



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION - CESAG GRANDE ECOLE**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

Master Professionnel en Sciences de Gestion, Option : Gestion des Projets

7^{ième} Promotion, Année académique 2013-2014, (MPSG2 GP)

THEME :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DES PERFORMANCES D'UN PROJET
DIGITAL PAR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI EVALUATION :**

CAS DU PROJET « NO SMOKE REVOLUTION »

REALISE PAR :

Prisca Melisa KUMAKO

SOUS LA DIRECTION DE :

PAPA FELOU DIALLO

Enseignant associé au CESAG

OCTOBRE 2014

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- mon père Vincent KUMAKO,
- ma mère Gisèle GNAVI,
- et à toute ma famille en général.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Par cette opportunité qu'il nous soit permis de remercier :

- Monsieur Boubacar BAIDARI, le Directeur Général du Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion (CESAG) ;
- Monsieur Papa Felou DIALLO, notre directeur de mémoire qui, en dépit de ses multiples occupations a eu à nous accorder son temps précieux et son expertise pour la réalisation de ce mémoire. Trouvez ici Monsieur, l'expression de notre profonde reconnaissance ;
- Monsieur Karamokho Badiane, notre maitre de stage pour sa disponibilité, son aide, son dévouement et sa franche collaboration à la rédaction de ce mémoire. Recevez nos sincères remerciements ;
- Monsieur le Président du jury et les membres du jury pour avoir accepté d'apprécier ce travail ;
- Le corps professoral et administratif du Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion (CESAG)
- Monsieur Alassane DEME, General Manager de Nelam Services ;
- Tout le personnel de Nelam Services ;
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de notre formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

ANSTS : Académie Nationale des Sciences et Techniques du Sénégal

BIRD : Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESE : Conseil économique, social et environnemental

CCLAT : Convention Cadre pour la Lutte Antitabac

CRES: Consortium pour la Recherche Economique et Sociale

CTFK: Campaign for Tobacco Free Kids

GAR: Gestion Axée sur les Résultats

GYTS : Global Youth Tobacco Survey

LA : Lutte antitabac

LISTAB: Ligue Sénégalaise contre le Tabac

OMS: Organisation Mondiale de la Santé

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OTAF: Observatoire du Tabac en Afrique Francophone

S&E: Suivi & Evaluation

SMS : Short Message Service

TIC : Technologies de l'information et de la communication

PNUD: Programme de Nations Unies pour le Développement

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 1 : Différentes phases et étapes du cycle de vie d'un projet	14
Tableau 2 : Complémentarité et différences entre le suivi et l'évaluation.....	21
Tableau 3 : Résultats de l'étude concernant la variable « Performance.....	35
Tableau 4 : Etude de la variable gestion du système de suivi évaluation.....	37
Tableau 5 : Exemple de formulation de réalisations du projet No Smoke Revolution.....	46
Tableau 6 : Indicateurs d'impacts.....	46
Tableau 7 : Indicateurs d'effets.....	47
Tableau 8 : Données témoins des indicateurs d'impact	49
Tableau 9 : Données témoins indicateurs d'effet.....	53
Tableau 10 : Modèle de plan de suivi.....	40
Tableau 11 : Synthèse de la logique d'intervention du système de suivi évaluation du projet « No Smoke Revolution »	V
Tableau 12 : Cadre logique axé sur les résultats du projet « No Smoke Revolution.....	VII
Tableau 13 : Questionnaire de recherche.....	XII
Graphique 1 : L'équation de la performance	15
Graphique 2 : Modèle d'analyse.....	25
Graphique 3 : Evolution du chiffre d'affaire annuelle des industries du tabac (MTOA et Philip Morris).....	XI
Graphique 4 : Organigramme de Nelam Services.....	XV

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
PRESENTATION DE L'ETUDE	4
1- L'objet de l'étude.....	4
2- Problématique.....	4
3- Les objectifs de l'étude.....	7
4- L'intérêt de l'étude.....	7
5- Délimitation de l'étude.....	7
6- Démarche de l'étude (étapes de l'étude).....	8
7- Annonce du plan.....	8
8- Méthodologie de l'étude.....	9
PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	10
Chapitre 1 : Cadre théorique de l'étude/ méthodologie de l'étude	11
Section 1 : Cadre théorique	11
I- Définitions de quelques concepts.....	11
1.1- Notion de plan.....	11
1.2- Notion de programme	12
1.3- Notion de projet.....	12
1.4- Notion de cycle de vie du projet	13
1.5- Notion de Performance	14
1.6- Modèles d'analyses de la performance	17
Section 2 : Méthodologie de l'étude	24
I- Présentation du modèle d'analyse.....	24
Chapitre 2 : Cadre contextuel de l'étude : description de Nelam et de No Smoke Revolution ...	27
Section 1: Présentation de Nelam Services	27
Section 2 : Présentation du projet « No Smoke Revolution »	31
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE, INTERPRETATION DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS	33
Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats	34
Section 1 : Présentation des résultats	34
I- Définition de la méthode de traitement des données.....	34
Section 2 : Analyse des résultats	41
Chapitre 2 : PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS	45
I- Mise en place du système de suivi évaluation.....	45
II- Plan de mise en œuvre des recommandations.....	57
CONCLUSION	60

BIBLIOGRAGIE.....iv
ANNEXES.....v

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) révolutionnent le monde. Leurs effets positifs s'étendent à tous les secteurs de la vie et plus aucun pays ne peut s'en passer. Les pays industrialisés ont suffisamment démontré qu'il est possible de se développer grâce à ces nouvelles technologies. Elles constituent, en effet, une niche économique considérable tant en ce qui concerne la création de richesse, d'emploi que l'amélioration des conditions de vie des populations.

Les technologies de l'information et de la communication sont unanimement perçues aujourd'hui comme un vecteur de développement au service des pays pauvres surtout ceux d'Afrique.

Sur un autre plan, les TIC apparaissent pour certaines ONG comme un outil d'intervention directe auprès de certaines populations.

Depuis 2000, l'internet est de plus en plus utilisé par les ONG qui trouvent en lui un outil d'une efficacité sans conteste à leur disposition.¹

L'utilisation que la Campaign for Tobacco Free Kids (CTFK) a fait des TIC dans le cadre de la lutte contre le tabac en est un exemple palpable.

Selon les statistiques, le tabac tue un sur deux de ses consommateurs. Et en Afrique, la prévalence du tabagisme va augmenter de près de 39% à l'horizon 2030. C'est ce qui ressort du rapport intitulé "Le contrôle du tabac en Afrique" présenté au Conseil économique, social et environnemental (CESE) par l'Académie Nationale des Sciences et Techniques du Sénégal (ANSTS).

Sur notre continent, les jeunes et les femmes sont devenus les cibles des industries de tabac. La situation est plus qu'inquiétante et on pourrait assister à un "doublement de la consommation" dans les 10 prochaines années. Face à la "menace" que constitue le tabac sur l'avenir du continent, le président de la Ligue Sénégalaise contre le Tabac (LISTAB) appelle les "autorités des différents pays à s'engager dans un cadre structuré pour la lutte contre le tabac".

D'après le professeur Abdou Aziz Kébé, le Sénégal s'est déjà engagé dans ce sens. Une loi a été votée depuis le 14 mars 2014 dernier pour interdire la publicité, le parrainage et la

¹ Rapport d'étude : ONG, TIC ET DÉVELOPPEMENT LOCAL EN AFRIQUE DE L'OUEST, Le cas du Sénégal Par Pr. Mbissane NGOM
Université Gaston BERGER de Saint-Louis

promotion du tabac. Elle interdit aussi la vente de tabac près des établissements publics et le fait de fumer dans les lieux publics.

Mais, il reste aussi que le Sénégal doit faire face au puissant lobby qu'est l'industrie du tabac. Depuis que cette loi a été votée par les parlementaires, "l'industrie du tabac relaie des informations" pour décourager son application.

De l'avis du ministre de la Santé et de l'Action sociale, qui a présidé la rencontre, il faut qu'il y ait une application effective de cette loi qui a été votée par le Parlement.

En effet, dans son approche de sensibilisation des populations sur les méfaits du tabac, et les conséquences qu'elles peuvent avoir sur la santé des populations, une campagne de communication digitale a été mise sur pied. Il s'agit de la campagne « No Smoke Revolution » pour offrir aux fumeurs des possibilités et des perspectives d'arrêter la consommation du tabac, sensibiliser les populations sur les dangers du tabac afin de protéger les jeunes, d'apporter non seulement de nouvelles informations à la population sur les dangers liés à l'utilisation du tabac mais aussi renforcer le plaidoyer pour des politiques gouvernementales tendant à protéger les citoyens².

La communication digitale définit, dans un écosystème numérique, la stratégie et les actions de communication à mener sur le web, les médias sociaux et les terminaux mobiles.

Nombre de spécialistes aujourd'hui parlent de l'émergence du web en Afrique, où les utilisateurs s'adaptent aux usages de ce moyen de communication, s'approprient le numérique et développent de nouveaux usages. Internet permettrait de casser les barrières de l'ignorance qui ont longtemps séparé les Africains du savoir, de la technologie, du progrès.

L'objectif de ce travail sera de faire ressortir les facteurs de performances d'une campagne de communication digitale ainsi que ses limites. D'autre part, nous allons proposer des recommandations dans le but de contribuer à l'amélioration des performances d'une campagne de communication digitale à travers la mise en place d'un système de suivi évaluation.

² <http://listab1.blogspot.com/2013/04/la-campagne-anti-tabac-vise-offrir-aux.html>

PRESENTATION DE L'ETUDE

1- L'objet de l'étude

L'objet de l'étude porte sur la contribution à l'amélioration des performances d'un projet digital pour promouvoir la lutte antitabac au Sénégal à travers la mise en place d'un système de suivi évaluation. Il s'agit en l'occurrence du projet « No Smoke Revolution ».

Le choix de ce thème est motivé par la nécessité d'appliquer nos connaissances théoriques et livresques acquises au cours de notre formation en Gestion de Projets au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)

2- Problématique

Au total, il y a 1 milliard 300 millions de fumeurs dans le monde et 83 % d'entre eux vivent dans les pays en développement, notamment en Afrique où les compagnies de tabac se sont repliées avec pour cibles les jeunes.

L'Afrique est alors vouée à devenir le « futur épicode de l'épidémie de tabagisme ». Selon un rapport de l'American Cancer Society qui indique que les taux de tabagisme actuels vont augmenter avec la croissance économique et démographique des pays africains et conclut qu'il est nécessaire de mettre en œuvre immédiatement des actions de lutte antitabac efficaces destinées à prévenir et réduire le tabagisme sur l'ensemble du continent africain.

L'épidémie de tabagisme, un défi global, exige donc une action concertée tant aux niveaux mondial et national. En reconnaissant que la mondialisation accélère la propagation de l'épidémie, tout en admettant les limites de l'action nationale visant à contenir un problème de santé publique de dimensions transnationales, les États Membres de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) ont négocié et adopté un traité international de santé publique pour la lutte antitabac. La CCLAT OMS trace aujourd'hui les grandes lignes d'une riposte mondiale coordonnée face à l'un des plus graves risques pour la santé qui soient.

Il est cependant essentiel d'agir au niveau national pour parvenir aux objectifs fixés par la CCLAT OMS. La construction de capacités nationales permettant de mener à bien des programmes efficaces et durables de lutte antitabac constitue une priorité urgente, et l'une des mesures parmi les plus indispensables dans le combat contre l'épidémie de tabagisme.

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Afrique est le continent qui compte la plus grande proportion de jeunes non-fumeurs et où la lutte antitabac est la moins virulente. Elle représente donc un marché lucratif pour les distributeurs de cigarettes.

Selon l'OMS, seulement cinq pays africains ont complètement interdit de fumer dans les lieux publics et neuf – le Tchad, l'Érythrée, le Ghana, la Guinée, le Kenya, Madagascar, l'île Maurice, le Niger et le Togo – ont interdit toutes les publicités pour le tabac. Seulement quatre pays africains – Madagascar, l'île Maurice, le Niger et les Seychelles – suivent les recommandations de l'OMS concernant les avertissements de santé sur les paquets de cigarettes.

