaissement, le taux d'engagement.

- **Les indicateurs de résultats :**

Ils permettent de mesurer les avantages générés par les activités du projet c'est-à-dire les effets du projet. Ils concernent les effets directs et immédiats.

Exemple d'indicateurs de résultats : le nombre d'entreprises qui ont participé régulièrement à la définition des besoins et des compétences attendus dans leurs secteurs d'activité, le nombre de diplômés (par sexe) des nouveaux programmes ayant trouvé un emploi, satisfaction des employeurs.

▪ Les indicateurs d'impact :

Ils portent sur les effets à long terme, au-delà des effets immédiats sur les bénéficiaires.

Ils n'apparaissent que plusieurs années après l'intervention.

Exemple d'indicateurs d'impact : Le nombre d'emplois autonomes créés chez les diplômés, le nombre de micro-entreprises créées chez les diplômés, le nombre de diplômés en emploi, selon le sexe.

Cette étape d'identification des indicateurs est très importante, car sans la traduction des objectifs en indicateurs, il n'est pas possible d'assurer un suivi-évaluation objectif du projet et prendre en toute connaissance de cause les décisions qui s'imposent. Les indicateurs constituent donc les cibles à atteindre du point de vue qualitatif et quantitatif.

✓ Définition de la méthode de collecte, de traitement et de stockage de données

La collecte de données est une étape cruciale dans la mise en œuvre de dispositifs de suivi.

Elle consiste à recueillir les informations de base (brutes) à partir d'outils auprès des sources d'informations

En effet, un dispositif de suivi-évaluation n'a de sens que lorsqu'il fournit de l'information. Or l'information ne peut être mise à disposition que lorsqu'elle est collectée, traitée, analysée pour renseigner sur le déroulement des activités, sur l'atteinte des résultats, sur les moyens mis en œuvre et sur les difficultés rencontrées.

Après avoir définies les informations dont on a besoin et stabiliser les indicateurs à renseigner, il faut procéder à la collecte de données à l'aide de méthodes et d'outils élaborés à cet effet.

Le choix des outils de collecte des données dépendra essentiellement d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels on peut citer :

- la nature de l'information (quantitative et qualitative) ;
- le degré de précision souhaité ;
- des caractéristiques de la population ;
- les moyens dont nous disposons

Concernant les outils, il ya une panoplie d'outil. Cependant, nous indiquerons quelques uns. Il s'agit des :

- Fiches de suivi : elles constituent une base de recueil de données permettant de collecter des données qui feront l'objet de traitement et d'analyse en vue de tirer des informations ;
- Tableaux de bord de gestion : c'est des tableaux composés d'un nombre d'indicateurs de contrôle permettant de suivre les performances d'une activité, d'une composante ou du projet.

En plus des outils de collecte, il ya des outils de diffusion comme les rapports de suivi, de supervision ou d'évaluation.

On peut citer : Les rapports mensuels, trimestriels, semestriels ou annuels.

Concernant les méthodes de collecte, nous pouvons retenir :

- Diagnostic participatif ;
- Enquêtes de ménages et d'exploitation ;
- Suivi participatif de l'impact ;
- Groupes de discussion des acteurs concernés ;
- Statistiques du gouvernement ;
- Observations de terrain ;
- Etudes spéciales (évolution de la structure de l'économie rurale, par ex).

Concernant le traitement, l'analyse et le stockage, il faut une fois que les données sont collectées, procéder au traitement et à l'analyse.

Ce travail doit se faire au niveau des institutions de formation professionnelle, au niveau de la cellule du projet EPE, au niveau de la Direction de la Planification et du suivi de la Réforme et au niveau des partenaires de l'ACCC. Ensuite les informations qui en découlent seront consignées dans un rapport pour diffusion auprès des utilisateurs.

Le traitement peut se faire de deux manières :

Manuellement lorsque les données ne sont pas nombreuses ;

Electroniquement, lorsqu'elles sont codées et saisies dans un logiciel de traitement de données.

Ce dernier mode de traitement est le plus fiable et le plus rapide, surtout lorsque les données sont nombreuses et les informations complexes. Cependant il nécessite une compétence des ressources humaines chargées de l'alimenter et de gérer la base de données.

Dans le cadre de EPE, les données peuvent être saisies dans le SYSGAR, qui est un logiciel de suivi conçu par la DPRE dans le cadre du PDEF.

✓ Définition des responsabilités

La définition des responsabilités des acteurs du suivi-évaluation est fondamentale.

Lors de la phase de formulation du projet, les responsabilités de chaque acteur du système de suivi-évaluation doivent être précisées de façon claire.

Dans le cadre de EPE, il faut au mettre en place une cellule de suivi-évaluation en interne. Le responsable de cette cellule doit ainsi travailler avec les agents de suivi sous la responsabilité du coordonnateur du projet.

