



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Gestion des projets

(MBA-GP)

**Promotion 14
(2014-2015)**

**MEMOIRE PROFESSIONNEL DE FIN D'ETUDES
THEME**

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU
DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DES
PROJETS DE L'ONG ENDA GRAF SAHEL :
CAS DU PROJET ADETER**

Présenté par :

Encadré par :

Bah Ernest KOUASSI

M. Alioune N'DIAYE

Enseignant Associé au CESAG

Octobre 2015

DEDICACE

- **A mon père Victor KOUASSI**, pour le goût du travail qui m'a légué, pour ses conseils, son soutien financier et ses encouragements durant ma scolarité ;
- **A ma mère Amani ALLOU**, pour son soutien moral, ses prières sans lesquelles je ne serais pas là ;
- **A ma fiancée Elisabeth SAMBA**, pour sa patience, son courage, ses prières, son soutien moral, matériel et financier.
- **A mes frères et sœur** : Cyprien, Lucien, Bertine.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous rendons, tout d'abord grâce à **DIEU**, pour nous avoir donné la chance et la santé d'entreprendre et de terminer ces études dont ce mémoire est le couronnement.

Nous témoignons ensuite notre reconnaissance et adressons nos remerciements à :

- **Sa Majesté Nanan TOTOKRA III**, à Botro pour ses prières et son soutien moral ;
- **M. Konan GNAMIEN**, pour son assistance dans la recherche de financement de mes études ;
- **Mme Félicité DIOP et famille**, pour leur accueil et soins durant mon séjour à Dakar ;
- **M. Kouassi DJAHA**, Administrateur des services de santé, pour son soutien financier et ses encouragements ;
- Mon ami et frère, **Odilon KOUADIO**, pour son soutien financier et ses prières ;
- Mon encadreur de mémoire **M. Alioune N'DIAYE**, Enseignant Associé au CESAG, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et ses encouragements ;
- **M. Ahmadou TRAORE**, Enseignant Associé au CESAG pour ses conseils éclairés ;
- **L'administration et au corps professoral du CESAG** pour la qualité des cours et des conditions dans lesquelles ils ont été dispensés ;

Nous remercions aussi tout le personnel de l'ONG Enda Graf Sahel qui m'a permis de rédiger ce mémoire. En particulier :

- **M. Cheickhou TOURE**, Consultant, Chercheur, Expert en qualité de l'éducation, formation et insertion ; Responsable du pôle éducation, formation, insertion et son Assistant pour avoir accepté de nous recevoir en stage et partager avec nous leurs connaissances et riches expériences des projets ;
- **M. Emmanuel Seyni NDIONE**, Socio politologue, Secrétaire Exécutif de Enda Graf Sahel ;
- **M. Moustapha FALL**, Chef de projet Adeter pour avoir accepté de nous entretenir sur le projet ;
- **M. Pape Cheikh FALL**, Adjoint au chef de projet pour avoir accepté de nous héberger durant notre séjour à st-Louis.

Nous remercions enfin nos **camarades de la quatorzième promotion de MBA Gestion des Projets** pour les partages enrichissants de connaissances et d'expériences ;

Trouvez, toutes et tous, ici l'expression de notre profonde gratitude.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADETER : Apprentissage pour le Développement des Territoires Ruraux

AFD : Agence Française de Développement

AFITEP : Association Francophone de Management de Projet

AFNOR : Agence Française pour la Normalisation

APD : Aides Publiques au Développement

COCOOP : Commission de Concertation Opérationnelle

COTA : Collectif d'Echanges sur la Technologie Appropriée

CRA : Comité Régional de la mise en œuvre de l'Apprentissage

ENDA : Environnement Développement Action

FIDA : Fonds International pour le Développement Agricole

FOMA : Formation Outillage et Matériels Agricoles

FPA : Formation Par Apprentissage

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

GRAF : Groupe de Recherche Action et Formation

GRET : Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques

IA : Inspection d'Académie

MBA : Master of Business Administration

MEA : Maintenance des Engins Agricoles

ODD : Objectifs de Développement Durable

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PMI : Project Management Institute

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PPP : Projets – Programmes – Politiques

PSE : Plan Sénégal Emergent

PTF : Partenaires Techniques Financiers

PV : Système Photovoltaïque

RMHB : Réparation de Moteurs Hors-Bord

SAED : Société nationale d'Aménagement et d'Exploitation des terres du Delta du fleuve Sénégal, des vallées du fleuve Sénégal et de la faléme

SI : Système d'Irrigation

UGP : Unité de Gestion du Projet

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Etude comparative projet/programme	13
Tableau 2: Comparaison des principales caractéristiques du suivi et de l'évaluation.....	24
Tableau 3: Activités et tâches de planification d'un système de suivi-évaluation	27
Tableau 4: Matrice du cadre logique.....	29
Tableau 5: Matrice des indicateurs.....	30
Tableau 6: Cadre de performance.....	31
Tableau 7: Tableau de suivi des indicateurs.....	32
Tableau 8: Tableau de suivi budgétaire.....	32
Tableau 9: Filières et métiers les plus porteurs	39
Tableau 10: Composition de la Cooop-FPA.....	40
Tableau 11: Composition de la Cooop- GIE	41
Tableau 12: Indicateurs de mesure de la performance et leurs critères d'appréciation.....	47
Tableau 13: Indicateurs de mesure de la conception et leurs critères d'appréciation.....	48
Tableau 14: Indicateurs de mesure du management et leurs critères d'appréciation	49
Tableau 15: Echantillon de l'étude.....	50

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Cycle de vie de projet	11
Figure 2: Questions de suivi et cadre logique	16
Figure 3: Objet de l'évaluation.....	19
Figure 4: Questions d'évaluation et cadre logique	20
Figure 5: Relations de complémentarité entre suivi et évaluation.....	25
Figure 6: Illustration de l'approche participative en suivi-évaluation.....	26
Figure 7: Illustration de la façon de produire les rapports.....	44
Figure 8: Modèle d'analyse du dispositif de suivi-évaluation.....	46
Figure 9: Schéma du dispositif de suivi-évaluation du projet Adeter	54

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire adressé au comité de pilotage et à l'équipe de projet	69
Annexe 2: Questionnaire adressé aux bénéficiaires et autres acteurs locaux.....	73
Annexe 3: Guide d'entretien sur le dispositif de S&E du projet Adeter	75
Annexe 4: Cadre logique du projet Adeter.....	77

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE, CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	5
Chapitre 1 : GENERALITES SUR LES PROJETS, LE SUIVI, L'EVALUATION ET LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.....	7
1.1 GENERALITES SUR LES PROJETS.....	7
1.2 LES CONCEPTS DE SUIVI ET D'EVALUATION.....	14
1.3 LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.....	25
Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROJET ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	35
2.1 PRESENTATION DE L'ORGANISATION	35
2.2 PRESENTATION DU PROJET ADETER.....	36
2.3 METHODOLOGIE DE L'ETUDE	41
PARTIE II : PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-EVALUATION, ANALYSES DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	52
Chapitre 3 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-EVALUATION ET RESULTATS DES ENQUETES	54
3.1. DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-EVALUATION	54
3.2 RESULTATS DES ENQUETES	55
Chapitre 4 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS	60
4.1 ANALYSE DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-EVALUATION.....	60
4.2 RECOMMANDATIONS	61
CONCLUSION GENERALE	64
BIBLIOGRAPHIE	67
ANNEXES	68
TABLE DES MATIERES.....	86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

En septembre 2000, à New York (usa), 193 états membres de l'ONU ont adopté les huit (8) Objectifs du Millénaire pour le Développement. C'est ainsi que bon nombre de pays se sont engagés à réaliser des projets et programmes avec le soutien notable des partenaires techniques et financiers. Dans le souci d'atteindre ces objectifs à l'horizon 2015, déclarée d'ailleurs officiellement par l'assemblée générale des Nations Unies année de l'évaluation « EvalYear », des pays en voie de développement en général et ceux de l'Afrique subsaharienne en particulier ainsi que des organisations de développement ont développé en leur sein des systèmes de suivi évaluation en vue d'accroître les performances des projets et programmes de développement. Aussi, le suivi évaluation dans les projets de développement constitue l'une des préoccupations les plus importantes des bailleurs de fonds dans cette nouvelle approche de la gestion des projets qui est la GAR (Gestion Axée sur les Résultats). Ainsi, les ONG internationales et locales qui en général sont chargées de la maîtrise d'œuvre des projets inscrits dans la stratégie pays s'inscrivent de plus en plus dans cette dynamique.

Nonobstant, ces dispositions institutionnelles, et politiques relatives au suivi-évaluation puis l'engagement manifeste de certaines organisations chargées du développement, les résultats à mi-parcours des OMD restent mitigés. Les raisons de cette contre-performance sont diverses. D'une part, les conflits que connaissent certains pays menacent la bonne exécution des projets/ programmes engagés et portent un coup à la coopération technique et financière des bailleurs de fonds. D'autre part, des causes internes suivantes pourraient expliquer également ces résultats :

- ❖ la mauvaise conception des projets programmes;
- ❖ le non respect des planifications;
- ❖ la faiblesse du taux d'absorption des crédits alloués;
- ❖ la faiblesse du taux d'exécution des travaux à tous les niveaux;
- ❖ la non utilisation optimale du temps et des ressources (financières, matérielles informationnelles...);
- ❖ l'absence ou le dysfonctionnement d'un système d'information et communication efficace et cohérent pouvant fournir des informations et connaissances nécessaires aux acteurs leur permettant de prendre de bonnes décisions;
- ❖ le manque de lisibilité de l'impact des projets sur les bénéficiaires;
- ❖ le manque de compétitivité des organes chargés du management des projets.

Ces manquements qui ont un impact négatif sur la performance des projets seraient en grande partie dus à une faiblesse voire au manque d'un système de suivi-évaluation efficace et performant.

Or nul ne doute que plus l'accès à l'information est fluide meilleures sont les prises de décisions. D'où l'intérêt pour les organisations et les parties prenantes des projets d'avoir une culture du suivi-évaluation en développant leur système d'information et de gestion.

De ce qui précède, il convient de se poser la question sur l'appréciation qu'il faut faire du dispositif de suivi-évaluation d'un projet comme celui du projet Adeter.

Ainsi dans ce mémoire, nous souhaitons porter un jugement en procédant à un état des lieux du dispositif actuel puis d'apporter des solutions d'amélioration.

L'objectif principal poursuivi est d'apprécier le système de suivi-évaluation du projet Adeter afin d'apporter les éléments d'amélioration pour le rendre plus efficace.

De manière spécifique, il s'agit au terme de ce mémoire, de :

- ❖ décrire le système de suivi-évaluation dans son cadre conceptuel;
- ❖ décrire le système de suivi-évaluation dans son cadre méthodologique et opérationnelle;
- ❖ déceler les facteurs les plus déterminants dans la performance du système;
- ❖ relever les forces et faiblesses et leurs impacts sur l'atteinte des résultats;
- ❖ proposer des outils (tableau de bord) qui facilitent l'information enfin de rendre le système plus performant.

Cette étude s'inscrit dans le cadre général de la recherche sur les projets de développement notamment sur les questions portant sur la mesure et la performance continue de leur système de suivi-évaluation.

Vu l'attachement croissant et important des décideurs et acteurs de développement au suivi-évaluation, nous pouvons dire que l'étude présente des intérêts réels à plusieurs niveaux.

➤ Pour les ONG, cette étude servira d'appui technique et contribuera à améliorer la performance des systèmes de suivi évaluation de leurs projet

➤ Aussi, cette étude fournira au CESAG un support pédagogique dans le domaine de la gestion des projets et des éléments de recherche en suivi évaluation des projets exécutés par les ONG.

➤ L'étude nous offre également l'occasion de mettre en exergue les compétences acquises dans le domaine de la gestion des projets afin de contribuer à l'amélioration de la gestion des projets au niveau de l'ONG.

La démarche adoptée par la présente étude s'articule autour:

❖ D'un stage de fin d'étude à Enda Graf Sahel au cours duquel le projet a été choisi parmi tant d'autres.

❖ D'une recherche documentaire qui consiste à faire une revue de la littérature, à consulter des ouvrages de référence, des supports de cours, des rapports d'activités de l'ONG et autres documents qui traitent de la question du suivi-évaluation en général et du projet Adeter en particulier

❖ De l'élaboration de questionnaires et guide d'entretien en vue de recueillir des données sur le système de suivi-évaluation pouvant nous permettre d'avoir une opinion sur sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa durabilité en d'autres termes sa performance

❖ D'une enquête sur le terrain en vue d'interroger des acteurs du suivi-évaluation du projet Adeter choisi de façon raisonnée.

❖ Du dépouillement, l'analyse et l'interprétation des données du terrain .Il s'agira de traiter les résultats de l'enquête, les analyser et les interpréter afin de faire ressortir les variables et facteurs déterminants expliquant ces résultats.

❖ De la formulation des recommandations avec un plan d'action pour leur mise en œuvre. En effet, au regard des faiblesses relevées, il convient de proposer des solutions pertinentes, viables, réalistes et réalisables afin de corriger les faiblesses et améliorer la performance du système de suivi évaluation.

Cette étude sur la performance du suivi-évaluation du projet Adeter est articulée autour de deux (2) grandes parties comprenant chacune deux (2) chapitres.

La première partie aborde le cadre théorique, le contexte et la méthodologie de l'étude.

La deuxième partie est consacrée à la présentation, à l'analyse, à l'interprétation des résultats et aux recommandations d'amélioration.

Ces deux parties sont précédées d'une présentation générale et bouclées par une conclusion générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PARTIE I : CADRE THEORIQUE, CONTEXTE ET
METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

L'objet de cette première partie est de présenter de façon succincte les différents concepts relatifs aux projets et au système de suivi-évaluation des projets de développement à travers une revue de la littérature et la méthodologie adoptée.

Cette partie est composée de deux(2) chapitres. Le premier chapitre traite de la revue de la littérature sur le suivi-évaluation des projets. Dans ce chapitre, nous exposerons les généralités sur les concepts de projets, de suivi, d'évaluation, de suivi-évaluation et de performance afin de mieux cerner le thème de notre étude. Le second chapitre présentera le modèle qui nous permettra d'analyser la problématique de la performance des projets de développement et la méthodologie à suivre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1: GENERALITES SUR LES PROJETS, LE SUIVI, L'EVALUATION ET LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Dans ce chapitre, nous exposerons les généralités sur les concepts de projets, de suivi, d'évaluation, de suivi-évaluation et de performance afin de mieux cerner le thème de notre étude.

1.1 GENERALITES SUR LES PROJETS

1.1.1 Définition du concept de projet

L'historique du mot projet provient du mot latin projectum, « jeter quelque chose vers l'avant » dont le préfixe pro- signifie « qui précède dans le temps » et le radical jacere signifie « jeter ». Ainsi, le mot « projet » voulait initialement dire « quelque chose qui vient avant que le reste ne soit fait ». ¹ Bien sûr qu'avec le développement du management la littérature a enregistré de nombreuses approches du concept de projet.

Pour le Project Management Institute (PMI) : un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. ²

L'AFNOR donne la définition suivante: « un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources précises » ³

Dans la même logique, la COMMISSION EUROPEENNE pense que « le projet est une série d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire des résultats spécifiques dans un délai donné ». ⁴

La norme NF EN ISO 9 000 définit le projet comme un : « Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources » ⁵.

Pour notre part, on va se permettre une simplification pour dire que le projet est la transformation d'une situation de départ imparfaite à une situation future souhaitée ou souhaitable moins imparfaite dans un processus dynamique mobilisant des ressources matérielles, financières, humaines et informationnelles et limitée dans le temps.

¹ Ahmadou TRAORE(2015), codex conception des projets, CESAG, Dakar, Sénégal

² Guide du Corpus des connaissances en management de projet Troisième édition (Guide PMBOK®) p 5

³ Management de projet – Qualité et efficacité des organisations – éd AFNOR – 1995

⁴ EUROPEAID(2001) Office de Coopération, PCM Groupe p 3

⁵ AFNOR(2003), Dictionnaire de la qualité, p 149

A l'analyse de ces différentes définitions, on voit que le concept de projet implique toujours cinq mots clés qui sont : objectifs, activités, résultats, délais, qualité, coût qu'il convient de clarifier.

➤ Objectifs : ils se présentent sous deux dimensions. On a d'une part, l'objectif global qui est la finalité à laquelle le projet est supposé contribuer. C'est également l'impact désiré du projet sur les conditions socio-économiques des bénéficiaires. Exemple: Réduire l'extrême pauvreté et la faim⁶. D'autre part, on a les objectifs spécifiques qui représentent la situation escomptée au terme du projet. Il est généralement précis et fixe les niveaux de performance en termes qualitatifs et quantitatifs. Exemple : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour.⁷

➤ Résultats : on en distingue deux sortes. Les résultats opérationnels obtenus dans le court terme sont des produits ou extrants ou outputs tangibles du projet issus des activités réalisées. Exemple 100 femmes rurales sont formées à l'entrepreneuriat. Tandis les résultats de développement se situent dans le moyen et long terme. Ils s'identifient aux effets et impact du projet sur les bénéficiaires. Exemple: les femmes rurales formées diversifient leurs sources de revenus.

➤ Activités: c'est l'ensemble des actions à mener afin d'aboutir à un résultat. Ces activités doivent être listées et soigneusement planifiées pour l'efficacité du projet. Exemple: former la population à la création de micro- projets

➤ Délai: les projets ont un début et une fin. Le temps est la seule ressource non renouvelable qui constitue une contrainte dans la planification opérationnelle des projets.

➤ Qualité: ce sont les spécifications techniques du livrable du projet qui doivent être conformes aux exigences du besoin exprimé. Elle constitue une contrainte du projet.

➤ Coût: c'est le budget des activités à mener. Dans un contexte de rareté des ressources financières le coût constitue une contrainte pour le projet.

Ces éléments laissent entrevoir les traits caractérisant les projets.

⁶ Objectif 1 des OMD

⁷ Cible 1 de l'objectif 1 des OMD

1.1.2 Caractéristiques des projets

Les projets ont des objectifs: les projets ont des buts et objectifs clairement définis et exposés pour produire des résultats clairement définis. Leur but est de résoudre un «problème», ce qui implique une analyse préalable des besoins. Suggérant une ou plusieurs solutions, ils visent un changement social durable.

Les projets sont réalistes : leurs objectifs doivent être réalisables, ce qui implique la prise en compte non seulement des exigences socioculturelles, environnementales, mais aussi des ressources financières, matérielles et humaines disponibles.

Les projets sont limités dans le temps et dans l'espace : ils possèdent un début et une fin et se déroulent dans un lieu et un contexte spécifiques.

Les projets sont soumis à des contraintes de coût et de qualité.

Les projets sont complexes : les projets peuvent faire appel à diverses compétences en matière de montage et de conduite, et impliquer divers partenaires et acteurs.

Les projets sont collectifs : les projets sont le produit d'une entreprise collective. Ils sont conduits par une équipe pluridisciplinaire, impliquent divers partenaires et répondent aux besoins d'un public cible.

Les projets sont uniques : les projets naissent d'une idée nouvelle. Ils apportent une réponse spécifique à un besoin (problème) dans un contexte spécifique. Ils sont donc innovants.

