



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

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



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

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

### **THEME**

**ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI-  
ÉVALUATION D'UN PROJET D'ÉDUCATION : CAS DU PROJET DE  
RENFORCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT DES MATHÉMATIQUES,  
DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE**

Bibliothèque du CESAG



**Préparé par :**

***Assin-bié Juliette GOMON***

**Sous la direction de :**

**Monsieur Ibrahima Mboulé FALL  
Enseignant permanent au CESAG**

## **Dédicace**

---

A ma très chère fille **ELIETTE ELFRIED** qui a souffert de mon absence prolongée et manqué de chaleur maternelle depuis l'âge de trois (3) ans.

Maman est fière de toi.

Avec tout mon Amour et toute mon Affection.

## Remerciements

---

La réalisation de ce mémoire a pu se faire grâce à la bonté infinie de Dieu le Père, Dieu le Fils, Dieu l'Esprit Saint, qui donne à qui Il veut, quand Il veut, où Il veut et comment Il veut. Pour cela, nous LUI disons merci et glorifions son Saint Nom pour toutes ses grâces à notre égard. Eternellement.

Remerciement à titre posthume à notre père feu GOMON Akossi Félix qui a su nous guider dans le labyrinthe de la connaissance, de la foi, de l'amour divin. Paix à son âme.

Egalement merci:

- à notre mère AHOUE Asséré Emilienne épouse GOMON qui nous a édifiée dans la sagesse divine. Que Dieu lui permette de bénéficier des fruits de tous ses dévouements à notre égard;
- à toute notre famille, à nos frères et sœurs, à leurs épouses et époux ainsi qu'à tous nos neveux et nièces. Nous sommes fière d'être des vôtres ;
- à M. NANHO Ghislain, notre fiancé, pour avoir soutenu et encouragé cette initiative ;
- à M. GRAN DJRO Jean-Pierre pour son aide notable ;
- à M. COULIBALY Idrissa Péféry et son épouse COULIBALY KABORE Mariam pour leur amitié sincère et leurs encouragements.
- à M. KOUAME Jean-Blaise et son épouse KOUAME ANOUMA Léa pour leur sympathie et leur soutien.

En effet, chaque réussite cache derrière elle une pléthore de personnes qui se sont illustrées par leurs aides et conseils. Qu'il nous soit permis d'adresser nos sincères remerciements :

- à notre Directeur de mémoire, Monsieur Ibrahima Mboulé FALL pour son aide compétente, sa patience et son encouragement à finir un travail de grande valeur ;
- à tout le corps professoral du CESAG, pour son enseignement de qualité et son écoute.

Tous nos remerciements au Directeur Djibril Ndiaye DIOUF et au personnel de la DPRE du Ministère de l'Education du Sénégal pour nous avoir reçue dans leur structure.

Toute notre gratitude à Messieurs :

- Oumar Babacar DIARRA, chef Division Suivi/Evaluation ;
- Adama FAYE, chef Bureau de suivi des projets ;
- Pape Latyr DIOUF, chef Bureau de suivi des sous-secteurs et de la gestion, pour leur disponibilité à répondre à toutes nos préoccupations.

Nous tenons à dire un grand merci à tous nos amis COULIBALY Tiémoko, SANOGO Sinan, Dr YEBOUA Jacques, BENIE Henry, BROU Solange, GUI Nadège, TOBA Cathérine, TOBA Gaëlle, BOUEDJRO Patrick, BOUATRIN Mathieu, ainsi qu'à tous nos collègues de la 4ème promotion du Master Professionnel en Gestion de Projets pour les échanges d'idées et les encouragements.

Enfin, que tous ceux dont les noms ne sont pas mentionnés mais qui nous ont été d'un apport appréciable trouvent ici toute notre sincère reconnaissance.

Que Dieu dans son infinie gratitude, vous bénisse et vous accorde sa paix et sa miséricorde.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Sigles et abréviations

---

- AFNOR** : Association Française de Normalisation
- CCIEF** : Cadre de Coordination des Interventions sur l'Éducation des Filles
- CDSMT** : Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme
- CEB** : Curriculum de l'Éducation de Base
- CFEE** : Certificat de Fin d'Étude Élémentaire
- CONSEF** : Conseil Supérieur de l'Éducation et de la Formation
- DAGE** : Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement
- DPRE** : Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation
- D.S/E** : Dispositif de Suivi-Evaluation
- DSRP** : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
- GAR** : Gestion Axée sur les Résultats
- IA** : Inspection Académique
- JICA** : Agence Japonaise de Coopération Internationale
- ME** : Ministère de l'Éducation
- OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- PDEF** : Programme Décennal de l'Éducation et de la Formation
- PND** : Plans Nationaux de Développement
- POBA** : Plan d'Opération et de Budget Annuel
- PREMST** : Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie
- PTA** : Plan de Travail Annuel
- PTF** : Partenaire Technique Financier
- PVD** : Pays en Voie de Développement
- RETF** : Rapport d'Exécution Technique et Financière
- SysGAR** : Système informatisé de Gestion Axée sur les Résultats
- TBA** : Taux Brut d'Achèvement
- TBS** : Taux Brut de Scolarisation
- UGP** : Unité de Gestion du Projet
- UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

## Liste des schémas

---

Schéma 1 : Le processus projet .....	10
Schéma 2 : Plan de développement .....	11
Schéma 3 : Cycle de vie d'un projet selon la Banque Mondiale.....	14
Schéma 4 : Relation entre le suivi et l'évaluation.....	20
Schéma 5 : Exemple de diagramme de GANTT .....	22
Schéma 6 : Modèle d'analyse .....	28
Schéma 7 : Organigramme de la DPRE .....	37

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Liste des graphiques**

---

Graphique 1 : Contribution des critères de performance à la réalisation de la variable expliquée.....	58
Graphique 2 : Niveau d'appréciation des variables explicatives .....	59
Graphique 3 : Appréciation de la performance globale du D.S/E .....	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des tableaux

---

Tableau 1 : Distinction entre le suivi et l'évaluation .....	19
Tableau 2 : Matrice du cadre logique .....	21
Tableau 3 : Matrice de suivi-évaluation .....	22
Tableau 4 : Critères et sous critères d'appréciation de la performance du D.S/E.....	26
Tableau 5 : Critères d'appréciation des variables explicatives du D.S/E.....	27
Tableau 6 : Echelle de notation .....	29
Tableau 7 : Opérationnalisation de la variable expliquée.....	29
Tableau 8 : Opérationnalisation des variables explicatives.....	30
Tableau 9 : Résultats de la variable expliquée du D.S/E.....	55
Tableau 10 : Résultats des variables explicatives du D.S/E.....	56
Tableau 11 : Contribution des critères de performance à la réalisation de la variable expliquée.....	58
Tableau 12 : Niveau d'appréciation des différentes variables explicatives retenues .....	59
Tableau 13 : Appréciation des dimensions retenues pour la performance du D.S/E .....	66

## Sommaire

---

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Sigles et abréviations.....	iv
Liste des schémas.....	v
Liste des graphiques.....	vi
Liste des tableaux.....	vii
Sommaire.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PRESENTATION DE L'ETUDE.....	3
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	8
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE.....	9
SECTION 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES.....	9
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	25
CHAPITRE 2 : LE CONTEXTE DE L'ETUDE.....	33
SECTION 1 : LE PDEF ET LES MISSIONS ET ORGANISATION DE LA DPPE.....	33
SECTION 2 : PRESENTATION DU PREMST.....	45
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	51
CHAPITRE 3 : SITUATION DE REFERENCE ET PRESENTATION DES RESULTATS.....	52
SECTION 1 : SITUATION DE REFERENCE.....	52
SECTION 2 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	54
CHAPITRE 4 : INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	60
SECTION 1 : INTERPRETATION DES RESULTATS.....	60
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS.....	66
CONCLUSION GENERALE.....	69
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXES.....	72
TABLE DES MATIERES.....	75

## INTRODUCTION GENERALE

---

Lors du sommet du Millénaire des Nations Unies, en septembre 2000, huit (8) Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ont été relevés pour réduire l'extrême pauvreté et la faim, améliorer la santé et l'éducation, autonomiser les femmes et assurer un environnement durable d'ici 2015.

En effet depuis l'avènement de la mondialisation, les pays en voie de développement (PVD) ont mis sur pied, avec les partenaires au développement, de nombreux projets et programmes de développement. Ainsi le développement économique et social durable de ces Etats va de pair avec l'efficacité de ces projets/programmes.

De ce fait la planification et la gestion du développement permettent d'optimiser une allocation et une utilisation des ressources qui assurent le développement économique et social. Cela est d'autant plus vrai que les ressources disponibles sont largement insuffisantes par rapport aux besoins à satisfaire. Mais force est de constater, selon les rapports d'évaluation de ces projets/programmes de développement, des échecs liés à :

- la mauvaise conception;
- la non pertinence;
- la gestion désastreuse;
- la faiblesse ou l'absence d'un système de suivi-évaluation performant.

Dans ce contexte, la question fondamentale est de savoir comment rentabiliser au maximum les interventions réalisées de manière à atteindre les objectifs de développement prévus. C'est dans cette optique que le suivi et l'évaluation prennent toute leur importance en tant qu'instrument de gestion essentiel à l'exécution efficiente et efficace des politiques, programmes et projets de développement.

Ainsi le suivi-évaluation est devenu une exigence des partenaires au développement et de la société civile qui dans le souci d'avoir une vision claire et précise des programmes et projets qu'ils financent, ont opté pour le suivi-évaluation axé sur les résultats.

Suite à cela, le système de suivi-évaluation des projets de développement donne aux principales parties prenantes aux projets de meilleurs moyens, de planifier, d'affecter les ressources, d'améliorer la prestation des services, de tirer les leçons de l'expérience, et de rendre compte des résultats obtenus.

Toutefois le système de suivi-évaluation de certains projets et programmes connaissent des faiblesses par moment qui peuvent avoir un impact important et remettre en cause la survie même de ceux-ci. Que faire alors ?

C'est cette importance fondamentale du suivi-évaluation qui a motivé la recherche sur le thème suivant : « Evaluation de la performance du dispositif de suivi-évaluation : cas du PREMST ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## PRESENTATION DE L'ETUDE

---

### 1. Objet de l'étude

La présente étude est relative à l'évaluation de la performance du dispositif de suivi-évaluation des projets éducatifs à travers le dispositif de suivi-évaluation (D.S/E) du PREMST au sein de la DPRE.

### 2. Problématique de l'étude

Depuis des décennies, la communauté internationale contribue à l'effort de développement des pays pauvres à travers le financement des programmes et projets de développement allant dans le sens de la réduction de la pauvreté dans le monde.

C'est pourquoi les pays en voie de développement (PVD) se sont lancés dans des réformes politiques à travers les Plans Nationaux de Développement (PND), des Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), pour envisager des perspectives endogènes de développement en y intégrant les préoccupations en matière d'éducation.

L'éducation, étant la deuxième priorité du droit au développement de la Déclaration du Millénaire, a connu des changements dans les Etats africains à travers différents forums et rencontres :

- la conférence d'Addis Abeba en 1963 ;
- Jomtien en 1990 qui lance le concept « d'Education Pour Tous » à l'an 2000 ;
- Forum de Dakar en 2000.

Face aux multiples problèmes de gestion publique qui se sont fortement intensifiés, surtout dans les PVD durant la deuxième moitié des années 90, le Sénégal a entrepris dans le secteur de l'éducation, des changements de politiques économiques et financières basés sur la réforme éducative.

Afin de relever ce défi, le Sénégal s'est doté, d'un Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) qui s'étend de 2000 à 2010 s'articulant autour des objectifs stratégiques suivants :

- Élargir l'accès à l'éducation tout en corrigeant les disparités géographiques, sociales et de genre;
- Accroître la qualité de l'offre éducative et la pertinence des apprentissages;
- Promouvoir une gestion cohérente, moderne, décentralisée, efficace et efficiente du système éducatif dans son ensemble.

Par ailleurs, les années 90 marquent l'émergence d'un ton nouveau, plus optimiste, dans les échanges entre gouvernements des pays pauvres et organismes internationaux de financement et d'aide technique dans le domaine de l'éducation.

C'est dans cette perspective que plusieurs projets ont été financés et mis en œuvre par l'Etat sénégalais et les PTF dans le cadre du PDEF pour opérationnaliser le DSRP fondé sur une croissance redistributive et la satisfaction des besoins de base des populations pauvres.

À l'heure où les sciences et les technologies connaissent des avancées sans précédent, la communauté scientifique s'est fortement mobilisée depuis plusieurs années multipliant des initiatives pour populariser les sciences. De nombreuses études sur la situation de l'enseignement des mathématiques, des sciences et de la technologie en Afrique et au Sénégal soulignent la nécessité pour nos pays de définir de nouvelles approches, en rapport avec les besoins actuels de développement économique et social.

Dès lors, l'Etat du Sénégal a adopté l'enseignement des disciplines scientifiques dans le primaire comme toile de fond permanente.

Dans le cadre du PDEF, l'amélioration de l'enseignement des mathématiques, des sciences et de la technologie est retenue comme une option stratégique pour atteindre les objectifs éducatifs nationaux.

Mais force est de constater la baisse alarmante du nombre d'élèves passant les épreuves de mathématiques, de physique et de chimie à la fin des études. En effet, les différentes évaluations réalisées par les acteurs de terrains révèlent que les performances des élèves dans ces disciplines demeurent encore faibles.

Il est ensuite indispensable de s'interroger sur les contenus, les méthodes mais aussi le rôle et la place dans le système scolaire des disciplines scientifiques.

Afin de parvenir à une solution durable, la JICA a soutenu le Sénégal dans la réalisation des objectifs de développement du système éducatif à travers le Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie (PREMST).

Partant de là, l'amélioration qualitative et quantitative des apprentissages scolaires passe, entre autres, par le renforcement des pratiques professionnelles des différents intervenants. Ainsi l'Etat du Sénégal ayant pris la pleine mesure des enjeux de la qualité s'est évertué à trouver des solutions à travers d'importants programmes de formation des maîtres et des directeurs d'école.

Dans cette dynamique, l'ensemble des enseignants(es) « craie en main » et directeurs d'écoles des IA ciblées (Louga, Thiès et Fatick) sont impliqués dans la formation développée dans le cadre du PREMST, cofinancé par la JICA et l'Etat Sénégalais.

Toutefois, les initiatives de bonne gestion du système éducatif n'aura de succès que s'il existe une bonne gouvernance, une transparence dans la gestion des projets et une capacité des bénéficiaires à assurer la continuité après le retrait du projet.

Dès lors, il s'avère nécessaire de concevoir des systèmes de suivi-évaluation congruents pour la réussite de ces projets/programmes. Car selon la Banque Mondiale, 46% des projets/programmes échouent parce que le suivi-évaluation n'a pas été mis en œuvre de façon satisfaisante.

Quant à l'UNESCO : « la plupart des projets échouent à cause de la non-performance des systèmes de suivi-évaluation ».<sup>1</sup>

En effet, en dépit de toutes les initiatives prises, certains projets échouent pour plusieurs raisons :

- l'inadéquation entre les besoins des bénéficiaires et les objectifs du projet ;
- l'inadéquation du savoir-faire et du savoir-être des gestionnaires de projets ;
- la non implication des populations bénéficiaires avant, pendant et après dans le processus de gestion des projets ;
- le manque de formation des bénéficiaires à assurer la continuité des activités après le retrait du projet ;
- les difficultés de collecte et de traitement des données ;
- le manque d'informations fiables et utiles au moment opportun ;
- le retard dans la production et la diffusion des rapports ;
- l'inefficacité des mécanismes de coordination, de suivi et d'évaluation, etc.

Dans le cadre du Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie (PREMST), un D.S/E est mis en place pour suivre la réalisation des activités du projet contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs du PDEF.

De cet état de fait, l'Etat, les bénéficiaires, les PTF ont besoin d'informations claires, précises, crédibles et concises et à temps réels pour s'assurer d'une gestion saine, efficace et efficiente en vue d'une prise de décision optimale.

Ainsi la question fondamentale est de savoir le niveau de performance du D.S/E du PREMST.

La pertinence de cette question renvoie à l'objet de cette étude qui est : « l'évaluation de la performance du D.S/E du PREMST » en vue de l'apprécier.

---

<sup>1</sup> Les projets éducation : préparation, financement, et gestion (UNESCO/II PE, Paris, 1990)

### 3. Objectifs de l'étude

L'étude se décline en un objectif global et des objectifs spécifiques.

#### 3.1.Objectif global

Dans le cadre du renforcement de l'éducation, l'étude menée, contribue à l'amélioration de la performance du D.S/E des projets éducatifs au Sénégal à travers l'évaluation de la performance du D.S/E du PREMST afin de les rendre plus opérationnels et performants.

Afin de réaliser cet objectif principal, plusieurs objectifs spécifiques sont mis en œuvre.

#### 3.2.Objectifs spécifiques

Cette étude permet de :

1. définir une démarche d'évaluation de la performance ;
2. évaluer le D.S/E à l'aide d'un modèle d'analyse élaboré en le confrontant à la pratique;
3. relever les dysfonctionnements dans la mise en œuvre ;
4. formuler des propositions susceptibles d'améliorer le D.S/E.

### 4. Intérêt de l'étude

Le développement de ce thème suscite un réel intérêt à plusieurs niveaux :

#### ❖ Pour le Ministère de l'Education

L'étude portant sur l'évaluation du D.S/E contribue à améliorer la gestion des projets du PDEF et par la suite concourir à l'atteinte des objectifs du DSRP.

#### ❖ Pour la DPRE

L'étude contribue à renforcer les capacités dans le domaine du suivi-évaluation des projets éducatifs mais également à garantir la performance du D.S/E et au-delà assurer les conditions de succès du PREMST et des projets futurs.

#### ❖ Pour l'auteur

La présente étude est une opportunité de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de la formation en Gestion de Projets. En effet, cette expérience des réalités du terrain au travers des projets permet de mieux appréhender la notion de suivi-évaluation des projets de développement et par conséquent devenir plus compétitif tout en apportant une contribution très appréciable.

❖ **Pour le CESAG**

Cette étude peut servir de support pour des besoins pédagogiques et crédibiliser d'avantage l'expertise du CESAG en matière d'analyse, d'évaluation et de gestion de projets.

❖ **Pour le lecteur**

Cette étude permet d'avoir un feedback sur la qualité et la pertinence de l'enseignement dispensé aux stagiaires et leur permet de faire des recherches les plus approfondies.

**5. Délimitation du champ de l'étude**

Le PREMST s'étend sur toutes les régions du Sénégal et compte tenu du temps et des moyens limités, l'étude se limite au suivi de l'exécution technique et l'évaluation continue du PREMST de la zone pilote à savoir les IA ciblées (Louga, Thiès et Fatick).

**6. Démarche de l'étude**

La démarche de notre étude consiste en :

1. la revue de la littérature, la revue des notes de cours ;
2. l'élaboration d'un guide d'entretien et d'un questionnaire ;
3. des entretiens et interviews auprès des responsables de suivi;
4. la collecte d'informations par l'administration de questionnaire et de guide d'entretien auprès des personnes ressources.

**7. Plan de l'étude**

Ce mémoire est traité en deux parties essentielles selon le plan suivant :

- I. La première partie traite du cadre théorique et du contexte de l'étude en ces chapitres :
  - Chapitre 1 : Cadre théorique ;
  - Chapitre 2 : Contexte de l'étude.
- II. Dans la deuxième partie, il est question du cadre pratique en ces chapitres :
  - Chapitre 3 : Situation de référence et présentation des résultats de l'étude;
  - Chapitre 4 : Interprétation des résultats et recommandations.

## PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

---

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Le suivi et l'évaluation de projets ont fait l'objet de plusieurs développements théoriques érigés sous forme de procédures et règles à suivre pour mener correctement un projet à terme. Quelle définition donnée aux concepts de projet, de suivi et d'évaluation ? Quelles sont les critères permettant d'apprécier un bon système de suivi-évaluation de projets ?

### SECTION 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES

#### 1.1. Généralités sur les projets

Dans les politiques économiques des pays, on parle de Plan de développement économique, de Programmes, de Projets de développement, dont les objectifs concourent à la réalisation des objectifs globaux de développement.

##### 1.1.1. Le plan de développement

Le plan de développement représente un ensemble de dispositions permettant à un pays ou à une région d'atteindre des objectifs de développement ou de croissance. Ces objectifs concernent l'ensemble de l'économie mais peuvent aussi s'établir à l'échelle des secteurs d'activités ou de régions géographiques.

Le plan de développement englobe un ensemble de programmes à objectifs distincts visant ainsi un objectif global de développement.

Exemple de Plan : le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) comme cadre de référence au Sénégal et dans bien d'autres pays africains.

##### 1.1.2. Le programme

Le programme est « un cadre cohérent d'actions visant à atteindre certains objectifs globaux comprenant des ensembles d'activités groupées sous différents composants et orientées vers la réalisation d'objectifs spécifiques ».<sup>2</sup>

Selon le PNUD, un programme est un ensemble de projets avec des objectifs communs de développement dont la responsabilité de la compétence technique est confiée à plusieurs institutions des Nations Unies.

Exemple de programme : le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) dans le secteur de l'éducation au Sénégal.