Ainsi le responsable de la cellule de suivi-évaluation aura la responsabilité de la définition des indicateurs à suivre, en veillant à leur pertinence, et à leur faisabilité technique et de l'élaboration des outils.

Il doit servir aussi d'interface avec les autres acteurs pour une bonne circulation de l'information.

Ses principales tâches sont les suivantes :

- Organiser des ateliers de confection d'outils de suivi-évaluation, de stabilisation ou révision des indicateurs ;
- Faire la planification des activités de suivi-évaluation ;
- Veiller à l'exécution des activités conformément à la planification ;
- Organiser les séances de collecte, de traitement et d'analyse de données ;
- Procéder au contrôle de qualité et à la validation des données ;
- Veiller à la production régulière et à la diffusion des rapports ;

Quant aux agents de suivi, ils interviendront au niveau déconcentré, c'est dire au niveau des institutions de formation bénéficiaires du projet.

Ils sont responsables de la sensibilisation, de la collecte de données sur le terrain et de la rédaction des rapports préliminaires.

✓ Détermination des ressources nécessaire

Le dispositif a besoin pour être fonctionnel d'être doté impérativement de moyens humains, financiers, matériels, et logistiques conséquents.

On peut en citer quelques uns dont :

- Le personnel ;
- Un véhicule ;
- Du carburant ;
- Du matériel et équipement informatique ;
- Des fournitures de bureau ;

1.2. Proposition par rapport au Fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation

✓ Planification

La planification précède toute action, elle comporte une dimension prévision qui oblige les responsables d'un projet à réfléchir et à décider aujourd'hui tout ce qui devra être fait dans le future.

Elle permet à un projet d'être efficace et efficient, ce qui montre que c'est une fonction essentielle pour assurer un bon pilotage et une bonne exécution du projet.

Il faut préciser que son efficacité dépend du niveau de participation des différentes parties prenantes.

Pour faire une bonne planification, il faut :

A. Définir une stratégie d'intervention

Elle consiste à l'élaboration d'un guide de suivi-évaluation des sous projets.

L'élaboration du guide est une synthèse du projet permettant de faciliter le suivi. Son élaboration se fera à l'occasion des séances de travail au cours desquels prendront part les agents de suivi et les responsables de sous projets sous la direction du responsable du suivi-évaluation.

Ce travail se fera suivant les axes ci-dessous :

- Identification des objectifs de chaque sous projets ;
- Elaboration de la situation de référence ;

- choix des indicateurs ;
 - élaboration d'un calendrier de suivi-évaluation ;
 - évaluation des ressources nécessaires ;
 - la définition des responsabilités ;
 - l'élaboration du plan de décaissement.
- La visite de démarrage

Elle permet de se rendre compte de l'effectivité du démarrage des activités et des difficultés rencontrées.
 - Les visites de suivi périodiques

Après la visite de démarrage qui est obligatoire pour tous les sous projets, il faut effectuer chaque trois mois une visite de suivi sur le terrain.
 - L'évaluation du projet

Il faut prévoir une évaluation à mi-parcours et une évaluation de fin de projet.

Elle permettra de :

 - apprécier le degré d'atteinte des résultats ;
 - Analyser les résultats et impacts ;
 - Tirer les leçons apprises ;
 - Mesurer la pérennité du projet ;
 - Formuler des recommandations.

B. Présentation et périodicité des rapports

Les données recueillies seront traitées, analysées et consignées dans des rapports que la cellule de suivi présentera à des dates régulières.

Ces rapports doivent contenir l'ensemble des informations dont les utilisateurs ont besoin.

Ainsi nous auront des rapports trimestriels, des rapports annuels et des rapports d'évaluation du projet.

Le rapport de suivi est un outil classique de communication entre les différents niveaux d'exécution d'un projet.

Pour faciliter la tâche aux rédacteurs et rendre plus exploitable l'information contenue dans les rapports, il est important d'instaurer un canevas de rapport.

Le rapport sert de support aux réunions internes de suivi, il sert aussi de base à l'élaboration des rapports externes c'est-à-dire les rapports pour communiquer avec d'autres acteurs institutionnels (bailleurs). Ces derniers sont aussi informés du déroulement effectif du projet y compris les problèmes rencontrés.

Canevas d'un rapport de suivi :

I - Rappel de la planification initiale

II - Résumé des activités réalisées

III - Etat d'avancement des activités

IV - Difficultés rencontrées

V - Recommandations

C. Evaluation des ressources

Le PNUD recommande en matière de suivi-évaluation de consacrer au moins 3% du budget du projet au suivi-évaluation.

