



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

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



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

Pour l'obtention du

**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,  
OPTION GESTION DES PROJETS**

5<sup>ème</sup> Promotion, Année académique 2011-2012

### **THEME**

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES  
PROJETS/PROGRAMMES : CAS D'UN PROGRAMME REGIONAL  
DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE EN REPUBLIQUE  
DEMOCRATIQUE DU CONGO**

**Rédigé par :**

**Marie-Christelle SAMPAH**

**Sous la direction de :**

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

**Novembre 2013**

## DEDICACES

Nous dédions ce présent mémoire :

- ❖ A Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail ;
- ❖ A nos parents, pour leurs conseils, leurs patiences et tous les sacrifices qu'ils ont consentis pour notre formation ;
- ❖ A notre fiancé, pour sa patience, sa disponibilité et ses encouragements sans lesquels ce travail n'aurait vu le jour ;
- ❖ A notre fils, ce trésor qui ne cesse d'illuminer notre vie ;
- ❖ A notre frère, pour son soutien et son affection.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à saisir cette occasion pour adresser nos sincères remerciements et nos profondes reconnaissances :

- ❖ Au corps professoral et administratif du CESAG, pour la richesse et la qualité de leur enseignement et leurs grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée ;
- ❖ A notre directeur de mémoire Monsieur HILY Appotan Armand pour sa patience, son aide et ses conseils qui nous ont été précieux afin de mener notre travail à bon port.
- ❖ Au Docteur ADJA Vincent pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges académiques et professionnelles ;
- ❖ A monsieur TIEMELE Yao-Djué de nous avoir donné l'opportunité d'effectuer un stage au sein du Cabinet UNICONSEIL ;
- ❖ Nos parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience ;
- ❖ A tous nos proches et amis promotionnaires, qui nous ont toujours soutenues durant ces années d'étude et encouragés au cours de la réalisation de ce mémoire ;
- ❖ A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>BAD :</b>	Banque Africaine de Développement
<b>CAD :</b>	Comité d'Aide au Développement
<b>CDA :</b>	Centre de Développement Agricole
<b>CESAG :</b>	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CLER :</b>	Comité Local d'Entretien des Routes
<b>CODESA :</b>	Communauté de Développement de l'Aire de Santé
<b>COGE :</b>	Comité de Gestion
<b>CS :</b>	Centre de Santé
<b>DRF :</b>	Demande de Retraits de Fonds
<b>FD-PLPO :</b>	Force de Défense du Peuple Local de la Province Orientale
<b>FRPI :</b>	Front de Résistance Patriotique de l'Ituri
<b>GAR :</b>	Gestion Axée sur les Résultats
<b>OB :</b>	Organisations de Base
<b>OCDE :</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>ONGD :</b>	Organisation Non Gouvernementale de Développement
<b>OP :</b>	Organisation Paysanne
<b>PDC :</b>	Plan de Développement Communautaire
<b>PMBOK:</b>	Project Management Body of Knowledge
<b>PMI :</b>	Program Management Institute
<b>PP :</b>	Programme Prioritaire
<b>PRDA/RDC :</b>	Programme Régional de Développement Agricole en République Démocratique du Congo
<b>PTBA :</b>	Programme de Travail et Budgets Annuel
<b>RDC :</b>	République Démocratique du Congo
<b>UGP :</b>	Unité de Gestion du Programme
<b>UNOPS:</b>	United Nations Operations Project Service
<b>USD:</b>	United States Dollars

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Récapitulatif des différentes étapes du cycle de vie du projet .....	11
Tableau 2: Modèle de Cadre logique .....	19
Tableau 3: Cadre de mesure du rendement .....	21
Tableau 4: Rapport entre Audit et Evaluation.....	26
Tableau 5: Critères d'appréciation des indicateurs de la variable expliquée.....	28
Tableau 6: Critères d'appréciation des indicateurs de la variable explicative.....	29
Tableau 7: Système de notification de la variable expliquée .....	32
Tableau 8: Système de notification de la variable explicative .....	33
Tableau 9: Partenaires et types de relation au niveau du Programme.....	40
Tableau 10: Répartition du financement du Programme.....	42
Tableau 11: Tableau d'exécution physique et budgétaire du PP 2011 .....	45
Tableau 12: Présentation des résultats de la variable explicative .....	47
Tableau 13 : Présentation des résultats par rapport à la variable explicative « Gestion » .....	48
Tableau 14: Présentation des résultats de la variable expliquée .....	48
Tableau 15: Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée « Performance » ..	49

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Liens entre plan, programmes et projets.....	10
Figure 2: Cycle de vie du projet selon la Banque Mondiale.....	14
Figure 3: La performance Bouquin, Henri (2004).....	24

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Carte des Districts et Territoires de la Province Orientale .....	61
Annexe 2 : Carte de la République Démocratique du Congo (RDC) .....	62
Annexe 3 : Cadre logique des résultats du Programme au 31/12/11 .....	63
Annexe 4 : Guide d'entretien .....	69

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE .....	8
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE L'EVALUATION ET DE LA PERFORMANCE. 9	
1. Définition du management des projets .....	9
2. Concepts de cycle de vie d'un projet.....	10
3. Concepts d'évaluation et de performance .....	14
4. Concepts de l'audit de projet.....	24
5. Choix des variables, présentation du modèle d'analyse et méthodologie de l'étude	27
Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE .....	34
1. Présentation du cabinet uniconseil .....	34
2. Présentations du programme .....	37
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....	46
Chapitre 3 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS47	
1. Présentation des résultats.....	47
2. Analyse et interprétation des résultats .....	49
Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS .....	52
1. Recommandations par rapport a la variable expliquée.....	52
2. Recommandations par rapport a la variable explicative.....	53
CONCLUSION GENERALE .....	55
BIBLIOGRAPHIE .....	57
ANNEXES .....	60
TABLE DES MATIERES .....	71



CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Les projets sont l'un des principaux moyens utilisés par les organismes gouvernementaux ou non pour encourager et modeler le développement. Un développement réussi est conditionné dans une large mesure par le degré de succès obtenu dans l'identification, la conception, l'exécution et la gestion des projets qui contribuent à la réalisation des objectifs fixés.

Les projets constituent un ensemble de ressources qui permettent d'implémenter des activités à partir desquelles des résultats définissables sont obtenus. Ces résultats ont un impact sur les bénéficiaires. Les évaluations de projets prennent en considération les effets découlant des activités et résultats. Ces évaluations conduites à chacune des étapes de projet permettent de fournir aux responsables, l'information nécessaire pour une prise de décision éclairée aux niveaux physique, économique et financier.

La place de l'évaluation dans le domaine de la coopération au développement a évolué au cours de ces dernières années. Tous les partenaires au développement et les bénéficiaires s'accordent désormais sur l'importance de cet exercice dans le processus de gestion des projets. En Afrique, l'importance de l'évaluation est indéniable dans la gestion des projets et programmes. Cela s'est traduit par le fait que les partenaires au développement conditionnent la poursuite des programmes et projets de développement à la preuve des résultats obtenus et à l'atteinte des objectifs de développement visés. C'est ce qui a conduit à la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

De ce qui précède, il ressort que l'évaluation est capitale à tout moment de l'implémentation des projets pour obtenir de meilleurs résultats. Ainsi, pour contribuer à apporter des éléments pertinents pour la conduite de futurs projets de développement, nous avons décidé de consacrer notre étude à l'évaluation de la performance d'un programme de développement agricole. En nous appuyant sur une mission d'audit réalisée au niveau de la Province Orientale, nous tenterons d'apprécier la performance du programme, en vue de faire des recommandations visant à améliorer la conduite de futurs projets de développement.

### **Objet de l'étude**

La présente étude porte sur l'évaluation de la performance d'un Programme de développement dans la Province Orientale en situation post conflit. Cette étude sera conduite au travers d'une revue de l'audit réalisé par le cabinet UNICONSEIL.

## Problématique

Un spectre hante l'Afrique : celui des conflits armés. Entre 1960 et 2009, soixante-seize (76) coups d'Etat et deux cent trente-quatre (234) tentatives de coups d'Etat ont été recensés en Afrique ; ce qui fait une moyenne de neuf (9) coups d'Etat ou tentatives de coup d'Etat par an. En 1970, il y a eu sur le continent Africain plus de trente (30) guerres qui, dans leur vaste majorité, ont eu pour origine des conflits internes.

Parmi ceux-ci, nous pouvons citer la deuxième guerre de la République Démocratique du Congo (RDC) qui débuta en 1998 dans ce pays de l'Afrique Centrale et se termina officiellement en 2002. Depuis lors, la RDC ne finit plus d'être le témoin de crises sporadiques qui entretiennent un climat de pauvreté et une diminution générale de la production agricole. Pour illustrer cela, il est possible de se référer entre autres à la baisse de la production de manioc, aliment de base en RDC, qui est passée de dix-huit millions de tonnes par an en 1995 à quatorze millions et demi en 2012.<sup>1</sup>Ceci a conduit à de sérieuses difficultés au niveau de l'offre alimentaire dans le pays. En effet l'insécurité freine la réalisation des activités quotidiennes : les femmes ne circulent plus librement sans se faire agresser (le viol est devenu arme de guerre dans la région) ; les hommes et les garçons ont peur de se faire agresser dans les champs, l'élevage est réduit pour limiter les risques de vol (beaucoup élèvent des petits ruminants qui sont plus faciles à cacher).

Les activités de pêche et d'agriculture ne peuvent être correctement menées à cause du manque d'outils et de technologie, de l'insuffisance des intrants et de l'accès difficile aux marchés. Devant cette situation, une zone post-conflit située au Nord-est de la RDC a bénéficié de l'implémentation du programme. Ce programme a été implémenté pendant six (6) ans, de 2007 à 2013. Il bénéficie de sources de financement provenant de deux partenaires au développement, du Gouvernement Congolais et enfin des bénéficiaires. Ce programme comprend quatre (4) composantes :

- Composante 1 : Appui à la relance de la production agricole
- Composante 2 : Accès aux marchés et appui à la commercialisation
- Composante 3 : Accès aux services sociaux de base

---

<sup>1</sup> Source : Experts de l'Institut international d'agriculture tropical (IITA)

- Composante 4 : Gestion et Coordination du projet

Dans le déroulement du programme, des missions de supervision du bailleur ont été conduites pour s'enquérir des résultats atteints dans le cadre de la mise en œuvre des activités sur le terrain. En plus de ces missions, le programme a fait l'objet d'une mission d'audit ,4( quatre) ans après la mise en œuvre du programme, ceci dans le but d'exprimer une opinion professionnelle sur la situation financière du projet à la fin de l'exercice comptable et s'assurer que les ressources mises à la disposition du projet sont utilisées aux fins pour lesquelles elles ont été octroyées en vue de l'atteinte de l'objectif de développement du programme.

La plupart de ces missions ont permis de constater divers problèmes au niveau des composantes du programme. Il s'agit entre autres :

- du non-respect des engagements de certains fournisseurs vis-à-vis du programme en matière de fourniture des semences certifiées, du matériel génétique de qualité et en quantité suffisante (composante 1) ;
- du taux de réalisation insatisfaisant des activités (composantes 2 et 3) ;
- des grandes faiblesses de l'UGP en matière de planification, d'organisation globale du travail et d'insuffisance de coordination et d'harmonisation entre les composantes (composante 4).

La survenue de ces problèmes conduit à des interrogations sur les performances réelles du Programme. L'on pourrait alors se demander :

- Est-ce que le Programme a été correctement conduit ?
- Est-ce que le Programme a atteint son objectif de développement ?
- En gros, quelle a été la performance globale du Programme Régional de Développement Agricole ?

Les informations découlant des missions conduites dans le cadre du programme apportent des éléments de réponse à ces interrogations. Néanmoins un examen plus critique serait nécessaire pour apporter plus de précision sur la performance du Programme.

En nous appuyant sur les éléments découlant des missions, nous procéderons à une évaluation de la performance globale du programme. Cette évaluation permettra d'analyser les résultats

du programme, et de vulgariser les leçons apprises en générant des conclusions et recommandations pour les partenaires au développement, le gouvernement congolais et les bénéficiaires.

### **Objectif de l'étude**

Les objectifs de notre étude seront exprimés en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

L'objectif général de cette étude est d'évaluer la performance du Programme à travers les résultats d'une mission d'audit de projet réalisé par le cabinet UNICONSEIL.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- évaluer la performance du Programme en fonction de son économie, sa productivité et son efficacité ;
- analyser les différents résultats à la suite de notre évaluation ;
- faire des recommandations en vue d'une amélioration dans la gestion et l'organisation de projets futures.

### **Intérêt de l'étude**

#### **✓ Pour les gestionnaires de projet**

L'intérêt de cette étude est de mettre en relation deux concepts à savoir l'audit et la gestion de projet. En effet, elle va permettre d'évaluer la performance d'un programme exécuté par le bailleur de fonds à travers les résultats d'un audit de ce programme. Elle montrera dans quelle mesure l'implémentation d'un audit de projet permet d'améliorer les bonnes pratiques de gestion de projet.

