



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

(CEE)

MBA-Gestion de Projet

(MBA/GP)

**13^{ème} Promotion
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'études

Thème :

**Conception d'un dispositif de Suivi-
Evaluation axé sur les résultats dans le cadre
du CDSMT au ministère du commerce du
Sénégal**

Présenté par :

Mamadou Diouhaya BALDE

Sous l'encadrement de :

Mr. Boubacar AW
Enseignant permanent au CESAG
Coordonnateur du projet CLEAR

Octobre 2014

Dédicace :

Je dédie ce document à :

- mes parents pour la qualité de l'éducation qu'ils m'ont offerte ;
- mon épouse et mon enfant pour la souffrance qu'ils ont endurée durant mon absence pour cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements :

A la clôture de cette formation, nous rendons grâce à DIEU le Tout Puissant et prions pour le Salut et la Paix sur son prophète.

Ensuite, nous remercions du fond du cœur notre bailleur, le WAQF-BID GUINEE à travers son directeur M. Sékou KOUROUMA ainsi que tout le personnel qui l'accompagne dans leur noble mission de soutien à l'éducation et à la formation de jeunes en Guinée.

Nos remerciements et reconnaissances aussi à notre encadreur Pr. Boubacar AW, coordonnateur du projet CLEAR, qui malgré ses charges, a pris soin de nous accompagner dans ce travail.

Nos remerciements vont également aux autorités du CESAG, particulièrement Dr Bertin CHABI, chef de département de CESAG EXECUTIVE EDUCATION et à son assistante Mme Seye qui n'ont ménagé aucun effort pour satisfaire à nos différentes attentes. Il en va de même pour tous les enseignants intervenants en MBA GP dont certains nous ont véritablement marqué, je vais particulièrement nommer le Pr Ahmadou TRAORE.

Les mêmes remerciements vont à l'endroit de M. Makhtar LAKH et M. Singuyam Youssoupha DIOUF, respectivement secrétaire général et coordonnateur de la cellule d'études et de planification, du ministère du commerce du Sénégal qui m'ont accepté et facilité la réalisation de ce travail. De même, je remercie M. Mamadou DIOP coordonnateur du CRADES et tout son personnel pour leur hospitalité durant mon séjour dans leur locaux.

Je ne saurai terminer sans penser à mes amis de promotion, particulièrement à M. Seydina Ababacar Siddik NDIAYE qui m'a soutenu durant tout le processus de stage. Je formule les prières que Dieu nous guide vers le meilleur chemin et que nous répondions aux attentes de nos pays respectifs.

Liste des sigles et abréviations

ACDI : Agence Canadienne pour le Développement International

ADEPME : Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises

AFITEP : Agence française pour le management environnemental

ANAMA : Agence nationale pour les marchands ambulants

ARM : Agence de régulation des marchés

ASEPEX : Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations

BMN : Bureau de Mise à niveau

BNSTP : bourse nationale de sous-traitance et de partenariat

CCIA : Chambre de Commerce, d'industrie et d'artisanat

CDMT : Cadre des Dépenses à Moyen Terme

CDSMT : Cadre des Dépenses Sectorielle à Moyen Terme

CEP : Cellule d'Etudes et de Planification

CICES : Centre International du Commerce Extérieur du Sénégal

CIED : Centre International d'Echanges de Dakar

CMR : Cadre de Mesure du Rendement

CNC : Conseil National de la Consommation

CRADES : Centre de Recherche, d'Analyse des Echanges et des Statistiques

DAGE : Direction de l'Administration Générale et Equipements

FIDAK : Foire Internationale de Dakar

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

MBA : Master of Business and Administration

MCESI : Ministère du Commerce, de l'Entrepreneuriat et du Secteur Informel

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

ML : Modèle Logique

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PODES : Plan d'Orientation et de Développement Economique et Social

PTA : Plan de Travail Annuel

PTIP : Programme Triennal d'Investissements Publics

S&E : Suivi et Evaluation

SRP : Stratégie de Réduction de la Pauvreté

TPE : Très Petites Entreprises

TPS : Fondation Trade Point Sénégal

UMEOA : Union Monétaire et Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

UNCCIAS : Union Nationale des Chambres de Commerce, d'Industrie et de l'Artisanat du
Sénégal

GESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1 : Phases du cycle de vie de la GAR.....	17
Tableau 2 : chaîne de résultats	19
Tableau 3 : Cadre de mesure du rendement	21
Tableau 4 : matrice des extrants et activités.....	22
Tableau 5: cadre de suivi des risques	23
Tableau 6 : Correspondance entre les différentes formulations.....	24
Tableau 7 : Les types de suivi courants.....	29
Tableau 8 : Les principaux types d'évaluation.....	32
Tableau 9 : Critères d'évaluation des projets	35
Tableau 10 : différences clés entre le suivi, l'évaluation et l'audit.....	37
Tableau 11 : Outils de recherche.....	45
Tableau 12 : Planning annuel des activités	56
Tableau 13 : Fiche de planification des sous activités par projet.....	57
Tableau 14 : Fiche de suivi des tâches par sous-activités	60
Tableau 15 : Fiche de suivi du budget par sous-activité	61
Tableau 16 : Fiche de suivi périodique des réalisations.....	63
Tableau 17 : Fiche de suivi périodique du budget des sous-activités par projet.....	64
Tableau 18 : Fiche annuelle de suivi des activités	66
Tableau 19 : Fiche annuelle de suivi du budget	67
Tableau 20 : Fiches de suivi de la passation des marchés.....	68
Tableau 21 : Fiche des réunions.....	69
Tableau 22 : Fiche de suivi des séminaires et ateliers.....	69
Tableau 23 : Fiche d'analyse d'indicateur de performance	72
Tableau 24 : Fiche de suivi trimestriel des résultats	74
Tableau 25 : Fiche de suivi annuel des indicateurs de résultats.....	75
Tableau 26 : Fiche de Suivi des résultats globaux du CDSMT	76
Tableau 27 : Fiche de synthèse des résultats.....	77
Tableau 28 : Cadre de mesure des indicateurs de rendement	78

Liste des figures

Figure 1 : Relations entre projets et programmes	10
Figure2 : Liens entre le dispositif de suivi-évaluation et l'ensemble du projet	38
Figure 3 : Modèle d'analyse.....	43
Figure 4 : Motivation du personnel pour la GAR	80
Figure 5 : Avis sur l'importance d'un dispositif de S&E.....	81
Figure 6 : Disposition du personnel au dispositif de S&E	82
Figure 7 : Qualité du dispositif actuel	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

Annexe1 : Questionnaire.....	91
Annexe2 : Diagnostic et résultats des secteurs	93

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace :	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Liste des annexes.....	vii
Table des matières	viii
Introduction Générale.....	1
Première Partie : Revue de la Littérature	7
Chapitre 1 : Système de Gestion Axée sur les Résultats (GAR).....	8
1.1 Concepts projet et programme.....	8
1.1.1 Le Projet.....	8
1.1.2 Le programme	10
1.2 Le CDSMT	11
1.2.1 Définition	11
1.2.2 Elaboration.....	12
1.2.3 Fondement et articulation du CDSMT du MCESE	12
1.3 Les éléments de la gestion axée sur les résultats	13
1.3.1 Définition	13
1.3.2 Objectifs de la GAR.....	14
1.3.3 Principes de la GAR.....	15
1.3.4 Outils de la GAR.....	16
1.3.5 Phases du cycle de vie de la GAR	17
1.3.6 Etapes de mise en œuvre de la GAR.....	18
Chapitre 2 : Conception d'un dispositif de suivi-évaluation.....	28
2.1 Généralités sur le dispositif de suivi-évaluation.....	28
2.1.1 Le suivi.....	29
2.1.2 L'évaluation	31
2.1.3 Les outils du dispositif de suivi-évaluation.....	32
2.1.4 Principaux critères utilisés pour le suivi et l'évaluation des projets.....	33
Source : CORAF/WECARD (2009).....	35
2.1.5 Comparaison entre suivi, évaluation, examen et audit.....	36
2.2 Conception d'un dispositif de suivi-évaluation	37

2.2.1 Liens entre le dispositif de suivi-évaluation et l'ensemble du projet.....	38
2.2.2 Les étapes de la mise en place d'un dispositif de Suivi-évaluation.....	39
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche	41
3.1 Modèle d'analyse.....	41
3.1.1 La Performance	41
3.1.2 La Conception du S&E	42
3.1.3 La Mise en œuvre.....	42
Source : nous même.....	43
3.2 Méthodes de collecte des données.....	43
3.2.1 Analyse documentaire.....	45
3.2.2 L'entrevue.....	46
3.2.3 Le questionnaire.....	46
Deuxième partie : Pratique.....	47
Chapitre 4 : Présentation du ministère	48
4.1 Généralités	48
4.1.1 Mission.....	48
4.1.2 Les mutations	49
4.1.3 Les activités phares	49
4.1.4 Structure et fonctionnement	50
4.2 Diagnostic du CDSMT-MCESI.....	51
4.3 Mécanisme de Suivi – Evaluation	52
4.4 La cellule de coordination, études, planification, suivi et évaluation.....	53
4.4.1 Le suivi physique et financier	53
Chapitre 5 : Présentation du dispositif de suivi-évaluation.....	55
5.1 Les outils de Planification	55
5.1.1. Cadre logique	55
5.1.2. Le planning annuel des activités	55
5.1.3. Le planning annuel des sous-activités.....	57
5.2 Les outils de suivi et d'évaluation	59
5.2.1. Fiche de suivi de la réalisation des tâches par sous-activités : mensuelle.....	59
5.2.2. Fiche de suivi du budget par sous-activité : mensuelle.....	61
5.2.3. Fiche de suivi périodique des réalisations des sous-activités par projet : trimestriel	63
5.2.4. Fiche de suivi périodique du budget des sous-activités par projet : trimestriel.....	64
5.2.5. Fiche annuelle de suivi des activités.....	66

5.2.6. Fiche annuelle de suivi du budget.....	66
5.2.7. Fiches de suivi des activités particulières	67
5.3. Les outils d'analyse et de traitement des données	71
5.3.1 Fiche d'analyse d'indicateur de performance	72
Fiche d'analyse d'indicateur de performance	72
5.3.2 Fiche de suivi trimestriel des résultats (SR).....	74
5.3.3 Fiche de suivi annuel des indicateurs de résultats (SR).....	75
5.3.4 Fiche de Suivi des résultats globaux du CDSMT (des Programmes).....	76
5.3.5 Fiche de synthèse des résultats	77
5.3.6 Cadre de mesure des indicateurs de rendement	78
Chapitre 6 : Résultats et discussions	79
6.1 Informations sur la GAR	79
6.2 Informations sur le dispositif de suivi-évaluation	80
6.2.1 Importance d'un dispositif de suivi-évaluation.....	80
6.2.2 Engagement du personnel	81
6.2.3 Qualité du dispositif actuel	82
Conclusion Générale	87
Recommandations	83
A-Recommandations générales	83
B-Recommandations de mise en œuvre	85
Conclusion.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexes.....	90
Bibliographie	98

Introduction Générale

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Depuis l'accession à leur indépendance, les pays africains cherchent des voies et moyens pour rehausser le niveau de vie de leurs populations. Pour ce faire, plusieurs politiques et plans ont été développés de l'indépendance à nos jours de façon indépendante pour chaque pays. Ces différentes stratégies ont conduit les dirigeants à contracter des dettes assez importantes sans impacts significatifs sur les vies des populations pour des raisons diverses. C'est ainsi, qu'au début des années 2003 des initiatives ont émergé pour des réformes de ces pratiques.

D'abord à Monterrey, les dirigeants des pays développés et ceux en voie de développement ont reconnu qu'il était nécessaire non seulement d'augmenter le volume de l'aide publique au développement mais aussi soutenir les pays en développement pour une meilleure gestion de cette aide afin d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Ensuite, c'est à Rome, lors d'un grand sommet (février 2003), que les dirigeants ont débattu de l'harmonisation de l'aide publique au développement. Et en février 2004, lors de la table ronde de Marrakech, ils ont échangé de la gestion axée sur les résultats en matière de développement pour une plus efficacité de l'aide publique au développement (Déclaration de Paris, 2005).

Tout ceci et bien d'autres encore ont été entérinés à Paris lors d'un forum qui a eu lieu du 28 février au 2 mars 2005. Cette rencontre a abouti à une célèbre déclaration appelée « Déclaration de Paris » qui continue à nos jours de guider les relations entre pays développés et pays en voie de développement. C'est une déclaration de haut niveau à laquelle tous les partenaires adhèrent et dont l'objectif est de renforcer l'aide au développement. Cette déclaration met l'accent sur les termes comme appropriation, harmonisation, alignement, gestion axée sur les résultats (GAR) et responsabilité mutuelle.

En son point 14, la déclaration de Paris (2005) précise que les pays en développement s'engagent entre autres à :

- *S'investir du premier rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies nationales de développement, dans le cadre d'un vaste processus de consultation.*
- *Traduire ces stratégies nationales de développement en programmes opérationnels axés sur les résultats intégrant une hiérarchisation des priorités, tels qu'exprimés dans les cadres de dépenses de moyen terme et les budgets annuels (**Indicateur 1**).*

Toujours sur le plan international, la Banque Mondiale a élaboré et soumis à son conseil d'administration (janvier 2012) un nouvel instrument de partenariat appelé « Prêts

Programmes axés sur les résultats » qui exige aux pays demandeurs de mettre en place des systèmes de gestion axée sur les résultats dont l'un des corollaires est le dispositif de suivi-évaluation qui puisse garantir la bonne utilisation des fonds et évaluer les résultats (à court terme, moyen terme et long terme) obtenus (Aw, 2012).

Sur le plan sous régional, les pays membres de l'Union Economiques et Monétaire des Etats de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA), se sont engagés à harmoniser leur système de gestion à travers son Nouveau Cadre Harmonisé de Gestion des Finances Publiques qui exige à chaque Etat un certain nombre de réformes dont :

- Le passage d'un budget de moyens à un budget de résultats ;
- L'introduction de la pluri annualité dans la gestion publique ;
- La déconcentration de l'ordonnancement (Aw, 2012).

Au niveau national, le Sénégal, dans un processus d'apprentissage et une volonté d'amélioration, a connu plusieurs systèmes de gestion et de planification successifs qui parfois se sont butés à des contextes non favorables. D'abord, de 1960 à 1980, le système de planification a été caractérisé par une orientation du système de développement du pays et une participation à la mobilisation des ressources nécessaires. Ensuite, la décennie (1980 / 1989) est caractérisée par une certaine remise en cause de l'utilité de toute forme de planification du fait des problèmes économiques, ce qui conduit l'Etat à privilégier le court terme.

Enfin, avec le VIII^{ème} plan, le nouveau système de gestion économique du pays est bâti autour de trois instruments complémentaires et hiérarchisés, ce sont : l'étude prospective (pour une vision de 25 ans), le Plan d'Orientation et de Développement Economique et Social (PODES) et la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) qui constituent l'outil de planification à moyen terme, et le Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP) qui est l'instrument à court terme.

Ainsi, pour sa mise en application et dans l'idée de respecter ses engagements internationaux et atteindre les OMD, le Sénégal a mis en place un outil de planification sectoriel à moyen terme appelé Cadre des Dépenses Sectorielle à Moyen Terme (CDSMT). L'ensemble de ces CDSMT contribuent vers un objectif global porté par un instrument national appelé le Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT). Ces CDSMT sont des instruments de gestion très efficaces et essentiellement axés sur les résultats.

Pour la mise en application du CDMT, on a commencé par 5 ministères tests en tenant compte de leurs caractéristiques et de la pertinence de leurs domaines d'intervention depuis 2005 ; ce sont : le ministère de l'économie et des finances (ministère pilote du CDMT), le ministère de l'environnement, le ministère de l'éducation, de la santé et celui de l'agriculture. Ensuite, cette liste ministères tests s'est agrandie au fur et à mesure.

Après les ministères tests, ces CDSMT sont élargis à tous les départements ministériels dont celui du commerce, de l'entrepreneuriat et du secteur informel (MCESI). Pour son opérationnalisation, un diagnostic préalable a été réalisé. Ce diagnostic a révélé un certain nombre d'insuffisances relatives au système de gestion axé sur les résultats. Il s'agit principalement de l'absence d'un dispositif fonctionnel de Suivi-Evaluation pouvant permettre d'évaluer les résultats atteints pour chaque étape.

Ceci peut s'expliquer par :

- le fait que le ministère ne s'était pas engagé dans un système de gestion axé sur les résultats jusqu'en 2013 ;
- un manque de compétences internes pour sa conception et /ou sa mise en place ;
- une défaillance du management interne pour faire fonctionner l'équipe.

En conséquence, il est pratiquement impossible, dans ces conditions, d'appliquer le CDSMT-MCESI comme prévu et avoir les résultats escomptés. De même, le ministère de commerce risque d'être en marge de la dynamique de changement prônée pour l'administration sénégalaise. Enfin, cela risque de fausser les données globales du CDMT qui devrait être évalué à travers les CDSMT des différents départements ministériels.

Pour remédier à cela plusieurs alternatives peuvent être envisagées dont entre autres :

- procéder au recueil d'informations à travers le système de suivi-évaluation du CDMT ;
- externaliser le système Suivi-Evaluation du ministère du commerce ;
- mettre en place un dispositif de suivi-évaluation qui sera piloté par la cellule d'Etudes et de Planification du ministère du commerce.

Pour des besoins d'homogénéité avec les autres secteurs, nous estimons que la dernière solution est la mieux indiquée, surtout que la cellule chargée d'études et de la planification

existe déjà. C'est pourquoi durant cette étude nous tenterons de réaliser cette solution qui elle-même est composée de deux grande phases :

- la conception du dispositif suivi-évaluation ;
- la mise en œuvre du dispositif conçu.

Ce qui nous amène à nous pencher tout d'abord sur la question :

Comment disposer d'un système Suivi-Evaluation axé sur les résultats des projets/programmes pour le Ministère du commerce du Sénégal ?

Pour répondre à cette question, nous essayons d'abord de répondre aux questions spécifiques suivantes :

- comment concevoir un dispositif de suivi-évaluation ?
- comment mettre en œuvre le dispositif conçu ?

D'où le thème : « **Conception d'un dispositif de Suivi-Evaluation axé sur les résultats des dans le cadre du CDSMT au ministère du commerce du Sénégal** ».

Ce travail a pour objectif de mettre en place un dispositif de Suivi-Evaluation des projets/programmes axé sur les résultats pour la cellule Etudes et Planification du Ministère du commerce dans le cadre de la mise en œuvre du CDSMT. Pour l'atteindre, nous devons :

- élaborer les outils de collecte des données appropriés ;
- élaborer les outils d'analyse des données correspondants ;
- élaborer un plan de mise en œuvre des outils conçus.

