

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

ISGEO

**INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN
ADMINISTRATION ET GESTION
DES ENTREPRISES**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

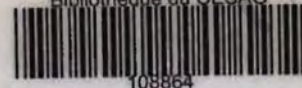
Année académique 2004-2005



**ELABORATION DU CADRE METHODOLOGIQUE DE
SUIVI EVALUATION AU SEIN D'UN PROJET A LA
SWAA/SENEGAL**

**Proposé par :
KONE Kounouwa Roland**

Bibliothèque du CESAG



**Sous la Direction de :
Pr. Ahmadou TRAORE**

**Sous le suivi de :
Mme Rokhaya N'GUERE**

Dédicaces

A mon père Monsieur KONE Sakè Elie

A ma mère Madame SEKONGO épouse Koné Salomé

A mes frères et sœurs

Remerciements

Nous voilà à la fin d'une formation de douze mois qui se solde par la rédaction d'un mémoire de fin de cycle. C'est pour nous l'occasion idoine à saisir pour adresser nos sincères remerciements à ces personnes qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à la réalisation de cette œuvre et à la réussite de notre formation.

Nous exprimons notre profonde gratitude au personnel de la Swaa/Sénégal pour avoir accepté de nous donner l'opportunité de pratiquer les connaissances acquises durant notre formation, plus particulièrement :

Madame SOW Nafi Sarr coordinatrice de projet

Madame Rokhaya N'GUERE, Secrétaire Exécutive de la Swaa

Madame Aïssatou Gaye DIALLO, Présidente du Conseil d'Administration de la Swaa

Mademoiselle VEDOGBETON Gisèle, Responsable Administrative et financière,

pour nous avoir accordé une partie de leur temps en ce qui concerne la collecte des informations.

Nous remercions aussi :

Madame Elizabeth Steady N'DIAYE, pour ses sages conseils de mère et les orientations qu'elle nous a proposées durant tout notre cycle.

Madame Edith BALIMA, pour sa disponibilité, sa patience et ses conseils avisés

Monsieur FALL M'Boulé notre affectionné « Papy » pour son soutien et réconfort apportés en nos périodes de trouble absolu.

N'oublions surtout pas le Professeur Ahmadou TRAORE, Directeur de l'ISGEO et aussi directeur de mémoire pour son encadrement, sa disponibilité, sa patience et pour nous avoir traité comme un père pendant toute cette année chargée d'incertitudes.

Nous signifions aussi notre gratitude à Madama Aby SANE pour son soutien et sa complicité.

Mention Spéciale à Madame OUATTARA Traoré Catherine ma « mère, confidente et amie » pour tous ses conseils qui je l'avoue m'ont ouvert l'esprit et m'ont donné la force de surmonter tous les obstacles de cette vie.

Nous ne pouvons clore cette section sans oublier tous les camarades de la troisième promotion du DESAG pour les moments que nous avons passés ensemble et pour le soutien qu'ils nous ont apporté

Sigles et abréviations

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

ANCS : Alliance Nationale de Lutte Contre le Sida

BIT : Bureau International du Travail

CONGAD : Coordination des ONG pour le Développement

DET: De l'Eau pour Tous

FUNUAP : Fonds des Nations Unies Pour la Population

HACI: Hope for African Children Initiative

IOV: Indicateur Objectivement Vérifiable

IST : Infection Sexuellement Transmissible

MV: Moyen de Vérification

OEV : Orphelins et Enfants Vulnérables

OF : Organisation Féminine

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PTBA : Programme de Travail et de Budget Annuel

SR : Santé de la Reproduction

SWAA: Society for Women Against Aids

Liste des tableaux

Tableau 1 comparatif du suivi et de l'évaluation	P 26
Tableau 2: Bilan du projet	P30
Tableau 3 résumant les variables explicatives	P 46
Tableau 4 présentant la variable expliquée	P 47
Tableau 5 : Evaluation des variables	P 49
Tableau 6 : Résultat de la variable pertinence	P 58
Tableau 7 : Résultat de la variable efficacité	P 59
Tableau 8 : Résultat de la variable efficience	P 60
Tableau 9 : Résultat de la variable impact	P 61
Tableau 10 : Résultat de la variable durabilité	P 62
Tableau 11 : Résultat de la variable planification	P 63
Tableau 12 : Résultat de la variable organisation	P 64
Tableau 13 : Résultat de la variable direction	P 65
Tableau 14 : Résultat de la variable contrôle	P 67
Tableau 15 : Résultat de la variable environnement	P 68
Tableau 16 : Moyenne de la variable explicative	P 70
Tableau 17 : Moyenne de la variable expliquée	P70

Liste des schémas

Schéma 1 : Un système d'information sous le modèle de Diagramme de Flux (DFD)	P 33
Schéma 2 : résumant la procédure de mise en place d'un système de suivi évaluation	P 39
Schéma 3 : Exemple de cadre logique	P 41
Schéma 4 : récapitulatif des variables	P 45

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	7
Objet de l'étude	9
Objectif de l'étude	9
Problématique	10
Définition des principaux concepts	14
Le projet	14
1-1 Caractéristiques d'un projet	16
2- Le cycle de vie d'un projet et place du suivi et évaluation	18
2-1 L'identification	18
2-2 La préparation	18
2-3 L'appréciation ou évaluation ex-ante	19
2-4 La sélection	20
2-5 La réalisation	20
2-6 La fermeture ou suite du projet	21
2-7 L'évaluation ex-post	22
3- Généralités sur le suivi et l'évaluation	22
3-1 Le suivi	22
3-2 L'évaluation	23
3-2-1 Typologie des méthodes d'évaluation	24
3-2-1-1 L'évaluation continue	24
3-2-1-2 L'évaluation terminale	25
3-2-1-3 L'évaluation rétrospective	25
3-3 Le système de suivi et évaluation	27
3-3-1 Définitions d'un système et d'un système de suivi évaluation	27
3-3-2 Typologie des systèmes de suivi évaluation	27
Les résultats	29
3-3-2-1 Le système de suivi évaluation axé sur les résultats	31
3-3-2-2 Le système de suivi évaluation axé sur les effets	31
3-3-2-3 Le système de suivi évaluation axé sur l'impact	32
3-4 Elaboration d'un système de suivi évaluation axé sur l'impact	32
3-4-1 Définition d'un système d'information	33
3-4-1-1 Caractéristiques d'un système d'information efficace	33
3-4-2 Etapes de mise en place d'un système de suivi évaluation	35
4- Outils du suivi évaluation	40
4-1 Outil N° 1 Le cadre logique	40
4-2 Choix du modèle d'analyse	44
4-3 La population à l'étude	47
4-4 Les instruments de l'étude	48
4-5 Les méthodes d'administration	48

4-6 Le mode de traitement des données	49
1 – PRESENTATION DE L'ONG.....	51
1.1 Historique.....	51
1.2 Bilan des activités de la SWAASENEGAL au cours de ces 3 dernières années.....	52
2. RESULTATS (évaluation des pratiques de suivi et évaluation au sein de la SWAA).....	58
2-1 Résultats par rapport à la variable expliquée.	58
2.2.1 L'environnement interne.....	63
2-3-3 Synthèse des variables	70
2.3.3.1- La variable explicative.....	70
2.3.3.2- La variable expliquée.....	70
3- RECOMMANDATIONS	71
3.1 Par rapport à la variable explicative	71
3-2- Par rapport à la variable expliquée	81
BIBLIOGRAPHIE	88
ANNEXES.....	90

AVANT PROPOS

Depuis plusieurs décennies, la question de la réduction de la pauvreté a toujours préoccupé l'humanité toute entière en général et les bailleurs de fonds en particulier en l'occurrence la Banque Mondiale, Le Fonds Monétaire International et la Banque Européenne de développement.

Dans le souci donc d'apporter une solution efficace et durable à ce fléau aux multiples facettes, ces bailleurs ont financé à coût de plusieurs milliers de milliards des projets dits de développement disséminés à travers le monde entier et plus particulièrement dans les pays les moins avancés.

Le bilan de ces projets après deux décennies reste mitigé eu égard aux résultats pas très réjouissants obtenus.

En effet, ces projets dans leur majorité n'ont pas pu atteindre les objectifs qui leur étaient assignés, objectifs qui justifiaient même leur existence. Les études et évaluations effectuées sur ces projets ont révélé des causes multiples variant d'une organisation, d'un pays et d'un projet à l'autre.

Ainsi, il a pu être décelé des problèmes liés à la conception de ces projets. Selon l'encyclopédie wikipedia¹ « avant les années 80, au début de l'apparition des projets, les projets étaient régis par le développement séquentiel traditionnel. Ce type de montage était le plus simple mais le moins efficace. Les tâches passent d'un service à l'autre selon le principe « over the wall ». Un service effectue une action complètement puis la passe au service suivant. Ce mode de conception par tâches successives ne s'est pas avéré efficace à cause du temps total du projet qui devenait long et ayant pour conséquence que les projets ne se réalisaient pas dans les délais, ce qui impliquait des coûts supplémentaires. »

D'autres études mettent plutôt en avant la question de la gestion à proprement parler des projets. Une étude américaine révèle que chaque année des sommes considérables sont investies dans le développement. Il est habituel de trouver des projets en retard, excédant les budgets prévus et produisant des résultats qui ne répondent pas aux besoins des populations cible. L'étude

¹ fr.wikipedia.org/wiki/Optimisation_multidisciplinaire

montre que 29% des projets sont complétés selon les estimations et budgets initiaux en respectant les besoins exprimés tandis que 18% de tous ces projets sont abruptement terminés avant qu'ils ne soient complétés et 53% des projets sont en retard et vont coûter beaucoup plus que les estimations originales et/ou vont être amputés de volets qu'ils étaient supposés avoir. (The Standish Group, 2004)

D'autres études par contre ont mis en relief une difficulté véritable de suivi & évaluation de ces projets comme cause de non atteinte des objectifs fixés. Selon ces études les objectifs globaux de réduction de la pauvreté ne sont pas atteints parce que les projets manquent de systèmes de suivi & évaluation et même quand il en existe, ils ne sont pas toujours fonctionnels voire efficaces. Et cela s'explique par plusieurs facteurs. Ces facteurs sont d'ordre humain car le personnel généralement impliqué dans ces projets s'avère peu qualifié en matière de gestion de projets en général et en suivi & évaluation en particulier. D'autres facteurs sont d'ordre organisationnel.

En effet, bien des organisations n'ont pas prévu de système de suivi & évaluation dans la gestion quotidienne de leurs projets et quand les systèmes existent-ils n'arrivent pas à jouer le rôle qui est le leur. Ces systèmes n'arrivent pas à atteindre les objectifs parce que très souvent ils sont confrontés à une absence d'outils appropriés et propres au suivi & évaluation.

Mais force est de noter que peu d'études ont été réalisées dans les organisations afin d'en déceler les problèmes de fond inhérents au suivi & évaluation pour éventuellement faire des propositions correctrices.

C'est à ce niveau que la justification de l'étude que nous avons réalisée prend tout son sens. Elle n'a pas la prétention de résoudre la question de l'inefficacité des projets liée au suivi & évaluation. Mais elle se présente plutôt comme une autre modeste contribution à la recherche des solutions à cette problématique qui est de plus en plus incontournable dans la quête d'efficacité, d'efficience et d'impact dans les projets mis en œuvre.

INTRODUCTION

Objet de l'étude

Nous avons pour ambition de doter la SWAA/Sénégal d'un cadre méthodologique de mise en place d'un système de suivi et évaluation adapté à ses besoins. C'est un outil indispensable qui lui permettra d'allier efficacité, efficacie et performance afin de permettre aux projets qu'elle entreprend d'atteindre l'impact souhaité.

Objectif de l'étude

La SWAA était, à l'origine, une association de par sa constitution et son mode d'intervention. Il a été décidé lors de son dernier conseil d'administration du 05 février 2005, et ce sur recommandation de ses bailleurs de fonds et partenaires de passer au statut d'ONG.

Cette nouvelle orientation des objectifs et du mode de gestion de la SWAA a impliqué de nouvelles exigences. Au nombre de celles-ci figure le besoin d'efficacité, d'efficacie et d'atteinte de l'impact souhaité. Tout ceci justifiera à n'en point douter la raison d'être de la structure.

La recherche de performance et d'impact dans les projets qu'elle entreprend nous a conduit au projet de renforcement des capacités des Organisations féminines(OF) pour une meilleure prise en charge des questions de Santé de la Reproduction (SR).

Nous avons pour mission de contribuer à l'élaboration des conditions de mise en place d'un système de suivi et évaluation. Cette mission revêt donc une analyse descriptive et critique des pratiques de suivi et évaluation existant au sein de la SWAA et particulièrement pour le projet ci-dessus cité afin d'en déceler les failles pour ensuite faire des propositions d'amélioration et élaborer une méthodologie de mise en place d'un système de suivi et évaluation qui permette de remédier aux faiblesses décelées.

Problématique

La quête de performance, d'efficacité, le souci d'atteinte d'un impact réel des ses projets et le désir de satisfaction de ses partenaires et bailleurs de fonds constituent les préoccupations majeures de la SWAA. Ces préoccupations se traduisent de façon concrète par le changement de statut. En effet, la SWAA était à l'origine une association avec un mode de gestion spécifique qui a prouvé ses limites. Passée au statut d'Organisation Non Gouvernementale (ONG) elle veut instaurer en son sein une dynamique nouvelle. Ce désir de prendre une nouvelle orientation s'explique par le fait que les bailleurs de fonds deviennent de plus en plus exigeants. En effet, ces derniers aimeraient bien qu'une gestion rigoureuse soit faite des ressources déjà limitées, voire, rares qu'ils allouent à leurs partenaires. Ils aimeraient aussi voir les projets être menés à terme et ce dans le respect scrupuleux des délais prescrits. Ils veulent aussi voir à travers des rapports techniques bien rédigés et réalistes l'impact véritable des projets qu'ils financent sur les populations cibles.

Toutes ces exigences expliqueraient pourquoi plusieurs bailleurs de fonds ont interrompu tout financement et partenariat avec la SWAA (Society for Women against Aids in Africa). Les raisons évoquées comme étant à l'origine de cette contre performance sont multiples et pourraient s'expliquer par divers facteurs inhérents à la structure. Ces supposées raisons peuvent se répartir en différentes catégories. Elles seraient d'ordre organisationnel car il n'existe aucun système véritable et formellement établi de collecte et de diffusion de l'information ce qui expliquerait la grande difficulté à réunir les informations pertinentes en un temps record pour la rédaction des rapports techniques et ce qui fait que jusqu'à aujourd'hui certains documents importants relatifs à la structure demeurent introuvables. Aussi, les projets de la SWAA étaient gérés par entités séparées c'est-à-dire que les personnes en charge des projets n'avaient de comptes à rendre qu'aux différents bailleurs qui finançaient ces projets, d'où l'absence totale de gestion collégiale et centralisée. Les causes évoquées sont aussi d'ordre humain car l'effectif dans sa grande majorité ne perçoit pas l'utilité d'un bon système de collecte et de remontée de l'information. Il y a aussi le manque de compétences réelles dans le domaine de la gestion efficace des projets.

Un autre facteur explicatif de cet état de fait est l'insuffisance de matériel adéquat dû à une limitation des moyens financiers.

A la lumière de toutes ces causes avancées et comme aucune étude sérieuse et profonde n'a été menée pour déceler les causes exactes, nous sommes tentés d'estimer que cette situation est due à l'absence d'un système de suivi et évaluation véritable au sein de la SWAA et aussi à la méconnaissance et à l'incompréhension de la pertinence d'un système de suivi & évaluation en tant qu'outil privilégié d'aide à la gestion efficace des projets et à la prise décision.

Aussi aimerions-nous savoir quel est l'état actuel du système de suivi et évaluation des activités de la SWAA ? Quelles sont les principales contraintes évoquées auxquelles elle est confrontée ? Comment devons-nous procéder pour élaborer un système de suivi et évaluation adapté aux besoins de la SWAA ? Et enfin quelles les recommandations pouvons nous faire pour apporter une tentative de résolution des problèmes de la SWAA ? Voici autant de préoccupations que notre étude souhaiterait examiner.

Intérêt de l'étude

Pour la SWAA : Cette étude a pour but de proposer à la SWAA la démarche à suivre pour avoir un système de suivi évaluation viable et adapté à ses besoins. Ceci contribuera à lui permettre d'atteindre les impacts souhaités dans les projets qu'elle met en œuvre.

Pour les partenaires institutionnels et financiers de la SWAA : ils pourront à la lecture de ce mémoire être convaincus de la volonté de la SWAA d'avoir un système de suivi évaluation propre et fonctionnel et pourront ainsi l'adapter aux projets spécifiques qu'il déroulent avec la SWAA.

Pour nous, cette analyse nous permettra de juger du niveau d'assimilation et de compréhension des enseignements que nous avons reçus pendant notre formation, plus particulièrement lors des modules de gestion des projets.

Délimitation de l'étude

Notre étude portera sur les pratiques du suivi et évaluation et mènera à l'élaboration d'un cadre méthodologique de suivi et évaluation au sein de la SWAA. Notre étude se limitera au cadre de suivi de l'exécution des projets, et de l'évaluation qui est faite de ces projets. Elle ne prendra pas en compte les différents types d'évaluation.

Démarche de l'étude

La méthodologie adoptée pour la collecte, l'organisation le traitement et l'analyse des données est basée sur différentes étapes. Il s'agit de :

la revue de la littérature qui a surtout été menée au niveau de la bibliothèque du CESAG, sur les notes de cours et sur internet.

- la prise de contact avec la Secrétaire Exécutive de la SWAA qui a consisté en une présentation des objectifs et attentes par rapport à l'étude.
- l'entretien avec le personnel de l'ONG
- l'élaboration du guide d'entretien
- la collecte de données
- l'analyse des données collectées
- la formulation des recommandations

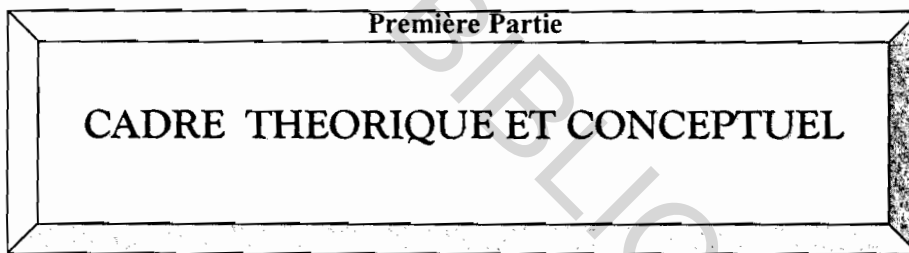
Plan de l'étude

Notre étude comprend une introduction et une conclusion, elle s'articule principalement autour de deux grandes parties.

La première est le cadre théorique et contextuel et portera sur la revue de la littérature, la définition des principaux concepts nécessaires à la conduite de l'étude et traitera aussi de la situation de suivi évaluation au sein de la SWAA.