#### **✓ Pour les partenaires**

Cette analyse contribuera à l'amélioration de la performance des projets à venir. Cette étude pourra également servir de guide d'évaluation de la performance des projets ou programmes gérés par les agences.

✓ **Pour le CESAG**

Ce mémoire servira à renforcer la mission de culture d'excellence en matière de formation professionnelle du CESAG. Il permettra d'assurer également la diversification de sa banque de données et d'ouvrir de nouveaux champs de recherches en évaluation de projet.

✓ **Pour nous-mêmes**

Enfin, à travers cette étude, nous aurons l'occasion de renforcer nos connaissances et nos aptitudes dans l'utilisation des outils et techniques de management et d'audit des projets en général.

**Délimitation du champ de l'étude**

En 2005, le Partenaire au développement avait pris l'initiative de mettre en place avec le Gouvernement Congolais, le Programme de Développement Agricole dans la Province Orientale. Les activités du Programme se sont établies sur six (6) ans de 2007 à 2013 avec un audit mené par le cabinet UNICONSEIL au cours de l'année 2011. Etant donné que notre étude est relative à cet audit, nous avons travaillé sur la période allant de 2007 à 2011. Cette période se situe à mi-parcours du temps d'implémentation du projet.

**Démarche de l'étude**

Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté la démarche suivante :

- l'analyse documentaire afin de cerner les contours de l'évaluation de la performance des projets ;
- la revue des documents des missions conduites dans le cadre du Programme ;
- la conception d'un modèle théorique d'analyse d'évaluation de la performance du Programme;
- la revue du contexte de l'étude;
- l'élaboration d'une grille d'évaluation;
- l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête dans le modèle théorique ;
- la formulation de recommandations pour les résultats jugés insatisfaisants.

## **Annonce du plan**

En plus de l'introduction et de la conclusion, notre étude comporte deux parties:

- la première partie composée de deux chapitres, traite du cadre conceptuel, théorique et du contexte de l'étude ;
- la deuxième partie constituée de deux chapitres, présente les résultats de l'étude, leur analyse et la proposition de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

Cette partie traitera des concepts relatifs à l'évaluation de la performance des projets en général, ce qui conduira à la conception d'un modèle d'analyse qui permettra d'évaluer la performance du Programme.



## **Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE L'EVALUATION ET DE LA PERFORMANCE**

### **1. Définition du management des projets**

Les termes « plan, programme et projet » requièrent une certaine précision et clarté.

#### **1.1. Plan**

Un plan est l'ensemble des mesures gouvernementales ou intergouvernementales ayant pour objectif la solution d'un problème économique d'une province, d'un pays ou d'une région.

#### **1.2. Programme**

Un programme est un ensemble d'activités organisées, ayant un objectif précis, limitées dans le temps et dans l'espace.

#### **1.3. Projet**

Le mot « projet » provient du latin « projectum » de « projicere » qui signifie « jeter en avant ».

Selon BRIDIER et MICHAILOIF, il peut être défini comme étant « un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont certains individus ou groupes attendent des résultats »<sup>2</sup>.

Selon le GUIDE PMBOK, « le projet est une entreprise initiée dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique »<sup>3</sup>.

Selon la norme NF EN ISO 9000 :2005, « le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin,

---

<sup>2</sup> MANUEL BRIDIER et SERGE MICHAILOF, Guide pratique d'analyse de projets

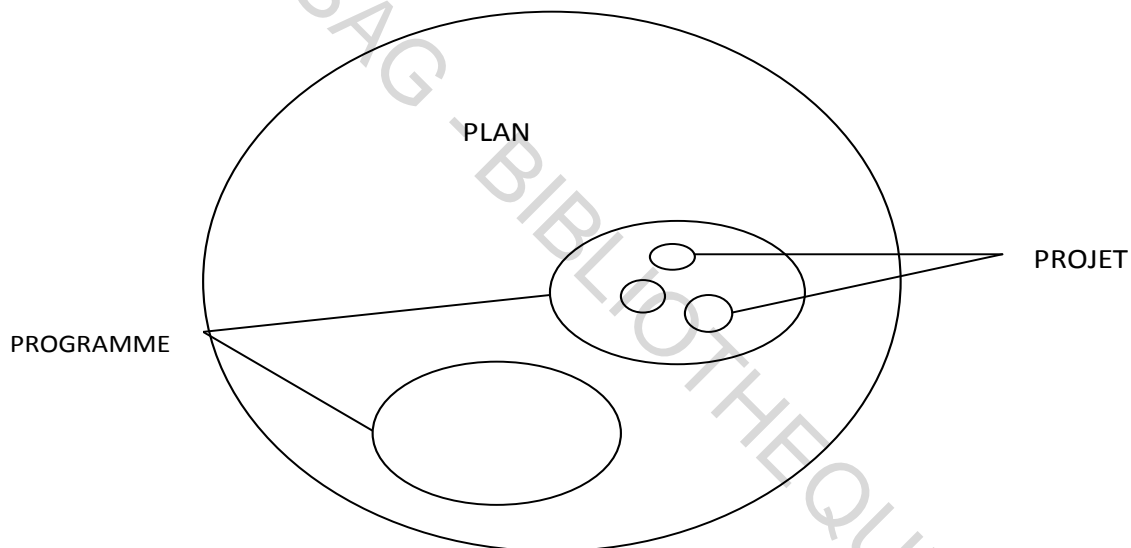
<sup>3</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide

entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources. »<sup>4</sup>

En s'appuyant sur ces trois définitions, il est aisément mis en évidence les principales caractéristiques d'un projet à savoir :

- des phases uniques et non répétitives ;
- un certain degré de risque et d'incertitude ;
- des résultats quantifiés, par exemple en termes de qualité ;
- des dates planifiées de début et de fin ;
- du personnel temporairement affecté.

**Figure 1: Liens entre plan, programmes et projets**



Source : Mémoire de fin de cycle DESS/GP, Moctar Abdourarim WANE (2002)

## **2. Concepts de cycle de vie d'un projet**

Le projet est défini comme étant un processus de transformation de ressources, sujet à diverses contraintes dont des contraintes temporelles. Cette notion d'horizon temporel fixe implicitement au projet un point de départ et un point d'arrivée. La trajectoire que suit le projet entre ces deux points est définie comme étant le cycle de vie du projet.

<sup>4</sup> Cette définition correspond à celle donnée par FD X50-115 :2001 Management de projet- Présentation générale.

Le cycle de vie du projet est constitué de plusieurs phases successives ayant chacune ses spécificités propres et entraînant des décisions importantes dans la vie du projet.

Le tableau ci-dessous résume les différents phases et étapes du cycle de vie d'un projet de façon général.

**Tableau 1: Récapitulatif des différentes étapes du cycle de vie du projet**

<b>PHASES</b>	<b>ETAPES</b>
<b>CONCEPTION</b>	Identification Préparation Appréciation (évaluation avant) Négociation et financement
<b>REALISATION</b>	Mise en œuvre Planification opérationnelle Exécution Evaluation mi parcours
<b>EVALUATION ET CLOTURE</b>	Evaluation finale ou rétrospective Clôture du projet Évaluation d'impact à long terme

Source : Codex gestion des projets, Boubacar AW

Le cycle de vie du projet varie d'un bailleur à un autre, même si globalement le contenu reste souvent le même. À titre d'illustration nous présenterons le cycle de vie du projet selon la Banque Mondiale.

**Le cycle de vie du projet selon la Banque Mondiale**

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

- La stratégie d'aide pays

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

- L'identification des projets

La Banque veille à ce que les projets identifiés soutiennent les stratégies et reposent sur des bases financières, économiques, sociales et environnementales solides. C'est à ce stade que l'on analyse la pertinence des stratégies de développement sur lesquelles reposent les projets. A ce niveau déjà, l'on veille à écarter le risque d'impertinence du projet. L'on s'assure que le projet retenu est la meilleure alternative, la solution la mieux adaptée au problème que l'on veut résoudre. Si tel n'est pas le cas, l'on risque de voir le projet rejeté par la cible.

- 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. A ce stade, les études doivent prévoir au mieux, les facteurs de risque liés à l'environnement, au climat, aux ressources disponibles (terres, eau etc.), sans oublier les aspects économiques.

- 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.

Ici, les experts de la Banque et les experts représentant l'emprunteur conjuguent leurs efforts à identifier les risques probables ou incertains. Il s'agit non seulement des risques liés au remboursement des emprunts mais aussi ceux pouvant entraver la bonne exécution du projet.

- La négociation et l'approbation du conseil

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

– L'exécution et la supervision

L'emprunteur exécute le projet et la Banque veille à ce que les fonds empruntés soient utilisés aux fins prévues et à ce que les critères d'économie, d'efficacité et d'efficience soient respectés. C'est à ce niveau que sont définies les méthodes de suivi du projet, les évaluations à mi-parcours ou périodiques.

Pendant cette phase, le contrôle et la gestion des risques liés à la mise en œuvre du projet prennent tout leur sens. Ce processus de contrôle se poursuit jusqu'à la fin du projet

– L'exécution et l'achèvement

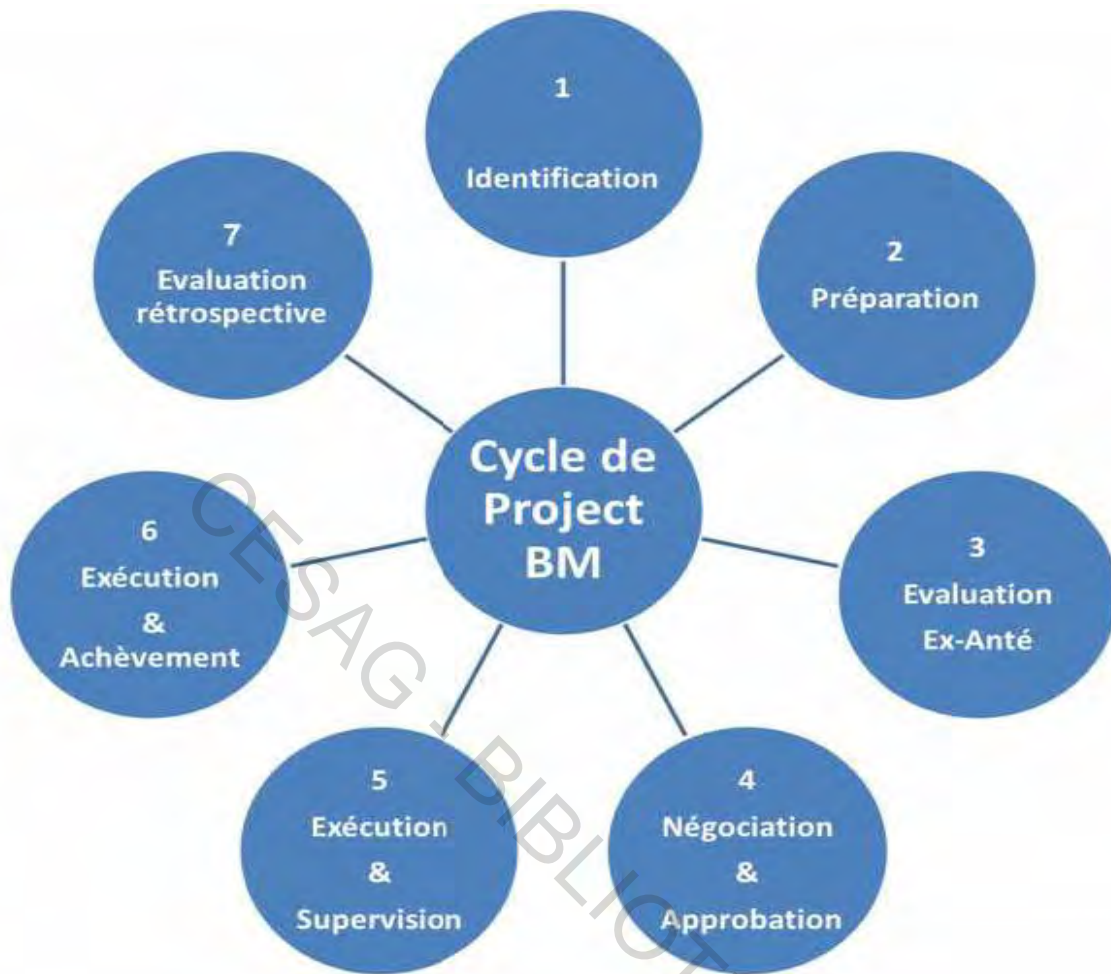
A la fin de l'exécution du projet, un rapport de clôture est rédigé dans le but d'évaluer la performance de la Banque et celle de l'emprunteur.

– L'évaluation rétrospective des projets

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

Nous pouvons illustrer ces différentes phases à travers le schéma suivant :

**Figure 2: Cycle de vie du projet selon la Banque Mondiale**



Source : Banque mondiale

Dans le cadre de notre étude, nous nous situons à la dernière phase du cycle de vie du projet de la Banque mondiale, à savoir au niveau de l'évaluation rétrospective.

### **3. Concepts d'évaluation et de performance**

#### **3.1. Concept d'évaluation**

L'évaluation est un concept plurivoque utilisé dans divers domaines. En management des projets, plusieurs définitions ont été données par les organismes pour expliciter ce concept.