Comme il est intitulé, nous remarquons que le ministère du commerce, de l'entrepreneuriat et du secteur informel couvre un vaste domaine. Ainsi, en raison du temps qui nous est imparti, dans le cadre de ce mémoire, notre travail se focalisera à l'un des départements non moins important : le département du commerce. Toutefois, le processus doit continuer jusqu'à couvrir tous les autres départements.

Ce travail aura une double importance. D'abord, pour le ministère, il permettra de disposer un dispositif de Suivi-Evaluation axé sur les résultats qui va en droite ligne avec le CDSMT et constituera un outil de travail essentiel pour l'atteinte des objectifs de la cellule d'Etudes et de Planification.

Quant à nous, ce travail nous permet d'abord de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises durant la formation et ensuite de rédiger un mémoire de fin d'études qui est obligatoire pour l'obtention du diplôme de MBA en gestion de projets.

Ainsi, ce document sera composé de deux grandes parties essentielles :

- une partie théorique correspondant à la revue de la littérature relative au dispositif de Suivi-Evaluation des projets/programmes ;
- et une partie pratique consacrée à la conception du dispositif de Suivi-Evaluation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première Partie :
Cadre théorique et
méthodologique de
l'étude

UNIVERSITÉ
BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Système de Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

Le contrôle citoyen de l'action publique est apparu durant les dernières décennies comme étant un facteur essentiel de bonne gouvernance. De nombreuses initiatives ont été prises qui amènent diverses composantes de la société civile à prendre connaissance des actions publiques, à les évaluer et à proposer des actions alternatives le cas échéant.

La qualité des services aux citoyens, au cœur du cadre de gestion, est la priorité des collectivités locales et territoriales. Le cadre de gestion axée sur l'atteinte des résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue de l'administration locale devant les populations a pour but de favoriser la performance dans l'atteinte de résultats liés à la prestation de service. L'administration publique devrait désormais fonctionner à base de programmes/projets soumis à un contrôle rigoureux en vue d'optimiser l'aide publique au développement. Ainsi, pour le cas spécifique du Sénégal, un outil de planification à moyen terme appelé CDMT et décliné en CDSMT pour chaque ministère est conçu pour une meilleure atteinte des résultats.

1.1 Concepts projet et programme :

Tout d'abord, il est important d'éclaircir les termes de projet et programme et montrer leur interrelation dans le cadre d'un plan ou politique de développement.

1.1.1 Le Projet

A l'origine, le concept de projet aurait eu des sens différents selon l'analyse ou la situation dans laquelle nous trouvons. En effet, selon que nous appartenons à une société francophone, le projet peut être compris comme :

- une chose que l'on se propose de faire : « intention, dessein, plan, canevas».
- quelque chose qui n'est pas achevé : ébauche, esquisse, brouillon, etc.

Quant aux anglo-saxons, ils l'envisagent plutôt sous l'angle de la réalisation, du pilotage, du passage de l'intention à l'acte. Ils distinguent ainsi, le projet « intention de faire quelque chose » qu'ils traduisent par le verbe to plan : « I plan to go to Paris ». Du terme « project » étant une réalité à construire.

En effet, quand ils veulent atteindre un objectif :

- ils définissent le chemin et les actions à entreprendre ;
- ils se donnent les moyens nécessaires à la réalisation de ces actions ;
- ils se tiennent prêts à réagir dès que véritablement des événements perturbateurs se produisent
- pour désigner tout ceci, ils parlent de « project » (Traoré, 2013).

De nos jours, lorsqu'on parle de projet dans le milieu scientifique, la tendance commune ramène plutôt à cette vision anglo-saxonne qui consiste à planifier des activités et des moyens en vue d'atteindre des objectifs pour satisfaire un besoin.

Pour le Project Management Institute (PMI, 2013), « un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique ». Cette définition fait ressortir de façon remarquable les caractères d'unicité et de limité dans le temps des projets. Ce sont les unes des caractéristiques des projets de nos jours.

Ainsi, MM. B. CHADENET et John A. KING (1972), cités par Traoré (2013) donnent la définition suivante :

« Un projet est un ensemble optimal d'actions à caractères 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». Ici on insiste sur l'aspect développement économique et social, c'est-à-dire la satisfaction d'un besoin exprimé par une population bien définie. Elle fait allusion aussi aux ressources limitées, d'où l'obligation de planification sectorielle et cohérente.

Quant à l'AFITEP & AFNOR (2010), citée par Traoré (2013), elle définit le projet dans le *Dictionnaire de management de projet* comme suit : « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin ».

Pour conclure et intégrer les préoccupations des uns et les attentes des autres, Traoré (2013) résume «un projet est un ensemble d'activités (complexes, non répétitives, nouvelles et fortement irréversibles) et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale et sous contraintes de qualité, couts et délais pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population donnée ».

1.1.2 Le programme :

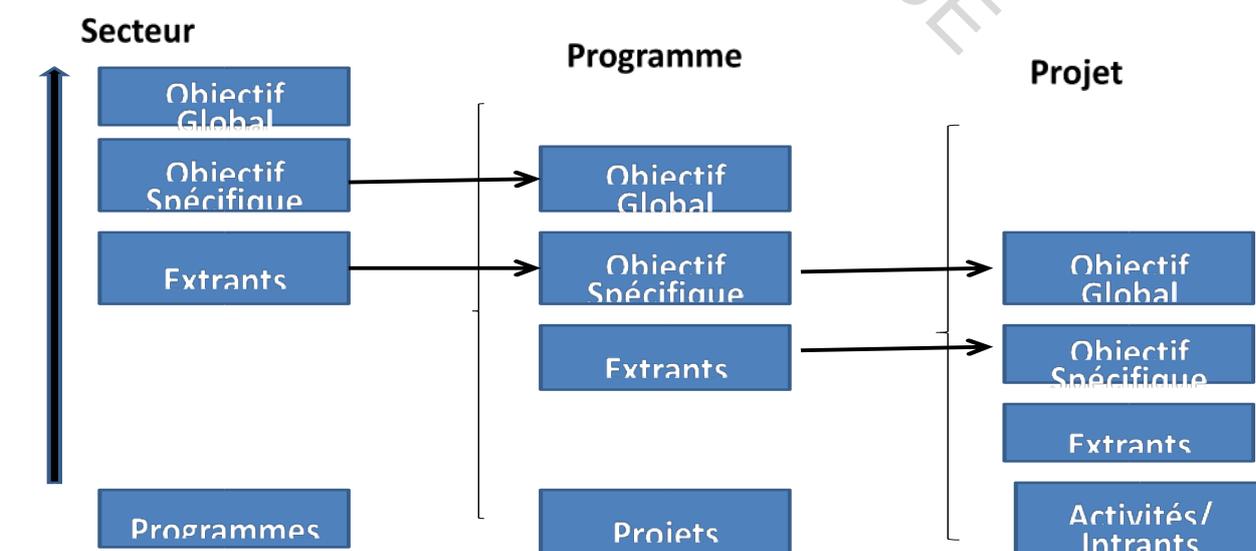
Un programme est, en gestion de projet, un ensemble de projets concourant à un même objectif, organisé transversalement dans une entreprise ou un organisme en général. (wikipédia, consulté le 22 avril 2014). A ce niveau, on comprend que le programme est une sorte de mégaprojet dont les activités sont les projets ; autrement dit chaque objectif de projet concourt (de façon partielle) à l'atteinte de l'objectif du programme.

Le PMI (2013) définit le projet comme étant « un groupe de projet apparentés, de sous-programmes et d'activités de programme, dont le management est coordonné afin d'en tirer des avantages que n'apporterait pas un management individuel ».

En analysant ces deux définitions (très proches) nous remarquons que le programme se distingue donc du projet :

- par le caractère plus étendu de son domaine d'application ;
- par le caractère réparti des correspondants du programme et des intervenants ;
- par un planning qui doit tenir compte des contraintes spécifiques de chaque projet englobé ;
- par le caractère variable, imprévisible, aléatoire, disparate des impacts dans chaque domaine ;
- par les interactions potentielles entre les différents projets qui composent le programme.

Figure 1 : Relations entre projets et programmes



Source : Traoré (2013)

1.2 Le CDSMT :

Le CDSMT est un outil de planification mise en place par le gouvernement du Sénégal dans un contexte de ressources de plus en plus rares et environnement national et international de plus en plus exigeant. En effet, sur le plan international, les bailleurs de fonds exigent une plus grande transparence donc une efficacité et efficacité de l'aide publique au développement. Au plan national, l'avènement de la démocratie et l'ouverture au monde à travers les médias ont contribué à créer une population très informée et attentive à toutes les activités gouvernementales, prête à toutes sortes de réclamations.

Dans le but d'être plus performant, le gouvernement a donc élaboré le CDSMT comme outil de planification et de gestion à moyen terme axé essentiellement sur les résultats. Ce processus a commencé depuis 2005 avec quelques ministères d'expérimentation avant d'être généralisé à l'ensemble de l'administration publique.

1.2.1 Définition :

Le Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT) est un instrument de planification stratégique et opérationnelle basé essentiellement sur la Gestion axée sur les résultats (GAR) dont les fonctions essentielles sont : (i) la planification, (ii) la budgétisation et (iii) le suivi-évaluation (internet : aperçu sur le CDSMT, consulté le 22 avril 2013).

En tant qu'outil de planification, le CDSMT est élaboré sur la base des objectifs et stratégies définis par le gouvernement et prévoit à moyen terme, dans un cadre macroéconomique équilibré, les ressources et les coûts des politiques, programmes et projets publics.

En tant que cadre de programmation budgétaire, le CDSMT encadre le processus annuel de préparation du budget en facilitant les choix budgétaires à partir de la programmation à moyen terme des ressources et des dépenses. Il introduit ainsi la logique de budget par objectifs ou par programme intégrant les budgets de fonctionnement et d'investissement en un seul et unique budget. Il accroît la prévisibilité des flux de ressources et de charges tout en assurant une meilleure efficacité du système budgétaire (internet : aperçu sur le CDSMT, consulté le 22 avril 2013).

Enfin, en tant qu'outil d'évaluation, le CDS-MT permet de suivre et d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux ressources dégagées et objectifs fixés pour une mise en œuvre efficace des politiques, programmes et projets publics.

1.2.2 Elaboration :

Le CDSMT décline la vision du gouvernement vers le secteur en question. Son élaboration débute par la définition par le Ministère de l'Economie et des Finances du cadre macroéconomique en vue d'estimer l'enveloppe totale des dépenses en tenant compte de tous les facteurs endogènes et exogènes. Son élaboration se fait de façon participative, impliquant à la fois le sommet (Ministère de l'Economie) et la base à travers les différentes structures du ministère concerné ainsi que les structures parlementaires.

La mise en œuvre du CDSMT démarre avec l'identification par les responsables des structures, directions et services rattachés de l'ensemble des activités à réaliser dans le cadre des Politiques, Programmes et Projets publics susceptibles de contribuer à l'atteinte des objectifs du CDSMT. Chaque structure est comptable de ses propres activités planifiées. Ces informations recueillies selon un processus participatif qui part des services déconcentrés vers les directions, sont centralisées par la Cellule d'Etudes et de Planification (CEP) qui les exploite et dresse un Plan de Travail Annuel (PTA). Le PTA décrit les programmes, les produits attendus ainsi que les indicateurs de résultats et d'impacts. Sur la base du PTA, le CDSMT est établi et transmis aux services du MEF qui, après examen, font une estimation de l'enveloppe totale des ressources financières destinées au ministère intéressé.

1.2.3 Fondement et articulation du CDSMT du MCESI

Le CDSMT – MCESI découle de la mission du ministère qui est de : **« Contribuer à l'amélioration de la croissance économique et à la réduction de la pauvreté, par une densification du tissu des PME, un encadrement du secteur informel, ainsi que par une politique commerciale performante à travers une production de qualité, disponible et accessible, orientée vers la satisfaction des besoins des consommateurs, le développement des exportations »** (Projet de décret, juin 2012).

Cette mission est déclinée en quatre (04) objectifs sectoriels qui sont :

- renforcer les capacités d'intervention des différentes structures du département et promouvoir l'utilisation des outils de la gestion axée sur les résultats ;

- renforcer les capacités d'offre et accroître le potentiel commercial interne et externe à travers la promotion des filières porteuses tout en respectant les règles de la concurrence saine et transparente ;
- promouvoir et développer l'entrepreneuriat privé à travers l'encadrement, l'appui financier et non financier aux très petites entreprises (TPE) et petites et moyennes entreprises (PME) afin de renforcer la compétitivité de l'économie nationale et favoriser une croissance durable et inclusive ;
- créer un environnement des affaires favorable à l'éclosion de Micro, Petites et Moyennes Entreprises pour l'émergence d'un secteur privé fort et dynamique créateur d'emplois et de richesses.

Ces objectifs sont déclinés à leur tour en quatre (4) programmes prioritaires qui sont :

- Le Programme Commerce Extérieur et Commerce Intérieur ;
- Le Programme Croissance PME ;
- Le Programme d'Encadrement du Secteur Informel et de promotion de l'Entrepreneuriat ;
- Le Programme d'Appui et de soutien au développement des Secteurs du département (CDSMT – MCESI 2014-2016).

1.3 Les éléments de la gestion axée sur les résultats

La GAR est une *approche de gestion* qui résulte d'un souci de rationalisation budgétaire essentiellement depuis les années 60, d'abord aux États-Unis avec les projets de l'USAID. Ensuite, la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, adoptée le 2 mars 2005, marque la volonté de la communauté du développement de progresser sur le front de l'harmonisation, de l'alignement et de la gestion axée sur les résultats en matière de développement.

1.3.1 Définition :

L'appellation Gestion Axée sur les Résultats contient trois mots clés qui permettent de la comprendre : Gestion, Axée et Résultats.

Gestion : encore appelé management est un système qui consiste à planifier, ordonner, diriger et contrôler. C'est à la fois la science et l'art de combiner de façon optimale les ressources d'une organisation en vue d'atteindre ses objectifs.

Résultat : C'est une étape de changement descriptible et mesurable sur le chemin qui mène à un objectif (ce que l'on veut). C'est pourquoi l'objectif doit être SMART :

- Spécifique
- Mesurable
- Atteignable
- Réaliste
- Temporel.

Axée : Ce terme signifie que tout le travail du management est basé sur et orienté vers les résultats. Dans ce cas, ce qui compte réellement et essentiellement dans un projet, est le résultat escompté sur lesquels il est axé.

La GAR peut alors se définir comme une approche de combinaison optimale des ressources fondée sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.

1.3.2 Objectifs de la GAR :

L'objectif de la GAR est de lier les ressources à des résultats concrets. En effet, il s'agit de se défaire des habitudes des administrations publiques qui focalisent plus leur attention aux intrants (ce qu'ils dépensent), aux activités (ce qu'ils réalisent) et aux extrants (ce qu'ils produisent). La gestion moderne exige que les gestionnaires portent leur regard au-delà des activités et des extrants et qu'ils dirigent leur attention sur les résultats réels, les changements provoqués par leur programmation et auxquels celle-ci a contribué. Ses objectifs sont :

- 1) Clarifier les priorités, aligner les programmes et les projets en fonction de ces priorités, et allouer les ressources en conséquence (stratégie: objectifs, moyens)
- 2) Fournir une approche de management public qui précise les rôles des uns et des autres dans l'organisation du travail pour atteindre les cibles retenues
- 3) Mettre en place un cadre institutionnel incitatif qui récompense l'atteinte des cibles retenues en termes de résultats dans le respect des enveloppes budgétaires
- 4) Guider le développement d'un système d'information en soutien à une gestion basée sur la performance
- 5) Assurer un suivi régulier et rapproché de l'exécution des programmes et des projets (intrants, activités, extrants) pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans leur mise en œuvre

- 6) Conduire l'évaluation des programmes pour améliorer:
 - L'**efficacité** dans la conduite des programmes: les programmes ont-ils atteint leurs objectifs en termes d'extrants et les cibles en termes de résultats?
 - L'**efficience** dans la conduite des programmes: aurait-on pu atteindre les mêmes extrants avec moins d'intrants?
 - Les **impacts** des programmes sur les groupes-cibles : ces groupes utilisent-ils les extrants des programmes? Cette utilisation a-t-elle contribué à améliorer leurs conditions de vie? Pourquoi?
- 7) Accroître la transparence et l'imputabilité des gestionnaires envers le gouvernement, la population, les élus, la société civile et les partenaires au développement
- 8) Ajuster les politiques et les programmes ainsi que les mécanismes institutionnels en fonction des résultats (utilisation des résultats du suivi-évaluation pour la prise de décision) (site de l'ACDI, consulté le 28 avril 2014).

1.3.3 Principes de la GAR :

La GAR repose sur cinq principes regroupés en deux groupes :

- Le premier groupe est lié aux fondements de cette approche de gestion ;
- Le second à l'application de la GAR.

Principes liés aux fondements de cette approche de gestion

Les trois premiers principes constituent les fondements mêmes de la nouvelles politique. Il s'agit des principes suivants selon AIMF, (2010):

Le partenariat : La gestion axée sur les résultats et le développement participatif sont deux approches complémentaires. Pour que la GAR soit un succès, il est essentiel que les résultats soient conjointement définis, négociés et par conséquent acceptés ;

La participation des partenaires constitue l'élément clé pour que chacun accepte sa responsabilité dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet. Une acceptation conjointe des résultats assure une implication et un engagement des parties prenantes dès les premiers étapes du projet et tout au long du projet (suivi, évaluation continue, rapports annuels) à effectuer une gestion axée sur les résultats. La participation effective de tous les stades

améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des programmes/projets. Les intervenants participent dans le cadre du partenariat à différents niveaux :

- La formulation de l'objectif et du but du programme ou du projet (résultats et indicateurs) ;
- La conception et la planification du travail ;
- L'examen de rendement annuel ;
- Les modifications (intrants/activités)

La responsabilité : La participation des partenaires constitue l'élément clé pour que chacun accepte sa responsabilité dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet. Les intervenants accepteront d'autant mieux cette responsabilité s'ils se sentent investis d'un pouvoir de gestion et de décision et si leurs préoccupations sont effectivement prises en compte par le projet. Les parties prenantes sont entre autres :

- L'administration ;
- Les collectivités ;
- Les services techniques ;
- Les gestionnaires de projets sont les premiers responsables de l'utilisation des fonds.

Principes liés aux modes d'application de la GAR

Simplicité : Elle concerne la simplicité de la mise en œuvre. L'approche GAR doit être facile à comprendre et à expliquer. Il a été prouvé que la trop grande complexité du système de collecte de données et de mesure du rendement est le plus gros obstacle à l'application efficace de la GAR. Il est préférable de limiter au départ le nombre d'énoncés de résultats et d'indicateurs pour mesurer et suivre les résultats.