---

<sup>2</sup> BIT, La conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique, 1996

### 1.1.3. Le projet

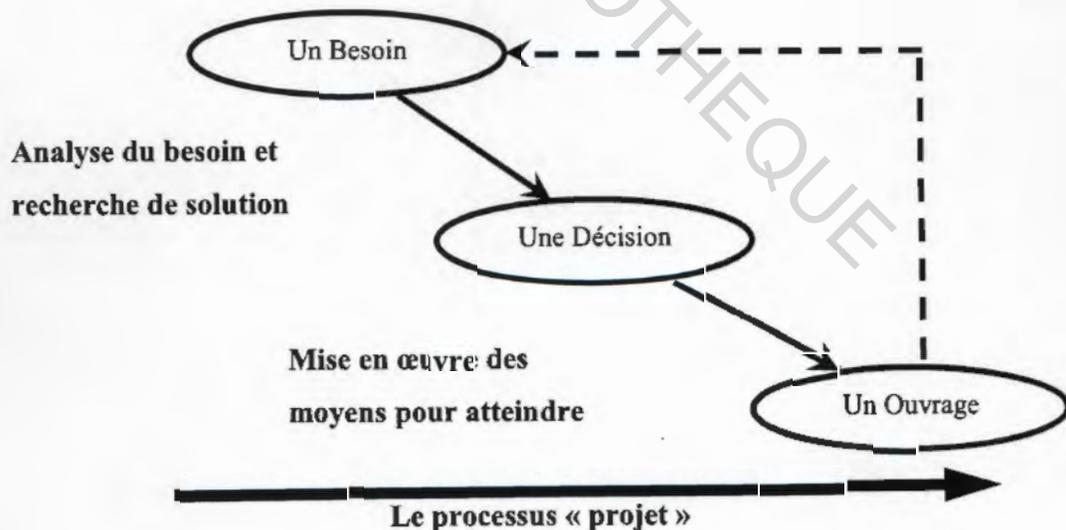
La notion de projet sous forme général, pose le problème de la maîtrise de l'action dans le futur. C'est pourquoi, le projet se définit comme « un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite de l'enveloppe budgétaire allouée ».<sup>3</sup>

Selon le dictionnaire de management de projet : 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.

Dans le document normatif X50-105, Le management de projet-Concepts, AFNOR donne la définition suivante du projet : « Un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. »<sup>4</sup>

Cette définition dévoile l'aspect fondamental du projet à savoir ce qu'il faudra faire avant de commencer à entreprendre ; d'où le schéma de l'ensemble du processus projet :

Schéma 1 : Le processus projet



<sup>3</sup> www.wikipédia.org

<sup>4</sup> Selon l'ouvrage : De la gestion de projet au management par projet, page 26

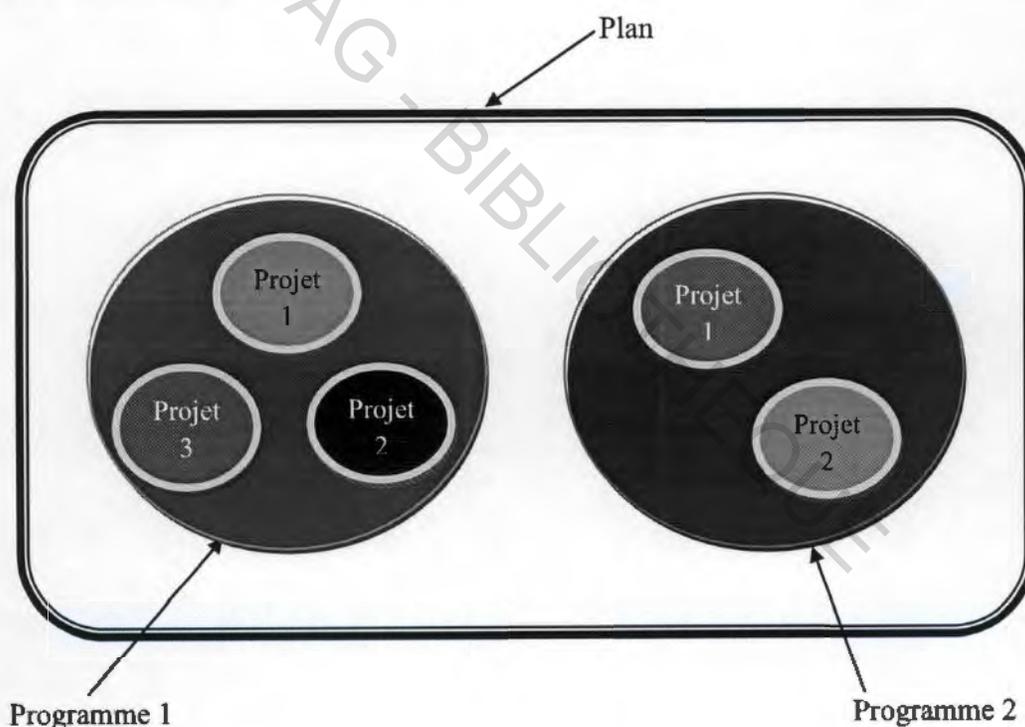
Les projets peuvent être classés selon : les concepteurs, la taille, et la finalité. Concernant le critère de classification « finalité », on a les projets productifs et les projets non directement productifs connus sous le terme « projets de développement ».

### 1.1.3.1. Projet de développement

D'après Jean-Paul Ledant, un projet de développement est un ensemble cohérent d'activités, limitées dans l'espace et dans le temps visant un objectif spécifique consistant à améliorer durablement la situation d'un groupe cible tout en contribuant à des finalités plus larges de développement.<sup>5</sup>

En synthèse, le Plan de développement est un ensemble de programmes qui à leur tour renferment plusieurs projets de développement. Le schéma suivant en est une illustration :

Schéma 2 : Plan de développement



Quel que soit le champ d'actions, le projet se déroule en plusieurs étapes appelées : Cycle de vie du projet.

<sup>5</sup> Dans « Gestion du cycle de projet, cadre logique PIPO »

### **1.1.3.2. Le cycle de vie du projet**

Les projets peuvent être autonomes ou bien faire partie d'un programme dont les différents volets contribuent à un objectif global. Cependant, la gestion du cycle de projet est universelle dans sa conception quelles que soient l'échelle et la nature du projet. Selon l'approche de la banque mondiale, le cycle de vie d'un projet contient huit (8) étapes que sont :

#### **1. La stratégie d'aide pays**

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

#### **2. L'identification des projets**

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

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

#### **3. La préparation des projets**

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

#### **4. L'évaluation des projets**

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

#### **5. La négociation et l'approbation du conseil**

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

#### **6. L'exécution et la supervision**

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

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

### **7. L'exécution et l'achèvement**

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

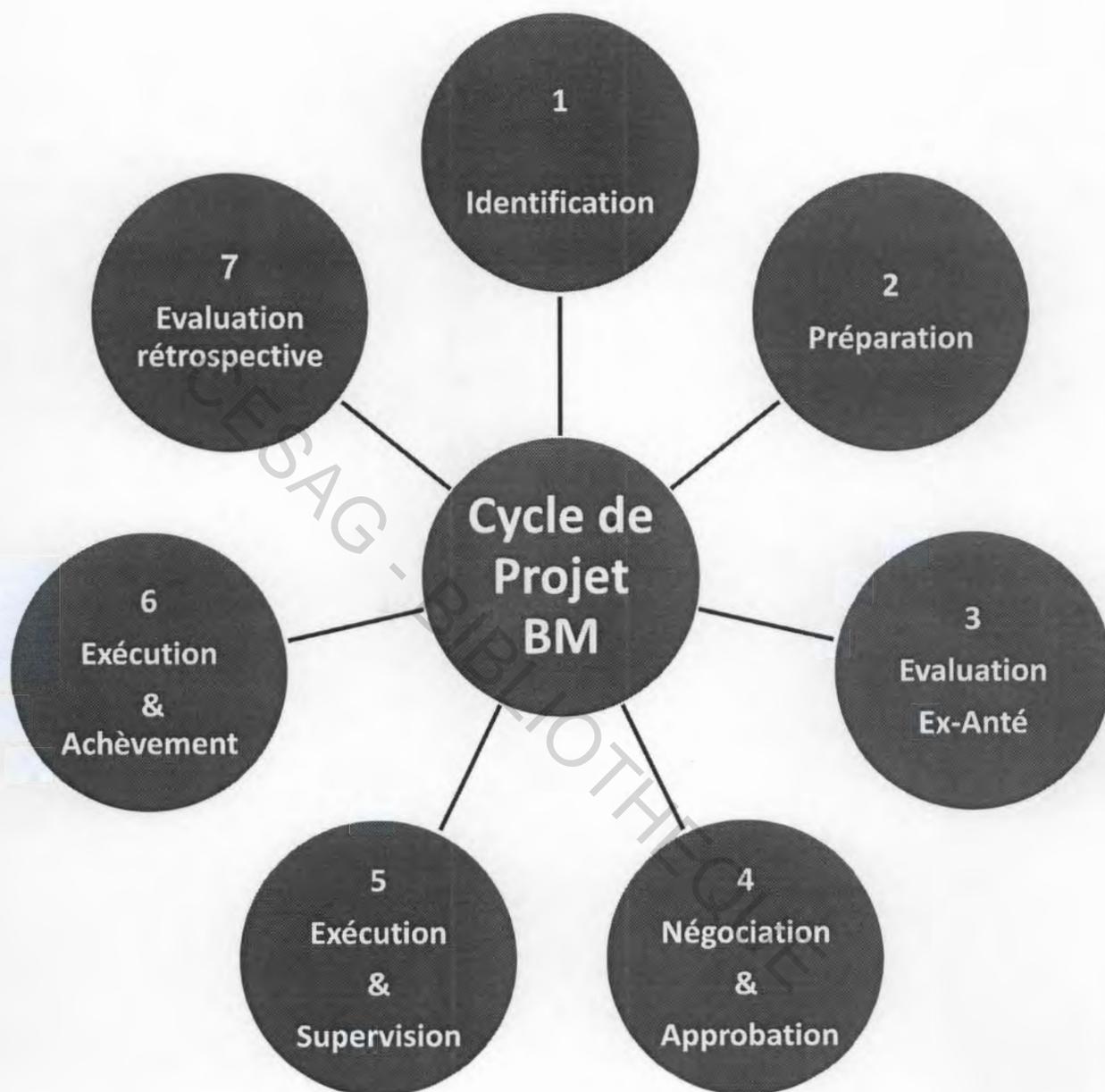
### **8. L'évaluation rétrospective des projets**

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

Ces huit (8) étapes peuvent être résumées en sept (7) principales étapes. Ainsi nous avons le schéma ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Schéma 3 : Cycle de vie d'un projet selon la Banque Mondiale



### **1.1.4. Différentes approches de la gestion des projets**

#### **1.1.4.1. Gestion de projets**

La gestion de projets se définit comme l'ensemble des méthodes et techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps en engageant des ressources rares et limitées.

#### **1.1.4.2. Management de projets**

Le management de projet est « L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés d'envergure du produit ou service, de coûts, de délais, de qualité, de satisfaction du client et des participants».<sup>6</sup>

Selon Davidson FRAME, le management de projet était fondé sur une base de compétences articulée autour de la préparation de budgets, de la planification des tâches et de l'affectation des ressources.

Dans une large mesure, le management de projets s'est trouvé inextricablement lié à ses principaux outils : diagramme de GANTT, réseaux de planification et diagramme d'affectation des ressources.

### **1.2. Généralités sur le suivi et l'évaluation**

#### **1.2.1. Le suivi d'un projet de développement**

##### **1.2.1.1 Définition du suivi**

Le suivi 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 et d'apporter en cas d'écart significatif entre prévisions et réalisations les mesures correctives nécessaires.<sup>7</sup>

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

---

<sup>6</sup> Project Management Institute(PMI), association internationale des professionnels et académiciens de la gestion des projets

<sup>7</sup> Codex cours Ahmadou TRAORE 2010-2011

### **1.2.1.2. Types de suivi**

#### **❖ Suivi des réalisations**

Le suivi des réalisations consiste à vérifier dans quelle mesure les ressources du projet sont employées en se référant au budget alloué et au calendrier prévu. Il vise également à savoir si les résultats sont obtenus dans les délais et s'ils tiennent compte de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion, dans le but d'identifier les insuffisances et les corriger immédiatement.

#### **❖ Suivi du déroulement**

Le suivi du déroulement permet d'examiner et de vérifier le degré d'efficacité des méthodes et outils (le cadre logique, le réseau PERT, le diagramme de GANTT, les fiches de budget...) utilisés dans le suivi de la réalisation du projet. En effet, pour assurer un bon suivi, il faut que les méthodes et outils utilisés permettent de collecter et de générer une information pertinente, capable d'éclairer les décideurs dans la prise de décision ;

#### **❖ Suivi des performances**

Le suivi des performances permet de réorienter l'exécution des activités en fonction des objectifs visés à travers des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps la réalisation des résultats espérés (exemple : rendements scolaires obtenus, nombre d'enseignants ayant reçu la formation dans les matières scientifiques, etc.).

En synthèse le suivi est un processus continu de gestion qui vise à améliorer l'efficience d'un projet, c'est-à-dire l'utilisation optimale des ressources. Il a pour objectif de fournir des données pertinentes permettant de prendre des décisions et de réagir rapidement aux problèmes susceptibles d'entraver l'exécution harmonieuse des objectifs.

Tous projets de développement, quels que soient leur montant et leur durée, doivent faire l'objet d'un suivi car il constitue un support de pilotage.

## **1.2.2. L'évaluation d'un projet de développement**

### **1.2.2.1. Définition de l'évaluation**

Selon l'OCDE-CAD, l'évaluation est une fonction qui consiste à porter une appréciation aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'actions, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficience au regard du développement, l'efficacité, l'impact et la viabilité.

### 1.2.2.2. Types d'évaluation

#### ❖ **Évaluation préalable ou pré-évaluation**

L'évaluation préalable ou « pré – évaluation » est une évaluation critique avant financement de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielle d'une activité et intervient avant la décision d'entreprendre cette activité ou d'approuver l'octroi d'une aide à son profit ;

#### ❖ **Évaluation ex-ante**

L'évaluation ex-ante consiste à déterminer la situation sans projet ou situation de référence. Elle intervient généralement en début d'exécution de projet (projet de développement) et constitue la première tâche de l'équipe de suivi-évaluation du projet ;

#### ❖ **Évaluation continue**

L'évaluation continue consiste à analyser, au cours de l'exécution d'une activité, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont ou seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables. Elle peut aider les décideurs en les informant de tous les ajustements qu'il 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 ;

#### ❖ **Évaluation à mi - parcours**

L'évaluation à mi - parcours intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée. Elle fait un état des lieux à un moment précis de la vie de l'action, généralement à mi-parcours et regarde à la fois le passé (prend en compte les acquis), le présent (analyse les perspectives de réalisation ou de non-réalisation des objectifs) et le futur (en proposant d'éventuelles réorientations) ;

#### ❖ **Évaluation terminale**

L'évaluation terminale a lieu de 3 mois avant à 6 mois après l'achèvement du projet et a pour but de vérifier que les résultats attendus du projet se sont effectivement produits. Elle fait un bilan global de l'action et analyse notamment si les objectifs ont été atteints conformément aux prévisions ;

#### ❖ **Évaluation ex post**

Elle intervient 3 à 5 ans après la fin du projet. Cette évaluation cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non ;

#### ❖ **Évaluation rétrospective**

Elle intervient dans la phase exploitation du projet, 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.

En résumé les principales finalités de l'évaluation sont de contribuer à la conception des interventions et apporter des éléments nécessaires à la définition de priorités politiques, de veiller à une utilisation efficiente des ressources, d'améliorer la qualité de l'intervention, et de rendre compte des résultats de l'intervention. En effet, elle a pour objectif d'analyser les effets ou résultats de fin d'un programme ou d'un projet et de porter un jugement s'articulant autour des principaux critères suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité (pérennité, viabilité).

### **1.3. L'importance du suivi-évaluation dans l'exécution d'un projet**

Le suivi-évaluation est un système d'information et un outil d'aide à la décision constitué d'acteurs, de données dont la production, l'organisation et la circulation sont régies par des procédures, et qui s'inscrit dans le processus de gestion des projets et programmes. Il aide à la gestion axée sur les résultats et doit toujours porter sur ce qui est planifié, pour que les jugements soient plus objectifs et réalistes. Le suivi-évaluation permet de capitaliser et de réorienter les activités du projet et aller vers les objectifs fixés.

Selon la commission du suivi-évaluation du FIDA : « le suivi-évaluation assure une gestion efficace des activités et permet de renforcer les capacités de gestion existantes ».

Le suivi-évaluation peut être interne et/ou externe :

#### **❖ Le suivi-évaluation interne**

Le suivi-évaluation interne est réalisé par une structure interne au projet en collaboration avec les partenaires techniques et les populations bénéficiaires ;

#### **❖ Le suivi-évaluation externe**

Le suivi-évaluation externe est assuré par une unité ou une organisation indépendante, extérieure au projet (organisme de tutelle, de financement ou d'exécution...).

#### **1.3.1. Distinction entre le suivi et l'évaluation**

On a souvent tendance à confondre le suivi et l'évaluation d'un projet, bien qu'il s'agisse de deux outils de gestion. Le tableau ci-après permet de préciser les spécificités de ces deux concepts.

**Tableau 1 : Distinction entre le suivi et l'évaluation**

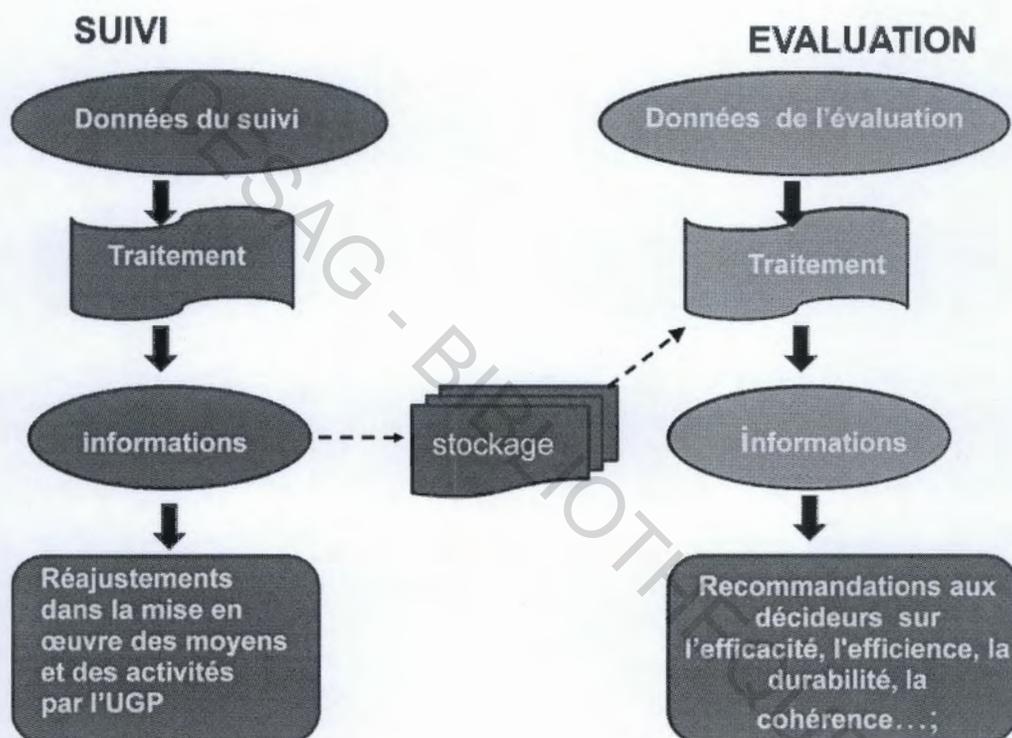
<b>OBJECTIFS DU SUIVI</b>	<b>OBJECTIFS DE L'EVALUATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre l'avancement du projet par rapport à la planification établie ;</li> <li>• Identifier les problèmes qui surviennent dans l'exécution ;</li> <li>• Apporter des correctifs dans la stratégie et dans l'exécution du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier le bien-fondé du projet, c'est-à-dire s'il était justifié de l'entreprendre ;</li> <li>• Comparer les résultats obtenus avec les résultats prévus ;</li> <li>• Examiner si la gestion du projet a été efficace ;</li> <li>• Identifier les impacts positifs ou négatifs du projet.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE DU SUIVI</b>	<b>RESPONSABLE DE L'EVALUATION</b>
Gestionnaire, Directeur, Chef du projet	Personnes indépendantes, extérieures au projet
<b>CARACTERISTIQUES DU SUIVI</b>	<b>CARACTERISTIQUES DE L'EVALUATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité indispensable à la bonne marche du projet ;</li> <li>• Activité continue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité facultative ;</li> <li>• Activité périodique.</li> </ul>
<b>CE QUI DOIT ETRE FAIT POUR LE SUIVI</b>	<b>CE QUI DOIT ETRE FAIT POUR L'EVALUATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir une planification détaillée des tâches et des activités, ainsi qu'un échéancier et un budget détaillés ;</li> <li>• Organiser la collecte d'informations sur la mise en place des ressources, l'exécution des tâches et des activités et sur les dépenses ;</li> <li>• Faire la supervision des travaux ;</li> <li>• Apporter les correctifs à la stratégie et à l'exécution du projet ;</li> <li>• Identifier les retards dans les tâches et les dépassements dans les coûts et les autres problèmes d'exécution ;</li> <li>• Chercher l'amélioration de l'efficacité technique du projet (relation entre résultats, ressources et temps prévus) ;</li> <li>• Préparer les rapports de suivi et en informer toutes les parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier des indicateurs, des ressources, des activités, des résultats et des impacts du projet ;</li> <li>• Organiser la collecte de l'information ;</li> <li>• Comparer les réalisations avec les prévisions ;</li> <li>• Identifier les problèmes rencontrés ;</li> <li>• Vérifier si l'objectif visé est celui atteint ;</li> <li>• Identifier les causes expliquant que l'objectif a été atteint ou non ;</li> <li>• Faire ressortir les points faibles ou les points forts, l'impact positif ou négatif ;</li> <li>• Déterminer l'efficacité du projet (relation entre les résultats, leurs effets et leur impact sur les bénéficiaires) ;</li> <li>• Tirer des leçons et faire des recommandations ;</li> <li>• Produire des rapports d'évaluation.</li> </ul>
<b>SOURCES PRINCIPALES DES DONNEES</b>	<b>SOURCES PRINCIPALES DES DONNEES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents du projet ;</li> <li>• Rapports et archives ;</li> <li>• Interview ;</li> <li>• Observations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents du projet ;</li> <li>• Enquêtes statistiques ;</li> <li>• Rapports ;</li> <li>• Interview ;</li> <li>• Observations.</li> </ul>
<b>ORIENTATION</b>	<b>ORIENTATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accepter la conception du projet ;</li> <li>• Adopter une attitude favorisant l'apprentissage et la solution aux problèmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionner la conception du projet ;</li> <li>• Adopter une attitude favorisant l'apprentissage et la solution aux problèmes.</li> </ul>
<b>RESULTATS DU SUIVI</b>	<b>RESULTATS DE L'EVALUATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elimination des retards, des blocages et des dépassements ;</li> <li>• Livraison des résultats du suivi qui peuvent donner lieu à des ajustements au projet (exemple : reprogrammation des ressources) ;</li> <li>• Les résultats du suivi peuvent servir de support à l'évaluation.</li> </ul>	Réorienter le projet si nécessaire, changement de fond dans la conception du projet ou même dans la politique générale du projet.