Pour l'OCDE/CAD<sup>5</sup>, « l'évaluation est une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats ». Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

La Banque mondiale (2008) définit l'évaluation comme étant « une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ».

De toutes ces définitions, on peut donc retenir que l'évaluation est une attitude critique et dynamique d'analyse. Elle est par conséquent une opération qui peut se dérouler avant, pendant ou après l'exécution d'une action ou d'un projet de développement. Elle établit les liens de causalité entre les activités, les moyens prévus et les résultats attendus.

### **3.1.1. But de l'évaluation**

Les buts officiels d'une évaluation sont de quatre ordres :

- aider à la planification et à l'élaboration d'une intervention (but stratégique) ;
- fournir de l'information pour améliorer une intervention en cours de route (but formatif) ;
- déterminer les effets d'une intervention pour décider s'il faut la maintenir, la transformer de façon importante ou l'arrêter (but sommatif) ;
- contribuer à l'avancement des connaissances, à l'élaboration théorique (but fondamental).

---

<sup>5</sup> Organisation de coopération et de développement économiques /Comité d'aide au Développement

### 3.1.2. Types d'évaluation

Il en existe trois selon le type d'acteurs impliqués. Il s'agit de :

- L'évaluation Interne

L'évaluation dite interne est réalisée de manière autonome (par les bénéficiaires et les agents du projet) avec parfois un appui méthodologique externe.

- L'évaluation externe ou indépendante

L'évaluation externe est menée par un ou des évaluateurs indépendants, choisis par le partenaire technique et financier. Elle peut être destinée à remplir les fonctions de contrôle ou de réflexion du partenaire financier.

- L'évaluation participative ou conjointe

Elle est réalisée avec la participation des représentants du pays bénéficiaires et/ou de l'organisation qui exécute le projet. Elle permet de conforter les points de vue internes et externes au projet, en vue d'éviter les biais.

Dans tous les projets, il n'y a pas de vrai développement sans participation, raison pour laquelle une bonne évaluation se doit d'être participative, même quand elle est effectuée par un consultant externe.

Selon la période à laquelle l'évaluation est réalisée, nous pouvons en retenir sept à savoir :

- La pré-évaluation

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

- L'évaluation Ex-ante

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



– L'évaluation continue

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

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

– L'évaluation à mi-parcours

Elle intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée. Elle peut déboucher sur la remise en cause de certains objectifs, hypothèses et activités du projet, et nécessiter une réorientation du projet.

– L'évaluation terminale

Elle a lieu trois (3), six (6) ou douze (12) mois après l'achèvement du projet. Elle peut soit remplacer l'évaluation rétrospective des projets à courte période de gestation (comme les projets de crédit rural ou de vulgarisation agricole) ; soit intervenir avant de passer à la phase suivante.

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

– L'évaluation Ex-post

Elle intervient deux (2) à trois (3) ans après la fin du projet. Elle cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non.

– L'évaluation rétrospective

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

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

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

### **3.1.3. Les outils de l'évaluation**

Les outils généralement utilisés dans le cadre de l'évaluation sont les suivants :

#### **Le cadre logique**

Le cadre logique est un outil qui a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreux organismes différents. Cette méthode implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet ou programme. La mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs, indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et définir quelles sont les hypothèses, échappant au contrôle du projet ou programme, susceptibles d'influencer sa réussite.<sup>6</sup>

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

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

---

<sup>6</sup> Manuel Gestion du Cycle de Projet de la Commission européenne – EuropeAid

**Tableau 2: Modèle de Cadre logique**

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectifs spécifiques			
Résultats			
Activités	Moyens	Coûts	

Examinons à présent chacun des éléments constitutifs de la matrice du cadre logique.

Logique d'intervention : Ce terme décrit les différents niveaux d'objectifs, des contributions aux activités, buts et résultats escomptés. Ces objectifs doivent être liés de manière cohérente et logique de telle sorte que le but final recherché ait le maximum de chances d'être atteint. Le terme « logique d'intervention » est parfois remplacé par « résumé narratif » ou « hiérarchie des objectifs ».

Objectif global : l'objectif global du projet est formulé de façon générale et embrasse une série d'initiatives envisagées sur le long terme.

Objectif spécifique : l'objectif spécifique du projet décrit le résultat auquel aspire le projet pour les groupes cibles et dans une période donnée. Il doit de préférence être formulé en une seule phrase. Si les résultats sont atteints et les hypothèses associées à ces résultats se concrétisent, alors l'objectif spécifique sera atteint.

Résultats attendus (Outputs) : les produits des activités mises en place sont les résultats du projet. L'intégralité de ces produits constitue les résultats auxquels aspirent les parties prenantes clés et assure la réalisation de l'objectif spécifique du projet. Un cadre logique pourra spécifier les résultats attendus au fil du temps (la première année, la deuxième année, etc.). Ainsi, de nouveaux résultats (y compris des résultats imprévus) pourront être ajoutés au fur et à mesure.

Activités : les activités inhérentes au projet devront spécifier les moyens (actions) et les coûts nécessaires à la réalisation du projet. À chaque objectif devra être associée une activité (ou un groupe d'activités).

Indicateurs : les indicateurs du projet permettent de mesurer l'état d'avancement des activités vers la réalisation des objectifs. « Objectivement vérifiable » signifie que vous devez être capable de vérifier si les objectifs ont été atteints ou, le cas échéant, le degré de réalisation des objectifs qui ont été fixés. Comme nous l'avons noté dans la deuxième partie, les indicateurs doivent être SMART (spécifiques, mesurables, réalistes, réalisables dans le temps) et reposer sur des données fiables et représentatives. Le processus d'identification des indicateurs – lorsqu'ils comportent des éléments qualitatifs fondamentaux – devra notamment impliquer les parties prenantes clés. La démarche d'amélioration de la qualité des indicateurs peut être perçue différemment par les membres de la communauté et les observateurs extérieurs. Il peut être néanmoins utile de considérer les différences de points de vue entre les hommes et les femmes.

Moyens de vérification : il conviendra d'établir un répertoire de sources de données pour chaque indicateur et pour chaque niveau – objectif général, objectifs spécifiques, résultats et activités. Cela permettra de savoir si oui ou non les indicateurs peuvent être mesurés de manière réaliste.

Hypothèses : un projet n'est jamais tenu à l'écart des événements extérieurs. Il est toujours soumis à l'influence de facteurs externes au processus de contrôle direct de la gestion de projet, tels que les environnements instables. Afin de préparer au mieux la phase d'élaboration du projet, il est essentiel de tester le réalisme des hypothèses sur l'environnement dans lequel le projet doit s'insérer. L'absence d'hypothèses réalistes est une cause majeure de risque dans un projet.

### **Le tableau de bord des indicateurs**

Le tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable ou de son équipe pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques. C'est un outil d'aide au management pour piloter (orienter les évolutions et les effets du fonctionnement d'un système), animer une équipe en développant une réflexion collective, et organiser dans le but d'utiliser au mieux les ressources.

Il est constitué d'un ensemble d'indicateurs, de procédures de collecte d'informations et de procédures d'exploitation (utilisation des résultats). Il permet de répondre aux objectifs de management suivants :

- évaluer la performance ;
- réaliser un diagnostic de la situation ;
- communiquer ;
- informer ;
- motiver les collaborateurs ;
- progresser de façon continue.

### **Le cadre de mesure du rendement**

Le cadre de mesure du rendement est l'outil de base de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour la mesure des progrès accomplis par le projet. Sa réalisation part de la définition des indicateurs, les valeurs de références pour les activités et chaque niveau des résultats. Le cadre de mesure du rendement exige aussi des informations sur les sources de vérification, les méthodes de collecte des données, les responsabilités pour les différents indicateurs définis. Il se présente comme suit :

**Tableau 3: Cadre de mesure du rendement**

	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthode de collecte	Fréquence	Responsable
Impact					
Effets					
Extrants					
Rayonnement					
Ressources					

Source : La GAR à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes

### **3.2. Concepts de performance**

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais, depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance.

### 3.2.1. Définitions de la performance

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle.

Ainsi, selon François Bourguignon, la performance peut se définir comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)»<sup>7</sup>

Selon Pierre Voyer,<sup>8</sup> la performance peut être la réponse au besoin en termes de qualité, coût et de temps. Elle peut être une juxtaposition de l'efficacité, de l'efficience, du bien fondé des organisations.

Nous retenons cette dernière définition qui est la plus adaptée dans le cadre de cette étude, dans la mesure où elle met l'accent sur les critères d'évaluation de la performance.

La performance définie, il convient à présent de s'intéresser à sa mesure. Comment mesurer la performance d'une organisation, d'une activité ? C'est tout l'intérêt de notre prochaine partie.

### 3.2.2. Les critères d'évaluation de performance

On peut définir les critères de performance comme étant des instruments qui permettent de montrer, d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, la performance atteinte par une ou plusieurs actions, à un moment déterminé.

Généralement, cinq (5) critères<sup>9</sup> sont reconnus par les partenaires au développement dans l'évaluation des projets et programmes. Il s'agit de :

---

<sup>7</sup> François Bourguignon est un économiste français.

<sup>8</sup> Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance(2011)

- La pertinence : elle est relative à la raison d'être du projet ou programme et sa nécessité dans son intégralité. Elle permet d'indiquer si l'objectif du programme répond aux besoins des bénéficiaires, s'il est conforme aux politiques sectorielles et s'il est la meilleure réponse au diagnostic établi ;
- L'efficacité : elle détermine la mesure dans laquelle un programme atteint ses objectifs et si ses résultats bénéficient bien aux populations et groupes cibles ;
- L'efficience : Elle concerne l'utilisation rationnelle des moyens mis en œuvre en mesurant la balance entre le coût des investissements et les résultats obtenus. Il s'agit en d'autres termes, d'apprécier si les résultats sont atteints à moindre coût ;
- L'impact : il concerne les effets à long terme et les effets d'entraînement produits par l'exécution d'un projet ou programme, notamment le niveau de réalisation de l'objectif du développement et les effets positifs et négatifs imprévus. L'analyse de l'impact permet d'apprécier quel niveau de réalisation est atteint pour les objectifs de développement des différentes étapes du projet.
- La viabilité : elle indique si les effets du projets ou programme perdureront indépendamment de tout appui technique et financier des partenaires au développement. Il s'agit ici d'apprécier la capacité de nos pays à soutenir à terme, de façon autonome, les réformes entreprises avec l'appui des partenaires au développement.

La notion de performance est définie dans le cadre du présent mémoire à travers trois (3) critères reconnus par Henri Bouquin (2004).<sup>10</sup> Il s'agit de :

- l'économie ;
- l'efficience ;
- l'efficacité.

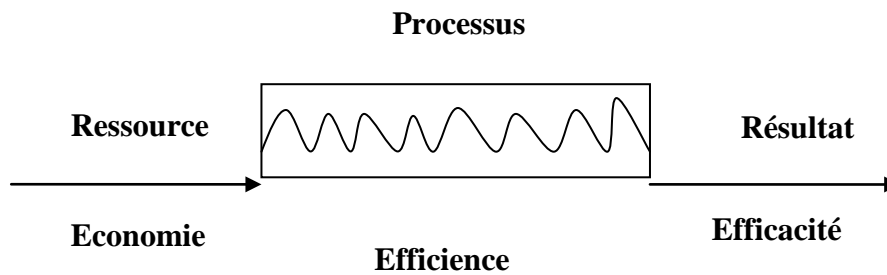
Il traduit son approche à travers le schéma présenté ci après :

---

<sup>9</sup> Critères proposés par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) en 1991

<sup>10</sup> Henri Bouquin est professeur de gestion à l'Université Paris-Dauphine. Il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages consacrés à la comptabilité et au contrôle de gestion.

**Figure 3: La performance Bouquin, Henri (2004)**



Source : Henri Bouquin, les fondements du contrôle de gestion (2004)

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience.

Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

#### **4. Concepts de l'audit de projet**

##### **4.1. L'audit**

Sachant que notre étude s'appuie sur une mission d'audit des projets, il convient d'apporter plus de précisions sur ce concept.

##### **4.1.1. Définitions de l'audit de projet**

Selon le PMBOK (Project Management Body Of Knowledge), « l'audit de projet est défini comme une revue structurée et indépendante permettant de déterminer si des activités du projet sont conformes à la politique interne, aux processus et aux problèmes de l'organisation du projet. L'objectif n'est donc pas de connaître l'état d'avancement du projet ou d'identifier d'éventuelles mesures correctives, mais d'évaluer la qualité du management du projet. »

##### **4.1.2. Utilité de l'audit de projet**

Un gestionnaire de projet commanditera un audit afin d'identifier les points forts et les points à améliorer dans la gestion de son projet.



En effet, les problèmes de communication entre les intervenants, les processus mal définis ou inexistantes ou bien encore la mauvaise application des procédures peuvent provoquer des surcoûts et des retards sur le projet ou pire le mener à l'échec. Il est donc important d'identifier les dysfonctionnements le plus tôt possible. L'audit permettra donc de connaître les imperfections de gestion afin de les corriger par la suite mais aussi d'identifier et de partager les bonnes pratiques introduites sur le projet.

