



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION**

**(CEE)**

**MBA-Gestion des projets**

**(MBA-GP)**

**Promotion 14  
(2014-2015)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**CONCEPTION D'UN SYSTEME DE SUIVI-  
EVALUATION DANS LE CADRE DU  
PCDESC AU MDG CENTRE SENEGAL**

**Présenté par :**

**Peya Jean Patrick KOFFI**

**Encadré par :**

**M. Mamadou BA,  
Professeur associé au CESAG**

**Octobre 2015**

## DEDICACE

A mon père, KOFFI Koffi Ibrahim et à ma mère, BOSSO Marie Amah, pour leurs soutiens indéfectibles et leurs bénédictions. J'en mesure chaque jour de ma vie la profondeur et les effets bénéfiques.

Puisse Dieu vous accorder une longue vie pleine de santé, de paix et de bonheur, pour recevoir les fruits de tant d'années de labeur.

A KOUASSI Thomas et à son épouse, ma grande sœur KOFFI Brigitte, pour leur soutien moral et financier, leurs encouragements, leurs bénédictions et leurs prières.

A tous mes parents, mes frères et sœurs, pour leur soutien, leurs encouragements et leurs prières

A KONE Alimata, pour sa présence, son écoute, ses encouragements, ses prières et son soutien.

## REMERCIEMENTS

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

Nous adressons nos sincères remerciements à :

- Responsable de MDG Centre, pour nous avoir accepté en stage. En particulier Dr Amadou Niang, Directeur du MDG Centre West & Central Africa. Messieurs Ousmane DIOUF, Assistant suivi-évaluation, Hamath NDIAYE, Expert GIS et Sadibou FAYE, Assistant GIS, pour leurs disponibilités, leur partage de connaissances et d'expérience et leurs conseils, ainsi qu'à tout le personnel du MDG Centre West & Central Africa pour leurs collaborations ;
- M. Mamadou BA, professeur associé au CESAG, pour son encadrement, sa disponibilité, ses conseils avisés, ses orientations et ses encouragements pour la rédaction du présent mémoire ;
- M. Ahmadou TRAORE, professeur associé au CESAG, pour son enseignement, ses conseils éclairés et ses orientations durant toute la formation ;
- Toutes les autorités du CESAG, au corps professoral pour la qualité de leurs enseignements, plus particulièrement à Dr Bertin CHABI, chef du département CESAG EXECUTIVE EDUCATION et à son assistante Mme Mously FAYE qui n'ont ménagé aucun effort pour satisfaire à nos différentes attentes ;
- M. Thomas KOUASSI, pour son soutien moral et financier, ses conseils et ses encouragements ;
- M. N'dri Mathieu KOFFI, pour son soutien moral et financier ;
- Tous les amis de la quatorzième promotion du MBA Gestion de Projets pour les bons moments partagés durant toute la formation ;
- Toutes nos connaissances que nous ne pouvons nommer de façon exhaustive, nous exprimons notre profonde gratitude ;

Puisse chacun trouver ici l'expression de notre très haute reconnaissance.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AFITEP</b>	:	Association Française de Management de Projet
<b>CBTE</b>	:	Coût Budgété des Travaux Effectués
<b>CBTP</b>	:	Coût Budgété des Travaux Planifiés
<b>CESAG</b>	:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CR</b>	:	Coût Réel
<b>CRTE</b>	:	Coût Réel des Travaux Effectués
<b>FICR</b>	:	Fédération Internationale de la Croix Rouge
<b>FIDA</b>	:	Fonds International de Développement Agricole
<b>GAR</b>	:	Gestion Axée sur les Résultats
<b>IPC</b>	:	Indice de Performances de Coûts
<b>IPD</b>	:	Indice de Performances de Délais
<b>MDG</b>	:	Millennium Development Goals
<b>MVP</b>	:	Millennium Villages Project
<b>OCDE</b>	:	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
<b>OMD</b>	:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>ONG</b>	:	Organisation Non Gouvernementale
<b>PCA-EPA</b>	:	Projet Communal d'Accès à l'Eau Potable et à l'Assainissement
<b>PCDESC</b>	:	Programme Communal de Développement Economique, Social et Cultuel
<b>PCDS</b>	:	Projet Communal de Développement Sanitaire

<b>PCIME</b>	:	Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant
<b>PDEF</b>	:	Programme Décennal de l'Education et de la Formation
<b>PERT</b>	:	Program Evaluation and Review Technique
<b>PNDS</b>	:	Plan National de Développement Sanitaire
<b>PNUD</b>	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PODC</b>	:	Planification Organisation Direction Contrôle
<b>PPP</b>	:	Politiques Programmes Projets
<b>PSSE</b>	:	Performance du Système de Suivi-Evaluation
<b>PTBA</b>	:	Plan de Travail Budgété Annuel
<b>PTF</b>	:	Partenaires Techniques et Financiers
<b>S&amp;E</b>	:	Suivi & Evaluation
<b>SFE</b>	:	Société Française de l'Evaluation
<b>SFT</b>	:	Structure de Fractionnement des Tâches
<b>SMART</b>	:	Spécifique Mesurable Atteignable et Réalisable dans le Temps
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package for the Social Sciences
<b>SSE</b>	:	Système de Suivi et Evaluation
<b>VA</b>	:	Valeur Acquise
<b>VP</b>	:	Valeur Planifiée

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Différences entre suivi et évaluation .....	21
Tableau 2: Structure type d'une matrice de cadre logique.....	28
Tableau 3 : Cadre de performance .....	30
Tableau 4 : Cadre de rendement.....	31
Tableau 5 : Tableau de suivi financier .....	32
Tableau 6 : Plan de formation .....	61

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cycle de vie de projet selon l'Union Européenne .....	10
Figure 2 : Lien entre le suivi et l'évaluation .....	23
Figure 3 : Processus managérial.....	25
Figure 4 : Chaîne des résultats .....	29
Figure 5: Modèle d'analyse.....	46
Figure 6 : Illustration graphique du rapport de performance .....	59

CESAG - BIBLIOTHEQUE

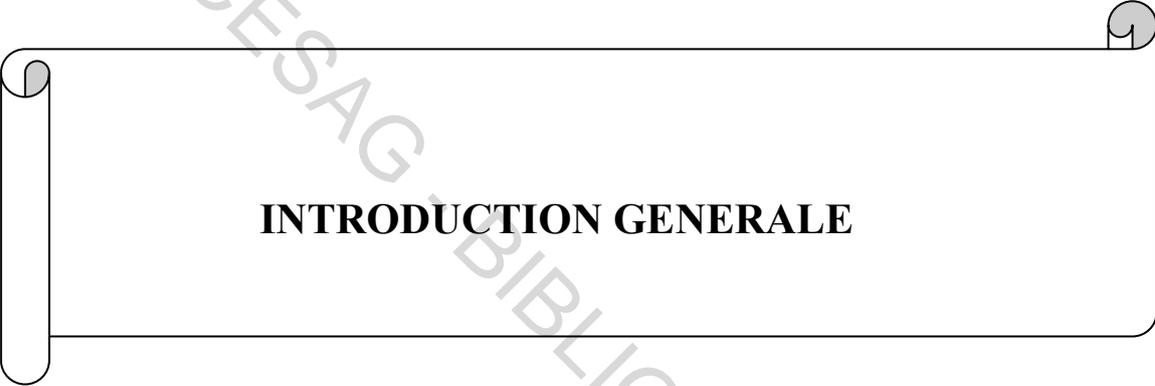
## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Planification stratégique et opérationnelle.....	66
Annexe 2 : Fiche de suivi par activités .....	67
Annexe 3 : Fiche de suivi du budget par activité .....	68
Annexe 4 : Fiche de suivi des activités .....	70
Annexe 5 : Fiche de suivi du budget .....	71
Annexe 6 : Fiche de suivi des indicateurs .....	72
Annexe 7 : Fiche de cadre de mesure des indicateurs de rendement .....	73
Annexe 8 : Guide d'entretien .....	74
Annexe 9 : Questionnaire .....	76