L'OMS estime qu'à l'échelle mondiale, le tabac tue six millions de personnes par an. Si rien n'est fait pour y remédier, ce chiffre pourrait s'élever à huit millions d'ici à 2030 et 80 pour cent de ces décès se produiront dans des pays à revenu faible ou intermédiaire.

Selon l'OMS, une hausse de dix pour cent du prix des produits du tabac réduit la consommation de huit pour cent dans les pays à revenu faible et intermédiaire.

Si les gouvernements africains ne font rien pour inverser la tendance, le nombre de fumeurs en Afrique devrait passer de 77 millions aujourd'hui à 572 millions d'ici à 2100.

Si aucune mesure n'est prise pour prévenir le tabagisme, l'Afrique devrait compter 26 % des fumeurs mondiaux d'ici à 2060.

La mise en œuvre de politiques antitabac éprouvées pourrait empêcher 139 millions de décès prématurés dans la région d'ici à 2100.

Le Sénégal, classé comme étant un des premiers pays africains à se doter de loi antitabac depuis 1981, où l'interdiction de l'usage du tabac dans ses villes religieuses date de 1883, dispose d'indiscutables atouts pour réussir de manière exemplaire et irréprochable l'adoption, le vote, et l'application stricte des dispositions d'un puissant projet de loi antitabac. Mais cette réussite passera inéluctablement par le respect sans réserve, ni exception de l'ensemble des dispositions de la Convention-cadre pour la Lutte Antitabac.

Au Sénégal, les femmes fument et plus qu'avant. Le taux augmente. C'est un phénomène assez nouveau. Suite à des études réalisées en milieu scolaire en 2007, on a constaté que les filles fument maintenant plus à l'école que les garçons. Les filles deviennent de nouvelles cibles de marketing. En milieu scolaire, un taux de 20,3% des garçons âgés entre 10 et 14 ans fument régulièrement et 13% des filles fument.

Pour ainsi promouvoir la lutte antitabac en Afrique en général et au Sénégal en particulier, la fondation américaine Campaign for Tobacco Free Kids (CTFK) en partenariat avec la Ligue Sénégalaise contre le tabac (LISTAB) ont lancé la campagne antitabac dénommée « No Smoke Revolution » au Sénégal. Une campagne purement digitale c'est-à-dire qui est focalisée essentiellement sur les médias sociaux à savoir : l'internet, les réseaux sociaux et les SMS. Cette campagne a pour principal objectif de former et d'informer le public sénégalais au sujet des dispositions du projet de loi, des dangers du tabagisme et des méfaits des fabricants de tabac en particulier les jeunes et les femmes. Cette campagne a été lancée le 09 Septembre 2013.

Et jusqu'à présent aucune étude n'a été menée pour évaluer la performance ou la contre-performance de la campagne. D'où l'intérêt suscité de notre thème intitulé « Contribution à l'amélioration des performances d'un projet digital par la mise en place d'un système de suivi évaluation, cas du projet : « No Smoke Revolution ».

Dans le cadre de notre étude, nous avons identifié deux hypothèses que sont :

Hypothèse principale : La performance du projet dépend des critères suivants : pertinence, efficacité, efficience, et la durabilité du projet.

Hypothèse secondaire : la mise en place d'un système de suivi évaluation est fonction de la planification, l'organisation, la direction et le contrôle du système.

Pour ainsi contribuer à l'amélioration des performances d'un projet digital et chercher à confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, nous avons jugé utile de mettre en place un système de suivi évaluation.

La question générale de notre étude est de savoir: Comment la mise en place d'un système de suivi évaluation peut-elle contribuer à améliorer les performances du projet ?

Plus spécifiquement, nous nous sommes interrogés sur :

- Quels sont les facteurs de performance du projet ?
- Comment se fait le suivi des activités du projet ?
- Comment mettre en place un système de suivi évaluation d'un projet digital ?

3- Les objectifs de l'étude

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration des performances du projet No Smoke Revolution exécuté par Nelam Services à travers la mise en place d'un système de suivi évaluation.

De manière spécifique, cette étude a pour objectifs :

- L'élaboration d'un système de suivi évaluation du projet « No Smoke Revolution »
- La mise en œuvre du système de suivi évaluation
- La formulation des recommandations en vue d'améliorer la performance du projet.

4- L'intérêt de l'étude

Cette étude revêt un intérêt certain, particulièrement, pour:

- Les responsables chargés de la gestion des projets de développement, les spécialistes chargés de la conception, de la mise en place et du fonctionnement des systèmes de suivi évaluation: Cette étude pourrait apporter une contribution modeste à l'amélioration de la performance des projets de développement et surtout des projets digitaux à impact social comme le projet No Smoke Revolution;
- Les stagiaires que nous sommes: cette étude; fruit de la mise en pratique des outils et méthodes acquis dans le cadre de notre formation au CESAG, pourra nous permettre d'identifier, d'analyser, et d'améliorer les déterminants de la performance des systèmes de suivi évaluation.
- Les institutions de recherche et le CESAG: cette étude complètera et apportera des réponses certainement à beaucoup d'études antérieures et pourrait lancer les bases de nouvelles pistes de recherche surtout en matière de projets digitaux.

5- Délimitation de l'étude

Notre étude se limitera essentiellement sur les performances générées par le projet « No Smoke Revolution » initié par la fondation américaine Campaign for Tobacco Free Kids (CTFK) et piloté par l'équipe de projet « Social Impact » de Nelam Services.

6- Démarche de l'étude (étapes de l'étude)

Pour réussir notre étude nous allons procéder étape par étape.

Nous avons ainsi structuré notre étude en deux grandes parties à savoir :

- 1^{ère} partie : le cadre théorique et le contexte de l'étude : il s'agira dans cette partie de faire une revue de la littérature des concepts clés de l'étude, de choisir le modèle d'analyse de performance approprié à notre étude, et de présenter le projet « No Smoke Revolution » ainsi que Nelam Service (lieu d'application de notre stage).
- 2^{ème} partie : la présentation et l'analyse des résultats ; et les recommandations : cette partie sera consacrée à la présentation des résultats de l'étude, à leurs analyses en vue de produire des recommandations pour l'amélioration des performances du projet.

7- Annonce du plan

La présente étude comptera en plus de L'introduction et de la conclusion, deux parties:

- Le Cadre théorique et contexte de l'étude: il est relatif à une étude documentaire, à la définition des variables, au choix des indicateurs, à la proposition d'un modèle d'amélioration de la performance des systèmes de suivi évaluation et aux modalités de mise en œuvre du modèle. Cette partie porte sur le cadre pratique de l'étude, la description
- Les résultats et les propositions d'amélioration : cette partie porte sur les résultats de l'étude, l'interprétation de ces résultats, et des propositions d'amélioration de la performance du système de suivi évaluation,

Des perspectives ainsi que des pistes de recherche seront éventuellement évoquées.

8- Méthodologie de l'étude

Nous avons dans un premier temps procédé par divers moyens à la collecte des données relatives à notre thème. Dans un second temps nous avons procédé à leur analyse.

- La recherche documentaire

Entre la bibliothèque physique et virtuelle, elle a été une étape très importante dans notre démarche. Nous avons grâce à elle augmenté de façon exponentielle notre vision sur les luttes antitabac dans le monde, en Afrique et au Sénégal.

Nous avons aussi parcouru les ouvrages, ainsi que plusieurs articles téléchargés sur internet.

- Les entretiens directs

La recherche documentaire présentait cependant l'inconvénient de n'offrir que des informations théoriques et globales. Ainsi pour mieux cerner le fond de notre étude, nous avons sollicité et obtenu des entretiens avec certains membres de l'équipe projet. Il s'agit essentiellement du personnel de Nelam Services.

PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.

Chapitre 1 : Cadre théorique de l'étude/ méthodologie de l'étude

Section 1 : Cadre théorique

I- Définitions de quelques concepts

1.1- Notion de plan

D'une manière générale, un plan peut être défini comme étant un ensemble de projets, de mesures, de stratégies, de programmes exprimés implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs.

Entendu dans ce sens, les plans peuvent être différenciés sur base d'un certain nombre de critères: l'étendue, la durée et l'importance des décisions du plan.

Pour ce qui est de l'étendue du plan, on peut parler d'un plan national, d'un plan régional et d'un plan local. Les trois premiers types de plan concernent une étendue géographique, c'est-à-dire un plan qui couvre tout un pays, une région ou une partie de la région.

En ce qui concerne la durée du plan, critère le plus utilisé pour classer les plans, on distingue les plans à court terme, à moyen terme et à long terme. Généralement, on admet qu'un plan à court terme est celui qui dure moins de deux ans, que celui à moyen terme couvre de deux à cinq ans et le plan à long terme est celui de plus de cinq ans.

Pour ce qui est du critère « importance de décisions », on distingue les plans stratégiques qui essaient de déterminer les objectifs primordiaux d'une organisation et stratégies qu'il faudra utiliser pour les réaliser. Dans le cas d'une organisation, il s'agit aussi de la définition des axes stratégiques sur lesquels elle veut opérer. Enfin, on parle des plans opérationnels qui, en traduisant le plan stratégique en langage courant, permettant à ceux qui s'occupent des

opérations journalières de l'organisation, de déterminer pratiquement comment utiliser les ressources disponibles pour réaliser les objectifs primordiaux.

1.2- Notion de programme

Un programme est un plan détaillé. Il s'agit aussi d'un ensemble d'instructions et d'informations nécessaires à l'exécution d'opérations déterminées. On peut aussi dire qu'un programme est un ensemble d'activités organisées, ayant un objectif précis, limitées dans le temps et dans l'espace.

Un programme peut être global, c'est-à-dire qu'il concerne toute l'organisation, comme il peut être restreint et limité à un seul département ou secteur. En général, un programme contient des projets dont certains sont en exécution tandis que d'autres sont prévus.

1.3- Notion de projet

Un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages non monétaires ». (Serge. MICHAÏLOF)

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

Le projet est une réponse apportée à une demande élaborée pour satisfaire le besoin, exprimé par un décideur, souvent appelé maître d'ouvrage, pour son usage propre, ou au nom d'usagers tiers.

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.

Le projet est ce qu'on se propose de faire, Il peut être défini selon Bridier et Michailoif comme étant un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont certains individus ou groupes attendent des résultats. Ces activités sont conçues en vue d'atteindre des objectifs par une mise en œuvre des ressources. Il s'agit donc d'une série d'activités liées entre elles, établies pour réaliser un objectif déterminé dans un délai fixé et produisant des résultats spécifiques.

1.4- Notion de cycle de vie du projet

Un projet naît, se développe et meurt. A l'image d'un individu et de celui d'un produit, le projet suit un cycle de vie avec des phases et étapes à l'intérieur de chaque phase.

On appelle "cycle de vie du projet" l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit.

Les principales phases du cycle de vie d'un projet sont :

- La conception : Cette phase permet de prendre conscience du projet, puis d'étudier l'objet du projet pour s'assurer que sa mise en œuvre est pertinente et qu'il entre dans la stratégie de l'entreprise. Cette phase, généralement qualifiée d'avant-projet, doit se conclure par la mise au point de documents formalisant le projet et indiquant les conditions organisationnelles de déroulement du projet.
- La réalisation : Il s'agit de la phase opérationnelle de création de l'ouvrage. Elle est menée par la maîtrise d'œuvre, en relation avec la maîtrise d'ouvrage. Cette phase commence par la réception du cahier des charges et se clôture par la livraison de l'ouvrage.
- La clôture et l'évaluation : il s'agit de la mise en production de l'ouvrage, c'est-à-dire s'assurer que l'ouvrage est conforme aux attentes des utilisateurs et faire en sorte que son " installation " et son utilisation se déroule correctement. Dans la mesure où la maîtrise d'œuvre connaît le produit qu'elle a mis au point, il lui revient de l'installer. L'évaluation doit aider à conduire à une décision de continuer, de rectifier ou d'arrêter le projet. Les conclusions et recommandations doivent être prises en compte dans la planification et la mise en œuvre des projets comparables à l'avenir.