Ces ressources financière serviront à l'acquisition des moyens humains, matériels et logistiques indispensable au bon déroulement du processus de suivi-évaluation.

Cependant, il faut tenir compte de la qualité des ressources humaines impliquées dans le suivi-évaluation, en identifiant leurs besoins de formation et renforcer les capacités afin qu'ils puissent assurer correctement leurs missions.

C'est dire que la planification est primordiale pour assurer un fonctionnement efficace de tout système de suivi-évaluation.

✓ L'organisation

L'organisation est une fonction qui met en évidence l'articulation du système autour des ses acteurs. Elle est fondée sur un organigramme qui définit la répartition des responsabilités, les tâches et les niveaux de prise de décision.

Elle définit le plan de circulation de l'information des fournisseurs aux utilisateurs.

En ce qui concerne le dispositif de suivi-évaluation de EPE, nous proposons.

- La mise en place d'une cellule de suivi-évaluation qui aura pour mission de coordonner le suivi-évaluation.

Cette cellule sera organisée de la manière suivante

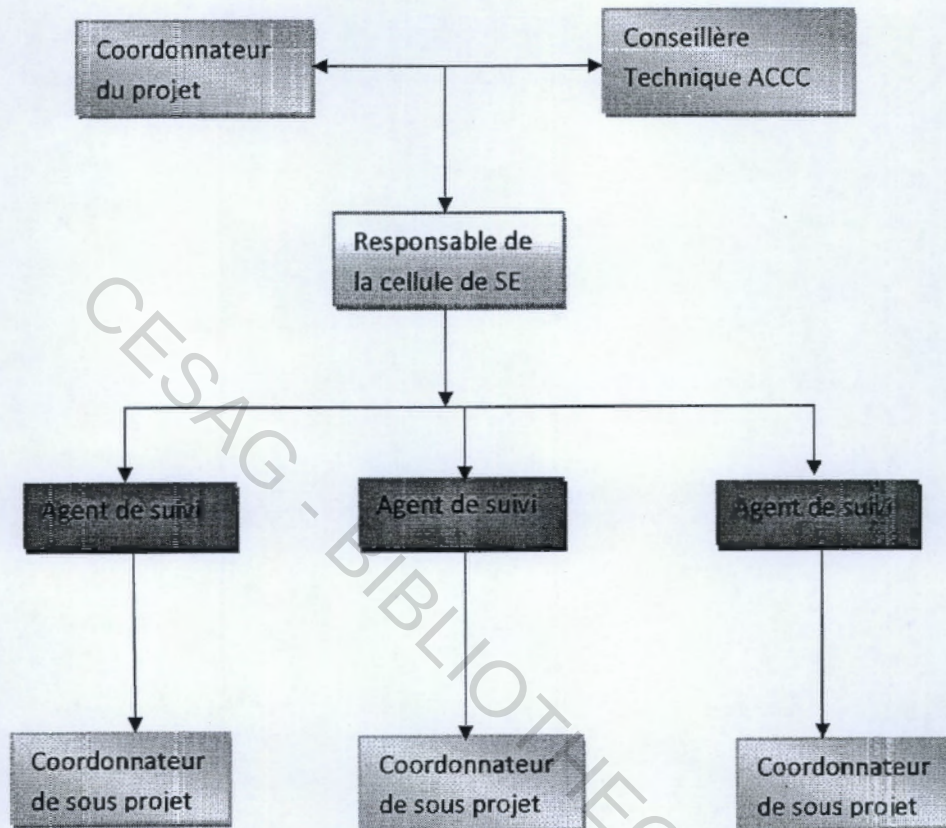


Schéma 7: Organigramme de la cellule de suivi-évaluation²⁴

- Mise en place d'un système d'information pour le suivi

Un système d'information sera mis en place et qui aura pour but de fournir les informations nécessaires pour renseigner sur :

- Les objectifs poursuivis ;
- Le niveau d'exécution ;
- Les résultats atteints ;
- Les difficultés rencontrées ;
- Les mesures correctives préconisées

²⁴ Source nous même

La performance du système d'information dépend d'une part de sa capacité à générer l'information à travers des supports et documents de qualité et d'autre part de l'adhésion des membres de l'équipe de suivi-évaluation.

- Existence d'un plan de circulation de l'information

La circulation de l'information se fera de la base opérationnelle au sommet stratégique et du sommet stratégique à la base opérationnelle.

Elle se fera aussi vers l'extérieur pour une information de l'opinion publique à travers les canaux du SCODA.

✓ **La direction**

Elle se rapporte au management des ressources humaines, en créant les conditions d'un bon épanouissement et d'une bonne motivation des acteurs engagés dans le suivi-évaluation.