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ANNEXES.....	vii
SOMMAIRE .....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : THEORIE DU SSE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	6
CHAPITRE 1 : DEMARCHE ET OUTILS DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE D'UN SSE.....	7
1.1 - Définition des concepts clés.....	7
1.2 - Le dispositif de suivi et évaluation.....	20
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU MDG CENTRE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	36
2.1 - Présentation du MDG Centre.....	36
2.2 – Description du PCDESC .....	39
2.3 - Méthodologie de l'étude.....	42
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	49
CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS SUR LA DEMARCHE DE CONCEPTION DU SSE POUR LE PCDESC .....	50
3.1 - Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives.....	50
3.2 - Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables expliquées.....	53
CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS .....	55
4.1 - Recommandations .....	55
4.2 - Plan de mise en œuvre, proposition de méthodes et outils de suivi-évaluation .....	59
CONCLUSION GENERALE .....	63
BIBLIOGRAPHIE .....	65
ANNEXE .....	66



**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG BIBLIOTHEQUE

## Contexte de l'étude

Nous assistons à travers le monde, depuis 2000, à une transformation graduelle et continue des cadres de référence, avec la définition des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) initiée dans le cadre de la lutte contre la pauvreté.

Cette initiative adoptée depuis la conférence de New York en septembre 2000 au siège des Nations Unies, en passant par la déclaration de Paris en 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement, traduit la volonté manifeste de la communauté internationale de vaincre la pauvreté dans le monde.

De ce qui précède, cela constitue une préoccupation majeure des institutions internationales, des collectivités locales, de la société civile et des organisations non gouvernementales (ONG). C'est pourquoi, tous ces cadres ont favorisé la prise de conscience, un intérêt général et grandissant des bailleurs de fonds, des agences du système des Nations Unies, et autres organisations pour le suivi et évaluation pour une meilleure atteinte des objectifs des projets de développement qu'ils financent.

Pour rendre compte des actions entreprises et des résultats atteints, il est important d'avoir un dispositif de suivi et évaluation performant pour informer et prendre les bonnes décisions.

Le suivi-évaluation est en effet un outil qui permet à un gouvernement ou une organisation d'améliorer sa manière de gérer pour l'atteinte des résultats.

Selon la Banque Mondiale<sup>1</sup> (2004), le suivi et évaluation (S&E) des activités de développement donne aux pouvoirs publics, aux gestionnaires de développement et à la société civile de meilleurs moyens de tirer les leçons de l'expérience, d'améliorer la prestation des services, de planifier et d'affecter les ressources, et de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus. En outre cette étude de la Banque Mondiale montre aussi que des activités de suivi et d'évaluation suscitent de plus en plus d'intérêt et d'actualité parce que la communauté du développement fait une place privilégiée à l'obtention des résultats.

---

<sup>1</sup>«Suivi Évaluation : Quelques outils, méthodes et approche» 2004, Page 5.

Il a évolué en passant d'une approche traditionnelle fondée sur la mise en œuvre à une approche axée sur les résultats.

Le MDG (Millennium Development Goals) Centre doit disposer des moyens lui permettant d'évaluer l'impact des investissements, par la mise en place d'un système de suivi-évaluation, capable de fournir les éléments lui permettant de prendre les décisions en matière de choix techniques, ainsi qu'en matière de modalités de mise en œuvre.

Conscient de cette nécessité, le MDG Centre souhaite dans le cadre du PCDESC (Programme Communal de Développement Économique Social et Culturel), qu'un SSE soit conçu et mis en œuvre pour permettre un déploiement efficace du programme.

### **Problématique de l'étude**

Depuis l'avènement de la mondialisation et de l'annonce des OMD, les organisations tentent de répondre de façon adéquate aux exigences des partenaires techniques et financiers (PTF) qui réclament une gestion saine, responsable, transparente et une plus grande efficacité au niveau du développement ainsi que l'obtention de résultats tangibles. La responsabilité et les résultats concrets exigés par ces derniers entraînent l'émergence des programmes et projets fondés sur le suivi, l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (GAR).

Et pour faire face à ces exigences, il faut utiliser un outil pour y répondre. Cela se traduit par le système de suivi-évaluation qui est un outil de gestion de programmes/projets permettant aux responsables d'avoir régulièrement des informations sur le déroulement des activités en vue de prendre des décisions pour une orientation vers l'atteinte des objectifs visés.

Le MDG Centre, dans un processus d'apprentissage et une volonté d'amélioration, a connu plusieurs projets qui parfois se sont butés à des contextes non favorables. Et Cela a abouti à la non atteinte des résultats escomptés. Ainsi, pour sa mise en application et dans l'idée de respecter l'atteinte des OMD, le MDG Centre a mis en place le PCDESC. Le PCDESC constitue un outil principal de pilotage et de coordination de développement. Pour son opérationnalisation, un diagnostic préalable a été réalisé. Ce diagnostic a révélé un certain nombre d'insuffisances relatives au système de gestion. Il s'agit d'un dispositif de suivi et évaluation ne pouvant pas permettre d'évaluer les résultats atteints pour chaque étape.

Ceci peut s'expliquer par des causes multiples dont les principales sont liées :

- Soit à la conception des projets, la non-participation des bénéficiaires à la conception des projets et/ou à l'insuffisance de leur prise en compte de leur point de vue;
- Soit à la conduite du projet : les managers n'ont pas le plus souvent les outils requis pour gérer ces projets;
- Soit au système de suivi et évaluation : l'absence ou la performance du SSE peut causer la non disponibilité d'informations fiables.

C'est pour cela cette étude propose une solution qui est composée de deux phases notamment la conception d'un système de suivi-évaluation et la mise en œuvre du système conçu.

Pour ce faire, nous nous posons la question de savoir

Comment disposer d'un système Suivi-Évaluation pour une gestion saine et fiable de projets de développements engagés par le MDG Centre ?

Pour répondre à cette question, nous essayerons d'abord de formuler des réponses aux questions spécifiques suivantes :

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

D'où le thème : «**Conception d'un système de suivi et évaluation dans le cadre du PCDESC au MDG Centre**».

### **Objectifs de l'étude**

L'objectif général est de mettre en place un système de suivi et évaluation au MDG Centre dans le cadre de la mise en œuvre du PCDESC.