PHASES	ETAPES
CONCEPTION	Programmation Indentification Préparation Appréciation (évaluation avant) Négociation et financement
REALISATION	Mise en œuvre Planification opérationnelle Exécution Évaluation mi-parcours
CLÔTURE et EVALUATION	Évaluation finale ou rétrospective Clôture du projet Évaluation d'impact à long terme

Tableau 1 : Différentes phases et étapes du cycle de vie d'un projet

1.5- Notion de Performance

La notion de performance se définit par rapport au triptyque « Objectifs, Moyens, Résultats ».

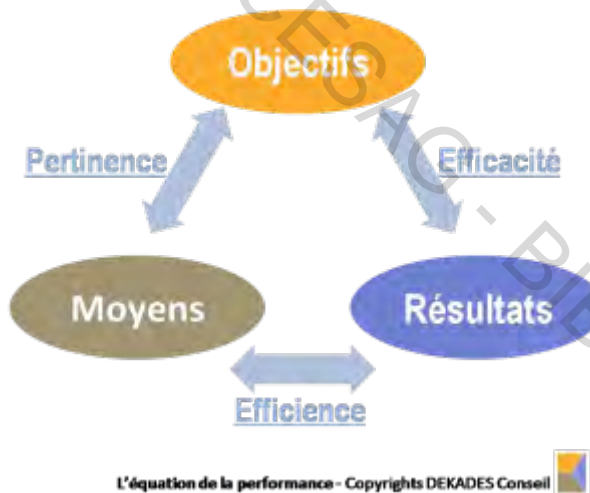
Nous pouvons définir trois relations entre ces éléments :

- La pertinence entre les moyens et les objectifs,
- L'efficacité entre les résultats et les objectifs et

- L'efficacité entre les résultats et les moyens.

Nous définissons la performance comme la somme Efficacité + Efficience.

Graphique 1 : L'équation de la performance



Source : DEKADES Conseil

❖ Caractéristiques d'un projet :

Un projet est donc caractérisé par :

- la satisfaction d'un besoin spécifique (singulier) et particulier (par opposition à une production de série) ;
- un objectif autonome, en ce qu'il a un début et une fin ;
- généralement, une novation, du moins partielle (technique, dimensionnelle, géographique, etc.) ;

- en outre, un projet présente le plus souvent une grande complexité, et fait intervenir des disciplines multiples, étrangères les unes des autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires.

- Un projet est aussi caractérisé par une relation DEMANDEUR - RÉALISATEUR concrétisée par un mandat ou un contrat.

Le DEMANDEUR, est l'acquéreur et/ou l'utilisateur du produit ou service demandé.

Il peut être un CLIENT, un supérieur hiérarchique, ou même une personne qui se confie à elle-même la réalisation d'un mandat.

Le RÉALISATEUR est le mandataire à qui le demandeur confie la responsabilité de réaliser le projet.

Nous appellerons ce mandataire le GESTIONNAIRE DE PROJET

Outre le demandeur ou client et le gestionnaire de projet on retrouve généralement dans un projet de nombreux autres acteurs tels que :

- l'équipe de projet ;
- le bailleur de fonds ;
- les fournisseurs de produits ou de services ;
- les professionnels et les représentants de divers secteurs de l'environnement pertinent pour le projet.
- La nouveauté ; l'unicité
- Une durée limitée
- L'assujettissement à des contraintes rigoureuses de performance, de délais, de qualité et de coûts
- Un cycle de vie dynamique (de l'émergence du désir/besoin à la livraison du produit/service: les différentes phases)
- Une implication de nombreux intervenants :
 - d'intérêts différents, d'organisations différentes

- de disciplines différentes, de cultures différentes
- Un contexte d'incertitude :
 - incertitude de l'environnement
 - incertitude technologique
 - incertitude reliée aux ressources

1.6- Modèles d'analyses de la performance

❖ Modèle de Norton et Kaplan

Selon Norton et Kaplan, la mesure de la performance est un impératif pour toute entreprise. La mesure de la performance sert à l'évaluation et à apprendre de l'expérience afin, éventuellement, de pouvoir corriger le tir si les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous. Les indicateurs financiers traditionnels, généralement établis à partir des données comptables, sont souvent utilisés dans ce but.

Mais cette vision classique de la performance limitée à son aspect financier n'est pas sans poser quelques problèmes. Les indicateurs en provenance de la comptabilité sont en effet produits avec un certain retard sur l'action et ne permettent pas de suivre le déroulement des opérations en temps réel ou quasi-réel. Quand on les obtient enfin, les jeux sont souvent faits. Ils rajoutent en disant que les indicateurs financiers seuls ne donnent qu'une vision partielle de la performance essentiellement à court terme. En outre, une vision strictement financière de la performance laisse de côté les enjeux liés au personnel, à ses compétences et à sa motivation. Or les résultats ne se font pas tous seuls... Savoir où l'on en est en termes de ressources humaines est une véritable nécessité managériale.

C'est la raison pour laquelle Kaplan et Norton ont proposé une vision plus équilibrée de la mesure de la performance : la « *balanced scorecard* » (BSC). Elle comprend trois dimensions en plus de la dimension financière : la dimension clients, la dimension des processus internes, et la dimension apprentissages et croissance (3).

Ces quatre perspectives complémentaires permettent de mieux cerner la complexité de la performance, à une époque où nul ne peut ignorer les interactions avec les différentes parties prenantes : l'État, les fournisseurs, les clients, les lobbies, les salariés, les actionnaires, les

banquiers, etc. C'est seulement si toutes les parties sont suffisamment satisfaites, sur le long terme, de la valeur créée par le projet que celui-ci pourra continuer d'exister et être rentable dans la durée. Et cette valeur ne se limite pas aux seuls aspects financiers.

La dimension financière :

- Accroissement du chiffre d'affaires;
- Amélioration de la productivité et la réduction des coûts ;
- La meilleure utilisation de l'actif et la gestion du risque.

La dimension client (satisfaction du client) :

- Attributs des réalisations : fonctionnalité, qualité et coût ;
- Relations avec les clients: déroulement de l'achat, qualité de l'accueil;
- Image de marque : les indicateurs étant la réactivité, la qualité et le prix.

La dimension des processus internes :

- Coût du processus;
- Qualité du processus ;
- Délais (efficacité du cycle de production).

La dimension de croissance et d'apprentissage :

- Réorientation des compétences ;
- Les capacités du système et l'alignement des objectifs à ceux de l'entreprise ;
 - Développement des ressources humaines : se mesure par la satisfaction, la productivité et la fidélité.

Pour que les indicateurs de performance soient réellement utiles au pilotage, ils doivent permettre d'agir dans le sens de la stratégie. On doit donc disposer d'indicateurs qui permettent d'anticiper les tendances, afin de favoriser un pilotage réactif : ce sont les *leading indicators* de Kaplan et Norton. Ensuite, les différentes perspectives de la performance, loin d'être imperméables les unes aux autres, sont en fait fortement interdépendantes, ce qui suppose de les articuler entre elles.

❖ Le Modèle Morin et Savoie

L'approche Morin et Savoie a la particularité d'intégrer en plus de la composante financière, l'aspect humain. Selon cette approche la performance est fonction de:

- la pérennité de l'organisation
- l'efficacité économique
- la valeur des ressources humaines
- la légitimité de l'organisation vis à vis des groupes externes.

❖ Modèle systémique

Le modèle systémique a la particularité d'être adapté aux organisations qui gèrent des projets. Selon ce modèle, la performance est fonction des paramètres suivants:

- Les partenaires :

La réalisation d'un projet résulte de l'action et de l'intervention de plusieurs acteurs.

- Les ressources :

Il s'agit des ressources humaines, matérielles et les conditions structurelles.

- Les résultats de production :

Ce sont les résultats physiques des activités du projet.

- L'impact sur les bénéficiaires et l'environnement:

Ce sont les résultats de l'utilisation croissante qui est faite des résultats du projet. L'impact du projet est le changement qu'a produit le projet sur la vie des bénéficiaires.

- L'environnement: C'est le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes.

A la lumière des différents modèles et après une synthèse, nous pouvons dire que les indicateurs de performance d'un projet sont :

- **La Qualité:** les informations produites doivent être de qualité c'est à dire fiables, pertinentes, exhaustives, de façon à répondre aux besoins des utilisateurs et aux objectifs de

l'entreprise. L'information doit fournir au responsable une Vision globale des activités qui sont sous sa responsabilité. Il est clair que chacun des niveaux de management a un besoin d'informations différent pour ses prises de décisions et ses actions.

- **Le coût:** le rapport coût/qualité

Un système d'information a un coût, cependant l'information ne doit pas coûter **autant** qu'il en rapporte. Il s'agit de produire l'information de qualité au moindre coût.

- **le Délai:** il est important que l'information soit disponible dans les délais, (suffisamment à temps pour que les actions nécessaires soient prises).

II- Généralités sur le suivi évaluation

2.1- Notion de suivi

Pour Verrière (2002), « le suivi est une activité continue de collecte et de traitement d'informations. Il s'agit d'un processus interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation ».

Pour le PNUD (2008), « le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ».

Ces deux définitions insistent sur la collecte, le traitement et l'analyse de l'information par le système de suivi mais, ne disent rien sur l'utilisation de cette information dans la prise de décision, ainsi que sa contribution à l'amélioration du management du projet en cours de réalisation ou des projets à venir.

2.2- Notion d'Evaluation

L'évaluation est une opération sélective qui vise à apprécier systématiquement et de manière objective les progrès dans la réalisation d'un effet. Il ne s'agit pas d'une activité ponctuelle, mais d'une opération qui suppose une série d'évaluations différentes quant à leur objet et le

degré de détail, effectuée à plusieurs moments pour répondre à l'évolution des besoins en connaissances critiques et en apprentissage tout au long de la réalisation.

Toutes les évaluations, même les évaluations de projet portant sur la pertinence, l'efficacité et d'autres critères doivent être reliées aux effets par rapport à la seule performance ou aux produits immédiats.

2.3- Complémentarités et différences entre le suivi et l'évaluation

Tableau 2 : Complémentarité et différences entre le suivi et l'évaluation

	SUIVI	EVALUATION
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
Quand ?	Continu durant le projet	Périodique et après le projet
Qui ?	Interne, mené par les personnes chargées de l'exécution du projet	Peut être menée par des personnes appartenant ou non à l'organisation
Lien avec l'échelle du mécanisme de suivi évaluation	Centré sur les apports, les activités, les produits et les réalisations à court terme	Centrée sur les réalisations et la finalité générale

Source : Guide du suivi évaluation de la fédération internationale des sociétés de la croix rouge et du croissant rouge

2.4- Système de suivi évaluation

Un système de suivi-évaluation(S&E) est le processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information sur la performance du projet permettant de recueillir les renseignements synthétiques relatifs au projet. Il fournit les outils nécessaires pour évaluer les progrès réalisés vers les objectifs fixés.

2.5- Indicateurs de suivi évaluation

Un indicateur est une variable qui mesure un aspect du programme ou projet. Il permet de mesurer les résultats réels par rapport aux résultats prévus ou escomptés en termes de qualité et de quantité.

Il peut être exprimé en :

- Un taux
- Un ratio
- Une moyenne
- Un classement
- Un nombre

Un bon indicateur doit être :

- clair
- pertinent
- économique
- réalisable
- et mesurable

❖ Types d'indicateurs :

Nous distinguons plusieurs types d'indicateurs à savoir :

- **Indicateurs d'impact** : ils permettent de mesurer le résultat à long terme, le changement dans le niveau de vie d'une communauté, d'une population.
- **Indicateurs d'effet** : ils permettent de mesurer le changement dans le comportement des bénéficiaires ; de mesurer l'atteinte des objectifs. Ils mettent également l'accent sur les résultats immédiats, intermédiaires ou moyen terme du programme.
- **Indicateurs d'activités** : ils mesurent les activités exécutées et constituent des données quantitatives.
- **Indicateurs d'extrants** : ils mesurent les produits ou les services offerts.
- **Indicateurs d'intrants** : ils mesurent les ressources fournies pour exécuter les activités.