L'essai-erreur : L'expérience pratique basée sur la méthode de l'essai-erreur constitue un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration des méthodes et outils de la GAR. L'application de la GAR se fera progressivement et se perfectionnera au fur et à mesure des expériences acquises.

1.3.4 Outils de la GAR :

L'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) a élaboré trois outils principaux de la GAR pour faciliter la gestion qu'effectuent le personnel de l'ACDI, les

partenaires et les agences d'exécution en fonction des résultats tout au long du cycle de vie d'un investissement ou d'un projet : le modèle logique (ML), le cadre de mesure du rendement (CMR) et le registre de risque. Comme l'indique le terme « outils », il s'agit de documents de travail censés être flexibles qui évoluent tout au long du cycle de vie de l'investissement et qui, dans certaines circonstances, peuvent être modifiés. Généralement, le ML et le CMR sont partiellement développés aux étapes de la planification et de la conception d'un investissement et révisés au moment de l'élaboration du plan de mise en œuvre (cela variera selon le type de programmation concernée). Le registre de risque est élaboré à l'étape de la conception du projet et mis à jour régulièrement (site de l'ACDI, consulté le 28 avril 2014).

1.3.5 Phases du cycle de vie de la GAR :

Le cycle de vie de la GAR est continu et consiste à : s'engager, réaliser, évaluer et améliorer. Nous explicitons ces concepts dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Phases du cycle de vie de la GAR

Les différentes phases	Mise en œuvre
1- S'engager envers les citoyens	<ul style="list-style-type: none">- Connaître son environnement ;- Déterminer la qualité et les niveaux de services à rendre aux citoyens ou aux clients ;- Produire la déclaration de services aux citoyens ;- Déterminer les orientations et les objectifs ;- Préparer le plan stratégique ;- Préparer le plan annuel de gestion des dépenses ;- Conclure une entente de gestion si nécessaire ;- Elaborer les plans d'action ;- Signifier les attentes ;- Disposer d'un système d'information de gestion
2- Réaliser les programmes et plans menant à l'atteinte des résultats	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en œuvre les programmes et plans ;- Livrer les services ;- Gérer les personnes et ressources ;- Suivre et contrôler les services ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer l'atteinte des résultats et des objectifs à l'aide des indicateurs ; - Adapter les activités si nécessaire
<p>3- Rendre compte devant :</p> <ul style="list-style-type: none"> -les élus, les délégués du gouvernement ; -les services techniques ; -les citoyens. 	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer et évaluer les résultats ; - Apprécier les performances ; - Rendre compte à l'interne ; - Rendre compte à l'externe.
<p>4- Apprendre et s'adapter</p> <p>La connaissance acquise en cours de période est utilisée pour examiner les choix de l'organisation, ses façons de faire. Revoir les engagements et s'améliorer pour mieux répondre aux attentes des citoyens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser et dresser le bilan des opérations, des problématiques et des nouvelles connaissances acquises ; - Recueillir les commentaires ; - Procéder au bilan des apprentissages ; - Déterminer les améliorations et conseils ; - Proposer des recommandations pour améliorer le prochain cycle de gestion et les services aux citoyens

Source :AIMF (2010)

1.3.6 Etapes de mise en œuvre de la GAR :

Nous distinguons dans la mise en œuvre de la GAR trois phases fondamentales dont chacune se décline en différentes étapes. La première phase est celle de l'identification et de la planification, la deuxième phase est celle de l'élaboration et de la formulation et la troisième phase est celle du suivi et évaluation des rendements.

1.3.6.1 Phase 1 : Identification et planification

La phase d'identification consiste à identifier et à analyser les situations problématiques et proposer des solutions de changements. La phase de planification consiste à analyser et choisir des stratégies d'intervention qui feront l'objet de planification et de programmation.

Etape 1 – Identification des problèmes et des besoins :

Dans le cadre de la GAR, l'analyse des problèmes se fait à plusieurs niveaux. On débute par l'identification du problème central suivie d'une analyse des causes et sous-causes de celui-ci. Viennent s'y ajouter les conséquences négatives du problème central. Ce dernier doit être relativement précis et constituer une priorité aux yeux du groupe cible bénéficiaire. Il s'agit également d'échanger avec les populations pour recueillir un certain nombre d'informations relatives aux problèmes et proposer des solutions.

Etape 2 – Analyse des acteurs et identification des bénéficiaires

L'analyse des acteurs (groupes cibles, bénéficiaires et intervenants) concernés impose de les citer selon les catégories auxquelles ils appartiennent, les établir en fonction de leurs domaines d'intervention, leurs compétences et leurs apports. Il faut spécifier les acteurs institutionnels que sont les instances locales, les délégations ministérielles, et les groupes cibles, bénéficiaires futurs du changement

Etape 3 – Planification : définition du cadre de rendements :

Le cadre de rendement permet d'élaborer le projet en exposant les intervenants à une suite de questions:

- quel est le but du projet ?
- quels résultats à atteindre en fonction des ressources investies ?
- quels seront les bénéficiaires du projet ?
- quelle est la manière la plus adéquate pour la mise en œuvre du projet ?

Sur cette base, le cadre de rendement exprime une chaîne de résultats qui sert à clarifier les liens existants entre les diverses activités. La chaîne indique le parcours d'une situation actuelle vers une vision de changement à atteindre.

Tableau 2 : chaîne de résultats

Ressources / moyens	Activités	Résultats intermédiaires « Extrants »	Résultats intermédiaires « Effets »	Résultats finaux « Impacts »
Ce que le projet investit	Quoi et comment le travail du projet est réalisé	Biens et services, produits des activités du projet	Conséquences des résultats immédiats	Conséquences finales, ou à long terme

Source : AIMF (2010)

Déterminer un cadre de rendement revient donc à établir des liens de cause à effet entre les activités, le public visé et les retombées sur le plan du développement.

Etape 4 – Définition des indicateurs et élaboration du cadre de mesure du rendement

Un cadre de mesure de rendement se compose d'indicateurs, de sources de vérification, de la méthode de collecte d'informations, de la fréquence de cette collecte des données et enfin de la responsabilité de la mesure (personne ou service en charge de récolter cette information).

Les indicateurs :

Les indicateurs sont les outils que vous utiliserez pour mesurer les résultats réellement obtenus. Un indicateur est une unité de mesure quantitative ou qualitative qui précise ce que vous devez mesurer sur une échelle ou dans une dimension, mais il est neutre; il ne comporte pas de direction ou de cible. Il existe des indicateurs :

- Quantitatifs : nombre de, fréquence de, taux/pourcentage de, ration de...
- Qualitatifs : présence de, niveau de qualité de...

Ces indicateurs sont entre autres :

- Indicateurs techniques qui permettent de suivre l'évolution technique dans l'action comme les formations, les savoir-faire techniques...
- Indicateurs économiques qui permettent de suivre l'évolution économique dans l'action comme les revenus, les crédits, la commercialisation.
- Indicateurs de fonctionnement ou d'organisation, qui permettent de suivre l'évolution organisationnelle et de la capacité de gestion de l'action
- Indicateurs d'impact social qui permette de suivre les effets positifs de l'action sur les bénéficiaires et leur environnement.

Pour sélectionner les indicateurs de rendement, il est conseillé de constituer une liste exhaustive. Ensuite, parmi cette liste, il convient d'extraire les indicateurs les plus pertinents, qui répondent mieux aux critères de :

- validité : mesure-t-il le résultat ?
- sensibilité : lorsque le résultat change, est-il sensible à ce changement ?

- fiabilité : est-ce une mesure uniforme dans le temps ?
- simplicité : l'information sera-t-elle utile à la prise de décision et à l'apprentissage ?
- abordabilité : le projet a-t-il les moyens de recueillir l'information ?

Les sources de vérification :

La phase suivante, une fois les indicateurs choisis, consiste à déterminer les sources de vérification qui sont des supports d'information permettant de vérifier les indicateurs. La façon de recueillir les informations peut tenir en des fiches de suivi, groupes de discussion, sondages, témoignages, etc. Il faut ensuite, d'une part, estimer la fréquence de collecte de l'information (mensuelle, trimestrielle, annuelle.) et d'autre part, définir les responsabilités pour chacune des tâches (qui s'occupe de la collecte, de l'analyse des informations ou des prises de décisions ?).

Le rayonnement :

Il est recommandé, à ce stade, de tenir compte du rayonnement. Le rayonnement est un concept important dans la GAR. Il a pour but « de faire ressortir la dimension humaine des résultats du projet ». Il décrit les bénéficiaires de l'atteinte de l'impact, des effets et des extrants prévus. En progressant dans la chaîne des résultats, le rayonnement devient plus difficile à évaluer car les effets se diffusent à une plus large échelle. Le cadre de mesure du rendement reprend les différents éléments abordés dans cette section et se présente comme suit :

Tableau 3 : Cadre de mesure du rendement

CADRE DE MESURE DU RENDEMENT					
	Indicateurs de rendement	Sources de vérification	Méthodes de collecte de l'information	Fréquence de collecte	Responsabilités
Impact					
Effets					
Extrants					
Rayonnement					

Ressources					
------------	--	--	--	--	--

Source : AIMF (2010)

Au préalable, une matrice des extrants et des activités, outil de planification, peut être élaborée afin de préciser la stratégie d'exécution. Elle permet de réduire le risque d'oublier une étape essentielle à la réalisation du projet. Elle aide également à constituer le budget du projet en déterminant les intrants indispensables pour exécuter chacune des tâches.

Tableau 4 : matrice des extrants et activités

Effet / Extrants / Activités	Intrants		Responsabilités
	Actions nécessaires	Ressources	

Source : AIMF (2010)

Etape 5 - Détermination des hypothèses en analyse des risques

LES HYPOTHESES indiquent les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent. Elles représentent les conditions positives externes et internes importantes dans l'atteinte des résultats du projet.

LES RISQUES sont les facteurs négatifs externes et internes qui affectent la bonne atteinte des résultats du projet. Cela revient à déterminer le risque que certaines hypothèses déterminées soient fausses. Dès lors, chaque fois qu'est dé" nie l'existence d'une hypothèse pour la réussite d'un projet, il faut analyser le risque qu'elle soit absente. Des facteurs de risques internes peuvent être : la capacité en matière de ressources humaines, la transparence, la structure d'autorité, etc. Des facteurs de risques externes peuvent être politiques, économiques, sociaux ou encore techniques.

Les hypothèses et les risques doivent être définis pour chaque niveau de résultats. Le risque serait plus faible au cours du passage de l'activité à l'extrant, moyen en passant de l'extrant à l'effet et élevé pendant le passage à l'impact. Les hypothèses prévues au niveau de la réalisation des activités ont plus de chance de se réaliser que celles qui relient l'effet à

l'impact. Plus on avance dans le cadre du rendement, moins on a de contrôle sur ces facteurs externes, et la capacité de contrôler efficacement les risques devient de plus en plus difficile.

L'analyse des risques suppose d'identifier ceux qui menacent le plus le projet et pour lesquels il faudra élaborer une stratégie d'atténuation qui correspond aux efforts additionnels à déployer pour amoindrir la probabilité qu'un risque se concrétise et/ou en réduire les répercussions sur le projet si toutefois il se réalisait. Un cadre de suivi des risques peut aider à intégrer le suivi des risques au fonctionnement du projet et à garantir que les ressources indispensables sont consacrées à la mise en œuvre de la stratégie d'analyse des risques. Un cadre de suivi des risques insère les facteurs de risque identifiés, les indicateurs de risque, les sources d'information, les méthodes de collecte de données, la fréquence de la collecte ainsi que les personnes chargées de recueillir l'information.

Tableau 5: cadre de suivi des risques

CADRE DE SUIVI DES RISQUES					
Facteurs de risques	Indicateurs de risques	Sources d'information	Méthodes de collecte des données	Fréquence de collecte des données	Responsable de la collecte des données

Source : Coulibaly (2013)

Etape 6 - Programmation des activités, intrants et responsabilités

Il s'agit de l'organisation, en détail, des moyens, méthodes et procédures pour atteindre les objectifs. AIMF (2010)

1.3.6.2 Phase II : Elaboration / Formulation de la logique d'intervention

La GAR repose sur une chaîne de résultats qui peut être parcourue de la manière suivante : afin d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixé, on réalise les activités grâce aux ressources que l'on va mobiliser. Les activités produisent des résultats immédiats « extrants » qui permettent d'effectuer le changement « effet » grâce à l'utilisation de ces « extrants ».

Si l'on atteint l'effet, c'est que les résultats intermédiaires sont atteints. Celui-ci contribuant à son tour, à l'atteinte des résultats finaux (impacts). Cette relation de cause à effet entre les

différents éléments constitue une logique d'intervention appelée « cadre logique axé sur les résultats » ou « cadre logique d'intervention ». Il présente un format assez semblable au cadre logique utilisé plus communément dans la gestion de cycle de projet. AIMF (2010)

Le tableau suivant montre la correspondance entre les différentes formulations

Tableau 6 : Correspondance entre les différentes formulations

Logique d'intervention selon le cadre logique « classique »	Logique d'intervention selon la GAR
Objectif(s) global (aux)	Résultats finaux à Impact
Objectif (s) spécifique (s)	Résultats intermédiaires à Effets
Résultats	Résultats immédiats à Extrants
Activités	Activités
Moyens	Ressources

Source : Coulibaly (2013)

Etape 1 - Elaboration de la matrice du cadre logique

Cette matrice, qui fournit un instantané de la logique qui sous-tend le projet, comprend les objectifs, les résultats, les activités, les moyens/ressources, les indicateurs et leurs sources de vérification ainsi que les hypothèses et risques.

La matrice saisit la logique verticale ou chaîne de résultats (c'est-à-dire, pour rappel, la façon dont les activités mèneront à des « extrants », les « extrants » à des « effets » et dont les effets auront un impact positif sur le problème concerné) ainsi que la logique horizontale, à savoir les indicateurs des résultats prévus, les bénéficiaires et les risques inhérents à la mise en place du projet.

Etape 2 - Ecriture du projet

Cette étape thésaurise toutes les décisions qui ont été prises durant les phases précédentes. Il s'agit de développer une littérature autour du projet en détaillant les informations concernant la raison d'être du projet, la pertinence, faisabilité et viabilité des solutions proposées, les modalités d'exécution, de suivi et évaluation du projet, la budgétisation et la gestion financière du projet.

Une fiche de projet peut se présenter comme suit :

- 1) identification de l'organisation (nom de l'organisation, organigramme de l'organisation, nombre et fonctions des agents, moyens matériels et financiers, coordonnées);
- 2) objectifs de l'organisation ;
- 3) résumé du projet (titre, localisation, bénéficiaires, durée, financement, les partenaires du projet et coordonnées, les personnes responsables à contacter)
- 4) description du projet :
 - intitulé (utiliser des mots-clés signalant l'action, les bénéficiaires, le lieu et l'objectif) ;
 - localisation (région, ville, quartier) ;
 - historique du projet (comment le projet a émergé) ;
 - les bénéficiaires ;
 - les acteurs responsables ;
 - exposé de la problématique abordée par le projet ;
 - objectifs, résultats escomptés, activités projetées, indicateurs et sources de vérification ;
 - hypothèses et risques ;
 - échéancier d'exécution ;
 - ressources humaines et moyens matériels nécessaires pour la réalisation du projet ;
 - budget chiffré ;
 - viabilité et durabilité (mettre en avant la capacité du projet à avoir un impact durable,
 - montrer que le projet est faisable, réaliste et efficace) ;
 - système et modalités de suivi et d'évaluation

(AIMF, 2010).

1.3.6.3 Phase 3 : Suivi et Evaluation des rendements

Etape 1 - La collecte d'informations sur le rendement

Le suivi- évaluation doit examiner le cadre de mesure de rendement déjà élaboré et doit pouvoir répondre aux questions suivantes :

- les activités et moyens ont-ils permis d'atteindre les résultats escomptés ? Il s'agit de vérifier l'efficacité du projet ;
- les résultats ont-ils favorisé l'obtention des objectifs ? Il s'agit de vérifier l'efficacité du projet ;
- la stratégie choisie a-t-elle permis d'atteindre concrètement les résultats et objectifs ? Il s'agit de vérifier la pertinence du projet ;
- le contexte institutionnel, politique, social, organisationnel du projet a-t-il favorisé sa réussite ? Il s'agit d'analyser les résultats par rapport aux hypothèses et risques.

Les informations collectées permettront de faire des propositions pour l'avenir et feront l'objet d'un rapport. Des rapports d'étapes doivent notamment décrire les résultats réels obtenus pendant la période couverte à chaque niveau de la chaîne des résultats ainsi que les écarts prévus et réels en expliquant la situation et en expliquant comment gérer les enjeux qui interviennent en raison de ces écarts.

Les rapports d'étapes fournissent l'occasion :

- de faire le point sur les réalisations ;
- d'analyser les défis auxquels il faut faire face ;
- d'adapter les stratégies en vue d'atteindre les objectifs.

Etape 2 - Le suivi

Le suivi permet d'adapter le projet à l'évolution du contexte en repérant d'éventuelles anomalies en cours d'exécution. Le suivi constitue alors un moyen de contrôle des prévisions par rapport aux réalisations.

Les activités de suivi permettent de comparer le rendement prévu avec le rendement atteint. Le suivi est aussi un outil de gestion puisqu'il rend possible des réorientations de l'action. Le cadre de mesure de rendement, en incorporant les indicateurs de rendement, les sources de données, les méthodes de collecte de données, de fréquence et de responsabilité, permet de faire le lien entre les éléments dont on fait le suivi et la manière de s'y prendre (Coulibaly, 2013).

La GAR privilégie un suivi participatif qui doit être :

- peu exigeant financièrement et en termes de temps ;

- ciblé sur quelques informations et indicateurs ;
- concerté de manière à ce que le plus grand nombre d'acteurs possibles appréhendent et s'impliquent dans le processus du suivi.

La GAR définit le « suivi optimal » comme « étant un suivi continu impliquant les partenaires et axé sur les progrès réalisés dans la poursuite des effets ».

Etape 3 - L'évaluation

L'évaluation est un processus plus achevé d'analyse de l'action et de ses résultats.

La GAR favorise également l'évaluation participative qui doit être négociée entre les différents acteurs concernés. Dès le départ, l'évaluateur doit établir une stratégie de consultation des principaux intéressés. Les parties prenantes participent à la définition de ce qui sera évalué, de qui prendra part à l'évaluation, du moment où elle se fera, des méthodes participatives de collecte et d'analyse des données et de la manière dont les constatations seront consolidées.