Enfin, l'audit pourra proposer une assistance positive et proactive afin d'améliorer la mise en œuvre des processus de gestion.

#### **4.1.3. Les acteurs de l'audit du projet**

L'audit de projet pourrait être mené à différents moments de la vie du projet. Il pourra être planifié ou aléatoire. Un audit de projet réalisé à mi-parcours présentera l'avantage de pouvoir corriger les erreurs de management sur le projet. A contrario un audit de fin de projet se rapprochera plus d'un retour d'expérience profitable pour les futurs projets.

Le moment d'exécution de l'audit dépendra donc principalement des objectifs souhaités par le commanditaire.

#### **4.1.4. Déroulement d'une mission d'audit des projets**

Le périmètre de l'audit est tout d'abord défini parmi les neuf domaines de connaissance déterminé par le Program Management Institute (PMI).

L'auditeur en charge de vérifier le projet débutera par le recueil de standards ou directives qui ont été établis sur le projet. Un examen des processus documentés et des plans du projet permettront à l'auditeur de savoir si les standards sont atteints et les directives suivies. Enfin un examen plus fin permettra de déterminer à quel point le projet suit bien les plans de management et les processus.

Une attention particulière sera portée sur le processus de planification du projet qui est le cœur du plan de management de projet. En effet, dans le planning (souvent contenu dans des logiciels tel que PRIMAVERA ou Microsoft Project) nous retrouverons la structure de décomposition du projet, l'échéancier, les jalons clés et parfois les besoins en ressource.

A la fin du processus de revue, un rapport contenant l'ensemble des points d'amélioration identifiés et des recommandations sera fourni au commanditaire.

En s'appuyant sur ce rapport, les éléments nécessaires seront disponibles pour remettre le projet sur les rails et pour améliorer la gestion de futurs projets.

#### 4.1.5. Evaluation et Audit

L'audit et l'évaluation présentent à la fois des similitudes et des différences. Dans un cas comme dans l'autre, la conception des politiques ainsi que les processus de mise en œuvre et leurs conséquences sont examinés pour apprécier un projet ou une activité sous l'angle de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité. Les connaissances, les compétences et l'expérience requises sont similaires, de même que les méthodes de collecte et d'analyse des données. La principale différence tient à leur objectif et au contexte de leur exécution. Le tableau ci-dessous résume les différents liens existant entre l'évaluation et l'audit.

**Tableau 4: Rapport entre Audit et Evaluation**

	Evaluation	Audit
Pourquoi ?	Evaluer les progrès et leur qualité ; Tirer des enseignements et des recommandations pour la planification à plus long terme et l'apprentissage organisationnel ; Rendre compte.	Assurer le respect des règles ; Donner des garanties ; Rendre compte.
Quand ?	Périodique et après projet	Selon les exigences des partenaires au développement
Qui ?	Peut être menée par des personnes appartenant ou non à l'organisation	Généralement mené par des personnes extérieures au projet, appartenant ou non à l'organisation

Source : Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes de la Fédération Internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge.

## **5. Choix des variables, présentation du modèle d'analyse et méthodologie de l'étude**

### **5.1. Choix des variables**

La revue documentaire et les entretiens conduits nous ont permis d'apprécier la performance du Programme. Ce qui nous a amené à nous poser un certain nombre de questions.

#### **5.1.1. Questions de recherche et hypothèse de recherche**

Question centrale : Le Programme Régional de Développement Agricole a-t-il été performant ?

Question secondaire : Quelles sont les facteurs les plus déterminants pour évaluer la performance du Programme ?

Pour apporter une réponse objective à ces questions, nous avons posé l'hypothèse suivante.

La performance du Programme est fonction de deux dimensions :

- Les résultats des indicateurs de performance ;
- La gestion du Programme.

A partir de ceci, on obtient deux types de variables:

- Une variable expliquée
- Une variable explicative

#### **5.1.2. Définition du modèle d'analyse**

La définition de nos variables consistera à identifier les paramètres les plus importants qui influent sur la performance globale du Programme. Ce qui permettra de mettre en place et d'identifier des liens de causes à effet entre la variable expliquée et la variable explicative.

#### **5.1.3. Variable expliquée ou dépendante**

Dans le cadre de notre étude, nous considérons la performance du Programme comme étant la variable expliquée.

#### 5.1.4. Variable explicative ou indépendante

La variable retenue est la gestion du programme.

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

#### 5.1.5. Présentation des indicateurs et des critères de mesure de la variable expliquée

Trois indicateurs sont utilisés pour déterminer la performance globale du Programme. Il s'agit de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités.

**Tableau 5: Critères d'appréciation des indicateurs de la variable expliquée**

Variable expliquée	Indicateurs	Criteres
La performance du Programme	Economie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des procédures d'achat</li> <li>- Respect de l'efficacité des choix (coûts et réductions possibles)</li> <li>- Niveau des rémunérations par rapport à l'environnement</li> </ul>
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi des activités</li> <li>- Exécution des budgets</li> <li>- Effectif du personnel</li> </ul>
	Efficacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d'atteinte des résultats</li> <li>- Qualité de gestion de l'organisation</li> <li>- Degré de pertinence et de cohérence du Programme de travail et Budgets annuels (PTBA)</li> </ul>

La performance du Programme s'exprime par :

- L'économie : Elle consiste à maîtriser des coûts pour atteindre l'objectif fixé. L'évaluation de l'économie vise par conséquent à déterminer si les intrants choisis

pour atteindre les objectifs fixés sont les plus pertinents et sont acquis au moindre coût.

- L'efficience : Elle consiste à exploiter au mieux les ressources disponibles afin d'optimiser la productivité. L'évaluation de l'efficience vise par conséquent à évaluer si le rapport entre les moyens utilisés et les réalisations ou les résultats obtenus est optimal.
- L'efficacité Elle consiste à atteindre les buts ou les objectifs fixés qu'ils soient opérationnels, immédiats, intermédiaires ou globaux. L'évaluation de l'efficacité vise donc à apprécier dans quelle mesure les objectifs ont été atteints.

#### 5.1.6. Présentation des indicateurs et des critères de mesure de la variable explicative

Pour la variable explicative, nous avons retenu des indicateurs de mesure et des critères d'appréciation que nous présentons dans ce tableau :

**Tableau 6: Critères d'appréciation des indicateurs de la variable explicative**

<b>Variabes explicatives</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Critères</b>
<b>GESTION</b>	Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un cadre logique</li> <li>- Détermination des besoins des bénéficiaires</li> <li>- Elaboration d'un programme d'activités</li> <li>- Définition des objectifs</li> </ul>
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualification du personnel</li> <li>- Définition des responsabilités et des tâches</li> <li>- Existence de procédures claires et partagées</li> <li>- Disponibilité des moyens matériels</li> </ul>
	Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de méthodes de passation des marchés</li> <li>- Motivation du personnel</li> <li>- Existence d'un programme de formation</li> </ul>
	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissement d'un tableau de bord et d'un rapport d'activité</li> <li>- Respect des procédures</li> <li>- Organisation de mission de contrôle</li> </ul>

La gestion du Programme s'explique par les quatre dimensions du management que sont :

- La planification : La planification est le moyen permettant d'anticiper et de préparer les actions à entreprendre dans le futur ;
- L'organisation : L'organisation est la partie la plus visible du management car elle permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information ;
- La direction : Le but de la direction est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation. Pour cela, cinq points peuvent être qualifiés de majeurs: la motivation, le conflit, le pouvoir, le commandement et le changement ;
- Le contrôle : Le contrôle est un processus à la fois actif (action de correction avant la constatation de résultats), mais aussi réactif (correction après les résultats) fortement développé dans le management.

## **5.2. Méthodologie de l'étude.**

L'évaluation de la performance du Programme sera faite en fonction de la variable expliquée et de la variable explicative présentées plus haut.

### **5.2.1. Techniques et instruments de l'étude**

Une mission d'audit conduite par le cabinet UNICONSEIL a permis de recueillir les données primaires et secondaires de notre étude. Cette mission avait pour but d'exprimer une opinion professionnelle sur :

- La situation financière du Programme à la fin de l'exercice clos au 31 décembre 2011 ;
- Les fonds reçus et les dépenses encourues pendant l'exercice comptable clos le 31 décembre 2011;
- Ainsi que les états de dépenses et les comptes spéciaux.

Elle était composée d'un chef de mission et de trois auditeurs Senior. A partir de là, nous avons pu disposer des documents disponibles au niveau des bureaux d'UNICONSEIL. Ces documents ont fait l'objet d'une revue documentaire. Spécifiquement, les différents documents exploités sont :

- le rapport de mission de l'audit des comptes du projet,
- le dossier de travail de l'audit des comptes du projet,
- la note de synthèse de l'audit au 31 décembre 2011,
- le rapport annuel d'évaluation 2011,
- la lettre de recommandation du cabinet d'audit.

Ajoutées à la revue documentaire, des discussions avec les personnes engagées dans la mission d'audit nous ont permis de recueillir plus d'informations. A partir de ces éléments, nous avons pu renseigner les différents indicateurs au niveau des variables.

Le logiciel EXCEL a été utilisé pour le traitement des données de notre étude. Nous l'avons utilisé pour pouvoir calculer les pourcentages cumulés au niveau des variables de l'étude. La fiche de notation permis d'attribuer les scores des différentes composantes des variables de l'étude.

### **5.2.2. Population à l'étude**

Notre étude a porté sur un échantillon de quatre (4) personnes à savoir le chef de mission et les trois auditeurs seniors qui ont participé à la mission d'audit en RDC. Nous nous sommes entretenus avec eux sur les questions relatives à la performance du programme à l'aide d'un guide d'entretien (annexe 4).

### **5.2.3. Mode de traitement et d'analyse de données**

Nous avons affecté à chaque critère une note comprise entre 0 et 5 points. L'appréciation des critères par les interviewés se fera donc sur la base d'une note chiffrée affectée à chaque critère et allant de 0 à 5.

Si la réponse est positive (oui), la note peut aller de 1 à 5, par contre si la réponse est négative (non) alors la note est 0.

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

- Insatisfaisant lorsque la note est égale à 0 ou 1 ;
- Satisfaisant lorsque la note est égale à 2 ou 3 ;

- Très satisfaisant, lorsque la note est égale à 4 ou 5.

En ce qui concerne les indicateurs, le code d'appréciation retenu est le suivant:

- [0%- 50%] Indicateur insatisfaisant;

- [51 %-70%] Indicateur satisfaisant;

- [71%-100%] Indicateur très satisfaisant.

L'interprétation des résultats se fera en tenant compte des facteurs clés de la performance du projet. L'application du modèle d'analyse permettra de déterminer le niveau de performance du programme, les indicateurs des variables explicatives qui contribuent fortement et faiblement à la performance du programme, les forces et les faiblesses du programme et les propositions d'amélioration.

**Tableau 7: Système de notification de la variable expliquée**

Variables	Indicateurs	Critères	Score maxi	S/Total
<b>Performance</b>	<b>Economie</b>	Respect des procédures d'achats	5	20
		Respect des procédures de contrôle de stock	5	
		Respect de l'efficacité des choix (coûts et réductions possibles)	5	
		Niveau des rémunérations par rapport à l'environnement	5	
	<b>Efficience</b>	Suivi des activités	5	20
		Conformité des rapports par rapport au PTBA	5	
		Exécution des budgets	5	
		Effectif du personnel	5	
	<b>Efficacité</b>	Degré d'atteinte des résultats	5	15
		Qualité de gestion de l'organisation	5	
Degré de pertinence et de cohérence du Programme de travail et Budgets annuels (PTBA)		5		



**Tableau 8: Système de notification de la variable explicative**

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Critères</b>	<b>Score maxi</b>	<b>S/total</b>
<b>Gestion</b>	<b>Planification</b>	Existence d'un cadre logique	5	20
		Détermination des besoins des bénéficiaires	5	
		Définition des objectifs	5	
		Elaboration d'un programme d'activités	5	
	<b>Organisation</b>	Qualification du personnel	5	20
		Existence de procédures claires et partagées	5	
		Disponibilité des moyens matériels	5	
	<b>Direction</b>	Motivation du personnel	5	10
		Existence d'un programme de formation	5	
	<b>Contrôle</b>	Etablissement d'un tableau de bord et d'un rapport d'activités	5	15
		Respect des procédures	5	
		Organisation de mission de contrôle	5	

#### 5.2.4. Limite de l'étude

Les indicateurs pris en compte dans notre évaluation ne concernent que les aspects liés de manière intrinsèque à la gestion du programme. Il faut préciser que notre évaluation ne tient pas compte du contexte de mise en œuvre du programme à savoir la situation de post-conflit. Ceci constitue l'une des limites des résultats de notre étude.

## **Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE**

Avant de débiter notre évaluation, il est nécessaire au préalable de présenter le cabinet qui a effectué la mission d'audit des projets et dans lequel nous avons effectué notre stage puis le projet sur lequel portera notre étude.

### **1. Présentation du cabinet uniconseil**

UNICONSEIL est une Société A Responsabilité Limitée au capital de 5 000 000 (cinq millions) de francs CFA constituée en 1982 .Elle regroupe des professionnels indépendants pouvant justifier d'une longue expérience, en particulier dans les domaines de l'expertise comptable, de l'audit et du conseil juridique et fiscal.