La seconde partie se constitue essentiellement de l'analyse des résultats obtenus, les propositions de recommandation et enfin un plan de mise en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Définition des principaux concepts

L'étude scientifique des aspects d'un domaine particulier requiert une bonne connaissance des concepts de base et des relations qu'ils entretiennent entre eux avant de se lancer dans quelque aventure intellectuelle et professionnelle que ce soit. Dans le cadre de notre étude relative au système de suivi évaluation, nous donnerons les définitions de ces concepts que nous jugeons pertinents au cas spécifique que nous analysons.

Pour parler de suivi et évaluation il faut que ces deux concepts soient logés dans leur contexte. On ne peut parler de suivi et d'évaluation sans faire référence au concept de projet car c'est dans le projet même que ces deux termes prennent tout leur sens. Nous allons donc essayer dans ce qui suit de donner quelques définitions au concept de projet.

Le projet

« Un projet est un ensemble optimal d'actions à caractère d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. Les éléments d'un projet doivent être définis avec précision quant à leur nature, leur emplacement et leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de fonds, de matière et de main d'œuvre, ainsi que les revenus escomptés tels que la réduction des coûts, accroissement de production et développement des institutions sont estimés à l'avance. Les coûts et revenus sont calculés en termes financiers et économiques ou s'il n'est pas possible de les quantifier – définis avec une précision qui permette de formuler un jugement raisonné sur ce qui doit être l'ensemble optimal des actions ». ²

Un projet c'est aussi « une série d'activités visant à atteindre un objectif spécifique grâce à des moyens mis en œuvre pour entreprendre des activités qui débouchent sur des résultats qui visent à réaliser l'objectif spécifique dans un délai donné ».

²« Qu'entend-on par projet de la Banque Mondiale ? » : M.M CHADENET et John. A. KING

Toujours dans la définition d'un projet la Banque Mondiale nous donne la définition suivante : « Ensemble d'actions, d'interventions et de réalisations (infrastructures, équipements, services fonctionnels avec le personnel requis etc.) situé dans l'espace et défini dans le temps suivant un calendrier et un programme établis d'avance et faisant très souvent(mais pas toujours) intervenir des opérateurs multiples et autonomes qui dans une situation problématique(de besoin) donnée, vise un objectif global, voulu par les bénéficiaires et/ou les participants d'amélioration des institutions et/ou des conditions de vie des populations concernées au travers de l'obtention de résultats explicités menés dans le cadre d'une institution responsable du projet adéquatement organisée chargée de diriger ou de coordonner l'ensemble des activités nécessaires (actions et interventions) »³.

Jean LISSARAGUE définit un « projet » comme étant « un ensemble d'opérations qui doivent permettre d'atteindre un objectif clairement exprimable et présentant un certain caractère d'unicité »⁴

C'est aussi « un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de ressources et de temps limités ».

A la lumière de ces définitions l'on se rend tout de suite compte que le terme projet englobe un champ très vaste de domaines et cela nous mène à dégager les caractéristiques majeures d'un projet.

Le projet contrairement à ce que bien des personnes pensent n'est pas identique au programme car il existe des différences clairement établies entre ces deux concepts.

Un programme est donc un ensemble d'activités, de projets ou de services conçus pour atteindre des objectifs spécifiques avec un calendrier et un budget définis. Il intéresse particulièrement un ou plusieurs secteurs donnés.

On dira donc ici que le projet au lieu d'être confondu au programme doit au contraire être perçu comme une entité du programme. Et c'est la somme des projets que doit entreprendre une organisation ou institution qui donne le programme.

³ Pr Ahmadou TRAORE, Conception et suivi des projets, codex DESAG, mai 2005, p.143

⁴ « Qu'est-ce que le P.E.R.T ? » : Jean LISSARAGUE

Un programme de développement est un ensemble coordonné d'actions à entreprendre en vue d'accroître le potentiel de production du secteur économique intéressé ou de la région contribuant ainsi à atteindre les objectifs globaux du plan.

Le plan de développement économique est donc un ensemble de dispositions destinées à permettre à l'économie d'un pays ou d'une région d'atteindre au bout d'une certaine période bien définie des objectifs de croissance ou de développement.

1-1 Caractéristiques d'un projet

Nous pouvons en énumérer six grandes qui contiennent chacune des composantes particulières :

La nouveauté/ unicité

Un projet implique généralement de faire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas été fait exactement de la même manière ou dans le même contexte auparavant. Le degré de nouveauté peut donc varier d'un projet à l'autre si on les considère du point de vue du secteur ou domaine. Le projet sera donc en somme identifié par son caractère innovant.

La durée limitée

Cela signifie que le projet est par nature temporaire, passager. Il est soumis à une date de début et à une date de fin bien prédéterminées. La durée du projet sera donc déterminée par sa taille. Plus le projet est grand /gigantesque plus son inscription dans le temps est longue. Il va donc sans dire que par effet de comparaison un petit projet peut prendre très peu de temps soit quelques jours, semaines ou mois.

L'assujettissement à des contraintes rigoureuses

Le client est celui là même pour qui le projet est réalisé. Le satisfaire signifie donc que ses exigences ont été prises en compte et respectées. Ces exigences sont formulées sous forme de contraintes qui sont de quatre ordres, à savoir :

- ✓ Les normes de performances liées au fonctionnement du produit ou service ;
- ✓ Les normes de qualités du produit ou service ;

- ✓ Les délais de livraison ;
- ✓ Les coûts du projet.

Le degré d'importance de ces quatre variables évoluera selon les exigences du projet.

Un cycle de vie dynamique

Le cycle de vie se subdivise en six grandes étapes. Tout projet prend naissance dans l'émergence d'un désir ou besoin d'un demandeur ou client et qui si tout se passe comme prévu se termine après la livraison à ce client d'un produit ou service jugé comme satisfaisant le besoin ou désir exprimé. Ces six phases sont l'identification, la préparation, l'évaluation ex-ante, la sélection, la réalisation et enfin la terminaison ou fermeture du projet.

L'implication de nombreux intervenants d'origines diverses

Cette caractéristique constitue l'une des différences les plus importantes entre une unité organisationnelle traditionnelle et un projet. On retrouve en effet très souvent parmi les intervenants d'un projet des personnes provenant de plusieurs unités d'une même organisation ou d'organisations différentes. Dans plusieurs projets, les intervenants sont de disciplines professionnelles ou de spécialités variées, de nationalités et de cultures diverses. La résultante de cette caractéristique est qu'on ne trouvera pas facilement dans un projet une communauté d'intérêts, d'orientations et d'objectifs parmi les intervenants. Il y a aussi le fait que la personne responsable du projet a généralement beaucoup moins d'autorité sur ses ressources que le dirigeant d'une unité organisationnelle traditionnelle.

Un contexte d'incertitude

En raison de toutes les caractéristiques qui ont précédé, tout projet est par définition soumis à un contexte d'incertitude qui le transforme en une aventure risquée : c'est cette caractéristique là même qui nous inquiète et dans le même temps nous attire.

Tous les projets ne sont évidemment pas soumis au même degré d'incertitude. Ce degré d'incertitude varie en fonction de :

- ✓ La taille du projet
- ✓ De la nouveauté du projet, de la technologie utilisée

- ✓ De la rigueur des contraintes de performance, de qualité, de temps, et de coûts
- ✓ De la complexité et de l'imprévisibilité de l'environnement, du nombre et de la diversité des ressources

2- Le cycle de vie d'un projet et place du suivi et évaluation

De la formulation à la phase d'évaluation des résultats obtenus, le projet traverse plusieurs étapes dont l'ensemble constitue son cycle de vie. De façon schématique, trois grandes étapes constituent le cycle de vie du projet : la préparation, l'exécution et l'évaluation. Dans le détail il traverse plusieurs phases qui sont les suivantes :

2-1 L'identification

Il s'agit à ce niveau de trouver les projets qui doivent contribuer à l'effort de développement du pays mais qui seront aussi autant rentables que possible financièrement et économiquement. Il s'agit également dans cette phase de voir d'un point de vue macroéconomique, de faire l'analyse de la situation du marché sur lequel vont être introduits les outputs du projet envisagé. Il faudra donc faire l'analyse des besoins et de la demande effective afin de voir si la situation est une demande excédentaire ou de capacité excédentaire mais d'analyse autant que possible toute la structure, le comportement et la performance de l'industrie dans laquelle va s'insérer le projet.

Au vu donc de ce qui précède, l'idée de projet s'apparente à un recensement et à l'examen sommaire de toutes les options possibles, afin de se faire une idée générale et claire de l'ordre de grandeur, du coût et des recettes du projet envisagé. Dans certains cas, on parle alors d'*étude de pré faisabilité*.

2-2 La préparation

La préparation consiste à concevoir le projet dans toutes ses composantes et de permettre une analyse de fiabilité. Dans cette étape, il faut déterminer les conditions, les besoins, les contraintes locales et les variables de changement social qui affecteront la conception du projet.

Ici il est nécessaire d'établir les présuppositions qui ne sont autres que les multiples contraintes qu'il faut lever pour assurer le succès du projet. A ce niveau notons que trop de présuppositions conduisent à un non démarrage du projet. Aussi faut-il en déceler le minimum possible.

Toujours dans la préparation il faut prendre en compte les variantes envisageables. C'est à ce stade que l'on détermine les dimensions et les localisations du projet et où on approfondit la justification du projet en fonction des variantes.

Ensuite vient l'analyse de la faisabilité du projet en considérant les aspects techniques, commerciaux, financiers, économiques, sociaux et organisationnels et administratifs. Tous ces aspects interviennent dans le montage du projet seulement.

Il est aussi important à ce niveau de prévoir un « plan de deuxième ligne » car les projets dans les pays en développement présentent plus de risques d'insuccès que dans les pays développés. Il faut donc pour cela prévoir dès le début du projet des solutions de rechange pour les éléments du projet qui peuvent mettre en péril sa réalisation et tenir compte de ces aspects dans la phase de préparation.

Enfin, la dernière partie de cette phase est l'adhésion des intervenants. Il faut dès le début du projet obtenir l'adhésion de ceux qui auront à participer de près ou de loin au projet (gouvernement, organismes d'exécution, organismes de financement, groupes de populations, fournisseurs d'inputs, etc.) afin de vérifier leur intérêt et leur volonté de voir le projet réussir. Il s'agit aussi de s'assurer qu'il existe une entente entre les participants sur les objectifs du projet.

2-3 L'appréciation ou évaluation ex-ante

Cette troisième étape est la plus critique au niveau de la planification : elle dépend de toute évidence de la qualité du travail qui a été effectué dans les deux premières étapes. C'est ici que l'analyste (et plus tard le décideur) devra poser un jugement nécessairement qualitatif sur les objectifs visés par le projet et la viabilité même du projet. On reprendra donc ici les mêmes éléments que dans la phase de préparation et il s'agira alors en fonction de divers critères que l'on établira de poser un jugement sur chaque élément, de faire une analyse de risque pour ce qui est

de cet élément, et de poser un jugement global sur le projet. Si le jugement est négatif, on propose d'abandonner le projet ou on en modifie la conception.

2-4 La sélection

A ce niveau ce sont les décideurs qui jouent le rôle principal. Même s'il est vrai que dans la pratique c'est souvent la sélection qui est la première étape et la préparation la deuxième, nous ferons l'hypothèse que cette réalité ne joue pas pour tous les projets, sinon les autres phases ne servent qu'à justifier ou tenter de vérifier que le projet est valable.

La phase de sélection comprend d'abord la sélection proprement dite où le décideur choisit le projet ou une variante du projet, le refuse, demande des études complémentaires ou exige que la conception soit modifiée tout ceci en fonction du rapport d'appréciation de projet. S'il y a plusieurs décideurs il est nécessaire d'établir un consensus entre eux. Le décideur peut être une instance politique ou administrative : tout dépend de comment fonctionne le système institutionnel en place.

Vient ensuite la négociation qui prend place une fois que le projet est sélectionné par le décideur. Après cette sélection il arrive qu'une négociation soit nécessaire avec un décideur de niveau plus élevé au niveau gouvernemental ou le bailleur de fonds qui est choisi. La personne qui a sélectionné le projet doit alors choisir, préparer l'équipe de négociation (s'il ne le fait pas lui-même), préparer la position de négociation et clarifier les positions qui seront acceptables. On négocie alors les prêts, subventions ou autres conditions nécessaires.

L'étape finale devient alors l'approbation. Là s'il est nécessaire on obtient l'approbation officielle du gouvernement et les conditions nécessaires au niveau juridique pour que le projet puisse se faire.

2-5 La réalisation

Dès la signature de la convention de financement, la phase de réalisation peut commencer. La réalisation est le cadre de l'exécution opérationnelle des activités prévues pour atteindre les objectifs du projet. La réalisation se fait sous quatre formes : la mise en œuvre, la réalisation de la phase d'investissement, la réalisation de la phase de production, le contrôle et le rééquilibrage.

La phase de mise en œuvre consiste à faire la mobilisation des ressources qui seront utilisées, les amener au niveau adéquat de qualité et créer les pré-conditions qui ont déjà été identifiées pour que ces mêmes ressources soient utilisées efficacement. C'est la période pendant laquelle on formalise l'engagement des intervenants en même temps que l'on obtient les ressources nécessaires. C'est alors que le plan d'opération se transforme en activités et où on met en place tout le système administratif interne ainsi que les liens avec les fournisseurs de produits et services.

Après cela vient l'investissement qui précède ce pour quoi le projet a été conçu. Lors de la réalisation de la phase de production ; on établit les liens avec les acheteurs et le système de production. A ce niveau une attention particulière doit être accordée au système administratif interne afin de le corriger au plus tôt s'il s'avère inadéquat pour aider à une gestion efficace des ressources.

Il faut ensuite faire des contrôles réguliers du projet à l'aide du système mis en place. Il faut donc la mise en place d'un système d'information adéquat et un système pré établi pour régler les problèmes. En cas d'inopéation de ces systèmes il faut les modifier pour éviter un dérapage du projet.

2-6 La fermeture ou suite du projet

A ce stade deux cas de figures se présentent : soit on ferme le projet ce qui veut dire que de part sa nature même le projet est terminé dans ce cas on doit examiner s'il pourrait y avoir un élément de suite au projet afin de mieux assurer la réalisation de l'objectif final pour lequel le projet avait été créé.

Le second cas de figure est que le projet ne soit pas un succès et que l'avis du décideur est qu'il sera quasi impossible d'obtenir un résultat final positif. Si on arrive à la conclusion que le projet sera un insuccès, on doit le fermer aussitôt et utiliser les ressources à d'autres fin plus utiles.

2-7 L'évaluation ex-post

Elle se produit deux, trois ou cinq ans après la fin du projet. Elle est une analyse qui porte sur l'impact du projet et fait ressortir les différents effets. Elle permet de tirer les leçons nécessaires pour réajuster les objectifs des projets. Si l'on a bien préparé l'information nécessaire en route, il est relativement facile d'effectuer l'évaluation du projet. L'objectif de cette évaluation est donc de vérifier que l'efficacité et l'efficience ont été atteintes. L'important ici est de pouvoir faire ressortir par une analyse minutieuse les forces et les faiblesses internes au projet en tenant compte des situations qui étaient hors de contrôle du gestionnaire de projet encore appelées situations critiques afin de tirer des leçons utiles pour les autres projets du même type ou pour faire des propositions d'investissement liées à ce projet.

3- Généralités sur le suivi et l'évaluation

3-1 Le suivi

Face à une exigence croissante du contenu des projets et à l'importance accordée à la mesure des résultats et effets tant par les partenaires et les bénéficiaires que par les institutions financières, le suivi se présente aujourd'hui comme un outil d'évolution des projets au service des différents acteurs. Le suivi s'intègre au projet dès sa conception. Il peut être :

- une démarche légère de collecte régulière d'informations clés permettant une connaissance du projet (mise en évidence et mesure des écarts) ;
- une veille active induisant des réactions à des temps définis du projet, sur une échelle temporelle située entre le court et le moyen terme (explication des écarts).

Le suivi se définit donc comme un processus continu de collecte et de traitement des informations. C'est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation. (EUROPACT)

Le PNUD définit le suivi « comme une fonction continue visant à assurer à la direction et aux principales parties prenantes une intervention permanente assortie d'indications rapides de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats ». Une intervention permanente peut consister en projets ; programmes ou autres types d'appui à un effet.

Il existe dans la terminologie des projets plusieurs types de suivi ayant chacun ses spécificités :

- *le suivi des résultats ou des performances* impliquant qu'il faut suivre les progrès réalisés vers les buts à atteindre, comme par exemple la réduction du taux de prévalence du VIH dans une région ou encore l'accès plus régulier de la majorité des personnes infectées par le SIDA aux anti rétroviraux. Le suivi de la performance vise plus particulièrement à surveiller les tendances des résultats sur un certain temps et pour certains groupes et certaines zones. Il vise aussi à collecter des informations qui permettent d'étudier les facteurs qui déterminent ces résultats, et à donner aux décideurs des informations en retour sur l'efficacité des mesures prises.

En somme, le suivi des résultats est un support de pilotage du projet se traduisant par une activité soutenue, permanente de collecte de données et d'informations ; c'est aussi un système de traitement de données et de diffusion de l'information.

- *le suivi des effets* qui permet de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes non prévues à l'origine et que le projet pourrait déclencher. Ces conséquences peuvent être de trois ordres :
 - conséquences sur l'environnement
 - conséquences sociales (niveau nutritionnel, mouvements démographiques, génération d'activités génératrices de revenus ...)
 - conséquences économiques et politiques (redistribution de revenus ...)
- *le suivi des facteurs externes ou de conjoncture* est un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster le projet en fonction des contraintes externes et comprend généralement des tableaux d'information permettant de suivre les fluctuations conjoncturelles (prix, marchés, climats, etc.) et les facteurs économiques externes (crédit, recherche, etc.)

De même que nous avons dans le cadre de la gestion des projets plusieurs types de suivi, de même avons-nous une variété d'évaluations.

3-2 L'évaluation

« L'évaluation est une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. C'est un processus d'organisation qui vise à améliorer les activités en cours et à aider la direction dans ses activités futures de planification, de programmation et de prise de décision ». ⁵

En la considérant dans les programmes de développement rural qui ont pour vocation de combattre et faire reculer la pauvreté, on peut dire qu'elle a pour but d'évaluer les effets (avantages ou désavantages, c'est-à-dire les objectifs immédiats) et l'impact (objectifs à long terme) sur les bénéficiaires.

Il s'agit donc à ce stade de déterminer **qui** ou **quel groupe** a bénéficié de l'activité (ou a été désavantagé par elle), dans **quelle** proportion (par rapport à la situation existant auparavant), de **quelle** façon (directe ou indirecte) et **pourquoi** (c'est-à-dire établir autant que possible les relations de cause à effet entre les activités et leurs résultats).