Ainsi, il faut dans le cadre du système de suivi-évaluation de EPE :

- exercer un style de direction qui s'adapte aux motivations des ressources humaines et de la nature des tâches à effectuer ;
- mettre en place un processus de prise de décisions, car diriger c'est aussi décider, faire des choix.

La prise de décision doit découler d'un processus partagé par tous les acteurs.

- assurer une mobilisation et une motivation du personnel

Dans le cadre de ce système, il faut motiver les acteurs du suivi-évaluation en les impliquant fortement, en améliorant les conditions de travail et surtout en évitant les frustrations qui constituent des facteurs de démotivation de certains agents chargés du suivi.

✓ **Le contrôle**

Le contrôle est fondamental en management dans la mesure où elle permet de s'assurer du respect des procédures mises en place.

Elle permet aussi de veiller à l'exécution des activités conformément à la planification et à l'application de recommandations issues du processus de suivi-évaluation.

Le suivi doit être fait avec l'utilisation des outils.

Après la collecte de données, il faut procéder à une analyse des écarts, en vue de prendre conscience des performances ou contre performance et de proposer des mesures correctives.*

Ainsi le contrôle, permettra de veiller au respect des méthodes de collecte, de traitement des données, des échéances de diffusion de l'information. Il permet de vérifier l'utilisation des résultats et la bonne application des recommandations.

1.3. Proposition par rapport à la variable expliquée

La performance du dispositif de suivi-évaluation est donc fonction de sa conception et de son fonctionnement.

Par conséquent, toute faiblesse au niveau de la conception et au niveau du fonctionnement va impacter négativement sur la performance qui repose sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

✓ La pertinence

La pertinence du dispositif de suivi-évaluation de EPE va permettre de vérifier si ce lui ci peut générer les informations pour lesquelles il est mis en place. Ces informations doivent être fiables.

✓ L'efficacité

L'efficacité, c'est la capacité à atteindre les résultats conformément à la planification.

Par conséquent dans le cadre de ce dispositif, il faut déterminer pour chaque activité les besoins d'information à satisfaire.

Son efficacité va se mesurer à partir de la comparaison entre les informations générées par le dispositif et les besoins identifiés, mais aussi la disponibilité opportune de l'information.

✓ L'efficience

Mesurer l'efficience c'est comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre.

En effet, si l'évaluation montre que le projet a été bénéfique, elle doit aussi prendre en compte la question des coûts. En somme l'analyse de l'efficience constitue une analyse cout-efficacité. Elle doit déboucher sur la question « ce qui a été réalisé aurait il pu être fait autrement et à moindre coût ? ».

Donc notre dispositif sera jugé efficient si la qualité de l'information rapportée aux coûts et au temps est satisfaisante.

✓ **La durabilité**

C'est la capacité du dispositif à être pérennisé en vue de permettre une capitalisation des aspects positifs du suivi-évaluation et de se renforcer dans le temps. Cette qualité doit passer par une forte implication de tous les acteurs.

Le dispositif doit être aussi soutenable financièrement, compte tenu des moyens limités dont dispose le METFP dans le cadre de ce projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TROISIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

I. PRESENTATION DES RESULTATS

1.1. Présentation des résultats selon la variable conception

Tableau 16 : Résultats selon la variable conception

Variables	CRITERES	INDICATEURS	NOTE FINALE	NIVEAU D'APPRECIATION	TOTAL
Conception du dispositif de SE	Clarification des objectifs du dispositif	Tous les objectifs sont Identifiés	12/12	100%	61/72
	Identification des utilisateurs et de leurs besoins d'informations	Les utilisateurs d'informations et leurs besoins sont identifiés	8,5/12	71%	
	Identification des indicateurs	Tous les types d'indicateurs sont identifiés	10,5/12	88%	
	Définition des méthodes de collecte, de traitement et de stockage des données	Les méthodes de collecte, de traitement et de stockage de données sont définies	11/12	92%	
	Définition des responsabilités	Les responsabilités et tâches de chaque acteur sont définies	10/12	83%	
	Evaluation des ressources nécessaires	Les ressources humaines, financières, et matérielles sont évaluées	9/12	75%	

1.2. Présentation des résultats selon la variable Fonctionnement

Tableau 17 : Résultats selon la variable Fonctionnement

Variables	CRITERES	INDICATEURS	NOTE FINALE	NIVEAU D'APPRECIATION	TOTAL
Fonctionnement du dispositif de SE	Planification	Un plan de suivi-évaluation et une stratégie d'intervention sont élaborés	11,5/12	96%	43,75/48
	Organisation	Une structure de gestion du dispositif et un plan de circulation de l'information existent	9,75/12	81%	
	Direction	Un style de direction, un processus de prise de décision, ainsi qu'une stratégie de mobilisation et de motivation des acteurs existent	10,5/12	88%	
	Contrôle	L'utilisation des outils de collecte et l'application des recommandations sont assurées	12/12	100%	