### 1.3.2. Relation entre le suivi et l'évaluation

Bien qu'étant peu distincts, le suivi et l'évaluation sont deux processus qui se chevauchent constituant alors un système intégré dans lequel la complémentarité des informations produites par le suivi et l'évaluation seront utiles dans la gestion, le pilotage, la coordination et le contrôle des projets.

Le schéma ci-dessous en est une illustration :

**Schéma 4 : Relation entre le suivi et l'évaluation**



Source : Codex cours Ahmadou TRAORE 2010-2011

Le suivi permet de fournir des informations permettant au comité de pilotage du projet de juger de l'évolution de la mise en œuvre des moyens et des activités et de réajuster au moment opportun afin que l'évaluation puisse tirer des enseignements sur l'atteinte ou non des objectifs, d'apprécier les retombées et de prendre des décisions quant à l'orientation, la stratégie d'intervention du projet.

### 1.3.3. Outils de suivi-évaluation

#### 1.3.3.1. Le cadre logique

Le cadre logique est un instrument de gestion de projet développé dans les années 1970 par l'USAID. Il permet de cibler sur les objectifs, la planification, l'analyse, l'appréciation, le suivi et l'évaluation de projets et de programmes. C'est un outil qui sert à effectuer une analyse logique et à réfléchir de façon structurée lors de la planification d'un projet et qui s'assure que le projet est pertinent, réalisable et viable. Dans la matrice, le projet sera décrit par les éléments-clés qui définissent son contexte (objectifs, résultats, activités, données de départ, facteurs extérieurs, et critères de mesure du succès).

Cette matrice est représentée par le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Matrice du cadre logique**

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Sources et moyens de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Objectifs généraux</b>	Quels sont les objectifs généraux d'ensemble auxquels l'action va contribuer ?	Quels sont les indicateurs clefs liés à ces objectifs généraux ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?	
<b>Objectifs spécifiques</b>	Quels objectifs spécifiques l'action doit-elle atteindre comme contribution aux objectifs globaux ?	Quels indicateurs montrent en détail que l'objectif de l'action est atteint ?	Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?	Quels facteurs et conditions hors de la responsabilité du bénéficiaire sont-elles nécessaires pour atteindre cet objectif ? (conditions externes) Quels sont les risques à prendre en considération ?
<b>Résultats attendus</b>	Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'obtention de l'objectif spécifique. Quels sont les résultats attendus ? (numérotez ces résultats)	Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ?	Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?	Quelles conditions externes doivent être réalisées pour obtenir les résultats attendus dans le temps escompté ?
<b>Activités à développer</b>	Quelles sont les activités clefs à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? (grouper les activités par résultats)	Moyens : quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?	Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action ? Coûts : Quels sont les coûts de l'action ? leur nature ? (détail dans le budget de l'action)	Quelles pré-conditions sont requises avant que l'action commence ? Quelles conditions hors du contrôle direct du bénéficiaire doivent être réalisées pour la mise en œuvre des activités prévues ?

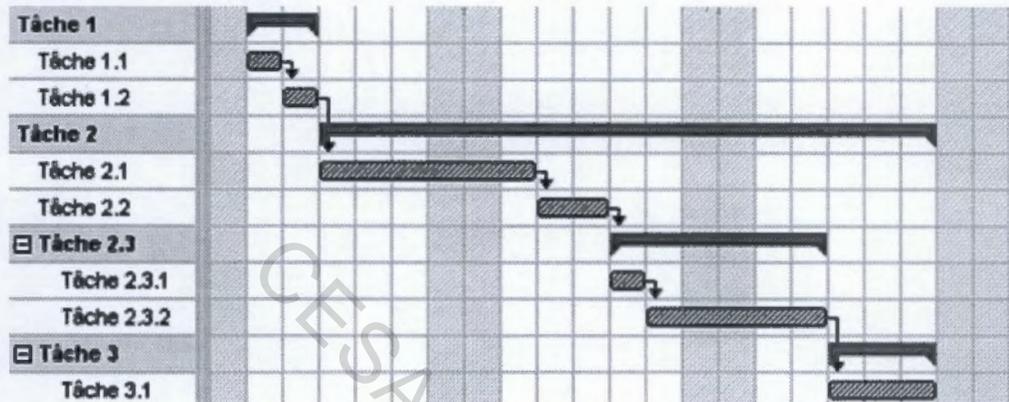
Source : © Europe Aid

### 1.3.3.2. Le diagramme de GANTT

Le diagramme de Gantt est un outil mis au point par Henry GANTT au XX<sup>ème</sup> siècle.

C'est un outil de planification et d'exécution du projet et constitue par conséquent un outil de suivi. Il permet de déterminer la durée du projet, d'établir le calendrier des activités et d'utilisation des ressources du projet, de vérifier l'état d'avancement des activités par rapport aux prévisions.

Schéma 5 : Exemple de diagramme de GANTT



### 1.3.3.3. La matrice de suivi-évaluation

Le suivi se fait sur la base de collecte d'informations sur le terrain. Il est donc utile de disposer d'une matrice de suivi-évaluation qui comprend :

- la hiérarchie des objectifs du cadre logique;
- les indicateurs formulés dans le cadre logique;
- les méthodes et outils de collecte (questionnaire, guide d'entretien, visite de terrain, observations, enquêtes...);
- la fréquence de collecte (trimestriel, semestriel, annuel);
- l'analyse et l'interprétation des données collectées;
- les facteurs de gestion permettant de prendre des décisions de direction en cas d'écarts graves; d'où le tableau ci-dessous

Tableau 3 : Matrice de suivi-évaluation

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs	Méthodes et outils de collecte	Fréquence de collecte	Analyse et interprétation	Facteurs de gestion

#### 1.3.4. Conception d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats

Pour une meilleure performance et une meilleure atteinte de résultats escomptés d'un projet, il est plus judicieux de mettre en place un système de suivi-évaluation. Mais qu'est-ce qu'un système ?

Selon Wilson O'SHAUGHNESSY : « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but ».

En effet le système de suivi-évaluation rentre dans ce cadre-là ; d'où un système de suivi-évaluation est un processus de transformation consommant des ressources et produisant des résultats clairs et précis sous forme d'informations utiles à la prise de décision.

Désormais, avec la nouvelle approche du développement où l'impact (changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus) des efforts de développement est orienté vers les populations bénéficiaires, le système de suivi-évaluation doit être axé sur les résultats afin que leur impact se reflète sur les bénéficiaires.

Ainsi pour ce souci de développement, un système de suivi-évaluation axé sur les résultats doit être conçu et mis en œuvre en vue d'une meilleure atteinte des résultats escomptés.

La conception d'un système de suivi-évaluation performant axé sur les résultats s'articule autour de ces étapes essentielles<sup>8</sup> :

##### **Etape 1 : Définition de la structure de gestion**

Il s'agit ici de définir pour qui le système de suivi doit être mis en place, et clarifier la position des parties prenantes.

##### **Etape 2 : Clarifier les objectifs**

Dans cette étape, il faut analyser le cadre logique du projet, et en dégager la finalité, le but, les résultats, les activités, les ressources et les suppositions

##### **Etape 3 : Sélectionner les différentes rubriques d'information**

Dans cette étape, il faut faire une sélection des différentes rubriques à savoir : Suivi des ressources et activités/opérations, le suivi des résultats, le suivi des effets, et le suivi de suppositions.

---

<sup>8</sup> Codex cours Ahmadou TRAORE 2010-2011

#### **Etape 4 : Formuler les questions**

Afin de pouvoir prendre des décisions, il faut donc faire une liste des informations nécessaires et sélectionner les questions les plus pertinentes.

#### **Etape 5 : Déterminer les indicateurs et les valeurs cibles**

Il s'agit ici de formuler et de sélectionner les indicateurs les plus appropriés et objectivement vérifiables.

#### **Etape 6 : Définir la nature des informations, les sources, les supports, les flux, les méthodes de collecte, les fréquences**

Il s'agit à ce niveau d'identifier le lieu, les méthodes, la manière et la période de collecte des données.

#### **Etape 7 : Définir les responsabilités**

Il va consister à définir pour chaque donnée les responsabilités correspondantes de collecte et de traitement des données, de transmission des informations au décideur.

#### **Etape 8 : Moyens et coûts**

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

## SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

### 2.1. Conception du modèle d'analyse

La méthodologie de l'étude est l'approche utilisée pour mener à bien notre étude. Elle constitue un lien entre les deux parties (théorique et pratique) de l'étude. Elle comprend le modèle d'analyse et les différents outils de collecte des données.

#### 2.1.1. Question de recherche

Décrire le modèle d'analyse, consiste à identifier les variables qui permettent de répondre à la question fondamentale de recherche : « comment faire pour améliorer la performance du D.S/E des projets éducatifs en général et du PREMST en particulier ? ».

Toutefois, un bon D.S/E est celui qui permet d'atteindre les résultats du projet, tout en optimisant l'utilisation des ressources mises à la disposition du projet. Aussi les informations à rechercher sont choisies en concertation avec toutes les parties prenantes au projet. Un bon système choisit toujours des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pertinents. En effet ce dispositif doit :

- fournir des informations relatives aux activités ;
- identifier les producteurs et utilisateurs de l'information ;
- mettre en place des outils de collecte, d'analyse, d'évaluation et de stockage des données ;
- disposer de moyens et compétences nécessaires pour la mise en œuvre de celui-ci afin de permettre la prise de décision.

#### 2.1.2. Définition des variables de l'étude

Tout système performant est celui dont la conception et la mise en œuvre sont satisfaisantes.

En effet, la performance d'un système dépend de son environnement interne constitué de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle. Dès lors, toutes les variables qui influencent sa performance, constituent les variables explicatives. Par conséquent, la performance du D.S/E qui constitue la variable expliquée ou variable dépendante, est fonction des variables explicatives libellées ci-dessus.

Ainsi la planification et l'organisation du D.S/E rentre dans la dimension « cadre conceptuel » et la direction et le contrôle dans celle de « la mise en œuvre ».

Les variables du modèle ci-dessus définies sont appréciées à travers certains critères spécifiques.

### 2.1.2.1 La variable expliquée : la performance du D.S/E

La performance du dispositif s'apprécie à travers les critères ci-après :

**La pertinence** : elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels des utilisateurs; d'où un dispositif pertinent doit produire à temps des informations crédibles pour la prise de décision;

**L'efficacité** : décrit le degré d'atteinte des résultats en fonction des objectifs fixés. Elle sera donc mesurée par le rapport entre objectifs visés et réalisations physiques. En effet, un D.S/E efficace produit des informations utiles à temps souhaité pour atteindre ses objectifs visés.

**L'efficience** : l'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et l'atteinte des objectifs à moindre coût (financier, humain et matériel). Elle mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus ainsi que la gestion du temps et du budget ; d'où un dispositif efficace est celui centré sur l'optimisation des ressources.

**La durabilité** : concerne l'appropriation du D.S/E par les bénéficiaires après le retrait de l'appui extérieur. Ainsi, un D.S/E est pérenne si au regard des coûts de la collecte, du traitement des données et du coût de la formation, les compétences nécessaires sont capables de le gérer.

Le tableau ci-dessous en donne un aperçu.

**Tableau 4 : Critères et sous critères d'appréciation de la performance du D.S/E**

Variable expliquée	Critères	Sous-critères de mesure
<b>Performance du D.S/E</b>	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les informations utiles et nécessaires sont produites pour la prise de décision.</li> </ul>
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les informations utiles et fiables sont produites à temps souhaité.</li> </ul>
	Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les résultats sont obtenus à moindre coût.</li> </ul>
	Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le D.S/E est mieux géré par les bénéficiaires ;</li> <li>▪ Les coûts de collecte, de traitement des données et de formation sont supportés par les bénéficiaires.</li> </ul>

Source : les résultats de la recherche

### 2.1.2.2 Les variables explicatives du D.S/E

Le tableau ci-dessous est une illustration des variables explicatives et leurs critères de mesure pour apprécier le D.S/E.

**Tableau 5 : Critères d'appréciation des variables explicatives du D.S/E**

Dimensions	Variables explicatives	Critères de mesure
Cadre conceptuel	Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les bénéficiaires du dispositif et leurs besoins en information sont identifiés ;</li> <li>▪ le plan d'action est élaboré ;</li> <li>▪ les acteurs ont participé à l'élaboration des objectifs ;</li> <li>▪ les objectifs formulés sont inscrits dans le plan d'action ;</li> <li>▪ la matrice de suivi est élaborée ;</li> <li>▪ la stratégie d'intervention est définie ;</li> <li>▪ les outils de planification tels que le cadre logique, le diagramme de GANTT sont élaborés ;</li> <li>▪ des indicateurs pertinents sont choisis ;</li> <li>▪ les sources et les types d'informations sont identifiés ;</li> <li>▪ les méthodes, les outils, les fréquences de collecte et de traitement des données sont définis ;</li> <li>▪ les modes de stockage des données sont définis.</li> </ul>
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la périodicité de production des rapports est déterminée ;</li> <li>▪ les responsabilités sont définies et clarifiées ;</li> <li>▪ les effectifs et compétences nécessaires sont réunis ;</li> <li>▪ un organigramme de tâches est réalisé ;</li> <li>▪ les équipements et le budget sont définis.</li> </ul>
Mise en œuvre	Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des procédures de communication interne et externe existent et sont fonctionnelles ;</li> <li>▪ des outils de suivi, de supervision et de coordination existent ;</li> <li>▪ un cadre de motivation et de mobilisation existe.</li> </ul>
	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les procédures du dispositif sont respectées ;</li> <li>▪ les indicateurs sont suivis ;</li> <li>▪ les outils de suivi des activités, résultats, effets sont développés et utilisés ;</li> <li>▪ les recommandations sont appliquées.</li> </ul>

Source : les résultats de la recherche

### 2.1.3. Modèle d'analyse

#### Schéma 6 : Modèle d'analyse

##### Cadre conceptuel du D.S/E

###### ↳ **Planification**

- les bénéficiaires du dispositif et leurs besoins en information sont identifiés ;
- le plan d'action est élaboré ;
- les acteurs ont participé à l'élaboration des objectifs ;
- les objectifs formulés sont inscrits dans le plan d'action ;
- la matrice de suivi est élaborée ;
- la stratégie d'intervention est définie ;
- les outils de planification tels que le cadre logique, le diagramme de GANTT sont élaborés ;
- des indicateurs pertinents sont choisis ;
- les sources et les types d'informations sont identifiés ;
- les méthodes, les outils, les fréquences de collecte et de traitement des données sont définis ;
- les modes de stockage des données sont définis.

###### ↳ **Organisation**

- la périodicité de production des rapports est déterminée ;
- les responsabilités sont définies et clarifiées ;
- les effectifs et compétences nécessaires sont réunis ;
- un organigramme de tâches est réalisé ;
- les équipements et le budget sont définis.

##### Mise en œuvre du D.S/E

###### ↳ **Direction**

- des procédures de communication interne et externe existent et sont fonctionnelles ;
- des outils de suivi, de supervision et de coordination existent ;
- un cadre de motivation et de mobilisation existe.

###### ↳ **Contrôle**

- les procédures du dispositif sont respectées ;
- les indicateurs sont suivis ;
- les outils de suivi des activités, résultats, effets sont développés et utilisés ;
- les recommandations sont appliquées.

Concurrent

##### Performance du D.S/E

- ↳ Pertinence
- ↳ Efficacité
- ↳ Efficience
- ↳ Durabilité

## 2.2. Opérationnalisation des variables

Pour une meilleure analyse, des critères et sous-critères de mesure sont affectés aux variables du modèle et une note leur est attribuée en fonction de la grille d'appréciation.

**Tableau 6 : Echelle de notation**

Note	Interprétation
$3,5 \leq x \leq 4$	Très satisfaisant
$2,5 \leq x < 3,5$	Satisfaisant
$1,5 \leq x < 2,5$	Peu satisfaisant
$0 \leq x < 1,5$	Pas satisfaisant

### 2.2.1 Opérationnalisation de la variable expliquée

**Tableau 7 : Opérationnalisation de la variable expliquée**

Variable expliquée	Critères	Sous-critères de mesure	Note	Note maximale du critère	Note de la variable
<b>Performance D.S/E</b>	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les informations utiles et nécessaires sont produites pour la prise de décision.</li> </ul>			
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les informations utiles et fiables sont produites à temps souhaité.</li> </ul>			
	Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les résultats sont obtenus à moindre coût.</li> </ul>			
	Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le D.S/E est mieux géré par les bénéficiaires.</li> <li>Les coûts de collecte, de traitement des données et de formation sont supportés par les bénéficiaires.</li> </ul>			

Source : les résultats de la recherche

2.2.2 Opérationnalisation des variables explicatives

Tableau 8 : Opérationnalisation des variables explicatives

Dimension	Variables explicatives	Critères de mesure	Note	Note maximale du critère	Note de la variable
Cadre conceptuel du D.S/E	Planification	▪ les bénéficiaires du dispositif et leurs besoins en information sont identifiés.			
		▪ le plan d'action est élaboré.			
		▪ les acteurs ont participé à l'élaboration des objectifs.			
		▪ les objectifs formulés sont inscrits dans le plan d'action.			
		▪ la matrice de suivi est élaborée.			
		▪ la stratégie d'intervention est définie.			
		▪ les outils de planification tels que le cadre logique, le diagramme de GANTT sont élaborés.			
		▪ des indicateurs pertinents sont choisis.			
		▪ les sources et les types d'informations sont identifiés.			
		▪ les méthodes, les outils, les fréquences de collecte et de traitement des données sont définis.			
		▪ les modes de stockage des données sont définis.			

	<b>Organisation</b>	▪ la périodicité de production des rapports est déterminée.		
		▪ les responsabilités sont définies et clarifiées.		
		▪ les effectifs et compétences nécessaires sont réunis.		
		▪ un organigramme de tâches est réalisé.		
		▪ les équipements et le budget sont définis.		
<b>Mise en œuvre du D.S/E</b>	<b>Direction</b>	▪ des procédures de communication interne et externe existent et sont fonctionnelles.		
		▪ des outils de suivi, de supervision et de coordination existent.		
		▪ un cadre de motivation et de mobilisation existe.		
	<b>Contrôle</b>	▪ les procédures du dispositif sont respectées.		
		▪ les indicateurs sont suivis.		
		▪ les outils de suivi des activités, résultats, effets sont développés et utilisés.		
		▪ les recommandations sont appliquées.		

Source : les résultats de la recherche

## **2.3. Méthodologie de recherche**

Pour mieux collecter et analyser les données, un certain nombre d'outils relatifs au processus du suivi-évaluation est utilisé.

### **2.3.1. Interview**

L'interview est une technique de recueil d'informations qui permet d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations afférentes à un processus.

Le personnel en charge du suivi-évaluation est interviewé.