2.6- Gestion axée sur les résultats (GAR)

La gestion axée sur les résultats est, tout d'abord, un outil de conception et de gestion basé sur la planification. Elle s'appuie pour ce faire sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants, de résultats et de mesures clairement définis. Elle fait évoluer la culture organisationnelle par la prise en compte des attentes exprimées par la population et des ressources disponibles dans les choix de gestion.

La GAR se présente aussi comme une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières.

C'est également une approche de gestion 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.

Section 2 : Méthodologie de l'étude

I- Présentation du modèle d'analyse

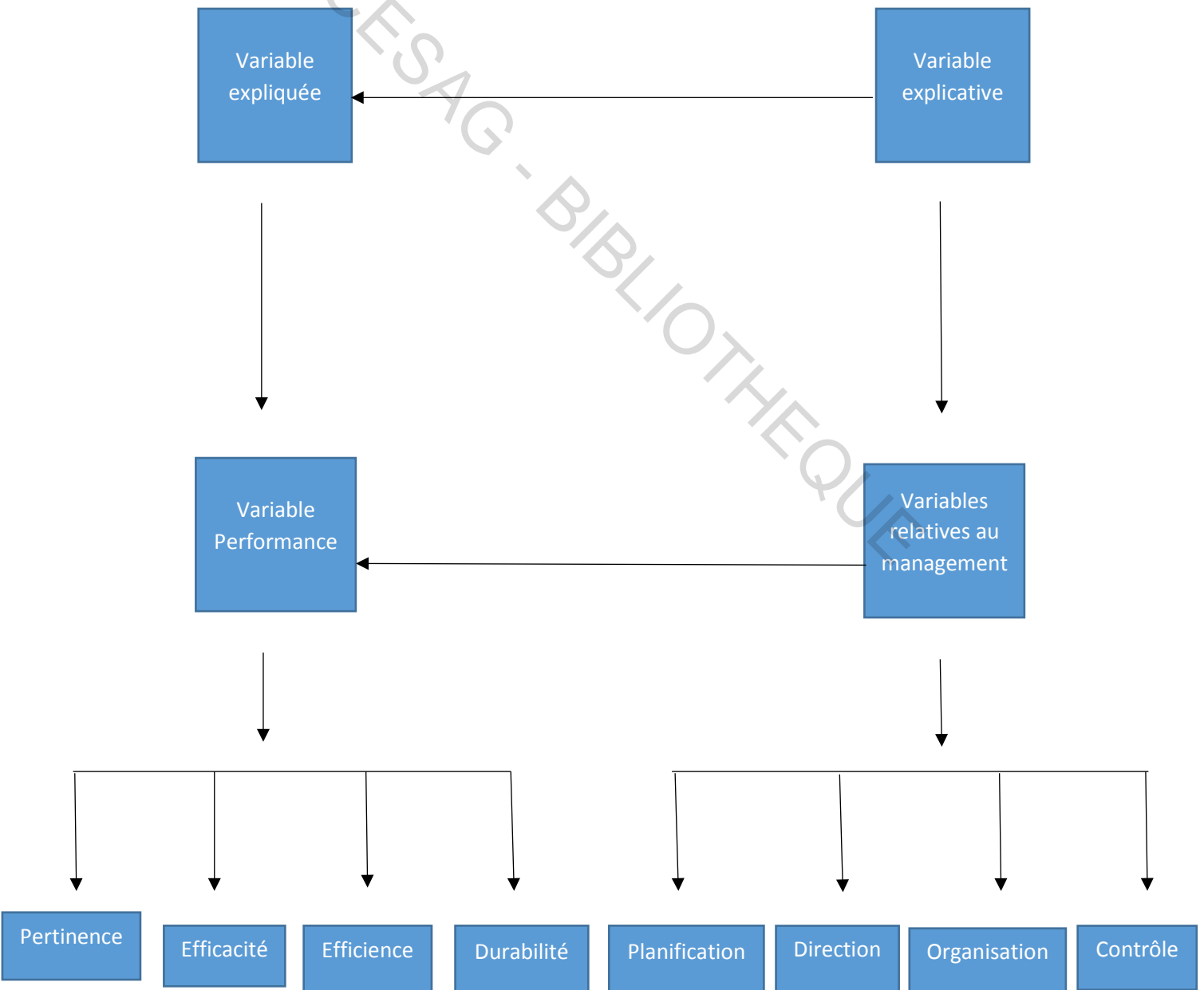
L'objectif est d'améliorer la performance du projet No Smoke Revolution à travers l'élaboration d'un système de suivi évaluation.

La variable que nous voulons expliquée est la performance qui a pour indicateurs l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité.

La variable explicative ici est la mise en œuvre du système de suivi évaluation qui a pour indicateurs la planification, l'organisation, la mise en œuvre des activités et le contrôle qui fournissent des informations sur le management du projet et sur son environnement (social, institutionnel, économique, et politique).

Le modèle d'analyse est alors construit comme l'indique le schéma ci-dessous :

Graphique 2 : Modèle d'analyse



II- Définition, justification, et échantillonnage de la population de l'étude

Dans le but d'obtenir des éclaircissements sur l'analyse des performances d'un projet digital, nous avons ciblé :

- le chef du projet No Smoke Revolution
- le community manager du projet No Smoke Revolution
- le graphiste du projet No Smoke Revolution
- ainsi que deux personnes de l'équipe de Nélam Services

III- Instruments de l'étude et méthode d'administration

La population de l'étude étant déterminée, il s'agira ici de dégager les instruments qui ont permis la réalisation de notre étude. A cet effet, un guide d'entretien et un questionnaire ont été mis en place afin de collecter les informations nécessaires relatives à notre étude.

La méthode d'administration du guide d'entretien et du questionnaire s'est faite de façon individuelle.

Chapitre 2 : Cadre contextuel de l'étude : description de Nelam et de No Smoke Revolution

Section 1: Présentation de Nélam Services

Nélam Services est une entreprise Tics qui offre des services d'agence de communication digitale. Elle a été créée en 2009.

❖ Vision de Nélam Services

Tel le Web 2.0, nous rêvons d'un renouveau pour l'Afrique, notamment grâce aux nouvelles technologies.

❖ Principale mission de Nélam Services

Proposer des solutions web adaptées pour que les petites et moyennes organisations en Afrique développent leur potentiel grâce aux nouvelles technologies.

❖ Présentation de l'équipe de Nélam Services

- **Le chef de projet :**

Pour coordonner et mener à bien des projets digitaux (sites, interfaces web, mobile, bases de données, etc.), le Chef de projet digital tient un rôle de chef d'orchestre indispensable qui s'appuie sur trois critères précis : la qualité du livrable, son coût et son délai.

Le Chef de projet digital est celui qui dresse le cahier des charges, établit les spécificités techniques, valide la ligne éditoriale et surtout le plan de production du site. Il élabore le planning et le budget, étape importante où il estime avec précision les moyens et le temps de travail nécessaire pour chaque phase (développement, production des médias, tests...). Son champ d'action peut être très large, en regard des différents leviers (sites vitrines, portails, e-commerce, mini-sites, applications pour mobiles...) et de toutes les actions possibles : animation de campagnes on-line, mise en œuvre des stratégies, programmes d'affiliation, opérations spéciales, analyse trafic et visibilité, communication d'influence, etc.

- **Le community manager :** Le community management est la gestion de la présence en ligne d'une marque, d'un produit ou d'une organisation. Selon Fred Cavazza « Le

community management regroupe l'ensemble des activités liées à la gestion quotidienne de la présence d'une marque sur les médias sociaux ». Pour le compte d'une marque ou d'une entreprise, c'est lui qui fédère et anime les échanges entre internautes. Pour cela, il utilise principalement les réseaux sociaux (Youtube, Facebook, Twitter...) et professionnels (Viadeo, LinkedIn, Xing...).

Missions communes à la plupart des community manager :

- *Organiser les échanges au sein de la communauté*
- *Préciser / animer l'objectif des échanges au sein de la communauté*
- *Rappeler les règles de bonne communication*

Les outils les plus utilisés par le community manager sont :

- Social Share : est un outil d'analyse des partages sur les réseaux sociaux. Pour chaque article, Social Share indique le nombre d'interactions sur les réseaux sociaux.
- Bringr : cet outil est spécialisé dans le monitoring, la mesure et l'analyse des réseaux sociaux. Il permet de suivre les tendances et de trouver de bons interlocuteurs
- Twitonomy : il permet d'obtenir une photographie précise de l'utilisation de Twitter et d'avoir des indicateurs sur utilisateurs les plus retweetés, ceux à qui le compte a le plus répondu sur Twitter.
- Hootsuite : est un tableau de bord simple et efficace. Il aide à rédiger des rapports personnalisés avec des outils comme Facebook Insights ou encore Google Analytics. HootSuite permet de suivre de manière exhaustive l'activité sur les réseaux sociaux, et principalement celle sur Twitter, via un dashboard simple et efficace offrant une vision globale en un seul coup d'œil. L'outil propose également une interface d'engagement et permet le travail collaboratif.
- Engage sciences : il permet de gérer une page Facebook et d'y organiser des jeux pour mieux comprendre les fans et la manière dont ils réagissent aux campagnes.

- Google alerts : facile et simple d'utilisation il permet de mettre en place très facilement des alertes pour certains mots clés et de suivre les retombées par thématiques
- Social shaker : il offre un très large panel d'outils pour animer sa communauté : page de bienvenue pour les nouveaux fans, quizz, instant gagnant, jeu-concours, calendrier de l'avent un concours de photo, diffuser ses FAQ ou mettre en avant une chaîne YouTube.
- Alerti : outil efficace pour détecter les débuts de crise, Alerti permet de surveiller et d'analyser l'e-réputation, mais aussi et de dialoguer avec ses communautés.
- NetVibes : Un tableau de bord de Netvibes permettant une veille personnalisée, il permet d'avoir une vision large de l'actualité.
- **Les développeurs web et mobiles** : Le développeur web mobile effectuent la réalisation technique et le développement informatique d'applications mobiles. A l'aide du cahier des charges réalisé par le chef de projet digital, il programme les fonctionnalités qui correspondent aux besoins du client pour son application mobile. Il peut s'agir d'une version d'un site web adapté à la consultation sur téléphone portable comme d'une application spécifiquement développée pour une tablette numérique.

Leurs missions sont :

- Analyser le projet en fonction des besoins des utilisateurs, consignés dans un cahier des charges techniques.
- Déterminer une solution technique.
- Anticiper les évolutions éventuelles et les incidences de ses actions.
- Réaliser l'architecture technique de l'application.
- Participer aux phases de tests des fonctionnalités développées.
- Eventuellement, intervenir sur l'évolution d'une application déjà réalisée à laquelle il faut apporter des améliorations précises et des développements complémentaires.

- **Les graphistes :** Un graphiste est un professionnel de la communication qui conçoit des solutions de communication visuelle. Il travaille sur le sens des messages à l'aide des formes graphiques qu'il utilise sur tout type de supports. Le graphiste est alors un médiateur qui agit sur les conditions de réception et d'appropriation des informations et des savoirs qu'il met en forme.

Le graphiste Web conçoit et réalise la partie graphique des interfaces de sites web ou d'applications mobiles : charte graphique, logo, images, etc ... Son rôle est important pour donner une identité aux sites, les rendre attractifs et agréables à consulter, renforcer le sens des contenus.

Le graphiste Web a pour mission de traduire les objectifs de promotion et d'information du commanditaire par une formalisation visuelle et artistique des éléments graphiques du site en lien avec les contenus textuels et en fonction des publics cibles. Il est chargé notamment de définir l'identité visuelle du site à travers la charte graphique, la création et la mise en page des éléments graphiques.