#### **1.1. Les missions et les domaines d'intervention**

UNICONSEIL intervient dans les domaines suivants :

##### **1.1.1. L'expertise comptable**

###### **1.1.1.1. L'Audit**

L'Audit a pour objectif essentiel de formuler une opinion professionnelle sur les états financiers présentés par la société. Il s'agit pour l'auditeur de dire si, à son avis, les comptes vérifiés reflètent fidèlement et sincèrement la situation financière de la société à la date d'établissement des états financiers pour l'exercice clos à cette date.

###### **1.1.1.2. Le commissariat aux comptes**

Le Commissariat aux Comptes est une mission à caractère légal visant à certifier la régularité et la sincérité des états financiers annuels et à vérifier la sincérité des renseignements communiqués aux associés par les dirigeants.

## **1.1.2. Les Travaux Comptables**

### **1.1.2.1. L'Organisation de Comptabilité**

L'Organisation de Comptabilité consiste à :

- élaborer un système permettant la saisie des informations c'est-à-dire l'établissement du plan comptable de l'entreprise, le choix de la procédure d'enregistrement (manuel ou informatique, tracé des documents, périodicité des documents comptables) ;
- mettre en place les procédures administratives et comptables ;
- concevoir et mettre en œuvre un système d'analyse des coûts et marges permettant le contrôle de gestion.

### **1.1.2.2. La Tenue de Comptabilité**

La tenue de comptabilité est une mission d'assistance aux petites et moyennes entreprises. Elle peut se résumer par les tâches suivantes :

- saisie des informations ;
- préparation des situations comptables ;
- établissement des états financiers de fin d'exercice (bilan, compte de résultat, tableau financier des ressources et des emplois, état annexé).

### **1.1.2.3. La Surveillance de Comptabilité**

La Surveillance de Comptabilité consiste en une révision permanente des comptes de l'entreprise afin de s'assurer de leur régularité ainsi que du bon fonctionnement du service comptable. L'expérience et l'indépendance de l'Expert-comptable procurent une certaine sécurité au chef d'entreprise qui, à cette occasion, peut se faire présenter des situations périodiques (bilans et analyses de gestion assortis d'observations et de suggestions).

## **1.1.3. Le Conseil de Gestion**

Compte tenu de ses connaissances pluridisciplinaires (comptables, économiques, financières, juridiques et fiscales), l'Expert-comptable est en mesure de conseiller les responsables d'entreprises sur les conséquences des choix économiques ou financiers qu'ils peuvent être amenés à faire.

#### **1.1.4. Le Conseil Juridique et Fiscal**

Il consiste, en particulier, en une assistance dans les domaines suivants :

- constitution de sociétés ;
- secrétariat de sociétés ;
- immatriculation des entreprises aux Contributions Directes et au Bureau de l'Enregistrement ;
- formalités administratives et fiscales pour l'implantation de sociétés étrangères ;
- établissement des diverses déclarations fiscales (impôts directs, impôts indirects, droits d'enregistrement) ;
- préparation et présentation de dossiers en vue de bénéficier des agréments prévus par la législation ;
- assistance lors des contrôles fiscaux ;
- établissement et homologation des contrats de travail ;
- immatriculation et formalités auprès de la C.N.P.S. ;
- des déclarations C.N.P.S.

#### **1.2. Les Missions Spéciales**

Il s'agit principalement des missions suivantes :

- expertises judiciaires ;
- liquidations de sociétés (amicales ou judiciaires) ;
- évaluations d'entreprises ;
- fusions - scissions de sociétés ;
- introductions en bourse, etc.

#### **La Formation Professionnelle**

UNICONSEIL est en mesure de proposer des programmes de formation répondant aux besoins spécifiques d'une entreprise donnée. Ces programmes peuvent être insérés dans les plans de formation de l'entreprise et être remboursables au titre de la Formation Professionnelle Continue.

UNICONSEIL procède, par ailleurs, à la sélection et au recrutement du personnel comptable des entreprises.

C'est dans le cadre d'une mission d'expertise comptable que le Cabinet UNCONSEIL a effectué l'audit du Programme.

## **2. Présentations du programme**

### **2.1. Historique**

Le Programme de Développement Agricole a été créé en 2006, par la signature, d'une part de l'Accord de financement du Bailleur de fonds et d'autre part, de l'Accord de Don du Fonds de Survie Alimentaire, conclus avec le Gouvernement de la République Démocratique du Congo. Ce programme est entré en vigueur en novembre 2007.

Après l'implémentation de ses activités jusqu'en 2010, une première mission de supervision directe du Bailleur de fonds a été effectuée en avril. Elle a constaté que les résultats du programme sont très modestes. Ceci a été observé malgré le fort potentiel du programme à relever le niveau de vie d'une population très pauvre et la dynamique de développement créée dans un environnement très difficile. Ainsi, il a été arrêté un certain nombre d'activités sous forme d'un Plan d'Action d'Urgence définissant les actions à entreprendre entre mai et décembre 2010 afin de donner au Programme la chance d'améliorer significativement sa performance avant la revue à mi-parcours prévue pour le mois de mai 2011.

En janvier 2011, une mission d'appréciation de l'état d'avancement de la mise en œuvre et des difficultés rencontrées a été conduite par le Bailleur de fonds, le Fonds pour la Sécurité Alimentaire et le gouvernement congolais. De cette mission, il a été recommandé de revoir le budget 2011 du Programme à la baisse. Malheureusement, la non-objection a été accordée le 22 février. Par conséquent, beaucoup d'activités n'étaient presque pas réalisées suite aux recommandations de revue à mi-parcours proposant le Programme Prioritaire 2011 et le Plan de Relance 2012 – 2013.

### **2.2. Description de la région du programme : la Province Orientale**

#### **2.2.1. Situation Géographique**

La Province orientale (anciennement Haut-Zaïre puis Haut-Congo) est une province de la République démocratique du Congo. Sa capitale est Kisangani. Elle est située au nord-est de la République démocratique du Congo. Elle borde les provinces de l'Équateur à l'ouest, du Kasai-Oriental au sud-ouest, du Maniema et du Nord-Kivu au sud. Elle possède également

des frontières avec les États de l'Ouganda, du Soudan du Sud et de la République centrafricaine. (Voir la carte de la Province Orientale en annexe 1)

La Province orientale est la plus grande province du pays, avec une superficie comparable à celle de l'Espagne (503 239 km<sup>2</sup>).

La forêt équatoriale occupe plus de la moitié de la superficie de la province.

Le relief de la Province Orientale est caractérisé par une plaine qui s'étend au sud-ouest ; des plateaux au nord-est dont les altitudes varient de 500 à 1500 mètres et qui constituent le prolongement du Graben oriental ; et la chaîne des Monts Bleus dont le sommet culmine dans le massif d'Aboro entre les territoires de Djugu et de Mahagi. La province est presque entièrement située dans le bassin du fleuve Congo, à l'exception des territoires d'Aru, Mahagi, Djugu et Irumu à l'est qui font partie du bassin du Nil. Outre le fleuve Congo, on trouve plusieurs grandes rivières (Tshopo, Lindi, Aruwimi, Itimbiri, Lomami, Uélé, Ituri...).

La Province Orientale est subdivisée en trois zones phytogéographiques : la forêt couvrant 350 000 km<sup>2</sup> ; la savane située au nord de l'Uélé et de l'Ituri ; et une végétation hétérogène d'altitude composée de savanes arborescentes. Elle connaît, globalement, un climat équatorial chaud avec une température moyenne annuelle de 26°. On y dénombre plusieurs nuances climatiques avec au sud, une saison pluvieuse qui se manifeste toute l'année. Au nord sur le plateau tabulaire de l'Uélé s'établit un climat tropical humide avec deux saisons bien marquées dont une saison sèche, et une saison des pluies. (Voir la carte de la RDC en annexe 2)

### **2.2.2. Situation économique**

La diversité éco-climatique de la Province Orientale permet la pratique d'une gamme variée de cultures industrielles et vivrières ainsi que l'élevage de gros et petits bétails ce qui confère à cette province une vocation agricole, pastorale et forestière. La production agricole actuelle est essentiellement assurée par les paysans selon un mode d'exploitation traditionnelle. L'exploitation industrielle, principalement basée sur les produits agricoles destinés à l'exportation, a connu, au cours de ces deux dernières décennies, une régression notable suite notamment à l'abandon des plantations de caféier, hévéa, cacaoyer et palmier à huile dans le

contexte de la zaïrianisation<sup>11</sup>. Dans le domaine de la pêche, la Province Orientale occupe la troisième position grâce à la forte activité halieutique et la densité de poissons du lac Albert, du fleuve Congo ainsi que de ses affluents. La province est également la première productrice de viande bovine en RDC. En ce qui concerne l'exploitation forestière, la province dispose de nombreuses essences exploitables susceptibles de contribuer considérablement à l'émergence de son économie. A condition qu'il s'agisse bien sûr d'une exploitation responsable et raisonnée, vu la haute valeur écologique de sa forêt primaire. Les essences exploitées sont : l'acajou d'Afrique, Armoria, Iroko, Kossipo, Sapeli, Sipo, Mukulungu, Olorongo... Les ressources minières de la Province Orientale sont constituées d'or, de diamant, de fer (non exploité), de cassitérite, de coltan, de schistes bitumeux (non exploités), de calcaire, de pétrole (non exploité). Les conditions éco-climatiques de la Province orientale sont par ailleurs favorables à la culture des oléagineux en vue de la production de biocarburants.

### **2.3. Zone du programme**

Le programme est exécuté dans le district de la Tshopo au sud de la Province Orientale. Le district de la Tshopo couvre une superficie de 197 657 km<sup>2</sup> et est subdivisé en sept territoires, six cités et 58 secteurs chefferies, également appelés collectivités-secteurs.

La zone d'intervention du programme couvre cinq bassins de productions situés dans les territoires d'Isangi (4 bassins) et de Basoko (1 bassin), et totalisant environ 385 000 habitants.

A cette zone principale d'intervention et de concentration des activités du Programme s'ajouteront trois axes autour de la ville de Kisangani qui pourraient graduellement bénéficier de certains appuis spécifiques dans le cadre des deux premières composantes du Programme.

### **2.4. Les bénéficiaires**

La population cible du Programme est constituée principalement des communautés villageoises, des agriculteurs et des pêcheurs. Au sein de ces groupes-cibles, une attention particulière est portée aux groupes les plus vulnérables ou marginalisés, soit :

---

<sup>11</sup> La zaïrianisation (appelé aussi « zaïrisation ») est le mouvement politique créé par Mobutu Sese Seko en République du Zaïre (actuelle République démocratique du Congo) au cours des années 1970, consistant à revenir à une authenticité africaine des toponymes et des patronymes, en supprimant tout ce qui était à consonance occidentale.

- les femmes rurales en général, en particulier, les femmes chefs de ménage, les femmes divorcés, les filles-mères ;
- les jeunes agriculteurs et les pêcheurs débutants qui louent les moyens de production, entrent également dans ce groupe les jeunes démobilisés ;
- les jeunes filles en âge de scolarisation ;
- les orphelins ;
- les vieillards.

## 2.5. Les Partenaires

De 2008 à 2011, le Programme de Développement Agricole a développé des relations de partenariat et de synergie avec plusieurs institutions et organismes à savoir :

**Tableau 9: Partenaires et types de relation au niveau du Programme**

N°	Types de partenaires	Type de relation
I	Institutions de Recherche, de Formation et Université	Fourniture des semences de base
		Structuration des organisations paysannes et renforcement des capacités de la communauté de base
		Recherche sur la filière semencière : deux bourses octroyées aux Etudiants finalistes des Sciences Agronomiques
II	Administrations Publiques et Services Publics de l'Etat	Suivi rapproché des activités dans leurs entités
		Planification des activités
		Suivi rapproché des activités agricoles et rurales
		Contrôle, Certification des semences et renforcement des capacités des agriculteurs multiplicateurs <sup>12</sup> .
		Suivi et contrôle des travaux
		Suivi et contrôle des travaux de génie civil
		Suivi et contrôle des travaux de génie rural
Suivi des activités de l'Enseignement primaire et		

<sup>12</sup> Un agriculteur multiplicateur a pour activité, souvent en plus de sa profession d'agriculteur, la multiplication des semences



		renforcement des capacités de corps enseignant.
		Suivi des activités de la Santé et renforcement des capacités de corps médical et paramédical
		Etudes, Suivi et Contrôle des travaux d'hydraulique rurale et renforcement des capacités des communautés en matière de l'eau.
		Suivi et contrôle des travaux de routes d'intérêt provincial et national et renforcement des capacités d'équipe de cantonnage manuel.
		Suivi des activités génératrices de revenus des bénéficiaires du programme.
III	Organismes internationaux	Maître d'Ouvrage Délégué (MOD) pour les travaux d'infrastructures.
		Projet de Club d'écoute, Lutte contre la pauvreté, Sécurité alimentaire et Genre.
		Synergie sur les axes routiers à réhabiliter et Plan de Développement Communautaire
		Gestion des biodiversités forestières de la zone d'intervention du Programme.
IV	Organisations Non Gouvernementales Nationales	Les organisations constituent les 5 Opérateurs principaux de Bassin, partenaires clés de la mise en œuvre du Programme à la base

Source : Extrait du rapport annuel 2011 du Bailleur de fonds

## 2.6. Source de financement

Le Programme bénéficie de quatre sources de financement réparties de la manière suivante :

**Tableau 10: Répartition du financement du Programme**

Acteurs	Financement en %
Bailleur de fonds	61%
Fonds de survie alimentaire	24%
Etat Congolais	13%
Bénéficiaires	2%

Source : Construction personnelle

## 2.7. Objectif global du programme

L'objectif global est de contribuer de manière durable à l'augmentation des revenus, de la sécurité alimentaire, de l'état nutritionnel et à l'amélioration des conditions de vie de 5000 ménages dont environ vingt-cinq milles (25 000) ménages agricoles et six milles (6 000) ménages pêcheurs.