L'avantage le plus probant consistant probablement en ce que la participation des parties prenantes les conduit à donner une suite plus favorable aux recommandations puisqu'elles viennent d'elles (Coulibaly, 2013).

Etape 4 - La communication des résultats

Une fois l'évaluation du projet établie, il s'agit de rendre compte des résultats à l'interne mais aussi à l'externe. La communication se fera donc vers les élus, mais aussi vers les services techniques et les citoyens, ainsi que vers les partenaires publics ou privés.

Cette communication permettra aux intéressés d'apprécier le suivi des projets qui ont été mis en œuvre. Le niveau de technicité des informations fournies, le support utilisé, devront être adaptés en fonction du public qui recevra cette information (Coulibaly, 2013).

Chapitre 2 : Conception d'un dispositif de suivi-évaluation

La conception d'un dispositif de suivi-évaluation n'est fortuite. Elle se fait à l'aide des outils et obéit à des règles plus ou moins semblables selon les auteurs et selon les objectifs à atteindre. Nous décrirons ci-dessous ces outils afin de nous permettre de concevoir un dispositif de suivi-évaluation performant.

2.1 Généralités sur le dispositif de suivi-évaluation

Les dispositifs de suivi et d'évaluation des projets sont des systèmes d'information qui répondent à trois types d'objectifs :

- des objectifs de **pilotage** : ils éclairent les décisions à prendre pour la bonne marche de l'intervention et ses éventuelles suites et prolongations ;
- d'**information** : ils facilitent les communications au sein des projets et entre ceux-ci et leur environnement immédiat. Ils permettent de rendre compte de leur déroulement, de leurs résultats et de leur impact ;
- d'**apprentissage** : ils permettent aux différents acteurs du projet d'en tirer les leçons.

Pour ce faire, ces dispositifs collectent, traitent, puis diffusent des informations auprès d'acteurs impliqués à différents titres par la mise en œuvre de l'intervention.

La qualité de ces dispositifs ne dépend donc pas seulement de celle des informations qu'ils produisent ou collectent et traitent. Elle se mesure aussi à l'utilisation effective de ces dernières dans des processus de décision, d'information, ou d'apprentissage. Elle se joue en particulier dans le raccordement entre un système d'information et des dispositifs de pilotage et de direction.

Les décisions qui contribuent à la réussite d'un projet sont prises à des échelons et à des rythmes différents :

- à des rythmes courts et pour l'essentiel au niveau des équipes et des acteurs « de terrain»;
- à des rythmes intermédiaires (du mois au semestre) au niveau d'instances de direction et de coordination opérationnelle ;
- à des rythmes plus longs (le semestre, l'année), qui mobilisent des instances de pilotage;

- enfin des décisions stratégiques (ajustements, réorientations, suites à donner) sont prises par les structures maîtres d'ouvrage en fin de phase (deux à trois ans)... ou en cas de crises imprévues.

Les dispositifs de suivi et d'évaluation ne devraient donc pas être conçus indépendamment de leurs dispositifs de pilotage et de coordination.

2.1.1 Le suivi

Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme.

Un projet/programme fait généralement le suivi d'une variété d'éléments, suivant ses besoins spécifiques en matière d'information. Les différents types de suivi courants sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Les types de suivi courants

Le suivi des résultats est axé sur les effets et l'impact du projet. Il s'agit d'une forme d'évaluation visant à déterminer si le projet/programme est en voie d'atteindre les résultats planifiés (produits, réalisations et impact) et s'il a des effets non recherchés (positifs ou négatifs). **Par exemple**, dans le cadre d'un projet de soutien psycho-social, il faudra déterminer si les activités permettent de réaliser les produits qui contribuent à renforcer la résilience de la communauté et sa capacité de se relever après une catastrophe.

Le suivi du processus (des activités) évalue l'utilisation des apports et des ressources, l'avancement des activités et la réalisation des produits. Il sert à analyser « comment » les activités sont exécutées – leur efficacité en termes de respect des délais et d'utilisation des ressources. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et sert de point de départ à l'évaluation de l'impact. **Par exemple**, dans le cadre d'un projet Eau et assainissement, il s'agira de déterminer si les fosses septiques sont livrées aux ménages cibles conformément au calendrier établi.

Le suivi de la conformité vérifie la conformité du projet avec les règlements définis par les donateurs et les résultats attendus, les modalités des subventions et des contrats, les lois et règlements publics locaux et les valeurs morales. **Par exemple**, dans le cadre des programmes

d'hébergement, il s'agit de déterminer si les logements sont conformes aux normes nationales et internationales en matière de construction.

Le suivi du contexte (de la situation) surveille l'environnement du projet, notamment les hypothèses et les facteurs qui peuvent nuire à la réalisation du projet, mais aussi les imprévus. Il englobe le suivi de la situation locale ainsi que le contexte plus large – politique, institutionnel, réglementaire et de financement – dans lequel est mené le projet/programme.

Par exemple, si un projet est mis en œuvre dans une région exposée aux conflits, il s'agira de suivre l'évolution des affrontements éventuels, qui pourraient non seulement nuire à la réalisation du projet mais aussi mettre en danger le personnel et les volontaires.

Le suivi des bénéficiaires est axé sur la perception qu'ont les bénéficiaires du projet/programme. Il permet de mesurer la satisfaction et de recenser les réclamations des bénéficiaires, notamment en ce qui concerne leur participation, la façon dont ils sont traités, l'accès aux ressources et les changements apportés. Parfois appelé « suivi par contact des bénéficiaires », il comprend souvent un mécanisme de prise en compte des remontées d'information des parties prenantes (voir section 2.2.8). Il devrait tenir compte des différents groupes de population (section 1.9) et de la perception qu'ont les bénéficiaires indirects (p. ex., les membres de la communauté ne recevant pas directement un bien ou un service) du projet/programme. **Par exemple**, dans le cadre d'un « programme travail contre rémunération » destiné à venir en aide à une communauté après une catastrophe, il s'agira de recueillir l'avis des membres de la communauté sur le choix des participants au programme, leur rémunération et les effets positifs du programme pour la communauté (p. ex., sont-ils équitables ?)

Le suivi financier garantit les comptes par apport et par activité dans des catégories prédéfinies de dépenses. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et du processus. **Par exemple**, dans le cadre d'un projet relatif aux moyens de subsistance soutenant la création d'une série de micro-entreprises, il s'agira de faire le suivi de l'argent versé et remboursé, et de garantir que la mise en œuvre est conforme au budget et au calendrier.

Le suivi organisationnel est axé sur la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre du projet/programme et au niveau des partenaires. Il est souvent mené conjointement avec les mécanismes de suivi de l'organisation d'exécution.

Par exemple, le siège d'une Société nationale peut procéder à un suivi organisationnel pour

évaluer le degré de communication et de collaboration entre les branches et les sections locales dans la mise en œuvre du projet.

Source : Karim Bernard-DENDE & Larissa YAGASSO (Mars 2010).

2.1.2 L'évaluation :

Selon l'OCDE/CAD, l'évaluation est « une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds⁵ » (monitoring-and evaluation-guide-fr,).

Les évaluations visent à mettre en évidence les effets de ce qui a été réalisé ; à mener une réflexion sur ces effets et à en estimer la valeur. Il existe différents types d'évaluation, qui peuvent être classés de diverses manières. Fondamentalement, l'approche et la méthode utilisées dans une évaluation sont déterminées par le public et par le but de l'évaluation. Le tableau ci-dessous résume les principaux types d'évaluation selon trois catégories générales.

Tableau 8 : Les principaux types d'évaluation

Selon le moment de l'évaluation	Selon les personnes qui mènent l'évaluation	Selon les techniques ou méthodes d'évaluation
<p>L'évaluation formative est menée durant la mise en œuvre d'un projet/programme pour améliorer les performances et vérifier la conformité.</p> <p>L'évaluation récapitulative est réalisée au terme de la mise en œuvre pour mesurer l'efficacité et l'impact du projet/programme.</p> <p>L'évaluation à mi-parcours est une évaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre. En général, il n'est pas nécessaire de faire appel à un évaluateur indépendant ou externe pour ce type d'évaluation, à moins que des besoins spécifiques ne l'exigent.</p> <p>L'évaluation finale est une évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet/programme ont été atteints.</p>	<p>L'évaluation interne ou autoévaluation est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un projet/programme. Elle peut être moins onéreuse qu'une évaluation externe et contribuer à renforcer les capacités et l'implication du personnel. Toutefois, elle peut parfois manquer de crédibilité aux yeux de certaines parties prenantes, telles que les donateurs, car elle est considérée comme plus subjective. Elle est plus axée sur les enseignements à tirer que sur la redevabilité.</p> <p>L'évaluation externe ou indépendante est effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique. Elle est axée sur la redevabilité.</p>	<p>Une évaluation en temps réel est une évaluation menée pendant la mise en œuvre du projet/programme pour fournir des informations immédiates sur les moyens d'améliorer la mise en œuvre en cours. Elle est plus axée sur les enseignements à tirer en temps réel que sur l'impact ou la redevabilité.</p> <p>Une méta-évaluation est utilisée pour évaluer le système d'évaluation. Elle est principalement utilisée pour : dresser l'inventaire des évaluations pour orienter le choix des activités d'évaluation ; faire une synthèse des résultats de l'évaluation ; vérifier la conformité avec les politiques relatives à l'évaluation et les meilleures pratiques ; voir si les évaluations sont bien diffusées et utilisées pour favoriser l'apprentissage institutionnel et le changement, entre autres.</p>

Source : Karim Bernard-DENDE & Larissa YAGASSO (Mars 2010).

Il est important de se rappeler que les catégories et les types d'évaluation ne s'excluent pas mutuellement et sont souvent utilisés conjointement.

2.1.3 Les outils du dispositif de suivi-évaluation :

Les dispositifs de suivi-évaluation suivent l'avancement et les effets de leurs actions, et ils enregistrent les évolutions des éléments qui, dans leur environnement, peuvent avoir une

influence directe sur leur projet. Pour ce faire, les dispositifs de suivi et d'évaluation des projets de développement combinent généralement cinq types d'outils :

- 1) Les outils de suivi recueillent et traitent les informations « en continu » dans le courant de l'action. Ils sont, en général, adossés aux systèmes de gestion comptable et de reporting opérationnel mis en place pour l'exécution du projet. Ils en exploitent une partie des données ;
- 2) Le recueil et l'exploitation de données statistiques produites par ailleurs s'efforcent de valoriser les outils statistiques mis en place par les administrations publiques et les études réalisées en dehors du projet pour éclairer ses effets et suivre les évolutions de son environnement ;
- 3) Des études ciblées, commanditées ou mises en œuvre directement par le projet, permettent de répondre à des questions évaluatives particulières. Elles collectent et traitent des informations hors d'atteinte des outils de suivi. Elles peuvent prendre la forme d'études ponctuelles ou celles d'enquêtes plus systématiques, suivies ou répétées au cours du projet ou de l'une de ses phases ;
- 4) Des évaluations externes *ex ante*, à mi-parcours, finales, ou *ex post*, sont commanditées par les maîtres d'ouvrage et réalisées par des évaluateurs externes, indépendants. Elles prennent généralement la forme de missions relativement courtes et ponctuelles ;
- 5) Des études complémentaires d'impacts : l'appréciation de l'impact, désormais reconnue comme indispensable, nécessite une démarche d'ensemble, qui s'appuie sur les outils précédents mais ne peut s'y limiter. Elle nécessite des outils spécifiques.

Mais la conception des dispositifs de suivi et d'évaluation ne se limite pas à la juxtaposition de ces outils, ni à la définition des informations qu'ils doivent collecter, ni à celle des indicateurs qu'ils doivent renseigner. Elle inclut, ou devrait inclure, la façon dont ces outils seront utilisés pour « conduire » le projet et faciliter le travail de ses instances de direction et de pilotage. Ces dispositifs ne sont pas seulement des systèmes de collecte d'informations mais aussi d'aide à la décision.

2.1.4 Principaux critères utilisés pour le suivi et l'évaluation des projets

La plupart des agences de développement apprécie la qualité des projets de développement en déclinant six critères généraux : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacéité,

l'impact et la viabilité. Ces six critères structurent à la fois la conception des dispositifs de suivi-évaluation et la préparation des évaluations. On peut en résumer les définitions comme suit :

- La pertinence examine l'adéquation entre les objectifs d'un projet et les spécificités de la situation sur laquelle il se propose d'agir. Ces objectifs sont-ils « intelligents » au regard du contexte de l'action ?
- La cohérence s'interroge sur la stratégie et les méthodes : les moyens, activités, résultats attendus vont-ils permettre d'atteindre les objectifs visés ? Sont-ils cohérents les uns avec les autres (cohérence interne) ? Sont-ils adaptés au contexte du projet (cohérence externe) ?
- L'efficience s'intéresse à l'optimisation des moyens mobilisés par le projet, et donc en général, aux rapports coûts/efficacité de ses réalisations (infrastructures ou services)
- L'efficacité concerne les réalisations effectives du projet, en comparaison des celles qui étaient initialement prévues, ou/et appréciés au regard des objectifs auxquels elles devaient contribuer.
- La mesure de l'impact est celle des effets directs, indirects et induits des résultats du projet.
- La viabilité (la durabilité ou la reproductibilité) s'attache aux effets à long terme du projet et à la plus ou moins grande pérennité de ses résultats et de ses effets.

Ces six critères concernent donc soit un des « éléments » du tableau logique, soit la relation entre plusieurs d'entre eux, comme le résume le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Critères d'évaluation des projets

Les six critères	Les éléments du tableau logique	Les questions évaluatives génériques
La pertinence	Les objectifs globaux / Le Contexte / La « vision politique »	Les objectifs globaux et spécifiques sont-ils pertinents au regard du contexte du projet et de la vision politique de ses promoteurs ?
La cohérence externe	Les moyens & les activités / Le Contexte / La « vision politique »	La stratégie choisie pour contribuer à ces objectifs est-elle cohérente avec ce contexte et cette vision ?
La cohérence Interne	Les moyens / Les activités / Les résultats / Les objectifs	Les moyens permettent-ils d'effectuer les activités prévues, celles-ci d'atteindre les résultats attendus et ceux-ci les objectifs spécifiques escomptés ? Ces derniers peuvent-ils contribuer effectivement aux objectifs globaux visés ?
L'efficacité	Les activités / Les résultats	Le projet a-t-il conduit les activités prévues ? A-t-il atteint les résultats attendus ? La qualité de ces résultats va-t-elle permettre d'atteindre les objectifs prévus ?
L'efficience	Les moyens / Les résultats	Les moyens ont-ils été utilisés de façon <i>optimum</i> ? Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats de façon plus économe ?
L'impact : <i>Direct</i> <i>Indirect</i> <i>prévu</i>	Les objectifs Spécifiques Les objectifs globaux	Le projet a-t-il atteint les objectifs spécifiques qu'il s'était fixés ? Le projet a-t-il contribué, comme il était prévu, aux objectifs globaux qu'il s'était fixés ? Quels ont été les autres effets du projet ?
La viabilité	Les résultats / les objectifs	Les résultats obtenus et les objectifs atteints par le projet sont-ils durables, reproductibles ?

Source : CORAF/WECARD (2009).

2.1.5 Comparaison entre suivi, évaluation, examen et audit

La principale différence entre le suivi et l'évaluation tient au moment où ils sont réalisés et ce sur quoi ils sont centrés. Le suivi est un processus continu et tend à se concentrer sur les activités en cours. Les évaluations, quant à elles, sont effectuées à des moments précis, pour examiner comment les activités se sont déroulées et quels ont été leurs effets. Tout en reconnaissant que des différences existent, il est important de rappeler que le suivi et l'évaluation sont intégralement liés ; le suivi fournit des données pour l'évaluation, tandis que des éléments d'évaluation (appréciation) ressortent parfois du suivi.

Un examen (« review ») est une opportunité structurée de mener une réflexion pour mettre en évidence les principaux problèmes et préoccupations, et prendre des décisions éclairées en vue d'une mise en œuvre efficace du projet/programme. L'examen est moins fréquent que le suivi, qui est une activité continue, et moins participatif que l'évaluation. Un audit est une analyse visant à vérifier la conformité aux règles, règlements, procédures ou mandats. Un audit diffère d'une évaluation en ce sens qu'il met l'accent sur le contrôle et la conformité aux exigences plutôt que sur un jugement de valeur.

Tableau10 : différences clés entre le suivi, l'évaluation et l'audit.

Comparaison des principales caractéristiques du suivi/de l'examen, de l'évaluation et de l'audit*			
	Suivi et examen	Évaluation	Audit
Pourquoi ?	Évaluer les progrès, éclairer la prise de décisions et de mesures correctives, actualiser les plans liés au projet, faciliter le compte rendu	Évaluer les progrès et leur qualité, tirer des enseignements et des recommandations pour la planification à plus long terme et l'apprentissage organisationnel et rendre compte	Assurer le respect des règles, donner des garanties et rendre compte
Quand ?	Continu durant le projet	Périodique et après le projet	Selon les exigences (des donateurs)
Qui ?	Interne, mené par les personnes chargées de l'exécution du projet	Peut être menée par des personnes appartenant ou non à l'organisation	Généralement mené par des personnes extérieures au projet, appartenant ou non à l'organisation
Lien avec l'échelle du mécanisme de suivi	Centré sur les apports, les activités, les produits et les réalisations à court terme	Centrée sur les réalisations et la finalité générale	Centré sur les apports, les activités et les réalisations

Source : CORAF/WECARD (2009).