L'étude aura pour objectifs spécifiques de :

- faire un diagnostic interne du MDG Centre et du PCDESC
- concevoir un système de suivi et évaluation pour le meilleur déroulement du PCDESC;
- définir les parties prenantes au programme;
- mettre en œuvre le système conçu pour apporter des mesures correctives afin d'atteindre les objectifs;
- définir les indicateurs et le cadre logique;
- implémenter le SSE.

Cette étude aura plusieurs intérêts au niveau académique, professionnel et personnel et contribuera à apporter des explications sur les préoccupations du système suivi et évaluation (SSE).

✓ **Pour le MDG Centre**

Notre étude consistera à mettre en place un dispositif de suivi-évaluation en vue de sa mise en œuvre.

✓ **Pour le CESAG**

Cette étude sera utile pour le Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) pour la documentation bibliographique dans le domaine, et plus particulièrement, à l'évaluation et à l'amélioration de son programme d'enseignement. Elle sera également une base de réflexion pour tous ceux qui souhaitent faire une recherche sur le SSE axé sur les résultats.

✓ **Pour nous**

Cette étude mettra à profit nos connaissances acquises durant la formation et d'acquérir une expérience professionnelle.

Pour réaliser cette présente étude, nous allons adopter la démarche suivante :

- une revue de littérature sur le suivi-évaluation, la gestion de projets de manière générale;
- l'analyse des rapports et des documents;
- l'élaboration d'un guide d'entretien sur la base du modèle d'analyse retenu;
- la collecte des données à travers un guide d'entretien et par les observations;
- le traitement des informations recueillies;
- la présentation et l'analyse des résultats ;
- la formulation des recommandations et des propositions.

En sus de l'introduction et de la conclusion, l'étude comprend deux parties à savoir la première partie composée de deux chapitres, traitant la revue de littérature et la méthodologie et le cadre de l'étude tandis que la seconde partie comprend la présentation et l'analyse des résultats, et les recommandations.

**PREMIERE PARTIE : THEORIE DU SSE ET  
METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

## CHAPITRE 1 : DEMARCHE ET OUTILS DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE D'UN SSE

Pour une meilleure compréhension du document, nous définissons certains concepts fréquemment utilisés dans le domaine du suivi et évaluation des projets, et du management des projets en général.

### 1.1 - Définition des concepts clés

Il s'agit pour nous de définir des concepts clés déterminants pour cette étude.

#### 1.1.1 – Concepts de projet et programme

##### 1.1.1.1– Définition de projet

Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limitées<sup>2</sup>.

Ainsi, John A. KING et B. CHADENET dans « Qu'entend-on par projet de la Banque Mondiale» (1972) donnent la définition suivante :

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

D'après l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) : « Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources »<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Ménard, P. (1995). *La gestion de projet, ordre des comptables généraux licenciés du Québec*, Page 5.

<sup>3</sup>Dictionnaire de management de projet, AFITEP, Afnor éditions 2010, Page 211.

Pour M. BRIDIER et S. MICHAÏLOF (1995), le projet est « un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur des contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles »<sup>4</sup>.

### *1.1.1.2 – Les caractéristiques d'un projet*

Le projet est caractérisé par :

- ✓ **La nouveauté, l'unicité** : un projet est généralement nouveau. Il est différent des autres projets, soit en façon de faire, soit en contexte.
- ✓ **La durée limitée** : les projets, dont la durée soit longue soit courte, ont un début et une fin claire et ne possède pas la continuité. Un projet est fini quand les buts du projet ont été atteints ou quand ce projet est abandonné.
- ✓ **Un cycle de vie dynamique** : les projets passent par plusieurs phases distinctes.
- ✓ **L'assujettissement à des contraintes rigoureuses** : quand le projet est réalisé, il faut respecter des contraintes notamment de performance, de délais, de coûts et de qualité.
- ✓ **Une implication de nombreux intervenants ou parties prenantes** : d'intérêts différents, d'organisations différentes, de disciplines différents et de cultures différentes.
- ✓ **Un contexte d'incertitude** : tout projet est par définition soumis à un contexte d'incertitude qui le transforme en une aventure risquée.

### *1.1.1.3 – La typologie de projet*

La typologie varie selon plusieurs critères, nous avons entre autres :

- ✓ **La taille** : nous pouvons citer des moyens projets, des petits projets et des grands projets.
- ✓ **La finalité** : des projets non directement productifs et des projets productifs.
- ✓ **La cible** : nous pouvons avoir des projets personnels, des projets d'associations, des projets des activités génératrices de revenu.
- ✓ **Le secteur d'intervention** : nous avons les projets d'éducation, les projets agricoles, les projets de santé, les projets de l'eau et l'assainissement.

---

<sup>4</sup>M. BRIDIER, S. MICHAÏLOF, *Guide pratique d'analyse de projets d'investissements*, 5<sup>e</sup> édition, 1995

#### *1.1.1.4 – Le cycle de vie d'un projet*

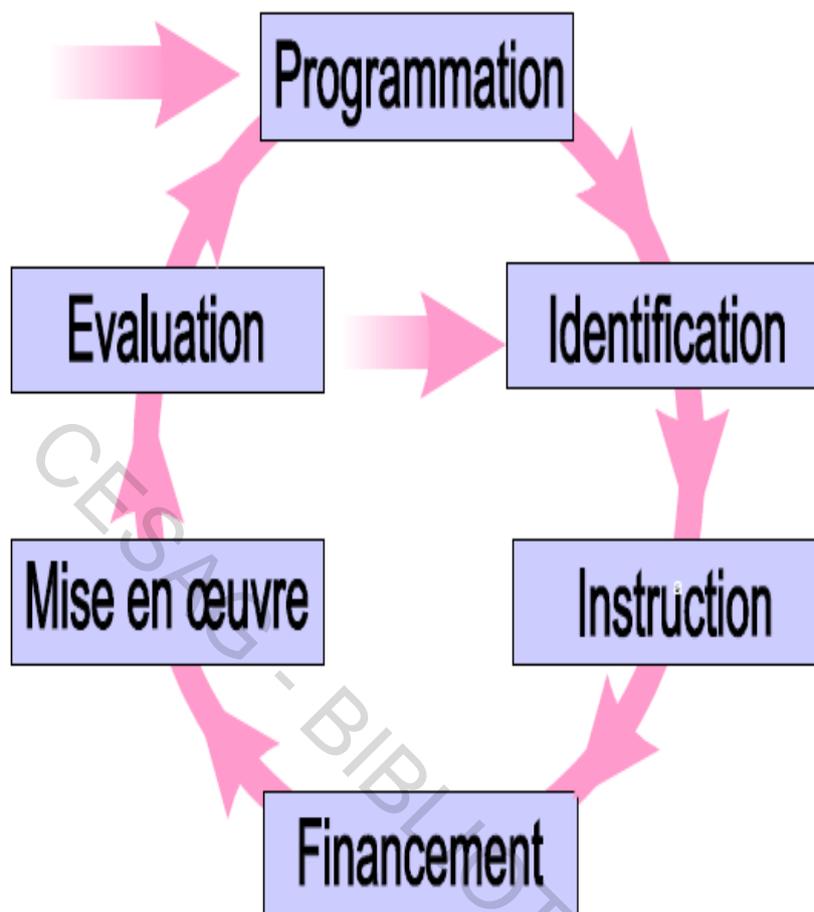
Un projet, dans sa réalisation a un point de départ et un point d'arrivée respectivement appelé début et fin de projet. Et l'image suivante est un exemple qui met en exergue le cycle de vie d'un projet.