### **2.3.2. Analyse documentaire**

L'analyse documentaire est définie comme une consultation des documents internes et externes à la structure dans le but de recueillir des données. Son objectif est donc de recueillir des informations qui vont permettre de comprendre, d'analyser et d'évaluer le système de suivi-évaluation.

Les différents documents liés au suivi-évaluation notamment, les plannings de suivi, les rapports de suivi, les tableaux de bord de suivi, les aide-mémoires, le descriptif détaillé de la procédure suivi-évaluation sont examinés.

### **2.3.3. Le questionnaire**

Le questionnaire permet de formuler les meilleures questions pour savoir si les tâches élémentaires sont bien faites et bien maîtrisées. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif ou système de suivi-évaluation de l'organisation.

Des questionnaires sont administrés pour collecter des informations sur le suivi-évaluation.

### **2.3.4. Populations rencontrées**

Des entretiens sont effectués avec les différentes personnes chargées de l'exécution de toutes les tâches liées au suivi-évaluation.

## CHAPITRE 2 : LE CONTEXTE DE L'ETUDE

### SECTION 1 : LE PDEF ET LES MISSIONS ET ORGANISATION DE LA DPRE

#### 1.1. Le PDEF et la Lettre de politique sectorielle

##### 1.1.1. Le PDEF

Grâce à l'initiative spéciale des Nations unies, le Sénégal dispose, pour la première fois de son histoire, d'un Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) pour transformer son système éducatif et de formation en vue de le rendre plus accessible et plus performant.

Le PDEF vise à cet effet trois objectifs stratégiques :

- Élargir l'accès à l'éducation tout en corrigeant les disparités géographiques, sociales et de genre;
- Accroître la qualité de l'offre éducative et la pertinence des apprentissages;
- Promouvoir une gestion cohérente, moderne, décentralisée, efficace et efficiente du système éducatif dans son ensemble.

Ce programme définit les grands axes autour desquels l'Etat du Sénégal entend, avec ses partenaires techniques, financiers et sociaux, donner une impulsion décisive au développement quantitatif et qualitatif du système éducatif pour la période 2000-2010.

En effet, l'Etat et ses partenaires financiers se sont mis d'accord pour engager, dans l'avenir, toutes les ressources financières du secteur dans le PDEF qui constitue ainsi l'instrument de réalisation de la politique éducative du Sénégal.

Le système éducatif entre ainsi dans une phase de réforme relative au mode de gestion du secteur, en passant d'une logique de projet à une logique de programme, d'une approche par sous-secteur à une approche systémique qui articule les différents sous-secteurs de l'éducation en mieux gérant les flux d'élèves d'un cycle à un autre.

Cette réforme dans la gestion du système éducatif a d'ailleurs été approfondie en raison de la décentralisation.

Le PDEF constitue un instrument de mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté en élargissant l'accès aux services éducatifs de base particulièrement aux groupes les plus vulnérables pour renforcer le capital humain d'ici 2015.

Par ailleurs, le PDEF intègre harmonieusement les orientations stratégiques identifiées dans le cadre des travaux préparatoires du Xème Plan de Développement Economique et Social.

Ce programme a bouclé deux phases au cours desquelles :

- les avancés en matière d'accès sont significatives avec un TBA passant de 83,4% en 2000 à 117,5% en 2009, un TBS évoluant de 67,2% en 2000 à 92,5% en 2009. Le nombre d'écoles est passé de 6060 à 7939 ;
- l'amélioration de la qualité des apprentissages, priorité de la deuxième phase, reste le maillon faible de notre système Educatif comme le démontre le taux d'achèvement qui est à 59,60% en 2009- 2010 dans l'Enseignement Elémentaire.

### 1.1.2. La lettre de politique sectorielle

Dans la continuité de la réforme de l'Education, le Gouvernement du Sénégal a formulé une nouvelle "Lettre de Politique Générale du secteur Education/Formation" pour la période 2000-2017, qui précise les options politiques de développement retenues pour les sous-secteurs formel et non formel, ainsi que les stratégies de leur mise en œuvre.

La politique éducative est désormais centrée sur le renforcement du système, en priorité, de l'Education de base, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle.

Dans ce cadre, l'universalisation de la scolarisation à l'élémentaire à l'horizon 2015 constitue l'objectif primordial du Gouvernement.

Au demeurant, cette politique éducative est mise en œuvre à travers le Programme Décennal de l'Education et de la Formation entrepris dans le cadre de l'Initiative Spéciale des Nations Unies pour l'Afrique.

La lettre de politique sectorielle, actualisée en 2009, réaffirme les grandes orientations pour la phase 3. Ainsi :

- l'Enseignement Elémentaire reste la première priorité de développement ;
- l'atteinte de la Scolarisation Primaire Universelle en 2015 reste tributaire de l'atteinte d'un TBS de 96% en 2011 et 105 % en 2015. Le taux d'achèvement devra être porté à 70% en 2011 et avoisiner les 100% en 2015.

Pour atteindre ces objectifs, différentes stratégies d'élargissement de l'accès et de la qualité seront mises en œuvre :

- le recrutement en moyenne annuelle de 2561 enseignants volontaires d'ici 2011, et 3767 entre 2012 et 2015 ;
- l'amélioration des enseignements apprentissages en mathématiques, sciences et technologie sera une grande priorité dans le cycle fondamental ;
- les seuils de maîtrise seront relevés de 05 points par an dans ces disciplines. Ces résultats permettent de garantir le relèvement continu du taux de réussite au CFEE de 67% en 2011 et de 80% en 2015.

## **1.2. Missions et organisation de la DPRE**

### **1.2.1. Exposé des motifs**

L'élaboration du Programme Décennal de l'Education et de la Formation s'est déroulée au travers d'un long processus qui a impliqué tous les démembrés du système éducatif ainsi que les partenaires extérieurs.

Ce processus qui avait abouti en un document, le PDEF, déclinant les différents plans et projets du secteur dont la mise en œuvre avait démarré depuis 2000, se déroule aujourd'hui dans les structures déconcentrées et au niveau des services centraux assurant la gestion des grandes orientations du système.

Il s'y ajoute, lors du démarrage de la troisième phase, l'adoption d'un nouveau paradigme de gestion axée sur les résultats qui introduit la reddition de compte et l'imputabilité de tous les centres de responsabilité.

C'est pourquoi,

- au regard de l'approche systémique et holistique, articulée à la GAR, adoptée par le PDEF ;
- tenant compte du rôle de coordination assuré par la DPRE ;
- considérant le contexte de décentralisation et de déconcentration dans lequel il s'inscrit ;
- considérant la gestion partenariale et concertée qu'il a choisie ;
- tirant les leçons des trois phases de mise en œuvre du programme et après avoir testé différentes formes d'organisation ;
- s'inscrivant dans une dynamique d'une organisation performante ;
- conscient de la nécessité de remettre le système en perspective à l'horizon 2020,

il est arrivé le moment de renforcer les performances d'une structure comme la DPRE pour mieux gérer le PDEF et surtout préparer, sans transition, cette remise en perspective du système éducatif.

Il s'agira de renforcer d'une part la coordination par une meilleure maîtrise de la programmation des activités et d'autre part le suivi et l'évaluation des réalisations.

Il s'agira également de veiller à une mise en œuvre cohérente des options de politiques éducatives dans le contexte d'une approche programme mais surtout de tenir compte des engagements internationaux.

Il convient donc de procéder à une analyse qui permette de dépouiller les structures de leurs missions obsolètes et rechercher, de la manière la plus efficace possible, à gérer le contexte en s'y adaptant, d'organiser en s'organisant, de communiquer et de partager.

Cette démarche, faut-il le rappeler, s'inscrit dans la recherche du renforcement des capacités de gestion de la DPRE.

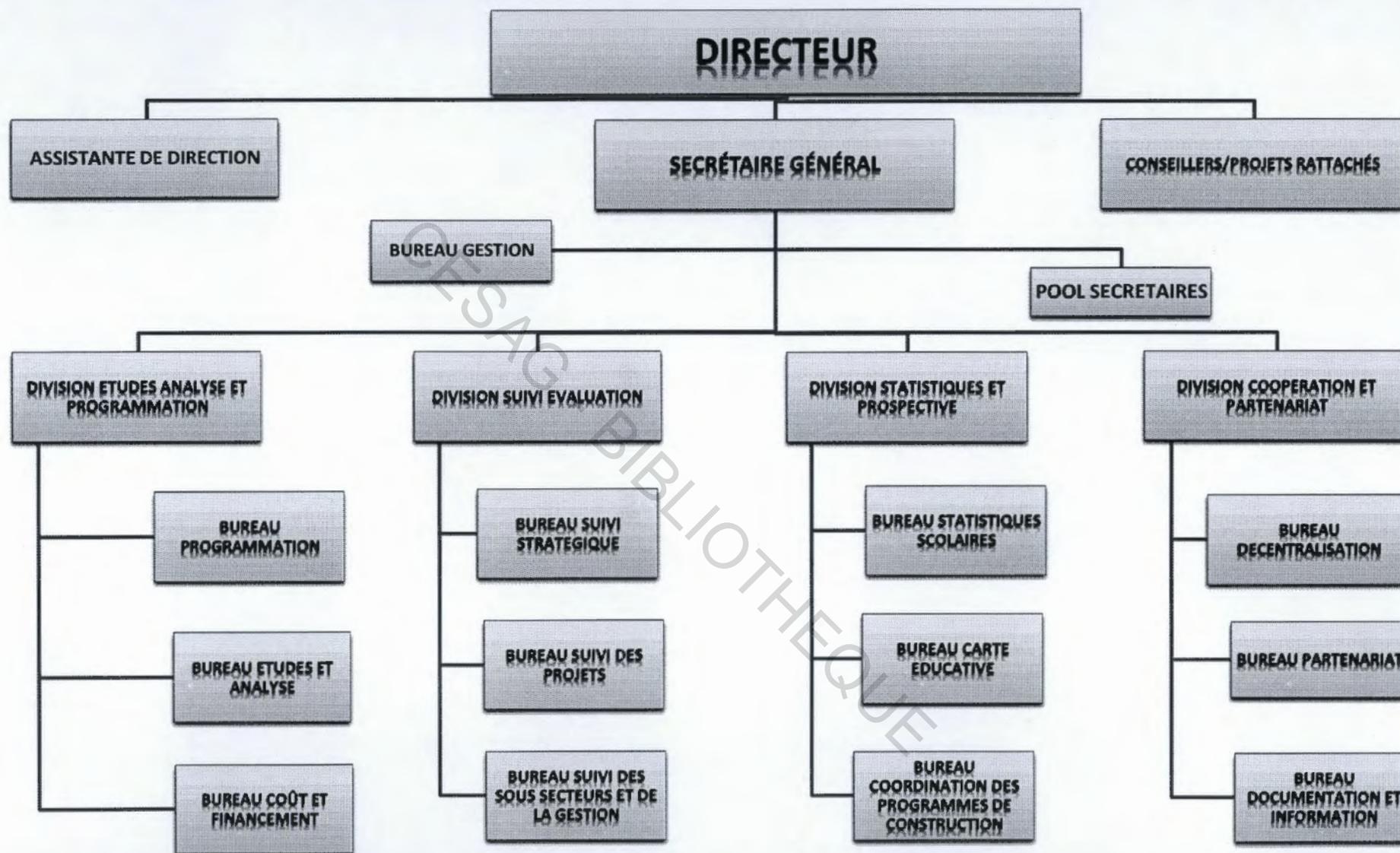
Il est nécessaire également d'identifier les processus que gère la DPRE et de les articuler aux divisions qui doivent les mettre en œuvre.

C'est pourquoi les propositions de réorganisation des différentes missions des divisions et bureaux devront tenir compte de :

1. la nécessité pour le système de renforcer son ouverture à tous les partenaires gouvernementaux, sociaux et de la société civile et de coordonner cette implication multiforme avec la **Division Coopération et partenariat** pour un véritable plaidoyer de l'école et une véritable politique de partage.
2. l'importance du suivi évaluation qui permet de coordonner la reddition de compte des différents centres de responsabilité à travers les plans de travail annuel (PTA), de recrédibiliser le système éducatif devant les partenaires notamment les partenaires financiers avec la **Division Suivi-Évaluation**.
3. l'exigence actuelle de la mise en place d'un système d'information statistique crédible et performant, d'une carte éducative prospective mais aussi le suivi des projets de constructions scolaires avec la **Division des Statistiques et de la Prospective**.

4. la nécessité de coordonner la planification ascendante, participative, contractante et axée sur les résultats, la programmation technique et financière et l'élaboration des requêtes de financement mais aussi l'identification, la mise en œuvre, l'instrumentation et l'évaluation d'études et l'accompagnement des innovations avec la **Division Études, Analyse et Programmation**.
  
5. l'élaboration du Curriculum de l'Éducation de Base (CEB), son élargissement à toute l'éducation de base formelle et non formelle mais aussi la généralisation avec le **Secrétariat Technique Permanent du Curriculum**, domicilié à la DPRE.
  
6. la gestion et le suivi évaluation des interventions sur l'éducation des filles avec le **Cadre de Coordination des Interventions sur l'Education des Filles (CCIEF)** qui dépend de la DPRE.

**Schéma 7 : Organigramme de la DPRE**



## **1.2.2. Présentation analytique des missions des divisions et des bureaux**

### **1.2.2.1. Division coopération et partenariat**

#### **❖ Bureau décentralisation**

- Développer une politique de décentralisation dans le secteur de l'éducation et de la formation ;
- Mettre en œuvre et suivre une stratégie et des outils de coopération et d'accompagnement des collectivités locales;
- Mettre en œuvre un dispositif de renforcement et de suivi de la participation des communautés ;
- Impulser la mise en place et suivre le fonctionnement des organes locaux de pilotage du secteur : Comités régionaux de coordination et de suivi (CRCS), Comités locaux de l'éducation et de la formation (CLEF), Comités de gestion d'école (CGE), Comités de gestion des établissements (CGE) ;
- Mettre en place une base de données actualisée annuellement sur les initiatives et contributions des collectivités locales et des communautés.

#### **❖ Bureau information et documentation**

- Collecter toute documentation intéressant le développement des systèmes éducatifs ;
- Organiser le classement, la conservation méthodique et la gestion de la documentation ;
- Développer une base de données relative à l'information et à la documentation sur les différents sous-secteurs de l'éducation ;
- Diffuser, à travers des canaux diversifiés, des documents d'information sur le système éducatif et des résultats de la recherche en éducation ;
- Promouvoir l'utilisation de la documentation existante par les différents publics.

#### **❖ Bureau partenariat**

- Tenir à jour une base de données sur les organisations de la société civile et autres acteurs non étatiques intervenant dans le secteur de l'éducation et de la formation ;
- Promouvoir des espaces d'échanges entre partenaires et acteurs du secteur de l'éducation et de la formation ;
- Développer une stratégie de coopération avec les syndicats d'enseignants, les associations nationales ou locales et d'autres acteurs non étatiques pour renforcer leur contribution dans les processus de préparation, de mise en œuvre et de suivi des politiques éducatives ;
- Promouvoir une charte du partenariat partagée.

### 1.2.2.2. Division statistiques et prospective

#### ❖ Bureau statistiques scolaires

- Développer un cadre et des instruments méthodologiques relatifs aux recensements scolaire et universitaire ;
- Coordonner la campagne statistique annuelle du secteur formel et non formel ;
- Appuyer les services déconcentrés dans la collecte et le traitement des données, ainsi que dans la production des annuaires et rapports statistiques régionaux ;
- Appuyer les sous-secteurs de l'ETFP, de l'enseignement supérieur et de l'éducation non formelle dans la collecte et le traitement des données, ainsi que dans la production des annuaires et rapports statistiques sous-sectoriels ;
- Produire annuellement un annuaire national statistique et un rapport national sur les indicateurs intégrant tous les sous-secteurs de l'éducation et de la formation ;
- Réaliser des documents de synthèse statistiques ;
- Assurer le développement d'unités régionales statistiques performantes ;
- Assurer la gestion et l'actualisation des modèles de simulation du Programme.

#### ❖ Bureau carte éducative

- Mettre au point une méthodologie et des instruments de développement et de gestion de la carte éducative rurale et urbaine des différents niveaux d'enseignement ;
- Mettre au point un système national d'information géographique ;
- Assurer le renforcement des capacités des structures déconcentrées en matière de développement et de gestion de la carte éducative locale et de mise en place d'un système d'information géographique décentralisée ;
- Contribuer à la mise en place d'un Comité de gestion de la carte éducative et son fonctionnement ;
- Programmer les interventions de l'Etat et des autres partenaires en matière d'infrastructures et d'équipements scolaires.

❖ **Bureau coordination et suivi des programmes de constructions scolaires**

- Publier annuellement les interventions de l'Etat et des autres partenaires en matière d'infrastructures et d'équipements scolaires ;
- Mettre en place des bases de données à jour sur l'évolution des programmes d'infrastructures et d'équipement scolaires ;
- Promouvoir une stratégie efficace de supervision et de suivi des programmes d'infrastructures et d'équipement scolaires ;
- Etablir des rapports consolidés d'avancement semestriels et annuels des programmes d'infrastructures et d'équipement scolaires.

**1.2.2.3. Division suivi/évaluation**

❖ **Bureau de suivi des projets**

- Assurer le suivi des différents projets financés par les PTF dans le cadre de la coopération bi et multilatérale ;
- Participer aux missions conjointes de supervision, d'évaluation à mi-parcours ou finale des projets ;
- Veiller à la disponibilité des rapports d'achèvement des projets conformément aux Ententes/Accords ;
- Contribuer à la préparation des projets financés par les PTF.

❖ **Bureau de suivi stratégique**

- Développer un référentiel d'indicateurs de pilotage et un D.S/E des plans et programmes d'éducation et de formation ;
- Coordonner l'élaboration des rapports internes et externes d'exécution technique et financière annuel du programme ;
- Suivre les indicateurs clés de performances aux niveaux central et déconcentré ;
- Organiser les réunions du Comité de pilotage, rencontres Gouv/PTF, missions conjointes de supervision et les revues annuelles du programme (CONSEF) ;
- Veiller à l'application des recommandations issues des missions de supervision et revues annuelles du programme (cf. aide-mémoire) ;
- Assurer, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, le suivi des risques des volets éducation des Programmes stratégiques.

❖ **Bureau suivi des sous-secteurs et de la gestion**

- Assurer le suivi et l'évaluation des programmes sous sectoriels et du volet gestion du PDEF ;
- Appuyer les différents sous-secteurs dans la coordination de leurs programmes respectifs et l'élaboration des rapports ;
- Appuyer le niveau déconcentré dans l'élaboration de ses rapports ;
- Assurer le suivi des recommandations des rapports (RETF) à chaque programme ;
- Participer à la réalisation des missions conjointes de suivi-supervision et des revues annuelles du programme ;
- Assurer, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, le suivi des risques du Programme.

**1.2.2.4. Division études, analyse et programmation**

❖ **Bureau programmation**

- Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de la politique sectorielle, y compris la réalisation des simulations et des projections y relatives ;
- Développer des instruments de programmation à l'intention des structures centrales, déconcentrées et décentralisées ;
- Préparer les projets d'éducation et de formation financés sur ressources internes et externes ;
- Assurer le renforcement des capacités régionales et locales en matière de planification et appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de plans locaux d'éducation et de formation conformes avec la politique sectorielle en vigueur ;
- Coordonner l'élaboration, l'amélioration et la mise à jour des manuels de procédures généraux ou spécifiques du programme ;
- Actualiser les documents de Programmation ;
- Appuyer l'élaboration et la saisie des PTA du secteur de l'éducation et de la formation dans SysGAR ;
- Coordonner l'élaboration des contrats de performance.

❖ **Bureau analyse et études**

- Analyser et exploiter toutes les informations techniques et financières relatives à l'éducation et à la formation produites à l'intérieur et à l'extérieur du secteur ;

- Identifier, mener et/ou coordonner des études sur le développement du système éducatif (études diagnostiques, études prévisionnelles, études de faisabilité, analyse sectorielle, études sur le processus de décentralisation de l'éducation, réflexion sur les modèles de simulation...);
- Contribuer à la création et à la mise en place de réseaux d'études fonctionnels au niveau régional;
- Identifier et proposer des idées de projets/programmes de développement d'éducation et de formation;
- Identifier, suivre, évaluer et capitaliser des réformes éducatives et institutionnelles.

#### ❖ Bureau coûts et financement

- Définir et mettre des critères d'arbitrage et d'allocation des ressources;
- Participer à l'élaboration des projets de budget d'investissement et fonctionnement, y compris le CDSMT;
- Assurer l'évaluation financière des projets et programmes d'éducation et de formation (évaluation des coûts);
- Suivre la préparation et l'exécution des différents marchés (soumis à la Commission des marchés);
- Elaborer le POBA en coopération avec la DAGE;
- Assurer l'entretien du SysGAR.

#### 1.2.2.5. Secrétariat général

##### ❖ Le secrétaire général

- Coordonner, en relation avec les chefs de division et les autres chefs de services internes, l'élaboration des plans de travail, des rapports d'exécution technique et financiers annuels de la Direction;
- Assurer le suivi de l'exécution des plans de travail des divisions et autres services internes à la Direction;
- Coordonner le traitement des grands dossiers impliquant plusieurs structures internes;
- Organiser la circulation interne de l'information;
- Coordonner le bureau de gestion et le secrétariat;
- Organiser les réunions de coordination;
- Préparer les différentes réunions de la DPRE.