Les projets sont une aventure en soi: chaque projet est différent et novateur; il implique forcément une certaine incertitude et des risques. Incertitudes d'ordre technologique, environnemental, culturel, politique, réglementaire.

Les projets peuvent être évalués : les projets sont planifiés et organisés selon des objectifs mesurables qui doivent pouvoir être évalués.

Les projets sont constitués de plusieurs phases : les projets se composent de phases distinctes et identifiables qui constituent son cycle de vie dynamique.

1.1.3 Typologie des projets

On peut classer les projets:

Selon la taille: on a:

- les microréalisations qui sont des projets avec initiative à la base réalisés le plus souvent par une association, un groupement ou une ONG (les activités génératrices de revenu)
- les micro-projets sont des projets souvent individuels, de création d'entreprise
- les macro-projets qui ont un impact sur les agrégats macro-économiques
- les méga-projets de grande portée qui font intervenir plusieurs pays.

Selon la finalité: on a :

- les projets à but monétaire (projet de développement industriel, artisanal, agricole) et les projets à but non monétaire (projet de santé publique, d'éducation nationale, de services sociaux).

Selon la nature juridique: on a

- projets publics mis en œuvre par l'Etat (construction d'un barrage hydro électrique)
- projets privés mis en œuvre par une entreprise privée (la construction d'un garage automobile informatisé).

Selon le secteur d'intervention: on a

- projets agricoles (projet de vulgarisation de nouvelles techniques agricoles);
- projets d'éducation (projet de construction d'écoles en zone rurale);
- projets industriels (montage d'usine de substitution aux importations);
- projets de santé (projet de lutte contre le paludisme).

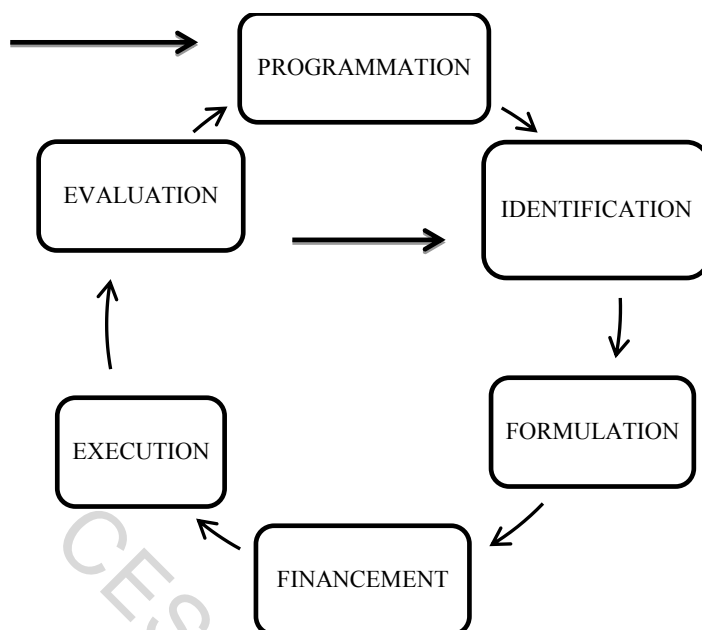
1.1.4 Cycle de vie des projets

Les projets à l'image des êtres vivants naissent, vivent et meurent. Le Cycle de vie du Projet varie en fonction de sa nature et selon les bailleurs. Ainsi, on a :

- les micro-projets ont un cycle à trois phases: élaboration – exécution - évaluation
- les projets d'ingénierie ont un cycle à quatre phases: identification-planification-exécution-clôture.
- les projets de développement financés par l'Union Européenne ont un cycle à six phases.⁸ Chaque phase à sa fonction propre. Dans chaque phase, des activités spécifiques doivent être exécutées et des informations spécifiques collectées afin que les acteurs impliqués soient en mesure de prendre des décisions avisées. Ces six phases sont:

⁸EuropAid Office de Coopération (2001), Manuel de gestion de cycle de projet, p 3

Figure 1: Cycle de vie de projet



Source : (ad hoc 1993, EUROPEAID Office de Coopération 2001, PCM Groupe).

La programmation : pendant cette phase, la situation aux niveaux national et sectoriel est analysée afin de dégager les priorités sectorielles de la coopération. Ces priorités qui sont de grandes orientations stratégiques sont confinées dans le document de stratégie pays à l'intérieur duquel programmes et projets vont pouvoir être identifiés et préparés.

L'identification : durant cette étape, des idées de projet conformes aux priorités de développement mentionnées dans le document de stratégie pays sont identifiées. Ensuite des études pour évaluer la pertinence et la faisabilité éventuelles de ces idées de projet sont effectuées en vue d'une sélection.

La formulation ou l'instruction : durant la phase d'instruction, les idées de projet pertinentes sont traduites en plans opérationnels de projet. Les bénéficiaires et les autres parties prenantes participent à la spécification détaillée de l'idée de projet dont la faisabilité (ses chances de réussite) et la viabilité (sa propension à procurer des bénéfices à long terme aux bénéficiaires) sont évaluées.

Le financement : durant cette phase, les propositions de projet sont examinées par un comité de financement et une décision est rendue quant à l'attribution ou le refus du financement du projet. Ainsi la convention de financement est établie et des appels d'offre sont lancés concernant l'assistance technique au projet.

La mise en œuvre ou l'exécution : exécution du projet par la mise en œuvre des moyens prévus dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats et l'objectif spécifique du projet. Durant cette phase on rédige les plans d'exécution et des rapports de suivi.

L'évaluation : Pendant cette phase, des consultants externes sont engagés par le bailleur et le pays partenaire pour étudier l'impact ou les effets positifs ou négatifs de l'intervention. Des leçons peuvent ainsi être tirées concernant la conception, l'intervention et le processus de planification. Une évaluation de mi-parcours permet de générer de nouvelles idées pour rendre le projet plus efficace et efficient.

1.1.5 La trilogie projet-programme-plan

Projet, programme, plan sont trois éléments qui vont ensemble dans la logique du développement.

Le projet est un ensemble d'activités interdépendantes visant à la réalisation d'un objectif spécifique à court terme.

Un programme est « un ensemble de projets connexes gérés de façon coordonnée. Il peut comprendre un nombre de projets distincts ayant des similitudes et/ou des objectifs communs. Les programmes sont mis en place pour atteindre un but stratégique »⁹.

Le plan est un ensemble de programmes dont de plusieurs projets dont l'objectif est de résoudre un problème économique ou social à l'échelle nationale ou régionale. C'est un cadre de référence nationale pour le développement. Exemple: le Plan Sénégal Emergent(PSE).

Il ressort de ces définitions que le projet est un sous-ensemble du programme qui est lui-même une composante du plan.

⁹ MOINE, Jean-Yves (2013), Le grand livre de la gestion de projet, AFNOR, p 29

Tableau 1: Etude comparative projet/programme

Points de divergence	Projets	Programmes
Temps	Les projets visent le court et le moyen terme	Les programmes visent le long terme
Espace	Les projets sont élaborés par rapport aux potentialités et aux contraintes d'une localité	Les programmes sont à l'échelle nationale, d'une région ou d'un secteur économique.
Objectifs	Les objectifs des projets sont en général quantitatifs et opérationnels	Les objectifs des programmes s'inscrivent plus dans le cadre du développement social. Ils sont généralement qualitatifs
Résultats	Les résultats sont mesurables et ont des retombées sur l'espace d'intervention du projet	Les résultats des programmes sont estimables mais pas toujours mesurables. Les retombées ont une importance nationale et souvent mondiale
Populations bénéficiaires	Les bénéficiaires des projets sont membres actifs car il sont informés, impliqués et consultés. La participation est plus active	Les bénéficiaires des programmes participent à la réalisation de programmes à travers des projets satellites du programme

1.1.6 Principaux acteurs et partenaires du projet

Les projets en général et les projets de développement en particulier font intervenir plusieurs acteurs ayant souvent des intérêts très divergents qu'il faut concilier.

➤ La maîtrise d'ouvrage ¹⁰ est l'entité qui commande le projet. Il est porteur de choix mais n'a pas les compétences techniques. C'est lui qui finance les travaux, à ce titre il est appelé le donneur d'ordre. Au début du projet, il valide l'idée initiale et décide de la réalisation ou non du projet. En cours d'exécution, il valide les documents stratégiques, les étapes clé, les propositions d'adaptation en cas de nécessité. Il accorde les moyens et assure un appui fort aux acteurs. A l'issue du projet, il décide des suites éventuelles à donner au projet. En général, cette fonction est dévolue au comité de pilotage.

¹⁰ AFITEP(1998), Le management des projets, principes et pratiques, Paris AFNOR p 10

- La maîtrise d'ouvrage déléguée : lorsque le maître d'ouvrage n'a pas l'expérience requise pour piloter le projet, il fait appel à un maître d'ouvrage délégué. Celui-ci est chargé de faire l'interface entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage, afin d'aider ce dernier à définir clairement ses besoins et de vérifier auprès du maître d'œuvre si l'objectif est techniquement réalisable.
- La maîtrise d'œuvre¹¹ : C'est la personne physique ou morale qui reçoit mission du maître d'ouvrage pour assurer la conception et le contrôle de la réalisation de l'ouvrage conformément au programme de celui-ci.
- La sous-traitance : C'est lui qui a en charge la réalisation des travaux sous l'autorité du maître d'œuvre pour le compte du maître d'ouvrage, conformément au cahier de charges. Il est lié au maître d'ouvrage par un contrat.
- Le bailleur ou le partenaire technique et financier est celui qui apporte les fonds. Son souci est d'avoir une visibilité sur l'impact du projet qu'il finance. En tant que financier de l'opération, il contrôle le respect des procédures, apprécie les effets et l'impact de l'opération. Il peut décider de continuer ou d'arrêter le financement.
- Les bénéficiaires sont des personnes ou groupe de personnes pour qui le projet est réalisé. En tant que tels, ils contribuent à la conception, à la réalisation et à la gestion du projet. Ils apprécient les changements entraînés par les réalisations.

1.2 LES CONCEPTS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

1.2.1 Le suivi

1.2.1.1 Définition

« Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet »¹². C'est donc un support de pilotage de projet se traduisant par:

- une activité soutenue, permanente de collecte de données et d'informations;
- un système de traitement des données;
- et un système de diffusion de l'information.

¹¹ AFITEP(1998), Le management des projets, principes et pratiques, Paris AFNOR p 10

¹² IFRC (2012), Guide pour le suivi et l'évaluation des projets et programme, p 14

1.2.1.2 But

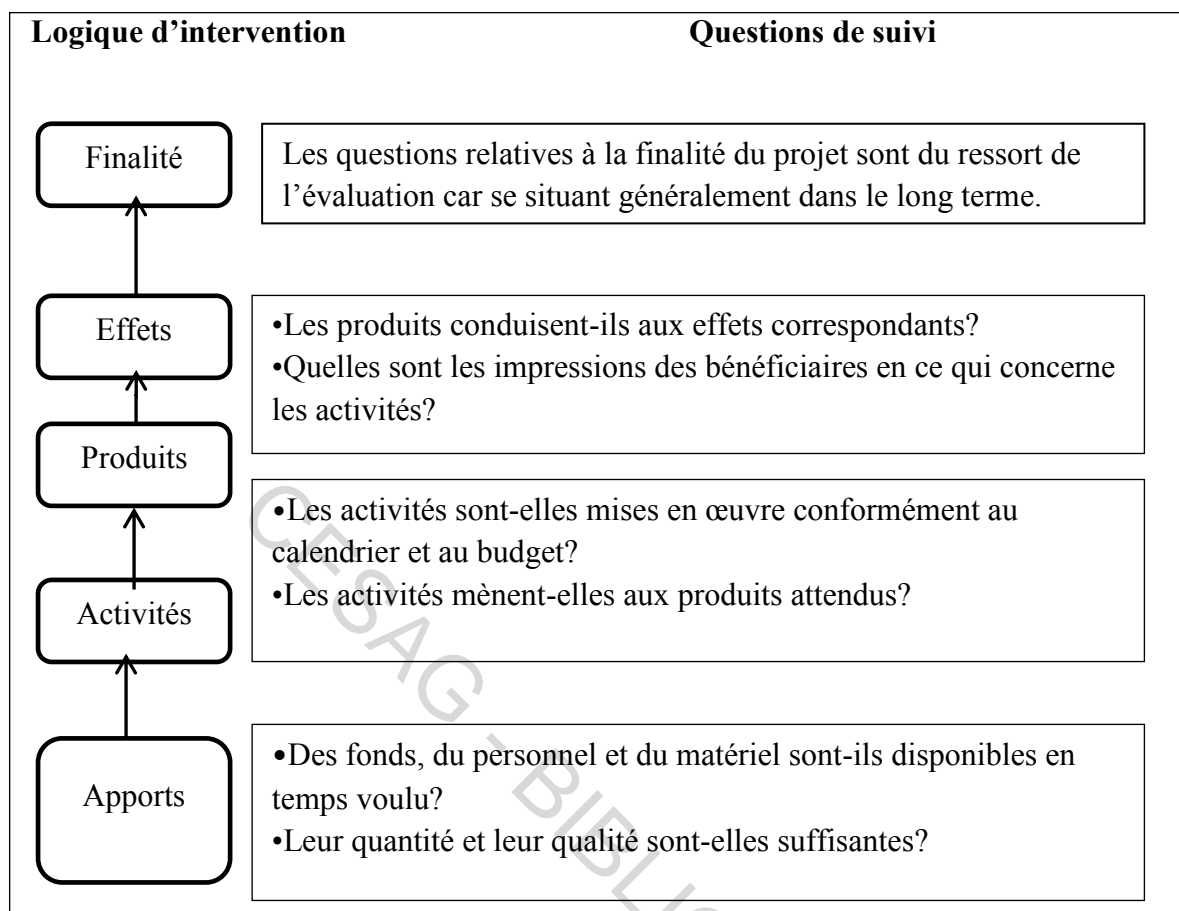
Le but du suivi est d'assurer une mise en œuvre effective et efficace des Projets Programmes Politiques (PPP) en fournissant à tous les niveaux de leur coordination des informations remontantes qui permettront aux responsables du projet d'améliorer les plans d'opérations et de faire au besoin le nécessaire pour remédier aux insuffisances et aux contraintes qui se présentent dans l'exécution de chaque élément ou de l'ensemble des PPP¹³.

Par ailleurs, le suivi doit permettre de fournir de l'information à l'intention des différents acteurs pour démontrer:

- la bonne utilisation des fonds et des moyens mis à la disposition du projet;
- que les destinataires et bénéficiaires sont ceux qui répondent au cadre priorisé par les acteurs impliqués dans le projet;
- que les activités réalisées, les résultats et les effets obtenus correspondent aux objectifs fixés par ces mêmes acteurs.

¹³ Cours de suivi-évaluation du Professeur Ahmadou TRAORE

Figure 2: Questions de suivi et cadre logique



Le suivi du processus (des activités) évalue l'utilisation des apports et des ressources, l'avancement des activités et la réalisation des produits. Il sert à analyser « comment » les activités sont exécutées; leur efficacité en termes de respect des délais et d'utilisation des ressources. Ce suivi utilise des outils tels que le calendrier du projet, le réseau de PERT, le diagramme de GANTT, les fiches de budget, le tableau des affectations de ressources. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et sert de point de départ à l'évaluation de l'impact. Par exemple, dans le cadre d'un projet de soutien psycho-social, il faudra déterminer si les activités permettent de réaliser les produits qui contribuent à renforcer la résilience de la communauté et sa capacité de se relever après une catastrophe

Le suivi des résultats est axé sur les effets et l'impact du projet. Il s'agit d'une forme d'évaluation visant à déterminer si le projet est en voie d'atteindre les résultats planifiés

¹⁴ IFRC (2012), Guide pour le suivi et l'évaluation des projets et programmes p 15

(produits, réalisations et impact) et s'il a des effets non recherchés (positifs ou négatifs). Ce suivi utilise comme outils le cadre logique, l'échéancier des activités.

Le suivi de la conformité vérifie la conformité du projet avec les règlements définis par les parties prenantes et les résultats attendus, les modalités des subventions et des contrats, les lois et règlements publics locaux et les valeurs morales. Par exemple, dans le cadre des programmes d'hébergement, il s'agit de déterminer si les logements sont conformes aux normes nationales et internationales en matière de construction.

Le suivi du contexte (de la situation) surveille l'environnement du projet, notamment les hypothèses et les facteurs qui peuvent nuire à la réalisation du projet, mais aussi les imprévus tels que:

- les fluctuations conjoncturelles : prix, marchés, inflation, etc.
- les facteurs économiques externes : crise financière, crise alimentaire, etc.
- Il englobe le suivi de la situation locale ainsi que le contexte politique, institutionnel, réglementaire et de financement dans lequel est mené le projet. Par exemple, si un projet est mis en œuvre dans une région exposée aux conflits, il s'agira de suivre l'évolution des affrontements éventuels, qui pourraient non seulement nuire à la réalisation du projet mais aussi mettre en danger le personnel et les matériels.

Le suivi des bénéficiaires est axé sur la perception qu'ont les bénéficiaires du projet. Il permet de mesurer la satisfaction et de recenser les réclamations des bénéficiaires, notamment en ce qui concerne leur participation, la façon dont ils sont traités, l'accès aux ressources et les changements apportés. Il devrait tenir compte des différents groupes de population et de la perception qu'ont les bénéficiaires indirects du projet.

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

Le suivi organisationnel est axé sur la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre du projet et au niveau des partenaires. Ce suivi met

un focus sur le degré de communication et de collaboration entre le projet et les organisations ayant des intérêts dans le projet.

1.2.1.4 Les Acteurs du suivi

A chacun des niveaux d'intervention correspond un acteur particulier de suivi :

Au niveau de l'action : les bénéficiaires et les réalisateurs directs (agents du projet/unité de gestion du projet);

Au niveau de l'appui : les structures d'encadrement technique ou de formation ;

Au niveau du financement : les partenaires techniques et financiers (PTF).

1.2.1.5 Périodes de suivi

La périodicité varie selon les besoins et les acteurs:

Le suivi par les bénéficiaires et l'unité de gestion du projet est beaucoup plus rapproché voire quotidien;

Au niveau des structures d'encadrement technique et de formation le suivi est plus espacé et peut être mensuel, trimestriel ou semestriel.

Les partenaires techniques et financiers quant à eux organisent des missions de supervision ou des revues une ou deux fois dans l'année. Cependant, les bailleurs de fonds exigent aussi de leurs partenaires des rapports d'avancement périodiques (trimestriels, semestriels).

1.2.1.6 Bonnes pratiques en matière de suivi

- Les données de suivi devraient être bien ciblées, nécessaires et suffisantes.
- Le suivi devrait être systématique, fondé sur des indicateurs et des hypothèses prédéterminés.
- Le suivi devrait aussi rechercher les changements imprévus dans le projet et son contexte, afin d'ajuster les plans de mise en œuvre du projet.
- Le suivi devrait être mené en temps opportun, afin que l'information puisse être utilisée facilement pour guider la mise en œuvre du projet.
- Le suivi devrait être participatif, c'est-à-dire qu'il convient d'y associer les parties prenantes clés telles que les bénéficiaires; ce qui favorise la compréhension et l'appropriation
- L'information découlant du suivi n'est pas seulement utile pour la gestion du projet ; elle doit être aussi partagée aux parties prenantes concernées et si besoin être disséminée dans l'environnement du projet.