2.2 Conception d'un dispositif de suivi-évaluation :

Concevoir le S&E comme une composante intégrée en appui aux personnes impliquées dans la mise en œuvre des projets exige:

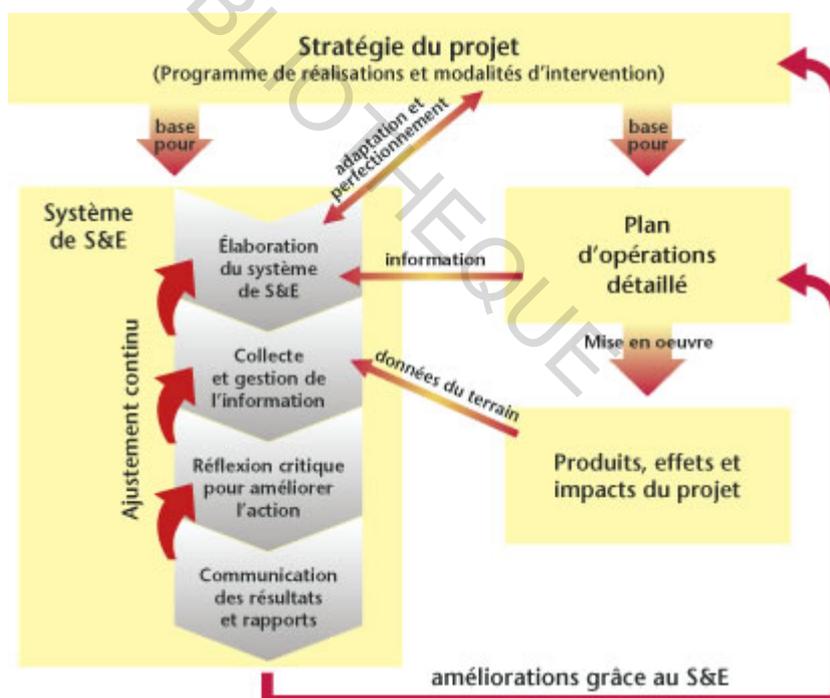
- de mettre en place des procédures de S&E qui permettent à tous les acteurs concernés par la stratégie et par les opérations du projet de tirer régulièrement des enseignements clairs de l'action en cours;
- de bien maîtriser les relations qui existent entre le S&E et les fonctions de gestion du projet;
- d'utiliser les processus et les méthodes de réflexion, de communication et prise de décisions existant chez les acteurs concernés et les partenaires comme base de S&E du projet;

- de mettre en place les moyens et les compétences nécessaires à la mise en œuvre du S&E.

2.2.1 Liens entre le dispositif de suivi-évaluation et l'ensemble du projet :

Le système de S&E s'intègre dans le projet. Le principe de la "gestion de projet orientée vers impact" est expliqué en fonction de quatre éléments: orienter la stratégie du projet de manière à ce qu'il ait un impact, assurer une mise en œuvre efficace, créer les conditions de la réflexion critique, et élaborer et mettre en œuvre un système de S&E. La figure ci-dessous est centrée sur le S&E et montre comment il est relié à la stratégie et au plan d'opérations du projet. Le troisième élément (les conditions de la réflexion critique) est celui qui influencera la façon dont un projet et son système de S&E seront mis en œuvre.

Figure2 : Liens entre le dispositif de suivi-évaluation et l'ensemble du projet



source : Fédération internationale des sociétés de la croix rouge et du croissant rouge, (2012)

2.2.2 Les étapes de la mise en place d'un dispositif de Suivi-évaluation :

La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation est composée de quatre parties corrélées :

- La conception et la mise en place du système de S&E, pour laquelle il faut commencer par déterminer l'information nécessaire pour pouvoir guider la stratégie du projet, assurer l'efficacité des opérations et la préparation des rapports destinés aux instances externes. Vous devez ensuite décider comment sera rassemblée et analysée cette information et préparer un schéma du système de S&E. Le processus par lequel on détermine comment suivre et évaluer un projet suscite inévitablement des questions sur la stratégie même du projet, qui peuvent contribuer à améliorer la conception initiale. La mise en place du système de S&E dans le cadre d'une approche participative permet aux personnes impliquées de mieux comprendre le projet et amorce la création d'un environnement favorable à la réflexion critique et à la capitalisation.
- La mise en œuvre du système de S&E qui consiste à rassembler et à gérer l'information. On peut utiliser à cet effet des approches plus ou moins structurées. L'information provient du suivi des produits, effets et impacts, et du contrôle des opérations du projet (par exemple, réalisation des activités, gestion financière et utilisation des ressources). C'est lorsque la collecte et la gestion de l'information auront commencé que vous vous rendrez compte s'il y a des problèmes dans le schéma initial et que vous viendront de nouvelles idées pour l'améliorer.
- Intervention des acteurs et partenaires du projet dans la réflexion critique. Une fois l'information rassemblée, il faut qu'elle soit analysée et discutée par les personnes qui sont impliquées dans le projet. Cela peut se faire dans un cadre formel, par exemple lors de l'atelier consacré au bilan annuel du projet, ou de façon informelle comme lors de conversations avec les agriculteurs à l'occasion des visites hebdomadaires sur le terrain. Ces réflexions et discussions mettront probablement en évidence des lacunes dans l'information, ce qui rendra nécessaire une adaptation du schéma de S&E pour faire en sorte que les informations nécessaires soient bien recueillies.
- Communication des résultats du S&E à ceux qui doivent les utiliser. C'est alors seulement que le système de S&E aura rempli sa mission. L'établissement des rapports à l'intention des organismes de financement est un des éléments de la communication des résultats, mais elle en comprend beaucoup d'autres. Par exemple, les responsables de projet doivent pouvoir comprendre les problèmes que rencontre le

personnel sur le terrain. L'état d'avancement du projet et les problèmes de mise en œuvre doivent être exposés aux différents acteurs concernés de manière à trouver conjointement des solutions. Les rapports destinés aux organismes de financement doivent rendre compte de façon équilibrée des bons et des mauvais résultats et, surtout, être analytiques et orientés vers l'action. Il faut prévoir différentes modalités de communication des résultats adaptées aux utilisateurs de l'information qui ont participé à la collecte des données et/ou à leur analyse partielle et à ceux dont ce n'est pas le cas.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Toute œuvre humaine demande une méthodologie. Elle est parfois complexe et très variée en fonction du travail à réaliser. En matière de science, elle est l'une des parties les plus importantes pour apprécier les résultats obtenus. Ainsi pour réaliser notre travail, nous avons conçu un modèle d'analyse et défini des outils pertinents conduisant à l'atteinte de notre objectif.

3.1 Modèle d'analyse

Notre objectif est de doter le ministère du commerce d'un dispositif S&E de qualité, donc performant pouvant contribuer à la réussite du CDSMT. Pour cela, posons-nous la question de savoir qu'est-ce qu'un dispositif de S&E performant ? De quoi dépend-il ?

A la suite de notre revue de littérature, nous pouvons dire que la performance d'un dispositif de S&E s'apprécie à travers plusieurs critères.

3.1.1 La Performance :

Les éléments d'appréciation de la performance sont :

Pertinence : il s'agit de voir en quoi le dispositif de S&E est-il important ou nécessaire

Cohérence : Elle se rapporte à l'objectif général de l'organisation. Le dispositif de S&E concourt-il à l'atteinte de l'objectif global ?

Efficacité : Elle se rapporte à la capacité du dispositif de S&E à collecter les données sur la situation et le niveau des activités, de traiter ces données en vue de faire un rapprochement avec ce qui est prévu dans le but de s'assurer de la bonne conduite des projets et programmes : la précision et l'exhaustivité des données.

Efficience : Elle fait référence coût du dispositif de S&E pour jouer pleinement son rôle. Est-il possible d'obtenir les mêmes résultats au moindre coût ?

Viabilité : Ce dispositif de S&E est-il durable, reproductible ?

Mais ces critères de performance dépendent tous de la conception du dispositif de S&E et/ou de sa mise en œuvre ; d'où la fonction : $Pe = f(Co, Mo)$; Pe : Performance du dispositif de S&E, Co : Conception du dispositif de S&E, Mo : Mise en œuvre du dispositif de S&E. Or la

conception et la mise en œuvre du dispositif de SE sont aussi composées de plusieurs éléments comme suit :

3.1.2 La Conception du S&E

Les éléments essentiels entrant en compte dans la conception d'un système de S&E sont :

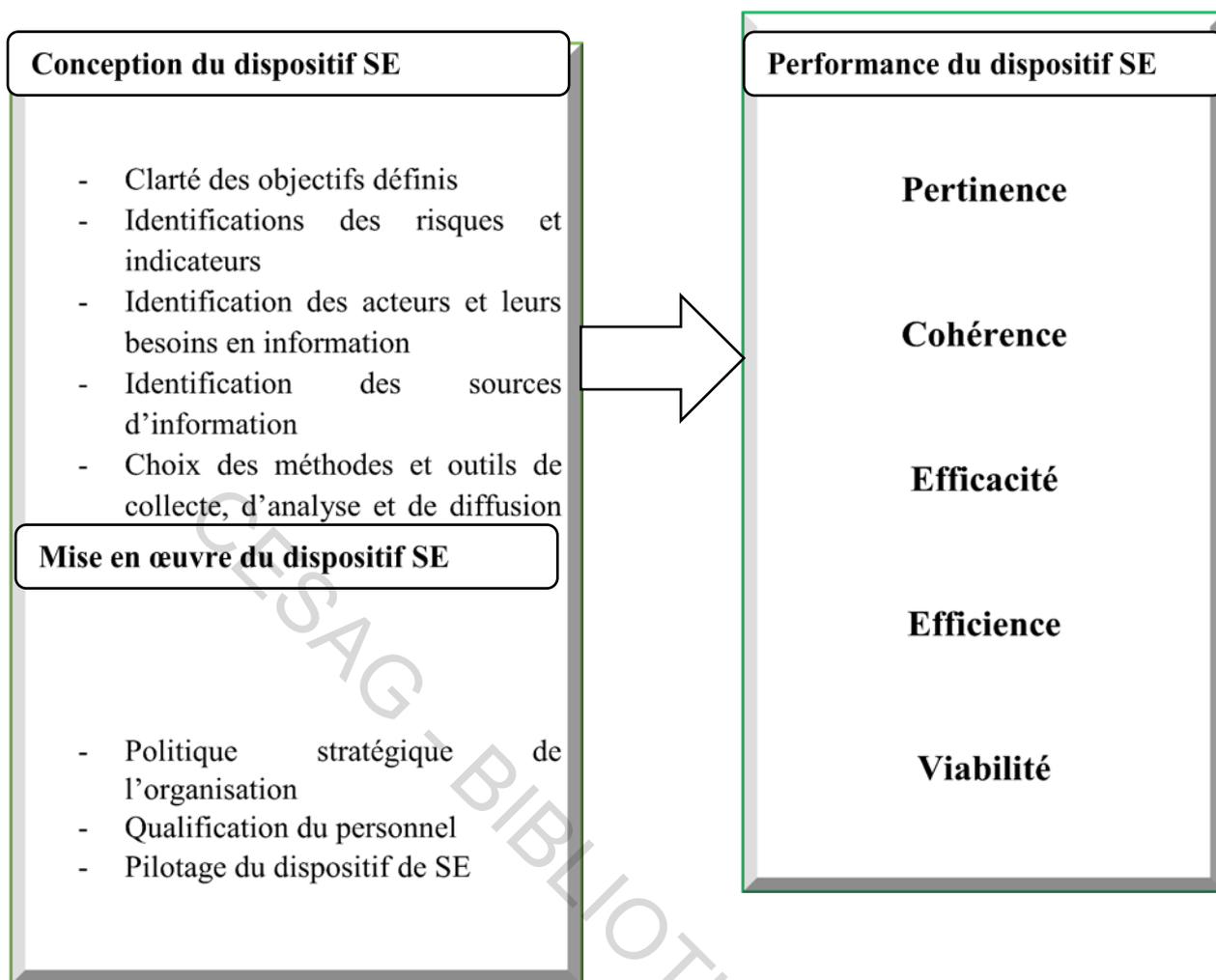
- ✓ La Clarté des objectifs définis
- ✓ L'Identification des risques et indicateurs
- ✓ L'Identification des acteurs et leurs besoins en information
- ✓ L'Identification des sources d'information
- ✓ Le Choix des méthodes et outils de collecte, d'analyse et de diffusion des informations

3.1.3 La Mise en œuvre :

La mise en œuvre tient compte de :

- ✓ La Politique stratégique de l'organisation
- ✓ La Qualification du personnel
- ✓ Le Pilotage du dispositif de SE

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : nous même

3.2 Méthodes de collecte des données

Pour la réalisation de ce travail, il est nécessaire d'élaborer une méthodologie cohérente avec des techniques et outils pouvant aboutir à nos objectifs. De nos jours les deux approches de recherches utilisées par les scientifiques sont : l'approche quantitative, plus ancienne et très utilisée dans la recherche fondamentale et l'approche qualitative, plus ou moins récente et plus fréquente dans les sciences sociales.

Selon Poisson (1983), les recherches d'approche quantitative sont caractérisées le plus souvent par : l'utilisation d'un grand nombre de sujets, le contrôle des sujets au moment de les assigner à l'un ou à l'autre groupe, la construction et l'usage d'instruments de mesure et d'observation validés, les calculs et vérifications à l'aide d'instruments statistiques appropriés ;

le chercheur essaie d'abord de quantifier les phénomènes observés afin d'établir des corrélations.

Par contre, poursuit-il, les recherches d'approche qualitative permettent « à l'observateur de pénétrer plus profondément dans le vécu des sujets observés et d'atteindre finalement une meilleure connaissance de la réalité symbolique ».

La recherche qualitative permet d'accéder à une compréhension interne, à l'opposé de l'étude de surface qu'offrent les méthodes quantitatives.

Notre objectif étant de concevoir un dispositif de S&E dans le cadre du CDSMT, il nous est préférable alors de combiner les différentes approches, pour cerner au plus profond les objectifs, les stratégies et les motivations des différents acteurs et quantifier les niveaux d'implication et de motivation des intervenants afin d'aboutir à des recommandations de mise en œuvre pertinentes.

Outils de recherche :

C'est une recherche à la fois qualitative et quantitative. En ce sens, elle va au-delà de la simple description mais recherche la compréhension profonde des besoins en information pour établir les règles et outils de collecte, d'analyse et de communication de ces informations. Plusieurs méthodes sont utilisables avec des techniques variées. Les méthodes usuelles et leurs techniques respectives sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Outils de recherche

Méthodes	Techniques	Instruments
Expérimentale	Entrevue	Guide d'entrevue
	Observation	Grille d'observation
	Questionnaire	Questionnaire
Analyse des traces	Analyse de contenu	Grille d'analyse
	Analyse des registres statistiques	Tableaux et graphiques, logiciels statistiques et modèles
	Analyses historiques	Grille d'analyse
Enquête	Entrevue	Guide d'entrevue
	Observation	Grille d'observation
	Sondage ou recensement	Questionnaire

Source : Bah (2013)

Au regard de nos objectifs, il est alors nécessaire d'utiliser les techniques suivantes :

3.2.1 Analyse documentaire :

C'est une opération intellectuelle visant à identifier les informations contenues dans un document ou un ensemble de documents et à les exprimer sans interprétation ni critique, sous une forme concise et précise telle qu'un résultat d'indexation, un résumé, un extrait. Le but en

est de permettre la mémorisation, le repérage, la diffusion ultérieure des informations ou du document (internet : <http://www.adbs.fr/analyse-documentaire>).

Cette analyse documentaire, est basée dans ce cas précis, principalement sur le document du CDSMT – MCESI et certains autres documents de travail quotidien, pour nous permettre de prendre connaissance des orientations en matières de programmes et projets du ministère et de tous les échanges de flux entre les différents services.

3.2.2 L'entrevue :

Selon le site wiktionary.org, l'entrevue est une rencontre concertée entre deux ou plusieurs personnes pour se voir, pour parler d'affaires ou de tout autre sujet.

Elle est exclusivement et de façon répétée réalisée avec le directeur de la cellule études, planification, suivi et évaluation du ministère qui est le responsable de la conception même du CDSMT-MCESI. Cela nous a permis d'approfondir la compréhension du CDSMT-MCESI et bien cadrer les besoins et circuits d'informations entre les différents acteurs impliqués dans différents projets et programmes. Elle s'est faite de façon non directionnelle, semi-directionnelle et directionnelle selon les besoins d'informations dont le guide de base était le document du CDSMT-MCESI avec des questions ouvertes parfois au fonctionnement même des services.

3.2.3 Le questionnaire :

Dans le but de prendre en compte les remarques et suggestions des autres acteurs des différents services, un questionnaire était conçu et administré à un échantillon représentatif de 30 personnes sélectionnées dans différents services. Le choix de ces personnes s'est fait de façon aléatoire en visitant les différents services avec des quotas de 2 à 4 personnes par services. Les résultats de ces questionnaires, une fois traités nous a permis de comprendre le niveau d'implication et d'information de chaque acteur dans la mise en œuvre future du dispositif de S&E. Nous avons utilisé à cet effet le logiciel Excel en vue d'optimiser notre analyse.

Deuxième partie : Cadre Pratique de l'Etude

CESAG BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation du ministère du commerce du Sénégal

Le ministère du commerce du Sénégal étant notre lieu d'intervention, nous présentons ici un petit aperçu de la mission et ses différentes composantes. C'est une façon de montrer à la fois l'intérêt de notre étude et justifier la méthodologie utilisée au regard des enjeux du dit département ainsi qu'à l'introduction de la GAR.

4.1 Généralités

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés au ministère du commerce de façon général, sans tenir compte du CDSMT et encore moins du dispositif de suivi-évaluation.

4.1.1 Mission

La mission du MCISI est de :

« Contribuer à l'amélioration de la croissance économique et à la réduction de la pauvreté, par une densification du tissu des PME, un encadrement du secteur informel, ainsi que par une politique commerciale performante à travers une production de qualité, disponible et accessible, orientée vers la satisfaction des besoins des consommateurs, le développement des exportations ».

Cette mission est déclinée en quatre (4) objectifs sectoriels qui sont :

- renforcer les capacités d'intervention des différentes structures du département et promouvoir l'utilisation des outils de la gestion axée sur les résultats ;
- renforcer les capacités d'offre et accroître le potentiel commercial interne et externe à travers la promotion des filières porteuses tout en respectant les règles de la concurrence saine et transparente ;
- promouvoir et développer l'entrepreneuriat privé à travers l'encadrement, l'appui financier et non financier au TPE et PME afin de renforcer la compétitivité de l'économie nationale et favoriser une croissance durable et inclusive ;
- créer un environnement des affaires favorable à l'éclosion de Micro, Petites et Moyennes Entreprises pour l'émergence d'un secteur privé fort et dynamique créateur d'emplois et de richesses.

4.1.2 Les mutations

Le Ministère du Commerce a connu plusieurs mutations :

- 07 septembre 1960 : secrétariat d'Etat au Commerce et à l'Industrie
- 13 mai 1963 - 15 juin 1966 : Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat
- 27 mars 1990 : suppression du Ministère du Commerce et création de la Direction du Commerce, rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances
- 8 avril 1991-02 juin 1993 : Ministère de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat
- 02 juin 1993 -15 mars 1995 : Ministère du Commerce et de l'Artisanat
- 15 mars 1995 - 4 juillet 1998 : Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de l'Industrialisation
- 4 juillet 1998 - avril 2000 : Ministère du Commerce et l'Artisanat
- 12 mai 2001 : Ministère des PME et du Commerce
- 27 février 2007 : Ministère du Commerce et de l'Artisanat
- 19 juin 2007 : Ministère du Commerce
- depuis juin 2012 : Ministère du commerce de l'entrepreneuriat et du secteur informel

4.1.3 Les activités phares

a) Centre International d'Echanges de Dakar

Au cours des cinquante dernières années, l'une des réalisations phares du département chargé du Commerce aura été la construction du Centre International d'Echanges de Dakar (CIED), inauguré, en 1974, à l'occasion de la première édition de la Foire Internationale de Dakar (FIDAK)

b) Le commerce intérieur

Au cours des cinquante dernières années, le Ministère du Commerce a œuvré pour une concurrence saine et une stabilité des prix des denrées de première nécessité. Les luttes contre les pratiques anticoncurrentielles collectives (actions, convention, coalition, entente expresse ou tacite) ont permis :

- d'éviter les obstacles à l'abaissement des prix de revient, de vente ou de revente ;
- de favoriser la hausse ou la baisse artificielle des prix.