❖ **Bureau de gestion**

- Préparer les engagements de dépenses au nom de la Direction ;
- Préparer les règlements de factures ;
- Tenir à jour les documents comptables ;
- Assurer la gestion du matériel de reprographie ;
- Gérer les stocks de matériels ;
- Gérer en rapport avec la DAGE la logistique des déplacements, des séminaires et autres manifestations ;
- Planifier le déplacement des véhicules du service.

❖ **Secrétariat**

- Mettre en forme les différents documents et correspondances soumis à la signature du directeur ;
- Enregistrer le courrier arrivée / départ ;
- Assurer le classement du courrier ;
- Assurer la distribution interne et externe du courrier.

❖ **Courrier et reprographie**

- Assurer la distribution interne et externe du courrier ;
- Reproduire les documents de la Direction ;
- Gérer le matériel de reprographie.

**1.2.2.6. Assistante de direction**

- Organiser le calendrier de travail du Directeur et en assurer le suivi ;
- Assurer la gestion des instances ;
- Rédiger des correspondances ;
- Soumettre le courrier à la signature du Directeur ;
- Préparer en rapport avec le Secrétaire Général la circulation de l'information, des documents entre les différentes divisions ;
- Contribuer à la préparation des différentes réunions de la Direction ;
- Cahier de charge des chefs de Divisions ;
- Veiller à la bonne marche de la Division par un travail de management et d'accompagnement des agents mis sous sa responsabilité ;

- Impulser, orienter et animer la vie de la Division ;
- Gérer, suivre, les dossiers transversaux de la Division ;
- Assurer la coordination de l'ensemble des activités des bureaux mais aussi la mutualisation lors des réunions de coordination internes organisées tous les quinze jours ;
- Ventiler et suivre le courrier imputé à la Division ;
- Appuyer les agents pour une bonne intégration dans le groupe, notamment à travers l'accompagnement et une répartition équitable des charges de travail ;
- Assurer /coordonner la production des livrables que la division est appelée à produire (PTA, rapport de la division, etc.) dans les délais impartis ;
- Assurer le contrôle de qualité des documents produits par la division ;
- Rendre compte des activités de la Division et des rencontres auxquelles la division a participées au cours des réunions de coordination de la Direction.

## SECTION 2 : PRESENTATION DU PREMST

L'amélioration qualitative et quantitative des apprentissages scolaires passe, entre autres, par le renforcement des pratiques professionnelles des différents intervenants. L'Etat du Sénégal, ayant pris la pleine mesure des enjeux de la qualité, s'est évertué à trouver des solutions à travers d'importants programmes de formation des maîtres et des directeurs d'école.

Le déficit de qualification des enseignants et les contre-performances des apprenants en Mathématiques, en Sciences et en Technologie, ne garantissent pas un bon taux d'encadrement. Dans cette optique, les cellules d'animation pédagogique ainsi que tout autre cadre qui concourt au renforcement de capacité des enseignants sont mis à profit et rentabilisés au mieux, afin d'améliorer les rendements scolaires.

C'est dans ce contexte que le PREMST a été mis en place en 2008 dans le but de requalifier les enseignants pour mieux prendre en charge l'enseignement des mathématiques, des sciences et de la technologie.

Dans cette dynamique, l'ensemble des enseignants (es) « craies en main » et directeurs d'écoles des IA ciblées sont impliqués dans la formation développée dans le cadre du Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques des Sciences et de la Technologie (PREMST).

En effet, l'intervention de la JICA à travers le PREMST, appuie les efforts de l'Etat sénégalais dans le but d'aider les enseignants à améliorer leurs pratiques de classe dans les matières scientifiques. Au terme de ce projet, les sites d'intervention doivent connaître des changements notables tant au plan du renforcement des capacités pédagogiques des enseignants dans les matières scientifiques que celui du taux de rendement scolaire au niveau de l'élémentaire.

## **2.1. Présentation générale du dispositif**

### **2.1.1. Objectif général du modèle de formation**

Améliorer la qualité des enseignements / apprentissages des mathématiques, sciences et technologie.

### **2.1.2. Eléments pour l'élaboration de la stratégie du modèle de formation**

Le modèle de formation continue des maîtres, repose sur un dispositif basé sur les cellules d'animation pédagogique (CAP).

Ainsi la cellule va servir de « cadre de formation et de mutualisation des bonnes pratiques pédagogiques » pour épouser l'option institutionnelle.

Pour réussir une telle ambition, la stratégie de mise en œuvre du modèle tourne autour de la poursuite de l'expérience dans deux zones d'intervention selon la modalité suivante:

- dans la zone pilote, les formations seront présentielles et essentiellement axés sur l'étude de leçons ;
- dans la zone d'extension composée de cinq (05) nouvelles régions, la formation sera à distance à partir de modules durant les deux premières années, l'étude de leçon sera introduite dès la troisième année.

La capitalisation et l'achèvement du modèle permettra de généraliser l'expérience à toutes les régions à partir de la troisième année.

Dans les deux zones, les activités prévues sont les suivantes :

- l'implantation du dispositif stabilisé de formation en cascades utilisant la formation à distance et la formation présentielle dans les CAP ;
- le renforcement de capacité de différents acteurs (formateurs nationaux, formateurs régionaux, formateurs locaux, maîtres) ;
- l'encadrement rapproché des maîtres par les directeurs d'écoles qui bénéficieront d'un renforcement de capacités afin de leur permettre de bien remplir la mission qui leur est assignée ;
- le suivi des activités des CAP et des activités pratiques d'étude de leçons dans les cellules internes ;

- le suivi / supervision / évaluation à travers la supervision des formations et les évaluations internes et externes ;
- l'organisation des Olympiades pour sensibiliser la communauté éducative sur l'importance de l'enseignement des mathématiques, sciences et technologie ;
- l'implication de la communauté en vue de réussir la pérennisation.

Cette stratégie se justifie d'une part, par l'insuffisance du temps pour démultiplier tous les modules produits et d'autre part par la nécessité de mener au sein des CAP des activités pratiques d'études de leçons pour améliorer le transfert des acquis dans les classes.

### 2.1.3. Dispositions réglementaires en matière de formation continue des enseignants

Au Sénégal la formation continue des enseignant(e)s, repose sur des options stratégiques et des textes réglementaires parmi lesquelles on peut noter :

*Le Décret 79-1165 du 20/12/1979* qui dispose :

« La semaine de 28 heures d'enseignement a été maintenue pour les élèves, alors que le personnel enseignant continuera à devoir à l'administration 30heures hebdomadaire dont 2 seront consacrées à l'animation pédagogique pour la formation permanente et de perfectionnement ».

*Le Décret n° 93.789 du 25 juin 1993* portant création des inspections d'académie et des inspections départementales de l'éducation nationale qui dispose :

« **Article 5** : L'Inspecteur d'Académie est chargé de l'organisation et du suivi de la formation continuée des enseignants ».

« **Article 8** : L'Inspecteur départemental est ainsi chargé d'exercer son contrôle pédagogique sur ces personnels et de participer à leur formation continuée ».

*L'Arrêté N° 07078 du 29.09.1999* modifiant l'arrêté n° 05036 du 21 juillet 1999 précise le rôle de la cellule pédagogique:

« **Article 4** : La cellule pédagogique vise la promotion des disciplines d'apprentissage et l'amélioration de la performance professionnelle des enseignants. Elle organise en son sein la réflexion sur les programmes et les méthodologies et propose des remédiations en accord avec les orientations officielles ».

« **Article 5** : La cellule pédagogique est un lieu d'expérimentation, d'élaboration, de production et de diffusion de documents et de matériels didactiques dans le respect de la législation en vigueur. Pour ce faire, elle définit les objectifs à atteindre à partir des besoins identifiés et propose des calendriers pour leur réalisation ».

*L'Arrêté n° 00750 du 2 février 1994* portant organisation et fonctionnement des inspections d'académie et des inspections départementales de l'éducation nationale précise :

« **Article 21** : L'Inspecteur Départemental de l'Éducation Nationale (I.D.E.N.) est chargé de :

- l'élaboration du calendrier d'inspection des maîtres et du contrôle des cellules d'animation pédagogique ;
- l'exploitation des bulletins d'inspection en vue de déceler les lacunes et recenser les besoins de formation ».

**La Lettre de Politique Générale indique :**

« L'amélioration de la qualité de l'enseignement des mathématiques, des sciences et de la technologie sera une grande priorité dans le cycle fondamental et dans les lycées. Les seuils de maîtrise devront sensiblement progresser dans le cycle fondamental.

L'animation pédagogique sera désormais conçue et mise en œuvre en cohérence avec les objectifs et programmes d'amélioration de la qualité. Les cellules d'animation pédagogique seront restructurées pour intégrer obligatoirement les enseignants du public et privé, et leur servir de cadre de formation et de mutualisation des bonnes pratiques pédagogiques. Un cadre de référence précisant les conditions et modalités de fonctionnement des CAP sera mis au point et implanté »

**Le Programme de Développement de l'Éducation et de la Formation retient :**

« Le suivi pédagogique des maîtres reste préoccupant malgré l'amélioration des moyens de travail (voiture, budget) et l'existence d'un dispositif de formation initiale et continue (CNFIC et PRF). Le problème d'encadrement est accentué par le recrutement des volontaires dont on n'a pas tenu compte dans le recrutement des inspecteurs.»

Le projet s'est appuyé sur ces dispositions réglementaires pour mettre en place un dispositif de formation continue des enseignants à l'élémentaire. Le dispositif de formation retenue est alimenté par les acquis de la première phase.

## 2.2. Dispositif de Formation

Au plan institutionnel, la formation continue est une mission dont l'exécution est assurée par des organes intervenant à différents niveaux.

### 2.2.1. Les organes d'exécution

#### 1) Le Comité National de Pilotage

**Président :** Ministre de l'Education Préscolaire, de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales (MEPEEMSLN).

**Membres:** Secrétaire Général, Ministère de l'Education

Directeur de l'Enseignement Élémentaire (DEE)/MEPEEMSLN

Directeur de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE)/MEPEEMSLN

Inspecteur Général de l'Education Nationale (IGEN)/MEPEEMSLN

Directeur des Ressources Humaines (DRH)/MEPEEMSLN

Directeur de l'Administration Générale et de l'Equipeement (DAGE)/MEPEEMSLN

Directeur de l'Enseignement Moyen Secondaire Général (DEMSG)/MEPEEMSLN

Directeur de la Formation et de la Communication(DFC)/MEPEEMSLN

Directeur des Examens et Concours (DEXC)/MEPEEMSLN

Chef de la Division de L'Enseignement Privé (DEP) /MEPEECMSLN

Inspecteurs d'académie (IA) de régions cibles.

Chef du Projet PREMST

Représentant du Ministère de l'Economie et des Finances

Représentant de l'Ambassade du Japon

Représentant de la JICA Sénégal

Experts de la JICA

2) **La Direction de l'Enseignement Élémentaire (DEE)** définit les grands axes d'orientation de la formation continue des enseignants.

3) **L'Inspecteur d'Académie (IA)** assure l'organisation et le suivi de la formation continue des enseignants.

4) **L'Inspecteur départemental (IDEN)** exerce le contrôle pédagogique et assure la formation continue des enseignants.

5) **Le Directeur d'école** qui constitue le maillon le plus important de la chaîne (voir les cahiers des charges) met en place :

- une équipe pédagogique performante ;
- une cellule d'animation pédagogique (CAP) et culturelle ;

organise :

- des échanges fréquents entre maîtres, par niveau et entre niveaux ;
- des actions de formation, d'encadrement et de suivi pouvant renforcer les activités d'enseignement/apprentissage ;

Pour faire de la cellule un « cadre de formation et de mutualisation des bonnes pratiques pédagogiques, » le PREMST propose un modèle de formation continue en cascade impliquant différents acteurs.

### **2.2.2. Les acteurs et leur rôle**

#### **1) Formateurs Nationaux**

Ils ont pour tâches :

- l'élaboration des modules de formation ;
- l'animation des séances de formation des Formateurs Régionaux ;
- le suivi et l'évaluation des activités du Projet.

#### **2) Formateurs Régionaux**

Ils ont pour tâches :

- la participation à la validation des modules de formation ;
- la formation des Formateurs Locaux ;
- le suivi et la supervision de la formation des enseignants dans les regroupements.

#### **3) Formateurs Locaux**

Ils ont pour tâches :

- l'animation des formations des enseignants dans les CAP ;
- l'encadrement des enseignants dans les regroupements.

### **2.2.3. Suivi-Encadrement**

Le suivi encadrement se fait à différents niveaux avec différents outils.

Les activités de suivi :

- le suivi des activités des CAP ;
- le suivi des activités des classes (observation de leçons) ;
- le suivi des activités pratiques d'étude de leçons dans les cellules internes ;
- le suivi / évaluation à travers la supervision des formations ;
- les évaluations internes et externes.

Les différents outils de suivi feront l'objet d'une révision sur la base des enseignements de la première phase.

## DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

---

CESAG BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 3 : SITUATION DE REFERENCE ET PRESENTATION DES RESULTATS

### SECTION 1 : SITUATION DE REFERENCE

#### 1.1. Cadre de référence du PREMST

Dans le cadre du PDEF, l'amélioration de l'enseignement des mathématiques, des sciences et de la technologie est retenue comme une option stratégique pour atteindre les objectifs éducatifs nationaux.

C'est à la recherche de la bonne formule pour promouvoir des pratiques de classe pour la qualité des enseignements/apprentissages dans les matières scientifiques, que le Ministère de l'éducation du Sénégal avec le concours de la JICA a démarré depuis janvier 2008, un Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie (PREMST) à l'élémentaire.

L'option du PREMST, pour développer sa stratégie est de privilégier des pratiques pédagogiques de manière à améliorer les processus d'enseignement et d'apprentissage dans ces matières (lier théorie et pratique).

Pour ce faire, la stratégie adoptée cherche notamment à :

- identifier les besoins des enseignants afin d'élaborer des modules pertinents et congruents ;
- former les enseignants dans des cellules d'animation restructurées et à travers une approche en cascade, pour maîtriser les stratégies pédagogiques, éprouver leur efficacité et démontrer l'impact de pratiques/expériences éducatives centrées sur l'élève ;
- renforcer les capacités organisationnelles des institutions pour le pilotage, la gestion et le suivi évaluation ;
- Développer la mobilisation des communautés et des partenaires.

Dans cette dynamique, l'ensemble des enseignants (es) « craies en main » et directeurs d'écoles des IA ciblées (Louga, Thiès et Fatick) sont impliqués dans la formation développée dans le cadre du Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques des Sciences et de la Technologie (PREMST).

Au titre de son exécution, le PREMST contribue ainsi à l'appui pour la qualité des enseignements des niveaux élémentaires (renforcement de capacité des enseignants, directeurs d'école et des élèves), qui constitue une composante du PDEF par :

- l'amélioration de la qualité des enseignements apprentissages en mathématiques, sciences et technologie qui constitue une grande priorité dans le cycle fondamental, dans les Académies de Louga, Thiès et Fatick;

- la hausse des seuils de maîtrise dans ces disciplines permettant de garantir le relèvement continu du taux de réussite au CFEE dans les Académies de Louga, Thiès et Fatick;

Le PREMST propose un modèle de formation continue en cascade impliquant différents acteurs à travers les cellules d'animation pédagogique (CAP) autour de plusieurs modules.

Un cadre logique est élaboré dans ce sens, permettant de voir les résultats attendus par rapport aux différentes activités à mettre en œuvre. (cf. Annexe : cadre logique du PREMST)

Ainsi, de Janvier 2008 à Août 2011, le PREMST a déroulé une série d'activités parmi lesquelles on peut citer :

- la mise en place d'équipes techniques (nationales, régionales et locales) ;
- l'identification des besoins de formation des enseignants ;
- le renforcement de capacités de douze (12) formateurs nationaux, cinquante (50) formateurs régionaux et trois cent quarante (340) formateurs locaux ;
- l'élaboration du référentiel de compétences pour la formation continue des enseignants ;
- la rédaction de quinze (15) modules de formation des enseignants et de trois (3) modules de formation des directeurs d'écoles ;
- la formation de treize mille cinq cents (13500) enseignants dans les Cellules d'Animation Pédagogique (CAP) ;
- l'organisation d'olympiades pour les élèves et les enseignants.

## **1.2. Pratique du suivi-évaluation dans le PREMST**

La DPRE qui assure la coordination du PDEF et qui coordonne le projet, dispose d'une Division Suivi-Evaluation qui a en son sein un bureau de suivi des projets. Ce bureau chargé du suivi et en collaboration avec l'unité de projet (les experts de la JICA et le chef de projet) et l'équipe technique nationale, ont élaboré un D.S/E pour suivre le PREMST.

Des missions de terrains régulières sont effectuées et sont sanctionnées par des rapports périodiques. Le comité de pilotage se réunit régulièrement et les rapports trimestriels et annuels sont produits et disponibles. Un suivi externe est effectué par les experts de la JICA pour la production de rapports d'évaluation à mi-parcours.

Ainsi, des outils variés sont élaborés pour suivre et évaluer les activités réalisées.

Cette variété d'outils a permis de recueillir des informations de sources diverses, rendant possible la triangulation des points de vue pour livrer des informations plus fiables. (cf. Annexe : présentation des résultats)

### 1) Outil 1 : Qualité de Formation Continue

Cet outil demande à tous les participants d'évaluer cinq aspects de la séance de formation à la fin de chaque jour. Il permet de trouver leur niveau de satisfaction sur les séances.

Il a permis de voir le niveau de qualité de la session de formation effectuée par les formateurs.

### 2) Outil 2 : Capacité de Formateurs

Il sert à évaluer neuf aspects de capacité des formateurs. Une équipe de deux personnes chargées de la supervision, évalue les facilitateurs chaque jour.

Cet outil montre le niveau de compétences des formateurs en matière de formation.

### 3) Outil 3 : Questionnaire d'Evaluation Pré et Post Formation

L'outil 3 demande à tous les participants d'auto-évaluer leurs propres attitudes envers l'enseignement. Les mêmes questions sont données au début et à la fin de la formation.

Cet outil permet de mesurer le degré de changement d'attitudes des participants.

### 4) Outil 4 : Pré-test et Post-test

Pour chaque module, un pré-test et un post-test sont administrés pour évaluer le niveau de compréhension des participants.

### 5) Outil 5 : Présence

La fiche de présence renseigne sur la présence des participants dans l'ensemble des Cellules.

### 6) Outil 6 : Observation de leçons

Les Formateurs Nationaux et Régionaux observent les leçons à la fin de chaque année pour observer l'impact des formations dans la pratique de classe.

## SECTION 2 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

Des niveaux d'appréciation sont retenus pour les critères :

[0 - 50% [ : Critère peu performant ;

[50% - 80% [ : Critère performant ;

[80% - 100%] : Critère très performant.

L'interprétation des résultats s'est faite par la sommation des notes obtenues par critères et ceux n'ayant pas une note satisfaisante ont fait l'objet de recommandations.

Ainsi la tendance générale des notes, par critères, sous-critères et variables ainsi que leur appréciation, est illustrée dans les tableaux suivants.