Section 2 : Présentation du projet « No Smoke Revolution »

No Smoke Revolution comme l'indique son nom est une campagne digitale conçue par la fondation américaine Campaign for Tobacco Free Kids (CTFK) en collaboration avec la Ligue Sénégalaise contre le tabac (LISTAB) et mise en œuvre par Nélam Services. C'est une campagne orientée réseaux sociaux pour lutter contre le tabac au Sénégal. L'objectif de cette campagne est de susciter la curiosité des internautes pour faire voter et respecter une loi forte antitabac. En d'autres termes, permettre la mobilisation et la sensibilisation sur les effets nuisibles du tabac qui touchent les populations sénégalaises, en particulier les jeunes et les femmes.

Campaign for Tobacco Free Kids : La Campaign for Tobacco-Free Kids (CTFK) est un leader dans la lutte pour réduire la consommation de tabac et ses effets mortels aux États-Unis et dans le monde.

❖ Vision de Campaign for Tobacco Free Kids (CTFK) :

Un avenir sans la mort et les maladies causées par le tabac.

La CTFK travaillent pour sauver des vies par la promotion de politiques publiques qui empêchent les jeunes de fumer, aider les fumeurs à cesser de fumer et de protéger tout le monde contre la fumée secondaire.

Organisation non-gouvernementale (ONG) basée à Washington, DC, la Campaign for Tobacco-Free Kids travaille avec de nombreux partenaires pour:

- Informer les gouvernements, le public et les médias sur les conséquences dévastatrices de l'usage du tabac et l'exposition à la fumée secondaire, et l'efficacité des politiques de lutte antitabac.
- Appuyer l'adoption de politiques fondées sur la science éprouvées qui réduisent la consommation de tabac et l'exposition à la fumée secondaire.

- Exposer et lutter contre les pratiques néfastes de l'industrie du tabac, y compris la façon dont elle commercialise ses produits mortels dans le monde entier et combat les politiques qui réduisent la consommation de tabac et sauvent des vies.
- Partager les meilleures pratiques et d'informations avec nos partenaires pour s'assurer que les efforts pour réduire la consommation de tabac sont aussi efficaces que possible.

La campagne a été désignée comme l'une des cinq organisations partenaires pour coordonner les activités dans le cadre de l'Initiative Bloomberg pour la réduction du tabagisme, en collaboration avec les gouvernements et les organisations non gouvernementales à mettre en œuvre des mesures efficaces pour réduire la consommation de tabac.

Sur le plan international, la Campaign for Tobacco-Free Kids a plaidé en faveur du traité de lutte contre le tabagisme, la Convention-cadre pour la lutte antitabac (CCLAT).

La CTFK est un membre fondateur de l'Alliance pour la Convention-cadre (FCA), une coalition de plus de 350 organisations non gouvernementales de plus de 100 pays qui a été créée pour soutenir les négociations du traité et de son application correcte.

La Campaign for Tobacco-Free Kids a été honorée pour son leadership dans la lutte mondiale contre le tabac. Le 14 Juillet 2006, l'American Cancer Society a présenté la campagne avec le L. Terry Prix Luther pour leur leadership exemplaire dans la lutte antitabac.

**DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE, INTERPRETATION DES
RESULTATS, RECOMMANDATIONS**

Chapitre 1 : Présentation et analyse des résultats

Section 1 : Présentation des résultats

I- Définition de la méthode de traitement des données

Cette partie met en exergue les méthodes à travers lesquelles les résultats obtenus ont été traité et leur interprétation.

Le problème central de notre étude est la contribution à l'amélioration des performances du projet digital « No Smoke Revolution » à travers la mise en place d'un système suivi évaluation.

Nous avons alors élaboré un modèle d'analyse pour apprécier la performance du système.

Nous avons également utilisé le logiciel SPHINX pour élaborer les questionnaires et ensuite les traiter, ainsi que le tableur EXCEL.

Les variables sont présentées par leurs notes et leurs taux d'appréciation ; selon la formule suivante : la note d'une variable est la somme des notes de l'ensemble des indicateurs de la variable divisée par la note maximale que peut avoir cette variable.

Les indicateurs sont présentés par leurs notes et leurs notes d'appréciation selon la formule suivante : la note d'un indicateur est le rapport de la somme des notes de l'ensemble des critères de l'indicateur et de la note maximale de cet indicateur.

Les critères sont présentés par leurs poids, leurs notes et leurs taux d'appréciation selon la formule suivante : la note obtenue par un critère est la somme des notes du critère pour l'ensemble des enquêtés divisé par le nombre d'enquêtés.

Le seuil d'acceptabilité pour chaque variable doit être supérieure ou égale à 50% pour qu'elle soit acceptée comme performante.

Les tableaux suivants récapitulent les résultats obtenus :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Résultats de l'étude concernant la variable « Performance »

Variables	Indicateurs	Critères	Note /critères	Taux d'appréciation/critère (%)	Note/indicateur	Taux d'appréciation par indicateur (%)	Note de la variable	Taux d'appréciation de la variable
PERFORMANCE DU PROJET	PERTINENCE	La stratégie choisie a permis d'atteindre concrètement les résultats et les objectifs	5/5	100	20/20	100	41/45	91,11
		Les contenus produits sont fiables et réguliers	5/5	100				
		Les contenus sont disponibles et accessible en temps opportun	5/5	100				
		Respect des délais production de contenu	5/5	100				
	EFFICACITE	Les objectifs du projet sont atteints	3/5	60	08/10	80		
		Les résultats obtenus ont favorisé l'atteinte des objectifs						
		Incidence sur les groupes cibles	5/5	100				
	EFFICIENCE	Les activités et moyens mis en œuvre ont permis d'atteindre les résultats escomptés	5/5	100	09/10	90		
		Les résultats obtenus justifient les moyens mis en œuvre	4/5	80				
		Résultats du projet par rapport						

		aux coûts effcience						
	DURABILITE	Les effets du projet perdureront même après la fin du projet...bénéfices du projet perdurent après le retrait de l'aide extérieure. durabilité	4/5	80	4/5	80		

Tableau 4 : Etude de la variable gestion du système de suivi évaluation

Variables	Indicateurs	Critères	Note /critères	Taux d'appréciation par critère	Note par indicateur	Taux d'appréciation par indicateur	Note de la variable	Taux d'appréciation de la variable
PLANIFICATION		Les besoins en information du système de suivi évaluation sont identifiés	4/5	80	25/45	55,56		
		Les objectifs du système de suivi évaluation sont clarifiés et formalisés	2/5	40				
		Cohérence entre les objectifs envisagés par le système de suivi évaluation et les besoins réels en information du projet	3/5	60				
		Besoins en informations des parties prenantes sont pris en compte	5/5	100				
		Les activités à mener sont bien déterminées	3/5	60				
		Les calendriers d'activités sont établis	1/5	20				
		Le planning est suivi régulièrement	1/5	20				
		Ressources humaines, matérielles et financières nécessaire affectées à la réalisation des activités	5/5	100				
		Les outils de base de planification des	1/5	20				

GESTION SYSTEME	DU	activités sont utilisés					47/100	47	
		Organisa tion	Existence d'un organigramme formalisant la structure du suivi évaluation dans le projet	1/5	20	3/15			20
			Existence d'un partage permanent de l'information entre les parties prenantes	1/5	20				
		Le type d'organisation du programme est en adéquation avec le fonctionnement du suivi évaluation	1/5	20					
	DIREC TION		Existence d'un processus de prise de décision	2/5	40	13/20			65
			Existence d'un dispositif de motivation de l'équipe	3/5	60				
			Existence d'un climat propice à l'accomplissement des tâches	3/5	60				
			Existence d'un plan de formation	5/5	100				
	CONTRO		Existence d'un manuel de procédure de suivi évaluation	1/5	20	06/20			30
			Existence des moyens d'identification des écarts	1/5	20				
			Existence des facteurs de blocage dans	1/5	20				

	LE	l'exécution de vos tâches						
		Des outils de vérification des résultats efficaces sont utilisés	3/5	60				

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2 : Analyse des résultats

Le mode d'analyse dépend de la logique qui régit les différents éléments de notre modèle, des interrelations qui relient ces éléments.

Dans un premier temps nous axerons notre interprétation sur la situation actuelle du système de suivi évaluation tout en ayant en vue les indicateurs de la variable expliquée; il s'agira de donner une opinion sur le niveau d'efficacité et d'efficience du système.

Dans un second temps nous tenterons d'apporter une explication aux résultats obtenus, au niveau de la performance atteint. Il s'agit de voir le rôle joué par chaque variable explicative chaque critère dans la performance réalisée.

Enfin nous essayerons d'intégrer l'ensemble et interpréter de manière globale l'influence des variables et de leurs critères sur la performance du système de suivi évaluation.

Selon notre seuil de décision, les indicateurs qui auraient été satisfaits entre 70 et 100 % seront les plus performants, suivis de la tranche de 50 à 70 %. Les indicateurs appréciés entre 0 et 50 % seront des indicateurs non performants et c'est sur eux qu'il va falloir agir en priorité comme leviers d'action à travers des propositions et recommandations en vue d'améliorer la performance du projet.

❖ Analyse des résultats liés à la variable « performance »

Comme nous l'avons mentionné au début la mesure de la performance d'un projet doit prendre en compte certains indicateurs que sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

- De notre étude, il en ressort que la pertinence du projet est perçue par toutes les personnes interviewées. Ce qui nous donne un taux d'appréciation de 100%.

La stratégie choisie dans le cadre du projet « No Smoke Revolution » a permis d'atteindre concrètement les résultats et les objectifs de la campagne. C'est-à-dire les supports de communication choisis, les moyens mis en œuvre, la cible à atteindre et comment l'atteindre.

Les contenus produits sont fiables et réguliers, les contenus proposés dans le cadre de cette campagne ne sont rien d'autre que le contenu de la loi antitabac du Sénégal, les méfaits du tabac sur la santé, et des témoignages.

Les contenus sont disponibles et accessible en temps opportun sur tous les réseaux sociaux à savoir :

- Facebook,
- Twitter
- et Youtube.

Le projet est alors très pertinent.

- L'efficacité quant à elle, a obtenu un score de 80%.

Les objectifs du projet sont atteints dans la mesure où la loi antitabac a été votée par l'Etat du Sénégal pour interdire la vente de cigarettes aux mineurs et de fumer dans les lieux publics.

Les résultats obtenus ont favorisé l'atteinte des objectifs

Incidence sur les groupes cibles : les cibles du projet ont été atteintes. Il s'agit principalement des femmes et des enfants.

Les activités et moyens mis en œuvre ont permis d'atteindre les résultats escomptés.

Cela revient à dire que le projet a été efficace.

- L'efficience du projet a obtenu un score de 90%,

Les résultats obtenus justifient les moyens mis en œuvre, le budget de la campagne a été consacré uniquement aux fins du projet, il n'y a pas eu une utilisation anarchique des ressources financières.

Il s'agit de produire l'information de qualité au moindre coût.

Ce qui nous amène à dire que le projet est efficient.

- La durabilité, a obtenu un score de 80%.

Les effets du projet perdureront même après la fin du projet. Nous a rassuré le chef de projet « No Smoke Revolution » à travers les différents résultats obtenus et une population plus informée et plus sensibilisée sur les méfaits du tabac et de ses conséquences.

Nous pouvons nous permettre de dire que le projet est durable et continuera à impacter sur la population même après la fin du projet prévu pour Juin 2015.

Le niveau de performance du projet s'avère alors très satisfaisant, les indicateurs de la variable performance ont totalisé 41 points sur un maximum de 45 soit 91,11%.

❖ **Analyse des résultats des variables explicatives :**

Le système de suivi évaluation est très précaire dans la mesure où il n'existe pas réellement un système de suivi évaluation pour les projets digitaux. Néanmoins, il existe des outils pour assurer un minimum de suivi des projets digitaux.

• **Analyse de l'indicateur Planification :**

Les critères les plus en causes sont l'établissement des calendriers d'activités, le suivi régulier du planning, et l'utilisation des outils de base de planification des activités.

En ce qui concerne la planification, le planning des activités est défini, mais les outils de planification tels que le cadre logique du projet, le diagramme de GANTT, le réseau PERT ne sont pas mis en place pour exécuter à bien le planning d'où une nécessité en formation.