4.1.4 Structure et fonctionnement :

Le ministère du commerce, de l'entrepreneuriat et du secteur informel est structuré ainsi qu'il suit :

Le Ministre

C'est le premier responsable du département. Il est chargé de coordonner toutes les activités, de veiller à l'utilisation rationnelle des ressources pour l'atteinte des résultats. Il représente et défend le département devant le gouvernement.

Le cabinet

Il est composé entre autres de :

- d'un directeur de cabinet,
- d'un attaché de cabinet ;
- des conseillers
- l'inspection interne des services
- le service de communication et des relations publiques
- le CRADES (Le Centre de Recherche, d'Analyse des Echanges et des Statistiques)

Le Secrétariat Général

Il est dirigé par le Secrétaire général qui assiste le Ministre dans l'élaboration de la politique gouvernementale et, de manière générale, dans la formulation des politiques et actions publiques et en suit leur exécution. Sont rattachés au Secrétariat général : la Cellule de Passation des Marchés, le Bureau des Etudes et de la Législation, le Bureau des Archives et de la Documentation, le Bureau du courrier

Les Directions Nationales

Les principales directions du ministère du commerce, de l'entrepreneuriat et du secteur informel sont :

- la Direction de l'Administration Générale et Equipements (DAGE)
- la direction du commerce intérieur
- la direction du commerce extérieur
- la direction des PME
- la direction de l'entrepreneuriat
- la direction du secteur informel

Les autres administrations

- **BMN** : Bureau de Mise à niveau
- **ADEPME** : Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
- **ARM** : Agence de régulation des marchés
- **CCIA** : Chambre de Commerce, d'industrie et d'artisanat
- **CICES** : Centre International du Commerce Extérieur du Sénégal
- **CNC** : Conseil National de la Consommation
- **TPS** : Fondation Trade Point Sénégal
- **UNCCIAS** : Union Nationale des Chambres de Commerce, d'Industrie et de l'Artisanat du Sénégal
- **ASEPEX** : Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations
- **ANAMA** : Agence nationale pour les marchands ambulants
- **BNSTP** : bourse nationale de sous-traitance et de partenariat

4.2 Diagnostic du CDSMT-MCESI

Le CDSMT du MCESI constitue le document cadre de programmation du secteur à l'horizon triennal. Il procède, dans un premier temps, au diagnostic des sous- secteurs et présente les différents résultats enregistrés.

Ce diagnostic a fait ressortir un certain nombre de faiblesses dont entre autres :

- Au plan institutionnel, on relève un besoin d'adapter l'organisation institutionnelle à la mission du département. Il s'y ajoute l'absence de mise à jour de certains textes législatifs et réglementaires.
- En plus de la faiblesse des moyens financiers, matériels et humains qui limite largement les capacités d'intervention du ministère, on note une absence de politique de formation continue des ressources humaines.
- L'insuffisance de la coordination autant pour la communication de masse, la communication sociale que pour la communication interne et l'absence d'un dispositif

opérationnel de suivi-évaluation des activités impactent négativement sur la prise en charge de la politique de communication interne et externe du secteur.

4.3 Mécanisme de Suivi – Evaluation :

Le pilotage stratégique du CDSMT est assuré par le cabinet du MCISI en lien avec le comité de coordination et d'évaluation. Ce comité sera présidé par le Secrétariat Général du MCISI et sera composé par :

- La Direction du Commerce Intérieur ;
- La Direction du Commerce Extérieur ;
- La Direction des Petites et Moyennes Entreprises ;
- La Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement
- l'Agence de Régulation des Marchés (ARM) ;
- l'Agence sénégalaise de Promotion des Exportations (ASEPEX) ;
- la Fondation Trade Point Sénégal ;
- l'Agence de Développement et d'Encadrement des PME (ADPME) ;
- le Bureau de Mise à Niveau ;
- le Centre International pour le Commerce Extérieur du Sénégal (CICES) ;
- la Commission nationale de la Concurrence.
- Cellule d'Intermédiation avec le Secteur Privé et le Secteur Informel
- Centre de Recherche et d'Analyse des Echanges et des Statistiques (CRADES)
- la Bourse Nationale de Sous-traitance et de partenariat du Sénégal (BNSTPS) ;
- Les Chambres de Commerce, d'Industrie et d'agriculture ;
- L'union des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'agriculture du Sénégal
- L'Unité Nationale de Mise en Œuvre du Programme Cadre Intégré Renforcé (UNMOCIR) ;
- La Cellule de Coordination du Programme de Renforcement et de Développement des Capacités Commerciales (PRDCC) ;

En dehors des représentants des différentes directions et des autres administrations, le comité de coordination et d'évaluation devra compter deux représentants du ministère de l'économie et des finances (DCEF et DB) ainsi que les représentants des différents bailleurs intervenants dans le secteur. Ce comité aura pour rôle de :

- faire le suivi de l'exécution des actions prioritaires du CDSMT ;

- procéder à la revue périodique de la marche du CDSMT ;
- définir les orientations stratégiques utiles à la performance du secteur ;
- formuler les recommandations nécessaires à l'amélioration de l'efficacité du CDSMT.

Ce comité doit se réunir tous les 6 mois pour procéder à l'évaluation de la mise en œuvre du CDSMT et formuler des recommandations. Ce comité peut aussi être réuni en sessions extraordinaires.

4.4 La cellule de coordination, études, planification, suivi et évaluation

La Cellule de Coordination, de Planification et de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes qui est chargée, en relation avec les partenaires au développement et les autres administrations du département, de : l'élaboration des cadres stratégiques et opérationnels du Ministère ; la préparation, l'élaboration, la planification et le suivi évaluation des programmes et projets du ministère.

Conformément à sa mission, elle occupe une place importante dans le processus de formulation, de gestion et de suivi évaluation de la politique sectorielle. Au regard de son rôle dans la planification des différentes actions, la cellule a en charge à la fois le renforcement des capacités des différents acteurs à la matière et la coordination des activités de suivi et d'évaluation. A ce titre, elle constitue le dispositif technique en charge de la définition des schémas de collecte, de la consolidation et de l'analyse des données, de la préparation et de la gestion des projets d'évaluation à mi-parcours ainsi que de la production des rapports de performance. Elle constitue l'interface technique entre les différents chefs de composantes et de programmes et le CDSMT en tant qu'instrument unifié de planification opérationnelle au niveau du secteur.

4.4.1 Le suivi physique et financier

Le suivi physique et financier est de la responsabilité de chaque direction opérationnelle. Il fait l'objet d'un rapport semestriel dont sont destinataire le comité de suivi et de coordination et la cellule. Ce rapport comporte une présentation de différentes réalisations et des résultats enregistrés dans la mise en œuvre du programme, une analyse diagnostic du programme, une analyse des difficultés structurelles susceptibles de compromettre l'efficacité du programme. Il doit par ailleurs formuler des pistes et recommandations susceptibles de renforcer sa performance.

Par ailleurs, le rapport devra comporter une partie présentant le niveau de mobilisation des ressources et l'exécution budgétaire dans le cadre de la mise en œuvre des actions du programme. Il devra y être fait mention des difficultés rencontrées dans la mobilisation des ressources et l'exécution budgétaire.

4.4.2 L'évaluation du CDSMT

Il est prévu de réaliser un rapport de performance annuel et d'organiser une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale du programme. Le rapport de performance est réalisé par la cellule à partir des contributions des différents chefs de composantes et de la consolidation des données de suivi.

L'évaluation à mi-parcours visera à apprécier les niveaux d'efficacité, de cohérence et d'efficience. Les conclusions de cette évaluation devront permettre de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer les performances du CDSMT ou d'introduire des mesures correctives visant à assurer l'atteinte des résultats escomptés.

L'évaluation finale portera une dimension sommative et stratégique plus marquée. Elle sera préparée et gérée par la cellule qui pourra s'appuyer sur l'expertise indépendante pour une plus grande fiabilité des résultats.

Chapitre 5 : Présentation du dispositif de suivi-évaluation du ministère

Pour opérationnaliser ce mécanisme de suivi – évaluation, les données doivent être collectées selon des fiches types tenant en compte du type et de du niveau de la donnée. Ce dispositif se veut la concrétisation des activités de la cellule de planification, suivi et évaluation du ministère. Pour ce faire des fiches sont élaborées d’abord pour une bonne planification opérationnelle, ensuite pour le suivi et l’évaluation des activités.

5.1 Les outils de Planification

Pour une bonne suivi et évaluation des activités, il est important de s’entendre sur les objectifs visés, les différentes activités ainsi que leur enchainement au courant de la période défini par le CDSMT du MCESI. Nous avons ainsi retenu les outils suivants :

5.1.1. Cadre logique :

En partant du cadre logique global de chaque programme, un cadre logique sera élaboré par composante du programme qui prend compte des spécificités de chaque composante. Ceci sera réalisé à la fois avec la cellule et les responsables et qui sera étalé sur 3 ans avec une mise à jour annuelle.

5.1.2. Le planning annuel des activités

A l’intérieur de chaque composante, un planning annuel reprend les activités du cadre logique pour l’année en question et décrit leur enchainement. Il sera réalisé par les responsables de tous les services impliqués avec l’assistance de la cellule suivi – évaluation avant le 01 janvier de chaque année. Il faut noter que ces activités correspondent à des projets pour les différents services.

Tableau 12 : Planning annuel des activités :

Activités/Projets	Budget	Source budget	Indicateur de mesure	Niveau de réalisation prévu	Responsable	Commentaires

Source : Nous même

5.1.3. Le planning annuel des sous-activités :

A la suite du planning des activités, un planning annuel des sous activités est réalisé au niveau des services. Il est réalisé par le responsable du service et son équipe avec l'assistance du chef de composante et de la cellule de planification, suivi et évaluation avant le 01 janvier de chaque année.

Tableau 13 : Fiche de planification des sous activités par projet :

Codes	Désignation	Durée	Date début	Date fin	Indicateur de mesure	Niveau de réalisation attendu	Budget prévu	Responsable

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.2 Les outils de suivi et d'évaluation

Après la planification des activités, nous pouvons désormais faire un suivi continu et efficace. Pour ce faire, des fiches de suivi sont soumises aux différents responsables de tous les niveaux et doivent être renseignées et transmises à la hiérarchie supérieure qui fait un récapitulatif qu'elle transmet aussi à la hiérarchie suivante jusqu'à arriver à la cellule de planification, suivi et évaluation.

5.2.1. Fiche de suivi de la réalisation des tâches par sous-activités : mensuelle

Cette fiche est remplie mensuellement par le responsable de la tâche qui peut être une personne spécifiquement désignée pour la cause ou responsable du service.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 14 : Fiche de suivi des tâches par sous-activités : mois de

Activité / Projet :

Sous-activité :

Responsable :

Code	Désignation	Date début prévue	Date début réelle	Date de fin prévue	Indicateur de mesure	Réalisation prévue pour le mois	Réalisé durant le mois	Prévu à ce jour	Réalisé à ce jour	Ecart	Observation

Source : Nous même

5.2.2. Fiche de suivi du budget par sous-activité : mensuelle

En même temps que la fiche de suivi des réalisations, une fiche de suivi du budget sera remplie par le responsable de la sous-activité tous les mois.

Fiche de suivi du budget des tâches par sous-activités : mois de

Projet : Sous-activité :

Responsable :

Tableau 15 : Fiche de suivi du budget par sous-activité

A- Dépenses

Code	Désignation	Budget global	Prévu pour le mois	Dépensé durant le mois	Dépenses prévues à ce jour	Dépenses réalisées à ce jour	Ecart	Observation

--	--	--	--	--	--	--	--	--

B- Recettes

Code	Désignation	Budget global	Recettes prévues pour le mois	Recettes effectives durant le mois	Recettes prévues à ce jour	Recettes obtenues à ce jour	Ecart	Observation

Source : Nous même

Ces fiches sont transmises tous les trimestres accompagnées d'une fiche récapitulative pour l'avancement et pour le budget au responsable du projet porteur de la sous-activité. Les fiches récapitulatives auront le même format que les fiches mensuelles ; à la différence de ces dernières, c'est écrit le trimestre au lieu du mois.

5.2.3. Fiche de suivi périodique des réalisations des sous-activités par projet : trimestriel

Chaque trimestre, le responsable du projet collecte les fiches des sous-activités et remplit sa fiche de toutes les sous-activités et fait la situation sur l'avancement générale du projet.

Projet : Trimestre :
 Responsable :

Tableau 16 : Fiche de suivi périodique des réalisations

Code	Désignation	Date début prévue	Date début réelle	Indicateur de mesure	Prévu pour la période	Réalisé durant la période	Prévu à ce jour	Réalisé à ce jour	Ecart	Observation

Source : Nous même

5.2.4. Fiche de suivi périodique du budget des sous-activités par projet : trimestriel

En même temps que les réalisations, le responsable du projet fait le suivi du budget alloué pour chaque sous-activité afin d'établir l'état d'exécution du budget de son projet. Pour ce faire, il utilise la fiche suivante :

Projet : Trimestre :

Responsable :

Tableau 17 : Fiche de suivi périodique du budget des sous-activités par projet : trimestriel

A- Dépenses

Code	Désignation	Budget prévu	Prévu pour le période	Dépensé durant la période	Dépenses prévues à ce jour	Dépensé à ce jour	Ecart	Observation

Ces fiches sont transmises par trimestre au responsable de la composante qui fait le récapitulatif avant de transmettre et les copies des fiches et le récapitulatif à la cellule de planification, suivi-évaluation. Ce même modèle de fiche sera utilisé aussi par le responsable de composante en remplaçant le projet par Composante.

Une fois à la cellule de planification, suivi et évaluation, ces fiches sont récapitulées par programme et traitées de façon à être utilisables par tous les acteurs. La cellule s'en sert aussi pour préparer les rapports trimestriels et semestriels.

5.2.5. Fiche annuelle de suivi des activités :

Cette fiche est remplie par la cellule à la fin de chaque année pour faire le bilan de l'année finissante et intégrer les manquements aux activités de l'année suivante.

Tableau 18 : Fiche annuelle de suivi des activités

Activités/Projets	Réalisation prévue	Réalisations effectives	Écart de réalisation	Commentaires

Source : Nous même

5.2.6. Fiche annuelle de suivi du budget :

En conformité avec la fiche annuelle de suivi des activités, cette fiche fait le récapitulatif des dépenses et recettes pour tous les projets.

Tableau 19 : Fiche annuelle de suivi du budget

Activités/Projets	Budget prévu	Recettes effectives	Dépenses effectuées	Écart	Commentaires

Source : Nous même

5.2.7. Fiches de suivi des activités particulières

En plus des fiches des activités de façon générale, le mode de gestion du ministère exige un suivi particulier de certaines activités des différents projets ; il s'agit entre autres : la passation des marchés, les réunions et les séminaires.

5.2.7.1. Fiches de suivi de la passation des marchés

Cette fiche de Suivi des passations des marchés permet de suivre la procédure d'attribution des marchés du département ou de la structure Cette fiche est à remplir par le RAF ou BAF à chaque fois qu'un appel d'offre issu de la structure est lancé, reçu et ouvert. Elle est remise au Responsable SE ou à la CCPEPP pour analyse, consolidation et exploitation.

Tableau 20 : Fiches de suivi de la passation des marchés

Année :

Trimestre :

Nom du marché	Montant du Marché	Date de dépôt DAO à la DCMP	Date de validation DAO par DCMP	Date de parution dans les journaux	Liste des soumissionnaires	Date d'ouverture des plis	Liste des soumissionnaires retenus suite à l'ouverture des plis	Date d'ouverture des offres financières et techniques (OTF) prévue	Date dépôt demande avis Attribution Prov.	Date autorisation Attribution. Provisoire par DCMP	Date parution autorisation Provisoire dans le journal

Remplie par:

Date:

Signature

Nom du marché	Date dépôt demande d'approbation par Ministère du budget	Date d'immatriculation marché par DCMP	Date Notification marché à l'attributaire	Date de production de la caution	Date parution avis d'attribution définitive	Nom de la structure gagnante du marché	Date de sortie du titre d'exonération	Commentaires

Source : Nous même

5.2.7.2. Fiche des réunions

La fiche de suivi des réunions permet de suivre de façon régulière les réunions tenues au sein et en dehors du Ministère. Elle est renseignée par la structure ou à chaque tenue de réunion, et remise au responsable du SEC tous les 30 de chaque mois pour consolidation, exploitation.

Tableau 21 : Fiche des réunions

Types de Réunion	Date et heure de début	Points à l'ordre du jour	Participants	Heure de clôture	Compte rendu fait par:	Décisions/travaux à des personnes/instructions	Commentaires/ Observations

Date:

Source : Nous même

Remplie par:

5.2.7.3. Fiche de suivi des séminaires et ateliers

La fiche de suivi des séminaires/ateliers permet de suivre les différents types de séminaires ou ateliers organisés par l'UCN ou d'autres structures. Elle est à renseigner par l'assistante de Direction à chaque tenue de séminaires /ateliers et remise à l'Expert SEC tous les 30 du mois pour consolidation et exploitation.