## 2.8. Objectifs spécifiques du programme

Les objectifs spécifiques du Programme sont les suivants :

- améliorer de manière durable l'accès aux marchés et aux bassins de production ;
- renforcer les capacités d'autopromotion et de gestion des populations rurales et de leurs Organisations de Base(OB), ainsi que les capacités des services publics à appuyer le développement rural ;
- intensifier, diversifier et mieux valoriser la production agricole, animale et halieutique ;
- améliorer l'accès aux services sociaux de base : santé primaire, tels que l'éducation primaire, nutrition, accès à l'eau potable et assainissement.
- gérer efficacement les ressources du Programme.

Pour atteindre les objectifs évoqués ci-dessus, le Programme est articulé autour de quatre composantes subdivisées chacune en sous composantes.

## **2.9. Composantes du programme**

Le Programme s'articule autour des 4 (quatre) composantes suivantes :

- Composante relance agricole

Cette composante a pour but de revaloriser l'agriculture dans le district de la Tshopo en donnant aux agri-multiplicateurs, pêcheurs et éleveurs les intrants relatifs à leurs activités. Des appuis aux institutions publiques agricoles de la place ont été prévus dans le but de renforcer leurs capacités.

- Composante accès au marché et appui à la commercialisation

Cette composante facilite la commercialisation des produits découlant de l'agriculture et de la pêche.

- Composante accès aux services sociaux de base

L'accès aux institutions de base telles que les écoles, les centres de santé constitue une difficulté majeure pour la population cible comprenant les plus pauvres et les plus démunis. De ce fait, cette composante est chargée d'améliorer l'accès à ce domaine social.

- Composante Gestion et Coordination du programme

La gestion et l'exécution ou la mise en œuvre de ces trois premières composantes revient à cette dernière. Elle assure la gestion et la coordination du programme par le décaissement des fonds en vue de permettre l'analyse et la réalisation des activités prévues mais aussi le suivi et l'évaluation des activités réalisées avec les fonds décaissés.

## **2.10. Durée du programme**

La durée du programme est de six(6) ans répartis en deux phases de trois (3) ans chacune. La première phase a servi à créer les conditions nécessaires pour impulser la relance de l'agriculture et bâtir progressivement les bases de sa réhabilitation durable. La seconde phase a vu le développement des activités productives, la mise en œuvre des appuis portant sur l'amélioration du cadre de vie, et la consolidation des actions entreprises en première phase.

## 2.11. Organisation du programme

Le Programme de développement agricole est supervisé par :

- l'Agent Principal du programme ;
- le Comité de Pilotage ;
- l'Unité de Gestion du programme.

Le ministre de l'Agriculture est l'Agent Principal du programme. A ce titre, il assume l'entière responsabilité de l'exécution de celui-ci.

Le Comité de Pilotage est présidé par le secrétaire général à l'Agriculture. Le coordonnateur du programme en assure le secrétariat. Le comité a pour rôle :

- d'examiner et d'approuver les rapports d'activité et les états financiers ;
- d'approuver le Programme de Travail et les Budgets Annuels (PTBA) avant leur transmission au Fonds et à l'institution coopérant ;
- de coordonner les interventions des différents ministères sectoriels impliqués dans la réalisation des objectifs du programme ;
- de donner son avis sur le mode d'intervention, de suivi des directives et des recommandations des missions d'expertises, la validation des résultats obtenus ;
- de proposer des modifications au manuel de procédures ;
- de faire régulièrement rapport de l'exécution du programme de l'Agent Principal en charge de ce programme.

L'Unité de Gestion du programme a été mise en place par Arrêté du Ministre de l'Agriculture, conformément aux dispositions de l'Accord de financement.

Elle jouit d'une autonomie administrative et financière. Elle est chargée de :

- La mise en place d'un système comptable et de gestion des fonds du programme ;
- La préparation des prévisions des dépenses rentrant dans le cadre de la tenue des comptes et des programmes de travail et budgets annuels ;
- La mobilisation des fonds de contrepartie ;
- L'enregistrement comptable des opérations financières du programme ;

- La préparation des états financiers annuels, la tenue à jour de toute la documentation de gestion financière et comptable du programme ;
- La programmation des audits annuels, la transmission des rapports d'audits à l'emprunteur, au Fonds et à l'institution coopérant et la mise en œuvre des recommandations.

La mise en œuvre du Programme est fondée sur les principes de « faire-faire » et la participation des bénéficiaires.

## 2.12. Résultats du programme

En 2011, deux programmes ont été exécutés dans le cadre du Programme. Il s'agit des programmes suivants : le PTBA 2011 et le PP 2011. Le PTBA 2011 n'a presque pas été exécuté. Le taux de réalisation financière du PTBA 2011 était de 19,17%. Le PP 2011, quant à lui, a connu un taux d'exécution physique (96%) et budgétaire (68%) satisfaisant.

Le tableau ci-dessous détaille, par composante, l'exécution physique et budgétaire du PP 2011 :

**Tableau 11: Tableau d'exécution physique et budgétaire du PP 2011**

Composante	Exécution physique			Exécution budgétaire (USD)		
	Prévue	Réalisée/en cours	%	Prévue	Réalisé/en cours	%
1	35	33	95	1939 485	283 332	15
2	12	12	100	950 566	942 719	99
3	27	26	96	2 445 484	1 969 426	81
4	23	22	96	2 110 543	1 904 239	90
Total	97	93	96	7 446 078	5 099 716	68

Source : Rapport et Plan d'action de la mission d'Appui Technique en Mise en œuvre du 13 - 16 février 2012

**DEUXIEME PARTIE :**  
**RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS**

## Chapitre 3 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

La revue de la littérature associée aux entretiens avec les personnes ressources ont permis de recueillir les informations concernant la variable expliquée et des facteurs explicatifs. Nous nous sommes appuyés essentiellement sur le modèle d'analyse pour produire les résultats suivants.

### 1. Présentation des résultats

#### 1.1. Par rapport à la variable explicative

Les résultats par rapport à la variable explicative se présentent comme suit :

**Tableau 12: Présentation des résultats de la variable explicative**

Variables	Indicateurs	Critères	Note finale	S/total	Total
Gestion	Planification	Existence d'un cadre logique	2,5/5	15/20	37,5/60
		Détermination des besoins des bénéficiaires	2,5/5		
		Définition des objectifs	5/5		
		Elaboration d'un programme d'activités	5/5		
	Organisation	Qualification du personnel	5/5	7,5/15	
		Existence de procédures claires et partagées	0/5		
		Disponibilité des moyens matériels	2,5/5		
	Direction	Motivation du personnel	5/5	5/10	
		Existence d'un programme de formation	0/5		
	Contrôle	Etablissement d'un tableau de bord et d'un rapport d'activités	5/5	10/15	
		Respect des procédures	0/5		
		Organisation de mission de contrôle	5/5		

Les résultats de la variable Gestion se présentent ainsi qu'il suit :

**Tableau 13 : Présentation des résultats par rapport à la variable explicative « Gestion »**

Indicateurs	Notes	Taux de réalisation	Contribution
Planification	15/20	75%	40%
Organisation	7,5/15	50%	20%
Direction	5/10	50%	13%
Contrôle	10/15	67%	27%

**1.2. Par rapport à la variable expliquée**

Les résultats par rapport à la variable expliquée se présentent comme suit :

**Tableau 14: Présentation des résultats de la variable expliquée**

Variables	Indicateurs	Critères	Note finale	S/Total	Total
Performance	Economie	Respect des procédures d'achats	2,5/5	12,5/20	32,5/55
		Respect des procédures de contrôle de stock	5/5		
		Respect de l'efficacité des choix (coûts et réductions possibles)	0/5		
		Niveau des rémunérations par rapport à l'environnement	5/5		
	Efficience	Suivi des activités	5/5	10/20	
		Conformité des rapports par rapport au PTBA	0/5		
		Exécution des budgets	2/5		
		Effectif du personnel	3/5		
	Efficacité	Degré d'atteinte des résultats	2,5/5	10/15	
		Qualité de gestion de l'organisation	2,5/5		
Degré de pertinence et de cohérence du Programme de travail et Budgets annuels (PTBA)		5/5			

Les résultats de la variable Performance se présentent ainsi qu'il suit :



**Tableau 15: Présentation des résultats par rapport à la variable expliquée « Performance »**

<b>Indicateurs</b>	<b>Notes</b>	<b>Taux de réalisation</b>	<b>Contribution</b>
Economie	12,5/20	62,5 %	38%
Effizienz	10/20	50%	31%
Efficacité	10/15	67%	31%

## **2. Analyse et interprétation des résultats**

### **2.1. Par rapport à la variable explicative**

La variable Gestion est satisfaisante à 62,5% soit 37,5/60.

Nous allons examiner en détail, ce qui a contribué à ce niveau de performance en analysant les indicateurs.

- ✓ L'indicateur Planification.

Cet indicateur est très satisfaisant à 75% et contribue à 40%.

Elle a fortement contribué à la performance du Programme. En effet, les objectifs à atteindre ont été clairement définis et partagés avec tous les acteurs. Egalement un programme d'activités à suivre a été établi. Cependant le cadre logique existant n'intégrait pas au préalable un indicateur de revenu moyen par personne.

- ✓ L'indicateur Organisation

Cet indicateur est insatisfaisant avec un pourcentage de 50% et une contribution de 20%.

Ceci n'était donc pas en faveur de la bonne performance du Programme. Les principales raisons résident dans les procédures. Les procédures existantes étaient contenues dans un manuel ; cependant, l'absence d'approbation du manuel de procédures par le Comité de pilotage impactait défavorablement la validité des procédures appliquées. Egalement, il faut souligner le retard des moyens matériels pour la réalisation des activités.

✓ L'indicateur Direction

Cet indicateur est jugé insatisfaisant à 50 % avec une contribution de 13%.

Le bon point à ce niveau est la détermination du personnel dans la réalisation des objectifs du programme ; ce qui s'est traduit par l'amélioration de la qualité du travail et l'amélioration de l'exécution du programme prioritaire 2011. Cependant, l'absence de programme de formation pour l'administration a contribué défavorablement à l'obtention de ce score.

✓ L'indicateur Contrôle

Cet indicateur est insatisfaisant avec un taux de 67% et une contribution de 27%.

Ce qui a contribué à ce score est l'établissement d'un tableau de bord et de rapports d'activités. Egalement, des missions d'audit et de supervision des activités ont été conduites pour constater de l'évolution des activités sur le terrain. Cependant, le non respect des procédures a été en défaveur de cet indicateur. Le non-respect des procédures de contrôle des consommations de matières consommables est une bonne illustration. En effet, le stock de matières consommables est constitué des pièces de rechange des générateurs, de fournitures de bureau, ainsi que de matériaux de construction. Normalement, des fiches de stock existent pour le suivi théorique du stock de matières consommables ; cependant, les consommations mensuelles et annuelles ne sont pas récapitulées au niveau des fiches. Ce qui permet de ressortir que le contrôle des matières consommables n'est pas correctement effectué.

## **2.2. Par rapport à la variable expliquée**

La variable Performance est satisfaisante à 59,1% soit 32,5/55.

Nous allons examiner en détail, ce qui a contribué à ce niveau de performance en analysant les indicateurs.

✓ L'indicateur Economie

Cet indicateur est satisfaisant à 62,5% et contribue à 38%.

Le respect de l'efficience des choix et le niveau de rémunérations par rapport à l'environnement sont les raisons majeures de l'obtention de ce score. En effet, les achats sont effectués selon les modalités et conditions approuvées par le Bailleur de fonds. Egalement, les salaires sont en harmonie par rapport à l'environnement et le marché local. Cependant les

procédures d'achat sont moyennement respectées étant donné que les liasses justificatives de l'acquisition des immobilisations sont souvent incomplètes. En outre, le respect des procédures de contrôle des stocks est très insatisfaisant. Les procédures de gestion des stocks n'incluent pas un inventaire physique des stocks à la clôture de l'exercice. Les stocks théoriques ne sont donc pas rapprochés des quantités réelles.