L'absence de ces outils démontre une nécessité de mettre en place un système de suivi évaluation.

• **Analyse de l'indicateur Organisation :**

Pour ce qui est de la variable organisation, l'existence d'un organigramme formalisant la structure du suivi évaluation dans le projet, l'existence d'un partage permanent de l'information entre les parties prenantes, le type d'organisation du programme en adéquation avec le fonctionnement du suivi évaluation ; sont les variables en cause.

Cela est surtout dû au manque de formation appropriée en matière de suivi évaluation par l'équipe de projet.

• **Analyse de l'indicateur Direction :**

La variable en cause ici est l'inexistence d'un processus de prise de décision.

Cela est dû aux réunions ou comptes rendus irréguliers des responsables du projet avec les différentes parties prenantes du projet. Notamment avec les responsables de la Ligue Sénégalaises contre le Tabac (LISTAB) qui ne sont pas formés sur l'exécution d'une campagne de communication digitale, et les responsables de la Campagne for Tobacco Free Kids (CTFK) qui sont basés aux Etats Unis.

- **Analyse de l'indicateur Contrôle :**

Les critères en cause pour cet indicateur sont entre autres l'existence d'un manuel de procédure de suivi évaluation, l'existence des moyens d'identification des écarts, l'existence des facteurs de blocage dans l'exécution des tâches.

La cause qui ressort de l'étude découle de l'inexistence de manuel de procédure en matière de suivi évaluation de projet. Les projets digitaux en général, ne disposent pas de manuel de suivi évaluation pour la simple raison qui est le manque de connaissances, de formation et de connaissances en matière de suivi évaluation, en gestion de projets.

Chapitre 2 : PROPOSITIONS / RECOMMANDATIONS

I- Mise en place du système de suivi évaluation

A la lumière de notre étude et des différents résultats obtenus, ce sont l'organisation et le contrôle qui sont les points à améliorer pour une mise en place de système de suivi évaluation.

C'est dans cette perspective que nous avons élaboré des recommandations/propositions pour mettre en place un système de suivi évaluation.

La mise en place d'un système de suivi évaluation en ce qui concerne la Banque Mondiale se fait en dix (10) étapes :

1- Première étape : Procéder à un examen de l'état de préparation

1.1- L'identification des motivations et les demandes pour concevoir un système de suivi évaluation du projet digital pour la promotion de la lutte antitabac au Sénégal répond à plusieurs attentes au niveau des principaux acteurs :

- Au niveau de la Campaign for Tobacco Free Kids (CTFK)
 - L'unicité et la nouveauté d'une campagne digitale au Sénégal pour la lutte antitabac
 - L'importance d'avoir en temps réel les informations sur les réalisations et les produits de leurs interventions
 - Le sens de responsabilisation des acteurs dans leur efficacité
- Au niveau de l'Etat du Sénégal
 - De suivre rigoureusement les produits et les effets et les impacts d'une telle campagne à travers des indicateurs du taux de tabagisme
 - De mettre en cohérence les périodes d'évaluation du projet avec celles de la Politique National de Développement Sanitaire
 - De prendre des décisions à temps
- Au niveau de la Ligue Sénégalaise contre le Tabac (LISTAB) :
 - De disposer de statistiques à jour en matière de sensibilisation contre le tabac
- Au niveau de l'agence d'exécution du projet Nelam Services :

- D'avoir un aperçu sur les effets et les impacts de la campagne digitale sur la population à travers d'indicateurs pertinents
- De connaître les actions à mener compte tenu de l'évolution des activités et des résultats obtenus

1.2.- Les champions du système de suivi évaluation du projet :

L'Etat, la société civile et les donateurs sont les principaux champions dans la mise en place d'un système de suivi évaluation

1.3- Les principaux bénéficiaires du système de suivi évaluation :

Ce sont les utilisateurs des indicateurs de la lutte antitabac.

- Au niveau national, il s'agit principalement des planificateurs et des responsables de suivi évaluation du ministère de la santé et de l'action sociale
- Les différentes organisations que regroupe la LISTAB
- l'équipe de projet de Nelam Services, principalement le chef de projet

2- **Deuxième étape : s'entendre sur les résultats à surveiller et à évaluer**

Au départ, il est important de distinguer les objectifs des réalisations. Les décideurs et les parties prenantes sont en mesure d'explicitier autant que possible les réalisations escomptées. Il est essentiel de déterminer des réalisations pour construire un système de suivi-évaluation axé sur les résultats.

Les questions à considérer dans le choix des réalisations à surveiller et à évaluer sont entre autres:

Quelles sont les priorités stratégiques? Quelles sont les réalisations souhaitées?

Tableau 5 : Exemple de formulation de réalisations du projet No Smoke Revolution

Réalisations	Indicateurs	Données témoins	Cibles
Implémentation de la loi antitabac	SMS envoyés aux députés	Nombre de SMS envoyé pour le vote de la loi antitabac	Population sénégalaise
Diminution du taux de tabagisme	Baisse du taux de tabagisme	30-35%	10%

3- Etape 3 : déterminer les principaux indicateurs pour surveiller et évaluer les réalisations

3.1- Présentation des indicateurs d'impacts

Tableau 6 : Indicateurs d'impacts

Impact	Indicateurs	Périodicité	Responsable
Réduction du taux de tabagisme chez les femmes et les enfants	Taux de tabagisme	1 à 5 ans	Ministère de la santé et de l'action sociale/ ANSD
	Nombre de femmes fumeurs	1 an	Ministère de la santé et de l'action sociale/ ANSD
	Nombre d'enfants fumeurs	1 an	Ministère de la santé et de l'action sociale/ ANSD
	Augmentation des taxes sur les cigarettes	1 à 5 ans	Ministère de la santé et de l'action sociale/ ANSD
	Chiffre d'affaires annuelles des industries de tabac (MTOA, Philip Morris)	1 à 5 ans	Ministère de la santé et de l'action sociale/ ANSD

3.2- Présentation du tableau des indicateurs des effets, leurs périodicités de calcul et les responsables en charge du suivi

Tableau 7 : Indicateurs d'effets

Effets	Indicateurs	Périodicité	Responsable
La population sénégalaise a une meilleure connaissance des risques du tabagisme et le tabagisme passif sur la santé	Nombre de personnes qui en parlent	Trimestrielle	Ministère de la santé et de l'action sociale, LISTAB, Nelam Services
Les partisans de la lutte antitabac en ligne et mobile expriment leur désir d'un environnement sain au travers de politique de LA	Nombre de partisans impliqués dans la LA	Trimestrielle	Nelam Services
Obtenir le soutien des partisans en ligne et mobile de la lutte antitabac à l'égard du projet de loi	Nombre de partisans engagés pour le projet de loi	Mensuelle	Organismes de la Société civile, LISTAB, Nelam Services
Engagement du public dans le domaine des politiques de lutte antitabac	Taux d'engagement du public	Mensuelle	Nelam Services
Création d'un site web d'informations	Taux d'audience du site web.	Annuelle	Nelam Services

sur la lutte antitabac	Qualité de l'information, du contenu		
Renforcement des capacités des organisations de lutte antitabac	Taux de progression des politiques de lutte antitabac. -Informations concernant la lutte antitabac	Annuelle	LISTAB/ ANSD/ Ministère de la santé et de l'action sociale
Développer une cartographie de pouvoir	-Taux d'avancement ou d'achèvement des activités de campagne en ligne. -Cartographie de pouvoir	Annuelle	CTFK, Nelam Services, LISTAB
Toucher le grand nombre de personnes sur les réseaux et les médias traditionnels	Nombre de personnes touchées sur les réseaux sociaux et médias traditionnels	Annuelle	Nelam Services
Engagement des leaders d'opinions et célébrités sur les réseaux sociaux	Nombre de leaders d'opinions engagés dans la lutte antitabac.	Annuelle	Nelam Services
Faire connaître les méfaits et tactiques de l'industrie du tabac et son ingérence	-chiffres d'affaires annuelles de l'industrie du tabac; -Degré d'ingérence de l'industrie du	Annuelle	CTFK/ LISTAB/ OTAF/ Nelam Services/ Ministère de la santé et de l'action sociale

	tabac		
--	-------	--	--

4- Quatrième étape : établir les points de comparaison et recueillir les données sur les indicateurs retenus

4.1- Les données témoins des indicateurs de l'impact attendu

Tableau 8 : Données témoins des indicateurs d'impact

Impact	Indicateurs	Données de références (2000-2011)	Cibles proposées d'ici 2015	Sources des données
Réduction du taux de tabagisme chez les femmes et les enfants	Taux de tabagisme	35 %	20%	OMS
	Nombre de femmes ayant arrêté de fumer	19.9	10%	Rapport GYTS
	Nombre d'enfants ayant arrêté de fumer	25,9 %	15%	Rapport GYTS
	Augmentation des taxes sur les cigarettes	20 % pour les cigarettes économiques 45 % pour les premiums et autres tabacs	45% pour les cigarettes économiques 55% pour les premiums et autres tabacs	Rapport CRES
	Chiffre d'affaires annuelles des industries (MTOA, Philip Morris)	67 milliards de francs FCFA	30 milliards de francs CFA	ANSD

4.2- Les données témoins des indicateurs de l'effet

Tableau 9 : Données témoins indicateurs d'effet

Effets	Indicateurs	Données témoins	Cibles proposées 2015	Sources de données
La population sénégalaise a une meilleure connaissance des risques du tabagisme et le tabagisme passif sur la santé	Nombre de personnes qui en parlent	49 184 mentions « j'aime » sur Facebook 566 abonnés sur Twitter	100 000	Page Facebook : Revolu18 (www.facebook.com/NoSmokeRevolution) Compte (Twitter twitter.com/NSRevolut18n)
Les partisans de la lutte antitabac en ligne et mobile expriment leur désir d'un environnement sain au travers de	Nombre de partisans impliqués dans la LA	20	50	Chaine Youtube No Smoke Revolution (www.youtube.com/channel/UCyjN3wf4fvn_P-OtVBYS7cg/videos)

politique de LA				
-----------------	--	--	--	--

5- Cinquième étape : planifier les améliorations et sélection pour les cibles des résultats du projet

Pour mieux suivre les étapes précédentes, il faut une sélection des cibles pour les résultats à atteindre. Elles peuvent être choisies en examinant les niveaux des indicateurs au départ et les niveaux d'indicateurs souhaités.

Les cibles identifiées dans l'étape 4 ont été fixées en référence aux objectifs définis dans les termes de références du projet « No Smoke Revolution » à savoir :

- Mettre la pression sur les autorités sénégalaises à mettre en œuvre une implémentation rapide et efficace de l'application de la loi antitabac
- Assister le département en charge du respect de la loi antitabac dans sa mission de dénoncer les violations de la loi et de mettre en place une approche participative.
- Se Préparer à aller jusqu'au bout et faire face à la prépondérance de l'industrie du tabac
- D'exposer les tactiques et ruses de l'industrie du tabac pour réduire la consommation de tabac.

6- Sixième étape : surveiller les résultats

Pour surveiller les résultats, il faut recueillir des données de qualité sur la performance, c'est la raison pour laquelle des cibles ont été prévues. Les producteurs des indicateurs issus de l'étape 1 seront mis à contribution dans la surveillance des résultats.

Les rapports annuels des ministères sectoriels, les statistiques sur les réseaux sociaux et rapport d'activités renseigneront sur les cibles des différents indicateurs

7- Septième étape : les rôles des évaluations

Pour le projet « No Smoke Revolution », trois évaluations seront retenues : l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale et l'évaluation d'impact.

7.1- L'évaluation à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours du projet se fera par des organes indépendants de l'exécution du projet. La LISTAB et le ministère de la santé et de l'action sociale auront la responsabilité de la coordination de cette opération.

La CTFK pourrait assurer le recrutement de consultants ou experts indépendants pour conduire cette évaluation.

L'évaluation à mi-parcours devra être faite début janvier 2015.