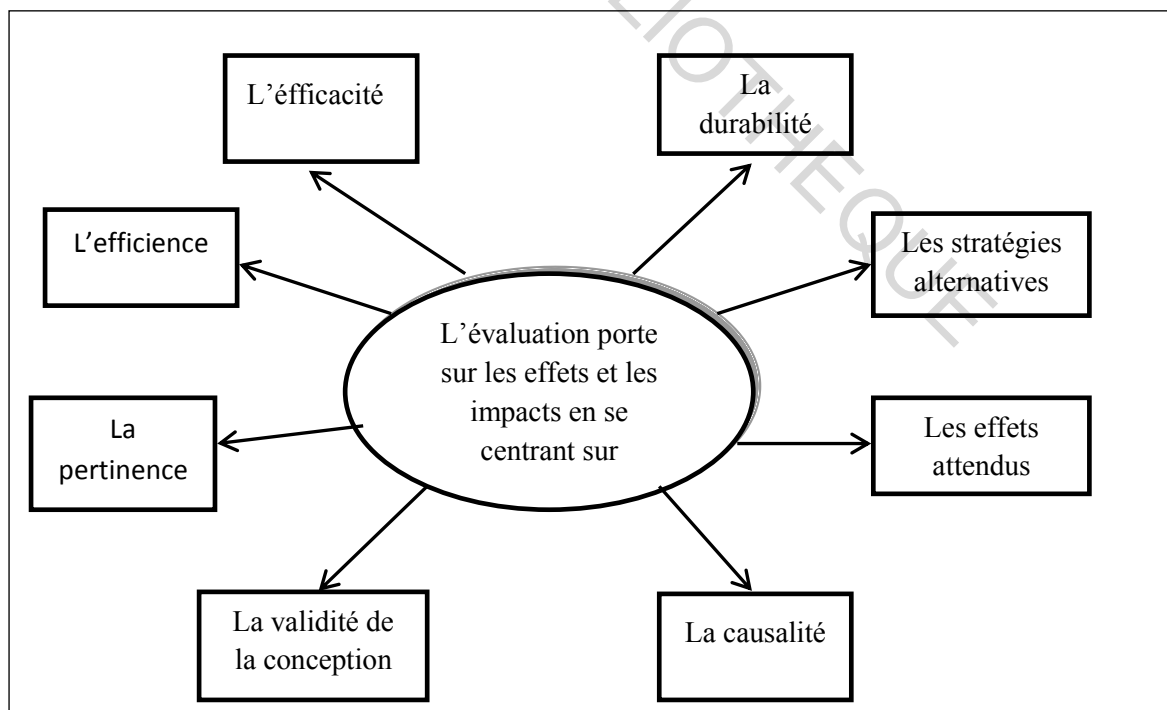
1.2.2 L'évaluation

1.2.2.1 Définition

« Si vous n'évaluez pas les résultats vous ne pourrez pas distinguer la réussite de l'échec »,
« Si vous pouvez faire la preuve de l'atteinte des résultats, vous pouvez obtenir l'appui du public »¹⁵. Ces deux citations donnent tout son sens à l'évaluation. Ainsi l'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. C'est également une vérification périodique de la **pertinence, de l'efficacité, de l'efficacé, de l'impact, de la viabilité** économique et financière et de la viabilité d'un projet dans le contexte des objectifs qui lui ont été assignés.

L'objet de l'évaluation est d'estimer les effets et les impacts et d'analyser le processus d'un projet. A la différence du suivi, l'évaluation en général s'inscrit dans une perspective à long terme et à grande échelle afin de rendre les résultats plus particulièrement utiles à la conception, à la planification, à l'évaluation de la durabilité et pour le développement des projets et programmes futurs. L'évaluation s'inscrit donc dans une logique de capitalisation des acquis.

Figure 3: Objet de l'évaluation



¹⁵ Osborne & Gaebler, 1992 cités par Jody Zall Kusek et Ray. C Rist dans le guide 'vers une culture du resultat' Banque Mondiale 2005 p 11

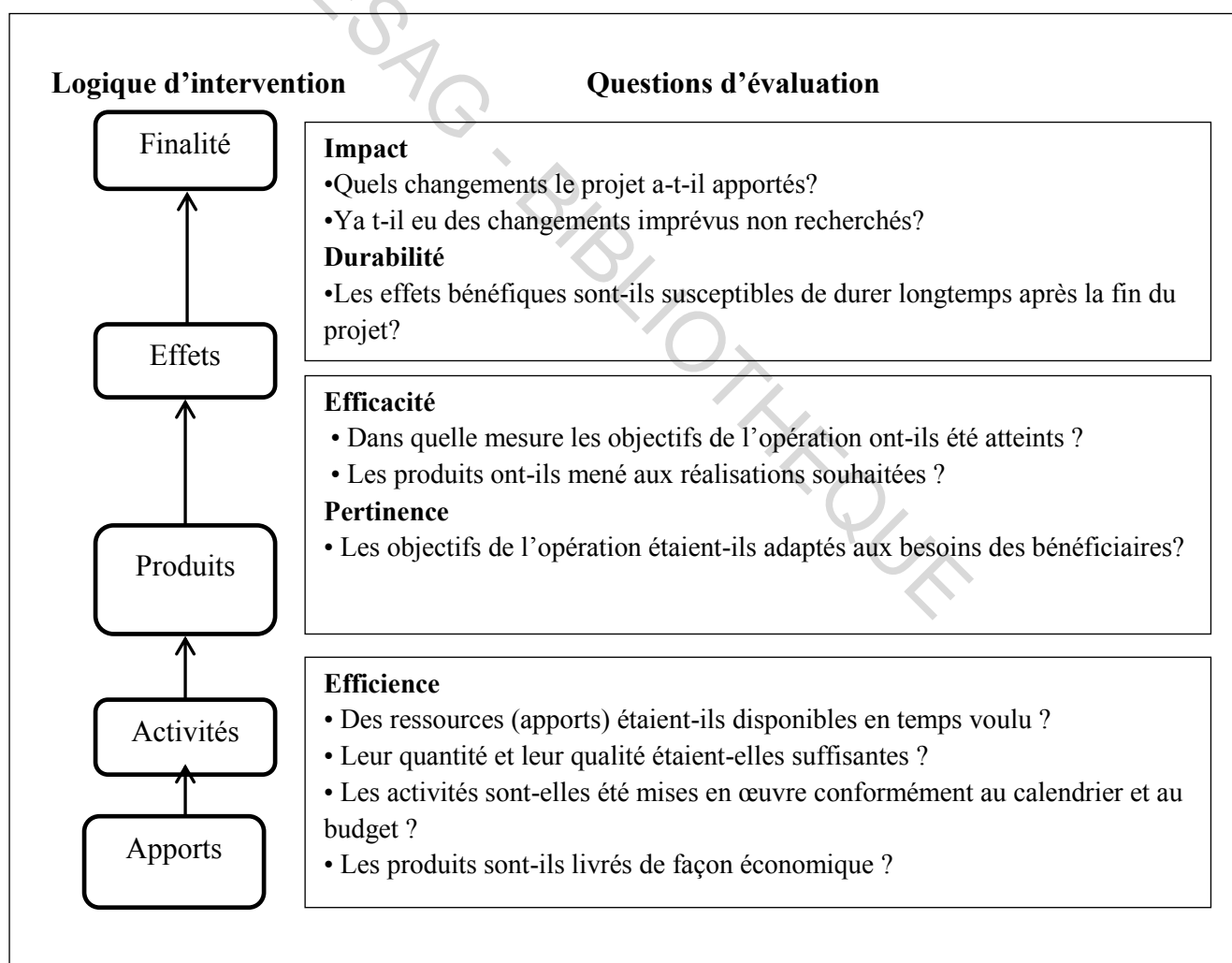
Source : BIT (1996), La conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique, manuel de formation

1.2.2.2 But

Le but de l'évaluation est d'examiner et apprécier les réalisations d'un projet par rapport aux attentes initiales et de tirer parti de l'expérience acquise dans ce projet pour améliorer la conception des projets et programmes à venir.

L'évaluation fournit de l'information sur: la stratégie (fait-on les bonnes choses ?), les opérations (fait-on les choses correctement ?), l'apprentissage (existe-t-il de meilleures façons de faire les choses ?). Ainsi, l'évaluation peut enrichir les connaissances des parties prenantes du projet à propos de ce qui fonctionne ou non et sur les raisons de ces succès ou de ces échecs. L'évaluation porte sur les différents niveaux d'objectifs du cadre logique. Ainsi à chaque niveau un questionnement est fait pour apprécier objectivement l'intervention.

Figure 4: Questions d'évaluation et cadre logique



1.2.2.3 Types et formes d'évaluation

- Selon le moment de l'évaluation

L'évaluation formative est menée durant la mise en œuvre d'un projet/programme pour améliorer les performances et vérifier la conformité.

L'évaluation récapitulative est réalisée au terme de la mise en œuvre pour mesurer l'efficacité et l'impact du projet/programme. Elle est en général interne.

L'évaluation à mi-parcours est une évaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre. En général, il n'est pas nécessaire de faire appel à un évaluateur indépendant ou externe pour ce type d'évaluation, à moins que des besoins spécifiques ne l'exigent. Au terme de cet exercice un rapport de l'avancement du projet et d'éventuelles propositions de changements dans la conception du projet pour la période de mise en œuvre restante sont dressés.

L'évaluation finale est une évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet/programme ont été atteints. Tout programme/projet devrait faire l'objet d'une évaluation finale, interne ou externe, une documentation sur les ressources utilisées, les résultats et les progrès en vue des objectifs.

L'évaluation ex-post est effectuée quelque temps après la fin du projet pour évaluer l'impact et la durabilité à long terme du projet/programme des acquis.

- Selon les personnes qui mènent l'évaluation

L'évaluation interne ou autoévaluation est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un projet/programme. Elle peut être moins onéreuse qu'une évaluation externe et contribuer à renforcer les capacités et l'implication du personnel. Toutefois, elle peut parfois manquer de crédibilité aux yeux de certaines parties prenantes, telles que les bailleurs, car elle est considérée comme plus subjective. Elle est plus axée sur les enseignements à tirer que sur la redevabilité.

L'évaluation externe ou indépendante est effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique. Elle est axée sur la redevabilité.

L'évaluation participative est menée avec les bénéficiaires et d'autres acteurs clés, et peut favoriser leur autonomisation en renforçant leurs capacités, leur implication et leur soutien.

L'évaluation conjointe est le fruit d'une collaboration entre plusieurs partenaires d'exécution. Elle permet de bâtir un consensus à différents niveaux, de gagner en crédibilité et d'assurer un soutien concerté.

- Selon les techniques ou méthodes d'évaluation

Une évaluation en temps réel est une évaluation menée pendant la mise en œuvre du projet/programme pour fournir des informations immédiates sur les moyens d'améliorer la mise en œuvre en cours. Elle est plus axée sur les enseignements à tirer en temps réel que sur l'impact ou la redevabilité.

Une méta-évaluation est utilisée pour évaluer le système d'évaluation. Elle est principalement utilisée pour: dresser l'inventaire des évaluations pour orienter le choix des activités d'évaluation ; faire une synthèse des résultats de l'évaluation ; vérifier la conformité avec les politiques relatives à l'évaluation et les meilleures pratiques ; voir si les évaluations sont bien diffusées et utilisées pour favoriser l'apprentissage institutionnel et le changement, entre autres.

Une évaluation thématique est axée sur un thème spécifique, tel que la problématique hommes-femmes ou l'environnement, et porte généralement sur différents projets ou programmes.

Une évaluation d'impact est axée sur l'effet plutôt que sur la gestion et l'exécution d'un projet/programme. De ce fait, elle est généralement réalisée après l'achèvement du projet dans le cadre d'une évaluation finale ou d'une évaluation ex-post.

1.2.2.4 Acteurs de l'évaluation

Les différents acteurs de l'évaluation se caractérisent en fonction des différents types d'évaluation :

L'évaluation externe est conduite par des évaluateurs extérieurs à l'action qui sont en général des consultants indépendants. Ils sont choisis par le partenaire financier ou technique et assurent des fonctions de contrôle pour son compte.

L'évaluation dite interne est animée par les bénéficiaires et les agents du projet.

L'évaluation conjointe est menée par des consultants externes indépendants et des agents du projet. Dans tous les cas, une bonne évaluation se doit d'être participative. A cet effet, elle doit mobiliser toutes les parties prenantes du projet.

1.2.2.5 Périodes d'évaluation

La périodicité de l'évaluation varie en fonction de l'importance du projet, de sa durée et des exigences du partenaire technique et financier.

Selon la Banque Mondiale, l'évaluation s'avère cruciale :

« Lorsque le suivi révèle des divergences importantes et prolongées entre la performance prévue et la performance actuelle ;

Au moment où l'on procède à l'allocation de budget ou de ressources au niveau des projets, programmes ;

Au moment de prendre la décision d'étendre ou non une expérience pilote ;

Lorsqu'on observe des réalisations différentes à partir des Projets, Programmes, Politiques similaires »¹⁶.

En général, les missions d'évaluations sont planifiées et contenues dans le plan de suivi-évaluation élaboré avant la mise en œuvre du projet.

1.2.2.6 Bonnes pratiques et normes de l'évaluation¹⁷

Une mission d'évaluation réussie est celle qui adhère aux normes et pratiques suivantes :

- Utilité : les évaluations doivent être utiles et utilisées.
- Faisabilité : les évaluations doivent être réalistes, gérées avec tact et diplomatie, et efficaces par rapport aux coûts.
- Éthique et légalité : l'évaluation ne doit pas refléter des intérêts personnels ou sectoriels. Les évaluateurs doivent avoir une intégrité professionnelle, respecter les droits des institutions et des individus afin de fournir des informations de manière confidentielle, être sensibles aux croyances et aux habitudes des environnements culturels et sociaux locaux
- Impartialité et indépendance : les évaluations devraient être impartiales et donner une appréciation détaillée et objective qui tient compte du point de vue de toutes les parties

¹⁶ Extrait du guide vers une culture du résultat, Jody Zall Kusek et Ray. C Rist, Banque Mondiale 2005 p 111

¹⁷ Guide pour la planification du suivi et de l'évaluation axes sur les résultats de développement du PNUD 2009 p 129

prenantes. L'indépendance s'applique aux évaluations externes, pour lesquelles les évaluateurs ne sont pas parties prenantes de l'intervention évaluée et n'y ont pas d'intérêts particuliers.

- **Transparence** : les évaluations devraient être menées de façon ouverte et transparente.

Précision : les évaluations devraient être techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour en démontrer la validité ou le bien-fondé.

- **Participation** : les parties prenantes devraient être consultées et véritablement associées au processus d'évaluation si cela est possible et justifié.

- **Collaboration** : la collaboration entre les principaux partenaires opérationnels dans le processus d'évaluation contribue à renforcer la légitimité et l'utilité de l'évaluation.

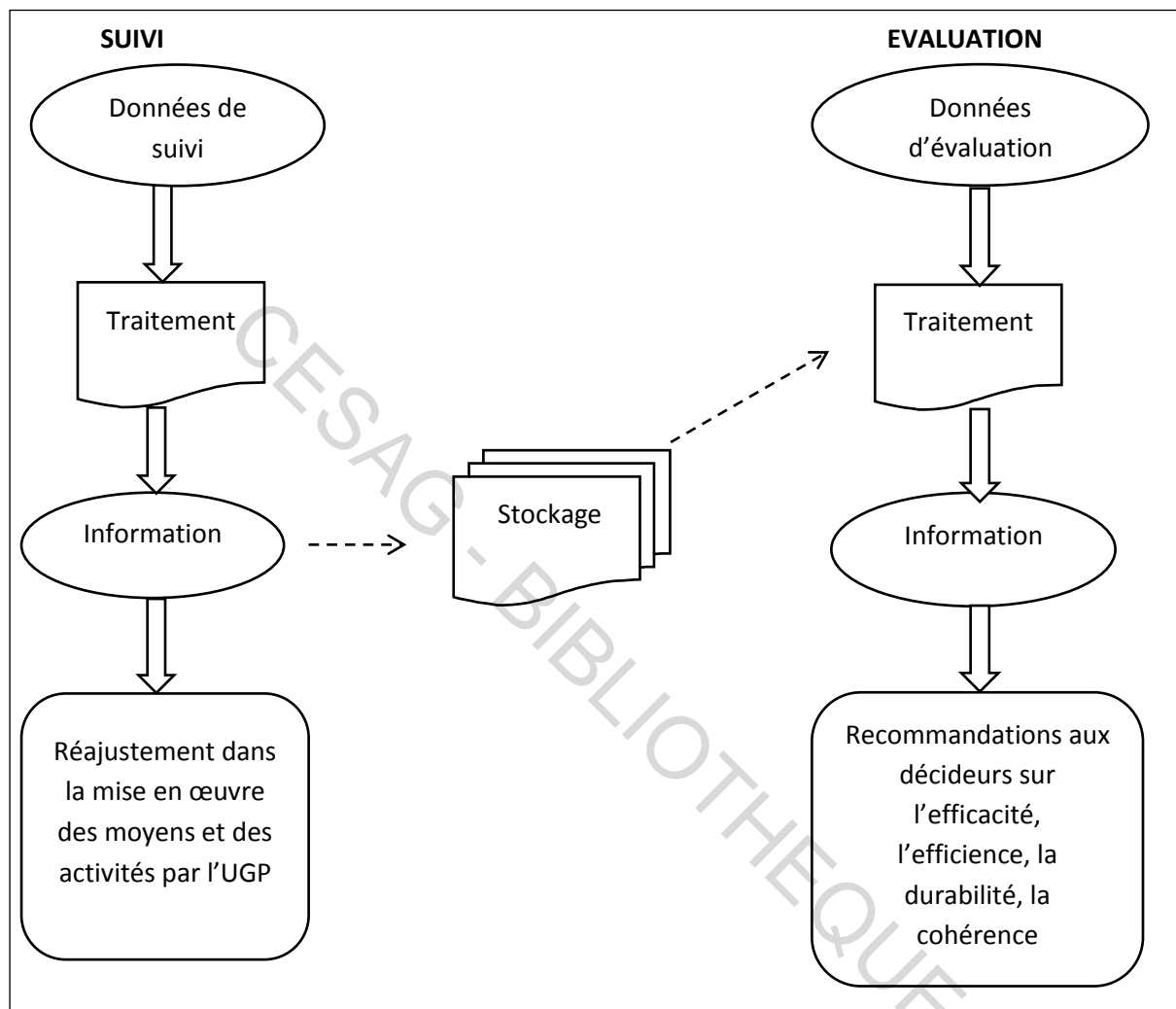
Les divergences entre ces deux concepts de suivi et évaluation quant à leur but, leur période d'intervention, leurs acteurs et leur portée sont résumées dans le tableau ci –après :

Tableau 2: Comparaison des principales caractéristiques du suivi et de l'évaluation

Éléments de comparaison	Suivi	Evaluation
Pourquoi ?	Vérifier le bon déroulement Eclairer la prise de décision et des 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 a long terme et l'apprentissage, Et rendre compte
Quand ?	Continu et permanent durant le projet	Périodique, mi- parcours, à la fin 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
Champ d'étude	Centré sur : Les apports L'efficacité L'exécution La conformité Les activités Les produits Certaines données relatives au but	Centré sur : Les causes et effets Les changements Les résultats pour atteindre le but et l'objectif Les coûts par rapport aux résultats

Le suivi et l'évaluation bien que présentant des caractéristiques différentes sont liés entre eux. En effet, le suivi fournit de la matière (informations) à l'évaluation qui les traite et les utilise pour prendre de bonnes décisions. Le tableau suivant décrit ce processus.