En somme évaluer revient fondamentalement à porter un jugement de valeur sur l'intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision. Ce jugement peut résulter de l'application de critères et de normes (évaluation normative) où on cherche à apprécier chacune des composantes de l'intervention par rapport aux normes et critères établis. Ce jugement peut aussi s'élaborer à partir d'une démarche scientifique (recherche évaluative). A partir de cette recherche scientifique on cherche à examiner les relations qui existent entre les différentes composantes d'une intervention.

Selon les objectifs du projet en concordance avec les critères des bailleurs de fonds les études ont révélé plusieurs types d'évaluation que nous allons succinctement énumérer.

3-2-1 Typologie des méthodes d'évaluation

Nous recensons quatre grandes catégories d'évaluations qui se réalisent chacune à une étape précise du cycle de vie du projet.

3-2-1-1 L'évaluation continue

⁵ PR Ahmadou TRAORE : « Conception et suivi des projets » codex Mai 2005

Elle consiste à analyser, au cours de la phase d'exécution d'une activité dans laquelle la mesure de celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont et seront les produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables. Cette évaluation 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. Elle fournit aussi des renseignements en vue de leurs activités futures de planification.

3-2-1-2 L'évaluation terminale

Elle a lieu six à douze mois après l'achèvement du projet soit qu'elle remplace l'évaluation rétrospective des projets à courte période de gestation (comme les projets de crédit rural ou de vulgarisation agricole), soit avant de passer à la phase suivante.

3-2-1-3 L'évaluation rétrospective

Elle a lieu quand le projet fonctionne plein régime, c'est-à-dire quelques années après l'achèvement du projet ; lorsque ses avantages et son impact sont sensés être pleinement réalisés. En association avec l'évaluation terminale elle a le double objectif qui est d'évaluer dans quelle mesure les résultats globaux du projet ont été obtenus en termes de produits d'effets et d'impact. Le second objectif est qu'elle sert 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.

Tableau comparatif du suivi et de l'évaluation

EVALUATION	SUIVI / CONTROLE
<p>Met en cause la planification</p> <p>Visé à déterminer</p> <ul style="list-style-type: none"> - les liens de causes à effets - les imprévus et non planifiés - les politiques correctes - l'atteinte du but et objectif <p>Fournit un « feed-back »</p> <ul style="list-style-type: none"> - périodique pour jalons importants - à partir des résultats finaux - à partir d'un cadre temporel long terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une planification majeure du projet - la réussite du projet - la validité des hypothèses de développement du projet - les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux 	<p>Accepte la planification</p> <p>Visé à mesurer</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'efficacité - la fidélité aux démarches - les écarts prévus-réalisés - l'atteinte des extrants <p>Fournit un « feed-back »</p> <ul style="list-style-type: none"> - continu - à partir des activités et des résultats intermédiaires - à partir d'un cadre court- terme <p>Soutient des décisions sur</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestion régulière du projet - les ajustements au plan d'opération - la conformité aux procédures légales - la programmation des intrants

Source : PR Ahmadou TRAORE : « Conception et suivi des projets » codex Mai 2005

A la lecture du suivi, de l'évaluation de leurs constituants et de leur fonction dans le projet, nous constatons qu'ils servent tous deux à collecter de l'information et à la propager de sorte à aider à la prise de décision. Le suivi et l'évaluation sont donc des outils de divulgation de l'information. Ils peuvent donc être considérés comme faisant partie du système d'information des organisations. Aussi, demandons-nous ce que c'est qu'un système d'information et quelles sont ses caractéristiques majeures.

3-3 Le système de suivi et évaluation

Nous donnerons d'abord la définition d'un système en général pour ensuite définir ce qu'est un système de suivi et évaluation en particulier et nous présenterons la typologie des systèmes de suivi évaluation. Nous déboucheons ensuite sur les étapes de conception d'un système de suivi et évaluation axé sur l'impact ainsi que les outils nécessaires à l'efficacité de ce système.

3-3-1 Définitions d'un système et d'un système de suivi évaluation

Un système est un ensemble d'éléments interdépendants et en interaction dynamique organisé en fonction d'un but.

Un système de suivi évaluation est donc un ensemble d'éléments interdépendants qui contribuent à collecter de l'information nécessaire et pertinente, utile dans la conduite à bon terme des projets. Ils aident à la prise de décision.

3-3-2 Typologie des systèmes de suivi évaluation

Les systèmes de suivi évaluation varient selon plusieurs facteurs. Ce sont en l'occurrence les facteurs de la taille des moyens à disposition et enfin des objectifs visés par l'équipe de projet. Mais force est de reconnaître que les moyens sont liés à la taille du projet qui elle varie selon les objectifs spécifiques du projet. Nous voyons donc que les objectifs du projet constituent le critère le plus important déterminant le type de système de suivi évaluation adapté à une organisation.

En considérant donc les objectifs comme critère majeur de différenciation des systèmes de suivi évaluation nous nous retrouvons avec plus de trois types de systèmes. Ces types de systèmes sont ceux axés sur les résultats, les effets et l'impact.

Avant d'aller plus loin, nous jugeons utile de faire la différenciation entre ces trois concepts car dans les travaux d'évaluation des actions de développement, ces trois concepts sont beaucoup utilisés et donnent lieu à une grande diversité d'utilisations d'où une fréquente confusion.

Pour ressortir les nuances existant entre ces concepts nous allons nous inspirer d'un exemple de F3e⁶.

Le résultat n'est pas l'impact

L'évaluateur d'un projet de réalisations hydrauliques qui retient comme impact le nombre de personnes ayant accès à l'eau, confond avec le résultat de l'action. Ce qui pourrait constituer un impact, ce sont les changements durables dans la vie des nouveaux accédant à l'eau.

L'effet diffère de l'impact

L'évaluation d'un programme d'appui aux échanges céréaliers inter-régionaux aborde la question de son impact sur les volumes commercialisés. L'évolution de ces derniers résulte de la mise en place d'un système qui combine l'appui aux échanges et les stratégies d'approvisionnement des groupements d'agriculteurs. L'impact serait à rechercher dans les conséquences durables de l'augmentation des échanges céréaliers : autonomisation des groupements par rapport aux grands commerçants, sécurisation alimentaire, etc.

Dans l'exemple qui suit nous verront de façon plus claire ce qui fait la différence entre ces trois concepts.

« Dans la région de Bougouli au Magéria (hypothétique pays africain de la zone sahélienne) les populations rurales souffrent d'une carence en eau.

L'ONG "De l'Eau pour Tous" (DET) a pour finalité le bien être de tous. Son but : installer des équipements hydrauliques permettant à tous l'accès à une eau de qualité et en quantité suffisante pour couvrir ses besoins.

DET mandate une mission d'identification pour recenser les possibilités d'aménagement de la zone de Bougouli. Cette mission contacte, sur place, les chefs de village et les groupements d'hommes et de femmes. Elle approche également les autorités locales, les services de l'hydraulique rurale, les agences d'aide au développement, les représentations locales des coopérations bi ou multilatérales et le bureau national des ONG.

⁶ www.f3e.asso.fr/etudeval/eval

DET constate que la plupart des villages disposent de puits, de puisards et de marigots qui fournissent de l'eau en quantité suffisante mais de mauvaise qualité sur le plan bactériologique. A l'issue de cette mission, DET élabore un projet selon un canevas dit "du cadre logique".

Les objectifs du projet

Il s'agit de :

- fournir une quantité d'eau suffisante grâce à la réalisation de 12 puits aux normes techniques en cours (diamètre, matériaux, débit...). (L'option de réhabilitation des puits existants n'a pas été retenue car jugée techniquement hasardeuse et financièrement équivalente au fonçage de nouveaux puits.)
- améliorer la santé en assurant l'accès à une eau de bonne qualité sur le plan bactériologique (ce qui, au-delà des normes de construction, conduira DET à s'intéresser au mode d'usage du puits).
- réduire le travail des femmes.

La méthode choisie

Elle porte sur :

- l'information, la négociation et la prise de décision en concertation avec l'ensemble du village (chefferie, quartiers, groupements de femmes et d'hommes).
- la contribution du village à la fourniture de matériaux locaux et de main-d'œuvre non spécialisée.

Les résultats

Les travaux ont été réalisés conformément aux prévisions dans dix des douze villages. Pour des raisons techniques, un puits a été remplacé par un forage. Un seul village n'a pas été équipé car les villageois n'ont pas apporté leur contribution matérielle.

Tableau 2 : Bilan du projet⁷

Objectifs	Effets	Résultats	Impact
Réaliser 12 puits répondant aux normes techniques	10 puits busés de 25m chacun ayant un débit journalier de 60 m ³ 1 forage	Le caractère qualitatif n'étant pas déterminant pour la population, celle-ci continue à puiser l'eau au marigot quand cela est possible et n'utilise l'eau du puits qu'en saison sèche	L'action n'a pas amélioré la situation sanitaire des populations. (et pourtant, les objectifs ont été majoritairement atteints !) Par contre les nouvelles activités productives des femmes contribuent à l'augmentation de leurs revenus dont une partie est réinvestie dans la santé
Réduire le travail des femmes	Diminution effective du temps d'attente au puits	Transfert de temps libéré sur de nouvelles charges familiales ou productives	
Diminuer les contaminations bactériennes dues à l'eau de boisson	Analyse montrant une faible teneur en germes dans l'eau des puits	Les villageois transportent et stockent l'eau des puits avec les mêmes récipients que l'eau du marigot. L'eau consommée demeure donc contaminée	

⁷ www.f3e.asso.fr/etudeval/eval

Les résultats sont donc les changements quantitatifs et qualitatifs produits directement par l'action. Ils sont en relation directe avec les objectifs de l'action. Ils sont clairement établis dans les documents du projet.

Les effets sont les incidences de l'action sur les milieux physique et humain environnants. Ils conjuguent les résultats de l'action et autres dynamiques ou contraintes provenant du milieu dans lequel se déroule l'action. Avec un peu d'expérience, ils peuvent être esquissés dans le document de projet, mais avec une marge d'incertitude liée aux objectifs propres des populations concernées et des stratégies que celles-ci mettront en œuvre pour y parvenir. Objectifs et stratégies qui, malgré la concertation ne sont pas obligatoirement les mêmes que ceux du projet.

L'impact quant à lui est la nouvelle situation issue de l'ensemble des effets. Prévoir l'impact présente encore plus de difficultés que anticiper les effets car de nombreux facteurs indépendants du projet peuvent se combiner avec les effets et résultats de l'action.

3-3-2-1 Le système de suivi évaluation axé sur les résultats

Ce système consiste non seulement à veiller à la bonne progression des activités entreprises dans le cadre du projet mais aussi à comparer les résultats atteints et les résultats définis par rapport aux objectifs initiaux du projet. Dans ce système, l'évaluation prend en compte la mesure de l'écart entre le prévu et le réalisé au plan quantitatif et la différence de nature entre les réalisations prévues et celles réalisées au plan qualitatif.

Il s'agit donc ici de porter un regard sur l'action elle-même.

3-3-2-2 Le système de suivi évaluation axé sur les effets

Dans celui-ci l'évaluation est plus difficile car la variation des effets est fonction de l'opérateur et du milieu où s'exerce l'action. La prévision des effets s'établit donc à partir de l'expérience acquise lors de la conduite de projets similaires à celui qui est en cours d'exécution. Et la description de ces effets est moins précise que celle des résultats.

L'évaluation dans ce système prend en compte le fait que :

- le public concerné par les effets est plus large que le public cible de l'action ;
- les stratégies menées par les populations sont souvent opaques et difficiles à cerner avec précision ;
- des actions conduites par d'autres opérateurs ont pu interférer avec l'action à évaluer.

L'évaluation des effets est un regard porté sur l'interaction entre l'action et la population.

3-3-2-3 Le système de suivi évaluation axé sur l'impact

Ce système prend en compte la complexité des interactions entre l'action de développement et l'ensemble de la population concernée par l'action. La complexité des situations conduit obligatoirement à faire le choix pour retenir ce qui est significatif et de porter un jugement à partir du système de repérage des changements et de pondération de leur importance.

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

3-4 Elaboration d'un système de suivi évaluation axé sur l'impact

La conception d'un système de suivi évaluation axé sur l'impact requiert un certain nombre d'étapes que nous présenterons dans les lignes qui suivent. Après cela, nous définirons les outils indispensables à la performance de ce système.

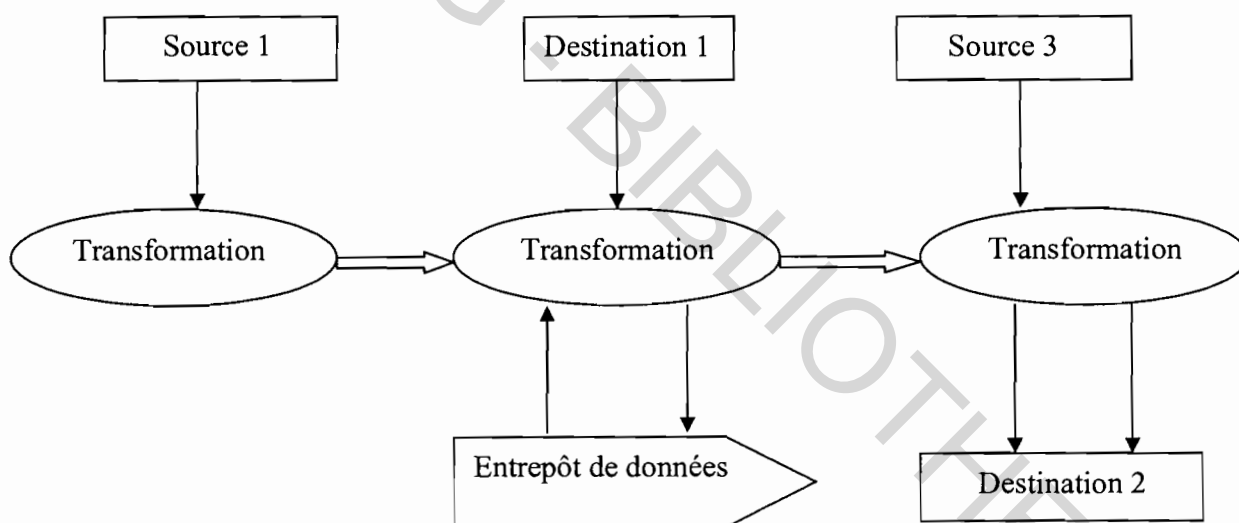
Le système de suivi évaluation à la lumière des différents types de systèmes de suivi évaluation sus - cités permet donc la collecte et l'analyse des informations internes et externes qui permettent au gestionnaire de comparer la performance réelle par rapport aux attentes. Le contrôle signifie prendre des décisions basées sur les informations collectées pour ajuster les activités et /ou adapter les buts afin d'assurer la réalisation des objectifs. Les flux de ces informations constituent ce qu'on appelle « Management of Information System » appelé en Français système d'information de gestion. Qu'est-ce qu'un système d'information ?

3- 4 -1 Définition d'un système d'information

« Un système d'information peut-être défini comme un ensemble construit et articulé de techniques, de procédures, de règles, destiné à réaliser des tâches d'acquisition, de stockage, de traitement et de diffusion des informations, dans l'objectif d'aider les individus et les groupes d'individus de l'entreprise (service, atelier, département, instances de décision, groupe de travail, organisations, institutions, etc.) à prendre des décisions de gestion ».⁸

Il correspond à un ensemble construit et intégré de ressources humaines, informatiques accompagnant la collecte, la mémorisation, la recherche, la communication et l'utilisation d'informations au service d'un domaine d'activité, d'une fonction de l'entreprise.

Schéma 1 : Un système d'information sous le modèle de Diagramme de Flux (DFD)



3-4-1-1 Caractéristiques d'un système d'information efficace

Disons tout d'abord qu'un système d'information se décompose en plusieurs sous-systèmes complémentaires qui sont en substance :

- le système d'information comptable et financier
- le système d'information de la production
- le système d'information en marketing et commercial
- le système d'information en ressources humaines, vie sociale, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences etc.

⁸ Manuel de gestion volume 1 : Armand Dayan

S'intéresser donc au système d'information revient à analyser les techniques utilisées par chaque sous-système dans les phases d'acquisition, de stockage, de traitement et d'échange de l'information.

Un système d'information efficace doit :

- Servir en temps voulu les informations aux personnes qui les ont requises et qui prendront les décisions nécessaires. Il s'agit du principe de « l'information adéquate au moment opportun à la personne qui en a besoin »
- Servir à s'assurer que ceux qui fournissent l'information savent pourquoi cette information est nécessaire, ce qui repose sur le principe que l'on respecte d'autant mieux l'exigence des rapports à fournir si l'on comprend bien l'importance de l'information requise.⁹

En pratique, **en premier lieu** un bon système d'information doit **faire le tri** des multiples informations qui arrivent afin d'en **ressortir l'information requise**.

Un système d'information efficace **ne doit pas être onéreux** ; la collecte, l'analyse et le compte-rendu des informations **ne doivent pas absorber de nombreuses ressources et beaucoup de temps** (tri par les décideurs des tableaux, des mémorandums, etc.)

En **second lieu** le système d'information **ne doit pas** nécessairement **dire** aux gestionnaires **tout ce qu'ils ont besoin de savoir**, mais plutôt leur **signaler** qu'ils doivent en **savoir davantage** et leur **montrer qu'ils peuvent obtenir ces informations**.

Il n'est pas nécessaire que tous les gestionnaires à tous les niveaux de l'organisation disposent des mêmes informations. En général, les gestionnaires aux niveaux les plus élevés ont besoin d'informations davantage orientées sur la stratégie et l'impact et de moins d'informations opérationnelles détaillées. Cela signifie qu'au fur et à mesure que l'information circule elle se transforme. Elle accorde une place privilégiée à l'analyse et au « qu'est-ce que cela signifie ? »

En **troisième lieu** le système doit **faire preuve de parcimonie**, c'est-à-dire qu'il ne rend compte que des **informations qui sont nécessaires à la prise de décision et permet la révision du système** grâce à un mécanisme qui compare périodiquement le coût de la collecte et du traitement à l'utilisation pour chaque unité d'information.

⁹ « La gestion efficace des projets de développement. Un guide à l'exécution et l'évaluation » Derick W. Brinkerhoff et Janet C Tuthill, Kumarian Press, USA, 1991

3-4-2 Etapes de mise en place d'un système de suivi évaluation

ETAPE I : Définir la structure de gestion

Il faudra présenter le projet de mise en place du système aux cadres de la structure en mettant en relief ses avantages pour la structure. Il faudra aussi définir pour qui le système sera mis en place et clarifier la position du responsable concerné.

Il faudra en plus chercher les motivations et compétences existantes. Il ne faudra pas oublier de recenser les obstacles probables à la mise en place du système et éventuellement les moyens de les surmonter.

ETAPE II : Clarifier les objectifs

Il s'agit de faire une étude approfondie du cadre logique du projet et en dégager le but les résultats et les conditions critiques ou suppositions. Il faudra donc par rapport à notre cas précis définir clairement les objectifs visés et les résultats recherchés.