Le cycle de projet suit la vie d'un projet, de l'idée initiale à son achèvement. Il sert de cadre pour assurer la consultation des parties prenantes, définir les décisions clés, les exigences en termes d'informations, et les responsabilités relatives à chaque phase pour prendre des décisions de manière éclairées à chaque phase de la vie d'un projet. Le cycle se sert de l'évaluation pour tirer des leçons à prendre en compte dans la conception de programmes et projets futurs.

Le cycle de vie d'un projet varie d'un bailleur à un autre. Pour illustrer le cycle de vie d'un projet, nous prendrons à titre d'exemple celui de l'Union Européenne comprenant six phases qui se présente comme suit

:

**Figure 1 : Cycle de vie de projet selon l'Union Européenne**



*Source : Manuel de gestion du cycle de projet, commission européenne,(2001).*

- 1. La programmation** est une phase durant laquelle la situation au niveau national et sectoriel est analysée afin d'identifier les problèmes, les contraintes et les potentialités auxquelles pourrait être confrontées la coopération. Cela implique un examen des indicateurs socio-économiques ainsi que des priorités des pays et des bailleurs de fonds. Il s'agit d'identifier et de retenir les principaux objectifs et les priorités sectorielles de la coopération au développement et d'offrir ainsi un cadre de programmation pertinent et réaliste à l'intérieur duquel il est possible d'identifier et de préparer des projets.
- 2.** Durant la phase d'**identification**, les idées de projet et d'autres actions sont identifiées et sélectionnées en vue d'une étude approfondie. Cela implique une consultation avec les bénéficiaires prévus de chaque action, une analyse des problèmes qu'ils rencontrent et la mise en évidence des options de traitement de ces problèmes.
- 3.** Ensuite la phase d'**instruction** où les idées de projet pertinentes sont traduites en plans opérationnels de projets. Les bénéficiaires et les autres parties prenantes participent à la spéculation détaillée de l'idée de projet dont la faisabilité et la viabilité sont évaluées.
- 4.** Quant à la phase de **financement**, les propositions de projet sont examinées par l'autorité compétente et une décision est rendue quant à l'attribution ou le refus du financement du projet.
- 5.** La phase de **mise en œuvre** est une phase pendant laquelle le projet est lancé et exécuté. C'est à ce niveau que peuvent intervenir les appels d'offres et les attributions de contrats. Aussi, les gestionnaires du projet en concertation avec les bénéficiaires et les parties prenantes évaluent l'avancement effectif par rapport à l'avancement prévu afin de déterminer si le projet est en voie d'atteindre ces objectifs.
- 6.** Enfin la phase d'**évaluation** où le bailleur de fonds et le pays partenaire évaluent le projet pour dresser le bilan des réalisations et tirer les leçons de l'expérience. Les conclusions de l'évaluation servent à améliorer la conception de projets ou programmes à venir.

### ***1.1.1.5 – Définition de programme***

Dans un sens plus large, un programme peut comprendre un nombre significatif de projets distincts ayant un certain nombre de similitudes et/ou d'objectifs communs. En d'autres termes, un programme est constitué d'un ensemble de projets visant un objectif global commun.

Un programme est un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour réaliser des objectifs spécifiques dans des délais et selon des paramètres de coût et de performance définis à l'avance. Les programmes visant à atteindre un objectif commun sont regroupés sous une entité commune (plan national, opération, alliance, etc.)<sup>5</sup>.

## **1.1.2 – Concept de suivi**

### ***1.1.2.1 – Définition de suivi***

Nous avons plusieurs définitions qui existent dans la littérature concernant le suivi, et toutes ces définitions nous ramènent à une même fonction. C'est pourquoi, dans le cadre de notre étude nous retiendrons quelques-unes :

Le suivi est la collecte, l'analyse et l'utilisation systématique et continue d'informations au service de la gestion et de la prise de décision.

C'est également un processus continu ou périodique de collecte des informations sur l'utilisation des moyens mis en œuvre et du niveau d'avancement de l'exécution des activités.

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitements d'informations permettant de repérer les anomalies en cours d'exécution et d'apporter les corrections nécessaires. (Mamadou BA, 2013)

Selon PNUD (2002), le suivi est : « une fonction continue visant essentiellement à assurer à la direction et aux principales parties prenantes une intervention permanente assortie d'indications rapides de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats ».

---

<sup>5</sup>Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programme (FICR), Page 100.

### **1.1.2.2 – Le but du suivi**

Le but du suivi consiste à suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il est basé sur des objectifs établis et des activités prévues durant la phase de planification du travail. Il aide à garder le travail sur la bonne voie, et permet de faire savoir à la direction si les choses se passent mal ou bien.

### **1.1.2.3 – Les acteurs du suivi**

Le suivi nécessite l'intervention des acteurs à plusieurs niveaux dans l'exécution des projets. A chaque niveau d'intervention correspond un acteur particulier et un rôle spécifique.

S'agissant du niveau de l'action, nous avons les bénéficiaires et les réalisateurs directs (agents du projet) qui doivent avoir une vision claire de ce qu'ils réalisent et apprécier le déroulement du projet selon les prévisions, et apporter des mesures correctives si nécessaire pour que les résultats soient conformes à ce qui était prévu.

Concernant le niveau de l'appui, les structures d'encadrement technique ou de formation viennent suivre le travail des agents du projet et des acteurs locaux. Et ce suivi concernera le programme de travail établi, la méthode de travail établie. Les structures d'appui devront également s'assurer de l'utilisation optimale des ressources tout en évitant les gaspillages des ressources dans l'exécution des projets. Aussi, ces structures devront appuyer les acteurs locaux dans la mise en œuvre du système de suivi.

Pour le niveau de financement, les partenaires techniques et financiers doivent s'assurer que les projets/programmes qu'ils financent, produisent les résultats escomptés.

### **1.1.2.4 – Les domaines du suivi**

#### **✓ Le suivi de gestion**

Il permet à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages.

Il porte sur les éléments suivants :

- des échéanciers de réalisation qui comportent le calendrier du projet, le réseau PERT, le diagramme de GANTT et les fiches de budget ;
- des tableaux ou fiches d'informations permettant de suivre l'obtention et l'utilisation des moyens en personnel et matériel du projet, et la réalisation des activités.

✓ **Le suivi des performances (résultats)**

Le suivi des performances doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés.

Il s'agit de voir si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats espérés et aux objectifs spécifiques et sont pertinentes par rapport à eux. Pour ce faire, on détermine des facteurs d'objectif et de pertinence.

Il comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés.

Toutefois, il convient de souligner qu'il est souhaitable de suivre le degré de réalisation des objectifs spécifiques du projet :

- soit par des indicateurs simples quand cela est possible : par exemple augmentation globale des recettes fiscales, réduction du coût des prestations ;
- soit par une batterie d'indicateurs quand l'approche directe est plus difficile : par exemple, on peut avoir une idée de l'amélioration de conditions de vie des agents en suivant leur état de santé, le taux de scolarisation de leurs enfants, etc.