Figure 5: Relations de complémentarité entre suivi et évaluation



Source : cours de suivi-évaluation d'Ahmadou TRAORE, Professeur associé au Cesag

1.3 LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

1.3.1 Définition

Le FIDA définit le système de suivi-évaluation, comme « l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et l'analyse de l'information, et d'établissement des rapports auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions, des moyens et des compétences nécessaires

pour que les résultats du suivi-évaluation contribuent valablement au processus de prise de décisions, de réflexion critique et de capitalisation»¹⁸.

1.3.2 Caractéristiques d'un bon système de suivi-évaluation

Un bon système de suivi-évaluation doit :

- Etre en cohérence avec le cadre logique du projet;
- Etre léger et fluide, ne souffrant d'aucuns goulots d'étranglement dans l'accessibilité de l'information aussi en termes de coûts que de temps. Il est admis que le budget alloué au suivi-évaluation doit avoisiner 3% du budget du projet.
- Cibler avec pertinence les indicateurs et les renseigner ;
- Etre concerté : incluant les parties prenantes (bénéficiaires, personnel du projet, bailleurs etc.)

Figure 6: Illustration de l'approche participative en suivi-évaluation



Source : guide pour le suivi et l'évaluation des programmes/projets IFRC.

- Combiner indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs

1.3.3 Le management d'un système de suivi-évaluation¹⁹

Le management du système de suivi-évaluation se résume aux quatre fonctions suivantes :

- La planification : elle consiste pour les responsables du suivi-évaluation à déterminer le but et la portée du suivi-évaluation, à planifier la collecte et la gestion des données, à planifier l'analyse des données, à planifier le compte rendu et l'utilisation des informations, à planifier les ressources humaines et le renforcement des capacités et à établir le budget.

¹⁸ FIDA (2002), guide pratique de S&E des projets, Terminologie du S&E, annexe A p 7

¹⁹ IFRC (2012), Guide pour le suivi et l'évaluation des projets et programme

Le tableau ci-dessous dresse quelques activités et tâches de planification d'un système de suivi-évaluation.

Tableau 3: Activités et tâches de planification d'un système de suivi-évaluation

TYPES D'ACTIVITES	TACHES
Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation	-Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information -Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation -Définir la portée des activités de suivi et d'évaluation
Planifier la collecte et la gestion des données	-Triangler les sources /méthodes de collecte -Définir les échantillons -Élaborer les enquêtes -Élaborer les méthodes/outils de collecte -faciliter la remontée d'information des parties prenantes -Utiliser un tableau de suivi des indicateurs (TSI)
Planifier l'analyse des données	-définir le but, la fréquence, les responsables, le processus d'analyse, la validation des données, la présentation des données
Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations	-Définir les couples Besoins/demandeurs -Définir la fréquence et le support de diffusion de l'information -Définir les personnes responsables
Planifier les ressources humaines et le renforcement des capacités	-Évaluer les capacités des participants au S&E -Déterminer le niveau de participation locale -Définir les rôles et les responsabilités -Déterminer les besoins en renforcement des capacités de S&E
Établir le budget	-Détailler les postes budgétaires du S&E -Examiner les contributions et les exigences budgétaires des bailleurs -Prévoir une provision pour imprévus

Source : Guide pour le suivi et l'évaluation des projets et programme 2012, IFRC

- L'organisation: c'est la capacité de mettre en place une structure de suivi-évaluation avec un système de coordination permettant de mettre en œuvre les activités et d'atteindre les objectifs prévus.
- La direction : consiste à mettre en place au sein de la structure de suivi-évaluation des procédures et directives claires pour une bonne circulation des informations en vue de garantir un climat de travail motivant.

- Le contrôle : centré sur le respect des normes, des procédures pour éviter des dérapages. Il assure également la vérification des écarts entre les prévisions et les réalisations à travers les supervisions et les rapports d'évaluation.

1.3.4 La notion de performance

Selon A. BOURGUIGNON, la performance peut être considérée comme le résultat de l'action, l'action elle-même ou bien encore le succès²⁰.

En tant que résultat de l'action, la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.

En tant qu'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.

En tant que succès : la performance renvoie à un résultat positif, à la réussite propre à chaque individu et à chaque organisation.

Aussi la performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des normes, qui peuvent s'exprimer quantitativement sous la forme d'indicateurs quantitatifs. Elle peut être également appréciée de manière qualitative sous la forme d'un jugement de valeur. Elle est alors évaluée à travers la construction d'outils de mesures adaptés au contexte et aux spécificités de l'organisation.

Ainsi, dans le cadre d'une démarche d'évaluation, l'analyse de la performance vérifie que l'organisation analysée réalise de façon effective et pertinente (les bonnes choses), de façon efficiente (rapidement, au bon moment, au moindre coût) pour produire les résultats fixés ou attendus et - in fine - répondre aux besoins et aux attentes de l'ensemble des parties prenantes.

Ainsi donc analyser la performance d'une organisation c'est vérifier l'effectivité, la pertinence, l'efficience et l'efficacité des ses actions.

1.3.5 Quelques outils de suivi-évaluation

1.3.5.1 Le cadre logique

Le cadre logique a été développé dans les années 70 et est utilisé depuis lors par différents organismes de coopération et de développement.

L'Approche du Cadre Logique est le principal outil de conception de projets durant les phases d'identification et d'instruction. Il assure la pertinence des idées de projets et garantit la

²⁰ A. BOURGUIGNON(1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet -août, pp. 61-66.

faisabilité et la viabilité du projet. Il constitue également un outil de gestion et de suivi-évaluation des projets qui spécifie les différentes composantes d'un projet. C'est une matrice 4X4 se présentant comme suit :

Tableau 4: Matrice du cadre logique

Grille du cadre logique			
Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens de vérification (MV)	Hypothèses critiques
Objectif général (OG)			
Objectif spécifique (OS)			
Résultats R ₁ R ₂ R _{n...}			
Activités R ₁ A ₁ R ₁ A ₂ R ₁ A _{n...}			
R ₂ A ₁ R ₂ A ₂ R ₂ A _{n...}			
R _n A ₁ R _n A ₂ R _n A _{n...}	Moyens	coûts	
			Conditions préalables

La logique d'intervention: est déclinée en objectif général (impact du projet), objectif(s) spécifique (effets du projet), résultats (produits tangibles ou extrants du projet) et activités du projet (ensemble des tâches exécutées ou à exécuter).

Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV): ensemble des variables utilisées pour apprécier et mesurer la progression du projet vers ses objectifs²¹. Ils sont exprimés en termes quantitatifs, qualitatifs, de temps, de groupes cibles et de lieu. Ils doivent être clairs, pertinents, économiques, adéquats et aptes au suivi²².

²¹ FIDA (2002), Guide pratique de S&E des projets, annexe A, Terminologie du S&E p 3

²² Schiavo-Campo, 1999, p. 85 extrait de vers une culture du résultat, Jody Zall Kusek et Ray. C Rist BM p 64

Les moyens de vérification (MV): font référence aux sources d'information (personnes, organismes, documents ou rapports desquels sont obtenus les renseignements.) ils indiquent la progression du projet en fonction des objectifs;

Les hypothèses critiques: sont définies comme les conditions du contexte qui doivent être réunies pour l'atteinte des résultats et des objectifs du projet. Elles permettent d'apprécier la faisabilité du projet et d'en apprécier les risques²³.Elles identifient également les facteurs hors contrôle du projet qui pourraient affecter la mise en œuvre et la durabilité du projet tels que l'inflation, les aléas climatiques, les conflits, etc.

Les conditions préalables : sont les prérequis indispensables pour démarrer le projet tels que l'adhésion et le soutien des autorités politiques et administratives, l'adhésion et le soutien des bénéficiaires.

1.3.5.2 La matrice des indicateurs ²⁴

C'est un tableau sert à constituer une base de données pour chaque indicateur défini. En effet, il s'agit de renseigner chaque indicateur en répondant aux questions suivantes : où collecter les données ? Comment les collecter ? Qui est chargé de les collecter ? Quand les collecter ? Combien coûte la collecte des données ? Quelles difficultés rencontre t-on dans la collecte des données ? Qui est en charge d'analyser les données recueillies ? Qui est en charge de les diffuser ? A qui sont destinées les données recueillies ?

Tableau 5: Matrice des indicateurs

indicateurs	Source de collecte	Méthode de collecte	Qui collecte ?	Fréquence de la collecte	Coût de la collecte	Difficultés liées	Qui analyse les données ?	Qui diffuse les données ?	Destinataires des données
impact									
effet									
Résultat									
Activité									

²³ COTA (2010), le suivi des interventions de développement, éditions imprimerie J.F.De Jonghe.Bruxelle, p 29

²⁴ Matrice des indicateurs selon la Banque Mondiale, extrait de vers une culture du résultat, Jody Zall Kusek et Ray. C Rist p77

1.3.5.3 Le cadre de performance ²⁵

Le cadre de performance est un outil de conception d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. Il définit l'ensemble des réalisations, indicateurs, points de comparaison et cibles. C'est également un outil de suivi des réalisations à long terme. Ce cadre est utilisé en général pour les projets/ programmes dont les objectifs se situent dans le long terme. Il convient pour atteindre ces objectifs de fixer des séries de cibles intérimaires ou jalons sur des périodes de temps très courtes. Le but consiste à aligner les stratégies et les moyens avec une série de cibles intérimaires afin de mieux suivre les réalisations.

Tableau 6: Cadre de performance

Logique d'intervention	Indicateur	Données de bases			Valeur cible				
		valeur	A0	source	A1	A2	A3	A4	A5
Impact									
Effets									
Résultats									
Activités									

1.3.5.4 Le tableau de suivi des indicateurs (TSI)²⁶

Un TSI est un outil important de gestion des données, qui permet d'enregistrer et de suivre les résultats de l'indicateur. Il compare les réalisations aux prévisions sur la même période afin de juger l'efficacité de l'action. Les écarts éventuels sont expliqués en vue de déterminer les raisons profondes. Il renseigne le gestionnaire sur le taux d'avancement ou d'exécution de l'action.

²⁵ M. BA Daouda (2015), cours de contrôle technique de projets, CESAG, Dakar, Sénégal

²⁶ Ahmadou TRAORE(2015), Notes de cours de suivi-évaluation, CESAG, Dakar, Sénégal

Tableau 7: Tableau de suivi des indicateurs

Année N						
Logique d'intervention	Indicateur	Prévu	Réalisé	Ecart	Taux(%)	Explication
Impact						
Effet						
Résultats						
Activités						

1.3.5.5 Le tableau de suivi budgétaire ²⁷

C'est une sorte de journal des engagements et dépenses par poste budgétaire permettant le suivi au jour le jour de l'exécution budgétaire tout en s'assurant de la disponibilité de crédit. Il renseigne également sur le taux d'exécution budgétaire par poste. Son but est d'aider le gestionnaire à avoir une nette visibilité sur les postes du budget afin de prévenir tout dépassement budgétaire.

Tableau 8: Tableau de suivi budgétaire

Titre du projet :			Suivi engagement et dépenses par poste			Exercice : 20../20...
Volet :			Poste budgétaire :			Montant alloué :
Résultat :			Code :			
N ⁰	date	libellé	Engagement	Dégagement	Mandatement	Crédit disponible
Total						

A la date j,

$$\text{Crédit disponible } j = (\text{crédit disponible } j_{-1} + \text{engagement } j) - (\text{dégagement } j + \text{mandatement } j)$$

Source: cours de suivi et budgétisation de M. Boubacar AW (2015)

²⁷AW Boubacar (2015), cours de suivi et budgétisation, CESAG, Dakar, Sénégal

1.3.6 Quelques méthodes et outils de collecte de données utilisés pour le suivi-évaluation.

Les méthodes et outils sont des stratégies et instruments pour la collecte des données tant quantitatives que qualitatives. Elles répondent à la question comment faire pour recueillir des données ? Ces méthodes sont diverses et varient des informelles et moins structurées aux formelles et plus structurées.

1.3.6.1 Méthodes informelles et moins structurées.

« Elles sont moins coûteuses, rapides mais souvent imprécises et peu crédibles. Au nombre de celles-ci, on a : revue documentaire, examen des dossiers officiels, entrevues avec des informateurs clés, consultation des statistiques, entrevues avec des groupes de contrôle, etc. »²⁸.

1.3.6.2 Méthodes formelles et plus structurées

« Elles tendent à être plus précises, plus coûteuses et demandent plus de temps: observation directe, questionnaires, guide d'entretien, enquête ponctuelle, commission d'enquête, recensement, visites de terrain, etc. »²⁹.

Le choix de la méthode devra tenir compte de la disponibilité des ressources, de l'accessibilité des données, des contraintes temporelles, des besoins de celui qui utilisera l'information mais également du type de données à collecter. Par exemple, le guide d'entretien est administré pour recueillir des données qualitatives qui s'appuient sur des mots pour apprécier et expliquer en profondeur des attitudes, des croyances, des motivations et des comportements. Tandis que le questionnaire sert à collecter des données quantitatives pour mesurer- en nombre, pourcentage, taux, ratio,- les résultats et changements. Toutefois, il est souvent recommandé d'adopter une méthode mixte qui exploite les avantages des deux approches ; les données quantitatives mesurant ce qui est arrivé et les données qualitatives examinant comment et pourquoi c'est arrivé.

Du point de vue du suivi-évaluation des projets de développement exécutés par les ONG, les enquêtes, les guides et les questionnaires constituent l'essentiel des méthodes et outils de nombreuses études. Pour les élaborer, on procède comme suit ³⁰ :

- Définir l'objet des questions et quels enseignements l'on souhaite obtenir en les posant

²⁸ Banque Mondiale(2005), 'Vers une culture du résultat GAR' ; p 80

²⁹ Banque Mondiale(2005), 'Vers une culture du résultat GAR' ; p 80

³⁰ FIDA (2002), Guide pratique de S&E des projets ; annexe D, p13

- Décider si les enseignements recherchés doivent être présentés sous formes de questionnaires ou d'enquêtes.
- S'assurer que les questions sont correctement orientées et formulées de manière à confirmer ou infirmer une hypothèse ou pour découvrir quelle est l'ampleur d'un problème particulier.
- Décider à qui devraient être posées les questions et combien de personnes devront être comprises dans l'échantillon aléatoire ou raisonné.
- Décider également du mode d'administration du questionnaire (par courrier, entretien individuel face à face, par groupe etc.) et former les enquêteurs à cet effet afin de limiter les erreurs.
- Tester au préalable les questions qui seront posées pour être sûr qu'elles sont appropriées et suffisamment précises et qu'elles vont permettre d'obtenir le type de renseignement souhaité.

Après cette présentation théorique des divers aspects du suivi-évaluation, nous aborderons dans le chapitre suivant la présentation du projet et la méthodologie de l'étude.

Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROJET ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Avant de présenter le projet, il nous semble logique de faire un aperçu sur l'ONG Enda Graf Sahel qui est l'organisation chargée de la mise en œuvre du projet. Ensuite, d'exposer la méthodologie de l'étude par l'élaboration d'un modèle d'analyse.

2.1 PRESENTATION DE L'ORGANISATION

Cette présentation va s'articuler autour des points suivants :

- Le statut juridique
- La mission
- Les domaines de compétence
- Les axes stratégiques d'intervention
- Et enfin l'organisation des activités de l'ONG.

2.1.1 Statut juridique

Enda Graf Sahel est une ONG de droit sénégalais et membre du réseau Enda Tiers-Monde. Elle est reconnue en tant que telle par Arrêté ministériel du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale n°005955 en date du 28 août 2006.

2.1.2 Mission

Elle se donne comme finalité de contribuer à l'avènement d'une société solidaire respectueuse de la dignité humaine, de la justice sociale et de la diversité culturelle où les différentes ressources sont réparties équitablement et gérées dans l'intérêt des générations futures.

En d'autres termes, elle œuvre pour le changement social et politique.

2.1.3 Axes stratégiques d'intervention

Ses interventions reposent sur les trois (3) axes suivants :

- Valoriser les initiatives des acteurs de la société civile pour qu'elles soient mieux prises en compte dans les politiques publiques,
- Renforcer les capacités politiques, techniques, économiques et sociales de ces porteurs d'initiatives,
- Développer le partenariat entre les organisations de la société civile et l'Etat pour définir des politiques publiques concertées.

Ses interventions visent les organisations paysannes, les micro-entrepreneurs, les organisations de la société civile, les collectivités locales, les établissements scolaires et centres d'apprentissages et de formation professionnelle etc.

2.1.4 Domaines de compétence

Ses domaines de compétences sont variés et tournent autour des thématiques suivantes :

Environnement, développement durable, éducation et formation professionnelle, aménagement du territoire, nutrition-alimentation ,agriculture et développement rural, pêche, élevage, agroalimentaire, eau et assainissement, santé, santé de la reproduction, droits humains, gouvernance etc.

2.1.5 Organisation

Dans un souci d'efficacité et de dynamisme, les projets et activités de l'ONG Enda Graf Sahel sont organisés autour de quatre pôles d'intervention qui sont :

- Le pôle agroalimentaire,
- Le pôle santé,
- Le pôle communication,
- Le pôle éducation formation et insertion.

C'est dans ce dernier pôle qu'est logé le projet Adeter sur lequel porte notre étude.

2.2 PRESENTATION DU PROJET ADETER

2.2.1 Contexte

La première phase du Plan Sénégal Emergent (PSE, 2014- 2018) consacre l'agriculture comme socle du développement économique et social durable. Le renforcement des acteurs de la chaîne de valeur agricole est une condition essentielle pour son atteinte. Les statistiques révèlent que les métiers agricoles et para agricoles sont les parents pauvres de la formation professionnelle avec seulement 1% du budget. C'est donc pour valoriser ces métiers que le ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat a développé une stratégie d'apprentissage rénové basée sur l'approche par les compétences qui entre dans une phase opérationnelle. C'est dans la logique d'accompagner cette politique de l'Etat que s'inscrit le projet **Adeter (Apprentissage pour le Développement des Territoires Ruraux)**. Initié et mise en œuvre dans la zone de la Vallée du Fleuve Sénégal (St Louis et Dagana) pour une durée de trois (3) ans (Mai 2014- Avril 2017) par les ONG **Gret (professionnels du développement solidaire)** de droit français et **Enda Graf Sahel** de droit sénégalais, le projet

Adeter est financé entièrement par l'AFD (Agence Française de Développement) à hauteur de 730 000 euros. Le projet Adeter vise à valoriser le fort potentiel de l'économie rurale pour que celle-ci contribue durablement au renforcement des qualifications des jeunes et des professionnels à la sécurité alimentaire et à l'emploi.

2.2.2 Objectif général

OG : Contribuer durablement au renforcement des qualifications des jeunes et des professionnels à la sécurité alimentaire et à l'emploi.

2.2.3 Objectifs spécifiques

OS1 : Répondre aux besoins des micros et petites entreprises para-agricoles identifiées comme porteuses.