2.1. Présentation des résultats de la variable expliquée

Tableau 9 : Résultats de la variable expliquée du D.S/E

Variable expliquée	Critères	Sous-critères de mesure	Note	Note maximale du critère	Appréciation du critère	Note de la variable	Appréciation de la variable
Performance D.S/E	Pertinence	▪ Les informations utiles et nécessaires sont produites pour la prise de décision.	4/4	4/4	100%	16,5/20	83%
	Efficacité	▪ Les informations utiles et fiables sont produites à temps souhaité.	3,5/4	3,5/4	88%		
	Efficience	▪ Les résultats sont obtenus à moindre coût.	3/4	3/4	75%		
	Durabilité	▪ Le D.S/E est mieux géré par les bénéficiaires.	3,5/4	6/8	75%		
▪ Les coûts de collecte, de traitement des données et de formation sont supportés par les bénéficiaires.		2,5/4					

Source : les résultats de la recherche

2.2. Présentation des résultats des variables explicatives

Tableau 10 : Résultats des variables explicatives du D.S/E

Variables explicatives	Critères de mesure	Note	Note de la variable	Appréciation de la variable	Note maximale des variables explicatives	Appréciation des variables explicatives
<b>Planification</b>	▪ les bénéficiaires du dispositif et leurs besoins en information sont identifiés.	3,5/4	32,5/44	74%	62,5/92	68%
	▪ le plan d'action est élaboré.	2,5/4				
	▪ les acteurs ont participé à l'élaboration des objectifs.	3,5/4				
	▪ les objectifs formulés sont inscrits dans le plan d'action.	2,5/4				
	▪ la matrice de suivi est élaborée.	3,5/4				
	▪ la stratégie d'intervention est définie.	3/4				
	▪ les outils de planification tels que le cadre logique, le diagramme de GANTT sont élaborés.	3/4				
	▪ des indicateurs pertinents sont choisis.	3/4				
	▪ les sources et les types d'informations sont identifiés.	3/4				
	▪ les méthodes, les outils, les fréquences de collecte et de traitement des données sont définis.	3/4				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les modes de stockage des données sont définis.</li> </ul>	2/4				
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la périodicité de production des rapports est déterminée.</li> </ul>	3/4	13/20	65%		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les responsabilités sont définies et clarifiées.</li> </ul>	2,5/4				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les effectifs et compétences nécessaires sont réunis.</li> </ul>	2/4				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ un organigramme de tâches est réalisé.</li> </ul>	2,5/4				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les équipements et le budget sont définis.</li> </ul>	3/4				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des procédures de communication interne et externe existent et sont fonctionnelles.</li> </ul>	3/4				
<b>Direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des outils de suivi, de supervision et de coordination existent.</li> </ul>	2,5/4	7/12	58%		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ un cadre de motivation et de mobilisation existe.</li> </ul>	1,5/4				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les procédures du dispositif sont respectées.</li> </ul>	1,5/4				
<b>Contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les indicateurs sont suivis.</li> </ul>	3/4	10/16	63%		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les outils de suivi des activités, résultats, effets sont développés et utilisés.</li> </ul>	3,5/4				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les recommandations sont appliquées.</li> </ul>	2/4				

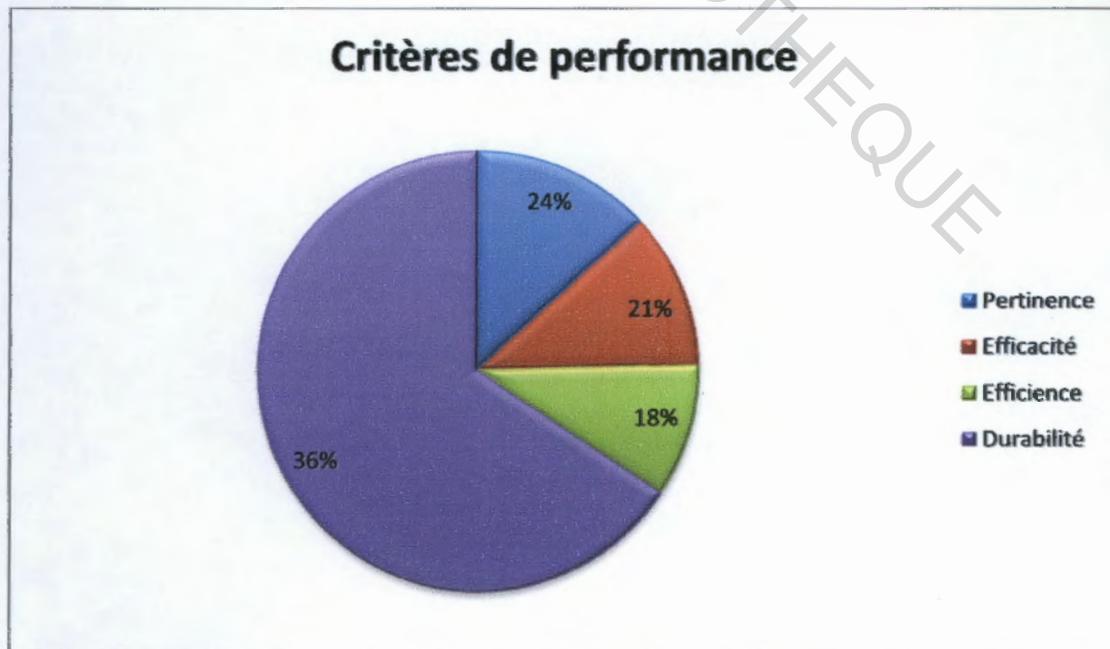
Source : les résultats de la recherche

Avant toute interprétation des résultats, l'étude s'intéresse à la contribution des différents critères de performance à la réalisation de la variable expliquée « Performance », ainsi que le niveau d'appréciation des différentes variables explicatives à travers les tableaux et graphiques suivants :

Tableau 11 : Contribution des critères de performance à la réalisation de la variable expliquée

Critères	Appréciation
Pertinence	24%
Efficacité	21%
Efficience	18%
Durabilité	36%

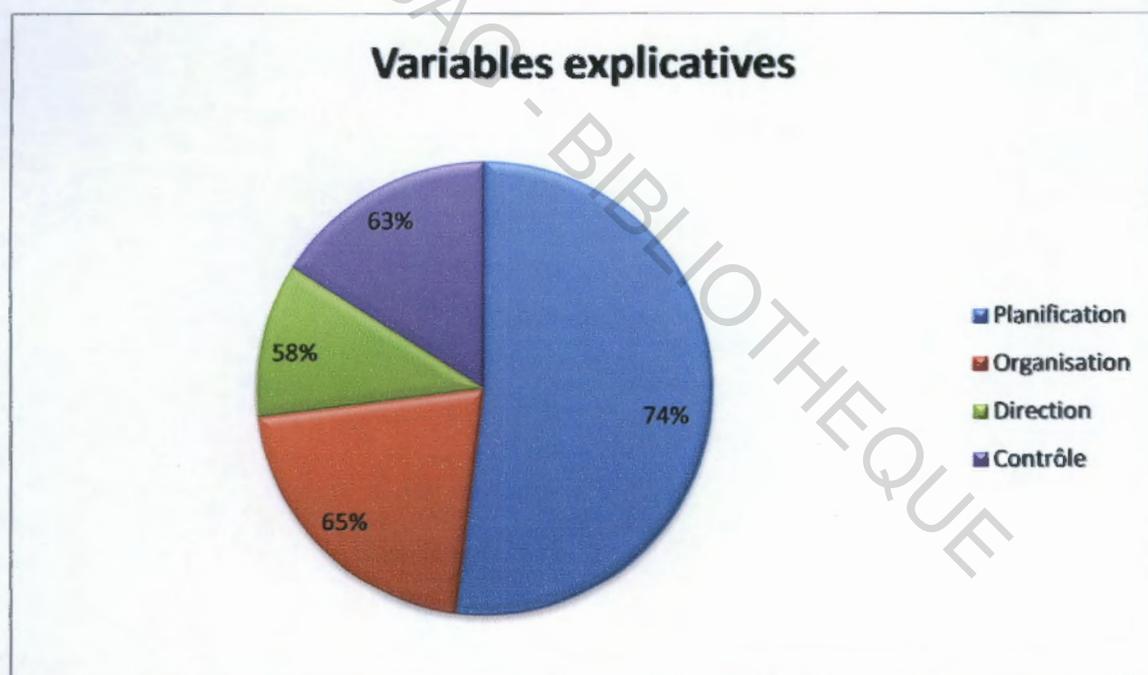
Graphique 1 : Contribution des critères de performance à la réalisation de la variable expliquée



**Tableau 12 : Niveau d'appréciation des différentes variables explicatives retenues**

<b>Variables explicatives</b>	<b>Appréciation</b>
Planification	74%
Organisation	65%
Direction	58%
Contrôle	63%

**Graphique 2 : Niveau d'appréciation des variables explicatives**



## CHAPITRE 4 : INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

### SECTION 1 : INTERPRETATION DES RESULTATS

Suite à la présentation des résultats, l'interprétation de ceux-ci consiste à l'analyse de la contribution des différents critères retenus, en vue d'évaluer le niveau de pertinence et de performance de chaque variable du modèle d'analyse.

#### 1.1. Interprétation des résultats selon les variables explicatives

##### 1.1.1. Interprétation de la variable explicative « Planification »

La variable explicative « **Planification** » est appréciée par un score de 32,5/44 soit 74%.

Selon le barème d'appréciation cette variable est très satisfaisante et donc performante.

Pour mieux comprendre ce niveau d'appréciation, l'étude s'intéresse aux critères ayant contribué à sa réalisation.

##### ✓ **Identification des utilisateurs et leurs besoins d'information**

Ce critère est jugé très satisfaisant car il atteint un score de 3,5/4 soit un taux d'appréciation de 88% ; d'où sa pertinence dans la conception du D.S/E. Donc, pour assurer la performance d'un dispositif, il faut identifier tous les utilisateurs et leurs besoins d'information.

Dans le cas du PREMST, les utilisateurs sont les membres de l'unité du projet, membres de l'équipe technique nationale, régionale et départementale, les membres du comité de pilotage ; et leurs besoins en informations sont le suivi de l'exécution technique et financière, et le suivi des effets ;

##### ✓ **Elaboration et clarification des objectifs dans le plan d'action**

Les scores dégagés par les différents critères sont au-dessus de la moyenne et de ce fait, reflètent la bonne clarification des objectifs du dispositif. En effet, tous les acteurs dans le cas du PREMST ont participé à l'élaboration des objectifs et de ce fait lesdits objectifs sont formulés par écrit et inscrits dans le plan d'action. Ainsi donc tous les acteurs s'approprient les objectifs de manière à mieux suivre et évaluer les résultats ;

✓ **Elaboration de la matrice de suivi, des outils de planification et la définition de la stratégie d'intervention et le choix d'indicateurs pertinents**

Ces critères sont jugés satisfaisants car ils ont dans l'ensemble un score de 3/4 et s'apprécient à un taux plus ou moins de 80%. En effet, avec la matrice de suivi ayant un score de 3,5/4, le dispositif a pu sélectionner les informations les plus pertinentes sur le suivi des activités, des résultats, des effets afin d'aider les acteurs à apporter des mesures correctives et d'orienter les décideurs. Le PREMST dispose d'un cadre logique et d'un plan d'opération qui peut s'apparenter au diagramme de Gantt. Les indicateurs pertinents choisis, sont en cohérence avec les objectifs du PREMST et sont inscrits dans le cadre logique. Ainsi pour une bonne mise en œuvre du dispositif, une stratégie d'intervention est définie ;

✓ **Définition des sources, types d'informations, méthodes de collecte, des outils de collecte, de traitement et de stockage des données**

Les critères sont jugés satisfaisants avec un score supérieur à la moyenne. En effet, ce score témoigne de l'importance de définir les types et sources d'informations, les méthodes de collecte, les outils de collecte, de traitement et de stockage des données.

Les différents types d'informations à rechercher dans le cas du PREMST sont les informations sur l'état d'avancement des formations dans les CAP, le taux de participation aux sessions de formation dans les CAP... Les différentes sources d'information sont les rapports du projet et les rapports de suivi-évaluation du PREMST. Quant aux outils de collecte, ceux sont les canevas de rapportage, les canevas de collecte d'informations. Le traitement de données se fait à l'aide de l'informatique et l'archivage constitue le mode de stockage. Les rapports de suivi-évaluation du PREMST sont produits chaque trimestre constituant ainsi la fréquence de collecte des données.

Vue le niveau du taux d'appréciation (74%), le D.S/E est bien planifié en ce sens que la planification consiste à la détermination des objectifs précis et à la mise en œuvre des ressources propres à les atteindre.

### 1.1.2. Interprétation de la variable explicative « Organisation »

Le taux d'appréciation qui est de 65%, montre que la variable explicative « **Organisation** » du dispositif est assez performante selon le barème d'appréciation. Ce taux d'appréciation est dû à la contribution des critères suivants dans sa réalisation.

✓ **Périodicité de production des rapports et définition des équipements et du budget**

La périodicité de production des rapports et la définition des équipements et du budget ont un score de 3/4. Cela dénote d'un bon niveau de satisfaction. La production des rapports au niveau du PREMST est trimestrielle et annuelle. Un budget conséquent et des équipements ont été mise en place pour le suivi-évaluation du PREMST.

✓ **Définition des effectifs et des responsabilités**

Ces critères sont au-dessus de la moyenne avec un score de 2,5/4. Ces critères sont satisfaisants dans leur globalité. Le dispositif dispose d'effectifs et de compétences nécessaires à sa mise en œuvre avec un organigramme de tâches bien défini avec des responsabilités claires pour les coordonnateurs nationaux, régionaux et locaux.

Au vue de ce qui précède, le D.S/E est bien organisé dans son ensemble. Ce qui témoigne ce taux d'appréciation de 65%. En effet l'organisation concerne l'ensemble des moyens pour diviser le travail en des tâches distinctes et préciser les rôles de chaque acteur pour assurer la coordination nécessaire entre eux pour l'atteinte des objectifs du système.

En conclusion, la dimension « Cadre conceptuel » est très acceptable dans la mesure où les variables explicatives que sont la planification et l'organisation qui la composent, contribuent de manière satisfaisante à sa réalisation. Par conséquent, le D.S/E est assez bien conçu vue le niveau des taux d'appréciation de ces différentes variables.

### 1.1.3. Interprétation de la variable explicative « Direction »

La variable explicative « **Direction** » a un taux d'appréciation de 58%.

Les procédures de communication interne et externe existent et sont fonctionnelles car elles ont obtenues un score de 3/4. Le PREMST dispose d'outils de suivi, de supervision et de coordination pour évaluer la qualité de la formation. Par contre, le cadre de motivation et de mobilisation est peu satisfaisant avec un score de 1,5/4. En effet, les retards de remboursement de certains frais ont entraîné une perte de motivation de certains formateurs.

Dès lors, la direction consiste à pouvoir exercer un style de leadership sur les autres dans le but d'atteindre collectivement un résultat précis.

### 1.1.4. Interprétation de la variable explicative « Contrôle »

La variable explicative « **Contrôle** » est appréciée à hauteur de 63%. Les critères qui contribuent à sa réalisation ont un score qui dépasse plus ou moins la moyenne. Ce qui dénote un contrôle assez satisfaisant dans l'ensemble.

Les indicateurs sont suivis de plus près par l'unité de projet car ils constituent un gage de performance du projet. Les outils de suivi des activités, des résultats et des effets, sont développés et sont utilisés. Ils sont déclarés appropriés par les acteurs. L'application des recommandations dans la mise en œuvre du dispositif est satisfaisante dans l'ensemble avec un score de 2/4. Par contre, le respect des procédures du dispositif est peu satisfaisant car il a un score de 1,5/4.

Suite à cela, le Contrôle permet de suivre, de vérifier et évaluer le degré de conformité des actions entreprises par rapport aux prévisions et le cas échéant mesurer les écarts en vue d'apporter les corrections idoines.

En définitive, la dimension « Mise en œuvre », composée des variables explicatives (Direction et Contrôle), est convenable dans son ensemble, en témoignent les taux d'appréciation. Suite à cela, le fonctionnement du D.S/E est acceptable malgré quelques imperfections comme le manque de cadre de motivation et de mobilisation, le non-respect des procédures du dispositif.

Par ailleurs, la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation du PREMST concerne les tournées régulières effectuées sur le terrain par le comité de pilotage pour s'assurer de la pertinence et l'état d'avancement des activités du projet. Des réunions de coordination se tiennent en vue d'évaluer les performances réalisées.

Des missions trimestrielles de suivi et contrôle sont effectuées sur le terrain en vue d'apprécier la pertinence et le niveau de réalisation des différentes sessions de formation avec des outils de suivi-évaluation très appropriés. Et des rapports trimestriels et annuels de suivi-évaluation sont produits par la suite.

## **1.2. Interprétation des résultats selon la variable expliquée « Performance » du D.S/E**

Les résultats de l'étude montrent que la variable expliquée « **Performance du dispositif** » est jugée très satisfaisante et performante dans la mesure où son taux d'appréciation est de 83%. Cela s'explique par la pertinence de ses critères que sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

### **1.2.1. Interprétation du critère « Pertinence »**

Ce critère est très performant et très satisfaisant à 100%. Cela s'explique par le fait que le dispositif répond aux attentes et besoins des utilisateurs. Il fournit des informations utiles et nécessaires. Ce dispositif permet de renseigner correctement les utilisateurs afin de leur permettre de s'orienter et de prendre des décisions adéquates.

Il contribue à hauteur de 24% dans la réalisation de la Performance du D.S/E.

### **1.2.2. Interprétation du critère « Efficacité »**

Ce critère est apprécié à 88% avec un score de 3,5/4. Il se justifie par le fait que le dispositif permet de recueillir des informations utiles et fiables à temps souhaité. Un dispositif efficace permet aussi de faire ressortir de bonnes recommandations pour prendre de bonnes décisions et disposer d'un bon instrument pour suivre ces recommandations.

Sa contribution est de 21% dans la réalisation de la variable « Performance du D.S/E ».

### **1.2.3. Interprétation du critère « Efficience »**

Jugé satisfaisant avec un taux d'appréciation de 75%, le critère « Efficience » démontre que le dispositif est efficace dans la mesure où il permet d'obtenir de bons résultats à moindre coût en termes de mobilisation de ressources, de temps et traitement des données.

En effet, l'atteinte des résultats à moindre coût est une nécessité surtout dans ce contexte de ressources rares et limitées.

D'où sa contribution à 18% dans la réalisation de la performance du D.S/E.

### **1.2.4. Interprétation du critère « Durabilité »**

La durabilité du D.S/E est jugée très satisfaisante avec un score de 6/8 soit un taux d'appréciation de 75%. En effet, la durabilité du dispositif est la capacité des bénéficiaires à assurer la continuité du projet après le retrait de l'aide extérieure en terme de coûts de formation, de collecte et traitement des données. Ainsi, un dispositif est pérenne s'il est mieux géré par les formateurs de par leur implication durable.

Ce critère contribue à lui seul 36% dans la réalisation de la variable expliquée « Performance du D.S/E.

En conclusion, les critères choisis pour apprécier la variable expliquée sont très pertinents dans la mesure où ils contribuent de façon très performante dans sa réalisation. Les différents taux le confirment.

**SECTION 2 : RECOMMANDATIONS**

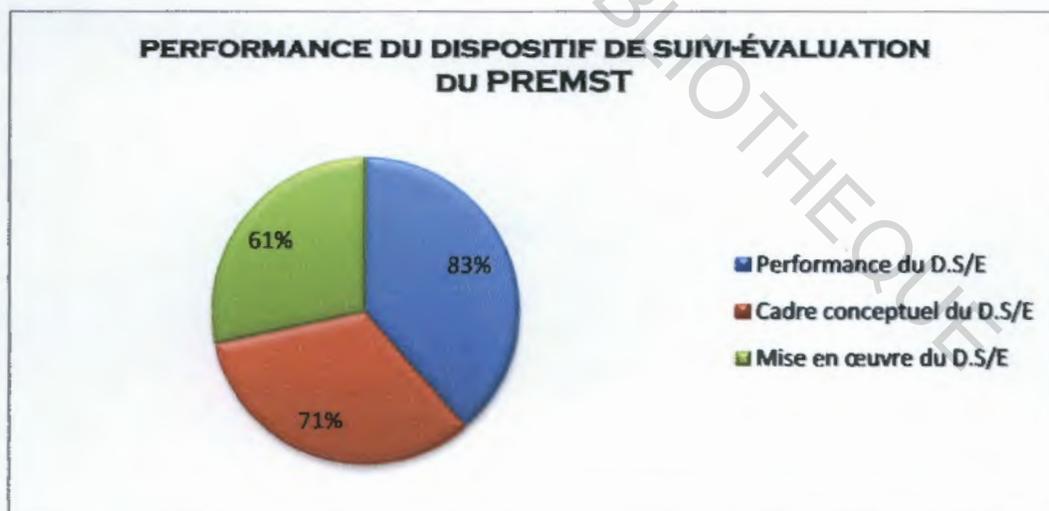
Au terme de cette étude, le D.S/E respecte dans la mesure du possible les différentes étapes d'un système de suivi-évaluation performant et sa mise en œuvre est acceptable dans l'ensemble.

Le tableau et le graphique qui suivent, montrent les différentes dimensions qui concourent à la performance du D.S/E du PREMST.

**Tableau 13 : Appréciation des dimensions retenues pour la performance du D.S/E**

Dimensions	Appréciation
Performance du D.S/E	83%
Cadre conceptuel du D.S/E	71%
Mise en œuvre du D.S/E	61%

**Graphique 3 : Appréciation de la performance globale du D.S/E**



Toutefois, quelques carences sont notées. C'est pourquoi, un plan de mise en œuvre basé sur les résultats de l'étude est proposé. Ces propositions portent sur la capitalisation des acquis et sur les insuffisances notées afin de rendre encore plus performant le dispositif pour la suite du projet.

## 2.1. Actions à entreprendre par le Ministère de l'Éducation

En vue d'améliorer la gestion des projets du PDEF et assurer par conséquent leur performance, il convient :

- la mise en place d'un système de suivi-évaluation harmonisé et uniforme à tous les projets éducatifs futurs ;
- la coordination des autorités académiques pour assurer la remontée des données ;
- le développement d'une stratégie concrète pour l'extension et l'institutionnalisation du modèle PREMST ;
- le développement d'un plan de communication sociale ;
- la diffusion partagée avec les structures techniques du système éducatif.

## 2.2. Actions à entreprendre par rapport aux variables de l'étude

- tous les besoins en information des utilisateurs doivent être spécifiés afin de recevoir les bonnes et opportunes informations en vue d'une nouvelle orientation pour la réussite du projet ;
- pour la bonne pratique du dispositif, il convient que toutes les parties prenantes s'impliquent de manière participative à l'élaboration des objectifs et à se les approprier en vue de dégager l'objet du suivi-évaluation ;
- pour une meilleure visibilité, les indicateurs pertinents doivent être formulés sur toutes les chaînes de résultats dans le but de contribuer à la réalisation des axes stratégiques du PDEF pour opérationnaliser le DSRP ;
- les acteurs doivent respecter la périodicité de collecte des informations et de production de rapports pour un bon pilotage des projets et bénéficier d'une formation en vue d'assurer le traitement de données avec le logiciel SPSS ;
- il convient de veiller à une bonne circulation de l'information à tous les niveaux, de mettre en place un cadre de motivation et de mobilisation du personnel, de mettre en place un manuel de procédures en suivi-évaluation et veiller au respect des procédures du D.S/E.