ETAPE III : Sélectionner les différentes rubriques d'information

Une sélection des différentes rubriques s'avère indispensable. Il s'agit en l'occurrence des rubriques suivantes :

- le suivi des opérations qui prend en compte les volets finance, matériel et ressources humaines ;
- Le suivi des résultats ou des outputs qui ne sont rien d'autre que ce que le projet aura engendré comme fruit immédiat ;
- Le suivi de l'impact qui consiste en l'atteinte du but du projet de même que l'objectif général ;
- Le suivi des suppositions qui sont les conditions critiques : ce sont des événements ne dépendant pas du responsable du projet et qui peuvent entraver la réalisation effective du projet et réduire ainsi les chances d'atteinte des résultats escomptés.

ETAPE IV : Formulation des questions

Il faut ici décliner les questions qui feront ressortir ce qu'on veut savoir concernant chaque rubrique afin de prendre la bonne décision. On pourra donc se poser la question : « Que voulez-vous savoir concernant chaque rubrique afin d'être à mesure de prendre la décision ? »

Il faudra donc faire une liste des informations nécessaires et sélectionner ensuite les questions les plus pertinentes.

ETAPE V : Détermination des indicateurs

Ici, il faudra dresser une liste exhaustive d'indicateurs en gardant à l'esprit qu'on répond à la question : « Quels sont les éléments quantifiables que l'on peut identifier pour les points les plus pertinents ? » En d'autres termes, il s'agira de sélectionner les indicateurs pertinents et nécessaires au suivi de l'impact et du niveau d'exécution des activités. Retenons aussi que la bonne formulation d'un indicateur doit comprendre les caractéristiques suivantes : sa définition, la quantité, le groupe cible, le lieu et le temps.

ETAPE VI : Définition du flux d'information

Il faudra répondre aux questions :

- où seront collectées les données ?
- avec quelles méthodes ?
- comment serez-vous informés ?
- quand serez-vous informés ?

Cette étape est très importante car il s'agit ici de faire une analyse du dispositif de collecte de données à mettre en place. Il faut donc identifier les sources adéquates d'informations choisies pour chaque indicateur et établir une correspondance avec les agents du terrain.

ETAPE X : Mise en place test fonctionnement et formation sur place

Il faudra à cette étape tester le dispositif, identifier les goulots d'étranglement, réviser et adapter le système en fonction du budget disponible, du poids du travail supplémentaire etc. Cette étape se caractérise par une descente sur le terrain pour faire une pratique sérieuse et rigoureuse. Elle peut être longue.

Notons que le système doit être mis en place avant le démarrage des activités et se poursuivre après la fin des activités pour les besoins de l'évaluation future de l'impact.

ETAPE XI: Pérennisation du système

C'est l'étape qui nous permettra de mesurer les chances de survie du nouveau système mis en place.

Le système n'a de sens que par les informations pertinentes qu'il produit et aussi par son apport dans l'aide à la prise de décisions.

Aussi, faudra-t-il veiller à ce qu'il puisse continuellement satisfaire les besoins en information de la structure sinon il deviendra caduc, dépassé et sera finalement abandonné.

Le système doit donc être le reflet parfait de la structure de gestion des projets. Il devra évoluer au même rythme que l'organisation. C'est-à-dire que les différents changements qui interviendront dans le cycle de vie de l'organisation devront être intégrés au système de suivi évaluation pour parer à d'éventuelles désorganisations du système et aussi à d'éventuelles pertes d'informations capitales au suivi de l'exécution.

Il faudra aussi que les acteurs du système puissent contribuer franchement à sa survie en fournissant les informations le plus fidèlement possible. Il faudra aussi que le gestionnaire du système mette constamment ses connaissances à niveau car les recherches dans le domaine évoluent constamment et il y a régulièrement des découvertes ou encore des contributions scientifiques.

D'autre part il faut noter que les moyens alloués au système doivent croître au même rythme que la croissance du volume de projets de l'organisation.

La page qui suit résume dans un schéma les différentes étapes à suivre pour la mise en place d'un système de suivi & évaluation.

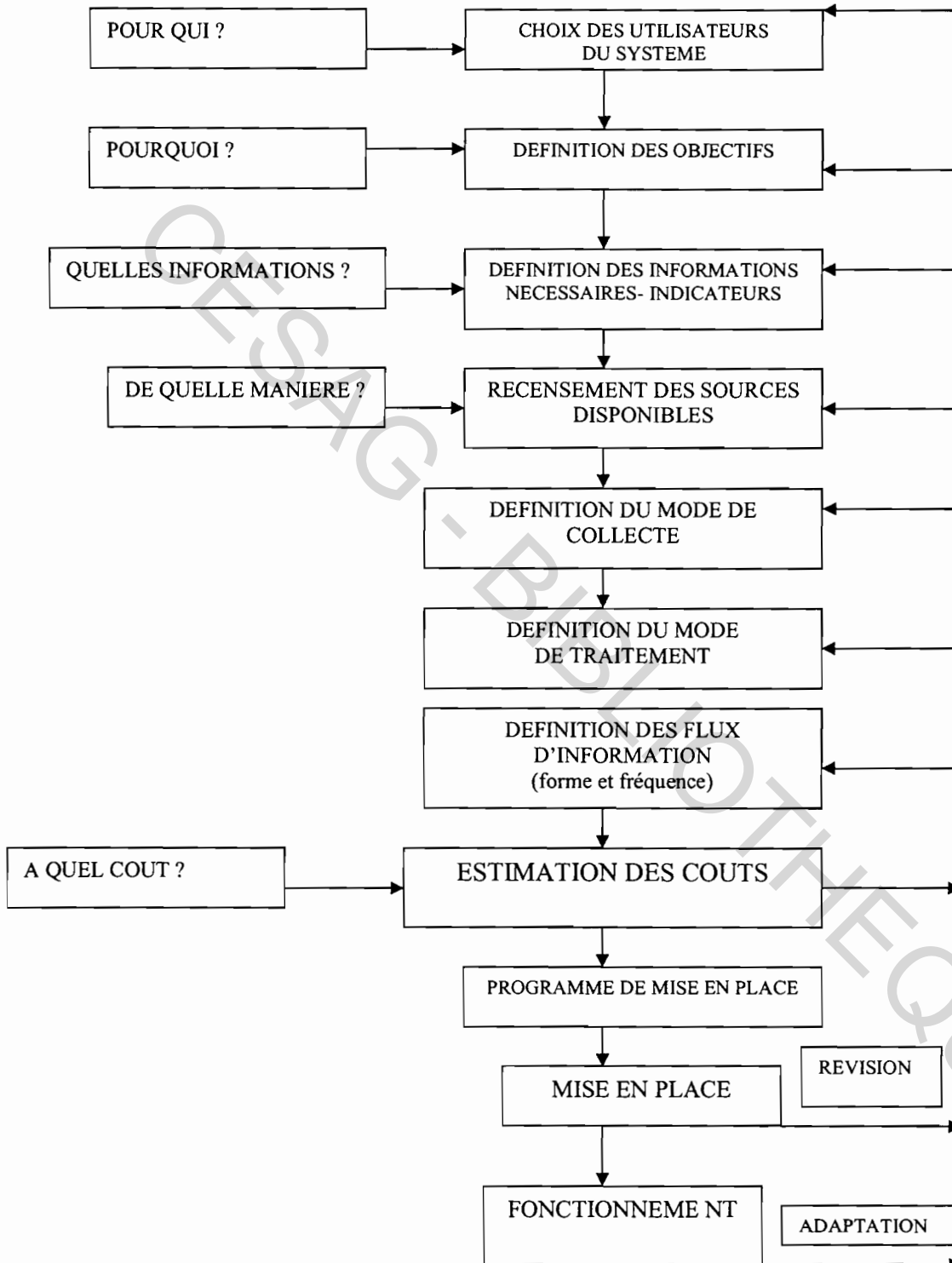


Schéma 2 : résumant la procédure de mise en place d'un système de suivi évaluation¹⁰

¹⁰ Pr Ahmadou TRAORE, Conception et suivi des projets, codex DESAG, mai 2005, p.143

4- Outils du suivi évaluation

Pour qu'un système de suivi et évaluation puisse être performant et efficace, il doit être doté d'un certain nombre d'outils indispensables. Les lignes qui suivent essaieront d'en définir certains tout en montrant leur mode d'utilisation.

4-1 Outil N° 1 Le cadre logique

« C'est un ensemble de concepts entrecroisés que l'on peut utiliser pour formuler un projet explicite, objectivement décrit et évaluable. Il vise à identifier et clarifier les liens logiques entre un objectif de projet, les actions entreprises en fonction de cet objectif, les actions préalables, et les résultats. »¹¹

Le cadre logique traite de ces liens sous forme de propositions hiérarchiques qui enchaînent des éléments causatifs aux effets ultimes, et offre un moyen d'explicitier et de décrire concrètement les incertitudes au sein d'un projet. Il permet plus de préciser les facteurs externes au cours du projet susceptibles d'en influencer l'exécution et la probabilité de réussite.

Selon les organismes d'aide au développement, le cadre logique se présente sous la forme d'une matrice 4x4 ou 5x4 (c'est-à-dire 4 ou 5 lignes et 4 colonnes)

Les lignes constituent ce qu'on appelle logique horizontale et les quatre colonnes constituent la logique verticale.

La logique verticale = colonne du résumé narratif + colonne des conditions critiques

La colonne du résumé narratif (ou colonne de la logique d'intervention) décrit les relations de causalité entre différents niveaux d'objectifs (intrants, extrants, but et finalité).

Celle des conditions critiques (ou hypothèses) identifie les conditions externes qui peuvent empêcher la réussite du projet.

Les éléments de la logique verticale décrivent la logique d'intervention du programme ou du projet. Notons que cette colonne se lit du bas vers le haut.

La logique horizontale = colonne des IOV+ colonne des Moyens de vérification

¹¹ « La gestion efficace des projets de développement. Un guide à l'exécution et l'évaluation » Derick W. Brinkerhoff et Janet C Tuthill, Kumarian Press, USA, 1991

Elle permet d'identifier pour chaque niveau de la logique verticale les résultats précis à obtenir ainsi que les moyens nécessaires grâce auxquels on peut obtenir les données.

Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) et les moyens de vérification (MV) servent à clarifier quantitativement et qualitativement les objectifs à atteindre selon un horizon temporel et tels que décrits dans la colonne du résumé narratif. Ils permettent aussi de mesurer pour chaque pallier le niveau de réalisation des objectifs.

Résumé Narratif	Indicateur objectivement vérifiable	Moyens de vérification	Conditions critiques
Finalité	Degré de finalisation de la finalité	Types de données sources d'information moyens utilisés	But vers finalité Hypothèse de réalisation du programme
But du projet	Etat de fin de projet	Types de données sources d'information moyens utilisés	Extrant vers but Hypothèse de réalisation du projet
Extrants	IOV d'extrants	types de données sources d'information	Intrant vers Extrants Hypothèses de livraison des extrants
Intrants	IOV d'intrants	Types de données sources d'information moyens utilisés	Conditions préalables Conditions préalables

Schéma 3 : Exemple de cadre logique¹²

¹² Wilson O'Shaughnessy, la faisabilité de projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité – Les Editions SMG C.P. p52-53

La finalité encore appelée objectifs globaux :

Elle traduit ce vers quoi sont orientés les efforts déployés du projet (ou ceux d'autres projets complémentaires ou du même secteur). Notons que le projet seul ne permet pas d'atteindre ces objectifs globaux qui sont généralement définis dans les programmes et plans des pays.

Le but ou objectif spécifique du projet : c'est le problème que le projet est sensé résoudre à terme (ou le besoin à satisfaire). C'est en d'autres termes la situation de fin de projet. Il est l'un des moyens d'atteinte de la finalité du projet.

Les extrants ou résultats : ce sont les réalisations concrètes en terme de biens ou services attendus du projet grâce aux activités entreprises et aux ressources fournies. Notons qu'ils sont toujours nécessaires ou suffisants pour atteindre l'objectif spécifique.

Les intrants ou activités : ils traduisent tout ce qui est nécessaire pour produire les résultats escomptés (ressources et activités selon le modèle ACIDI) ou les opérations à entreprendre pour obtenir les résultats selon le modèle CCE.

Les conditions critiques dans la logique verticale : elles décrivent les conditions, événements ou éléments sur lesquels l'équipe de projet n'a aucune emprise et qui sont nécessaires pour assurer la réussite du projet. On les évalue en fonction de leur probabilité de réalisation et il faut aussi noter qu'elles ne doivent pas inclure les facteurs dépendant du gestionnaire de projet et les calamités. Elles déterminent enfin le niveau de risque du projet.

Les indicateurs objectivement vérifiables : ils énoncent et définissent clairement l'objectif exprimé en clarifiant les résultats à obtenir. Ils sont qualitatifs au niveau de l'objectif global et sont plus quantitatifs au niveau de l'objectif spécifique et des résultats. Ils nous renseignent sur la réalisation d'un objectif en terme de quantité, qualité, temps et lieu.

Notons qu'un bon indicateur¹³ doit avoir les caractéristiques suivantes :

- il doit être objectivement vérifiable c'est-à-dire quantifiable ou observable. Il doit donner le même résultat quelque soit la personne qui utilise la méthode.
- Il doit être pertinent c'est-à-dire permettre de mesurer les résultats qui représentent une description du projet ou du programme.
- Il doit être explicite parce que chaque niveau de réalisation d'un objectif doit être spécifiquement défini en termes de quantité, qualité et temps.
- Il doit enfin être indépendant car chaque indicateur objectivement vérifiable doit être rapporté à un objectif donné.

Ajoutons que l'indicateur est d'une utilité particulière pour le gestionnaire du projet. Ils doivent permettre :

- d'identifier des caractéristiques sociales (taux de croissance de ma population, morbidité, etc.)
- établir la priorité d'un problème (perte de vivres en transport, hectares atteints par l'érosion, etc.)
- clarifier les descriptions utilisées dans la planification d'un projet (améliorer l'enseignement, augmenter le pourcentage d'étudiants qui réussissent au baccalauréat de 40 pour cent avant 1990, etc.)
- suivre le progrès d'un projet (micro réalisations achevées à temps, x heures de travail consacrées à la construction pendant le mois d'août, etc.)
- évaluer un projet (l'augmentation en production est-elle due au prix du marché, intrants utilisés, technologies utilisées ?)

Les moyens vérification (MV) : ils permettent d'identifier les sources ainsi que les moyens à utiliser pour obtenir les données significatives et nécessaires pour l'évaluation future du projet.

Les sources de vérification doivent fournir des données fiables et accessibles à des coûts raisonnables. Elles peuvent être internes ou externes au projet.

¹³ Pr Ahmadou TRAORE, Conception et suivi des projets, codex DESAG, mai 2005, p.143

4-2 Choix du modèle d'analyse

Pour que le système de suivi évaluation soit efficace et puisse atteindre les objectifs justifiant sa conception, il faut qu'il soit à mesure de déceler le plus tôt possible l'impact et les effets de l'action menée et prévoir si possible les éventuelles difficultés qui pourraient se présenter et ainsi avoir une incidence négative sur la bonne marche du projet et du système lui-même. Il vise aussi à juger de la performance et surtout de l'impact des projets et programmes en produisant l'information adéquate et au moment opportun pour aider à la prise de décision.

Pour ce faire, nous mettrons donc l'accent sur cinq dimensions pour apprécier véritablement la qualité du système qui sera mis en place. Chacune de ses dimensions sera mise en exergue en se posant un certain nombre de questions à savoir :

- **Pertinence** : les activités menées sont-elles susceptibles d'améliorer véritablement la situation de référence ? Correspondent-elles aux priorités des groupes cibles ? Pourquoi ?
- **Efficacité** : les prévisions ont-elles été réalisées ? A-t-on poursuivi les objectifs définis ? Les réalisations attendues ont-elles été obtenues ? Les activités programmées ont-elles été menées à bien ? La logique d'intervention est-elle adaptée ? Pourquoi ? Les activités menées sont-elles la meilleure manière d'atteindre un impact maximum ?
- **Efficiace** : les ressources sont-elles utilisées au mieux ? Pourquoi ? Que serait-il possible de faire différemment pour améliorer la mise en œuvre et par conséquent accroître l'impact du projet tout en maintenant le coût à un niveau acceptable à long terme ?
- **Impact** : dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'évolution de la situation de référence ? Pourquoi ? Quelles ont été les conséquences positives ou négatives non prévues sur le projet ? Qu'est-ce qui explique qu'elles se soient produites ?
- **Durabilité** : le projet continuera-t-il à avoir un impact positif quand les fonds qui lui sont alloués seront épuisés c'est-à-dire dans quelques années et pourquoi ?