7.2- L'évaluation finale

Cette évaluation sera confiée à des consultants/ experts indépendants recrutés par LISTAB sous la supervision des évaluateurs du ministère de la santé et de l'action sociale, vérificateurs des progrès réalisés en matières de lutte antitabac au Sénégal.

L'évaluation finale interviendra à la fin du projet prévue pour JUIN 2015.

L'évaluation finale permettra d'observer les changements (effets) survenus en référence à la stratégie de la campagne digitale menée sur les réseaux sociaux.

7.3- L'évaluation d'impact du projet

L'évaluation d'impact intervient généralement 5 ans après la fin d'un projet.

L'évaluation d'impact du projet « No Smoke Revolution » se fera d'ici 2020. Elle sera conduite par des évaluateurs externes sous la supervision des bailleurs de fonds. La CTFK et le Sénégal faciliteront l'exécution de cette opération.

8- Huitième étape : présenter les données obtenues

Cette huitième étape correspond à la présentation des résultats et s'accentue sur les différentes façons de présenter les données obtenues de manières à aider les décideurs à faire les ajustements nécessaires dans les projets digitaux et les politiques nationales de santé.

Nous présenterons ici les canevas des rapports d'auto-évaluation annuels de mise en œuvre du projet No « Smoke Revolution » pour faciliter la présentation des données obtenues.

Tableau 10 : Modèle de plan de suivi

Libellé indicateur	Méthode de calcul	Source	Fréquence	Niveau actuel année	Cible année	Responsable

9- Neuvième étape : utiliser les données obtenues

Les résultats issus du suivi évaluation permettront à :

- Répondre aux demandes des responsables élus et du public qui exigent davantage de responsabilité.
- Aider à formuler et à justifier les requêtes budgétaires.
- Alimenter les décisions sur l'affectation des ressources opérationnelles.
- Provoquer un examen en profondeur des problèmes de performance existants et des corrections exigées.
- Motiver le personnel pour qu'il continue à améliorer le programme.
- Formuler et surveiller la performance des fournisseurs et des organismes subventionnés.
- Fournir des données pour des évaluations spéciales et rigoureuses des programmes.
- Fournir les services plus efficacement.
- Appuyer les efforts de planification stratégique et à plus long terme en fournissant des données de départ et en permettant de suivre les progrès subséquents.
- Mieux communiquer avec le public de façon à susciter la confiance.

10- Dixième étape : maintenir le système de suivi et évaluation

Six éléments critiques sont importantes dans le maintien des systèmes de suivi évaluation axés sur les résultats :

- La demande : Les gouvernements, la société civile et les donateurs souhaitent de plus en plus obtenir les résultats que les systèmes de suivi-évaluation sont le mieux à même de surveiller et de mesurer
- Les rôles et les responsabilités clairement définis : clairement définis ainsi qu'une hiérarchie organisationnelle et politique formelle doivent être établis. L'organisation et les personnes en charge de la collecte, de l'analyse et de la diffusion des données sur la performance doivent être clairement spécifiées et supervisées,
- La responsabilité : la responsabilisation signifie que les problèmes doivent être reconnus et qu'on doit s'y attaquer
- La capacité : Il est nécessaire de posséder des compétences techniques appropriées dans la collecte et l'analyse des données pour assurer le maintien du système. Des compétences managériales dans l'établissement d'objectifs stratégiques et le développement organisationnel sont également nécessaires,
- Les incitations : il faut encourager l'utilisation de l'information sur la performance. Cela signifie que le succès doit être reconnu et récompensé, qu'il faut s'attaquer aux problèmes. Entretenir des systèmes de suivi-évaluation implique également d'utiliser des incitations appropriées pour motiver les gestionnaires et les encourager à accomplir leur tâche. «†Mettre en place des incitations pour le suivi-évaluation signifie offrir des stimuli... afin que les responsables du suivi-évaluation et les principaux partenaires perçoivent le suivi-évaluation non comme une tâche bureaucratique, mais comme une occasion de discuter des problèmes ouvertement, de réfléchir de façon critique, de critiquer de manière constructive et d'apprendre quels changements sont nécessaires pour améliorer l'impact
- Les obstacles possibles au maintien des systèmes de suivi-évaluation axés sur les résultats : un certain nombre d'obstacles peuvent surgir lorsqu'on tente de maintenir des systèmes de suivi-évaluation:
 - des besoins en formation de personnel ;
 - les coûts et la faisabilité du système dans son ensemble ;

- des changements dans les priorités législatives et celles de l'agence gouvernementale;
- la stabilité des indicateurs dans le temps.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II- Plan de mise en œuvre des recommandations

Pour ainsi permettre au projet digital de disposer d'un système de suivi évaluation et ainsi améliorer ces performances, certaines recommandations s'imposent :

- S'appropriier les fondamentaux de la discipline du Suivi et Evaluation (S&E)
- Appréhender les différentes approches méthodologiques
- Co-construire un système de suivi et évaluation avec les parties prenantes
- Former les gestionnaires de projets digitaux au suivi évaluation
- Mieux partager l'information entre les différentes parties prenantes du projet
- Utiliser une approche participative à toutes les étapes du projet, de la conception à l'évaluation finale.
- Implication des structures organisationnelles locales
- Mise en place d'un mécanisme de transfert de responsabilité à la communauté
- Disposer de toutes les informations relatives au projet avant la phase d'exécution du projet sur les indicateurs d'effets, indicateurs d'impacts, indicateurs de durabilité, indicateurs de mise en place, indicateurs de processus et enfin les indicateurs de couverture
- La nécessité de partager avec les différentes associations collaborant avec le programme de lutte antitabac les tendances révélées par les différentes enquêtes

- L'urgence à élaborer un programme de sensibilisation en direction d'abord des décideurs pour une réglementation dans le sens de l'interdiction de l'usage du tabac dans les endroits publics, en particulier dans les écoles.
- La nécessité de répéter tous les cinq ans ou de façon périodique des enquêtes pour disposer d'une base de données fiables permettant d'élaborer des stratégies de lutte efficaces contre le tabagisme.

Lors de la mise au point, de l'amélioration d'un système de suivi, les points suivants doivent être pris en compte :

- Les objectifs du système de suivi
- La sélection de l'information et des indicateurs pertinents
- La collecte des données pour le suivi
- L'analyse des données
- La présentation de l'information
- L'utilisation de l'information
- L'entretien du système de suivi

Pour cela, plusieurs outils et mécanismes de suivi évaluation doivent être mis en place pour un bon suivi évaluation du projet.

Comme outils, nous recommandons :

- ❖ Un rapport d'exécution des projets
- ❖ Une documentation technique du projet
- ❖ Un plan de travail du projet
- ❖ Des rapports d'étapes ou rapports trimestriels du projet
- ❖ Des réunions de groupes de réflexion
- ❖ Des réunions bilatérales ou tripartites
- ❖ Des visites de terrain
- ❖ Des visites de sondages
- ❖ Enquêtes auprès des groupes cibles
- ❖ Evaluation ou suivi externes
- ❖ Evaluation des effets
- ❖ Réunion des parties prenantes ou atelier

- ❖ Examen annuel
- ❖ Groupe de coordination des donateurs
- ❖ Rapport annuel axé sur les résultats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Notre étude a porté sur l'analyse des performances du projet digital « No Smoke Revolution », une campagne de communication digitale pour la lutte antitabac au Sénégal.

Les objectifs de cette étude étaient :

- L'élaboration d'un système de suivi évaluation du projet « No Smoke Revolution »
- La mise en œuvre du système de suivi évaluation
- La formulation des recommandations en vue d'améliorer la performance du projet.

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nous avons, d'une part, fait recours à une méthodologie axée sur la revue de la littérature pour mieux cerner les concepts et outils de suivi évaluation. D'autre part, nous avons élaboré notre modèle d'analyse qui nous a permis d'apprécier la performance du projet à travers la mise en place d'un système de suivi évaluation.

En termes de résultats de nos investigations, nous avons pu répondre à nos questions de recherche dont la principale était : Comment la mise en place d'un système de suivi évaluation peut-elle contribuer à améliorer les performances du projet ?

Dans le but de répondre à cette question nous avons essayé d'analyser l'état actuel du système de suivi évaluation du projet et mis en place un système de suivi évaluation en 10 étapes à savoir :

- Procéder à un examen de l'état de préparation
- S'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer
- Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les réalisations
- Établir des points de comparaison et recueillir des données sur les indicateurs
- Planifier les améliorations et sélectionner les cibles pour les résultats
- Surveiller les résultats
- Le rôle des évaluations
- Présenter les données obtenues
- Utiliser les données obtenues
- Maintenir le système de suivi et d'évaluation

Les limites que nous avons rencontrées dans notre étude sont le nombre très réduit des personnes ressources pour collecter les informations nécessaires pour notre étude, l'indisponibilité de certaines personnes ressources pour répondre à notre questionnaire.

Nos recommandations vont à l'endroit de l'importance même de la mise en place d'un système de suivi évaluation pour améliorer les performances des projets digitaux.

Nous espérons que nos recommandations et propositions seront prises en compte par les responsables à tous les niveaux, les gestionnaires de projets digitaux, pour une gestion transparente et plus performante des différents projets.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAGIE

- Analyse du système de suivi évaluation d'un projet d'approche participative : cas de la gestion intégrée de la production et des déprédateurs des cultures (GIPD) du Sénégal : Agnès MANGA JOHNSON
- Processus de mise en place d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats pour le programme pays de promotion de travail décent au Niger (PPTD) : Ibrahima OUMAROU
- Analyse de la performance de la première campagne de distribution des moustiquaires imprégnées de l'OMVS/ Fatoumata NDIAYE
- Notes de cours master 2 en suivi évaluation, gestion des projets dans les ONG, audit des projets
- Vers une culture de résultats : 10 étapes pour mettre en place un système de suivi évaluation axé sur les résultats, Jody Zall Kusek Ray C. Rist, Editions Saint-Martin, 1972

Webographie

<http://www.reussirbusiness.com/linternet-portait-croissance-lafrique/>

<http://www.otaf.info/node/134>

<http://www.cancer.org/aboutus/globalhealth/globaltobaccocontrol/african-tobacco-control-consortium>

<http://www.irinnews.org/fr/report/99162/le-s%C3%A9n%C3%A9gal-en-premi%C3%A8re-ligne-dans-la-bataille-contre-l-industrie-du-tabac>

<http://blogsofbainbridge.typepad.com/africa/2013/11/what-audience-for-the-nosmoke-revolution-clips.html>

<http://www.fctc.org/>

http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251727474013/influential_evaluations_e.cd.pdf

<http://www.nelamservices.com/>

<http://listab1.blogspot.com/>

ANNEXES

Annexe 1 : Tableau 11 : Synthèse de la logique d'intervention du système de suivi évaluation du projet No Smoke Revolution

Objectif général du système	Suivre et évaluer les progrès en matière de lutte antitabac au Sénégal
Objectif spécifique	Assurer le suivi et l'évaluation de la performance de la campagne digitale antitabac
Résultats visés	<ul style="list-style-type: none"> - Les effets et impacts du projet mieux suivi et évalués et des mesures correctives apportées - Les produits activités bien surveillés - Les ressources mobilisées et décaissées mieux contrôlées
Utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe projet Nelam Services - Campaign for Tobacco Free Kids - LISTAB
Les indicateurs à surveiller	<ul style="list-style-type: none"> - Impacts - Effets - Produits
Outils de collecte traitement, analyse, diffusion des données	<p>Suivi : Fiches de suivi, tableau de bord de gestion, rapport d'activités, plan annuel de travail</p> <p>Evaluation : enquêtes nationales,</p> <p>Annuaire statistiques, site web du CTFK</p>
Responsabilités dans le suivi évaluation	Suivi évaluation des produits

	Suivi évaluation des effets et de l'impact : ministère de la santé et de l'action sociale, ANSD,
--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Tableau 12 : Cadre logique axé sur les résultats du projet « No Smoke Revolution »