Quant à la « **Performance du D.S/E** », le dispositif est jugé bon, pratique et efficace au regard des résultats obtenus, et pertinent car il répond aux besoins exprimés en amont.

La recommandation à ce niveau, c'est de maintenir les acquis pour une bonne gestion du projet, pour une meilleure orientation des décideurs dans la perspective de prendre des décisions appropriées pour la réussite du PDEF.

### **2.3. Action à entreprendre pour l'amélioration de la mise en œuvre du PREMST dans une seconde phase**

- Continuer l'option de formation en cascade en réduisant le nombre d'activités et de modules afin de permettre au terrain de gérer les autres besoins de formation ;
- Intégrer des leçons pratiques dans la formation ;
- Renforcer le niveau de suivi évaluation des activités ;
- Renforcer l'appui en carburant pour le suivi des activités ;
- Impliquer toute personne ressource susceptible d'apporter son savoir-faire au projet ;
- Réduire le nombre et améliorer la qualité des modules et des outils en les rendant plus accessibles.

## CONCLUSION GENERALE

---

Dans le souci d'optimisation des ressources et de l'atteinte des objectifs des projets/programmes de développement, les partenaires au développement exigent la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. Ce système fournira des informations qui permettront de voir l'état d'avancement des activités du projet ainsi que leur exécution financière dans le but de permettre aux décideurs de prendre des décisions idoines et donner une nouvelle orientation aux projets pour assurer leurs succès.

Cette étude contribuait alors à améliorer la performance du D.S/E du PREMST. Pour cela, elle s'est assigné comme objectifs d'évaluer ce D.S/E, de déceler les faiblesses et formuler des recommandations afin de contribuer de façon modeste à l'amélioration de sa performance.

Pour y arriver, quelques concepts clés en matière de gestion de projets ont été définis afin de mieux les comprendre avant d'élaborer le modèle d'analyse adapté pour apprécier la performance de ce dispositif. En effet, le D.S/E du PREMST a été apprécié à travers les critères de performance que sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

Toutefois, tout système avant d'être performant doit être bien conçu et mis en œuvre convenablement. C'est pourquoi, la performance de ce dispositif est fonction de sa planification, de son organisation, de sa direction et de son contrôle.

Ainsi, au terme de cette étude, les résultats ont prouvé que l'hypothèse selon laquelle la performance du D.S/E du PREMST dépend de sa conception (planification et organisation) et de sa mise en œuvre (direction et contrôle), est vérifiée.

En effet, le D.S/E du PREMST est très opérationnel et fonctionnel, d'où une performance acceptable globalement.

Par contre, de modestes suggestions ont été formulées pour palier à certaines insuffisances et capitaliser les acquis pour la continuité et le succès du projet dans le cas de son extension à d'autres régions.

L'étude s'est limitée à la zone pilote (Louga, Thiès, Fatick) et peut présenter par conséquent des insuffisances d'ordre méthodologique malgré les précautions prises pour minimiser les risques d'erreurs. Mais elle est acceptable dans l'ensemble. En revanche d'autres études pourraient approfondir ces résultats et conclusions.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### OUVRAGES

1. **AFITEP**, Le management de projet Principes et Pratiques, 1998, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 278 pages ;
2. **KUSEK Jody Zall, RIST Ray C.**, Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur les résultats, 2006, Montréal, édition Saint Martin, 218 pages ;
3. **Commission des Communautés Européennes**, Manuel gestion du cycle de projet : approche intégrée et cadre logique, 1993, Genève, 67 pages ;
4. **BIT**, la conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique : Manuel de formation, 1996, Genève, 209 pages ;
5. **MULLER Jean-Louis G. / JOLY Michel**, De la gestion de projet au management par projet : maîtriser les risques d'une organisation transversale, AFNOR, 2002, Paris, 242 pages ;
6. **AFITEP**, Dictionnaire du management de projet, 4<sup>e</sup> édition, AFNOR, 2002 ;
7. **O'SHAUGHNESSY Wilson**, La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficacité et l'efficacité, 1992, Les éditions SMG, 214 pages ;
8. **VALLET Gilles**, Techniques de suivi de projets : assurer les conditions d'achèvement d'un projet, 2003, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 197 pages ;
9. **FRAME J. Davidson**, Le nouveau management de projet, AFNOR, 1995, Paris, 311 pages.

### MÉMOIRES

1. **Sékou BADJI**, « Contribution à l'amélioration de la gestion des projets du METFP, par la conception d'un dispositif de suivi-évaluation axé sur la performance : cas du projet EPE » MPGEO en Gestion de Projets ;
2. **Aminata Nathalie OUATTARA**, « Analyse du système de suivi-évaluation d'un programme de développement : cas du PNDL au Sénégal » DESS en Gestion de Projets.

### SUPPORT DE COURS

1. **Cheick SECK**, Cours sur le suivi d'une politique de développement, CESAG 2010-2011
2. **Ahmadou TRAORE**, Cours sur le suivi et l'évaluation de projets, CESAG 2010-2011

## DOCUMENTS

**Document PDF**, Manuel Suivi Evaluation Développement

**Document PDF**, Programme Décennal de l'Education et de la Formation/Education Pour Tous

**Document PDF**, La commission du suivi-évaluation du FIDA

**Document PDF**, Les projets éducation : Préparation, financement, et gestion (UNESCO/II PE, Paris, 1990)

## WEBOGRAPHIE

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

<http://www.un.org/fr/millenniumgoals/education.shtml>

<http://www.aide-et->

[action.org/ewb\\_pages/a/aideetaction.php?gclid=CKvokfPS6K0CFUYLtAodFwyl6g](http://www.aide-et-action.org/ewb_pages/a/aideetaction.php?gclid=CKvokfPS6K0CFUYLtAodFwyl6g)

<http://.undp.org/sgp/index.htm>

[http://www.coopdec.org/UPLOAD/mediaRubrique/file/363\\_ASDI\\_La\\_Methodedu cadre logique.pdf](http://www.coopdec.org/UPLOAD/mediaRubrique/file/363_ASDI_La_Methodedu%20cadre%20logique.pdf)

**Neu D.**, Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets : faciliter la mise en débat et se référer aux objectifs initiaux à chaque étape d'un projet.

<http://www.gret.org/ressource/pdf>

**Neu D.**, Evaluer : apprécié la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations.2001.<http://www.gret.org/ressource/pdf/cooperer21.pdf>

**Pnud et Fem.**, Dossier d'information sur le suivi évaluation. <http://.undp.org/sgp/index.htm>

## ANNEXES

---

### Annexe 1 : Guide d'entretien

1. Quels sont les acteurs ayant contribué à la conception du D.S/E?
2. Quels sont les bénéficiaires des informations du D.S/E ?
3. Que pensez-vous du D.S/E des projets ?
4. Le dispositif permet-il d'évaluer les activités, les résultats, et les effets des projets ?
5. Avec quelle fréquence la collecte d'informations est-elle réalisée ?
6. Quels sont les outils de collecte et les modes de stockage d'informations?
7. Les rapports de suivi-évaluation vous permettent-ils de suivre l'évolution des projets ?
8. Quelle utilisation les dirigeants font-ils des rapports de suivi-évaluation ?
9. Quels sont les forces et faiblesses du D.S/E ?
10. Quelles sont les initiatives prises pour palier à ces faiblesses ?

Annexe 2 : Questionnaire 1

Performance du dispositif de S/E			
Critères	Questions	Notation /4	Observations
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le dispositif produit des informations utiles et nécessaires pour la prise de décision.</li> </ul>		
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le dispositif produit les informations utiles et fiables à temps souhaité.</li> </ul>		
Efficienece	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le dispositif permet d'obtenir des résultats à moindre coût.</li> </ul>		
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les bénéficiaires gèrent le dispositif.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les bénéficiaires supportent les coûts de formation, de collecte et de traitement des données.</li> </ul>		

Annexe 3 : Questionnaire 2

Cadre conceptuel et mise en œuvre du dispositif de S/E			
Critères	Questions	Notation/4	Observations
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification des bénéficiaires du dispositif et leurs besoins en information</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboration de plan d'action</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation des acteurs à l'élaboration des objectifs</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inscription des objectifs formulés dans le plan d'action</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboration d'une matrice de suivi</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition de la stratégie d'intervention</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboration des outils de planification tels que le cadre logique, le diagramme de GANTT</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choix d'indicateurs pertinents</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification des sources et types d'information</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition des méthodes, outils, fréquences de collecte et de traitement des données</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition des modes de stockage des données</li> </ul>		
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Détermination de la périodicité de production des rapports</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition des responsabilités claires</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence des effectifs et compétences nécessaires</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'organigramme de tâches</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition des équipements et du budget</li> </ul>			
Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence de procédures de communication interne et externe</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'outils de suivi, de supervision et de coordination</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'un cadre de motivation et de mobilisation</li> </ul>		
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respect des procédures du dispositif</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivi des indicateurs</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation des outils de suivi des activités, de résultats, d'effets</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Application des recommandations</li> </ul>		

## TABLE DES MATIERES

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Sigles et abréviations.....	iv
Liste des schémas .....	v
Liste des graphiques.....	vi
Liste des tableaux .....	vii
Sommaire .....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PRESENTATION DE L'ETUDE.....	3
1. Objet de l'étude.....	3
2. Problématique de l'étude .....	3
3. Objectifs de l'étude.....	6
3.1. Objectif global .....	6
3.2. Objectifs spécifiques.....	6
4. Intérêt de l'étude .....	6
5. Délimitation du champ de l'étude.....	7
6. Démarche de l'étude .....	7
7. Plan de l'étude.....	7
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE .....	8
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE.....	9
SECTION 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES.....	9
1.1. Généralités sur les projets.....	9
1.1.1. Le plan de développement.....	9
1.1.2. Le programme .....	9
1.1.3. Le projet .....	10
1.1.3.1. Projet de développement.....	11
1.1.3.2. Le cycle de vie du projet.....	12
1.1.4. Différentes approches de la gestion des projets .....	15
1.1.4.1. Gestion de projets .....	15
1.1.4.2. Management de projets .....	15
1.2. Généralités sur le suivi et l'évaluation .....	15
1.2.1. Le suivi d'un projet de développement.....	15

1.2.1.1	Définition du suivi .....	15
1.2.1.2.	Types de suivi .....	16
1.2.2.	L'évaluation d'un projet de développement.....	16
1.2.2.1.	Définition de l'évaluation .....	16
1.2.2.2.	Types d'évaluation.....	17
1.3.	L'importance du suivi-évaluation dans l'exécution d'un projet.....	18
1.3.1.	Distinction entre le suivi et l'évaluation .....	18
1.3.2.	Relation entre le suivi et l'évaluation.....	20
1.3.3.	Outils de suivi-évaluation.....	21
1.3.3.1.	Le cadre logique.....	21
1.3.3.2.	Le diagramme de GANTT .....	22
1.3.3.3.	La matrice de suivi-évaluation.....	22
1.3.4.	Conception d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats .....	23
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....		25
2.1.	Conception du modèle d'analyse.....	25
2.1.1.	Question de recherche .....	25
2.1.2.	Définition des variables de l'étude.....	25
2.1.2.1	La variable expliquée : la performance du D.S/E .....	26
2.1.2.2	Les variables explicatives du D.S/E.....	27
2.1.3.	Modèle d'analyse .....	28
2.2.	Opérationnalisation des variables.....	29
2.2.1	Opérationnalisation de la variable expliquée .....	29
2.2.2	Opérationnalisation des variables explicatives .....	30
2.3.	Méthodologie de recherche .....	32
2.3.1.	Interview.....	32
2.3.2.	Analyse documentaire .....	32
2.3.3.	Le questionnaire .....	32
2.3.4.	Populations rencontrées.....	32
CHAPITRE 2 : LE CONTEXTE DE L'ETUDE.....		33
SECTION 1 : LE PDEF ET LES MISSIONS ET ORGANISATION DE LA DPRE.....		33
1.1.	Le PDEF et la Lettre de politique sectorielle .....	33
1.1.1.	Le PDEF .....	33
1.1.2.	La lettre de politique sectorielle .....	34
1.2.	Missions et organisation de la DPRE .....	35

1.2.1.	Exposé des motifs.....	35
1.2.2.	Présentation analytique des missions des divisions et des bureaux .....	39
1.2.2.1.	Division coopération et partenariat.....	39
1.2.2.2.	Division statistiques et prospective.....	40
1.2.2.3.	Division suivi/évaluation .....	41
1.2.2.4.	Division études, analyse et programmation.....	42
1.2.2.5.	Secrétariat général.....	43
1.2.2.6.	Assistante de direction .....	44
SECTION 2 : PRESENTATION DU PREMST .....		45
2.1.	Présentation générale du dispositif.....	46
2.1.1.	Objectif général du modèle de formation.....	46
2.1.2.	Eléments pour l'élaboration de la stratégie du modèle de formation.....	46
2.1.3.	Dispositions réglementaires en matière de formation continue des enseignants .....	47
2.2.	Dispositif de Formation .....	49
2.2.1.	Les organes d'exécution.....	49
2.2.2.	Les acteurs et leur rôle .....	50
2.2.3.	Suivi-Encadrement .....	50
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		51
CHAPITRE 3 : SITUATION DE REFERENCE ET PRESENTATION DES RESULTATS.....		52
SECTION 1 : SITUATION DE REFERENCE .....		52
1.1.	Cadre de référence du PREMST .....	52
1.2.	Pratique du suivi-évaluation dans le PREMST .....	53
SECTION 2 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE .....		54
2.1.	Présentation des résultats de la variable expliquée.....	55
2.2.	Présentation des résultats des variables explicatives .....	56
CHAPITRE 4 : INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....		60
SECTION 1 : INTERPRETATION DES RESULTATS.....		60
1.1.	Interprétation des résultats selon les variables explicatives .....	60
1.1.1.	Interprétation de la variable explicative « Planification ».....	60
1.1.2.	Interprétation de la variable explicative « Organisation » .....	62
1.1.3.	Interprétation de la variable explicative « Direction ».....	63
1.1.4.	Interprétation de la variable explicative « Contrôle » .....	63
1.2.	Interprétation des résultats selon la variable expliquée « Performance » du D.S/E.....	64
1.2.1.	Interprétation du critère « Pertinence » .....	64

1.2.2. Interprétation du critère « Efficacité » .....	64
1.2.3. Interprétation du critère « Efficience » .....	65
1.2.4. Interprétation du critère « Durabilité ».....	65
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS .....	66
2.1. Actions à entreprendre par le Ministère de l'Education .....	67
2.2. Actions à entreprendre par rapport aux variables de l'étude .....	67
2.3. Action à entreprendre pour l'amélioration de la mise en œuvre du PREMST dans une seconde phase .....	68
CONCLUSION GENERALE .....	69
BIBLIOGRAPHIE .....	70
ANNEXES .....	72
TABLE DES MATIERES .....	75

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Cadre Logique du Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie au Sénégal**

**Titre du Projet:** Projet de Renforcement de l'Enseignement des Mathématiques, des Sciences et de la Technologie au Sénégal (PREMST)

**Agence d'Exécution:** Ministère de l'Education et l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA)

**Cible:** Ecoles Primaires

**Régions Cibles:** Trois (3) Régions de Louga, Fatick, Thiès

**Durée:** Trois (3) ans

Compte rendu sommaire	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses Importantes
<p><b>Objectif global</b> Améliorer la qualité de l'enseignement des mathématiques, des sciences et de la technologie au niveau de l'élémentaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rendements scolaires des élèves dans les trois régions en mathématiques, sciences et de la technologie.</li> <li>▪ Taux de promotion</li> </ul>	<p>Résultats des examens nationaux</p>	
<p><b>But du Projet</b> Améliorer les aptitudes des maîtres à enseigner les mathématiques, les sciences et la technologie à travers la Formation Continuéée basée sur les Cellules d'Animation Pédagogique (CAP).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques pédagogiques des enseignants en mathématiques, en sciences et en technologie obtiennent une moyenne de supérieur ou égale à 1,5 (Max = 3) sur la base des outils de suivi et évaluation du Projet.</li> </ul>	<p>Rapport de Suivi et Evaluation du Projet (auto-évaluation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Formateurs Nationaux, Régionaux, et Locaux formés resteront dans le projet</li> <li>• Les conditions de travail des enseignants ne se dégraderont pas.</li> </ul>

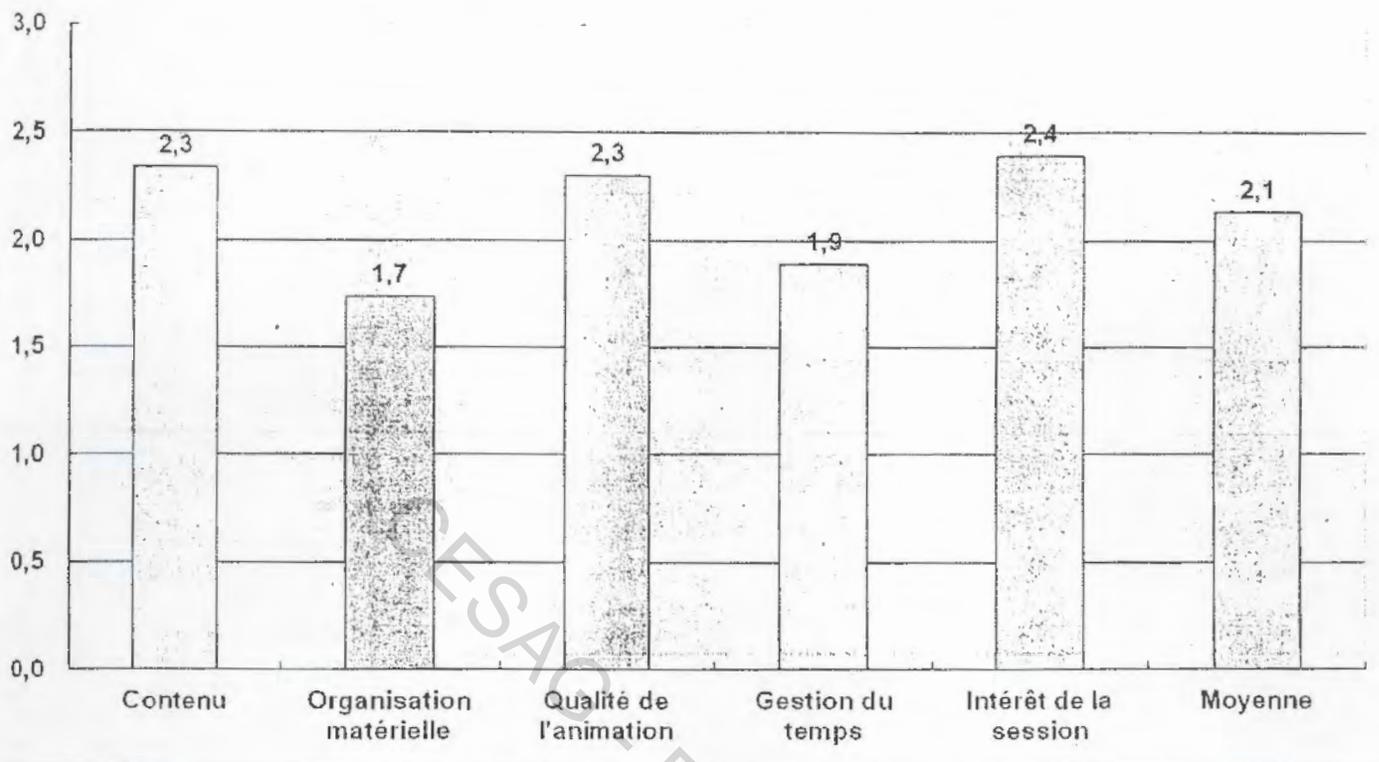
Résultats attendus			
<p>1. Une équipe nationale de formateurs dont les capacités sont renforcées est mise en place.</p> <p>2. Les formateurs régionaux ont également leurs capacités renforcées, pour assurer la formation des formateurs locaux de leurs départements respectifs.</p> <p>3. Les capacités des formateurs locaux sont renforcées.</p>	<p>1(a). Une équipe nationale est mise en place et travaille pour le Projet. 1(b). 11 Formateurs Nationaux sont formés et sont capables de mener la formation pour les Formateurs Régionaux. 1(c) Les modules de formation ont été développés.</p> <p>2(a) Trois équipes régionales sont mises en place dans les trois régions. 2(b) 50 Formateurs Régionaux sont formés et sont capables de mener la formation pour les Formateurs Locaux. 2(c) Les trois centres de formation continuée sont fonctionnels dans les trois régions. 2(d) Les outils de suivi et évaluation sont développés et sont utilisés 2(e) La qualité des formations continuées est notée à 2,3 pour les Formateurs Régionaux et 2,3 pour les Formateurs Locaux en 2010. (Max = 3).</p> <p>3(a) Dix équipes locales sont mises en place dans dix départements. 3(b) 345 Formateurs Locaux sont formés et sont capables d'assurer la formation des enseignants dans les séances ordinaires de CAP. 3(c) Trois Régions ont développé le plan de formation continuée dans leur région respectif.</p>	<p>Rapport de Suivi et Evaluation du Projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SMASE-WECSA continuera à appuyer le Projet.</li> <li>▪ De nouveaux projets ou formations n'entraveront pas la mise en œuvre du Projet.</li> </ul>
<p>4. Les enseignants ont amélioré leurs pratiques pédagogiques dans le domaine de l'enseignement des mathématiques, des sciences et de la technologie à travers les CAP.</p>	<p>4(a) 80% d'enseignants dans les trois régions ont reçu la formation à travers les CAP. 4(b) Des plans d'actions des CAP ont été développés. 4(c) Au moins 50% d'enseignants qui pratiquent l'approche centrée sur l'élève en classe. 4(d) 70% des directeurs formés ont soumis le rapport d'encadrement en SMT 4(e) Une journée du PREMST organisée par Académie par an</p>	<p>Rapport de Suivi et Evaluation du Projet (auto-évaluation)</p>	