Tableau 22 : Fiche de suivi des séminaires et ateliers

Année:

Trimestre:

Types de rencontres	Organisé par:	Thème	Date de début	lieu	Participants de la structure	Autres participants	Décisions/travaux affectées à des personnes /instructions	Date de fin ou limite d'exécution	Commentaires/Observations

Remplie par:

Date:

Signature

Source : Nous même

5.3. Les outils d'analyse et de traitement des données

Ce sont des fiches conçues par la cellule pour lui permettre de d'agrèger toutes les données recueillies en vue d'en faire une analyse pertinente pour communiquer des informations claires et précises à qui de droit. Ce sont les fiches ci-après :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.3.1 Fiche d'analyse d'indicateur de performance

Tableau 23 : Fiche d'analyse d'indicateur de performance

Fiche d'analyse d'indicateur de performance						
<i>Titre du projet :</i>			<i>Responsable :</i>			
Objectif :			Niveau : Ind.OS1.2 (objectif spécifique)			
			<i>Définition (envergure, spécificité, etc.) :</i>			
<i>Valeurs mesurées (comparées) :</i>			<i>Provenance des données (source) :</i>			
<i>Utilisateurs des résultats (et des données recueillies) du suivi :</i>			<i>Périodicité de collecte des informations et de suivi :</i>			
			<input type="checkbox"/>			
			<i>Coûts inhérents au suivi de l'indicateur :</i>			
			<input type="checkbox"/> Ressources humaines du projet			
DONNÉES: indicateur de la valeur de référence, des cibles annuelles et des bilans						
Période	Valeur Intermédiaire	Capacité	Valeur réelle	Limite	Valeur Intermédiaire cumulé	Valeur intermédiaire cumulé réel
2012						
2013						
2014						
2015						

<input type="checkbox"/> Type de représentation (graphique ou autre) suggérée :	
<input type="checkbox"/> Utilisation, analyse, interprétation, recommandations, décisions, actions :	
-Que représente (compare le graphique) ?	
-Quelle interprétation est-il possible de faire ?	
-Que peut-on recommander à la suite de ces observations ?	
-Quelle(s) décision(s) devrait être prise(s) ?	
-Quelle(s) action(s) est-il nécessaire(s) d'entreprendre ?	
Remarques sur le suivi :	

Source : Nous même

5.3.2 Fiche de suivi trimestriel des résultats (SR)

Cette fiche, permet, à partir des résultats fixés et de leurs indicateurs, de mesurer leur atteinte réelle au cours du trimestre. Elle est renseignée par chaque Expert tous les trimestres et remise au responsable en SEC tous les 20 du dernier mois du trimestre pour consolidation, exploitation et analyse.

Tableau 24 : Fiche de suivi trimestriel des résultats

Résultats	Indicateurs de résultats	Valeur de référence	Valeur cible	Valeur réelle	Déviations	Niveau d'atteinte	Budget prévu	dépenses	Ecart budget	Commentaires
	Indicateur 1									
	Indicateur 2									

Date:

Remplie par:

Source : Nous même

5.3.3 Fiche de suivi annuel des indicateurs de résultats (SR)

Cette fiche, permet, à partir des résultats fixés et de leurs indicateurs, de mesurer leur atteinte réelle au cours de l'année. Elle est produite pour l'année en cours et doit renseigner sur les résultats et les indicateurs fixés pour la même année. Elle est renseignée par le responsable en SEC de la structure responsable et transmise à la Cellule en tenant compte des données de la fiche de suivi trimestriel des indicateurs de résultats tous les 20 du mois décembre de l'année en cours.

Tableau 25 : Fiche de suivi annuel des indicateurs de résultats

Année :

Résultats	Indicateurs de résultats de l'année	Valeur de référence	Valeur cible	Valeur réelle	Déviations	Niveau d'atteinte	Budget prévu	Dépenses	Ecart budget	Commentaires
	Indicateur 1									

Date:

Remplie par:

Source : Nous même

5.3.4 Fiche de Suivi des résultats globaux du CDSMT (des Programmes)

La fiche de suivi des indicateurs de résultats globaux du CDSMT permet de mesurer le niveau d'atteinte des résultats fixés dans les programmes

Elle est renseignée par la CCPEPP à partir des données recueillies dans les fiches de suivi trimestriel et annuel des résultats, un mois avant la fin d'une période retenue pour l'étude d'évaluation.

Tableau 26 : Fiche de Suivi des résultats globaux du CDSMT

		Objectif Spécifique																																
Résultats	Indicateurs de résultats	Valeur de référence				Valeur cible				Valeur réelle				Déviation				Niveau d'atteinte réelle				Budget prévu				dépenses				Commentaires				
		2012	2013	2014	2015																													

Date:

Remplie par:

Source : Nous même

5.3.5 Fiche de synthèse des résultats

La fiche de synthèse de résultats permet à la Cellule ou responsable SEC de la Structures de suivre et de comparer le bilan trimestriel pour chaque résultat à travers les indicateurs de performance qui sont définis dans le cadre des résultats. Elle est renseignée par l'Expert SEC tous les 20 du mois de décembre de l'année en cours.

Tableau 27 : Fiche de synthèse des résultats

Résultats	Indicateurs	Critères	Cumul année passée (référence)	Année			
				Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
		cible					
		réel					
		Déviation					
		Taux d'efficacité période					
		Taux d'efficacité cumulée					
		cible					
		réel					
		Déviation					
		Taux d'efficacité période					
		Taux d'efficacité cumulée					

Remplie par:

Date:

Source : Nous même

5.3.6 Cadre de mesure des indicateurs de rendement

Tableau 28 : Cadre de mesure des indicateurs de rendement

Niveau	Paramètres du projet (objectifs et ressources)	Nom de l'indicateur	Description Envergure de l'indicateur	Sources d'informations	Types de données	Technique de collecte	Valeurs mesurées	Fréquence de collecte	Coûts d'utilisation	Resp . Suivi
Impacts										
Effets										
Extrants										

Date:

Remplie par:

Source : Nous même

Chapitre 6 : Résultats et discussions

Durant cette phase de conception de ce dispositif de Suivi-évaluation, nous avons mené une enquête dont les résultats seront utiles pour la mise en œuvre. Cette enquête a consisté avoir pour objectif de comprendre le niveau de compréhension et d'engagement de tout un chacun pour la réussite de ce dispositif, car c'est un travail qui demande la mobilisation de tous.

Le travail a concerné tout d'abord les informations sur la GAR de façon générale, ensuite sur le dispositif de suivi-évaluation conçu à cet effet.

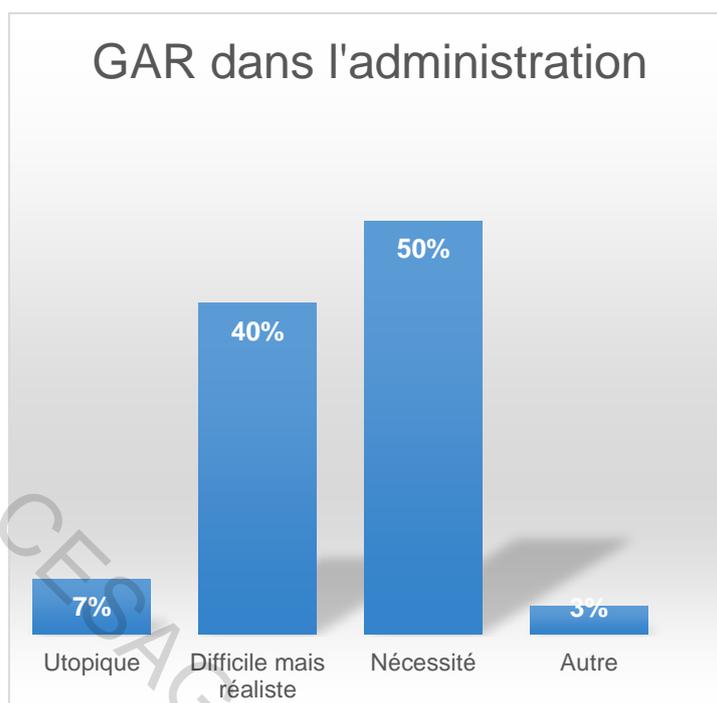
6.1 Informations sur la GAR

Les résultats obtenus montrent que environ 7% seulement du personnel du ministère du commerce et des agences rattachées ont bénéficié d'une formation en matière de gestion axée sur les résultats avant l'avènement du CDSMT. Et depuis, il n'y a eu que peu de variation, environ 13% de nos jours.

Ceci dit, pour une réussite de CDSMT au ministère du commerce (voir pour toute l'administration du Sénégal), il serait important d'organiser des séances de renforcement des capacités pour une grande majorité. D'ici là, quel que soit l'organisation mise en place la réussite sera très limitée.

Ensuite, malgré tout, 50% considèrent que la GAR est une nécessité pour l'administration du Sénégal et 40% considèrent que c'est difficile malgré que ce soit possible.

Figure 4 : Motivation du personnel pour la GAR



Source : Nous même

Ce résultat est très encourageant car ça prouve la motivation du personnel. Même s'ils ne comprennent pas les difficultés, pour la plupart, ils souhaitent pourtant la réalisation de ce programme tant ambitieux.

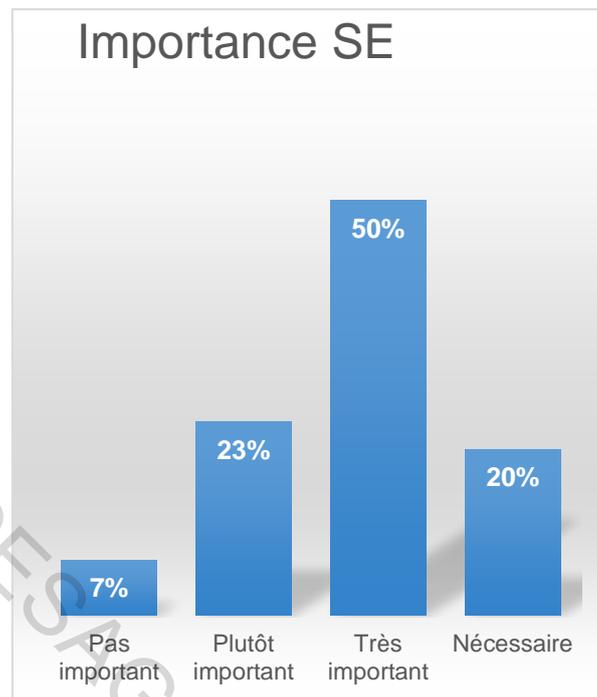
6.2 Informations sur le dispositif de suivi-évaluation

Concernant le dispositif de suivi-évaluation, nous avons cherché à comprendre l'appréciation et l'engagement de tout un chacun.

6.2.1 Importance d'un dispositif de suivi-évaluation :

Majoritairement, les gens sont favorables à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation. Environ 70% considèrent que c'est très important voir nécessaire.

Figure 5 : Avis sur l'importance d'un dispositif de S&E



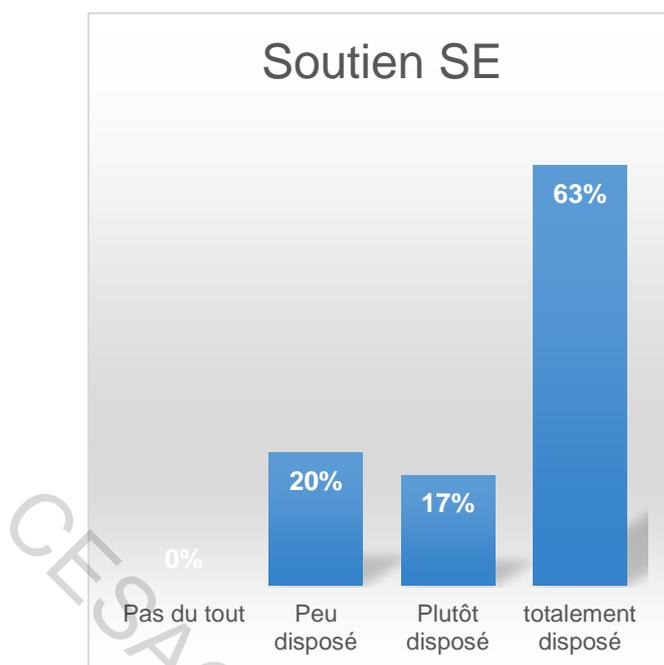
Source : Nous même

Ce résultat est un atout à exploiter car les gens sont favorables à sa mise en place.

6.2.2 Engagement du personnel :

La figure ci-dessous montre le fort engagement du personnel à soutenir la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation.

Figure 6 : Disposition du personnel au dispositif de S&E



Source : Nous même

6.2.3 Qualité du dispositif actuel :

Beaucoup de personnes pensent que la cellule de coordination, de suivi-évaluation réalise sa mission de façon plus ou moins acceptable. La figure ci-dessous montre les tendances des opinions.

Figure 7 : Qualité du dispositif actuel



Source : Nous même

Pour conclure, il est important de comprendre que le personnel du ministère du commerce est majoritairement disposé à soutenir le système de gestion axé sur les résultats, par conséquent la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation. Toutefois, ils ont besoin d'une formation sérieuse pour comprendre à la fois les enjeux et les exigences de ce genre de système.

6.3 Recommandations

La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation est un processus qui implique tous les acteurs. Si la première phase concerne sa conception, la seconde non moins importante est la mise en œuvre. Et dans contexte de Gestion Axée sur les Résultats, il est important de tenir compte des aspects essentiels de ce système de la GAR aujourd'hui introduite dans nos administrations et peu maîtrisée. Pour ce faire, nos recherches durant ce stage nous conduisent à faire certaines suggestions pouvant faciliter la mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation conçu mais aussi améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion des projets et programmes du ministère du commerce, de l'entrepreneuriat et du secteur informel. Ainsi, nos recommandations sont groupées en recommandations générales et recommandations de mise en œuvre.

6.3.1 Recommandations générales

Tout d'abord, au niveau du national avec le CDMT, nous avons constaté une instabilité des structures des départements ministériels qui sont le plus souvent dépendantes des gouvernements. Parfois commerce et industrie se retrouvent ensemble pour un petit temps, ensuite tout se bouleverse ; l'industrie va vers les mines, etc. Le mandant présidentiel étant le seul fixé par loi à 5 ans, il serait important de trouver un moyen de maintenir l'organisation gouvernementale durant cette période et par conséquent penser à une planification à moyen terme de 3 à 5ans.

Ensuite, le ministère du commerce, de l'entrepreneuriat et du secteur informel étant à ses premiers pas vers le système de la GAR, certaines suggestions s'avèrent importantes vue les spécificités de ce système de gestion. En effet, il est important de tenir compte des principes de la GAR à adapter à son cas. En d'autres termes, il faut :

- ✓ Créer des partenariats entre le ministère et tous les organismes évoluant dans le même domaine, ce sont entre autres : les organisations de producteurs, de consommateurs, les collectivités locales, les importateurs et/ou exportateurs, les ONG, les bailleurs de fonds, les autres ministères tels que le ministère de l'industrie, le ministère de l'économie, etc. Même si ces partenariats existent au niveau stratégique, force est de reconnaître qu'il y a beaucoup à améliorer en pratique au plus bas échelon ;
- ✓ Faire participer ces partenaires à toutes les activités, de l'identification à l'évaluation en passant par l'exécution, le suivi, etc. La participation effective de tous les niveaux permet une acceptation et une responsabilisation de tout un chacun, par conséquent améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des programmes/projets.
- ✓ Responsabiliser les différents partenaires, chacun selon son niveau d'implication de sorte qu'ils s'approprient des projets et programmes du ministère. Ils accepteront d'autant mieux cette responsabilité s'ils se sentent investis d'un pouvoir de gestion et de décision et si leurs préoccupations sont effectivement prises en compte par le projet.
- ✓ Simplifier les procédures de mise en œuvre des projets et programmes. A ce niveau, il s'agit de se débarrasser complètement de la lourdeur administrative de nos différentes Administrations et de fixer des résultats à atteindre claires et compréhensibles de tous selon la responsabilité des uns et des autres. L'approche GAR doit être facile à comprendre et à expliquer. Il a été prouvé que la trop grande complexité du système de collecte de données et de mesure du rendement est le plus gros obstacle à

l'application efficace de la GAR. Il est préférable de limiter au départ le nombre d'énoncés de résultats et d'indicateurs pour mesurer et suivre les résultats ;

- ✓ Encourager l'apprentissage basé sur la pratique, tout en acceptant les erreurs qu'il faudra améliorer au fur et à mesure. L'expérience pratique basée sur la méthode de l'essai-erreur constitue un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration des méthodes et outils de la GAR. L'application de la GAR se fera progressivement et se perfectionnera au fur et à mesure des expériences acquises.

La condition sine-qua-nome à la matérialisation de tous ces principes reste la formation. En effet, il est vrai que des formations ont été organisées par le ministère de l'économie, principale porteur du CDMT, pour tous les ministères à la fois. Toutefois, cela n'a concerné qu'un nombre très limité de responsables, alors que le processus est global et devrait toucher toutes les structures du ministère et s'étendre aux autres partenaires surtout locaux.

6.3.2 Recommandations de mise en œuvre

La mise en place d'un bon dispositif de suivi-évaluation est un préalable à un bon fonctionnement d'un système de gestion basée sur la GAR. Comme nous l'avons expliqué précédemment, la mise en place se fait en deux (2) étapes : la conception et la mise en œuvre. La conception terminée, nous proposons ici une démarche pour une mise en œuvre efficace et efficiente en tenant compte de nos constats sur le terrain et des exigences du système conçu.

La mise en œuvre du système de S&E consiste à rassembler et à gérer l'information. Ceci dit, une fois sur le terrain, on doit tenir compte des spécificités de chaque projet et programme ainsi que des principaux partenaires, tous les projets et programmes du ministère n'ayant pas les mêmes réalités. C'est lorsque la collecte et la gestion de l'information auront commencé que nous nous rendront compte s'il y a des problèmes dans le schéma initial et que nous viendront de nouvelles idées pour l'adapter ou l'améliorer.

Nous l'avons vu plus haut que le CDSMT du MCESI prévoit déjà des instances de suivi et évaluation qui impliquent les acteurs stratégiques. Il serait plus judicieux que ces mêmes instances soient représentées à tous les niveaux d'intervention. Pour cela, il faut une décentralisation du dispositif de suivi-évaluation.

De manière pratique, il faut doter la cellule de planification, suivi et évaluation d'un personnel qualifié et suffisant. Actuellement, elle ne compte que deux (2) agents avec un seul spécialiste en planification et suivi-évaluation. Une transformation de la cellule en direction serait

meilleure et à chaque niveau du circuit de l'information, un agent chargé de la collecter et qui rend compte directement à sa hiérarchie. Chaque projet devrait avoir son agent de suivi-évaluation. Il est souhaitable de recruter un consultant pour former les agents de suivi-évaluation et les accompagner pour la première phase de mise en œuvre. Sa mission sera une consultance collaborative, c'est-à-dire qu'en même temps il réalise la mise en œuvre, il procède à un transfert de compétences permettant aux agents de système de suivi-évaluation la reproduire et apporter les améliorations nécessaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion Générale

CEGAG - BIBLIOTHEQUE

Malgré les tentatives de planification, de suivi et évaluation pratiquées par les gouvernements successifs du Sénégal depuis l'indépendance, il a fallu attendre la déclaration de Paris (2005) avec tous ses corollaires pour introduire et concrétiser l'application d'un système de gestion axée sur les résultats dans l'administration. Il est vrai que des ministères tests l'appliquaient déjà depuis le début des années 2000. Le recours aux instruments de la GAR tels que le Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT), qui constitue un ensemble cohérent d'objectifs, de programmes et d'allocations budgétaires par objectif, date de 2003 (Aw, 2012). En 2012 déjà, 26 ministères disposaient de CDSMT et aujourd'hui l'instrument est généralisé à tous les départements ministériels du Sénégal.