✓ L'indicateur Efficience

Cet indicateur est insatisfaisant à 50% suivant notre analyse avec une contribution de 31%. A ce niveau, seul le suivi des activités est jugé très satisfaisant. L'exécution des budgets est considérée comme insatisfaisante. En effet, de façon générale, les dépenses budgétées n'ont pas été respectées du fait du retard constaté dans l'obtention de l'Avis de Non Objection. L'effectif du personnel est également insatisfaisant. Bien que l'effectif budgété pour l'ensemble du programme n'ait pas fait l'objet de dépassement, l'effectif budgété pour le siège n'a pas été respecté. A ce niveau, deux (2) chauffeurs et deux (2) gardiens ne figurant pas dans le PTBA ont été engagés par le programme. Pour finir, la conformité des rapports par rapport aux PTBA est très insatisfaisante. Les rapports d'activités, tels qu'établis, ne reprennent pas le détail des coûts du PTBA. Ces rapports ne présentent que la synthèse des coûts par composante. Ce qui ne devrait pas être le cas.

✓ L'indicateur Efficacité

Cet indicateur est jugé satisfaisant à 67% avec une contribution de 31%. Au niveau de cet indicateur, seul le degré de pertinence et de cohérence du PTBA est considéré comme très satisfaisant. Cependant, la qualité de gestion de l'organisation est insatisfaisante. D'une manière générale, l'unité de gestion du programme a les qualités pour mener à bien le programme. Ceci est perceptible au travers des efforts mis en œuvre pour l'exécution du Programme Prioritaire défini par la revue à mi-parcours. Cependant, de nombreuses faiblesses dans les procédures de contrôle interne devraient être corrigées afin d'améliorer la qualité de la gestion de l'organisation. Le degré d'atteinte des résultats est également jugé insatisfaisant. Malgré le fait que le programme ait enregistré un résultat moyen de 53,8% par rapport aux résultats attendus, plusieurs activités prévues dans le PTBA et le Programme Prioritaire n'ont pas été réalisées. Ceci s'est passé ainsi pour des raisons de non-paiement de Demande de Retraits de Fonds (DRF) par le Bailleur de fonds. Il faut savoir que les DRF non payés ont retardé l'exécution de nombre d'activités des composantes.

## **Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS**

Après avoir analysé la performance du Programme, il convient de formuler des recommandations au Bailleur de fonds et aux partenaires impliquées sur le projet pour une meilleure conduite des futurs projets. Ces recommandations vont porter sur les variables qui constituent les leviers sur lesquels il est possible d'agir pour améliorer la performance des futurs projets.

### **1. Recommandations par rapport à la variable expliquée**

#### **- La planification**

Dans la conception des futurs projets, il faut veiller à ce que tous les indicateurs dont celui de revenu moyen par personne soient intégrés au niveau du cadre logique.

Il faut utiliser des outils de planification comme le diagramme de GANT, le PERT et MS Project pour faciliter le suivi du projet et améliorer l'efficacité et l'efficience.

#### **- L'organisation**

Une bonne organisation est un gage de succès dans toute organisation, car elle permet d'être efficace et efficient, donc performant. Pour améliorer l'organisation, il faudra veiller à mettre rigoureusement en application toutes les procédures mises en place dans le cadre des projets. Il faut prendre également toutes les dispositions pour assurer une continuité dans la fourniture des matériels indispensables pour la conduite des activités.

#### **- La direction**

Il faut prévoir des programmes de formation pour l'administration, mais également pour les bénéficiaires.

#### **- Le contrôle**

Il faut faire un suivi régulier de l'application des procédures prévues dans le cadre des projets. Par exemple, concernant le respect des procédures des consommations, il faut veiller à ce que des procédures de contrôle périodiques soient correctement effectuées. Pour cela, il faudra faire un récapitulatif des consommations mensuelles et annuelles. Il faut également instituer

une position d'auditeur interne qui sera chargée d'effectuer des revues mensuelles pour les programmes et faire des recommandations.

## **2. Recommandations par rapport a la variable explicative**

### **- L'économie**

Il faut veiller à mettre en place des procédures d'achat et à les faire respecter lors de l'implémentation des projets. Les procédures d'achat doivent être en adéquation avec celles décrites dans les manuels de procédures ; ce qui permettrait d'éviter des gaspillages et des surfacturations.

Il faut veiller à ce qu'un système de contrôle au niveau de tous les stocks soit correctement mis en place. En effet, un inventaire physique des stocks doit être effectué à la clôture de chaque exercice et rapproché aux quantités théoriques.

### **- L'efficience**

Il faut s'assurer de la conformité des coûts exprimés dans les rapports d'activités et les PTBA. Egalement, il faut s'assurer du respect de l'exécution budgétaire, c'est-à-dire le ratio des dépenses réelles sur les dépenses budgétées, au niveau de l'année et de manière globale sur les projets.

Il faut s'assurer du respect de l'effectif du personnel réel, permanent et volontaire par rapport aux données budgétaires. Ce qui permettra d'éviter des dépassements budgétaires.

### **- L'efficacité**

Pour améliorer la qualité de gestion de l'organisation, il faut veiller à réduire les faiblesses constatées dans les procédures de contrôle interne au niveau de :

- la validation du manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- la révision du manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- des relations avec les autres programmes du Bailleurs de fonds en RDC ;
- des délais de paiement des DRF ;
- etc.

Il faut veiller à réduire le délai de traitement des DRF mais aussi effectuer une revue des DRF pour s'assurer du respect des règles et formes exigées par le Bailleur de fonds afin d'accélérer le traitement de ceux-ci.

Il faut réduire le délai dans le traitement des Avis de non objection pour faciliter l'implémentation des activités.

La mise en œuvre de ces recommandations permettra au Bailleur de fonds et aux autres partenaires impliqués dans le Programme de conduire des projets plus performants à l'avenir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

Au niveau de la Province Orientale en République Démocratique du Congo, les conflits ont résulté en de nombreux problèmes sur le plan des infrastructures routières, de la sécurité alimentaire, de l'éducation et de la santé. Pour y remédier, le Programme de développement agricole a été mis en place. Le programme a fait l'objet de plusieurs missions dont une mission d'audit à mi-parcours pour avoir une meilleure visibilité sur le déroulement des activités. Un examen plus pointu du projet a permis de tirer des leçons et faire des recommandations aux structures impliquées dans ce programme. Cet examen a consisté en l'évaluation de la performance du Programme.

Pour ce faire, nous avons établi un modèle avec une variable expliquée, la performance, et une variable explicative : la gestion. Dans notre modèle, les indicateurs de la performance sont l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Les indicateurs de la variable explicative sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

La méthodologie nous a permis de conclure que la performance du Programme est satisfaisante à 59,09%. Au niveau de cette variable, l'économie et l'efficacité sont jugées satisfaisantes avec respectivement 62,5% et 67% contre 50% pour l'efficacités qui reste insatisfaisante. Il faut également souligner que la gestion du Programme est satisfaisante à 62,5%. Les indicateurs de planification et de contrôle sont satisfaisants respectivement avec 75% et 67%. Cependant l'organisation et la direction sont jugés insatisfaisantes avec un pourcentage de 50%.

Notre étude nous a permis d'apprécier la performance du Programme en utilisant les variables précitées. Nous étant appuyé sur une méthodologie solide, il serait invraisemblable que des investigations approfondies s'éloignent de notre appréciation de la performance globale du Programme.

Ainsi, les structures impliquées au niveau du programme pourraient donc s'appuyer sur nos conclusions pour meilleure conduite des futurs projets et programmes pour le bien-être des populations.



CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

## 1. Ouvrages

- BRIDIER, Manuel & MICHAÏLOF, Serges. *Guide pratique d'analyse de projets : Evaluation et choix des projets d'investissement*. Economica, 1987.
- Banque Mondiale. *Suivi & Evaluation : quelques outils, méthodes et approches*. Copyright, 2002.
- OCDE. *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. 2002. ISBN 92-64-08527.
- VOYER, Pierre. *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. Presses de l'Université du QUEBEC, 2ème édition, 2002.

## 2. Support de cours

- AW, Boubacar. *Gestion des projets*. Dakar : CESAG, 2011,17p.
- AW, Boubacar. *Suivi et évaluation des projets*. Dakar : CESAG, 2012,67p.
- DIALLO, Pape Féloù. *Gestion des projets dans les ONG*. Dakar : CESAG, 2012,40p.
- HILY, Appotan Armand. *Technique de contrôle des projets*. Dakar : CESAG, 2012,19p.

## 3. Mémoires

- BADJI, Sékou. *Analyse de la performance d'un système de suivi évaluation de projets : cas de l'USCP du ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle*. Gestion des projets. Dakar : CESAG, 2009,91p.
- KOUASSI, Akissi Lydie. *Contribution à la mise en place d'un cadre méthodologique de suivi évaluation axé sur les résultats : cas des projets de la DPM du Sénégal*. Gestion des projets. Dakar : CESAG, 2012,72p.
- WANE, Moctar Abdourahim. *Analyse de la performance des projets exécutés par l'AGETIP et financés par la Banque Mondiale : cas du programme de développement intégré de la santé (PDIS)*. Gestion des projets. Dakar : CESAG, 2002,95p.

---

#### **4. Documents du projet**

- Rapport annuel 2011 du Programme, Janvier 2012,71p.
- Rapport annuel financier 2011 du Programme, 2012

#### **5. Sites internet**

- Eval, Centre de ressources en évaluation. Site de gestion de projet, <http://www.eval.fr/>.
- Banque Mondiale. Site de la Banque Mondiale. [www.worldbank.org/evaluation](http://www.worldbank.org/evaluation).
- Wikipedia, Encyclopédie sur internet, <http://fr.wikipedia.org/>.
- BAD, Groupe de la Banque Africaine de Développement, <http://www.afdb.org/fr/>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## Carte des Districts et Territoires de l'ORIENTALE



Annexe 2 : Carte de la République Démocratique du Congo (RDC)





### Annexe 3 : Cadre logique des résultats du Programme au 31/12/11

Résultats Attendus	Indicateurs Objectivement quantifiables	Unité	Valeur prévue à la RMP	% de réalisation	
				En 2010	En 2011
<b>Composante 1 : Relance de la Production Agricole</b>					
<b>Sous-composante 1.1 : Appui à la redynamisation/structuration paysanne des organisations paysannes</b>					
<b>R1:</b> Les communautés paysannes et des pêcheurs sont sensibilisés et dynamisés (diagnostic participatif, identification des besoins en matière d'organisation, plan d'action local).	Nombre des OP sensibilisées, structurées et dynamisées	Nombre	<b>155</b>	64,52	87,74
	Nombre de PDC mis en place fonctionnel	Nombre	<b>125</b>	25,60	56,00
	Manuel de FDA élaboré	Nombre	<b>1</b>	100,00	100,00
	Nombre de radios qui diffusent les émissions thématiques	Nombre	<b>5</b>	60,00	100,00
<b>R2 :</b> les capacités organisationnelles, en gestion et en techniques de relais paysans/pêcheurs, responsables des OP et/ou des coopératives, des associations des femmes sont renforcées	Nombre d'OP formé en organisation et fonctionnement d'une OP.	Nombre	<b>155</b>	64,52	87,74
<b>R3 :</b> Les organisations locales de paysans/pêcheurs sont fédérées au niveau des collectivités, territoires et Districts et des cadres de concertation établis aux différents niveaux.	Nombre d'Unions structurées fonctionnelles	Nombre	<b>20</b>	0,00	75,00
	Nombre de fédérations structurées fonctionnelles	Nombre	<b>2</b>	0,00	0,00
<b>R4 :</b> Les capacités d'appui des ONGD en structuration des OP sont renforcées.	Nombre des OPB recrutés et formés opérationnels	Nombre	<b>5</b>	100,00	100,00
<b>Taux moyen de S/C 1.1</b>				<b>51,83%</b>	<b>75,81%</b>

Résultats Attendus	Indicateurs Objectivement quantifiables	Unité	Valeur prévue à la RMP	% de réalisation	
				En 2010	En 2011
<b>Sous-composante 1.2 : Intensification, diversification et valorisation de la production agricole</b>					
<b>R5</b> : Accès durable aux outillages et aux intrants de base pour l'agriculture et la pêche au niveau du réseau de commercialisation privé (Unions des OP)	Nombre de ménages agricoles bénéficiaires des outillages agricoles	Nombre	<b>25000</b>	0,00	0,00%
	Nombre de ménages de pêcheurs bénéficiaires d'intrants de pêche	Nombre	<b>6000</b>	0,00%	0,00%
<b>R6</b> : l'accès aux semences/matériels végétaux améliorés est assuré dans le cadre d'un réseau de multiplication décentralisé au niveau des bassins de production.	Nombre de ménages agricoles bénéficiaires	Nombre	<b>25000</b>	21,26%	45,66%
	Nombre d'agri-multiplicateurs opérationnels	Nombre	<b>250</b>	38,40%	82,40%
<b>R7</b> : Accès aux technologies d'intensification des systèmes de production et de la diversification des productions végétales, animales et halieutiques (formation et informations)	Nombre de CDA fonctionnel	Nombre	<b>1</b>	0,00%	0,00%
<b>R8</b> : La valorisation des productions rurales par l'amélioration de la conservation et la transformation paysanne des produits des principales filières végétales, animales et halieutiques	Nombre d'unité de conservation et de transformation remis aux bénéficiaires	Nombre	<b>200</b>	0,00%	0,00%
<b>Taux moyen S/C 1.2</b>				<b>9,94%</b>	<b>21,34%</b>