VARIABLE EXPLICATIVE

VARIABLE EXPLIQUEE

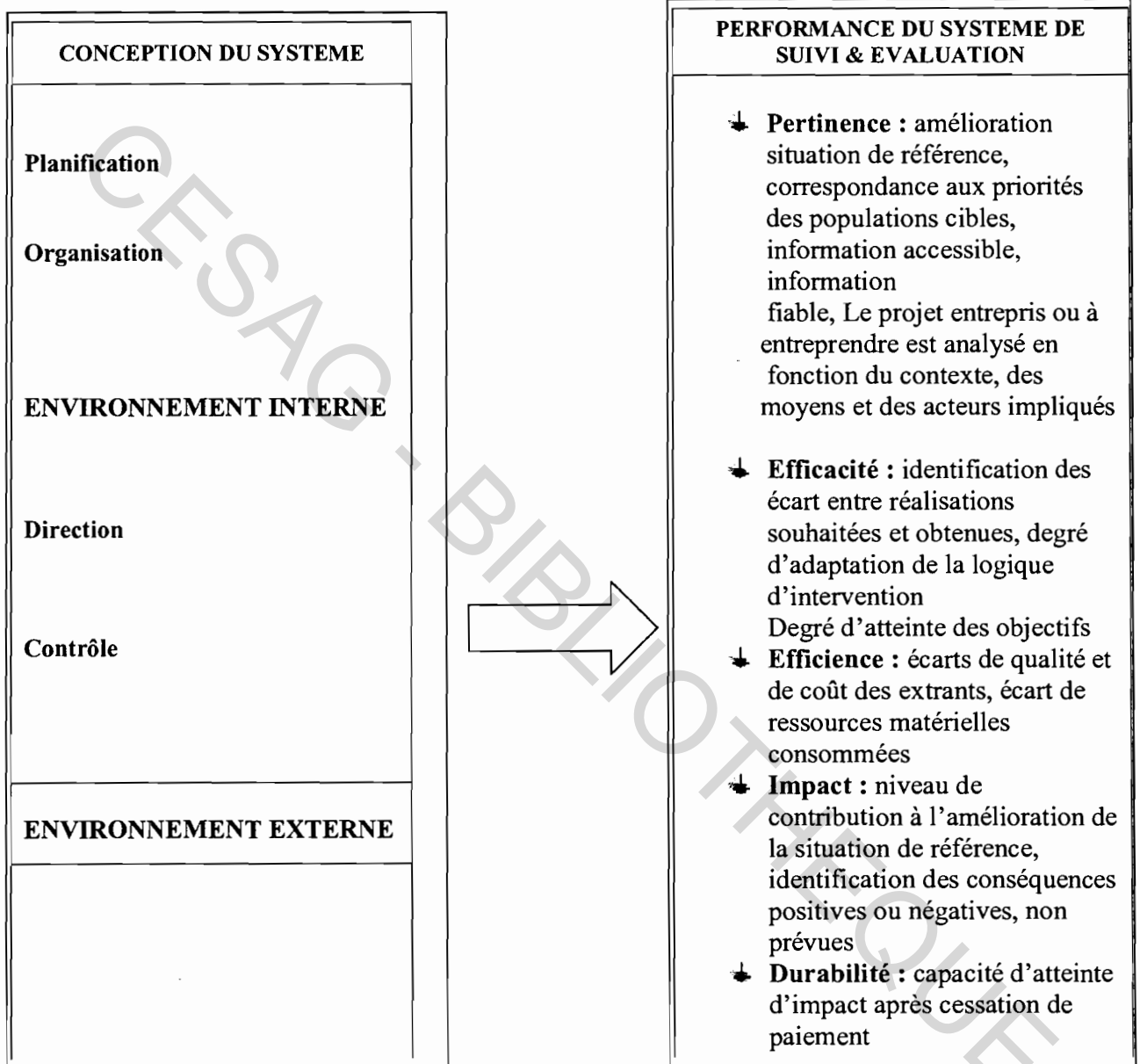


Schéma 4 : Schéma récapitulatif des variables

Opérationnalisation des variables

Tableau 3 : Tableau résumant les variables explicatives

Dimension	Variable	Critères
Environnement interne	Planification	<p>Les besoins sont identifiés</p> <p>Les utilisateurs sont identifiés</p> <p>Les objectifs à atteindre sont spécifiés et précisés</p> <p>La stratégie d'intervention est définie</p> <p>Les critères d'évaluations sont élaborés et mis en place</p> <p>Les ressources sont évaluées</p> <p>Un dispositif de collecte des données est élaboré</p> <p>Un dispositif de traitement des données est élaboré</p> <p>Un dispositif d'analyse des données est élaboré</p> <p>Les indicateurs pertinents sont sélectionnés</p> <p>Délais de mise à disposition de l'information sont fixés</p>
	Organisation	<p>Les responsabilités sont définies</p> <p>Un organigramme des tâches est élaboré et utilisé</p> <p>Un système d'information de bonne qualité est mis en place</p> <p>Les différents acteurs ont une bonne connaissance de leurs tâches</p>
	Direction	<p>Le style de management Utilisé est adapté</p> <p>Un processus de prise de décision existe</p> <p>Des outils de supervision et de coordination sont élaborés et mis en place</p> <p>Des procédures de communication interne et externe sont élaborées et mises en place</p> <p>Le personnel impliqué dans la gestion des projets est formé aux techniques de gestion de projets et est motivé</p>
	Contrôle	<p>Un dispositif d'identification des écarts et des risques est élaboré et mis en place</p> <p>Les écarts et risques sont analysés</p> <p>Le respect des procédures est assuré</p> <p>Le retour de l'information est assuré</p> <p>Un système de contrôle est élaboré et mis en place</p> <p>Le cadre de la réflexion critique est mis en place</p> <p>Les critiques et recommandations sont prises en compte et appliquées</p> <p>Les outils de suivi des effets, des résultats et de l'impact sont élaborés</p> <p>Les outils de suivi des effets, des résultats et de l'impact mis en place</p> <p>Les effets, résultats et l'impact sont analysés</p>
Environnement externe		<p>La situation sociopolitique est suivie</p> <p>L'évolution du contexte économique est suivie</p> <p>Les conditions de la réflexion critiques sur ces risques sont mises en place</p> <p>Les autres institutions intervenant dans le même secteur et ayant les mêmes priorités sont identifiées</p> <p>Les ingérences des parties prenantes sont suivies</p>

Tableau 4 présentant la variable expliquée

Variable expliquée	Variabes secondaires	Critères
IMPACT	Pertinence	Les activités menées améliorent la situation Les activités correspondent aux priorités des groupes cibles L'information collectée est accessible L'information collectée est fiable Le projet entrepris ou à entreprendre est analysé en fonction du contexte, des moyens et des acteurs impliqués (satisfaction des acteurs)
	Efficacité	Les écarts entre réalisations obtenues et réalisations souhaitées Degré d'adaptation de la logique d'intervention aux besoins
	Efficience	Les écarts de la qualité des extrants Les écarts des coûts des extrants Les écarts de ressources matérielles consommées Rapport des moyens matériels, financiers et humains utilisés sur les résultats obtenus est fait
	Impact	Niveau de contribution à l'amélioration de la situation de référence Identification des conséquences positives ou négatives, non prévues
	Durabilité	Capacité des utilisateurs à gérer le système Capacité d'atteinte d'impact positif après cessation de financement

4-3 La population à l'étude

Pour que notre étude soit pertinente, nous avons ciblé certaines personnes que nous jugeons incontournables dans le déroulement des projets. La population étudiée dans ce cas précis sera constituée du personnel de la SWAA. Nous avons donc mené nos entretiens sur la base des critères suivants :

- Responsabilité au sein de la Swaa
- Relation avec les différents projets et fonctions occupée dans ces projets
- Expérience en matière de suivi et évaluation

Notre échantillon s'est donc constitué de :

- la présidente du conseil d'administration

- la secrétaire exécutive de la SWAA
- de la responsable administrative et financière
- et nous y ajouterons quatre responsables de projets qui nous donnerons leur avis sur certaines questions relatives à suivi évaluation.

Ce qui nous donne un total de sept (7) personnes.

4-4 Les instruments de l'étude

Nous nous sommes servi de certains instruments pour mener à bien notre étude. Ainsi, nous avons eu recours à un guide d'entretien.

4-5 Les méthodes d'administration

Dans ce document nous ne considérerons pas le terme « méthode » dans le sens large de « dispositif global d'élucidation du réel »¹⁴ mais dans un sens bien plus restreint, celui de dispositif spécifique de recueil ou d'analyse des informations, destiné à tester des hypothèses de recherche. En ce sens strict il s'offre à nous différentes méthodes qui sont l'entretien de groupe, l'enquête par questionnaire ou l'analyse de contenu.

L'enquête par questionnaire consistera à poser des questions à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatifs de la population étudiée, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leur attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème etc.

L'entretien quant à lui permet de retirer des informations et des éléments de réflexion très riches et très nuancés et se caractérisera par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité de sa part.

Pour notre part nous ferons un combinaison de ces deux méthodes pour espérer obtenir des résultats susceptibles de répondre avec plus fiabilité aux attentes en informations.

Tout ceci parce que chacune d'elles, prise individuellement présente des forces et des limites. Notre objectif est donc de les prendre en sélectionnant pour chacune les variantes qui lui peuvent

¹⁴ Raymond Quivy ; Luc Van Campenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales-Editions DUNOD, P189

être intégrées et qui seraient pertinentes pour notre étude ce qui nous rapprochera plus de la réalité du terrain et permettra de tirer les meilleures leçons pour l'élaboration des futurs projets.

4-6 Le mode de traitement des données

Compte tenu de la taille de notre échantillon et de la qualité des réponses il était plus facile pour nous de procéder à un traitement manuel des données.

Les réponses ont été regroupées selon les similitudes qu'elles présentaient. Les différences réponses ont donc dégagé des tendances différences pour chacune des variables considérées lors des entretiens. Ces tendances ont donc constitué le fondement des interprétations que nous avons faites. Le critère de jugement que nous avons retenu est le niveau de satisfaction dégagé par chaque variable.

Aussi avons-nous retenu le barème suivant sur une échelle de dix (10) points.

Tableau 5 : Evaluation des variables

Comportement des variables	Equivalence mathématique
1- Très satisfaisant	$9 \leq \text{Variable} \leq 10$
2- Satisfaisant	$7 \leq \text{Variable} \leq 8$
3- Moyennement satisfaisant	$4 \leq \text{Variable} \leq 6$
4- Pas satisfaisant	$1 \leq \text{Variable} \leq 3$

Deuxième Partie

**ANALYSE DE LA METHODOLOGIE EN SUIVI &
EVALUATION DU PROJET DE LA SWAA**

C'est pourquoi depuis sa création en 1988, en offrant aux femmes africaines un cadre de concertation et un espace de parole, la SWAA Internationale leur a permis de jouer pleinement leur rôle dans la prévention et le contrôle de l'infection au VIH.

Le présent programme d'Investissement est soumis par la branche sénégalaise de la SWAA/Internationale, ci-dessous décrite :

NOM DE L'ORGANISME : SWAA/SENEGAL (Society for Women And Aids in Africa), Organisation Non Gouvernementale agréée au Sénégal par Arrêté n° 003373/MFEF/DDC du 24/04/1996

STATUT : Organisation Non Gouvernementale

ADRESSE : Sacré-cœur I – Villa HAKI n° 8792

VILLE : Dakar

BP : 7504 Dakar – Médina Tél. (221) 824.51.78 – 864 46 26 - Fax : 864 50 38

DATE DE CREATION : 09 Décembre 1989

DATE DE RECONNAISSANCE OFFICIELLE : 24 avril 1996

STRUCTURES :

Assemblée Générale

Conseil d'Administration

Secrétariat Exécutif

Cellules SWAA (SWAA/Jeunes et SWAA Régionales)

1.2 Bilan des activités de la SWAASENEGAL au cours de ces 3 dernières années

Les activités menées au cours de ces trois dernières années visaient à atteindre les objectifs que la SWAA/SENEGAL s'est toujours assignés :

Information, sensibilisation et éducation en direction des femmes et des jeunes,

Prises en charge et accompagnement des personnes vivant avec le VIH et leur entourage

Par ailleurs, la SWAA/SENEGAL dans le cadre de sa collaboration avec ses partenaires au développement a eu à gérer différents projets parmi lesquels :

Prévention des IST/SIDA en milieu scolaire et ouvrier / FNUAP.

Débuté en 1997, ce projet a connu 2 phases :

La première phase s'est déroulée dans 4 entreprises et 5 établissements scolaires de Dakar.

La deuxième phase a vu l'extension des activités en milieu ouvrier à 2 autres entreprises et la mise en place de kiosques espace de rencontres et distribution de préservatif autour d'activités génératrices de revenus et l'arrêt des activités en milieu scolaire.

Ainsi, 1198 femmes ouvrières ont été sensibilisées et 58 ouvrières relais ont été formées

14 agents de santé des entreprises ont bénéficié d'une formation et d'un recyclage sur les protocoles de prises en charge des IST, le Counselling et les méthodes contraceptives.

L'organisation des sessions éducatives (causeries, débats, conférences, discussions de groupes).

L'organisation de poésie, dessin et dissertation pour 198 élèves parmi lesquels 44 ont été primés.

La production d'une brochure publiant les meilleures réalisations,

L'installation des kiosques d'information en milieu ouvrier,

La promotion et la distribution du préservatif masculin et féminin sur le lieu de travail,

La mise en place d'activités génératrices de revenu pour les relais impliqués dans l'animation des kiosques.

Implication des communicateurs traditionnels dans la prévention des MST/SIDA,

Les relais et éducateurs formés ont réalisé :

5.097 activités (causeries, visites à domicile, thé débat...),

861 personnes ont été référées vers des structures sanitaires,

18.858 supports IEC, et 34. 294 préservatifs ont été également distribués.

L'ensemble des activités a touché plus de 50.000 personnes dans les deux régions d'intervention du projet (Louga et Ziguinchor).

Facteurs socioculturels relatifs à la sexualité dans le contexte de l'épidémie à VIH/SIDA/UNIFEM,

Recherche qualitative ciblant des hommes et des femmes en milieu urbain et rural, ce projet a pour objet :

Identifier les facteurs socioculturels relatifs à la sexualité des populations.

Décrire les pratiques sexuelles les plus fréquentes,

Analyser le rôle de ces pratiques dans la propagation du VIH/SIDA.

Cette étude a montré l'ignorance des populations sur la reproduction humaine, l'anatomie des organes génitaux sur les conséquences de certaines pratiques traditionnelles ou sexuelles sur la santé et la transmission du VIH/SIDA. Ce projet est réalisé grâce à l'appui de l'UNIFEM.

Promotion du condom féminin à Tambacounda/CCISD,

Actuellement, les 20 relais formés ont organisé 80 sessions de sensibilisation dans tous les quartiers de Tambacounda. Plus de 3.000 préservatifs féminins ont été également distribués.

L'exploitation des données est en cours pour évaluer le niveau de connaissance des relais, l'acceptabilité et l'utilisation du préservatif féminin par les bénéficiaires.

- D'accroître les connaissances de leurs membres sur les IST/SIDA et l'utilisation du préservatif féminin,

De faciliter l'accès de ces femmes au préservatif féminin.

Projets générateurs de revenus pour les femmes vivant avec le VIH/ANCS, Le but de ce projet est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des femmes infectées par le VIH/ANCS.

Le but de ce projet est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des femmes infectées par le VIH.

Initié en janvier 1997 avec l'appui de l'ANCS, la SWAA/SENEGAL a financé 22 microprojets (petit commerce) pour les femmes infectées ou affectées par le VIH.

Les visites à domiciles destinées au suivi et à l'évaluation de l'activité permettent également d'apporter un soutien moral aux bénéficiaires.

Malgré les étapes douloureuses (décès, maladie au long cours) et les difficultés, l'enthousiasme noté chez les femmes ainsi que leur volonté de réussir et d'accéder à une autonomie financière constituent pour la SWAA/SENEGAL, une motivation pour continuer en améliorant le programme.

Participation de la SWAA/SENEGAL au programme national de prévention de la transmission Mère enfant/FSTI,

En collaboration avec les 2 autres ONGs (*Synergie pour l'Enfance, RNP+*), la SWAA/SENEGAL participe au programme d'information et de sensibilisation menée dans les 3 sites de projet. Les activités complètent celles déjà mises en œuvre dans l'accompagnement des femmes et enfants infectés ou affectés par le VIH. Il permettra de renforcer l'appui nutritionnel et psychosocial qui leur est habituellement octroyé.

Programme de parrainage des enfants marqués par le SIDA

Dans le but d'améliorer son soutien aux enfants affectés par le VIH, la SWAA/SENEGAL a initié en décembre 1997 un programme intitulé "*Parrainons les enfants marqués par le SIDA*". Dans ce cadre, un dîner débat a été organisé en mars 1998 sur l'impact du VIH sur les enfants.

Depuis août 1998, à la demande de la SWAA/SENEGAL, le 05 août est institutionnalisé par le Ministère de la Santé, journée de solidarité avec les enfants marqués par le SIDA. Deux éditions déjà réalisées sous le parrainage de Mohamed NDAO « TYSON » ont permis de sensibiliser les jeunes, de collecter des fonds et des dons en nature sur fond de concert de Rap. Ce programme a bénéficié de donations de membres de la SWAA/SENEGAL, d'une subvention de la *Fondation*

Elizabeth DIOUF / SOLIDARITÉ PARTAGE, de la CROIX ROUGE FRANÇAISE et des épouses des Ambassadeurs africains basées à Londres.

Depuis l'an 2000, la fondation Éducation Santé de Mme Viviane Wade a appuyé la SWAA-Sénégal dans le cadre du parrainage des enfants infectés et/ou affectés par le VIH/SIDA ; ainsi, des activités telles que des dons de denrées de première nécessité avec l'ambassade de Chine-Taiwan en présence de l'épouse de l'ambassadeur et de Mme Wade

Prise en charge complète (scolarité, pensionnat frais médicaux) d'un enfant infecté par le VIH par Mme Wade.

Don de carcasses de mouton aux familles affectées par le VIH

Participation à l'arbre de Noël de la SWAA-Sénégal pour les enfants affectés par le VIH (don en espèce et cadeaux), ont pu être menées avec succès.

Les fonds ainsi générés ont permis à la SWAA/SENEGAL d'apporter à 75 enfants (40 familles) un appui scolaire, vestimentaire, nutritionnel, médical et psychosocial. Par ce biais également, 04 enfants ont été inscrits au programme national d'accès aux ARV (Antirétroviraux).

Ce programme visant essentiellement les enfants a aussi tenu compte des besoins exprimés par leurs parents : paiements du loyer, achat de mobilier, frais d'enterrement, achat de denrées alimentaires, etc....

En outre, Mme Viviane Wade et le Président de la République ont présidé le forum de lancement d'un important programme destiné au renforcement des capacités de 60 organisations de femmes dans 3 régions du Sénégal

Enfin, l'organisation de la 7^{ème} *Conférence Internationale Femmes et SIDA a été un grand moment dans la vie de notre organisation dans le cadre de ses activités de plaidoyer sur Femmes et SIDA en Afrique.* Cette manifestation a regroupé plus de 500 participants représentant les SWAA nationales, les organisations partenaires, les médias. Elle a permis des échanges d'expériences sur l'évolution de l'épidémie et son impact sur les femmes. A la fin des travaux, la SWAA a défini de nouvelles orientations et stratégies visant une meilleure prise en compte des spécificités des femmes africaines face au SIDA. Le rapport et les recommandations ont été

présentés le 28 mai 1999 en présence de *Mme le Ministre de la Femme et de la Solidarité Nationale*.

Participation aux activités du CNLS

En plus de ses activités planifiées, la SWAA/SENEGAL participe à tous les programmes mis en œuvre par le *Comité National de Lutte contre le SIDA*.

Elle s'implique ainsi dans l'organisation des 3 temps forts de mobilisation sociale ; Journée Mondiale du SIDA, Semaine de Mobilisation des Femmes, Semaine de Mobilisation des Jeunes aussi bien à Dakar que dans les régions.

La SWAA est membre du Conseil d'Administration de l'ANCS (Alliance Nationale Contre le SIDA), du CONGAD et dirige la commission féminine de ICASO/SENEGAL.

Pour renforcer la sensibilisation des groupes cibles, la SWAA/SENEGAL participe à des émissions à la radio et à la télévision (*Wërgu Yaram, Jigéen ca war, Pastef, etc...*)

La SWAA/SENEGAL a participé à la formation des membres du réseau ISLAM ET POPULATION et de réseaux de journalistes pour la prévention du SIDA avec l'UNIFEM.

L'expertise de la SWAA lui a valu d'être retenue par l'UNIFEM pour la formation de ses membres sur le VIH/SIDA et la rédaction d'un document programme sur l'Approche GENRE de l'épidémie à VIH/SIDA.

Sollicitée pour présenter son expérience, la SWAA/SENEGAL a reçu la visite de missions étrangères envoyées par le FNUAP, le BIT, le *réseau des parlementaires africaines* pour des questions de Population.

Les chaînes de télévision : TV5 *Afrique / chaîne de télévision américaine, voix de l'Amérique* ont effectué des reportages sur les activités menées par la SWAA/SENEGAL.