OS2 : Favoriser l'accès de jeunes, notamment de jeunes filles, à la formation et à l'emploi.

OS3 : Renforcer les compétences des formatrices et formateurs, des femmes formatrices et des artisans.

2.2.4 Les résultats attendus

R1 : Trois programmes de formation par apprentissage de type dual existent et permettent de spécialiser, diversifier et reconnaître les compétences développées dans les métiers para agricoles.

R2 : Les responsables des groupements(GIE) de transformation de produits agroalimentaires (principalement des femmes) maîtrisent mieux leur outil de production et leur environnement socioéconomique.

R3 : Les jeunes (notamment les filles) et les professionnels sont mieux informés des potentialités de développement des métiers para agricoles (campagnes de sensibilisation, réhabilitation de l'apprentissage et de l'emploi informel).

R4 : Les acteurs régionaux pilotent l'identification, la conception et la mise en œuvre des formations.

R5 : Une vision politique commune émerge entre collectivités locales et services déconcentrés. Le dialogue institutionnel permet de faire converger localement l'offre de formation professionnelle et le potentiel de développement des activités para agricoles.

R6 : L'expérience est capitalisée et fait l'objet de communication vers les pouvoirs publics, les partenaires techniques et financiers et les porteurs d'initiatives dans les filières ciblées, dans un objectif d'articulation avec d'autres initiatives existantes et de pérennisation

(discussions avec le ministère en charge de l'apprentissage pour la création de certificats de compétences et le passage à l'échelle de l'expérimentation).

Adeter en chiffres (objectifs chiffres)

- 3 programmes complets de formation par apprentissage de type dual sont élaborés et mis en œuvre.
- 80 jeunes sont formés dans 5 métiers para-agricoles.
- Les capacités d'encadrement de 55 Maîtres-artisans sont renforcées.
- 3 centres-ressources sont appuyés.
- Les compétences de 20 GIE de femmes transformatrices sont renforcées.

2.2.5 Stratégie d'intervention ou de mise en œuvre

Les deux axes d'intervention sont :

Axe 1 : Développer une offre innovante de formation.

Axe 2 : Faciliter la concertation pluri acteurs au niveau central, déconcentré et décentralisé

Adeter intervient pour la formation professionnelle par l'apprentissage de type Dual, dans les départements de Saint-Louis et Dagana.

Apprentissage de type Dual

Cet apprentissage repose sur la complémentarité de deux approches d'acquisition des compétences :

➤ Un enseignement par la pratique dans les entreprises artisanales (majorité du temps passé par l'apprenti dans l'entreprise artisanale).

➤ Un enseignement théorique et pratique dans un centre de formation professionnelle (temps régulier de renforcement au centre de formation professionnelle).

Ce système améliore l'apprentissage traditionnel sans briser ses fondements, en instaurant un volet formation professionnelle théorique et pratique dans les structures formelles de formation professionnelle.

Cette formation porte sur cinq(5) métiers les plus porteurs regroupés au sein de trois(3) filières.

Tableau 9: Filières et métiers les plus porteurs

Filières	Métiers
FOMA/MEA	Formation Outillage et Matériels Agricoles(FOMA) Maintenance des engins agricoles(MEA)
SI/PV	Installation et maintenance de système photovoltaïques Installation et maintenance de système d'irrigation
RMHB	Réparation de moteurs hors-bords

2.2.6 Organisation du projet

La gestion du projet Adeter s'organise autour des deux(2) commissions de concertation opérationnelle, d'une équipe de projet et d'un comité de pilotage.

2.2.6.1 Comité de pilotage

Il est composé de:

- Le chef de l'antenne Gret Sénégal
- Le secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel
- Le directeur de l'apprentissage
- L'équipe de projet.

2.2.6.2 La commission de concertation opérationnelle sur la formation par apprentissage aux métiers para-agricoles (Cocooop-FPA)

La Commission de concertation opérationnelle sur la formation par apprentissage aux métiers para-agricoles (Cocooop – FPA) est un cadre de pilotage du processus d'ingénierie de formation et de mise en œuvre et de suivi-évaluation des programmes de formation par apprentissage de type dual dans le cadre de la mise en œuvre du projet Adeter.

Elle est composée des acteurs suivants :

Tableau 10: Composition de la Cocom-FPA

N°	Membres	Nombre
1	Maitres artisans, professionnels de métiers para-agricoles (représentants d'entreprises)	4
2	Représentants de centres ressources	3
3	Représentant de la chambre des métiers	1
4	Représentant des bénéficiaires de la formation	2
5	Représentant du Comité régional de la mise en œuvre de l'Apprentissage (CRA)	1
6	Inspecteur de spécialité chargé de l'apprentissage	1

2.2.6.3 La commission de concertation opérationnelle sur les groupements d'intérêt économique (GIE) de femmes transformatrices de produits agricoles (Cocom-GIE)

La Commission de concertation opérationnelle sur les Groupements d'Intérêt Economique (GIE) de femmes transformatrices de produits agricoles (Cocom – GIE) est un cadre de pilotage du processus d'appui/conseil et de renforcement de leurs capacités. Elle est un démembrement du Comité régional pour la mise en œuvre de la politique de l'Apprentissage dans la région de Saint-Louis (CRA Saint-Louis).

La Cocom – GIE a pour missions de :

- Sélectionner les GIE de femmes transformatrices de produits agricoles;
- Superviser le diagnostic approfondi auprès de chaque GIE retenu ;
- Veiller au recrutement par mise en concurrence des consultants en charge d'accompagner les conseillères à réaliser les diagnostics, puis de conseiller les GIE;
- Valider les contenus des plans d'affaire et d'appui/formation des GIE en accord avec les GIE ;
- Superviser la signature de conventions avec chaque responsable de GIE contractualisant des plans d'action et de formation/conseil à deux (02) ans ;
- Piloter la conception de formations polyvalentes couplées à un appui / conseil dans les GIE ;
- Superviser la mise en œuvre des appuis / formations des GIE.

Tableau 11: Composition de la Cooop- GIE

N ^o	Membres	Nombre
1	Représentant de l'entreprise – SAED	1
2	Représentantes des GIE de femmes transformatrices de produits agricoles	4
3	Représentantes des conseillères en promotion féminine de la SAED	2
4	Représentants des centres ressources	3
5	Représentant IA/SL	1
6	Représentant service développement communautaire de Saint-Louis	1
7	Représentant service développement communautaire de Dagana	1
8	Représentant de la Chambre des Métiers	1
9	Représentant du Comité régional pour la mise en œuvre de la politique de l'apprentissage (CRA)	1
10	Représentant de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture	1
11	Equipe projet	4

2.2.6.4 L'équipe du projet

L'équipe de projet est mixte (Enda/Gret) et composée de quatre personnes affectées à l'action sur place. Les rôles se répartissent comme suit :

- Chef de projet local (personnel Gret) : il est en charge du pilotage global des activités telles que validées par le Comité de pilotage.
- Assistant ingénierie de formation et suivi-évaluation (personnel Enda Graf) : il appuie les Cooop dans la mise en œuvre de leurs activités. En particulier, il gère les mises en concurrence et recours à des prestataires. Il est aussi en charge de collecter et exploiter les données du système de suivi-évaluation du projet ;
- Responsable lien institutionnel national/local (personnel Enda Graf) : il est en charge de l'animation institutionnelle et de la remontée de l'expérience terrain vers les pouvoirs publics nationaux au travers de l'organisation de rencontres ad hoc et la production de notes de positionnement. Il assure le reporting de ce volet.
- Assistant mobilisation des acteurs (personnel Gret) : il est en charge du bon fonctionnement des cadres de concertation locaux, il en assure le secrétariat, la logistique et contribue au reporting de ce volet.

2.3 METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Elle se décline comme suit :

- Elaboration du modèle d'analyse,
- Choix de l'échantillon à étudier dans la population concernée,
- Elaboration des instruments et méthodes d'administration.

2.3.1 Élaboration du modèle d'analyse

Pour analyser la performance du dispositif de suivi-évaluation du projet Adeter, il convient d'élaborer un modèle d'analyse. Ce modèle découle d'un problème central et des questions de recherche. En effet, les insuffisances du dispositif du S&E constatées nous poussent évidemment à rechercher des solutions d'amélioration. Ainsi nous sommes tentés de nous poser la question suivante : comment faire pour améliorer la performance du système de S&E ? Cette question de recherche engendre les questions opérationnelles suivantes :

- Quelles sont les forces et faiblesses du dispositif du S&E étudié ?
- Quels sont les facteurs déterminants du dispositif de S&E ?
- Quelles recommandations d'amélioration pouvons-nous faire ?

Comme tout système, les composantes du système de S&E interagissent entre elles dans une relation de cause à effet. Et dans cette relation, la performance du système est déterminée par sa conception et du management dont il est l'objet. Cette relation est formalisée par l'équation suivante :

Performance = F (Conception ; Management du système)

2.3.1.1 Définition du modèle d'analyse

Ce modèle est composé de trois(3) variables. Les relations de cause à effet entre ces variables font de la performance la variable expliquée. La conception et le management du système sont donc des variables explicatives.

- La performance variable expliquée du modèle.

La performance du système de S&E peut se mesurer au travers des critères d'évaluation suivants : pertinence, efficacité, efficience, crédibilité, accessibilité, ponctualité, durabilité qui sont définis ci-dessous³¹.

- La pertinence : c'est la mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux priorités du groupe cible et aux politiques de l'emprunteur et des bailleurs de fonds.
- L'efficacité : c'est le degré de réalisation des objectifs d'un projet. Elle s'apprécie par comparaison entre résultats obtenus et résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

³¹ Extrait de la terminologie du suivi-évaluation du Guide pratique de S&E des projets ; FIDA.

- L'efficacité : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre (financiers, humains, temps, etc.)
- La crédibilité : c'est la confiance que les utilisateurs accordent au système eu égard au respect des procédures et méthodes qui conduisent à la production des informations.
- L'accessibilité : c'est l'aisance avec laquelle il est possible de repérer les données et d'y avoir accès au niveau des différents acteurs du projet.
- La ponctualité : c'est la capacité du système de produire des rapports et les diffuser au moment opportun. Cela suppose l'existence d'un calendrier qui doit être rigoureusement respecté.
- La durabilité : traduit la probabilité que les effets positifs d'un projet perdurent après l'arrêt des aides extérieures.

En somme un système de suivi-évaluation est performant :

Lorsqu'il contribue à faire correspondre les objectifs du projet aux priorités des acteurs,

Lorsqu'il contribue à l'atteinte de ces objectifs à moindre coût et assure leur pérennisation par une forte implication des bénéficiaires

Lorsqu'il facilite l'accès aux données, respecte les procédures et calendriers de production et de diffusion des informations.

➤ Conception et management du système : variables explicatives du modèle.

Chacune de ces deux variables est mesurée par des indicateurs. Nous essayerons de les définir et voir comment ils pourraient mesurer la performance du système.

La variable conception est appréhendée à travers les indicateurs suivants :

- Cohérence du dispositif de suivi-évaluation avec le cadre logique du projet

Le cadre logique est la base sur laquelle repose le système de suivi et d'évaluation des projets.

Un cadre logique de qualité reflète les besoins en matière d'information du projet et oriente la définition des domaines de suivi. Concevoir un système de suivi et d'évaluation sur la base de l'examen du cadre logique renforce la pertinence, contribue à assurer la compréhension, l'appropriation et l'utilisation de l'information issue du suivi et de l'évaluation et assure la durabilité des effets du projet.

- Collecte et gestion des données

La collecte et la gestion de données sont indissociables dans la mesure où le traitement des données commence au moment où celles-ci sont collectées. Une collecte de données fiables est un gage de crédibilité. Une bonne gestion des données évite des pertes de temps, d'argent et de ressources. Par contre des données perdues ou mal enregistrées influent non seulement

sur la qualité et la fiabilité des données, mais aussi sur le temps et les ressources investis. Cela a une incidence négative sur la crédibilité, l'accessibilité, la ponctualité du système.

- Analyse et validation des données

L'analyse et la validation des données est le processus par lequel les données collectées sont transformées en informations utilisables. Ce processus permet de fournir un sens aux données collectées afin d'orienter la mise en œuvre du projet. Une analyse fiable et réalisée en temps opportun est essentielle pour la crédibilité et la ponctualité du système et l'utilisation des données.

- Diffusion, et utilisation des informations

La diffusion fait référence à la manière dont les données seront communiquées en tant qu'éléments d'information pour qu'elles soient utiles. Les comptes rendus ou rapports sont la partie la plus visible du système de suivi et d'évaluation. Le compte rendu ou rapport est un élément essentiel du suivi et de l'évaluation, parce que même si les données ont été très bien collectées et analysées, elles ne peuvent pas être bien utilisées si elles ne sont pas bien présentées. Ce qui représente un gaspillage considérable de temps, de ressources et de personnel et une distorsion dans la compréhension des informations. Une bonne diffusion des informations en tenant compte des caractéristiques du public cible facilite la compréhension du message véhiculé et accroît considérablement l'efficacité, l'efficience du système.

Figure 7: Illustration de la façon de produire les rapports



Source : Guide pour le suivi et l'évaluation des projets et programme 2011, IFRC

- Moyens humains, matériels et financiers nécessaires au S&E

Pour être efficace, un système de suivi-évaluation doit être doté d'un personnel compétent et en nombre suffisant, de matériels et équipements nécessaires pour la réalisation des activités. Le plan de suivi et d'évaluation définit les responsabilités en matière de collecte de données pour chaque indicateur. Toutefois, il faut aussi désigner les personnes responsables des autres

activités de suivi et d'évaluation, notamment celles qui sont liées à la gestion et l'analyse des données, à l'établissement de rapports et à la formation au suivi et à l'évaluation.

Le budget est un élément essentiel de pilotage du système du suivi-évaluation. Sa contribution à l'efficacité dépend de sa planification et de son élaboration. Il convient de le planifier au début du processus de conception du projet afin qu'un financement adéquat (entre 3 et 10% du coût global du projet) soit alloué aux activités de suivi et d'évaluation. Dans un souci de crédibilité et de bonne gestion, les éléments de coûts doivent être classés par postes budgétaires.

L'utilisation optimale de ces ressources contribue à accroître l'efficacité, l'efficience, la ponctualité, l'accessibilité du système.

➤ Quand à la variable management, elle se réfère aux quatre fonctions traditionnelles suivantes :

- Planification

La planification consiste en la programmation dans le temps des activités, des ressources, de la collecte des données, du traitement et de la diffusion de l'information.

- Organisation

L'organisation précise la structuration du système de suivi-évaluation et la définition des rôles et responsabilités.

- Direction

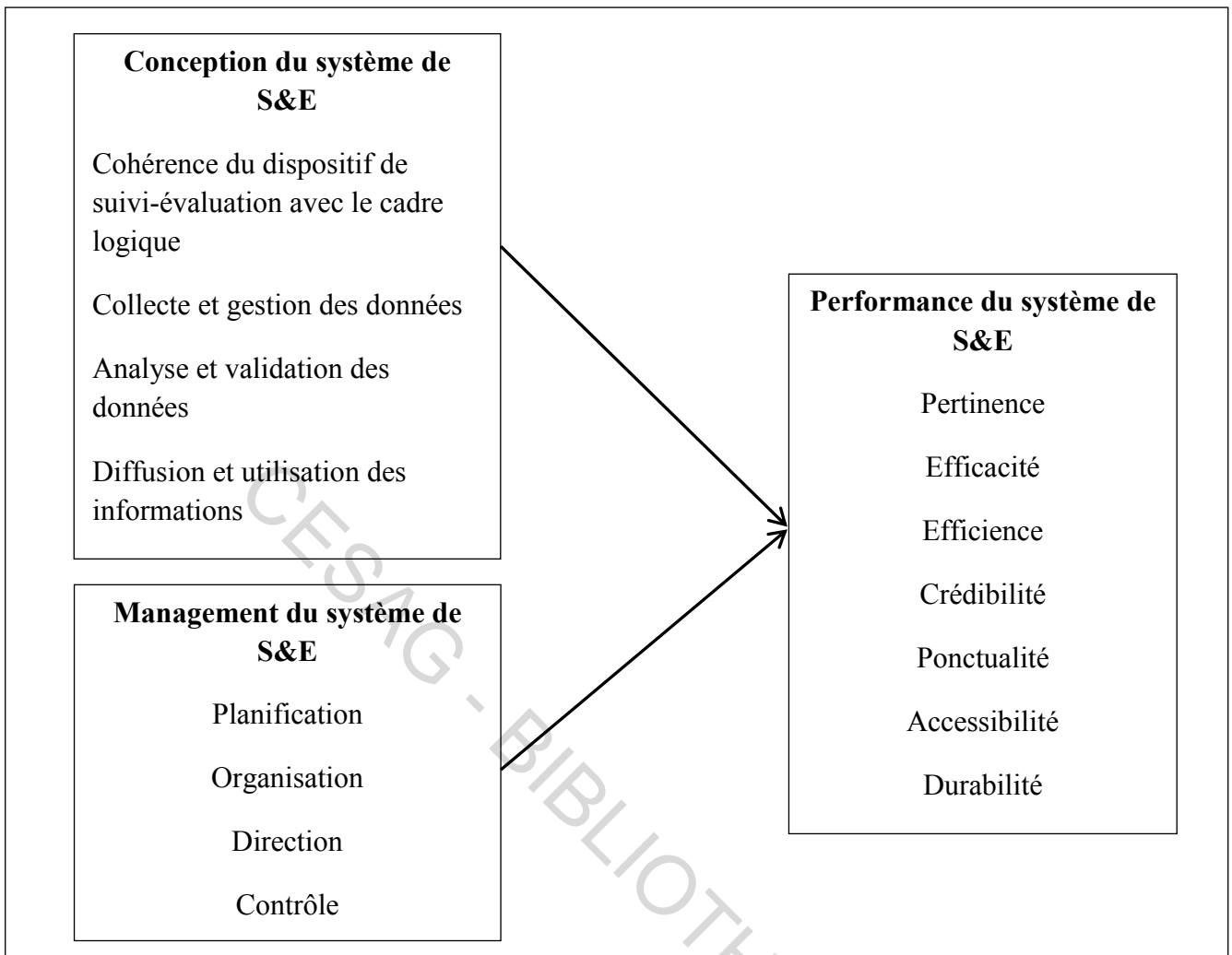
La direction fait référence au mode de gestion des activités, des ressources, au processus décisionnel et aux interactions entre les différents acteurs du système.

- Contrôle

Le contrôle concerne la mise en place d'un système de surveillance, de vérification des écarts entre les prévisions et les réalisations à travers les supervisions, les visites de terrains, les rapports d'évaluation.

La figure suivante présente le modèle d'analyse du dispositif de suivi-évaluation.