✓ **Le suivi des effets**

Le suivi des effets doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher :

- les conséquences sur l'environnement (érosion, salinité, etc.)
- les conséquences sociales (niveau nutritionnel, mouvements démographiques, etc.)
- les conséquences économiques et politiques : redistribution des revenus, changement des structures de pouvoir, etc.

✓ **Le suivi des facteurs externes**

Le suivi des facteurs externes (ou de conjoncture) est un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes et comprend généralement des tableaux d'information permettant de suivre :

- les fluctuations conjoncturelles : le prix, les marchés, l'inflation, etc...
- les facteurs économiques externes : la crise financière, la crise alimentaire, etc...

### 1.1.3 – Concept d'évaluation

#### 1.1.3.1 – Définition de l'évaluation

Pour l'AFITEP, « l'évaluation est une appréciation aussi systématique et objective que possible de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la viabilité d'une action par rapport à ces objectifs<sup>6</sup> ».

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), l'évaluation est aussi une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats en vue de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Selon la charte de l'évaluation de la Société Française de l'Evaluation (SFE), l'évaluation prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts ou de toute autre personne concernée.

#### 1.1.3.2 – Le but de l'évaluation

Les buts de l'évaluation sont au nombre de quatre à savoir :

- ✓ **le but stratégique** qui consiste à aider à la planification et à l'élaboration d'une intervention ;
- ✓ **le but formatif**, quant à lui fournir de l'information pour améliorer une intervention en cours de route ;
- ✓ **le but sommatif** est de déterminer les effets d'une intervention pour décider s'il faut la maintenir, la transformer de façon importante ou l'arrêter ;
- ✓ **le but fondamental, la recherche évaluative** consiste à contribuer à l'avancement des connaissances, l'élaboration théorique.

---

<sup>6</sup>Dictionnaire de management de projet, AFITEP, Afnor éditions, 2010, Page 109.

### *1.1.3.3 – L'utilité de l'évaluation*

L'évaluation permet :

- ✓ de tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une action ou d'un projet ;
- ✓ d'apprécier les retombées sur divers plans : économique, social, environnemental, institutionnel ...
- ✓ de prendre des décisions sur la suite à donner à l'action ou au projet au point de l'orientation, de la stratégie d'intervention, etc.

### *1.1.3.4 – Les types d'évaluation*

Les types d'évaluation sont présentés comme suit :

- ✓ **l'évaluation ex-ante**

C'est une évaluation prospective des effets futurs potentiels des nouvelles initiatives à savoir les politiques, les programmes et les stratégies. Elle a lieu avant la mise en œuvre des projets plus précisément au cours de la préparation du projet.

Cette évaluation porte sur les études de planification, d'identification et de préfaisabilité.

- ✓ **l'évaluation à mi-parcours**

Elle est effectuée au cours de la mise en œuvre du projet ou du programme. Elle permet de suivre et de corriger ou de réorienter éventuellement le projet ou programme en cours d'exécution.

- ✓ **l'évaluation finale ou terminale**

C'est une évaluation qui a lieu à la fin de la mise en œuvre du projet ou programme. Cette évaluation permet d'observer les conséquences à court terme du projet ou programme. C'est une évaluation récapitulative car elle est réalisée à la fin d'une initiative afin de déterminer si les effets anticipés ont été réalisés. Elle est destinée à fournir des informations sur l'intérêt du programme

- ✓ **l'évaluation ex-post**

Elle a lieu nettement après l'achèvement du projet et elle s'intéresse aux effets à moyen terme et long terme du projet. Elle est aussi qualifiée d'étude rétrospective ou d'étude d'impact.

### *1.1.3.5 – Les domaines de l'évaluation*

#### ✓ **L'évaluation des effets**

L'évaluation des effets est plus difficile car ceux-ci dépendent à la fois de l'opérateur et du milieu où s'exerce l'action. Leur prévision s'établit à partir de l'expérience acquise lors de la conduite d'actions similaires. Les documents de projet décrivent donc les effets attendus avec beaucoup moins de précision que les résultats.

L'évaluation devra prendre en compte que :

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

Cette évaluation est un regard porté sur l'intention entre l'action et la population.

#### ✓ **L'évaluation de l'impact**

L'évaluation de l'impact prend en compte la complexité des interactions entre l'action de développement et l'ensemble de la population concernée par l'action.

La complexité des situations conduit obligatoirement à faire des choix permettant de retenir ce qui est significatif et de porter un jugement à partir d'un système de repérage des changements et de pondération de leur importance.

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

Elle permet :

- d'établir l'utilité de l'action dans la durée ;
- de définir les réorientations et les suites à donner à l'action ;
- d'améliorer la qualité des actions futures.

### *1.1.1.6 – Les critères de l'évaluation*

Le but d'une évaluation est d'analyser les effets d'un programme et de porter un jugement. Ce jugement s'articule autour d'une palette de critères : **la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, et la viabilité**

- **La pertinence**

C'est une mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire. La pertinence concerne la valeur ajoutée du projet. La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet.

Dans l'hypothèse où des changements se produiraient tant au niveau des problèmes initialement identifiés, que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel), une mise au point ou une nouvelle orientation devrait être donnée. La pertinence concerne l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés : lors de sa conception et lors de son évaluation.

- **L'efficacité**

L'efficacité décrit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs et SMART au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

- **L'efficience**

L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel).

Le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficience est "le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale ?" Il pose la question de la solution économique la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

- **L'impact**

L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que

négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet.

L'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. Cette analyse devra dans la mesure d'être aussi bien quantitative que qualitative.

- **La durabilité (pérennité, viabilité)**

Le cinquième critère, la durabilité (ou encore pérennité ou viabilité), vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer une fois terminés les financements externes. Viabilité financière mais aussi opportunité de reproduire ou généraliser le programme à plus grande échelle.

## **1.2 - Le dispositif de suivi et évaluation**

### **1.2.1 – Suivi et évaluation**

#### ***1.2.1.1 – Définition du suivi et évaluation***

La notion de **suivi et évaluation** traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et celle de l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des Politiques Programmes Projets (PPP) de développement.

C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs de développement qui permet de prendre des décisions.

De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés. En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses.

C'est également une combinaison du suivi et d'évaluation rapprochée qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire un questionnement et une analyse des données, des observations, des théories, des convictions et/ou des hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action.

L'évaluation porte sur des questions de fonds, c'est aussi un examen systématique et objectif de jugement de valeur. Contrairement au suivi, qui est un processus continu d'auto-évaluation et d'aide à la décision.