Lors de l'Assemblée mondiale sur le SIDA (UNGASS), la SWAA a animé un panel sur la problématique femme et SIDA,

A la demande de l'Ambassade des USA, la SWAA/SENEGAL a animé des sessions d'information pour la mission militaire de maintien de la paix en formation à Thiès.

Depuis 2003, la SWAA/SENEGAL est l'Agence Hôte de HOPE FOR AFRICAN CHILDREN INITIATIVE (HACI), un partenariat avec six autres ONG internationales pour améliorer la situation des Orphelins et Enfants Vulnérables (OEV)

2. RESULTATS (évaluation des pratiques de suivi et évaluation au sein de la SWAA)

Le bien fondé du projet d'élaboration d'un cadre méthodologique de suivi évaluation des projets à la SWAA se rapporte à des problèmes, des préoccupations qui se manifestent en son sein. Ce qui serait normal c'est d'identifier clairement ces problèmes. Le processus d'identification de ces problèmes constitue ce que nous appelons « diagnostic institutionnel ».

Comme indiqué dans la figure représentant le modèle d'analyse que nous comptons appliquer, la qualité du système est fonction de sa conception et de sa gestion. Nous nous fonderons sur les entretiens que nous avons menés. Et nos jugements se feront en fonction des différentes variables de notre modèle d'analyse.

2-1 Résultats par rapport à la variable expliquée.

La pertinence

Les résultats obtenus par rapport à cette variable sont résumés dans le tableau ci-dessus.

Tableau 6 : La variable pertinence

Critères	Nombre de points
1- Degré d'amélioration de la situation de référence	1/2,5
2- Correspondance aux priorités des populations cibles	2/2,5
3- Accessibilité et fiabilité de l'information	0,5 /2,5
4- le projet est analysé en fonction du contexte, des moyens et des acteurs impliqués	1,5 /2,5
Total	5 /10

La méthode de calcul retenue est la suivante :

- nous avons pour chaque variable un nombre pair de critères, ce qui facilite une certaine équité dans la notation. Nous les répartissons donc par rapport à la base 10. Le principe étant de comptabiliser la note obtenue par variable et en fonction de l'intervalle dans lequel cette note se trouve, nous donnerons une appréciation générale du comportement de la variable.

Commentaire :

En ce qui concerne la pertinence, vu que la Swaa ne dispose pas de base de données relative à son histoire, il nous est quasiment difficile d'en rendre effectivement compte. Nous nous sommes donc appuyés sur les résultats de nos interviews avec le personnel à charge des différents projets déroulés par le passé.

Concernant cette variable nous pouvons dire que les projets entrepris par la SWAA sont appropriés et répondent partiellement aux besoins des populations cibles. En effet les faibles moyens dont elle dispose ne lui permettent pas de faire face à tous les besoins prioritaires des populations. Cette situation laisse un goût d'inachevé au sein des populations cibles car elles ont le sentiment que quelque chose est commencé sans être terminé. Ceci peut causer un effet contraire par moment car cette satisfaction partielle crée d'autres problèmes.

En ce qui concerne l'accessibilité et la fiabilité de l'information, il reste encore beaucoup à faire.

En effet l'ancienne direction n'a pas pu garder des bases électroniques et papiers des activités qu'elle a eu à mener. Ceci a pour conséquence que la SWAA fonctionne pratiquement sans informations formelles concernant son histoire.

Aussi un système d'information n'a pas encore été mis en place pour réguler le flux des informations.

L'efficacité

Tableau 7 : La variable efficacité

Critères	Nombre de points
1-Mésure des écarts entre réalisations obtenues et réalisations souhaitées	2/5
2- degré d'adaptation de la logique d'intervention aux besoins des populations	1,5/5
Total	3,5/10

Commentaire

Cette variable présente aussi une moyenne très faible. Ce qui est synonyme que l'efficacité ne se vérifie pas au sein de la Swaa. En nous référant au barème que nous avons utilisé, nous obtenons un résultat « pas satisfaisant ». Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation.

Etant donné qu'il n'existe pas de système véritable et fonctionnel de suivi des activités, il devient alors très difficile de rendre compte de cette variable. Le système utilisé sert au pilotage pur et simple des projets et programmes. Mais de façon générale on peut dire que les objectifs sont atteints.

En ce qui concerne l'information, elle n'est pas accessible en raison du fait qu'on ne peut trouver nulle part des documents qui retracent l'histoire de la Swaa.

Il devient donc très difficile de spéculer sur le degré d'adaptation de la logique d'intervention aux besoins des populations cibles. Nous n'avons pas non plus d'informations fiables sur la gestion quotidienne des projets plus particulièrement sur les écarts éventuels constatés entre réalisations obtenues et réalisations souhaitées.

L'efficience

Tableau 8 : La variable efficience

Critères	Nombre de points
1- Les écarts de qualité des extrants	1/2,5
2- Les écarts des coûts des extrants	1,5/2,5
3- Les écarts des ressources matérielles consommées	1/2,5
4- le rapport moyens utilisés/résultats obtenu	0,5/2,5
Total	4 /10

Commentaire

Les résultats obtenus indiquent que nous avons une moyenne de **4/10**. C'est une moyenne qui dénote d'une insuffisance. Plusieurs raisons expliquent cette contre-performance.

Il n'existe pas au sein de la structure de documents ou fiches qui serviraient à identifier clairement les écarts de qualité des extrants obtenus dans le cadre des différents types de projets entrepris. Il en est de même pour ce qui concerne les écarts de coûts des extrants et les écarts de ressources consommées par les différents projets. Notons aussi que s'ils existaient, ces documents ou fiches devraient aussi être à mesure de donner des renseignements fiables sur les raisons des éventuels écarts qui seraient constatés.

L'impact

Tableau 9 : La variable impact

Critères	Nombre de points
1. Niveau de contribution à l'amélioration de la situation de référence	3/5
2. Identification des conséquences positives ou négatives non prévues	3/5
Total	6/10

Commentaire

En ce qui concerne cette variable, nous pouvons dire que nous avons un résultat légèrement au dessus de la moyenne, donc satisfaisant par rapport à l'échelle que nous avons choisie. Ce résultat montre aussi que les activités que la Swaa mènent conduisent vers un impact.

A ce niveau, il faut dire que les activités menées par la SWAA contribuent à améliorer la situation de référence. Les projets entrepris contribuent effectivement à améliorer les conditions de vie des populations cibles. Plusieurs exemples peuvent donc être cités pour montrer l'impact de ces projets. Mais il faut noter à ce niveau que cet impact aurait été meilleur si la condition de disposition de fonds suffisants était résolue.

Il faut aussi noter que certaines conséquences négatives peuvent surgir car la non satisfaction de toutes les entités de la population cible crée des frustrations et un sentiment d'inachevé au sein de ces populations cibles. Mais relevons que la Swaa ne dispose pas d'outils de repérages des conséquences positives, négatives et même non prévues découlant des projets qu'elle entreprend.

La durabilité

Tableau 10 : La variable durabilité

Critères	Nombre de points
1- Capacité d'atteinte d'impact positif après cessation de paiement	2/5
2- Capacité des utilisateurs à gérer le système	2/5
Total	4/10

Commentaire :

A ce niveau nous avons pas les moyens d'apporter de réponses car il n'existe au sein de la Swaa aucun système de suivi et évaluation. Nous pouvons toutefois dire qu'il sera très difficile à la Swaa de continuer à atteindre l'impact actuel, voire à l'améliorer en cas de cessation des financement car elle dépend pour beaucoup de l'appui institutionnel qui lui est fourni par ses bailleurs de fonds. Elle dépend beaucoup trop des financements extérieurs et n'a pas encore mis

en place des activités génératrices de revenus qui lui donneraient les moyens de s'assumer pleinement. Elle n'a pas encore mis en place un système qui lui permette de fonctionner sur fonds propres.

Aussi il est bon de relever que la Swaa ne dispose pas encore des ressources humaines qui aient des capacités, compétences et formation avérées dans la gestion des projets en général et dans la gestion de systèmes de suivi évaluation en particulier.

2.2 Résultats par rapport à la variable explicative

2.2.1 L'environnement interne

La planification

Tableau 11 : la variable planification

Critères	Nombre de points
1. Les besoins des utilisateurs sont identifiés	1/1
2. Les objectifs à atteindre sont spécifiés et précisés	1/1
3. la stratégie d'intervention est définie	0,5/1
4. Les critères d'évaluation sont élaborés	0,25 /1
5. Les ressources sont évaluées	0,25 /1
6. un dispositif de collecte des données est élaboré	0,25/1
7. un dispositif de traitement des données est élaboré	0,25/1
8. un dispositif d'analyse des données est élaboré	0,25/1
9. Les indicateurs pertinents sont élaborés	0,25/1
10. Délais de mise à disposition de l'information	0,25/1
Total	4,25 /10

Commentaire :

Ce résultat peut être qualifié de peu satisfaisant car il figure dans l'intervalle 3-5.

Concernant la planification, il serait approprié de dire que la SWAA ne dispose pas système propre de planification. Les entretiens avec la directrice de la structure révèlent que les modèles de planification utilisés sont ceux proposés par les bailleurs. En d'autres termes ils se plient aux exigences et méthodes des bailleurs. La swaa au regard de ce mode de fonctionnement ne peut pas avoir un regard véritablement critique sur son style de planification et prendre les mesures correctrices qui s'imposent.

L'organisation fonctionne par projets séparés financés par des partenaires différents. Elle entreprend très souvent ses projets par le système d'un consortium d'organisations qui opèrent dans le même domaine mais sur des aspects particuliers. Aussi, se voit-elle tenue de fonctionner selon les directives du bailleur. Mais nous notons ici, que cela n'exclut pas le fait qu'elle puisse se doter d'outils de gestion qui lui soient propres en dehors de ceux proposés par ses partenaires. Ces outils lui permettront d'avoir une bien meilleure vision de l'avancée de ses activités en général. Et ceci lui permettra sûrement de tirer des enseignements pour sa propre évolution et avancée.

Il est donc quasiment impossible de trouver au sein de la Swaa des documents qui nous renseignent sur les besoins des utilisateurs et le mode d'identification de ces besoins. Les entretiens nous ont révélé que ces types de document se trouvent plutôt chez les partenaires.

En ce qui concerne les objectifs à atteindre et la stratégie d'intervention, nous pouvons dire que les éléments relatifs à ces variables se trouvent dans les documents de projet.

En ce qui concerne les ressources, nous ne trouvons pas de documents formels démontrant de leur évaluation. Notons aussi que des critères d'évaluation ne sont pas élaborés encore moins mis en place.

Nous ne trouvons nulle part des documents recensant les indicateurs pertinents sélectionnés par rapport à chaque projet déroulé. Quant au dispositif de collecte, de traitement et d'analyse des données, il n'est pas encore élaboré.

L'organisation

Tableau 12 : la variable organisation

Critères	Nombre de points
1. Les responsabilités sont définies	2/2,5
2. Un organigramme des tâches est élaboré et utilisé	1/2,5
3. Un système d'information de bonne qualité est mis en place	0,5/2,5
4. les différents acteurs ont une bonne connaissance de leurs tâches	1,5/2,5
Total	5/10

Commentaire :

Concernant cette variable, nous pouvons dire que les responsabilités sont définies. Mais en ce qui concerne l'organigramme des tâches il n'en existe pas encore. Cet organigramme bien qu'étant dans l'esprit des dirigeants n'est pas clairement visible au sein de l'organisation. Il est vrai que la restructuration récente a doté chaque acteur de la Swaa des certaines responsabilités mais on ne trouve nulle part un organigramme des tâches à accomplir pour chaque projet. Quant au système d'information, lui aussi est complètement absent au sein de la structure. Il n'existe pas de système d'information interne de qualité permettant de divulguer et de vulgariser l'information.

La direction

Tableau 13 : La variable direction

Critères	Nombre de points
1. Le style de management utilisé est adapté	1,5/2
2. Un processus de prise de décisions existe	1,5/2
3. Des outils de coordination et de supervision sont élaborés et utilisés	1/2
4. Des procédures de communication interne et externes sont élaborées et mises en place	1,5/2
5. Le personnel impliqué dans la gestion des projets est formé aux techniques de gestion des projets et est motivé	0,5/2
Total	6/10

Commentaire :

Pour cette variable nous avons une moyenne de 6/10 correspondant à un résultat jugé satisfaisant. Avec les nouvelles institutions mises en place depuis le dernier Conseil d'Administration, nous pouvons dire que la direction de la structure se dote d'un système de management qui à la longue lui donnera les atouts nécessaires pour atteindre l'impact souhaité. En fait, la nouvelle secrétaire exécutive a décidé la centralisation de toutes les tâches relatives aux différents projets déroulés. Cette nouvelle stratégie a pour objectif d'avoir un meilleur contrôle des activités en cours et de celles à mettre en œuvre. Il existe en effet un processus de prise de décision. Mais il est tout aussi bon de noter que ce processus n'est pas clairement élaboré et matérialisé et ne prend pas en compte la dimension suivi évaluation puisqu'il n'existe pas de système de suivi évaluation.

Les outils de coordination et de supervision quant à eux sont totalement absents. Il faut toutefois noter que la Swaa utilise les outils de supervision et de coordination que lui proposent ses différents bailleurs et partenaires. Il n'existe pas non plus de procédures de communication interne et externe clairement définies, élaborées et utilisées.

Il faut noter aussi que l'atmosphère qui règne au sein de la Swaa est plutôt conviviale ce qui permet au personnel de se sentir à l'aise et en famille.

En ce qui concerne le suivi évaluation, il est juste de noter que le personnel impliqué dans la gestion des projets n'est pas formé aux techniques de suivi évaluation et de gestion des projets en général. Ceci ressort facilement des différentes interviews menées car les interrogés n'ont pas la capacité de faire la différenciation entre certains termes relatifs à la gestion des projets en général et au suivi évaluation en particulier.

Le contrôle

Tableau 14 : La variable contrôle

Critères	Nombre de points
1. Un dispositif d'identification des écarts et risques est élaboré	0,25/1
2. Un dispositif d'identification des écarts et risques est mis en place	0,25/1
3. Les écarts et risques sont analysés	0,25/1
4. Le respect des procédures est assuré	0,25 /1
5. Le retour de l'information est assuré	0,25/1
6. Un système de contrôle est élaboré et mis en place	0,25/1
7. Le cadre de réflexion critique est mis en place	0,25 /1
8. Les critiques et recommandations sont prises en compte et appliquées	0,25 /1
9. Les outils de suivi des effets, des résultats et de l'impact sont élaborés et mis en place	0,25/1
10. Les effets, résultats et l'impact sont analysés	0,25/1
Total	2,5/10

Commentaire :

La variable contrôle produit des résultats pas satisfaisants. Nous avons une moyenne de 2,5/10.

Aucun dispositif d'identification des écarts et risques n'est élaboré ni mis en place au sein de la Swaa. Les outils utilisés sont ceux proposés par les bailleurs et les partenaires. Ce qui implique

de facto, que les écarts et les risques ne sont pas analysés. Ceci ne permet pas aux différents projets d'avoir une bonne maîtrise du facteur risque. Aussi, la faible fréquence des réunions d'avancement ne permet pas une identification et une prévision des risques éventuels. Cette non maîtrise du risque peut avoir un impact négatif sur l'efficacité dans la gestion quotidienne des projets et aussi sur les incidences en terme de coûts car réduire les risques et corriger les écarts nécessitent des coûts qui peuvent être réduits si ces deux variables sont prises en compte.

Un manuel de procédure n'existant pas nous ne pouvons pas rendre compte du respect des procédures. Quant au retour de l'information il n'y a pas de système mis en place pour assurer son retour.

Pour le système de contrôle il faut noter qu'il n'est pas effectivement élaboré et mis en place. Ce qui implique que le cadre de réflexion critique est inexistant. Par conséquent nous ne pouvons aucunement affirmer que les critiques et recommandations sont prises en compte et appliquées.

Quant aux outils de suivi des effets, des résultats et de l'impact, ils ne figurent pas au sein de la Swaa de façon formelle.

Cette situation explique aisément les retards dans la collecte des informations ce qui débouche sur un retard dans la production des rapports d'activités. Ceci a pour conséquence d'influencer négativement l'efficacité de le Swaa.

2-3-2 L'environnement externe

Tableau 15 : La variable environnement

Critères	Nombre de points
1. La situation sociopolitique est suivie	2/2,5
2. L'évolution du contexte économique est suivie	1,5/2,5
3. Les conditions de réflexion critique sur les risques sont mises en place	0,5/2,5
4. Les autres institutions intervenant dans le même secteur sont identifiées	2/2,5
Total	6/10

Commentaire :

Nous avons pour la variable environnement externe une moyenne de 6/10 que nous estimons satisfaisante.

L'environnement externe se compose majoritairement de la situation sociopolitique, de l'évolution du contexte économique et des autres institutions intervenant dans le même secteur d'activité et particulièrement sur le même segment.

L'environnement politique est assez stable et ceci constitue un des atouts de la Swaa au Sénégal. Mais en ce qui concerne la situation sociale et économique on peut dire que la pauvreté est grandissante et la conjoncture économique est de plus en plus prononcée. L'augmentation constante des prix des produits peut être cause de nombreux écarts dans les coûts prévus pour faire face aux activités prévues.

Notons aussi à ce niveau qu'aucun dispositif de repérage des facteurs externes n'existe au sein de la Swaa. Il n'y a pas d'indicateurs qui sont élaborés, mis en place et suivis scrupuleusement pour contrôler l'évolution de la situation sociale et économique afin de prendre les décisions qui s'imposent et éventuellement les précautions nécessaires pour une meilleure exécution des projets et une meilleure atteinte de l'impact souhaité. En somme nous avons constaté que les conditions de réflexions critiques sur les risques ne sont pas mises en place.

En ce qui concerne les autres organisations qui interviennent dans le même secteur et dans le même segment, elles sont nombreuses et souvent dotées de moyens nettement plus grands que la Swaa. Elles peuvent donc poser des actions de plus grande envergure que la Swaa et peuvent à la longue l'engloutir.

L'environnement externe comprend aussi les différents bailleurs de fonds qui ont des procédures qui leur sont propres. C'est-à-dire qu'ils imposent une périodicité dans la production des rapports narratifs et financiers. Mais plus d'une fois la Swaa n'a pas été en mesure de respecter ces délais. Les bailleurs ont aussi une méthodologie de rédaction de ces différents rapports qui leur est propre et que la Swaa est tenue de respecter scrupuleusement. C'est ce qui explique plus d'une fois les rapports sont retournés à la Swaa car ne respectant certains aspects de la méthodologie du bailleur. Cette situation résulte aussi du fait qu'il n'existait pas de gestion centralisée des projets. Ce qui causait un véritable déficit dans le contrôle des activités et des insuffisances dans la production des différents types de rapports.