Résumé narratif	Chaine de résultats	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses/Risques
Objectif Général : Promotion de la lutte antitabac au Sénégal pour l'adoption et l'application d'une loi forte antitabac	Impact : Adoption et application d'une loi forte antitabac au Sénégal	Le vote et l'implémentation d'une loi forte antitabac d'ici fin 2014	Assemblée nationale ; Décret d'application de la loi antitabac	Lenteur dans la mise en œuvre de l'application de la loi antitabac par l'Assemblée Nationale
Objectif spécifique 1 : Sensibiliser quant aux divers risques que présentent le tabagisme et le tabagisme passif pour la santé, ainsi qu'aux conséquences du tabagisme sur la population sénégalaise	Effet 1 : la population sénégalaise a une meilleure connaissance des risques du tabagisme et le tabagisme passif sur la santé	Nombre de personnes qui en parlent	Statistiques, Enquêtes sur le terrain	
Objectif spécifique 2 : Encourager les partisans de la lutte antitabac en ligne et mobile à exprimer leur désir d'un environnement sain au travers de politiques de Lutte antitabac efficaces pour eux-mêmes, pour leurs familles et leurs communautés	Effet 2 : Les partisans de la lutte antitabac en ligne et mobile à expriment leur désir d'un environnement sain au travers de politique de LA	Nombre de partisans impliqués dans la LA	Vidéos Youtube, Témoignages,	
Objectif spécifique 3 : Mobiliser les	Effet 3 : Obtenir le soutien des	Nombre de partisans	Rapport d'activités	

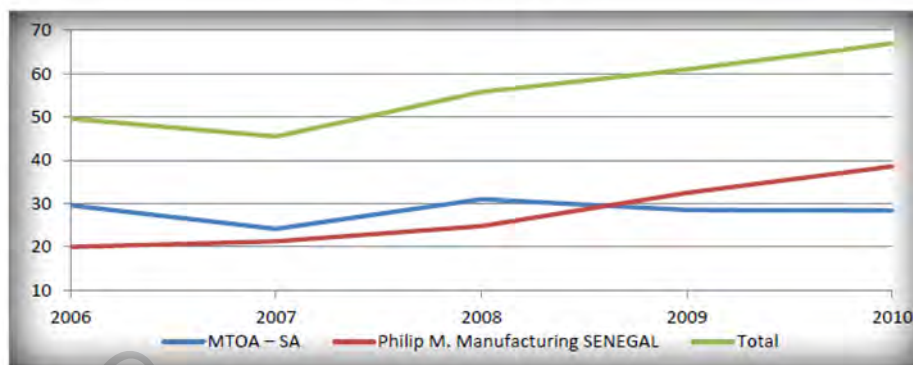
partisans de la lutte antitabac en ligne et mobile et leur permettre de témoigner leur soutien à l'égard du projet de loi de LA.	partisans en ligne et mobile de la lutte antitabac à l'égard du projet de loi	engagés pour le projet de loi		
Objectif spécifique 4 : Créer, tester et optimiser le contenu afin de rallier et mobiliser un large public engagé dans le domaine des politiques de lutte antitabac.	Effet 4 : Engagement du public dans le domaine des politiques de lutte antitabac	Taux d'engagement du public	Rapport d'activités	
Objectif spécifique 5 : Développer un support de destination (c.-à-d. un site Web) pour les contenus proposés par la coalition sur la lutte antitabac, qui intègre les fils d'informations émanant des partenaires de la coalition	Effet 5 : Création d'un site web d'informations sur la lutte antitabac	Taux d'audience du site web. Qualité de l'information, du contenu	Site web, rapport d'activités	
Objectif spécifique 6 : Renforcer la capacité des organisations de lutte antitabac à planifier et mettre en oeuvre des campagnes ou des tactiques de médias sociaux efficaces et à mettre à profit de façon optimale la ressource centrale représentée par le site	Effet 6 : la capacité des organisations de lutte antitabac est renforcée pour une bonne planification et mise en oeuvre des campagnes tactiques de médias sociaux	Taux de progression des politiques de lutte antitabac. Informations concernant la lutte antitabac	Statistiques	

<p>Web, afin de superviser la progression des politiques de lutte antitabac.</p> <p>Élaborer un programme de réponse rapide capable de répondre rapidement et efficacement aux informations de dernière minute ou aux développements dans le domaine de la lutte antitabac</p>				
<p>Objectif spécifique 7 : Développer une « Cartographie du Pouvoir » se rapportant aux acteurs les plus influents, afin de contribuer à la conduite de la campagne en ligne</p>	<p>Effet 7 : une cartographie de pouvoir est développée pour contribuer à la conduite en ligne de la campagne en ligne</p>	<p>Taux d'avancement ou d'achèvement des activités de campagne en ligne.</p> <p>Cartographie de pouvoir</p>	<p>Rapport d'activités</p>	
<p>Objectif spécifique 8 : Utiliser le contenu présenté sur les médias sociaux et les supports mobiles pour susciter une visibilité accrue via les médias traditionnels, et vice</p>	<p>Effet 8 : Toucher le grand nombre de personnes non seulement sur les réseaux sociaux mais aussi à travers les médias traditionnels</p>	<p>Nombre de personnes touchées sur les réseaux sociaux et médias traditionnels</p>	<p>Rapport d'activités</p>	

versa.				
<p>Objectif spécifique 9 : Réunir des leaders d'opinion, des célébrités et d'autres personnes notables dans le cadre des plateformes de médias sociaux (supports mobiles compris) afin de transmettre les messages à large échelle et assurer pour ces derniers une visibilité et un impact importants</p>	<p>Effet 9 : Engagement des leaders d'opinions et célébrités sur les réseaux sociaux pour la promotion de la lutte antitabac</p>	<p>Nombre de leaders d'opinions engagés dans la lutte antitabac.</p>	<p>Rapport d'activités; Témoignages,</p>	
<p>Objectif spécifique 10 : Lever le voile sur les méfaits et les tactiques de l'industrie du tabac, ainsi que sur l'ingérence de celle ci dans leurs efforts afin de miner les processus législatifs de LA et créer une dépendance des gens à l'égard de leurs produits.</p>	<p>Effet 10 : Faire connaître les méfaits et tactiques de l'industrie du tabac et son ingérence</p>	<p>chiffres d'affaires annuelles de l'industrie du tabac;</p> <p>Degré d'ingérence de l'industrie du tabac</p>	<p>Rapport d'activités</p>	

Annexe 3 : Graphique 3 : Evolution du chiffre d'affaire annuelle des industries du tabac (MTOA et Philip Moris)

Graphique 3 : Evolution du chiffre d'affaires des entreprises productrices de tabac au Sénégal (en milliards de FCFA)



Source : ANSD (2012).

En termes de production, l'industrie a fabriqué pour 64,3 milliards de francs FCFA de tabac en 2010 contre 26,5 milliards en 2006, soit une progression de 142,6 % sur les cinq années. Cela s'explique par le début de la production locale de cigarettes par Philip Morris Manufacturing Sénégal en 2008. Ainsi la production de l'industrie du tabac au Sénégal, en valeur comme en volume, a plus que doublé en 2008 et ne cesse, depuis lors, de croître.

Annexe 4 : Guide d'entretien

Cet entretien rentre dans le cadre de la rédaction de notre mémoire dont le thème est: Contribution à l'amélioration des performances des projets digitaux : cas du projet "No Smoke Revolution"

- 1- Quels sont les réseaux sociaux utilisés pour le projet No Smoke Revolution?
 - Facebook
 - Twitter
 - Youtube
 - Autre

- 2- Quels sont les outils que vous utilisez pour le projet No Smoke Revolution?
 - Hootsuite
 - Tweetdeck
 - Twittonomy
 - Google alerts

- Autre

3- Quels sont selon vous les facteurs de performance ou de réussite du projet No Smoke Revolution ?

4- Quelles sont les difficultés ou contraintes majeures que vous rencontrez dans l'exécution du projet No Smoke Revolution ?

Annexe 5 : Tableau 13 : Questionnaire de recherche

Variables	Questions
Pertinence	Les informations produites sont-elles fiables et régulières ?
	L'information est-elle disponible en temps réel ?
	Les informations produites sont-elles accessibles ?
	Les délais de production de l'information sont-elles respectées ?
Efficacité	Les objectifs du système de suivi évaluation sont-ils atteints ?
	Les informations fournies sont disponibles auprès des parties prenantes ?
	Existe-t-il une pratique de la capitalisation des expériences ?
Efficience	Le rapport des informations produites et des moyens alloués est-il positif ?
	Les informations fournies justifient-ils les moyens mis en œuvre ?
Durabilité	Les rapports du projet sont-ils réguliers ?
	Les comptes rendu du suivi évaluation sont-ils réguliers ?
	Satisfaction des utilisateurs du système ?
	Y a-t-il un moyen de mesurer les effets positifs et négatifs des activités entreprises ?
	Les objectifs sont-ils atteints et les résultats obtenus seront-ils durables ?
	Existe-t-il des sessions de renforcement des capacités des populations

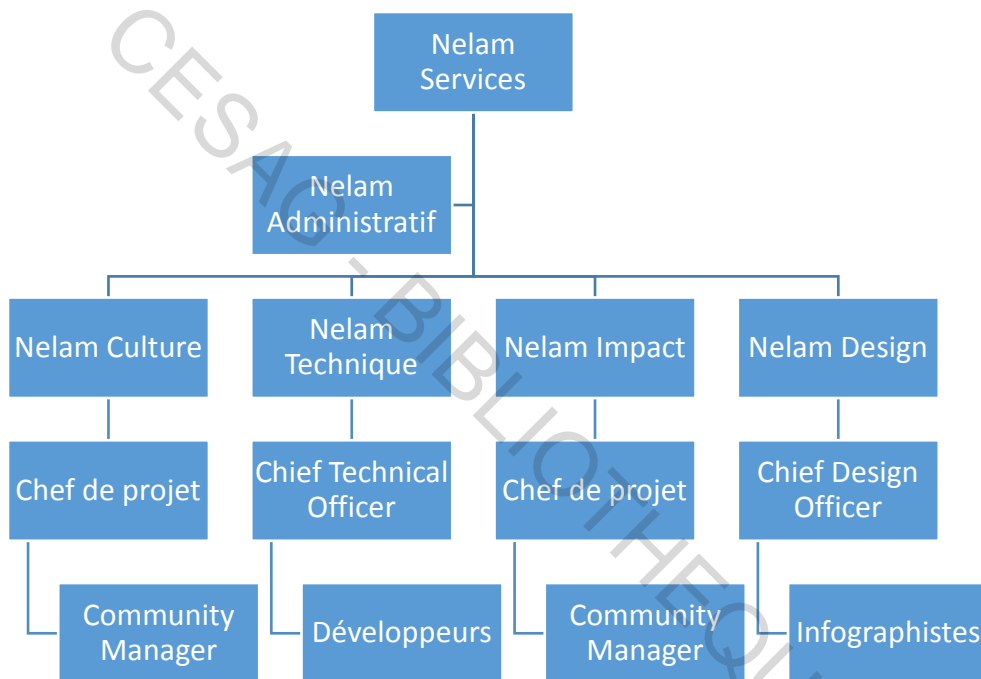
	cibles ?
--	----------

Informations recherchées	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Que pensez-vous de la planification des activités du projet en termes de :				
Clarté, priorité et pertinence des objectifs fixés				
Stratégie d'intervention				
Respect des procédures et normes				
Adéquation objectifs et moyens				
Critères d'évaluation				
Que pensez-vous de l'organisation des activités du projet à				

travers :				
Le circuit de l'information				
Le système de motivation				
Le leadership dans la conduite				
La méthode de prise de décision				
La communication du projet				
Que pensez-vous de la mise en œuvre des activités du projet à travers :				
L'allocation du budget				
Formation du personnel				
Que pensez-vous du contrôle des activités du projet en ce qui				

concerne :				
Le système de suivi évaluation				

Annexe 5 : Graphique 4 : Organigramme de Nelam Services





« Le Sénégal émergent se fera sans tabac » Awa Marie Coll Seck, Ministre de la santé et de l'action sociale.