Figure 8: Modèle d'analyse du dispositif de suivi-évaluation



2.3.1.2 Opérationnalisation des variables

A chaque indicateur des variables, il convient d'associer de façon logique des critères permettant de les apprécier aisément. Ainsi, nous avons les tableaux suivants :

Tableau 12: Indicateurs de mesure de la performance et leurs critères d'appréciation

Variable expliquée	Indicateurs de mesure de la variable et leurs critères d'appréciation
Performance du système de suivi-évaluation	Pertinence <ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs du système répondent tous à un besoin spécifique
	Efficacité <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les activités de suivi planifiées sont réalisées - La qualité de l'information fournie est conforme aux objectifs du système
	Efficienne <ul style="list-style-type: none"> - Ecart entre les coûts réels de production des informations et les coûts prévus
	Crédibilité <ul style="list-style-type: none"> - Compétence des responsables de la collecte des données - Objectivité, impartialité et transparence dans la collecte et le traitement des données - Fiabilité des sources et méthodes de collecte de données
	Ponctualité <ul style="list-style-type: none"> - Respect du calendrier de collecte des données, de production et diffusion des informations
	Accessibilité <ul style="list-style-type: none"> - Organisation et archivage des données - Intervention de logiciels dans la gestion des données - Format d'enregistrement, de stockage et diffusion adapté au public cible
	Durabilité <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de participation des bénéficiaires aux activités de suivi-évaluation - Degré d'appropriation des objectifs du projet par les bénéficiaires - Compétences techniques des bénéficiaires à pour poursuivre le projet

Tableau 13: Indicateurs de mesure de la conception et leurs critères d'appréciation

Variable explicative	Indicateurs de mesure des variables explicatives et leurs critères d'appréciation
<p>Conception du système de suivi-évaluation</p>	<p>La cohérence du dispositif de S&E par rapport au cadre logique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'objectifs pertinents, clairs et précis - Définition claire des indicateurs à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs - Définition des hypothèses et risques du projet - Définition des besoins et les attentes des parties prenantes en matière d'information - Les domaines de suivi sont bien définis
	<p>Collecte et gestion des données</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usage des méthodes qualitatives et quantitatives - Les sources de données sont définies - Triangulation des sources et méthodes de collecte de données - Participation des bénéficiaires à la collecte de données - Usage d'un tableau de suivi des indicateurs - Usage d'un registre de suivi des risques - Disponibilité et accessibilité des données
	<p>Analyse et validation des données</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un processus cohérent d'analyse des données - Prise en compte des recommandations des parties prenantes - Existence de cadre de réflexion critique, de validation des données
	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion et utilisation des informations - Plan et format de diffusion conformes aux exigences des demandeurs d'informations - Existence de cadre de restitution des informations
	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens humains, matériels et financiers nécessaires au S&E - Evaluation des besoins en matériels - Niveau de participation des bénéficiaires - Renforcement des capacités des personnes participant aux activités de S&E - Existence d'un budget de suivi-évaluation

Tableau 14: Indicateurs de mesure du management et leurs critères d'appréciation

Variable explicative	Indicateurs de mesure de la variable et leurs critères d'appréciation
Management du système de suivi-évaluation	Planification <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un plan de collecte des données - Existence d'un plan de diffusion des informations - Existence d'un plan d'affectations des ressources humaine, financières, matérielles et logistiques - Participation des bénéficiaires dans la planification des activités de suivi
	Organisation <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une structure de gestion - Rôles et responsabilités du comité de pilotage définis - Existence de manuel de procédures - Disponibilité des moyens matériels, financiers, humains logistiques
	Direction <ul style="list-style-type: none"> - Existence de mécanisme de prise de décisions - Existence d'une ligne d'autorité - Motivation de l'équipe chargée du suivi
	Contrôle <ul style="list-style-type: none"> - Suivi des écarts des réalisations par rapport aux prévisions - Production effective des rapports au temps opportun - Vérification du respect des procédures - Application effective des recommandations

2.3.2 Détermination du champ d'investigation : choix de l'échantillon à étudier

Notre champ d'investigation est la population composée de membres du comité de pilotage, de la Cooop – FPA, de la Cooop – GIE et de l'équipe de projet. Il s'agit en réalité de constituer un échantillon raisonné et aléatoire à partir de cette population. Raisonné car elle porte sur des strates d'acteurs bien définis. Aléatoire parce que le choix des personnes à interroger en ce qui concerne les bénéficiaires se fera au hasard. Ainsi nous avons constitué un échantillon de personnes réparties comme suit :

Tableau 15: Echantillon de l'étude

N ^o	Membres	Nombre
Top management		
1	Chef de l'antenne Gret Sénégal	1
2	Secrétaire exécutif d'Enda Graf Sahel	1
3	Directeur de l'apprentissage et son représentant	1
4	Représentant du Directeur de l'apprentissage	1
5	Equipe de projet	4
Middle management		
6	L'inspecteur d'académie	1
7	L'adjoint au gouverneur	1
8	Le président du conseil départemental	1
9	Le président de la chambre des métiers	1
10	La secrétaire générale de la chambre de commerce	1
11	Représentant service développement communautaire	1
12	Superviseure des conseillères de la SAED	1
Bénéficiaires		
13	Maitres artisans, professionnels de métiers para-agricoles (1/métiers)	5
14	apprentis- bénéficiaires de la formation (1 apprenti/filière)	3
15	Femmes des GIE	2
16	Total	25

2.3.3 Élaboration des instruments de collecte et méthode d'administration

- **Questionnaire**

Deux questionnaires ont été élaborés. L'un adressé au top management (voir annexe 1) et l'autre destiné au middle management et aux bénéficiaires du projet (voir annexe 2). Il faut noter que ces questionnaires n'ont pu être administrés. Le chef de projet ayant jugé que les acteurs visés n'étant pas suffisamment informés pour répondre avec objectivité aux questionnaires.

- **Guide d'entretien**

Cet outil a été utilisé uniquement auprès de certains membres de l'équipe projet notamment le chef de projet, l'adjoint au chef de projet chargé du suivi-évaluation, le responsable lien institutionnel national/local, l'assistant chargé de la mobilisation des acteurs locaux. C'est d'ailleurs le seul outil qui a été utilisé pour collecter des données. Ce guide d'entretien a été élaboré en vue de recueillir des informations sur les variables conception et fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation (annexe 3). Des entretiens semi directifs ont été effectués individuellement avec les membres de l'équipe de projet.

2.3.4 Méthodes d'analyse

Il s'agira pour nous d'écouter les différents enregistrements des interviews, de lire les prises de notes, faire des recoupements afin de faire ressortir les facteurs dominants de la conception et du fonctionnement du dispositif étudié. Ensuite à la lumière de la revue documentaire, nous essayerons d'apprécier leurs impacts positifs ou négatifs sur la performance du dispositif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PARTIE II : PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-
EVALUATION, ANALYSES DES RESULTATS ET
RECOMMANDATIONS**

La première partie de ce mémoire a permis de faire une analyse théorique des différents concepts relatifs au thème de l'étude et d'élaborer un modèle d'analyse. Ce modèle explicatif de la problématique de la performance du dispositif de suivi-évaluation des projets de développement en général et du projet Adeter en particulier a permis également d'élaborer des indicateurs et critères d'appréciation de cette performance. Ces indicateurs et critères vont nous servir dans cette deuxième partie à apprécier la pratique actuelle du suivi-évaluation du projet, à présenter les résultats de nos enquêtes et de faire des propositions de recommandations pour l'amélioration de la performance du dispositif de suivi-évaluation du projet Adeter.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-EVALUATION ET RESULTATS DES ENQUETES

Ce troisième chapitre s'articule autour de deux points principaux :

- ❖ La description de la pratique actuelle
- ❖ La présentation des résultats des enquêtes

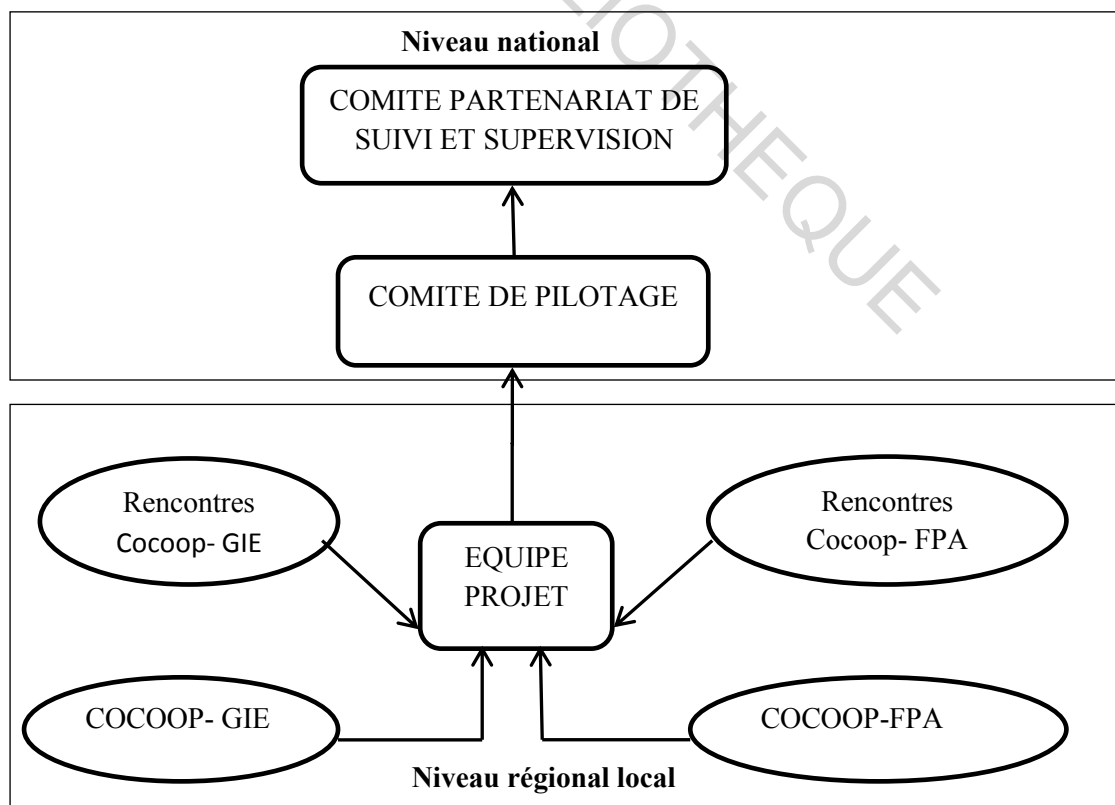
3.1. DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-EVALUATION

3.1.1 Organisation du dispositif du suivi-évaluation du projet Adeter

Le dispositif de suivi-évaluation du projet Adeter se compose de deux grandes familles d'acteurs qui se situent à des niveaux différents.

- Au niveau local, nous avons les Cocoop qui regroupent en son sein tous les acteurs locaux et régionaux et l'équipe de projet.
- Au niveau national, nous avons le comité de pilotage et le comité partenariat de suivi et de supervision.

Figure 9: Schéma du dispositif de suivi-évaluation du projet Adeter



Source : projet

3.1.2 Fonctionnement du dispositif

Le fonctionnement du dispositif de suivi évaluation du projet est décrit par le schéma ci-dessus. En effet, l'Assistant ingénierie de formation et suivi-évaluation, le Responsable lien institutionnel national/local et l'Assistant mobilisation des acteurs sont les trois éléments clés du processus de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion de l'information auprès des utilisateurs et des décideurs.

Ainsi, des données quantitatives et qualitatives sont recueillies sur le terrain en rapport avec les Cooop, soit durant des visites de terrain, soit lors des réunions des instances de pilotage. Ces données sont traitées et synthétisées dans un rapport de mission ou de comptes rendus tous les trimestres en mettant en exergue le niveau d'exécution des activités, le niveau d'atteinte des résultats, les difficultés rencontrées, ainsi que les améliorations à apporter. Chaque année, des rapports narratifs et financiers sont faits au comité de pilotage et aux autres acteurs. Ainsi des rapports annuels sont élaborés et déposés au niveau de Enda Graf Sahel, au niveau du Gret, au niveau de l'AFD, le bailleur et au niveau du ministère de la formation professionnelle.

Aussi de façon périodique, des rencontres sur le dispositif sont organisées entre le top management et le middle management pour discuter de la performance afin de relever les failles à corriger mais aussi de renforcer et capitaliser les bonnes pratiques. Ainsi, deux ateliers de capitalisation sont prévus durant l'exécution du projet.

Le comité partenariat de suivi et de supervision quant à lui effectue des missions de supervision qui font l'objet d'un rapport de supervision.

Ces rapports traitent de toutes les questions de gestion stratégique et opérationnelle du projet, de son état d'avancement par rapport au cadre logique.

3.2 RESULTATS DES ENQUETES

Ces résultats ont été obtenus à la suite des entretiens que nous ont accordés des membres de l'équipe de projet mais aussi de nos observations. Il est important de noter que nos questionnaires élaborés dans le but d'interroger l'échantillon choisi n'ont pu être administrés. Ces résultats seront présentés par rapport à chaque variable du modèle d'analyse selon les indicateurs et leurs critères d'appréciation comme définis dans le modèle.

3.2.1 Résultats par rapport à la variable conception

Ces résultats sont présentés suivant les indicateurs de la variable conception.

3.2.1.1 Cohérence du dispositif du suivi évaluation par rapport au cadre logique

Les résultats obtenus auprès des quatre membres de l'équipe de projet interrogés révèlent que le dispositif de suivi-évaluation est cohérent avec le cadre logique. En effet, les activités de suivi-évaluation portent sur des objectifs pertinents, clairs et précis définis dans le cadre logique du projet. Elles cherchent également à suivre et renseigner des indicateurs d'activités et de résultats clairement définis dans le cadre logique du projet.

Les besoins et les attentes des parties prenantes en information sont également définis et prise en compte dans le plan de suivi-évaluation. Les risques du projet sont clairement identifiés et ceux devant faire l'objet de suivi ne le sont pas tout à fait. Aussi, tous les domaines (activités, résultats, objectifs) font l'objet de suivi.

3.2.1.2 Collecte et gestion des données

A ce niveau, nous notons que les sources de données sont bien définies, des méthodes qualitatives sont utilisées. Un tableau de suivi des indicateurs permettant de les renseigner aisément et d'avoir une vue globale et instantanée sur l'évolution de ces indicateurs existe. Cependant, les enquêtes révèlent une faible implication des bénéficiaires dans les activités de collecte de données.

3.2.1.2 Analyse et validation des données

Des cadres de réflexions périodiques (séminaires, ateliers, réunions de travail...) et de validation des données existent. Le processus d'analyse des données est clairement défini n'est pas toujours respecté.

Les recommandations des bénéficiaires quant à elles sont prises en compte et enregistrées mais pas toutes appliquées.

3.2.1.4 Diffusion et utilisation des informations

Des cadres de restitution des données et des informations existent pendant lesquels l'équipe de projet en général partage les informations relatives aux activités du projet aux acteurs afin qu'ils soient tous au même niveau d'information.

3.2.1.5 Ressources allouées aux activités de suivi-évaluation

Les besoins en matériels nécessaires aux activités de suivi ne sont pas maîtrisés et sont sous-évalués. La participation des bénéficiaires acteurs locaux aux activités de collecte des données est faible et limitée. Les besoins en renforcement des capacités techniques des personnes participant aux activités de suivi-évaluation ne sont pas clairement identifiés.

Le budget de suivi-évaluation n'est pas conséquent aux activités planifiées.

3.2.2 Résultats par rapport à la variable management du suivi-évaluation

Ces résultats se présenteront suivant les critères d'évaluation de la gestion du dispositif.

3.2.2.1 La planification des activités

A ce niveau, les enquêtes nous révèlent l'existence de plans de collecte des données, de diffusions des informations, d'affectation des ressources. Mais les bénéficiaires sont moins associés aux travaux de planification des activités de S&E.

3.2.2.2 Organisation des activités

Les activités de suivi sont organisées et gérées au niveau des quatre organes que sont les Cocoop, l'équipe de projet, le comité de pilotage et l'organe suprême qui est le Comité Partenariat de Suivi et de Supervision (CPSS).

Les rôles et responsabilités des organes de suivi sont clairement définis. En effet, les Cocoop-FPA assurent le suivi-évaluation des programmes de formation au niveau local. Quant à la Cocoop-GIE, elle pilote et supervise les activités des GIE au niveau local.

L'équipe de projet pilote et assure le suivi quotidien et global de toutes les activités opérationnelles du projet. Ces activités sont par ailleurs suivies et validées par le comité de pilotage.

Enfin, le CPSS qui est un cadre de concertation des différents partenaires du projet assure le suivi et la supervision de l'ensemble des activités du plan stratégique et d'orientation. Son intervention se fait à des intervalles de temps très longs.

Mais une insuffisance a été relevée quant à la disponibilité des moyens nécessaires à la mise en œuvre des activités de suivi et de supervision. Il s'agit de moyens matériels, financiers, humains, logistiques, technologiques. Comme moyens technologiques, ils ont souligné le

manque de logiciels d'analyse et de traitement de données qui dans un souci d'efficacité et de plus de fiabilité dans l'analyse des données s'avère très nécessaire.

3.2.2.3 Direction et contrôle des activités

Bien qu'un mécanisme de prise de décisions existe, il a été mentionné la lourdeur dans la prise de décisions. Les rapports ne sont pas toujours produits et diffusés à temps. Aussi les recommandations découlant du suivi ne sont pas toutes appliquées.

3.2.3 Résultats par rapport à la variable performance

Ces résultats sont également présentés suivant les indicateurs de la variable performance

3.2.3.1 La pertinence du dispositif de suivi-évaluation

Le suivi porte sur les activités et les objectifs de résultats contenus dans le cadre logique. Il s'agit de collecter des données pour renseigner les indicateurs de réalisation et de résultats. A ce niveau, les membres de l'équipe de projet jugent que les informations issues du suivi sont pertinentes car elles renseignent effectivement les indicateurs.

3.2.3.2 L'efficacité et l'efficience du dispositif de suivi-évaluation

Les enquêtes révèlent que les activités planifiées sont presque toutes réalisées. Le projet étant plus dans une logique de recherche action, l'exécution du plan d'action n'est pas linéaire. La gestion est plutôt itérative. Ce qui cause souvent des décalages entre la planification et la réalisation des activités. Quand aux coûts de production des informations, il ressort qu'ils sont sensiblement supérieurs aux coûts prévus car la réalité du terrain est telle que l'accès aux données engrange des coûts supplémentaires.

3.2.3.3 Crédibilité, ponctualité du dispositif de suivi-évaluation

L'équipe de projet interrogée pense que le dispositif est crédible. En effet, les sources sont bien définies et représentatives. Les méthodes de collecte souvent utilisées (diagnostic, visites de terrain, entretiens, observation) sont pragmatiques et limitent les biais et fausses appréhensions. Ces méthodes amènent l'enquêteur à toucher de près les réalités. Quant à la ponctualité, il est à noter que la production et la diffusion des rapports bien qu'étant planifiées, connaissent souvent de légers décalages de temps.

3.2.3.4 Accessibilité et durabilité du dispositif de suivi-évaluation

L'accessibilité des données s'apprécie à deux niveaux différents. En interne, les données sont organisées et stockées dans une base de données dont l'accès est contrôlé par le gestionnaire de base de données. Quand aux rapports diffusés aux acteurs, ils sont élaborés de sorte que la quintessence du message soit bien perçue par eux.

En ce qui concerne la durabilité des acquis, le projet étant à 18 sur 36 mois de sa mise œuvre, on note une adhésion presque'entière des bénéficiaires mais un manque de compétences techniques pour le suivi des activités et la gestion des acquis est à relever à leur niveau mais également au niveau des autres familles d'acteurs tels que le ministère de la formation professionnelle. Ce qui pourrait ne pas assurer la pérennisation des acquis du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, il s'agit dans un premier temps d'analyser la pratique actuelle du suivi-évaluation de projet, d'analyser également les résultats de nos enquêtes en vue de faire ressortir les forces et faiblesses. Dans un second temps, nous allons faire des propositions de recommandations sur la base des faiblesses relevées en vue de contribuer à l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation.