2-3-3 Synthèse des variables

2.3.3.1- La variable explicative

Tableau 16 : Moyenne de la variable explicative

Variable	Moyenne
1. la planification	4 /10
2. L'organisation	5 /10
3. La direction	6/10
4. Le contrôle	2,5/10
5. L'environnement externe	6/10
Total	4,7/10

Commentaire

La somme des variables explicatives que nous avons prises en compte dans notre étude nous donne une note de 4,7/10. En nous conformant à notre échelle de mesure nous jugeons ce résultat de peu satisfaisant. Ceci laisse donc entrevoir que des propositions doivent être faites pour aboutir à une moyenne satisfaisante.

2.3.3.2- La variable expliquée

Tableau 17 : Moyenne de la variable expliquée

Variable	Moyenne
1. la planification	4,5 /10
2. L'efficacité	3,5/10
3. L'efficience	4,5 /10
4. L'impact	6/10
5. La durabilité	4/10
Total	4,5/10

Commentaire

La synthèse de la variable explicative nous donne un résultat de 4,5/10 qui équivaut à un pourcentage de 44,6%. Nous estimons que ce résultat n'est pas satisfaisant et nous ferons des propositions pour tenter de l'améliorer.

3- RECOMMANDATIONS

3.1 Par rapport à la variable explicative

La planification

Il s'agira ici pour les dirigeants de la Swaa de fixer des objectifs précis puis de décider dans quels délais les atteindre. Il faudra aussi définir les actions à engager, comment les engager, qui va les engager et enfin définir les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs. Ceci revient à dire que les dates de début et de fin des activités des différents projets doivent être clairement définies. La réussite de ceci implique une évaluation des ressources qui doivent être allouées à chacune des activités. En parlant de ressources, nous faisons allusion aux ressources financières, matérielles et humaines. Si cette définition des moyens à mettre en oeuvre pour l'atteinte des objectifs est bien définie alors on peut être sûr que les ressources surtout matérielles et financières seront utilisées de façon rationnelle. Quant aux ressources humaines, en fonction des objectifs, on pourra évidemment déceler les besoins en renforcement de capacités pour une bonne réalisation des objectifs. Tout ceci pourra se faire si le cadre logique du projet est bien rédigé et s'il est divisé selon les différents objectifs du projet. Ainsi, il sera plus aisé de savoir quelles ressources affecter à tel ou tel objectif spécifique.

La planification doit aussi prendre en compte la mise en place du système de suivi évaluation, de la personne qui sera en charge du système, des personnes impliquées dans le système. Ceci aura pour avantage de bien définir les responsabilités des différents intervenants.

Pour que ce système soit véritablement efficace, il doit prendre en compte les populations cibles de chaque projet et aussi les différents partenaires à la réalisation du projet ou programme.

Nous pouvons résumer tous ces éléments sous le terme de Programme de Travail et de Budget Annuel (PTBA)¹⁵ qui est un outil de planification très important de nos jours. Il sert pour la mise en oeuvre au quotidien des projets. Il comprend :

- Le programme de travail, la description de chaque activité/réalisation/indicateur par composante, fondée sur le cadre logique

¹⁵ « Guide pratique de S&E des projets pour une gestion orientée vers l'impact » FIDA

- Le calendrier ou déroulement chronologique qui spécifie à quel moment les activités auront lieu et dans quel ordre
- Le budget qui précise le coût de chaque réalisation et activité par composante
- Le plan relatif au personnel qui définit les responsabilités, les besoins de personnel supplémentaire et la formation du personnel
- Le plan relatif au matériel/équipement qui établit les besoins pour chaque résultat et activité par composante.

La direction ou éventuellement le responsable du suivi évaluation doit œuvrer à ce que les outils de base de la planification soient utilisés. Nous faisons allusion ici à l'utilisation du GANTT ou du réseau ABC selon la complexité du projet. Enfin pour éviter les pertes d'informations comme ce fut le cas auparavant, il faudra œuvrer à ce que le logiciel par excellence de la gestion des projets : MS Project soit utilisé.

Nous proposons donc une méthodologie de mise en place et d'utilisation du diagramme du GANTT.

Ce graphique est un outil simple et facile à comprendre. Il sert à communiquer efficacement à tous les niveaux de gestion des informations sur la programmation des activités du projet et les relations entre ces activités. A la phase du planification, le gestionnaire peut se servir du graphique de Gantt pour la planification du projet, clarifier les liens entre les activités et déterminer la meilleure affectation des ressources disponibles à l'intérieur du délai prévu.

A la phase d'exécution du projet, il servira d'outil de suivi et de contrôle. Le gestionnaire pourra donc identifier les jalons clés où certaines activités se terminent ou démarrent afin de bâtir son plan de surveillance.

Notons toutefois que le Gantt est plus utile dans les projets qui ne sont pas trop complexes comme ceux déroulés par la Swaa. Pour une utilisation efficace, il ne faudra pas perdre de vue les estimations des durées des activités. Ces activités doivent comporter des dates de démarrage et d'achèvement exactes.

Pour faciliter la préparation du Gantt, nous proposons les préalables suivants :

- une ventilation des activités du projet
- une analyse du réseau de performance
- une estimation des durées des activités
- et le tableau logique qui résume toutes ces activités

Pour tirer le meilleur résultat de cette préparation du Gantt, le travail doit se faire en équipe. Ceci aura pour avantage de :

- profiter des connaissances techniques que le personnel a des activités nécessaires, de leur séquence et de leurs durées probables.
- Assurer la compréhension mutuelle des éléments du projet parmi le personnel concerné
- Stimuler la motivation du personnel à respecter les délais et les cibles

L'organisation

Par organisation nous englobons environnement interne et externe. Il s'agira ici de mettre place des mécanismes interne permettant la mise en œuvre efficace des projets. Il faut noter que ces mécanismes doivent aider à la coordination des actions des différents acteurs intervenant dans les projets.

Le diagramme des responsabilités permettra d'assurer une exécution efficace des projets. Il s'agira donc de définir clairement les différentes responsabilités des acteurs impliqués dans les projets de sorte à ce que chacun sache les attentes des autres acteurs. Ceci permettra aux différents acteurs de se sentir véritablement impliqués dans le processus. En plus de cette précaution particulière, il faudra aussi œuvrer à ce que le diagramme des activités soit élaboré et utilisé. Ce diagramme devra être réalisé par l'ensemble du personnel intervenant dans les différents projets de sorte qu'il soit le fruit des efforts et réflexion de tous. Et ceci aura pour conséquence d'obliger moralement le personnel à s'y conformer.

Toujours concernant l'organisation, nous préconisons qu'un système d'information de qualité soit instauré au sein de la structure. Il sera constitué d'une base de données. Les modalités de collecte, de stockage, de traitement et de transmission et les destinataires des informations devront être clairement définis.

La direction

Nous proposons donc qu'il soit élaboré et mis en place des outils de supervision et de coordination pour permettre au sommet stratégique d'avoir une vue d'ensemble sur l'évolution de la structure et de pouvoir aisément faire face aux éventuelles difficultés rencontrées. Ces outils pourront être des fiches, des formulaires ou même des cahiers de charge.

Il devra aussi être élaboré des procédures de communication interne et externe. Ceci aura pour avantage de réguler les flux d'informations entre d'une part les différents personnels impliqués dans la gestion des différents projets et d'autre part entre les différents partenaires impliqués dans ces projets.

Le contrôle

A ce niveau, nous mettrons plus l'accent sur le suivi du projet dans toutes ses dimensions. « Le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet (un programme ou une politique) est mis en œuvre, comparant avec les performances attendues¹⁶ ». Le suivi constitue donc le tableau de bord qui fournit les informations pertinentes et régulières sur le fonctionnement de la structure en général et du projet en particulier. Le suivi défini comme un système d'informations, peut couvrir un champ plus ou moins étendu suivant le système de décision et le degré de remise en cause que le projet s'autorise.

Nous proposons donc dans le cadre du suivi qu'il soit élaboré des indicateurs spécifiques à chaque domaine de suivi.

Suivi de gestion : c'est la surveillance de la réalisation des activités et de l'obtention et de l'utilisation des moyens (humains, matériels, financiers). Il doit permettre à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages.

¹⁶ C Dessallien, *Introduction à l'évaluation de programme*, Atelier Banque Mondiale, Ouagadougou, Juin 2004

Suivi des performances : c'est le suivi du degré d'atteinte des objectifs spécifiques et la surveillance des résultats obtenus. Il doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés.

Suivi des effets : c'est la mesure des effets directs ou indirects importants. Il doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher.

Suivi de l'impact : C'est le suivi des résultats à moyen et long termes produits par le projet. Ils permettent de mesurer le degré de variation par rapport à la situation de référence. Ils permettraient aussi puisque nous parlons de système axé sur l'impact, de vérifier si le projet pourra atteindre le même impact après cessation des financements par les bailleurs.

Pour que ce travail soit efficace, nous proposons l'élaboration et la mise en place d'outils d'identification des écarts. Pour ce faire il faudra élaborer des méthodes de collectes des données relatives à chaque domaine selon le type de projet auquel nous aurons à faire. Cela sous entend que des questionnaires précis devront être élaborés. Il faudra aussi mettre à disposition des fiches ou des registres qui serviront à réunir les différentes informations recueillies. Ces fiches ou registres devront être remplis régulièrement. Ces données pourront enfin être compilées sous forme de base de donnée (électronique ou en papier).

Après collecte des informations et données relatives ces différents écarts, un dispositif de réflexion critique devra être mis en place pour analyser les causes des différents écarts. Ce dispositif aura aussi pour fonction de faire des réflexions critiques et proposer des recommandations pertinentes. Nous proposons ensuite que ces recommandations et critiques soient prises avec sérieux et que leur prise en compte et application débouche sur un meilleur contrôle des autres projets.

Pour assurer ces réflexions critiques, nous proposons que des réunions-bilans soient régulièrement organisées entre les personnels impliqués dans les projets, les partenaires aux projets et des représentants des populations cibles spécifiques à chaque projet. Ces réunions pourront se tenir mensuellement pour produire des résultats appropriés. Aussi, devra-t-il être produit des rapport fréquent des enquêtes sur le terrain, des compte rendu des différentes réunions et enfin des rapports trimestriels résumant la somme de toutes les informations obtenues.

Les Rapports

Nous proposons trois catégories de rapports. Ils seront mensuels, trimestriels et d'évaluation des activités réalisées ou en cours de réalisation.

Rapports d'activités mensuelles

Les rapports d'activités mensuelles seront rédigés par les agents de terrain et devront présenter les informations suivantes :

Par rapport à l'agent :

- le rappel des activités prévues
- le degré de réalisation des activités
- les difficultés rencontrées et les solutions proposées

Par rapport aux projets suivis

- la situation des projets en visite de démarrage
- la situation des projets en visite de suivi
- les difficultés rencontrées par les bénéficiaires et solutions proposées
- le programme d'activités du mois à venir

A ce niveau l'analyse doit être surtout axée sur l'explication des écarts et l'appréciation des résultats obtenus.

Ces rapports seront présentés et déposés au niveau de la cellule de suivi évaluation à la fin de chaque mois à l'occasion des réunions de coordination mensuelle entre la secrétaire exécutive de la Swaa, le responsable de la cellule de suivi évaluation et les agents de terrain.

Rapports financiers mensuels

En tant qu'organisation bénéficiant de financements extérieurs, elle doit rendre compte régulièrement et fidèlement de l'évolution des finances. A cet effet, la responsable financière qui se chargera du suivi financier des projets devra présenter à la fin de chaque mois son rapport de suivi financier. Ce rapport financier devra comprendre les informations suivantes :

- le volume des activités financées et les incidences financières qui en découlent
- le reliquat de fonds disponibles

Un suivi financier accompagné d'un suivi technique permet d'avoir une meilleure visibilité et une bonne maîtrise de l'exécution du projet pour apporter au besoin les corrections nécessaires. Par conséquent ce type de suivi associé, contribue largement à l'atteinte de résultats attendus.

Rapports d'activités trimestrielles

Ces rapports sont produits par la cellule de suivi évaluation et principalement par son responsable. Ils sont adressés aux différents utilisateurs de l'information et doivent être adaptés à leurs besoins.

Pour les partenaires :

- le volume des activités déroulées
- le nombre de dossiers financés et le montant de chacun
- le reliquat de fonds disponibles
- le nombre et les catégories de bénéficiaires : jeunes, hommes, femmes, individuels, groupement

En plus des informations fournies par les agents de terrain :

- le niveau d'exécution des projets
- les performances réalisées

- l'analyse des écarts
- les difficultés rencontrées
- les mesures correctives envisagées
- programme d'activités du trimestre à venir

Pour les bénéficiaires

- les performances réalisées pendant la période
- Niveau d'atteinte des objectifs

Pour l'élaboration de ces rapports, le responsable de suivi évaluation se basera essentiellement sur les rapports d'activités mensuelles des agents de terrain et les rapports financiers mensuels produits par la responsable financière.

Rapports d'évaluation de projets

Comme pour les rapports trimestriels, l'élaboration du rapport dévaluation sera sous la responsabilité du responsable du suivi évaluation. Ces rapports comprendront les informations ci-dessous :

- Un petit résumé du projet
- Les résultats (financiers et techniques) obtenus
- Les écarts par rapport aux objectifs
- Les impacts
- Les enseignements tirés
- Les recommandations

Le responsable du suivi évaluation doit veiller au dépôt de ces différents rapports dans les délais requis. Le respect des délais de dépôt des rapports évitera des problèmes de pertinence et de durabilité du système. D'où l'importance de bien rédiger les rapports et de les déposer à temps.

Les Réunions

Elles seront mensuelles et trimestrielles

Les réunions de coordination mensuelle

Elles auront lieu selon la convenance du secrétariat exécutif la dernière semaine de chaque mois et réuniront la Secrétaire exécutive de la Swaa, la Présidente du Conseil d'Administration et les membres de la cellule de suivi évaluation. Ce sera l'espace par excellence où sera passé en revue l'état d'exécution des différents projets. A cette réunion pourront être abordés :

- Examen du compte rendu de la réunion précédente
- Etat d'exécution des tâches confiées à chaque agent
- Discussions et échanges
- Programme d'activités du mois à venir
- Informations générales de la direction
- Questions diverses

La réunion de coordination est sanctionnée par la rédaction d'un compte rendu par les agents de terrain à tour de rôle

Réunion de coordination trimestrielle

C'est une réunion élargie aux différents partenaires de la Swaa. On pourra donc y convoquer, la secrétaire exécutive de la Swaa, le responsable de la cellule de suivi évaluation et la directrice administrative et financière et des représentants des différentes organisations partenaires de la Swaa. Elle pourra se tenir dans la troisième semaine du dernier mois de chaque trimestre et sera axée sur :

- La lecture et l'analyse du compte rendu de la réunion précédente
- présentation le rapport trimestriel de suivi des projets de la Swaa
- Discussions et débats
- Informations générales
- Programme d'activités du trimestre à venir
- Questions diverses

La rédaction du compte rendu de la rencontre sera assurée par le responsable de la cellule suivi évaluation

Les réunions doivent être soigneusement préparées, et leur composition définie avec rigueur.

Feed-back

Comme pour les réunions, les feed-back ont également leur importance. L'absence de feed-back entre la direction et les agents de terrain et entre les agents de terrain et les bénéficiaires entraînerait à long terme la production de données fictives et non profitable pour le système de suivi évaluation. Cette absence de feed-back se traduirait par une livraison d'information de mauvaise qualité parce que ne reflèterait pas la réalité du terrain.

Aussi, la non intégration des recommandations faites, liée à l'absence de feed-back entretiendrait la médiocrité et donc aliénerait l'efficacité du système.

La Création d'une cellule de suivi évaluation

Pour que toutes ces recommandations soient efficaces dans leur application, nous proposons qu'il soit créé un département de suivi et évaluation au sein de la Swaa. Elle aura à sa tête un responsable pour qui nous proposerons plus un cahier de charges. Cette cellule de suivi évaluation devra être constituée d'une équipe pluridisciplinaire. A cet effet, nous proposons que cette équipe se compose d'un économiste, d'un statisticien, d'un financier (ce pourra être le responsable financier de la structure), d'un spécialiste en gestion des projets. Certains membres

de cette cellule pourront bien être des consultants externes qui apporteront leur expertise quand le besoin se fera sentir.

Cette cellule devra être directement rattachée au secrétariat exécutif qui est l'organe décisionnel de la Swaa.

3-2- Par rapport à la variable expliquée

La pertinence

Concernant cette variable, nous suggérons que la Swaa ne s'arrête pas après la clôture des projets. Elle doit continuer le suivi après les différents projets qu'elle déroule. Elle devra procéder par une collecte régulière des informations fiables relatives à ces différents projets. Ces données lui faciliteront les activités d'évaluation de l'impact qu'elle devra entreprendre des années plus tard. Ceci car les projets peuvent engendrer des besoins non pris en compte lors de leur compte. La détection de ces besoins peut contribuer à améliorer l'impact des projets. Le deuxième aspect est que cette démarche permettra à la Swaa de connaître les types de projets qu'elle pourra prévoir pour les années à venir. L'objectif est d'œuvrer à ce que les activités répondent presque toujours aux besoins des populations cibles. Pour ce faire, il faudra régulièrement retourner sur le terrain pour s'enquérir des besoins de ces populations pour ne pas être en déphasage avec leurs priorités. Ces informations collectées devront être mises à disposition des différentes parties intervenant dans les projets à savoir les partenaires, les populations, la direction de la Swaa et la cellule de suivi évaluation qui sera créée.

L'efficacité

Nous proposons que la Swaa ait ses propres outils d'identification des écarts entre les réalisations prévues et les réalisations obtenues. Il sera donc souhaitable que des registres ou des fiches soient confectionnés à cet effet. Ces outils serviront à la collecte d'informations relatives à ces écarts. Aussi, il faudra constamment s'assurer que la logique d'intervention des différents projets est adaptée aux interventions entreprises.

L'efficience

En ce qui concerne l'efficience, elle est étroitement liée à l'utilisation rationnelle des extrants. Nous proposons donc que la gestion de ce volet soit confiée à la Responsable Administrative et financière. Etant donné qu'elle a à charge de tout ce qui relève des approvisionnements et des décaissements, elle est la personne la mieux indiquée pour suivre l'évolution des intrants. Elle pourra toutefois travailler en collaboration avec la cellule de suivi évaluation. Cette précision est de taille car le suivi évaluation aura besoin de ces informations dans sa base de donnée. Et ces informations lui permettront d'avoir une meilleure évaluation des projets. D'un autre côté, ces informations permettront à cette cellule de faire des propositions pertinentes pour les projets à venir.

Nous proposons donc que des fiches ou registres soient confectionnés pour matérialiser et stocker les informations collectées par rapport aux extrants et ressources matérielles consommées.

L'impact

En ce qui concerne l'impact, nous proposons que des missions d'évaluation soient faites sur le terrain et ce en collaboration avec les bailleurs. L'équipe d'évaluation sera constituée des évaluateurs provenant des structures des bailleurs et de certains membres de la cellule de suivi évaluation de la Swaa. Il faudra donc élaborer des indicateurs objectivement vérifiables et mesurables d'impact. Il est évident que ces indicateurs varieront en fonction des projets. Il faudra aussi veiller à ce que ces indicateurs prennent en compte le niveau de contribution à l'amélioration de la situation de référence.