Le ministère du commerce, de l'entrepreneuriat et du secteur informel, n'ayant pas figuré parmi les ministères tests a disposé de son CDSMT en 2013 réalise sa mise en œuvre se fait progressivement. Ainsi, l'une des premières recommandations était la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats. C'est un processus continue et permanent en deux (2) étapes : la conception puis la mise en œuvre. La mise en œuvre est continue avec des améliorations en fonction de la situation particulière de chaque projet/programmes. La conception, quant à elle, fournit les outils et les méthodes de collecte et de traitement des données.

Nous avons ainsi conçu deux catégories d'outils : les outils de planification et les outils de suivi. Les outils de planification concernent la planification stratégique triennale à travers le cadre logique, les fiches de planification annuelle des activités/projets pour chaque composante de programmes ainsi que les fiches de planification des sous-activités et des tâches. Ces fiches sont remplies au début de chaque année et correspondent aux travaux et budgets prévus. Ensuite, viennent les fiches de suivi qui permettent de nous informer sur l'état d'avancement et des travaux et du budget pour chaque projet et programme. Nous possédons aussi des activités particulières pour lesquels des fiches spécifiques ont été conçues ; c'est le cas de la passation des marchés, des réunions, etc.

Pour la réalisation de ce travail, environ trois mois de recherche ont été nécessaires allant du 07 avril au 07 juillet 2014 sous la supervision du directeur de la cellule planification et suivi-évaluation des programmes/projets du ministère. Tous les travaux étaient ainsi validés au fur et à mesure par le responsable en question qui en est le principal bénéficiaire.

La méthodologie de travail était basée sur une approche combinant à la fois l'approche qualitative et quantitative. Nous avons d'abord effectué une analyse documentaire profonde régulièrement suivie d'entretiens avec le responsable du service pour déterminer les besoins réels. Ensuite, on a utilisé un questionnaire adressé aux personnels de toutes les directions et cellules relevant du ministère du commerce.

Mais comme il a été dit tantôt, la mise en œuvre est cruciale pour un dispositif de suivi-évaluation. Il ressort de notre enquête que très peu de gens ont suivi des formations en gestion axée sur les résultats même en dehors des activités du ministère. Or, la mise en œuvre est une activité permanente et continue dépendant de ces personnes. Pour cela, il faut non seulement renforcer la cellule d'un personnel suffisant et qualifié, mais aussi former l'ensemble du personnel des différentes directions ainsi que les partenaires externes (surtout locaux) afin que tous les acteurs partagent et s'approprient de leur mission.

En effet, ce travail constitue une étape qui sera suivie d'autres encore non moins importantes et interdépendantes. Ceci dit, ce document ne prétend pas être complet. Il constitue tout juste une base de réflexion à améliorer et à adapter selon les besoins de ce ministère qui englobe plusieurs secteurs d'activités aussi importants les uns les autres.

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe1 : Questionnaire

Dans le cadre de la mise en œuvre du CDSMT au ministère du commerce, l'une des recommandations est la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation. Pour ce faire, l'avis de tous les actionnaires est important pour un dispositif de suivi-évaluation performant. Par conséquent, nous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous afin de nous permettre de prendre vos préoccupations en compte. Nous vous rassurons que ces données ne seront exclusivement utilisées qu'à la mise en place de ce dispositif. Merci d'avance de la collaboration

Informations sur la GAR

- 1) Avez-vous entendu parler de la GAR ? Oui non
- 2) Etes-vous informés du CDSMT au MCESI ? Oui non
- 3) Aviez-vous suivi une formation sur la Gestion axée sur les résultats (GAR) avant l'avènement du CDSMT ? Oui non
- 4) Avez-vous bénéficié d'une formation sur la GAR suite à l'avènement du CDSMT ?
 Oui non
- 5) Que pensez-vous de l'introduction de la GAR au sein de l'administration publique du Sénégal ?
- Utopique choix difficile mais réaliste nécessité à s'adapter
- Autre, précisez :

Information sur le dispositif de SE

- 6) De quel projet/programme vous vous occupez ?
.....
- 7) Fournissez-vous des rapports périodiques ? Oui non
- Si non, allez à la question 14)
 - Si oui,

8) de quelle période ?

- Mensuelle trimestrielle semestrielle annuelle

9) A qui ses rapports sont-ils adressés ?

.....

10) Vous arrive-t-il de fournir les rapports en retard ? oui non

11) Pourquoi ?

.....

.....

12) Quelles en deviennent les conséquences ?

.....

.....

13) Quels genres d'informations vous demande-t-on souvent ?

.....

.....

14) Que pensez-vous d'un dispositif de SE axé sur les résultats ?

- Pas important Plutôt important Très important Nécessaire

15) Etes-vous disposez à soutenir la mise en place d'un tel dispositif ?

- Pas du tout Peu disposé Plutôt disposé Totalemment disposé

16) Pensez-vous que la cellule Planification, Coordination, Suivi-évaluation assure bien
cette fonction actuellement ?

- Pas du tout Assez bien Bien Très bien

17) Quels sont les points sur lesquels vous voudriez des améliorations ?

.....

.....

Qu'attendez-vous réellement d'un dispositif de Suivi-évaluation ?

.....

.....

Annexe2 : Diagnostic et résultats des secteurs

Le ministère n'a pu procéder à une revue des dépenses publiques (RDP) avant son entrée en 2013 dans le processus CDSMT. Mais pour les besoins de l'exercice, un diagnostic des différents sous secteurs du ministère a permis d'identifier les forces, les faiblesses et les résultats récents enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre des politiques sectorielles du département.

LE DIAGNOSTIC DU SECTEUR DU COMMERCE

FAIBLESSES

Le diagnostic du secteur du commerce a permis de révéler un certain nombre de faiblesses qui plombent son essor malgré sa contribution significative dans le PIB estimée à 15,4% en 2013.

Au plan institutionnel, on relève un besoin d'adapter l'organisation institutionnelle à la mission du département. Il s'y ajoute l'absence de mise à jour de certains textes législatifs et réglementaires.

En plus de la faiblesse des moyens financiers, matériels et humains qui limite largement les capacités d'intervention du ministère, on note une absence de politique de formation continue des ressources humaines.

L'insuffisance de la coordination autant pour la communication de masse, la communication sociale que pour la communication interne et l'absence d'un dispositif opérationnel de suivi-évaluation des activités impactent négativement sur la prise en charge de la politique de communication interne et externe du secteur.

En ce qui concerne le commerce extérieur, les coûts élevés des facteurs de production, l'insuffisance de la qualité du conditionnement et des emballages des produits, limitent la compétitivité des produits.

Il s'y ajoute la faible standardisation des produits locaux, conjuguée à la faible diversification et à l'insuffisance de la production locale en quantité et en qualité, qui handicapent l'offre exportable.

En plus, l'insuffisance en matière de communication et de promotion de la production locale et l'existence de barrières tarifaires et non tarifaires, notamment des pics tarifaires et des droits progressifs dans certains marchés, essentiellement dans les pays émergents et les pays en développement, posent un réel problème d'accès aux marchés.

En outre, il est à noter des difficultés d'accès aux crédits bancaires et aux services d'assurance que rencontrent certaines entreprises, en particulier, les PME/PMI ainsi que le faible budget du fonds de soutien pour la promotion des exportations (FOPROMEX). Les problèmes de financement des opérateurs économiques et des entreprises et l'insuffisance de la politique d'encadrement du secteur privé persistent dans le secteur.

S'y ajoute l'insuffisance des systèmes d'informations sur les opportunités commerciales et la faible utilisation des outils de commerce électronique, de promotion et de facilitation pour les entreprises malgré les progrès soutenus des technologies de l'information et de la communication.

La faible capacité dans la mise en œuvre des outils de protection ne permet pas de prendre efficacement en charge les mesures de correction nécessaires pour faire face à certaines formes de concurrence déloyale et de corriger les niveaux de protection des secteurs les plus sensibles dans le

cadre de la définition du TEC/CEDEAO et des mesures de sauvegarde, conformément aux règles de l'OMC.

Pour le commerce intérieur, en plus des faiblesses citées plus haut qui le caractérisent, il faut surtout noter les difficultés de surveillance du marché intérieur et le dysfonctionnement de certains marchés.

En effet, ces difficultés s'expliquent par :

- l'insuffisance des capacités de contrôle et d'analyse de la qualité des produits mis à la consommation sur le marché domestique ;
- les entraves au libre jeu de la concurrence qui se manifestent par, entre autres, des situations de quasi monopole dans certains secteurs, des ententes et des abus de position dominante, des fraudes, de la contrefaçon, de la piraterie, etc. ;
- l'insuffisance des instruments de régulation caractérisée par la faiblesse des capacités de stockage et de conservation des produits, des pistes de production dans certaines zones et du manque d'information de qualité sur les marchés, notamment agricoles.
- Il faut aussi noter que la faible structuration et l'absence d'interprofessions dans certaines filières empêchent la mise en œuvre efficace des politiques de régulation sectorielle.
- La faible politique d'urbanisme commercial, qui se traduit par le manque de prise en compte des infrastructures commerciales dans les Plans Directeurs d'Urbanisme, influe négativement sur la mise en marché des produits. L'absence de Marchés d'Intérêt National illustre parfaitement cette faiblesse.

FORCES DU SECTEUR COMMERCE

Pour demeurer l'un des piliers de l'économie sénégalaise en vue d'améliorer fortement sa contribue à la création des richesses et de renforcer sa participation au développement des investissements, le secteur du commerce peut s'appuyer sur ses principales forces.

En effet, ce secteur bénéficie d'un environnement politique, administratif, juridique et fiscal de plus en plus assaini et attractif.

En outre, l'existence d'un cadre stratégique avec une vision partagée et des missions à la hauteur des enjeux et des orientations stratégiques sectorielles constitue un socle solide sur lequel le secteur peut s'appuyer pour son développement.

A cela, il faut ajouter l'existence de stratégies de la relance de certaines filières porteuses (telles que l'oignon, la mangue, la pomme de terre, la carotte, etc.),

En ce qui concerne les outils de promotion, le département dispose, d'une part, de la radio des affaires et de la consommation, d'un site web dynamique, d'une cellule audiovisuelle, de programmes de promotion du commerce électronique et d'autre part, d'un laboratoire moderne à la Direction du Commerce Intérieur pour le contrôle de la qualité ;

Le renforcement, en cours, des moyens d'intervention et des conditions de travail du département et la construction d'infrastructures de stockage et de conservation des produits agricoles viennent améliorer les outils disponibles pour appuyer la mise en place d'un cadre de commercialisation des productions agricoles.

Sur le plan international, l'existence d'un cadre de coordination et de suivi des négociations commerciales bilatérales, régionales (APE, UEMOA, CEDEAO, OCI, Union africaine) et multilatérales (cycle de Doha sur le développement de l'OMC) permet au Sénégal de définir et de défendre des positions de négociations commerciales multilatérales, plurilatérales, régionales et bilatérales.

LE DIAGNOSTIC DU SOUS- SECTEUR DES PME

1. FAIBLESSES DU SOUS-SECTEUR DES PME

Le diagnostic du sous secteur des PME révèle un certain nombre de faiblesses constituant ainsi des facteurs bloquants qui amoindrissent l'essor que devrait connaître ce sous secteur.

En effet, ces facteurs limitants sont d'ordre technique, structurel, managérial et financier. Il faut ainsi noter la faible prise en compte de la dimension « qualité » dans la démarche des PME, l'insuffisance et le coût élevé de la main d'œuvre qualifiée, le difficile accès aux financements ainsi que le coût élevé du crédit, l'accès limité aux marchés et l'émiettement des mesures de soutien.

Il en est également de la faiblesse de l'assistance technique, de la faible diversification de la production accentuées par l'absence d'un système d'information et de veille. Il s'y ajoute l'insuffisance de la recherche et de l'innovation qui impacte négativement sur la compétitivité et la productivité des PME.

Il convient de noter que ces différentes faiblesses identifiées pèsent sur le secteur privé sénégalais dans son ensemble, particulièrement sur la PME. On peut les résumer ainsi :

- une taille modeste des entreprises ;
- une forte concentration à Dakar ;
- une faible capitalisation (faiblesse en fonds propres, en particulier) ;
- une organisation insuffisante ;
- une gestion et une gouvernance déficientes ;
- une faible capacité de production liée à un sous-équipement ;
- une activité orientée généralement vers le marché domestique ;
- un taux de mortalité élevé, notamment pour les nouvelles créations âgées de moins de cinq (5) ans ;
- un faible niveau de formation de nombreux promoteurs et salariés.

FORCES DU SOUS-SECTEUR PME

Le diagnostic du sous secteur des PME révèle un certain nombre d'atouts. En effet, il a été mis en place un cadre législatif et réglementaire ainsi que des outils favorisant la viabilité et la compétitivité des PME. D'abord, la loi d'orientation sur la promotion et le développement des PME, adoptée et promulguée en 2008, a permis de définir les Petites et Moyennes Entreprises dénommées ci-après «PME», les mesures de soutien à leur apporter, les avantages à leur concéder, et les obligations qu'elles doivent respecter dans le cadre de leur reconnaissance.

Ensuite, la Lettre de Politique Sectorielle des PME et son Plan d'actions dénommé « Programme Croissance PME » constituent aujourd'hui le cadre de référence consensuel de toutes les interventions de promotion et de développement des PME.

Enfin, l'existence un dispositif d'appui et d'accompagnement des PME, notamment avec les agences et structures telles que : ADPME, ASN, ASPIT, APROSI, ASEPEX, TPS, BNSTP etc., complète ce cadre.

Le développement de nouveaux outils de financement des PME tels que le Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP), le Fonds Souverain des Investissements Stratégiques (FONSIS) et la mise en place de la Banque Nationale de Développement Economique et Sociale (BNDE) viennent en complément.

Il s'y ajoute l'existence d'instruments de financement tels que l'affacturage, le crédit-bail, le capital-risque, le crédit à l'exportation, les produits de la finance islamique au Sénégal, qui vont faciliter l'accès des PME aux crédits.

Ces atouts constituent le fondement de la politique de promotion et de développement des PME et permettent l'émergence, la densification dudit secteur dans toute sa dimension économique et sociale.

LE DIAGNOSTIC DU SECTEUR INFORMEL

LES FAIBLESSES DU SECTEUR INFORMEL

Le Diagnostic du secteur informel a fait ressortir la multiplication d'unités de production informelle (UPI) spécialisées dans certaines activités particulières traduisant ainsi sa montée en puissance comme mode d'insertion privilégié de la main-d'œuvre. En effet, les tendances actuelles montre que le secteur informel, continuera de croître de façon exponentielle et cette réalité économique et sociale est devenu, de par son ampleur, une donnée incontournable pour le choix des politiques de développement du pays parce qu'il assure des fonctions essentielles dans les économies ; notamment dans l'emploi, la production, la distribution des revenus, la satisfaction des besoins, la formation des jeunes, etc.

Ce Diagnostic du secteur informel révèle que la nécessaire transformation du secteur informel et le développement de ses potentialités se heurte à de multiples contraintes liées notamment, au manque de statistiques fiables, d'organisation des acteurs et de cadre institutionnel et réglementaire approprié. Ce secteur se caractérise aussi par une très grande précarité des conditions d'activité. En Effet, la plupart des acteurs du secteur ne disposent pas de régime d'assurance ou de sécurité sociale. Ils sont donc livrés à eux-mêmes en cas d'accident de travail ou de maladie. Les risques pour la sécurité au travail et la santé, sont donc élevés dans ce secteur. L'accès au foncier, au crédit et au marché constitue un facteur de blocage du secteur informel.

S'y ajoute un certain nombre de faiblesses liées à l'accès au financement, un manque de d'encadrement et d'information du secteur, qui constitue un facteur de blocage à la formalisation des unités informelles

LES FORCES DU SECTEUR INFORMEL

En dépit des limites et des obstacles qui entravent son développement, le secteur informel recèle des atouts qui lui confèrent des avantages que les politiques de développement doivent mettre en valeur et faire fructifier. Le tissu multiforme d'activités marchandes et de pratiques sociales qui animent l'économie informelle renferme les ferments d'un renouveau culturel porté par une classe de petits entrepreneurs privés, dont l'action se fonde sur l'esprit d'initiative, la créativité, le travail indépendant

et la mobilisation de ressources propres, autant de ressorts sur lesquels il convient de miser pour l'avenir.

Le secteur informel constitue en plus une seconde école pour les nombreux jeunes sortis du système éducatif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie :

1. Aw, B. (2012). Rapport d'étude sur les plans et politiques du développement au Sénégal
2. CORAF/WECARD (2009), Manuel de Suivi-Evaluation;
3. Coulibaly (2013). Notes de cours M2MEO. Fondation 2iE – Ouagadougou ;
4. Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005)
5. Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra 2005/2008 ;
6. Fédération internationale des sociétés de la croix rouge et du croissant rouge, (2012), Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, www.ifrc.org/MandE
7. <http://fr.wiktionary.org/wiki/entrevue> récupéré le 04/07/2013 ;
8. internet : <http://www.adbs.fr/analyse-documentaire>;
9. Karim Bernard-DENDE & Larissa YAGASSO (Mars 2010), Module2 : Formation Suivi-Evaluation de projet ;
10. Le cadre de dépenses sectorielles à moyen terme (CDS-MT) du MEPNBRLA (2012)
11. Ministère de l'économie et des finances, Guide de préparation de projets/programmes, Mars 2011 ;
12. Ministère du commerce de l'entrepreneuriat et du secteur informel, CDSMT 2014-2016, janvier 2014 ;
13. PEPAM (Avril 2006) Rapport N°1: Conception du système de suivi-évaluation du PEPAM et état des lieux des bases de données exploitables, version provisoire,;
14. PMI (2013). Guide du PMP ;
15. Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. Revue des sciences de l'éducation. Erudit, vol. 9 n°3 récupéré dans <http://id.erudit.org/iderudit/900420ar> le 06/07/2013 ;
16. Projet de décret portant organisation du ministère du commerce, de l'industrie et du secteur informel du Sénégal ;
17. Traoré, A. (2013). Notes de cours MBA-GP. CESAG – Dakar ;
18. Unité Nationale de Coordination du Projet - Projet d'Appui aux Micro-Entreprises Rurales, Ouagadougou, Novembre 2002 ;
19. www.ifad.org/evaluation/guide_f