Résultats Attendus	Indicateurs Objectivement quantifiables	Unité	Valeur prévue à la RMP	% de réalisation	
				En 2010	En 2011
<b>Sous-composante 1.3 : Appui au renforcement des capacités institutionnelles</b>					
<b>R9</b> : Les capacités régaliennes des services agricoles au niveau des territoires, du District et de la Province sont renforcées notamment en termes de programmation, suivi-contrôle et appui phyto et zoo sanitaire	Nombre des services appuyés en motos	Nombre	12	<b>12</b>	100,00%
<b>R10</b> : Les programmes de R&D appliquée en matière végétale, animale et halieutique sont relancés	Nombre de thèmes animés	Thème			
<b>R11</b> : Cadre de concertation entre tous les acteurs de développement rural local est formé au niveau territorial, district et province pour assurer la programmation et le suivi participatifs des actions d'appui au développement et de recherche - développement avec tous les partenaires	Nombre d'espace de dialogue et cadre de concertation organisée	Nombre	<b>10</b>	30,00%	50,00%
<b>Taux moyen S/C 1.3</b>				<b>65,00%</b>	<b>75,00%</b>
<b>Taux moyen Composante 1</b>				<b>42,26%</b>	<b>57,38%</b>

Résultats Attendus	Indicateurs Objectivement quantifiables	Unité	Valeur prévue à la RMP	% de réalisation	
				En 2010	En 2011
<b>Composante 2 : Accès aux marchés et appui à la commercialisation</b>					
<b>R12</b> : Un plan opérationnel de désenclavement des bassins en mis en place	atelier de désengagement est organisé	Atelier	<b>1</b>	100,00%	100,00%
<b>R13</b> : Le réseau de routes structurantes des bassins de production retenus est opérationnel	Km de routes structurantes et pistes rurales réhabilitées	Km	<b>258,5</b>	11,03%	11,03%
<b>R14</b> : Un système durable d'entretien des routes et pistes rurales est testé et mis en place	Nombre des CLER mis en place et opérationnel	Nombre	<b>20</b>	0,00%	0,00%
	Nombre des cantonniers mis en place et équipés	Cantonnier	<b>90</b>	0,00%	0,00%
<b>Taux moyen S/C 2.1</b>				<b>27,76%</b>	<b>27,76%</b>
<b>Sous-composante 2.2 : Appui à la commercialisation</b>					
<b>R15</b> : L'aménagement des embarcadères le long du fleuve et principaux cours d'eau complété	Nombre d'embarcadères aménagés	Embarcadère	<b>3</b>	0,00%	0,00%
<b>R16</b> : L'amélioration de l'efficacité technique et économique du transport fluvial est atteinte	Nombre des baleinières mis en service	Baleinière	<b>2</b>	100,00%	100,00%
<b>7</b> : L'accroissement des capacités des organisations de producteurs en matière de commercialisation sont atteints	Sessions de formation tenues	Session	<b>1</b>	0,00%	100,00%
<b>R18</b> : Un système d'information sur les prix et sur les volumes commercialisables est mis en place	Système d'information sur les prix et sur les volumes commercialisables est mis en place	système	<b>1</b>	0,00%	100,00%
<b>Taux moyen S/C 2.2</b>				<b>25,00%</b>	<b>75,00%</b>
<b>Total moyen Composante 2</b>				<b>26,38%</b>	<b>51,38%</b>

Résultats Attendus	Indicateurs Objectivement quantifiables	Unité	Valeur prévue à la RMP	% de réalisation	
				En 2010	En 2011
<b>Composante 3 : Accès aux services sociaux de base</b>					
<b>Sous-composante 3.1 : Amélioration de l'état sanitaire</b>					
<b>R19</b> : Les villageois participent mieux à la co-gestion du système de santé	Nombre des CODESA créés ou redynamisés au niveau des CS	CODESA	<b>24</b>	41,67%	41,67%
	Nombre de COGE créés ou redynamisés au niveau des ZS	COGE	<b>24</b>	41,67%	41,67%
	Nombre de RECO formés et appuyés en moyen de transport (vélos)	RECO	<b>105</b>	100,00%	100,00%
<b>R20</b> : Les capacités du personnel de santé sont renforcées	Nombre d'agents de santé ayant reçu des formations	Agent	<b>48</b>	16,67%	16,67%
<b>R21</b> : amélioration de la qualité des infrastructures sanitaires	Nombre de CS construits/réhabilités	CS	<b>5</b>	20,00%	20,00%
<b>R22</b> : Appui à l'approvisionnement en médicaments essentiels et consommables	Fonds de médicaments essentiels au niveau des aires de santé ciblées	\$	<b>100000</b>	78,27%	78,27%
<b>R23</b> : Appui au système de référence et contre référence	Nombre d'ambulance fournis	Ambulance	<b>5</b>	100,00%	100,00%
	Nombre de pirogues motorisées fournies	Pirogues	<b>6</b>	50,00%	100,00%
<b>R24</b> : Appui au District sanitaire et ZS	Moyens de transport fournis	Moto	<b>8</b>	75,00%	75,00%
<b>Taux moyen S/C 3.1</b>				<b>58,14%</b>	<b>63,70%</b>

Résultats Attendus	Indicateurs Objectivement quantifiables	Unité	Valeur prévue à la RMP	% de réalisation	
				En 2010	En 2011
<b>Sous-composante 3.2 : Amélioration de l'état nutritionnel</b>					
R25 : Un système de surveillance et d'éducation nutritionnelle est mis en place	Nombre de centres de santé ayant un service de suivi nutritionnel des enfants mal nourris	Centre	24	0,00%	100,00%
	Nombre de ménages d'enfants malnutris ayant bénéficié d'intrants agricoles	Ménage	182	0,00%	100,00%
<b>Taux moyen S/C 3.2</b>				<b>0,00%</b>	<b>00,00%</b>
<b>Sous-composante 3.3 : Appui à l'amélioration du secteur de l'enseignement primaire</b>					
R26 : Le niveau de qualité de l'enseignement primaire est amélioré	Sessions de recyclage des enseignants de première et deuxième années primaires organisé	Session	4	25,00%	25,00%
R27 : Des infrastructures scolaires sont améliorées	Nombre d'écoles construites/réhabilitées	Ecole	20	0,00%	10,00%
R28 : La scolarité des jeunes filles appuyée	Nombre des jeunes filles ayant bénéficié des appuis du programme	Fille/Garçon	45000	15,17%	22,94%
R29 : Les capacités de l'inspection/coordination scolaire sont renforcées	Moyens de transport fournis	Moto	10	100,00%	100,00%
<b>Sous-composante 3.4 : Amélioration de l'approvisionnement en eau potable et de l'assainissement</b>					
R30 : Aménagement des points d'eau	Points d'eau aménagés	Point d'eau	60	0,00%	0,00%
<b>Taux moyen composante 3</b>				<b>23,30%</b>	<b>50,80%</b>
<b>Taux moyen des résultats physiques du Programme</b>				<b>30,64%</b>	<b>53,09%</b>

---

## Annexe 4 : Guide d'entretien

### GUIDE D'ENTRETIEN

Ce présent Guide d'entretien a été conçu dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de Maîtrise professionnalisée en Gestion des Entreprises et des Organisations option Gestion de projet au CESAG.

Il sera administré à un échantillon de quatre (4) personnes ayant participé à la mission d'audit en RDC, ceci, en vue de collecter des données pertinentes permettant de faire une bonne analyse de la performance du programme et de faire des propositions nécessaires à l'amélioration de sa performance.

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

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

**NB**: Affectez une note allant de 0 à 5 à chaque critère selon votre appréciation.

Le code d'appréciation est le suivant:

Si la réponse est oui la note va de 1 à 5 ;

Si la réponse est non, alors la note est 0

N°	Critères	Notes
1	Existence d'un cadre logique	
2	Détermination des besoins des bénéficiaires	
3	Définition des objectifs	
4	Elaboration d'un programme d'activités	
5	Qualification du personnel	
6	Existence de procédures claires et partagées	
7	Disponibilité des moyens matériels	

<b>8</b>	Motivation du personnel	
<b>9</b>	Existence d'un programme de formation	
<b>10</b>	Etablissement d'un tableau de bord et d'un rapport d'activités	
<b>11</b>	Respect des procédures	
<b>12</b>	Organisation de mission de contrôle	
<b>13</b>	Respect des procédures d'achats	
<b>14</b>	Respect des procédures de contrôle de stock	
<b>15</b>	Respect de l'efficacité des choix (coûts et réductions possibles)	
<b>16</b>	Niveau des rémunérations par rapport à l'environnement	
<b>17</b>	Suivi des activités	
<b>18</b>	Conformité des rapports par rapport au PTBA	
<b>19</b>	Exécution des budgets	
<b>20</b>	Effectif du personnel	
<b>21</b>	Degré d'atteinte des résultats	
<b>22</b>	Qualité de gestion de l'organisation	
<b>23</b>	Degré de pertinence et de cohérence du Programme de travail et Budgets annuels (PTBA)	

---

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES ANNEXES .....	vi
SOMMAIRE .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE .....	8
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE L'EVALUATION ET DE LA PERFORMANCE. 9	
1. Définition du management des projets .....	9
1.1. Plan.....	9
1.2. Programme .....	9
1.3. Projet .....	9
2. Concepts de cycle de vie d'un projet.....	10
3. Concepts d'évaluation et de performance .....	14
3.1. Concept d'évaluation.....	14
3.1.1. But de l'évaluation.....	15
3.1.2. Types d'évaluation.....	16
3.1.3. Les outils de l'évaluation .....	18
3.2. Concepts de performance .....	21
3.2.1. Définitions de la performance.....	22
3.2.2. Les critères d'évaluation de performance .....	22
4. Concepts de l'audit de projet .....	24
4.1. L'audit .....	24
4.1.1. Définitions de l'audit de projet .....	24
4.1.2. Utilité de l'audit de projet .....	24
4.1.3. Les acteurs de l'audit du projet.....	25
4.1.4. Déroulement d'une mission d'audit des projets.....	25
4.1.5. Evaluation et Audit .....	26
5. Choix des variables, présentation du modèle d'analyse et méthodologie de l'étude	27
5.1. Choix des variables .....	27

5.1.1.	Questions de recherche et hypothèse de recherche.....	27
5.1.2.	Définition du modèle d'analyse.....	27
5.1.3.	Variable expliquée ou dépendante.....	27
5.1.4.	Variable explicative ou indépendante.....	28
5.1.5.	Présentation des indicateurs et des critères de mesure de la variable expliquée.....	28
5.1.6.	Présentation des indicateurs et des critères de mesure de la variable explicative.....	29
5.2.	Méthodologie de l'étude.....	30
5.2.1.	Techniques et instruments de l'étude.....	30
5.2.2.	Population à l'étude.....	31
5.2.3.	Mode de traitement et d'analyse de données.....	31
5.2.4.	Limite de l'étude.....	33
Chapitre 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....		34
1.	Présentation du cabinet uniconseil.....	34
1.1.	Les missions et les domaines d'intervention.....	34
1.1.1.	L'expertise comptable.....	34
1.1.1.1.	L'Audit.....	34
1.1.1.2.	Le commissariat aux comptes.....	34
1.1.2.	Les Travaux Comptables.....	35
1.1.2.1.	L'Organisation de Comptabilité.....	35
1.1.2.2.	La Tenue de Comptabilité.....	35
1.1.2.3.	La Surveillance de Comptabilité.....	35
1.1.3.	Le Conseil de Gestion.....	35
1.1.4.	Le Conseil Juridique et Fiscal.....	36
1.2.	Les Missions Spéciales.....	36
2.	Présentations du programme.....	37
2.1.	Historique.....	37
2.2.	Description de la région du programme : la Province Orientale.....	37
2.2.1.	Situation Géographique.....	37
2.2.2.	Situation économique.....	38
2.3.	Zone du programme.....	39
2.4.	Les bénéficiaires.....	39
2.5.	Les Partenaires.....	40



2.6.	Source de financement .....	42
2.7.	Objectif global du programme .....	42
2.8.	Objectifs spécifiques du programme.....	42
2.9.	Composantes du programme.....	43
2.10.	Durée du programme .....	43
2.11.	Organisation du programme .....	44
2.12.	Résultats du programme .....	45
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....		46
Chapitre 3 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS		47
1.	Présentation des résultats .....	47
1.1.	Par rapport à la variable explicative.....	47
1.2.	Par rapport à la variable expliquée.....	48
2.	Analyse et interprétation des résultats .....	49
2.1.	Par rapport à la variable explicative.....	49
2.2.	Par rapport à la variable expliquée.....	50
Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS .....		52
1.	Recommandations par rapport a la variable expliquée.....	52
2.	Recommandations par rapport a la variable explicative.....	53
CONCLUSION GENERALE .....		55
BIBLIOGRAPHIE .....		57
ANNEXES .....		60
TABLE DES MATIERES .....		71