1.3. Présentation des résultats selon la variable performance

Tableau 18 : Résultats selon la variable performance

Variables	CRITERES	INDICATEURS	NOTE FINALE	NIVEAU D'APPRECIATION	TOTAL
Performance du dispositif	Pertinence du dispositif	Les données générées sont fiables	10,5/12	88%	41,5/48
	Efficacité du dispositif	Cohérence entre les résultats et les objectifs	10/12	83%	
	Efficience du dispositif	Atteinte des résultats à moindre coût	10/12	83%	
	Durabilité du dispositif	Pérennisation du dispositif	11/12	92%	

II. ANALYSE DES RESULTATS

Suite à la présentation des résultats du test, nous allons procéder à l'analyse des résultats variable par variable, en vue d'évaluer le niveau de pertinence du modèle d'analyse.

2.1. Analyse des résultats selon la variable conception

La pertinence de cette variable est appréciée très positivement avec un score de 85%, c'est-à-dire 61/72. Il ressort donc de l'analyse que cette variable est très satisfaisante, donc pertinente.

Pour mieux comprendre ce niveau d'appréciation, nous allons analyser les différents indicateurs de la variable.

✓ Tous les objectifs du dispositif sont définis

Cet indicateur est jugé très pertinent avec un score de 100% d'appréciation positive par les interviewés. Ce qui montre que pour concevoir un dispositif de suivi-évaluation, il faut définir les objectifs du dispositif avec toutes les parties prenantes de manière à réaliser une entente sur la performance des résultats à suivre et évaluer.

✓ Les utilisateurs d'informations et leurs besoins d'information sont identifiés

Cet indicateur est jugé très pertinent dans la mesure où il est apprécié à 71%.

Donc, pour assurer la performance du dispositif de suivi-évaluation, il faut identifier les utilisateurs, et leurs besoins d'informations de façon systématique.

✓ Tous les types d'indicateurs sont identifiés

Cet indicateur est jugé très pertinent avec un score de 88% d'appréciation.

Les Interviewés estiment que l'identification de tous les types d'indicateurs est un gage de performance de tous dispositif de suivi-évaluation.

- ✓ **Les méthodes de collecte, de traitement et de stockage de données sont définies**

Cet indicateur est jugé très pertinent avec un score de 92%.

Les interviewés sont d'accord avec nous sur l'importance de définir les méthodes de collecte, de traitement et stockage des données comme facteur de performance d'un dispositif de suivi-évaluation.

- ✓ **Les responsabilités et tâches de chaque acteur sont définies**

Cet indicateur est jugé très pertinent à 83%, ce qui prouve que la définition des responsabilités et tâches de chaque acteur est essentiel dans la performance d'un dispositif.

- ✓ **Les ressources humaines, financières, et matérielles sont évaluées**

Cet indicateur est apprécié très pertinent avec un score de 75%.

Donc, il faut évaluer les ressources humaines, matérielles et financières dans le cadre de la conception du dispositif de suivi-évaluation, en vue d'assurer sa performance.

2.2. Analyse des résultats selon la variable Fonctionnement

Il ressort de l'analyse des résultats que cette variable est jugée très pertinente avec un score de 91%.

Donc pour les interviewés, cette variable contribue fortement à la performance de tout dispositif de suivi-évaluation.

L'analyse détaillée de tous ces indicateurs permet de comprendre ce niveau d'appréciation.

- ✓ **Un plan de suivi-évaluation et une stratégie d'intervention sont élaborés**

Cet indicateur est jugé très pertinent à un taux de 96% d'appréciation positive. Ce qui montre qu'il est fondamental dans la performance du dispositif.

- ✓ **Une structure de gestion du dispositif et un plan de circulation de l'information existent**

Cet indicateur est jugé très pertinent à 81% Pour les interviewés, cet indicateurs contribue à la performance du dispositif. Donc il doit être pris en compte.

- ✓ **Un style de direction, un processus de prise de décision, ainsi qu'une stratégie de mobilisation et de motivation des acteurs existent**

Cet indicateur est jugé très pertinent avec un taux de satisfaction de 88%. C'est donc un facteur de performance pour le dispositif de suivi-évaluation.

- ✓ **L'utilisation des outils de collecte et l'application des recommandations sont assurées**

Cet indicateur est jugé pertinent par les interviewé qui l'apprécient à 100%, ce qui montre sa place dans la performance de tout dispositif de suivi-évaluation.

2.3. Analyse des résultats selon la variable performance

Par rapport à notre hypothèse de départ, nous pouvons dire que la performance d'un dispositif de suivi-évaluation est fonction de la conception et du fonctionnement du dispositif.