Ces évaluations ne devront toutefois pas perdre de vue l'identification des conséquences positives ou négatives non prévues par le projet.

Ceci est de la plus haute importance car ces l'évaluation de l'impact des projets qui permettra à la Swaa de mesurer de façon objective la portée de ses actions. Ceci pourra être d'un grand apport dans l'élaboration des futurs plans stratégiques.

La durabilité

En ce qui concerne la durabilité on peut la percevoir à deux niveaux. Le premier se situe au niveau du personnel de coordination des projets et la future cellule de suivi évaluation. Ces différents acteurs devront recevoir une formation aux techniques de gestion des projets en général et à la gestion des systèmes de suivi évaluation.

D'un autre côté, il faudra prévoir des renforcements de capacité pour les populations cibles de sorte à ce qu'elles puissent prendre le relais après la clôture des projets. Ceci permettra d'assurer une pérennisation des projets et par conséquent de l'impact.

Pour ce qui est de la capacité à atteindre l'impact positif après cessation des financements, nous proposons que des recherches soient faites. Ces recherches auront pour but de trouver les voies et les moyens pour la Swaa de devenir une structure indépendante qui ne dépende plus entièrement des bailleurs et partenaires extérieurs.

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre de ces recommandations doit se faire avec l'approche participative c'est-à-dire qu'elle doit impliquer tous les acteurs internes comme externes à l'organisation et aux projets. Et la démarche devra être répétée chaque fois qu'un nouveau projet devra être mis en œuvre.

Nous proposons donc que cela se fasse en suivant les étapes de mise en place d'un système de suivi & évaluation mentionnées à la page 37 (résumant la procédure de mise en place d'un système de suivi évaluation).

La procédure que nous proposons est la suivante : pour chacune des grandes fonctions ou pour chacun des départements impliqués dans la mise en œuvre des projets il faudra apporter des réponses claires et compréhensibles dans chaque rubrique.

Nous prendrons à titre d'exemple la responsable financière et nous proposerons ici la démarche à suivre.

Notons que les réponses que nous donnons sont à titre d'exemple et varieront selon le type de projet, les exigences des bailleurs et le type d'information recherchée par l'organisation.

ETAPE 1 : Question : pour qui ? Nous répondrons ici que le système est défini pour le service financier en général et plus particulièrement pour la responsable administrative et financière.

ETAPE 2 : Question : **pourquoi ?** Nous dirons ici pour avoir les informations financières relatives au projet. Pour voir l'évolution des ressources.

ETAPE 3 : Question : **quelles informations ?** Pour permettre de savoir à quel stade de son exécution le projet est et quelle est la quantité de ressources consommée à ce stade précis. Les indicateurs relatifs aux ressources consommées et au niveau d'exécution du projet. Nous aurons donc comme exemple d'indicateurs : « quantité de ressource consommée au stade x du projet ».

ETAPE 4 : Question : **de quelle manière ?** Les informations sur les dépenses pourront par exemples être recherchées au niveau de la comptabilité. Pour ce qui est du niveau d'exécution, les informations pourront être recueillies au niveau du chargé ou coordinateur du projet.

ETAPE 5 : **Définition du mode de collecte :** les informations financières seront donc collectées par le canal des pièces justificatives ou par le canal des bilans mensuels de dépenses effectuées. Et les informations sur le niveau d'exécution pourront être collectées dans les rapports mensuels ou trimestriels d'activités.

ETAPE 6 : **Définition du mode de traitement :** Il s'agit ici de définir comment les information seront traitées pour être utiles aux utilisateurs.

ETAPE 7 : **Définition du flux d'informations** il s'agira ici de s'accorder sur la périodicité des informations recherchées et s'accorder sur la forme que ces informations doivent avoir. Exemple si l'information doit être disponible de façon hebdomadaire ou mensuellement. Et aussi il faudra savoir si cette information doit être produite sous forme de graphiques, diagrammes etc.

ETAPE 8 : **L'estimation des coûts du système :** Ce type d'informations recherchées (sus citées) pour chacune des grandes fonctions ou des départements ou sections impliqués dans le projet, il faudra estimer les coûts que tout le processus pourrait engendrer. Cette estimation devra se faire en prenant en compte tous les éléments et outils nécessaires à la mise en place du système afin que celle-ci puisse être prise en compte dans la budgétisation de l'ONG.

ETAPE 9 : **La programmation de la mise en place :** Les coûts estimés et les outils et matériels acquis il faudra passer à la mise en place du système en dotant élaborant le manuel de procédures générales du système de suivi&évaluation. Ce manuel de procédures permettra aux différents acteurs concernés par le système de savoir de façon formelle les droits et devoirs et les tâches à qu'on attendra d'eux pour une bonne marche du système. Le manuel élaboré et les outils nécessaires connus il faudra maintenant programmer la mise en place du système. Cette programmation doit faire l'objet d'un consensus de tous les acteurs internes comme externes

impliqués dans le projet. Programmer la mise en œuvre revient donc à mettre en place un chronogramme bien défini et compréhensible de mise en place du système.

ETAPE 10 : la mise en place : La planification de la mise en place étant ficelée, il est temps de mettre en place le système à proprement parlé. Notons que le système doit être élaboré et mis en place en phase début du projet. Cela implique que le système doit être fonctionnel avant la mise en oeuvre effective du projet pour pouvoir répondre aux besoins spécifiques de ce projet. Après qu'il ait été mis en place une révision du système est utile pour évaluer le bon ou mauvais fonctionnement du système.

ETAPE 11 : Le fonctionnement : Après un suivi scrupuleux de toutes les étapes précédentes le système peut être jugé fonctionnel. Il faudra toutefois l'adapter constamment aux exigences du projet pour éviter qu'il devienne caduc et inapproprié. Le système n'est pas standard et applicable à tous les projets, c'est la raison pour laquelle il devra être revu en fonction du type de projet à mettre en œuvre.

Nota Bene : toutes ces informations seront utiles au chargé de suivi&évaluation dans ses tâches quotidiennes pour assurer une efficacité du système.

CONCLUSION GENERALE

Notre stage au sein de la Swaa nous a révélé des aspects importants de la gestion qui est opérée dans certaines organisations. On a pu percevoir combien un bon système de gestion peut influencer la performance des organisations.

Pendant notre stage, nous avons réalisé un diagnostic institutionnel de la Swaa ce qui nous a permis de faire une évaluation de la situation du suivi et évaluation pratiqué au sein de cette organisation.

Les entretiens et échanges que nous avons eus pendant cette période nous ont donné une claire vision des pratiques de suivi évaluation de la Swaa.

Aussi sommes nous parvenus à une meilleure appréhension de l'environnement interne et externe de cette organisation.

Les principaux résultats qui se dégagent de ces entretiens sont les suivants :

- une absence formelle de système de suivi et évaluation
- le manque d'un système d'information clairement établi et utilisé
- l'absence d'un manuel de procédures régissant les différentes actions à l'interne comme à l'externe
- l'absence d'outils de supervision et de coordination clairement élaborés et utilisés

Au regard de ces limites dans le fonctionnement de la Swaa, nous avons formulé un certain nombre de recommandations qui sont entre autres :

- la création d'une cellule de suivi évaluation constituée d'une équipe multidisciplinaire
- l'élaboration et l'utilisation d'outils de planification et de coordination
- la formation du personnel impliqué dans la gestion des projets aux techniques de gestion des projets et à la gestion des systèmes de suivi évaluation
- impliqué le personnel dans l'élaboration du plan stratégique de sorte à ce que tout le monde se sente concerné par l'atteinte des résultats prévus
- un système de contrôle efficace caractérisé par des réunions périodiques impliquant les différentes parties prenantes aux projets
- la production de rapports, la prise en compte des écarts des réalisations et des ressources
- la réflexion critique sur les différents écarts, la prise de résolutions.

Pour que la Swaa puisse donc améliorer de façon considérable la qualité de ses interventions, elle devra voir dans quelle mesure ces différentes recommandations pourront être appliquées au sein de l'organisation. Elle devra surtout veiller à ce que la cellule de suivi évaluation soit mise en place. Il faudra que cette cellule regorge les compétences requises pour atteindre les meilleurs résultats. Cette cellule devra s'atteler à mettre en place les outils de suivi évaluation et disposer des moyens surtout financiers qui lui permettront d'atteindre une performance acceptable.

Le système de suivi et évaluation que nous proposons ici devra s'appuyer sur l'approche participative. En d'autres termes toutes les parties prenantes aux projets devront être associées à tous les niveaux à la gestion des projets. Ces différents niveaux sont : l'analyse de l'environnement pour en identifier les conditions critiques et les problèmes, la collecte des informations utiles à la gestion efficace, l'analyse de ces informations, la réflexion critique, la formulation de recommandations pour l'amélioration de la gestion de ces différentes activités et enfin l'application des recommandations. Cette approche aura pour avantage que toutes les parties engagées dans les projets s'approprient véritablement les résultats et l'impact produit.

En plus de cela la direction de la Swaa gagnera beaucoup à instaurer un système d'information fiable car force est de dire que l'une des plus grandes faiblesses de cette organisation fut de ne pas être à mesure de nous fournir les informations demandées. Plusieurs raisons expliquent ce déficit mais nous préférons les taire ici.

Il serait prétentieux de notre part de dire que l'étude que nous avons menée est exhaustive et définitive. Loin s'en faut, vus la petitesse de notre échantillon et le peu de temps qui nous a été imparti pour réaliser l'étude. Cette étude devra éventuellement être utilisée comme base d'études futures et être approfondie à souhait.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. AFITEP, **Le management de projets : principes et pratique**, édition AFNOR, 2^e édition, P278, 1998
2. Ahmadou TRAORE, **Conception et suivi des projets**, Codex DESAG, mai 2005, P143
3. Ahmadou TRAORE, **Conduite et suivi de projets : introduction au management de projets**, Codex DESS GP, P116
4. BRINKERCHOFF.W. Derick et Janet .C. TUTHILL, **La Gestion efficace des projets de développement : un guide à l'exécution et l'évaluation**, Kumarian Press, USA, 1991
5. CHADENET, M.M, KING. John .A, **“Qu’entend-t-on par projet de la Banque Mondiale?”**
6. DAYAN, Armand, **Manuel de gestion**, Volume 2, 2^e édition, Paris, Ellipses Editions Marketing, 2004, P.1975
7. GIANNELLONI, Jean Luc ; VERNETTE, Eric, **Etudes de marché**, 2^e édition, Paris, VUIBERT, 2001, P.587
8. Gilles VALLET, **Technique de suivi de projets : assurer les conditions d'achèvement d'un projet**, 2^e édition, Dunod P 197
9. Hervé FENNETEAU, **Enquêtes et questionnaires**, Paris, Dunod, 2002, P128
10. J.P.FRAGNIERE, **Comment réussir un mémoire**, 3^e édition, Dunod, P 117
11. LISSARAGUE, Jean, **« Qu’est-ce que le P.E.R.T ? »**
12. O'SHAUGHNESSY. Wilson, **La faisabilité de projet, une démarche vers l'efficacité**, les Editions SMG, Trois-Rivières, 1992, p. 214
13. Véronique, GARRET, **Etudes et recherches commerciales**, Paris, economica, 1997, P.183

MEMOIRES

14. FANNY, Ismaël Kader **Contribution à l'amélioration du suivi évaluation du programme d'entretien routier annuel : cas de la région de Kaolack**, CESAG (Dakar) : 2005, p. 96
15. HILY, Appotan Armand **Contribution à l'élaboration d'un cadre méthodologique de suivi-évaluation axé sur la performance**, CESAG : 2005, p. 124
16. KONAN, Kousassi Jules-R Lella , **Elaboration d'un cadre méthodologique de suivi et évaluation de projets au BNETD**, CESAG : 2002, p. 118
17. SANOU, M. Nouhoun, **Contribution à l'élaboration d'un cadre de suivi évaluation des projets d'approvisionnement en eau potable à la DGAEP**, CESAG : 2004, p. 84

SITES WEB

18. www.dsi.cnrs.fr/conduite_projet
19. <http://ofarcy.free.fr/documentation.htm>
20. www.unfpa.org
21. www.f3e.asso.fr/etudeval/eval
22. <http://f3e.asso.fr/methodo/pdf/guideSuivi.pdf>
23. www.ifad.org/evaluation/guide_f/
24. www.worldbank.org
25. www.oecd.org/dataoecd
26. <http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/french/documents/Fr1-Par1Jan2Edited%5B2%5D.pdf>
27. http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Manual_FR-mars2001.pdf

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Swaa

Annexe 2 : Guide des entretiens

Annexe 3 : Fiche de suivi des projets

Annexe 4 : Fiche directrice de collecte de données

Annexe 5 : Fiche descriptive du poste du coordinateur du S&E

ANNEXE 2

Questions formulées par rapport aux variables :

La variable explicative

La planification

- 1- Les besoins des utilisateurs sont-ils identifiés ?
- 2- Les objectifs à atteindre par les projets sont spécifiés et clarifiés
- 3- Une stratégie d'intervention est-elle élaborée ?
- 4- Y a-t-il des critères d'évaluations élaborés et mis en place ?
- 5- Les ressources sont-elles évaluées ?
- 6- Avez-vous mis en place un dispositif de collecte, de traitement et d'analyse des données ?
- 7- Des indicateurs pertinents sont-ils sélectionnés ?

L'organisation

- 1- Définissez-vous les responsabilités ?
- 2- Avez-vous un organigramme des tâches élaborés et utilisé ?
- 3- Possédez-vous un système d'information de qualité ?

La direction

- 1- Le style de management utilisé est-il adapté ?
- 2- Existe-il un processus de prise de décision ?
- 3- De quels outils de supervision et de coordination disposez-vous ?
- 4- Avez-vous élaboré des procédures de communication interne et externe ?

Le contrôle

- 1- Avez-vous un dispositif d'identification des écarts et des risques ?
- 2- Les écarts et risques sont-ils analysés ?
- 3- Le respect des procédures est-il assuré ?
- 4- Le retour de l'information est-il assuré ?
- 5- Disposez-vous d'un système de contrôle ?
- 6- Avez-vous élaboré un cadre de réflexion critique ?
- 7- Les recommandations sont-elles prises en compte et appliquées ?
- 8- Avez-vous mis en place des outils de suivi des effets, des résultats et de l'impact de vos projets ?

L'environnement externe

- 1- Avez-vous des procédés et outils de suivi de la situation sociopolitique ?
- 2- Suivez-vous l'évolution du contexte économique ?
- 3- Avez-vous mis en place des conditions de réflexion critique sur les risques ?
- 4- Identifiez-vous les autres institutions intervenant dans le même secteur ?

La variable expliquée

La pertinence :

- 1- Les activités que vous menez contribuent-elles à l'amélioration de la situation de référence ?
- 2- Ces activités correspondent-elles aux priorités des groupes cibles ?
- 3- Les informations sont-elles accessibles et fiables ?

L'efficacité

- 1- Identifiez-vous les écarts entre réalisations souhaitées et réalisations obtenues ?

- 2- Comment identifiez-vous ces écarts ?
- 3- Quel est le degré d'adaptation de la logique d'intervention aux besoins ?

L'efficience

- 1- Comment identifiez-vous les écarts de qualité des extrants ?
- 2- Avez-vous un dispositif d'identification des écarts de coûts des extrants ?
- 3- Comment mesurez-vous les écarts de ressources matérielles consommées ?

L'impact

- 1- Quel est le niveau de contribution de vos projets à l'amélioration de la situation de référence ?
- 2- Identifiez-vous les conséquences négatives ou positives non prévues par le projet ?
- 3- Comment les identifiez-vous ?

La durabilité

- 1- Le personnel impliqué dans la gestion des projets est-il formé aux techniques de gestion des projets des systèmes de suivi évaluation ?
- 2- Pourrez-vous continuer d'atteindre un impact positif après cessation des financements par les bailleurs de fonds ?

Le personnel impliqué dans la gestion des projets

- 1- Comment définissez-vous le suivi ? L'évaluation ?
- 2- Qu'est ce qu'un système de suivi évaluation ?
- 3- A quoi sert ce système ?
- 4- A qui est-il destiné ?
- 5- A quelle période doit-il être élaboré ?

ANNEXE 3

libellé de la tâche	nom des personnes affectées à la tâche	jj/mm/aa date de début prévue pour la tâche	jj/mm/aa date de fin prévue pour la tâche	(j.h) charge prévue pour la tâche	jj/mm/aa date de début réelle de la tâche	jj/mm/aa date de fin réelle de la tâche	(j.h) charge réelle pour la tâche	(%) avance ment de la tâche	(j.h) travail réel / achevé	(j.h) actualisé - travail prévu
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!
							0,00	0%	#DIV/0!	#DIV/0!

Annexe 5 :

FICHE DE POSTE	
Intitulé du poste : Coordinateur de suivi évaluation	
Chef hiérarchique : Secrétaire exécutive	
Etablie le : 06-10-05	Nombre de collaborateurs sous son autorité : à déterminer
Mise à jour le :	

Mission : - Chargé d'orienter la stratégie générale de S&E et mise en œuvre des activités correspondantes au sein du projet et aux partenaires

- Fournir en temps voulu les informations pertinentes aux acteurs concernés
- Mise en œuvre du système de suivi évaluation et veille à la bonne mise en œuvre par les principaux acteurs, bénéficiaires et partenaires concernés

Activités principales

- 1- Contribue à la révision de la matrice du cadre logique sur le plan de la hiérarchie des objectifs
- 2- Aide à l'établissement du PTBA
- 3- Orienter le processus de définition et de formulation des différents indicateurs concernant chaque composante pour relever et prendre en compte les différents progrès réalisés
- 4- Orienter le processus de définition des questions relatives à la performance et les paramètres essentiels pour suivre la performance et l'impact
- 5- Préciser les informations essentielles nécessaires aux responsables de projets
- 6- Fixe avec les acteurs concernés le cadre et les procédures d'évaluation des activités du projet
- 7- Indiquer les besoin en personnel de suivi & évaluation

Pré requis : Formation à la conception et à la mise en place de systèmes de suivi évaluation

Diplôme ou niveau : Bac + 4 en gestion de projets

Expérience Professionnelle : Au moins trois ans d'expérience dans le domaine du suivi évaluation

Savoir : Planification de la mise en œuvre des systèmes de S&E

<p>Savoir-faire : Analyse de l'information et rédaction de rapports</p> <p>Savoir être : Conscientieux et dévoué au travail</p>
<p>Relations :</p> <p>Internes : Secrétariat exécutif</p> <p>Externes : Partenaires et bénéficiaires</p>
<p>Moyens requis : -</p>
<p>Erreurs éventuelles et conséquences :</p>

Validation Le tenant du poste	Signature de la Secrétaire Exécutive	Signature de la PCA