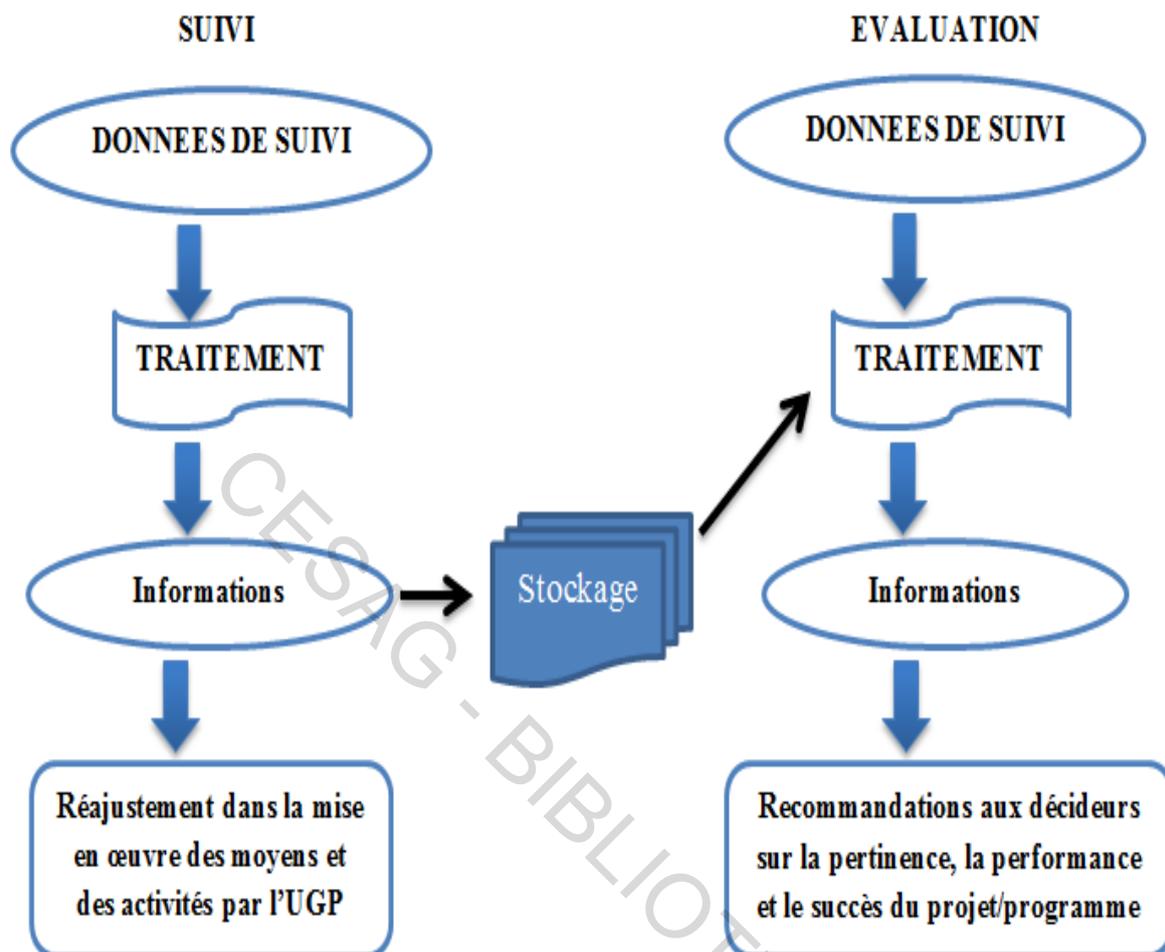
**Tableau 1 : Différences entre suivi et évaluation**

Évaluation	Suivi
<p>Donne une appréciation ;</p> <p>Est réalisée avant, pendant, après l'action ;</p> <p>Peut remettre en cause la planification ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Vise à déterminer :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les liens causes-effets ;</li> <li>- les imprévus et non planifiés ;</li> <li>- les politiques correctes ;</li> <li>- l'atteinte des résultats et objectifs.</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Fournit un «feed-back» :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ponctuel, pour jalons importants ;</li> <li>- à partir des résultats atteints ;</li> <li>- à partir d'un cadre temporel long terme.</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Soutient des décisions sur :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une re-planification majeure du projet ;</li> <li>- la réussite du projet ;</li> <li>- la validité des hypothèses de développement du projet ;</li> <li>- les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Réalisée par une équipe externe ou mixte.</b></p>	<p>Fait de la supervision ;</p> <p>Porte sur le moment présent ;</p> <p>Accepte la planification ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Vise à mesurer :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'efficacité ;</li> <li>- la fidélité aux démarches ;</li> <li>- les écarts prévus-réalisés ;</li> <li>- l'atteinte des extrants.</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Fournit un «feed-back» :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- continu/ permanent/ régulier ;</li> <li>- à partir des activités et résultats intermédiaires ;</li> <li>- à court terme.</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Soutient des décisions sur :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestion régulière du projet ;</li> <li>- les ajustements au plan d'opération ;</li> <li>- la conformité aux procédures légales ;</li> <li>- la programmation des intrants.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Réalisé par l'équipe de projet.</b></p>

Évaluation est une photo	Suivi est un film
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle met en question ce qui a été prévu :</li>   <li>✓ <b>Champ d'étude</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cause et effet ;</li> <li>- Changements ;</li> <li>- Résultats pour atteindre le but et l'objectif ;</li> <li>- Coûts par rapport aux résultats.</li> </ul> </li>   <li>✓ <b>Rétroaction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étapes importantes ;</li> <li>- Résultats du projet ;</li> <li>- Calendrier plus long.</li> </ul> </li>   <li>✓ <b>Planification</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception considérable ;</li> <li>- Leçons pour d'autres projets.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il part de ce qui a été prévu au début du projet :</li>   <li>✓ <b>Champ d'étude</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité ;</li> <li>- Exécution ;</li> <li>- Conformité ;</li> <li>- Activités – résultats ;</li> <li>- Certaines données relatives au but.</li> </ul> </li>   <li>✓ <b>Rétroaction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continue ;</li> <li>- Principalement les activités ;</li> <li>- Certains résultats préliminaires ;</li> <li>- Court terme.</li> </ul> </li>   <li>✓ <b>Réajustement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception d'ajustements ;</li> <li>- Planification à terme.</li> </ul> </li> </ul>

*Source : codex suivi, contrôle et évaluation des projets (2015)*

Figure 2 : Lien entre le suivi et l'évaluation



Source : Codex suivi, contrôle et évaluation des projets (2013)

### *1.2.1.2 – Les caractéristiques d'un système de suivi-évaluation*

Indispensable à une bonne gestion des projets, un système de S&E doit satisfaire un certain nombre d'exigences dont les principales sont énumérées ci-dessous :

- ✓ être léger, c'est-à-dire ciblé sur un nombre raisonnable de données retraçant l'essentiel de l'action. La collecte d'un grand nombre d'informations se traduit souvent par de traitement très lourd qui n'aboutissent pas faute de moyen de traitement
- ✓ être conjointement décidé, conçu, programmé et réalisé par le partenaire institutionnel, les bénéficiaires et les partenaires de financement, et non imposé par la seule institution consultante et son bailleur de fonds ;
- ✓ être orienté vers la prise de décision. Cela implique la sélection des informations, le point de vue à partir duquel elles sont recherchées, le traitement auquel elles donnent lieu soient toujours rapportés au champ et au suivi de décisions possibles des acteurs. Une évaluation utile est celle qui permet aux décideurs de mieux préciser leurs objectifs, de prendre les mesures qui leur permettent de s'en rapprocher et de corriger les écarts constatés ;
- ✓ satisfaire aux contraintes de temps : pour que l'information fournie par le système de suivi et évaluation soit utile aux décideurs, elle doit parvenir à temps. La capacité de rédaction d'une institution ou d'un projet est liée à la rapidité et à la fluidité du fonctionnement de son dispositif de S&E. Le rythme du système de S&E doit s'accorder au rythme et aux contraintes du système décisionnel.