Par rapport aux résultats de l'étude, nous pouvons dire que cette variable est jugée très satisfaisante à 86%.

Nous allons analyser en détaille le niveau d'appréciation de ses différents indicateurs.

- ✓ **Les données générées sont fiables**

Cet indicateur est jugé très pertinent à 88%, ce montre que la fiabilité des données générées par le dispositif est indicateur clé.

- ✓ **Cohérence entre les résultats et les objectifs**

Cet indicateur est jugé pertinent à 83%. Ce ci montre que tout dispositif doit générer des résultats en cohérence avec les objectifs fixés. Il doit être donc efficace.

- ✓ **Atteinte des résultats à moindre coût**

Cet indicateur est jugé très pertinent à 83%, car pour les interviewés, l'atteinte des résultats à moindre coût est une nécessité surtout dans un contexte de ressources rares.

Donc l'effcience est fondamentale dans la mise en œuvre de tout projet.

- ✓ **Pérennisation du dispositif**

Cet indicateur jugé pertinent à 92% par les interviewés.

Donc il est jugé comme nécessaire dans tout dispositif de suivi-évaluation qui se veut performant.

Compte tenu du niveau d'appréciation des variables par notre échantillon, nous pouvons dire que le modèle d'analyse que nous avons proposé est très pertinent et qu'il peut être appliqué au projet EPE et tout autre projet du METFP.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Au terme de cette étude et conformément aux insuffisances constatées, nous allons faire des recommandations à l'endroit du METFP et à l'endroit du projet EPE.

I. RECOMMANDATIONS POUR LE METFP

En vue d'améliorer la gestion des projets du METFP et par conséquent assurer la performance du sous secteur, il faut :

- ✓ Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation au niveau de chaque projet ;
- ✓ La Division du suivi de la réforme et de la gestion de la qualité, doit coordonner et appuyer tous les projets en matière de suivi-évaluation ;
- ✓ Tous les dispositifs de suivi-évaluation doivent être articulés au système d'information du METFP qui sera installé prochainement.

II. RECOMMANDATIONS POUR LE PROJET EPE

En ce qui concerne EPE, il est nécessaire de :

- Définir de manière participative les objectifs du dispositif, en vue de dégager en consensus sur ce qui fera l'objet de suivi-évaluation ;
- Identifier de manière exhaustive tous les utilisateurs d'informations et leurs besoins, en vue de permettre à chacun d'entre eux de recevoir l'information nécessaire à la bonne prise de décision ;
- Identifier les différents types d'indicateurs à suivre sur toutes les chaînes des résultats ;
- Définir de manière très claire les responsabilités et tâches de chaque acteurs impliqué dans le suivi-évaluation ;
- Définir la méthode de collecte, de traitement et de stockage de l'information, en vue d'assurer une cohérence dans le traitement de l'information ;

- Evaluer de manière précise les besoins en terme de ressources humaines, matérielles et financières pour un bon suivi et une bonne évaluation du projet ;
- Elaborer un plan de suivi-évaluation et une stratégie d'intervention ;
- Mettre en place une cellule de suivi-évaluation sous la responsabilité de la coordonnatrice avec des missions plus claires ;
- Veiller à une bonne circulation de l'information à tous les niveaux ;
- Veiller à la mise en place d'un processus de prise de décision et une stratégie de mobilisation et de motivation des ressources humaines ;
- Veiller à la fiabilité des informations fournies par le système et à leur partage ;
- Veiller à générer des informations de qualité à moindre coût ;
- Veiller à la pérennisation du dispositif de suivi-évaluation, en renforçant les capacités des acteurs.

CONCLUSION

Devenu un des nouveaux paradigmes du management et une exigence des partenaires au développement, à la faveur des cadres de références définies par la communauté internationale à partir de 2000, le suivi-évaluation continue malgré tout de poser de sérieux problèmes qui affectent la performance des projets et par conséquent des politiques publiques dans les pays pauvres.

A travers cette étude, nous avons tenté de contribuer modestement à l'amélioration de la gestion des projets du METFP, par la conception d'un dispositif de suivi-évaluation axé sur la performance, à partir des paramètres clé d'un modèle d'analyse que nous avons retenu.

Au terme de l'étude, les résultats du test que nous avons obtenus confirment notre hypothèse selon laquelle la performance du dispositif de suivi-évaluation est fonction de sa conception et de son fonctionnement.