Activités	JICA	Sénégal
<b>Résultats 1 Une équipe nationale de formateurs dont les capacités sont renforcées est mise en place.</b>	Expert à long terme	Homologues
1-2.Mettre en place une équipe nationale pour la formation continuée	Expert à court terme	Bureau du Projet, sa
1-3.Mettre en œuvre la formation de l'équipe nationale	Coûts Initiaux	réhabilitation et son
1-4.Analyser les besoins de formation continuée	(équipements	entretien
1-5.Elaborer les modules de formation continuée par les formateurs nationaux	nécessaires pour les	Centres de formation
1-6.Elaborer le plan de formation (national et régional)	centres de formation	Régionaux et Locaux
<b>Résultats 2 Les formateurs régionaux ont également leurs capacités renforcées, pour assurer la formation</b>	continuée)	Dépenses liées à la
<b>des formateurs locaux de leurs départements respectifs.</b>	Matériaux et	formation
2-1.Mettre en place une équipe régionale pour la formation continuée	équipements pour les	(restauration,
2-2.Mettre en œuvre la formation des formateurs régionaux par les formateurs nationaux	formations	logement, transport,
2-3.Mener le suivi et l'évaluation de la formation des formateurs régionaux	Formation dans les	honoraires des
<b>Résultats 3 Les capacités des formateurs locaux sont renforcées.</b>	pays tiers ou au Japon	formateurs, etc.)
3-1.Elaborer les plans de formation au niveau régional par les formateurs régionaux		
3-2.Choisir les formateurs locaux		
3-3.Conduire la formation des formateurs locaux par les formateurs régionaux		
3-4.Conduire le suivi et l'évaluation de la formation des formateurs locaux par les formateurs nationaux		
<b>Résultat 4 Les enseignants ont amélioré leurs pratiques pédagogiques dans le domaine de l'enseignement</b>		
<b>des mathématiques, des sciences et de la technologie à travers les CAP.</b>		
4-1.Elaborer le plan d'actions des CAP par les formateurs locaux		
4.2.Conduire les séances de formation des enseignants dans les CAP par les formateurs locaux		
4.3.Conduire le suivi et l'évaluation des formations		
4-4.Conduire les séances de renforcement des directeurs d'école par l'ETR/l'ETN		
4-5.Organiser une journée du PREMST		

## 1) Qualité des formations :

### Outil1: Qualité de Formation (Compilation Nationale)

Echantillon: 13 115 participants (au total de 14 modules)



#### Analyse et interprétation

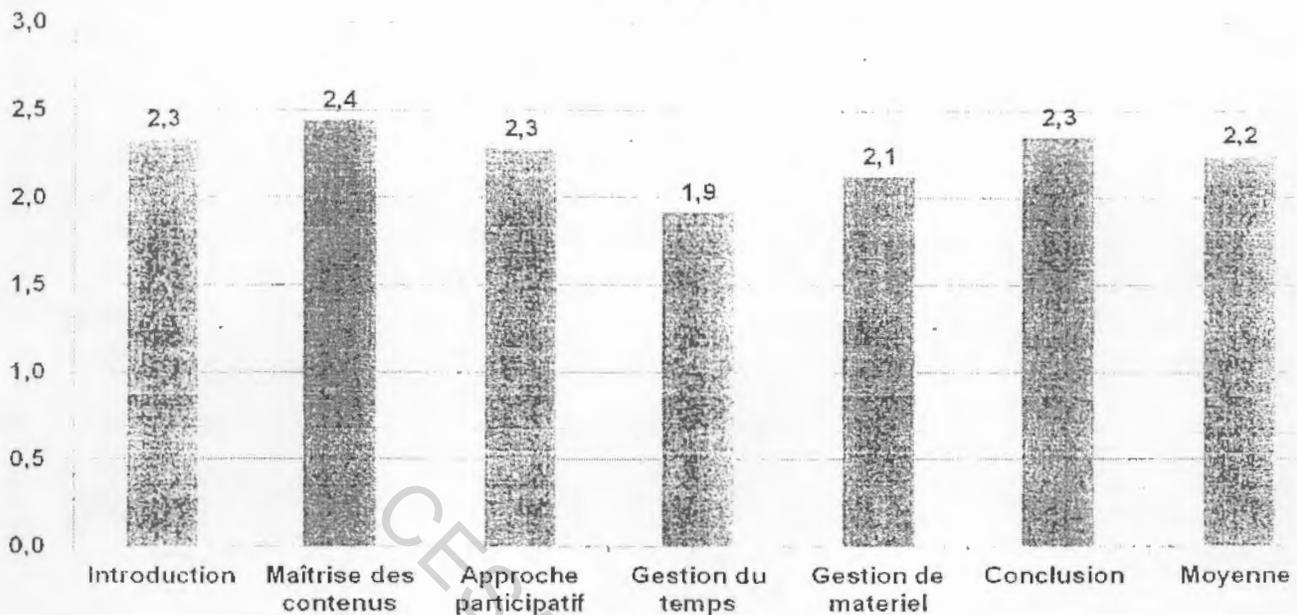
Le graphe montre que la moyenne générale de tous les items pour tous les modules est de 2,1 sur 3 et que chaque item a un score supérieur à la moyenne (1,5). Ainsi durant la phase 1, la qualité des formations pour les 14 modules est dans l'ensemble satisfaisante.

L'intérêt de la session, avec une moyenne de 2,4 sur 3, a été l'item le mieux apprécié par les 13115 enseignants, suivi par la qualité de l'animation et la pertinence des contenus avec une même moyenne de 2,3. Ce bon score obtenu sur le contenu peut s'expliquer par le fait que les modules ont été conçus en fonction des préoccupations réelles des enseignants issues des enquêtes en besoin de formation, effectuées en début de projet. C'est pour cela certainement qu'ils accordent un grand intérêt aux sessions de formations dont le score est de 2,4. La bonne appréciation à l'égard de la qualité de l'animation pourrait s'expliquer par une certaine maîtrise des techniques d'animation par les formateurs locaux. L'organisation matérielle et la gestion de temps avec respectivement les moyennes de 1,7 et 1,9 ont été les moins appréciées. Le score obtenu sur l'organisation matérielle peut s'expliquer par l'absence de petits matériels de formation (Padex, marker, ruban adhésif, etc.) durant ces formations et celui de la gestion du temps par un démarrage tardif de certaines sessions et une mauvaise utilisation des fiches d'animation.

## 2) Capacité des formateurs :

### Outil 2: Capacité des Formateurs par Item (Compilation Nationale)

Echantillon: 265



#### Analyse et interprétation

Sur un échantillon de 265 formateurs et pour l'ensemble des six items contenus dans l'outil, on note des scores largement supérieurs à la moyenne. Ce qui révèle une bonne capacité des formateurs dans l'appropriation de ces modules.

L'item « maîtrise des contenus » a obtenu le plus grand score (2,4) suivi par les 3 items « introduction », « approche participative » et « conclusion » avec chacun un score de 2,3.

Cette bonne maîtrise des contenus par les formateurs locaux peut s'expliquer par la bonne formation reçue lors des formations régionales assurées par des formateurs régionaux impliqués dans l'élaboration des modules.

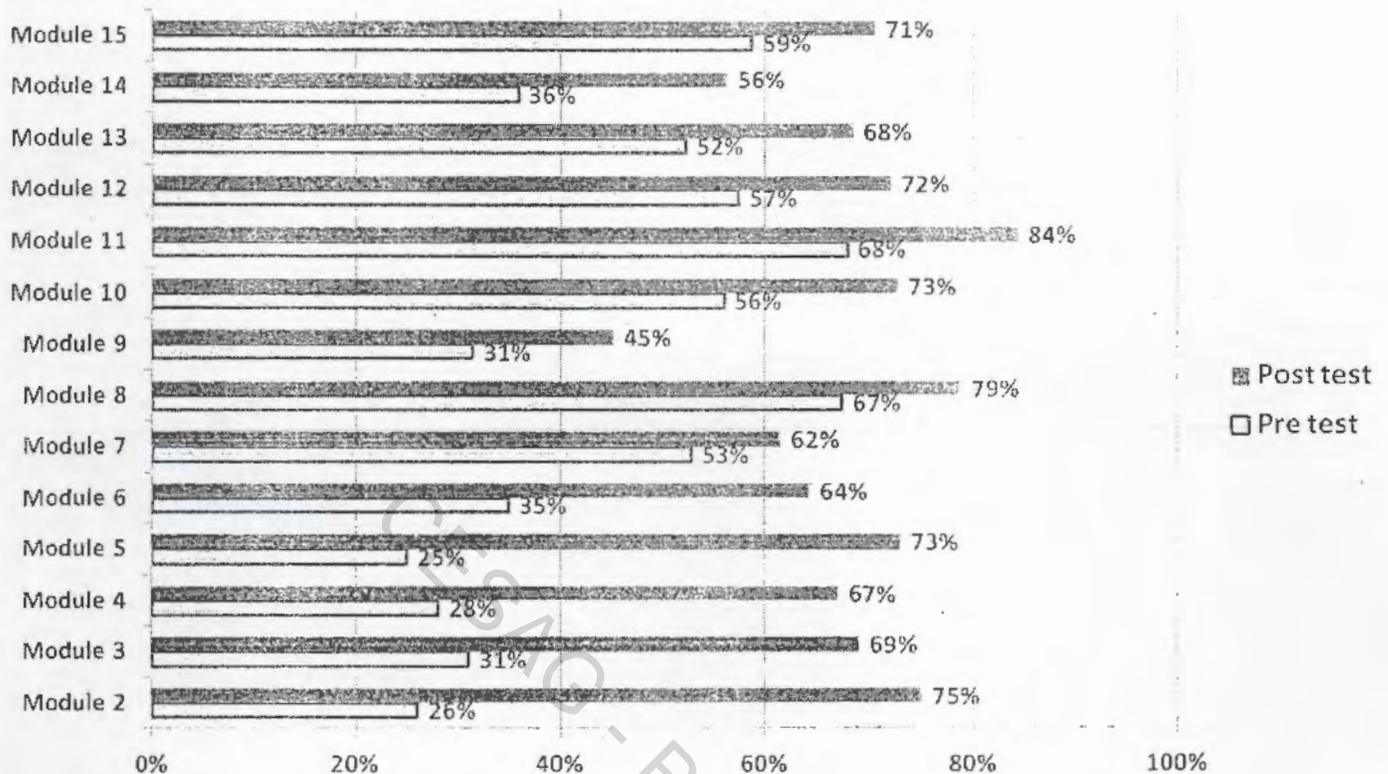
Les bons scores obtenus pour l'introduction, l'approche participative et la conclusion peuvent s'expliquer par une certaine maîtrise des techniques d'animation par les formateurs locaux.

La gestion du temps a obtenu le plus petit score (1,9) et cela pourrait s'expliquer par un démarrage tardif des sessions de formation et une mauvaise utilisation des fiches d'animation.

### 3. Pré-test/Post test :

#### Pre-test et Post test (Compilation Nationale)

Echantillon des modules: 2(2641), 3(1182), 4(1262), 5(1605), 6(1476), 7(858), 8(1044), 9(1010), 10(894), 11(617), 12(543), 13(1111), 14(1208), 15(990)



#### Analyse et interprétation

L'outil 4 mesure le niveau des connaissances avant (pré-test) et après (post-test) chaque formation. Il permet alors de se faire une idée des acquis des formés en calculant la différence entre le taux de réussite au post-test et celui du pré-test.

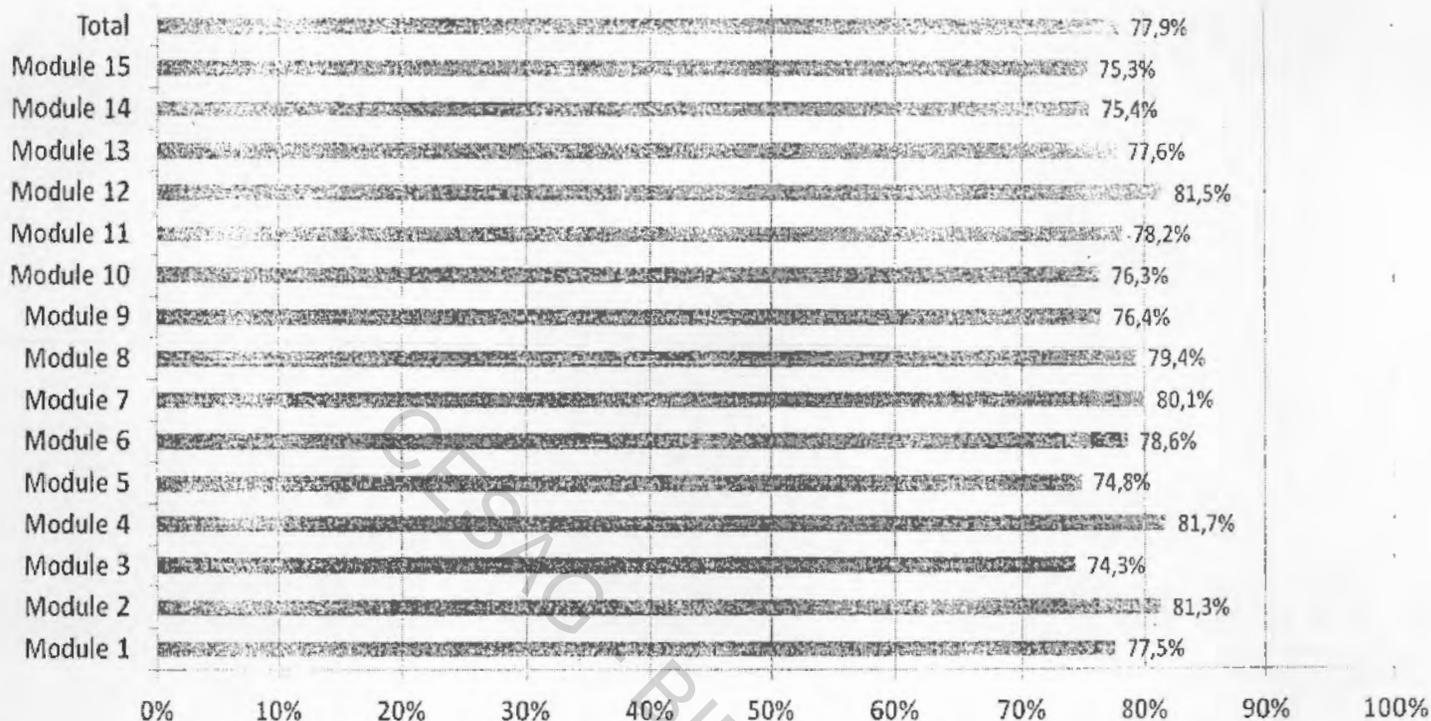
Le constat qui se dégage de cette compilation est que les gains vont de 9 points (module 7) à près de 50 points (modules 2 et 5). Cela signifie que la formation a atteint des résultats satisfaisants. Cependant il faut remarquer le niveau appréciable des enseignants au pré-test (pour les modules (modules 8 et 11)).

Le graphe montre la faiblesse des acquis des enseignants au début du Projet. En effet le taux de réussite au pré-test pour les modules 2, 3, 4 et 5 (première année du Projet) est seulement de 27,7 %. Par contre, ce taux est passé à 54,4% pour les modules 11, 12, 13, 14 et 15 (dernière année du Projet). Cela signifie que les enseignants ont pris goût au travail, à la recherche et ont bien préparé les sessions de formation du PREMST avant de venir au regroupement.

#### 4) Présences

### TAUX DE PRESENCE PAR MODULE

Mo 1 N= 8120, Mo 2 N= 6790, Mo 3 N= 5241, Mo 4 N= 5643, Mo 5 N= 4506  
Mo 6 N= 11506, Mo 7 N= 11516, Mo 8 N= 11454, Mo 9 N= 11316, Mo 10 N= 11342  
Mo 11 N= 11882, Mo 12 N= 11838, Mo 13 N= 12107, Mo 14 N= 12098, Mo 15 N= 11851



#### Analyse et interprétation

- Le taux de présence par module varie de 74,3% à 81,7%.
- Le taux moyen de présence atteint 77,9%.
- Cela dénote une bonne présence des enseignants dans les cellules d'animation pédagogique

## Observation de leçon

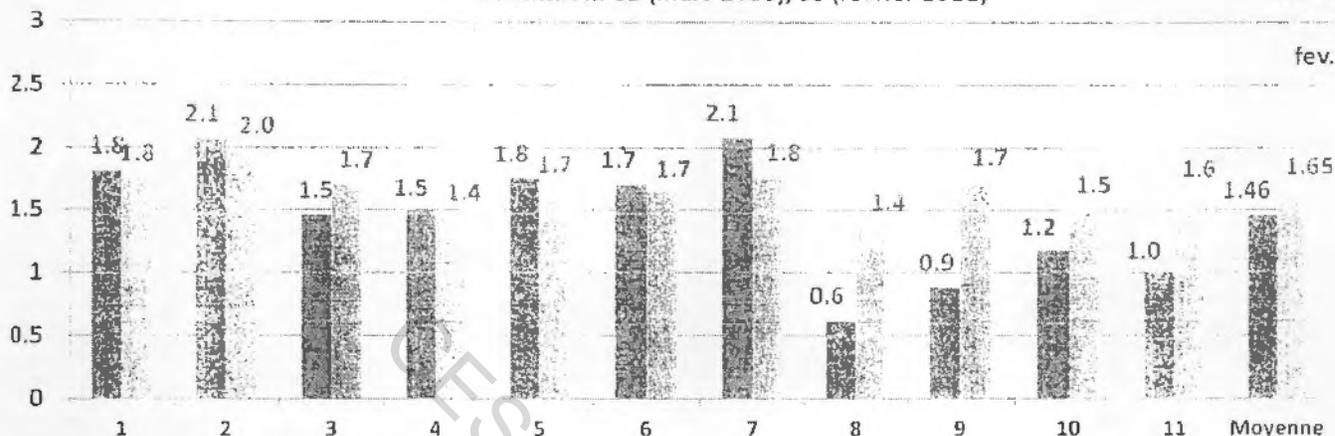
Pour recueillir des informations sur le transfert des acquis de la formation dans la pratique de classe des enseignants, un outil intitulé outil d'observation de leçon a été conçu et son utilisation a permis de recueillir des données dont la compilation donne les résultats suivants :

### Observation de leçons

Echantillon: 81 (mars 2008), 68 (février 2011)

7 mar. 2008

fev. 2011



1. Respect du canevas de la fiche ASEI
2. Maîtrise des contenus enseignés
3. Valorisation du travail des élèves et de l'engagement des élèves
4. Soutien aux élèves qui éprouvent des difficultés
5. Clarté des consignes
6. Gestion rationnelle du temps
7. Travail individuel des élèves
8. Travaux de groupe effectués par les élèves
9. Engagement des élèves dans des activités pratiques
10. Prise en charge de l'évaluation formative (auto évaluation, auto correction....)
11. Disponibilité de supports et matériels didactiques variés

Sur une échelle de valeurs de trois, la moyenne des onze items renseignés est de 1,45 en 2008 et 1,65 en 2011. Un sensible progrès est noté de manière globale.

Le travail individuel des élèves laisse de plus en plus la place au travail de groupe. Si en 2008, le taux était de 2,1 sur l'échelle des valeurs, en 2011 il est ramené à 1,8.

Par ailleurs, l'item travail de groupe effectué par les élèves affichait en 2008 un taux de 0,6 tandis qu'en 2011, il passe à 1,4. Même si cet item n'atteint pas la moyenne de l'échelle des valeurs, on constate le bond considérable effectué.

On peut donc dire que les enseignants favorisent de plus en plus le travail de groupe. L'engagement des élèves dans les activités pratiques passe également de 0,9 à 1,7.

Au total, les formations ont eu des effets positifs sur les enseignants qui ont changé d'attitudes. Certes ce changement d'attitude est encore timide, mais avec la poursuite des actions d'autres progrès peuvent être enregistrés.