### *1.2.1.3 – La gestion du système de suivi-évaluation*

La gestion du système de suivi-évaluation prend en compte les quatre dimensions du management notamment la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (PODC).

- **La planification (P)**

La planification consiste à :

- établir les objectifs ;

- déterminer les moyens pour y arriver ;
- définir les critères d'évaluation permettant d'apprécier la performance au niveau des résultats atteints et au niveau de l'utilisation des ressources ;
- préciser les résultats attendus ;
- établir les plans d'action pour l'exécution des projets ;
- faire les budgets.

▪ **L'organisation (O)**

Il s'agit d'affecter les ressources humaines et matérielles de telle sorte qu'elles puissent produire les résultats escomptés, aussi elle concerne la répartition du travail, du temps et la distribution des responsabilités.

▪ **La direction (D)**

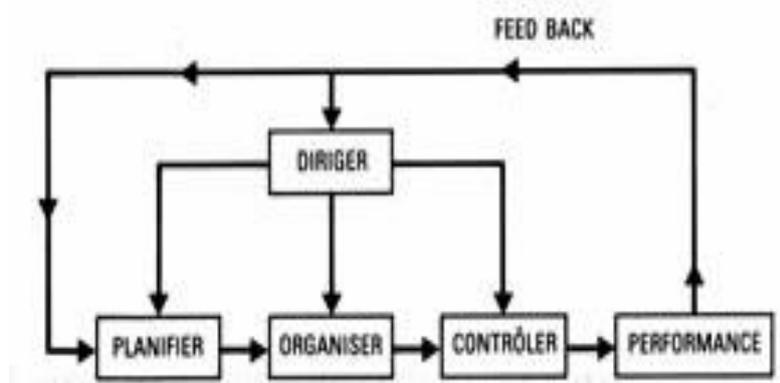
C'est l'une des dimensions du management qui permet aux responsables de projet de communiquer avec tous les acteurs du projet, de stimuler et motiver l'ensemble du personnel. C'est également faire usage de leadership et de communication efficace.

▪ **Le contrôle (C)**

Le contrôle permet de faire le suivi des résultats et de l'avancement afin d'adapter l'organisation du travail pour atteindre de meilleurs résultats. Il consiste à analyser les causes des écarts entre les résultats obtenus et ceux attendus.

La figure ci-dessous illustre le processus managérial que nous venons de décrire.

**Figure 3 : Processus managérial**



### **1.1.2 – Les outils de suivi-évaluation**

Dans le domaine du suivi-évaluation, il existe un nombre d'outils utilisés. Nous retenons entre autres :

- Le cadre conceptuel ;
- Le cadre logique ;
- La chaîne des résultats ;
- Le cadre de performance ;
- Le cadre de rendement ;
- Le tableau de suivi financier.

#### ***1.2.2.1 – Le cadre conceptuel***

Le système de suivi-évaluation efficace s'appuie sur un circuit de résultats clairs et logiques dans lequel les résultats d'un niveau puissent déboucher sur les résultats du niveau suivant jusqu'à la réalisation de l'objectif général visé. C'est pourquoi, toute lacune dans la logique pourrait entamer les résultats requis. Les principaux niveaux sont :

- Apports ;
- Produits finaux, y compris les processus ;
- Résultats ;
- Impacts.

#### ***1.2.2.2 – Le cadre logique***

Le cadre logique est un outil qui a été développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreux organismes différents.

Le cadre logique n'est pas à proprement parler une méthode d'évaluation mais plutôt un outil de conception et de conduite de projet. A ce titre, il incorpore un dispositif de suivi et d'évaluation.

Le cadre logique est une méthode de gestion axée sur les résultats (GAR). Il permet de confronter, déjà sur le papier, la cohérence entre les différents niveaux de projets, en prenant comme point de référence son objectif le plus élevé.

Il synthétise sous forme de tableau (une matrice) toutes les informations clés d'un projet : objectifs, résultats, activités, risques, programmation, ressources. La méthode du cadre logique est la succession d'étapes et d'analyses qui va permettre l'élaboration progressive de la matrice.

Le cadre logique va permettre de répondre aux questions suivantes:

- Quel est le but du projet?
- Quelles activités vont être menées pour atteindre ce but?
- Quelles sont les ressources nécessaires?
- Quels risques pourraient affecter la mise en œuvre du projet?
- Comment sera mesuré l'évolution des activités et l'atteinte des objectifs?

Les caractéristiques et avantages de cette méthode:

- une méthode de planification des projets ciblée sur les objectifs (gestion axée sur les résultats) ;
- aide à définir les objectifs, facilite la conception, améliore l'exécution ;
- permet de résumer un projet ;
- implique une uniformisation des documents ;
- un support de communication entre les parties prenantes: bénéficiaires, bailleurs de fonds, gestionnaires du projet ;
- un document dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du projet et reflète son évolution.

Cette méthode implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet / programme. La mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs, indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et définir quelles sont les hypothèses, échappant au contrôle du projet / programme, susceptibles d'influencer sa réussite.

**Tableau 2: Structure type d'une matrice de cadre logique**

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectifs globaux</b> – contribution du projet aux objectifs (impact) d'une politique ou d'un programme	Comment les OG vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai?	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui?	
<b>Objectif spécifique</b> – avantages directs destinés au(x) groupe(s) cible(s)	Comment l'OS va-t-il être mesuré en matière de quantité, qualité et délai?	Idem	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OG?
<b>Résultats</b> – produits ou services tangibles apportés par le projet	Comment les résultats vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai?	Idem	Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'objectif spécifique?
<b>Activités</b> – tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités			Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les résultats?