Ces résultats révèlent ce qui suit :

Par rapport à la conception du dispositif

- La définition des objectifs de façon participative est une étape nécessaire, car elle permet de dégager un consensus sur la raison d'être du dispositif, ce qu'il faut suivre et évaluer. C'est donc un facteur de pertinence sans lequel la performance peut être compromise ;
- L'identification des utilisateurs d'informations ainsi que leurs besoins d'informations ne peut être occultée en aucune manière, car lorsque les utilisateurs ne sont pas connus et leurs besoins définis, cela peut affecter l'efficacité du système, dans la mesure où certains acteurs n'auront pas les informations qui leur permettront de prendre les bonnes décisions ;
- L'identification des différents types d'indicateurs sur toute la chaîne des résultats est un gage de pertinence et d'efficacité de tout dispositif ;
- Si ce travail n'est pas fait, il serait difficile d'apprécier la performance du projet.
- La définition des méthodes de collecte, de traitement et de stockage de données est nécessaire au début pour assurer l'efficacité et la pertinence du dispositif, en vue d'harmoniser la démarche et permettre la fiabilité des données ;
- La définition des responsabilités et des tâches de chaque acteur est aussi un gage d'efficacité du système.
- En effet pour éviter les duplications ou les conflits de compétences, les responsabilités et les tâches de chacun doivent être définies de façon précise ;

- L'évaluation des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au suivi-évaluation ne saurait être occultée au risque d'affecter l'efficacité et l'efficience, surtout dans un contexte de raréfaction de ressources qui caractérise notre époque.

Par rapport au fonctionnement du système

- Une bonne planification du suivi-évaluation est une condition d'efficacité, d'efficience et de durabilité ;
- La mise en place d'une structure de gestion du dispositif est fondamentale et est un facteur d'efficacité, car le coordonnateur ne peut assurer cette fonction. Il faut donc une structure avec des ressources humaines compétentes en la matière, ce qui garantit l'efficacité ;
- L'existence d'une ligne d'autorité adaptée, d'une stratégie de mobilisation et de motivation des ressources humaines est une source d'efficacité de tout dispositif de suivi-évaluation ;
- Par ailleurs un contrôle et une application diligente des recommandations issues des activités de suivi et de l'évaluation est fondamentale, car cela permet d'assurer l'efficacité ;
- Il ressort aussi que tout dispositif de suivi-évaluation doit être pérenne et soutenable, si on veut assurer la performance de toute intervention.

Le modèle de dispositif que nous avons proposé est pertinent et peut parfaitement s'appliquer aux projets du METFP.

Cependant, il convient de préciser que cette étude malgré les résultats auxquels il a abouti ne règlera pas tous les problèmes de suivi-évaluation qui affectent la performance du ministère, mais elle mettra à la disposition des acteurs du sous secteur des outils de qualité.

Cette étude mérite donc d'être approfondie à travers d'autres axes de réflexion sur le management de projet/programme au niveau du METFP.

BIBLIOGRAPHIE

- **AFITEP**. (1998). Le management de projet Principes et pratiques, 277 p ;
- **BIT**, (1996): la conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique : Manuel de formation, Genève 215 p ;
- **DIOP Amady**, 2007 contribution à l'amélioration de la gestion des projets du Ministère de l'Education par l'élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation : cas du Projet Education IV/BAD, mémoire de fin cycle, CESAG, 80 p ;
- **FANNY Ismaël Kader**, 2005. Contribution à l'amélioration du suivi-évaluation du Programme d'Entretien Routier Annuel : Cas de la Région de Kaolack, CESAG, 92 p ;
- **FAYE**, Babacar (2005) Analyse du système de Suivi-évaluation de la DAPS et propositions d'amélioration CESAG, 68 p ;
- **Gilles VALLET (2003)**, Techniques de suivi de projets, Assurer les conditions d'achèvement d'un projet, 2^e édition, Dunod Paris, 193 p ;
- **Le Dantec Tanguy**, Le Guide du chef de projet : Méthode de mise en œuvre et d'évaluation, 189 p ;
- **METFP**, 2002, Document de politique de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ;
- **METFP**, 2008 Rapport de performance du CDSMT ;
- **METFP**, 2009 Rapport de performance du CDSMT ;
- **SARR**, Ibrahima Lyra (2005). Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets de développement communautaire : cas du projet CCF/USAID CANAH II, CESAG, 74 p ;
- **SENGHOR Samba**, (2006), cours de suivi-évaluation, licence ISDL
- **SY Mouhamadou**, (2004), cours Elaboration de projet, ENEA ;
- **TRAORE, Ahmadou** (2009), support de cours sur le Suivi et l'évaluation de programme/projet, Master 2 CESAG ;

ANNEXES

Annexe 1 : QUESTIONNAIRE

Ce présent questionnaire est conçu dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de Maîtrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et des Organisations.

Il est administré à un échantillon d'acteurs impliqués directement ou indirectement dans la gestion du projet EPE, en vue de tester la pertinence du modèle que nous proposons dans le cadre de la conception d'un dispositif de suivi-évaluation axé sur la performance.