4.1 ANALYSE DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-EVALUATION

Le suivi évaluation des activités du projet Adeter s'inscrit dans une démarche participative, de bottom up. En effet, l'équipe de projet est à l'écoute des acteurs locaux regroupés en commissions. Ils sont sensibilisés et consultés sur des questions relatives aux programmes de formation des apprentis et aux programmes de renforcement des capacités des GIE de femmes transformatrices de produits agricoles. Un avantage de cette démarche est que les acteurs locaux s'approprient ces programmes. Ils mettent en œuvre tout ce qui est en leur pouvoir pour mener à bien ces activités. En plus du fait qu'ils s'approprient ces activités, ils acquièrent des compétences techniques pour la gestion et la pérennisation des acquis du projet.

Le suivi-évaluation des activités du projet Adeter s'inscrit également dans une logique de transparence vis à vis des différents acteurs. Dans ce sens, des cadres de concertation, de réflexion critique, de validation des données et de prise de décisions sont planifiés. A ces rencontres, les acteurs donnent librement leurs avis et recommandations sur les questions les réunissant. Cette démarche garantit la fiabilité des décisions arrêtées auxquelles tous les acteurs adhèrent du projet.

Le suivi-évaluation des activités du projet Adeter s'inscrit également dans une démarche de redevabilité vis-à-vis des différents acteurs. Aux acteurs locaux, régionaux et nationaux, des rapports périodiques sur l'état d'avancement des activités du projet sont adressés. Au bailleur, des rapports financiers et de gestion du projet sont déposés en vue de justifier l'emploi des fonds mis à la disposition du projet. Ce qui accroît la crédibilité et la confiance que le bailleur place en ce projet.

Le suivi-évaluation des activités du projet Adeter s'inscrit enfin dans une démarche de recherche action et capitalisation. En effet, la spécificité du projet est de faire reconnaître les jeunes formés par l'Etat en leur délivrant des certificats de fin de formation au même titre que

les formes de l'école classique et formelle. Des ateliers sont planifiés pour partager ce nouveau paradigme aux parties prenantes, le promouvoir et le capitaliser.

Tous ces avantages pourraient concourir à la performance du dispositif et du projet si et seulement si les faiblesses suivantes relevées par l'enquête sont corrigées.

➤ Au niveau de l'efficacité du dispositif, il ressort que toutes les activités de suivi planifiées ne sont pas réalisées comme prévues.

➤ Au niveau de l'efficience du dispositif, il faut noter le manque de logiciels d'analyse et de traitement de données appropriés tels que le Sphinx ou SPSS.

➤ Au niveau de la ponctualité du dispositif, il faut souligner des retards dans la production et la diffusion des rapports.

➤ Au niveau de la durabilité des acquis du projet, les enquêtes révèlent une faible implication des bénéficiaires dans les activités de suivi. Ce qui ne leur favorise pas l'acquisition de compétences techniques nécessaires à la pérennisation des acquis du projet.

Ces faiblesses enregistrées trouvent leurs sources dans la conception et la gestion du dispositif au regard de notre modèle d'analyse énoncé dans le chapitre 2. Il convient donc de rechercher les causes de ces faiblesses à ces deux niveaux.

- Causes liées à la conception du dispositif

La faible implication des bénéficiaires et acteurs locaux dans la conception des plans de suivi évaluation des activités du projet ;

Non utilisation de registre de gestion des risques ;

Les besoins nécessaires aux activités de suivi ne sont pas maîtrisés et bien évalués

- Causes liées à la gestion

La lourdeur dans la prise de décision ;

Faible suivi des recommandations ;

Inexistence d'un plan de gestion des risques.

4.2 RECOMMANDATIONS

Sur la base des résultats des enquêtes, des faiblesses enregistrées dans la pratique actuelle du suivi évaluation, des recommandations d'amélioration de la conception, du management du dispositif de suivi-évaluation s'avèrent nécessaires. Ces deux variables expliquant la performance du dispositif, leur amélioration conduirait naturellement à l'accroissement de la performance du dispositif.

4.2.1 Par rapport à la conception

Par rapport à la conception du système de suivi-évaluation et en se basant sur les analyses, nous suggérons au projet de :

- ❖ Elargir les domaines de suivi en prenant en compte des aspects autres que ceux portant sur les activités et les résultats. En d'autres termes, le suivi doit aussi porter sur les risques, les bénéficiaires.
- ❖ Concevoir un registre des risques afin de répertorier les risques potentiels du projet.
- ❖ Définir et utiliser des outils et méthodes de collecte et traitements de données pouvant permettre au dispositif de produire des informations qualitatives et quantitatives.
- ❖ Favoriser une forte implication des bénéficiaires et acteurs locaux dans la conception et la mise en œuvre des plans de suivi-évaluation des activités et objectifs du projet.
- ❖ mettre en place un manuel de suivi-évaluation
- ❖ Elaborer un plan de suivi-évaluation différent de celui des autres activités afin de pouvoir mieux identifier et maîtriser les ressources nécessaires au suivi-évaluation des activités.

4.2.2 Par rapport au management

Résoudre les faiblesses relevées nécessite des ajustements au niveau managérial du système de suivi-évaluation. Pour un management efficace, il faut:

- ❖ élaborer un plan de gestion des risques pour suivre, anticiper et mieux maîtriser les différentes relations de causes à effets qui existent entre les différents niveaux de la hiérarchie des objectifs.
- ❖ faire une analyse de l'influence potentielle des organes impliqués dans le suivi pour déterminer les contraintes et y trouver des solutions afin d'assouplir la lourdeur administrative dans la prise de décisions.
- ❖ utiliser un manuel de suivi-évaluation.
- ❖ Faire un suivi régulier de l'application des recommandations du suivi pour s'assurer de leur mise en œuvre correcte par les concernés.

Au cours de cette deuxième partie, nous avons procédé à l'analyse de la conception, de la gestion et de la performance du dispositif de suivi-évaluation du projet Adeter. Cette analyse nous a permis de mettre à jour les points forts et surtout les points faibles du dispositif de suivi-évaluation et les contraintes auxquelles il fait face.

Nous avons formulé un certain nombre de recommandations à travers lesquelles des solutions ont été proposées pour corriger ces dysfonctionnements.

Nous formulons les vœux que l'ONG Enda Graf et le projet Adeter prenne en considération nos recommandations pour améliorer la performance du suivi-évaluation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Cette étude que nous venons de mener porte sur « l'analyse de la performance du dispositif de suivi-évaluation des projets exécutés par les ONG : cas du projet Adeter exécuté par l'ONG Enda Graf Sahel ». A travers cette étude, nous voulons analyser les contours du système de suivi-évaluation des projets de développement dans les ONG.

Le cas du projet Adeter a sollicité l'élaboration d'un modèle d'analyse nous permettant d'apprécier les réalités de la conception, du fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation. Cette appréciation est faite par comparaison du modèle à la pratique observée.

L'étude sur le suivi-évaluation du projet Adeter a fait ressortir les insuffisances ci-après :

- La faible implication des bénéficiaires et acteurs locaux dans la conception des plans de suivi évaluation des activités du projet ;
- Non utilisation de registre de gestion des risques ;
- Les besoins nécessaires aux activités de suivi ne sont pas maîtrisés et bien évalués
- La lourdeur dans la prise de décision ;
- Absence de manuel de suivi- évaluation formel ;
- Faible suivi des recommandations ;
- Inexistence d'un plan de gestion des risques.

Ces insuffisances ont des conséquences négatives sur l'efficacité, l'efficience, la ponctualité, la crédibilité du dispositif de suivi-évaluation en d'autre termes sur sa performance. Et pire elles menacent la pérennisation des acquis du projet.

Pour éviter les effets néfastes de ces insuffisances identifiées, le projet Adeter doit chercher à améliorer son dispositif de suivi-évaluation. Cette amélioration passe par :

- ❖ l'élargissement des niveaux de suivi en prenant en compte des aspects autres que ceux portant sur les activités et les résultats. En d'autres termes, le suivi doit aussi porter sur les risques, les bénéficiaires.
- ❖ la conception d'un registre des risques afin de répertorier les risques potentiels du projet.
- ❖ la définition et l'utilisation des outils et méthodes de collecte et traitements de données pouvant permettre au dispositif de produire des informations qualitatives et quantitatives.
- ❖ la forte implication des bénéficiaires et acteurs locaux dans la conception et la mise en œuvre des plans de suivi-évaluation des activités et objectifs du projet.
- ❖ l'élaboration d'un plan de suivi-évaluation différent de celui des autres activités afin de pouvoir mieux identifier et maîtriser les ressources nécessaires au suivi-évaluation des activités.

❖ l'élaboration d'un plan de gestion des risques pour suivre, anticiper et mieux maîtriser les différentes relations de causes à effets qui existent entre les différents niveaux de la hiérarchie des objectifs.

❖ l'assouplissement de la lourdeur administrative dans la prise de décisions, par une analyse de l'influence potentielle des organes impliqués dans le suivi pour déterminer les contraintes et y trouver des solutions.

❖ le suivi régulier de l'application des recommandations du suivi pour s'assurer de leur mise en œuvre correcte par les concernés.

Notre étude comporte toutefois des limites que nous présentons ci-après:

❖ L'étude a été faite dans un contexte spécifique à Enda Graf et son projet Adeter. Pour cela les résultats ne sont valables que pour cette organisation. Les disparités existantes entre projets ne permettent pas une généralisation des résultats obtenus.

❖ Nos questionnaires élaborés en vue d'interroger un échantillon plus représentatif n'ont pu être administrés. Toutefois nous jugeons pertinentes les informations que nous avons recueillies lors des entretiens avec les membres de l'équipe de projet.

Malgré ces insuffisances et la réalité du terrain, l'étude nous a permis de mettre à jour la problématique sur la performance du dispositif de suivi-évaluation des projets dans les ONGs. Cette étude nous a permis également de constater une forte dépendance entre la réussite des projets et la performance du dispositif de suivi-évaluation mis en place. Aussi des recherches dans ce sens permettront une analyse approfondie de cette corrélation afin de gagner la confiance des bailleurs de fonds dans le cadre des APD (Aides Publiques au Développement) avec le défi de réaliser les ODD (Objectifs de Développement Durable).

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- AFITEP(2010), Dictionnaire du management de projet, AFNOR, Paris, 511 p
- MOINE, Jean Yves (2013), Le grand livre de la gestion des projets, AFNOR, Paris, 371 p
- PMI(2004), Guide du corpus des connaissances en management de projet, 3^{ieme} Edition, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 387 p

MEMOIRES

- Bakary SISSOUMA(2013), Contribution a l'amélioration du système de suivi-évaluation du projet d'appui à l'éducation des jeunes filles du Sénégal, mémoire de DESS GP, CESAG, Dakar, 100 p
- Fabrice Antonio G. ALONOMBA(2014), Contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation performant des actions marketing du port autonome de Dakar, mémoire de MPSG2 GP, CESAG, Dakar, Sénégal
- Ousmane CHAIBOU(2007), Amélioration du système de suivi-évaluation dans un projet agro-forestier de lutte contre la diversification dans la région de Diourbel au Sénégal, mémoire de DESS GP, CESAG, Dakar, Sénégal

WEBGRAPHIE

- Banque Mondiale(2005), Vers une culture du résultat, 232p, <http://www.gestionorienteeverslimpact.org>
- Commission Européenne(2001), Manuel de Gestion de Cycle de Projet, 44p http://.europa.eu/delegation/haiti/documents/manuel_de_gestion_de_cycle_de_projet
- COTA(2010), Le suivi des interventions de développement, éditions imprimerie J.F.De Jonghe, Bruxelles, 89 p, <http://www.cota.be>
- FIDA (2002), Guide pratique de suivi-évaluation des projets, annexe A, module D <http://www.ifad.org/evaluation/guide/pdf>
- IFRC(2012), Guide pour le suivi et l'évaluation des projets /programmes, 160 p, http://www.irfc.org/global/.../monotoring_and_evaluation_guide_FR

PNUD(2009), Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement, 232 p, [http:// www.undp.org/evaluation/handbook/french](http://www.undp.org/evaluation/handbook/french)

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire adressé au comité de pilotage et à l'équipe de projet



QUESTIONNAIRE POUR L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET ADETER

Ce questionnaire est adressé aux membres du comité de pilotage et de l'équipe du projet Adeter. Il entre dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de MBA Gestion de Projets au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Il vise à recueillir des informations sur la conception, le fonctionnement et la performance du dispositif de suivi-évaluation du projet Adeter. Vos réponses ne vous engagent aucunement pas. Veuillez attribuer une note allant de 1 à 4 à chaque indicateur selon votre opinion.

1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 : tout à fait d'accord

Merci pour votre collaboration.

Nom de l'impétrant : Bah Ernest KOUASSI

Spécialité : MBA Gestion de Projets – Cesag

Position : Stagiaire à Enda Graf Sahel

I. PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

Critères d'appréciation	indicateurs	Note
Pertinence	Les informations fournies par le suivi sont celles dont vous avez besoin ?	
Efficacité	Toutes les activités de suivi planifiées sont-elles réalisées ?	
Efficience	les coûts réels de production des informations sont-ils supérieurs aux coûts prévus ?	
Crédibilité	Les responsables de la collecte des données ont-ils les compétences requises ?	
	Le processus de collecte des données est-il transparent ?	
	Les sources et méthodes de collecte de données sont-ils fiables ?	
Ponctualité	La production et diffusion des informations respectent-elles le calendrier établi ?	
Accessibilité	Les données sont-elles organisées et archivées ?	
	Utilisez-vous les logiciels dans la gestion et le traitement des données ?	
	Les formats de diffusion des informations tiennent compte du public cible ?	
Durabilité	Les bénéficiaires sont-ils engagés dans les activités de suivi-évaluation ?	
	les bénéficiaires adhèrent-ils entièrement au projet ?	
	Les bénéficiaires ont-ils des compétences techniques pour gérer les acquis du projet ?	

II. CONCEPTION DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

Critères d'appréciation	indicateurs	Note
Cohérence du dispositif de suivi-évaluation avec le cadre logique du projet	Les objectifs du projet sont-ils pertinents, clairs et précis ?	
	Les indicateurs sont-ils clairement définis ?	
	Les hypothèses et risques du projet sont-ils identifiés ?	
	Les besoins et les attentes des parties prenantes en information sont-ils connus et pris en compte ?	
	Les domaines de suivi sont-ils bien définis ?	
Collecte et gestion des données	Utilisez-vous de méthodes qualitatives et quantitatives de collecte ?	
	Les sources de données sont-elles définies ?	
	Les sources et méthodes de collecte de données sont triangulées ?	
	Les bénéficiaires sont-ils associés à la collecte de données ?	
	Existe-t-il un tableau de suivi des indicateurs ?	
	Existe-t-il un registre de suivi des risques ?	
Analyse et validation des données	Existe-t-il des cadres de réflexion critique, de validation des données ?	
	Les recommandations des parties prenantes sont-elles prises en compte ?	
Diffusion et utilisation des informations	Le plan de diffusion est-il conforme aux exigences des demandeurs d'informations ?	
	Existe-t-il des cadres de restitution des informations ?	
Moyens humains, matériels et financiers nécessaires au S&E	Les capacités du personnel de suivi sont-elles évaluées ?	
	Les besoins en renforcement des capacités des personnes chargées du suivi sont satisfaits ?	
	Existe-t-il un budget de suivi-évaluation ?	

III. MANAGEMENT DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

Critères d'appréciation	indicateurs	Note
Planification	Existe t-il un plan de collecte des données ?	
	Existe t-il un plan de diffusion des informations ?	
	Existe-t-il un plan d'affectation des ressources ?	
	Les bénéficiaires et acteurs de base sont-ils associés aux travaux de planification des activités de suivi-évaluation ?	
Organisation	Existe-t-il une structure de gestion des activités de suivi ?	
	Rôles et responsabilité des organes de suivi sont-ils bien définis ?	
	Existe t-il un manuel de procédures ?	
	Les moyens matériels, financiers, humains, logistiques nécessaires sont –ils disponibles ?	
Direction	Existe un mécanisme de prise de décisions ?	
	Existe-t-il une ligne d'autorité ?	
	L'équipe chargée du suivi-évaluation est-elle motivée ?	
Contrôle	Les rapports sont-ils effectivement produits et diffusés au temps opportun ?	
	Le respect des procédures est-il vérifié ?	
	Les recommandations découlant du suivi sont-elles effectivement appliquées ?	

Annexe 2: Questionnaire adressé aux bénéficiaires et autres acteurs locaux



QUESTIONNAIRE POUR L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET ADETER

Ce questionnaire est adressé aux bénéficiaires et autres acteurs locaux du projet Adeter. Il entre dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de MBA Gestion des Projets au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Il vise à recueillir des informations sur la conception, le fonctionnement et la performance du dispositif de suivi-évaluation du projet Adeter. Vos réponses ne vous engagent aucunement pas. Veuillez attribuer une note allant de 1 à 4 à chaque critère d'appréciation.

1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 : tout à fait d'accord ;

Merci pour votre collaboration.

Nom de l'impétrant : Bah Ernest KOUASSI

Spécialité : MBA Gestion de Projets – Cesag

Position : Stagiaire à Enda Graf Sahel

I. NOTATION DES CRITERES D'APPRECIATION DES INDICATEURS

Critères d'appréciations	indicateurs	Note
Pertinence	Ce projet répond il à vos besoins en formation ?	
Collecte de données	Lorsque l'équipe de projet a besoin d'information, vient-elle vous interroger ?	
	Participez-vous aux activités de collecte de données ?	
Analyse et validation des données	Assistez-vous aux réunions, aux échanges et discussions sur le projet ?	
	Vos avis et recommandations sont-ils pris en compte ?	
Durabilité	Participez-vous à toutes les activités du projet ?	
	Avez-vous adhéré entièrement au projet ?	
	Avez-vous acquis les compétences techniques pour gérer le projet ?	
Planification	Participez-vous aux travaux de planification des activités de suivi ?	
Organisation	Avez- vous des rôles et responsabilités dans les commissions ?	
Diffusion des informations	Recevez-vous des rapports sur l'avancement du projet ?	

Annexe 3: Guide d'entretien sur le dispositif de S&E du projet Adeter

I. DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

1. Pouvez- vous décrire le dispositif de suivi-évaluation actuel ?

2. Pouvez- vous décrire son fonctionnement ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II. FORCES ET FAIBLESSES DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

Donnez trois(3) forces du dispositif :

1.

2.

3.

Donnez trois(3) faiblesses du dispositif :

1.

2.

3.

III. RECOMMANDATIONS

Faites trois(3) recommandations pour l'amélioration du dispositif

1.

2.

3.