Les données recueillies ne seront utilisées qu'à des fins exclusives de recherche.

Pour cette raison, nous vous serions gré de votre aimable collaboration et vous prions de bien vouloir le remplir avec la plus grande objectivité.

NB : Cochez une cellule selon votre appréciation, puis affectez une note selon les critères suivants :

- 1 point si pas d'accord (PD) ;
- 2 points si d'accord (D) ;
- 3 points si tout à fait d'accord (TFD).

N°	Libellé	PD	D	TFD	Notes
1	Dans le cadre de la conception du dispositif de SE, l'identification des objectifs du système est fondamentale				
2	Dans le cadre de la conception du dispositif de SE, tous les utilisateurs d'informations sont identifiés et leurs besoins d'informations recensés au départ				
3	Dans le cadre de la conception du dispositif de SE, tous les types d'indicateurs sont identifiés				
4	Dans le cadre de la conception du dispositif de SE, les méthodes de collecte, de traitement et de stockage de données sont définies				
5	Dans le cadre de la conception du dispositif de SE, les responsabilités et des tâches des différents acteurs du dispositif sont définies				
6	Dans le cadre de la conception du dispositif de SE, les ressources humaines, matérielles et logistiques nécessaires au bon fonctionnement du dispositif sont évaluées				
7	Dans le cadre du fonctionnement du dispositif de SE, l'élaboration d'un plan de suivi-évaluation et une stratégie d'intervention sont nécessaires				
8	Dans le cadre du fonctionnement du dispositif de SE, l'existence d'une structure de gestion du système et d'un plan de circulation de l'information est un impératif				
9	Dans le cadre du fonctionnement du dispositif de SE, l'existence d'un style de direction, d'un processus de prise de décision et une stratégie de mobilisation et de motivation des acteurs sont fondamentales				
10	Le dispositif de SE performant permet de générer des informations pour lesquelles il est mis en place				
11	Le dispositif de SE performant permet de générer des informations fiables				
12	Le dispositif de SE performant permet de couvrir les besoins d'informations de façon satisfaisante				
13	Le dispositif de SE performant permet de générer des informations de qualité à moindre coût				
14	Le dispositif de SE performant doit être durable et permettre une bonne capitalisation des expériences				

Annexe 2 : Tableau de Dépouillement selon les variables explicatives

Variables	CRITERES	INDICATEURS	RDT	MET	RIFP	P	NOTE FINALE	NIVEAU D'APPRECIATION	TOTAL
Conception du dispositif de SE	Clarification des objectifs du dispositif	Tous les objectifs sont Identifiés	3	3	3	3	12/12	100%	61/72
	Identification des utilisateurs et de leurs besoins d'informations	Les utilisateurs d'informations et leurs besoins sont identifiés	2	2,5	2	2	8,5/12	71%	
	Identification des indicateurs	Tous les types d'indicateurs sont identifiés	2	2,5	3	3	10,5/12	88%	
	Définition des méthodes de collecte, de traitement et de stockage des données	Les méthodes de collecte, de traitement et de stockage de données sont définies	2,5	3	3	2,5	11/12	92%	
	Définition des responsabilités	Les responsabilités et tâches de chaque acteur sont définies	2,5	3	2	2,5	10/12	83%	
	Définition des ressources nécessaires	Les ressources humaines, financières, et matérielles sont évaluées	2,5	2,5	2	2	9/12	75%	
Fonctionnement du dispositif de SE	Planification	Un plan de suivi-évaluation est élaboré	2,5	3	3	3	11,5/12	96%	43,75/48
	Organisation	Une structure de gestion du dispositif et un plan de circulation de l'information existe	2,5	2,25	3	2	9,75/12	81%	
	Direction	Un style de direction, un processus de prise de décision, ainsi qu'une stratégie de mobilisation et de motivation des acteurs existent	3	1,5	3	3	10,5/12	88%	
	Contrôle	L'utilisation des outils de collecte et l'application des recommandations sont assurées	3	3	3	3	12/12	100%	

Annexe 3 : Tableau de Dépouillement selon la variable expliquée

Variables	CRITERES	INDICATEURS	RDT	MET	RIFP	P	NOTE FINALE	NIVEAU D'APPRECIATION	TOTAL
Performance du dispositif	Pertinence du dispositif	Les données générées sont fiables	2,5	3	2	3	10,5/12	88%	41,5/48
	Efficacité du dispositif	Cohérence entre les résultats et les objectifs	2,5	3	2	2,5	10/12	83%	
	Efficiency du dispositif	Atteinte des résultats à moindre coût	2,5	2,5	2	3	10/12	83%	
	Durabilité du dispositif	Pérennisation du dispositif	3	3	2	3	11/12	92%	