Annexe 4: Cadre logique du projet Adeter

CADRE LOGIQUE DE L'ACTION : ADETER				
	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses, conditions externes, risques
Objectif global	Valoriser le fort potentiel de l'économie rurale en vue de lutter contre la pauvreté, de contribuer à la sécurité alimentaire et d'améliorer les conditions de vie au Sénégal	Une offre nouvelle de formation est développée, qui est orientée suivant les besoins en compétences des entreprises rurales du territoire. Les acteurs du territoire pilotent conjointement la conception et la mise en œuvre de cette offre.	Comptes rendus des réunions des comités de pilotage; document de capitalisation; rapports d'évaluation	<i>Hypothèses et risques :</i> * Maintien de la stabilité institutionnelle * Maintien de l'EFTP en général et de la FPA en particulier dans les priorités politiques.
Objectif spécifique	Contribuer, durablement, au développement d'une offre en formation professionnelle dans la région de St. Louis (départements de Saint-Louis et Dagana) qui : -valorise le potentiel et répondent aux besoins des micro et petites entreprises (MPE) para-agricoles des filières porteuses en amont et aval de la production agricole ; -favorise l'accès de jeunes, plus particulièrement des jeunes filles à l'emploi ou à des activités rémunératrices ; -s'inscrive dans les priorités des politiques nationale et régionale de formation professionnelle et contribuent à les concrétiser.	L'offre nouvelle de formation est développée en lien avec le potentiel de l'économie rurale de la région du fleuve Sénégal et est pilotée de façon participative. L'offre de FPA est renforcée quantitativement et qualitativement et est reliée au système d'EFTP. Les entrepreneurs des métiers porteurs de la région renforcent leurs compétences et sont en mesure de développer leurs activités. L'attractivité pour ces métiers est renforcée. Les acteurs régionaux pilotent la conception et la mise en oeuvre de l'offre de formation, en lien avec les institutions nationales déconcentrées. Les acteurs intermédiaires (conseillères, centres ressources, formateurs) sont renforcés pour jouer leur rôle dans ce dispositif	Diagnostics du projet; PRDI; Textes réglementaires (décret, arrêtés); comptes rendus des réunions de Copil; PV des réunions de concertation; Liste de présence des formations; document de capitalisation	<i>Hypothèses et risques</i> * Maintien de l'EFTP en général et de la FPA en particulier dans les priorités politiques. * Le Gret et Enda maintiennent leur relation de confiance

		de formation. Les bonnes pratiques développées sont connues du niveau ministériel central.		
Résultats attendus	1. Innover, développer une offre nouvelle de formation			
	<p>Résultat 1.1 - Trois programmes de formation par apprentissage de type dual existent et permettent de spécialiser, diversifier et reconnaître les compétences développées des métiers para-agricoles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Cocop apprentissage est constituée et fonctionne ; - 5 à 10 diagnostics métiers sont réalisés et validés par les directions centrales du MFPAA; - Trois référentiels métiers/compétences et les programmes de formation correspondants existent et sont validés par les directions centrales du MFPAA ; - 80 apprentis ont bénéficié de la FPA de type dual ; - Ils ont bénéficié d'une remise à niveau scolaire pour ceux en ayant besoin sensibilisés notamment à la problématique « genre » via des cours d'éducation citoyenne; - 55 artisans (15 artisans par classe de 20 apprentis : 45 artisans pour les trois premières classes par filière ; puis 10 nouveaux artisans pour la seconde classe de la 1ère filière) sont renforcés en gestion et en encadrement pédagogique de jeunes apprentis ; - 2 à 3 centres de ressources sont renforcés pour proposer des FPA de type dual en proximité des jeunes ils ont élargi leur offre de formation et acquis des compétences sur la formation de 	<p>Rapports d'activités et d'évaluation; diagnostics métiers; procès verbaux des APC signés par les professionnels ayant participé; référentiels métiers/compétences; programmes de formation des 3 métiers; liste de présence en cours de FPA; liste des participants aux formations continues; liste des résultats aux évaluations finales; outils de suivi-évaluation du projet.</p>	<p>Conditions externes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les acteurs de la zone (institutionnels, représentants des entreprises, centres) perçoivent l'intérêt du projet et participent à la Cocop. * Les apprentis et notamment les jeunes femmes s'inscrivent aux formations * Les artisans perçoivent l'intérêt du projet et souhaitent renforcer leurs compétences.

		<p>type dual et sur l'appui à l'orientation des jeunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les formateurs des centres ressources partenaires auront renforcé leur compréhension du fonctionnement des entreprises para-agricoles via la réalisation de diagnostics sur les besoins en compétences et en équipement de celles-ci. - Les échanges et l'interconnaissance entre les centres ressources et les artisans se sont renforcés ; - 75% des jeunes (soit 60 jeunes) formés réussissent leur examen final et accèdent à une attestation ou au CCP (s'il est en place). 		
	<p>Résultat 1.2 - Les responsables des GIE de transformation agroalimentaire maîtrisent mieux leur outil de production et leur environnement socio-économique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Cocop GIE est créée et fonctionne. - Un contrat est signé avec la SAED qui affecte des conseillères au suivi de 20 GIE représentant 100 femmes - Un contrat cadre est en place avec des prestataires qui conseillent/forment les conseillères dans leur mission d'appui aux GIE - Une convention est en place entre le Projet, les GIE et la Saed; - Les membres des 20 GIE pour lesquelles c'est un besoin sont alphabétisés et accompagnés vers une autonomisation sociale et économique (avec notamment des cours d'éducation citoyenne) - Les membres intéressés des 20 	<p>comptes rendus des réunions de concertation; contrats; rapports d'activités et d'évaluation; listes de présence aux cours d'alphabétisation et aux formations continues; fiche de suivi des GIE.</p>	<p>Conditions externes:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les acteurs de la zone (institutionnels, représentants des entreprises, centres) perçoivent l'intérêt du projet et participent à la Cocop. * Maintien des activités de SAED et accord à collaborer avec le projet * Maintien de la stabilité sociale et absence de crise agricole majeure dans la zone pendant la phase de mise en œuvre du projet pouvant impacter négativement le revenu des entreprises appuyées. * Les GIE et leurs membres sont intéressés à collaborer avec le projet et à renforcer leurs compétences malgré la relative faiblesse de l'appui en équipement prévu.

		<p>GIE appuyés dans le cadre du projet sont alphabétisés et formés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le chiffre d'affaires des GIE a augmenté - Les femmes membres des GIE améliorent leurs revenus; - Les GIE ont pu accéder à des petits équipements. - Les GIE se sont professionnalisés (acquisition de compétences en gestion, qualité, commercialisation); - Les conseillères de la Saed ont renforcé leurs compétences dans l'appui des GIE au-delà de l'appui technique à la production, notamment sur la compréhension du fonctionnement d'une entreprise de transformation agroalimentaire et sur la dimension « genre » (place de la femme dans la vie économique en particulier). 		
	<p>Résultat 1.3 - Les jeunes et les professionnels sont mieux informés des potentiels de développement des métiers para-agricoles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un diagnostic est conduit en vue d'identifier les freins et comprendre les réticences des jeunes à évoluer vers les métiers para-agricoles. - Le diagnostic est validé par les deux Cocop. - Des messages audio/vidéo sont diffusés auprès des jeunes et professionnels sur la zone Saint-Louis/Dagana. - 12 réunions d'information sur les métiers para-agricoles sont organisées. - Plus de 1000 jeunes sont informés par voie de médias ou 	<p>Diagnostic; rapports d'activités et d'évaluation; outils de communication élaborés; CR des réunions; audience des campagnes médias et réunions d'information.</p>	

		par les réunions d'information sur les potentiels de développement des activités para-agricoles.		
2. Faciliter l'engagement et la concertation pluri-acteurs				
	<p>Résultat 2.1 - Les acteurs régionaux pilotent l'identification, la conception et la mise en œuvre des formations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Cicer est créée et fonctionne. - Les diagnostics et documents de conception des formations sont validés par la Cicer présente aux Cocop. - Les documents de conception des formations par apprentissage de type dual sont validés au niveau central par le MFPAA. - Les formations sont mises en œuvre et permettent de qualifier 80 jeunes dans les métiers para-agricoles. - Les activités passées et prévisionnelles des Cocop sont présentées et validées par la Cicer. - Un accord existe au sein de la Cicer sur les enjeux de poursuivre les formations par apprentissage de type dual et sur la poursuite des activités de conseils/formations auprès des GIE. - Des propositions de pérennisation des filières ouvertes en FPA de type dual sont formulées et font consensus. 	<p>Rapports d'activités et d'évaluation; diagnostics; CR des réunions de la Cicer</p>	<p>Conditions externes:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Les acteurs institutionnels, en particulier l'IA et l'ARD, perçoivent l'intérêt du projet et acceptent de collaborer en s'impliquant dans la Cicer. * Les acteurs régionaux perçoivent Adeter comme une opportunité de jouer un rôle plus performant pour développer la FPA. * Ils perçoivent son développement comme la possibilité de proposer aux jeunes des formations répondant aux besoins de l'économie, notamment informelle, et souhaitent la développer.

	<p>Résultat 2.2 - Le dialogue institutionnel permet de faire converger localement l'offre de formation professionnelle et le potentiel de développement des activités para-agricoles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le Comité d'orientation stratégique est créé et fonctionne; - Le décret portant reconnaissance du CCP dans la nomenclature des diplômes est signé. - Les arrêtés portant création des 3 filières de formation par apprentissage de type dual sont signés. - Une cartographie simplifiée des acteurs et potentiels économiques de Saint-Louis et Dagana est élaborée; - Les acteurs institutionnels locaux ont identifié des points de convergence et d'articulation entre leurs actions. - Ils testent des actions simples et concrètes de rapprochement. - Des messages et bonnes pratiques sont validés par le COS et remontés au MFPA. - Les informations clés concernant le projet Adeter sont régulièrement partagées lors des rencontres, à partir d'un site web ouvert à tous, un bulletin trimestriel de trois pages et à travers les médias nationaux et communautaires (une émission radiotélévisée par semestre). 	<p>Décret signé; 3 arrêtés signés; cartographie; CR des réunions du COS.</p>	<p>Conditions externes:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Maintien de la FPA dans les priorités politiques. * Maintien de l'intérêt du MFPA à reconnaître le CCP
	<p>Résultat 2.3 - L'expérience est capitalisée et fait l'objet de communication vers les pouvoirs publics, les PTF et les porteurs d'initiatives dans les filières ciblées, dans un objectif de pérennisation et d'articulation avec autres initiatives existantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le dispositif de suivi-évaluation est fonctionnel - La capitalisation est réalisée et publiée. - Deux séminaires d'échanges sont organisés - Une note de présentation du projet est réalisée. 	<p>Rapports d'activités et d'évaluation; Notes du projet; CR des séminaires; support de communication.</p>	

Analyse de la performance du dispositif de suivi-évaluation des projets dans les ONG : cas projet Adeter

		- Des notes courtes d'information sont produites et diffusées. - Un film court sur l'action est réalisé en fin d'action et diffusé auprès des partenaires et partenaires potentiels du Gret et d'Enda Graf Sahel concernés par cette action.		
			<i>Sources d'information sur le déroulement de l'action :</i> rapports d'activités, d'évaluation, comptes rendus des réunions de comité de pilotage, conventions de partenariats, document de capitalisation	<i>Pré-conditions au démarrage de l'action :</i> Signature de la convention de partenariat entre le Gret et Enda; Signature de la convention de partenariat entre l'AFD et le Gret.
Activités à développer	<i>Activités liées au résultat 1</i>	<i>Moyens :</i>	<i>Coûts des activités :</i>	
	1.1.1 Mise en place du Cocop apprentissage			
	1.1.2 Réalisation d'un diagnostic initial participatif des besoins de formation dans 5 à 10 métiers pressentis			
	1.1.3 Conception d'une offre de formation de proximité dans les 3 métiers para-agricoles menant aux qualifications retenues			
	1.1.4 Sélection des acteurs concernés			
	1.1.5 Renforcement préalable des acteurs concernés			
	1.1.6 Mise en œuvre des formations			
	<i>Activités liées au résultat 2</i>			
	1.2.1 Mise en place de la Cocop GIE			
	1.2.2 Sélection des conseillères en promotion féminine et des GIE			
1.2.3 Renforcement des conseillères				
1.2.4 Conception de formations polyvalentes couplées à un appui/conseil dans les GIE				

	1.2.5 Mise en œuvre des appuis/formations des GIE et coaching des conseillères			
	Activités liées au résultat 3			
	1.3.1 Diagnostic sur les freins des jeunes pour évoluer vers les métiers para-agricoles			
	1.3.2. Communication sur la réalité et les opportunités des métiers para-agricoles et notamment de ceux dans lesquels les filières de FPA de type dual sont ouvertes			
	1.3.3 Tenue de réunions d'informations sur les métiers para-agricoles			
	Activités liées au résultat 4			
	2.1.1. Mise en place de la Cicer et planification de ses activités			
	2.1.2 Supervision de l'ingénierie de formation			
	2.1.3 Echanges sur l'offre développée en vue de trouver des modalités de pérennisation des trois filières ouvertes en formation par apprentissage			
	Activités liées au résultat 5			
	2.2.1. Dialogue avec le Ministère sur la conception et la reconnaissance des formations par apprentissage de type dual			
	2.2.2. Animation du dialogue entre les acteurs locaux en vue de rapprocher l'offre de formation professionnelle para-agricole et le développement économique territorial			
	2.2.3. Remontée de ce dialogue local à un niveau politique national			
	Activités liées au résultat 6			
	2.3.1 Mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation du projet			
	2.3.2 Capitalisation de l'expérience			
	2.3.3 Communication et échanges réguliers avec les partenaires clés pour valoriser les actions conduites ainsi			

Analyse de la performance du dispositif de suivi-évaluation des projets dans les ONG : cas projet Adeter

	que les métiers para-agricoles et réfléchir aux modalités de pérennisation des formations réalisées.			
	Activités liées à la gestion et au suivi du projet			
	Recrutement et gestion des personnels Gret et Enda / Formation de l'équipe			
	Achat des matériels et fournitures prévus			
	Fonctionnement des comités de pilotage			
	Mise en place et fonctionnement du système de suivi-évaluation de l'action			
	Audit			
	Evaluation finale			
	Services financiers			
	Actions de visibilité du projet			

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE, CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	5
Chapitre 1: GENERALITES SUR LES PROJETS, LE SUIVI, L'EVALUATION ET LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.....	7
1.1 GENERALITES SUR LES PROJETS.....	7
1.1.1 Définition du concept de projet	7
1.1.2 Caractéristiques des projets	9
1.1.3 Typologie des projets	9
1.1.4 Cycle de vie des projets.....	10
1.1.5 La trilogie projet-programme-plan.....	12
1.1.6 Principaux acteurs et partenaires du projet.....	13
1.2 LES CONCEPTS DE SUIVI ET D'EVALUATION.....	14
1.2.1 Le suivi.....	14
1.2.1.1 Définition.....	14
1.2.1.2 But	15
1.2.1.3 Types de suivi courants	16
1.2.1.4 Les Acteurs du suivi	18
1.2.1.5 Périodes de suivi.....	18
1.2.1.6 Bonnes pratiques en matière de suivi	18
1.2.2 L'évaluation.....	19
1.2.2.1 Définition.....	19
1.2.2.2 But	20
1.2.2.3 Types et formes d'évaluation	21
1.2.2.4 Acteurs de l'évaluation.....	22
1.2.2.5 Périodes d'évaluation	23
1.2.2.6 Bonnes pratiques et normes de l'évaluation	23
1.3 LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.....	25
1.3.1 Définition.....	25
1.3.2 Caractéristiques d'un bon système de suivi-évaluation.....	26
1.3.3 Le management d'un système de suivi-évaluation.....	26
1.3.4 La notion de performance.....	28
1.3.5 Quelques outils de suivi-évaluation.....	28
1.3.5.1 Le cadre logique	28
1.3.5.2 La matrice des indicateurs	30

1.3.5.3 Le cadre de performance	31
1.3.5.4 Le tableau de suivi des indicateurs (TSI)	31
1.3.5.5 Le tableau de suivi budgétaire	32
1.3.6 Quelques méthodes et outils de collecte de données utilisés pour le suivi- évaluation.....	33
1.3.6.1 Méthodes informelles et moins structurées.	33
1.3.6.2 Méthodes formelles et plus structurées	33
Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROJET ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	35
2.1 PRESENTATION DE L'ORGANISATION	35
2.1.1 Statut juridique	35
2.1.2 Mission.....	35
2.1.3 Axes stratégiques d'intervention	35
2.1.4 Domaines de compétence.....	36
2.1.5 Organisation	36
2.2 PRESENTATION DU PROJET ADETER.....	36
2.2.1 Contexte.....	36
2.2.2 Objectif général	37
2.2.3 Objectifs spécifiques	37
2.2.4 Les résultats attendus.....	37
2.2.5 Stratégie d'intervention ou de mise en œuvre	38
2.2.6 Organisation du projet.....	39
2.2.6.1 Comité de pilotage.....	39
2.2.6.2 La commission de concertation opérationnelle sur la formation par apprentissage aux métiers para-agricoles (Cocooop-FPA).....	39
2.2.6.3 La commission de concertation opérationnelle sur les groupements d'intérêt économique (GIE) de femmes transformatrices de produits agricoles (Cocooop-GIE)	40
2.2.6.4 L'équipe du projet	41
2.3 METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	41
2.3.1 Élaboration du modèle d'analyse	42
2.3.1.1 Définition du modèle d'analyse.....	42
2.3.1.2 Opérationnalisation des variables.....	46
2.3.2 Détermination du champ d'investigation : choix de l'échantillon à étudier.....	49
2.3.3 Élaboration des instruments de collecte et méthode d'administration	50
2.3.4 Méthodes d'analyse.....	51
PARTIE II : PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-EVALUATION, ANALYSES DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	52
Chapitre 3 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-EVALUATION ET RESULTATS DES ENQUETES	54
3.1. DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-EVALUATION	54
3.1.1 Organisation du dispositif de suivi-évaluation du projet Adeter.....	54
3.1.2 Fonctionnement du dispositif	55
3.2 RESULTATS DES ENQUETES	55
3.2.1 Résultats par rapport à la variable conception.....	56

3.2.1.1 Cohérence du dispositif du suivi évaluation par rapport au cadre logique.....	56
3.2.1.2 Collecte et gestion des données.....	56
3.2.1.2 Analyse et validation des données.....	56
3.2.1.4 Diffusion et utilisation des informations.....	56
3.2.1.5 Ressources allouées aux activités de suivi-évaluation.....	57
3.2.2 Résultats par rapport à la variable management du suivi-évaluation.....	57
3.2.2.1 La planification des activités.....	57
3.2.2.2 Organisation des activités.....	57
3.2.2.3 Direction et contrôle des activités.....	58
3.2.3 Résultats par rapport à la variable performance.....	58
3.2.3.1 La pertinence du dispositif de suivi-évaluation.....	58
3.2.3.2 L'efficacité et l'efficience du dispositif de suivi-évaluation.....	58
3.2.3.3 Crédibilité, ponctualité du dispositif de suivi-évaluation.....	58
3.2.3.4 Accessibilité et durabilité du dispositif de suivi-évaluation.....	59
Chapitre 4 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS.....	60
4.1 ANALYSE DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU SUIVI-EVALUATION.....	60
4.2 RECOMMANDATIONS.....	61
4.2.1 Par rapport à la conception.....	62
4.2.2 Par rapport au management.....	62
CONCLUSION GENERALE.....	64
BIBLIOGRAPHIE.....	67
ANNEXES.....	68
TABLE DES MATIERES.....	86