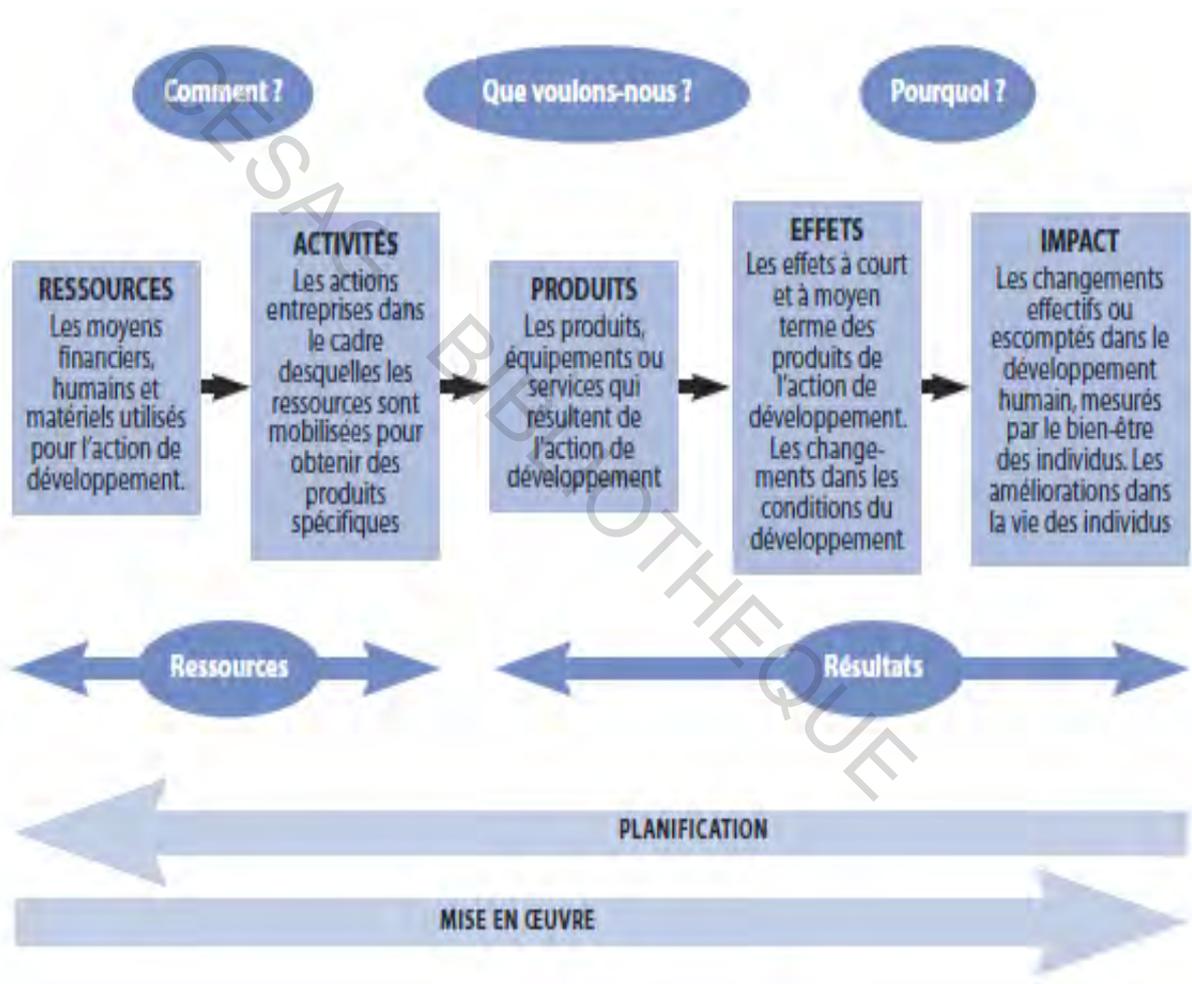
*Source : Commission européenne (2004)<sup>7</sup>*

<sup>7</sup>Commission européenne, lignes directrices, *Gestion de cycle de projet*, 2004, Page 58.

### 1.2.2.3 – La chaîne des résultats

C'est une suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle mène aux réalisations et aux impacts, et aboutit à une rétroaction. Dans quelques agences d'aide, le public concerné fait partie de la chaîne des résultats<sup>8</sup>.

Figure 4 : Chaîne des résultats



Source : PNUD (2009)

<sup>8</sup>J.Zall KUSEK, Ray C.Rist, *vers une culture du résultat* Banque mondiale, éditions Saint-Martin, 2006, Page 204

### 1.2.2.4 – Le cadre de performance

Le cadre de performance est un tableau qui retrace pour chaque indicateur de l'impact, des effets et des extrants, l'état des lieux (données de base), l'objectif à atteindre (fin de projet) et les différentes valeurs cibles que le projet est sensé atteindre pendant les différentes années avant la fin du projet. Les commentaires servent à mentionner si oui les cibles ont été atteintes si non pourquoi.

Selon le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), une cible<sup>9</sup> est «... un but spécifique qui indique le nombre, l'horizon temporel et l'endroit de ce qui doit être réalisé». Les cibles, ce sont des jalons sur la route menant aux réalisations et en bout de ligne, à un objectif à plus long terme. Entre le point de départ et la réalisation, il peut y avoir plusieurs jalons (cibles intermédiaires) qui correspondent à la performance escomptée à différents intervalles.

**Tableau 3 : Cadre de performance**

N°	Code	Indicateur	Données de base			Valeurs cibles					com ment aires
			Valeur	Année	Source	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>Indicateur d'impact</b>											
<b>Indicateurs d'effets</b>											
1											
2											
<b>Indicateurs d'extrants</b>											
1											
2											
3											

*Source : Codex suivi, contrôle et évaluation des projets (2013)*

<sup>9</sup>FIDA, *Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets : Pour une gestion orientée vers l'impact*, 2002

**1.2.2.5 – Le cadre de rendement**

Le cadre de rendement est un tableau qui renseigne pour chaque résultat les indicateurs, les sources, les méthodes de collecte, les fréquences de la collecte des données et le responsable de cette collecte.

**Tableau 4 : Cadre de rendement**

<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Source de données</b>	<b>Méthodes de collecte de données</b>	<b>Fréquence de la collecte</b>	<b>Responsable de la collecte</b>
<b>Impact</b>					
<b>Effets</b>					
1					
2					
<b>Extrants</b>					
1					
2					
3					

*Source : Codex suivi, contrôle et évaluation des projets (2013)*

**1.2.2.6 – Le tableau de suivi financier**

Le suivi financier permet d'effectuer un suivi de la réalisation du budget. La comptabilité est un instrument de suivi du budget. Le budget prévisionnel permet de récapituler pour chaque composante du projet le montant des engagements. Le suivi correct du budget conduit à une mise à jour permanente, afin d'effectuer les arbitrages possibles entre les rubriques.

**Tableau 5 : Tableau de suivi financier**

<b>Date de mise à jour</b>	<b>Intitulé de composante/activité</b>	<b>Montant engagement</b>	<b>Montant décaissement</b>	<b>Solde</b>	<b>Taux de décaissement</b>	<b>Observations</b>

*Source : nous-mêmes*

### 1.2.3 – La conception du système de suivi-évaluation

Plusieurs organisations internationales, pour la compréhension et la promotion du système de suivi et évaluation ont réalisé des études. Ces études ont conduit à une pluralité de définitions et de types du suivi et évaluation des différents bailleurs. Il faut dire également que la conception d'un système S&E n'a pas échappé à ces études. Nous présenterons dans notre étude les différentes phases ou étapes pour la conception d'un système de suivi et évaluation.

Pour le FIDA<sup>10</sup>, la conception d'un système de S&E comporte six phases :

1. **La définition de l'objectif et du champ d'action du système** : pourquoi avons-nous besoin d'un système de S&E et quels domaines doit-il couvrir?
2. **L'identification des questions relatives à la performance, des besoins d'information et des indicateurs** : qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer?
3. **La planification de la collecte et de l'organisation de l'information** : comment sera collectée et organisée l'information nécessaire ?
4. **La planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique** : Comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet?
5. **La planification pour une communication et des rapports de qualités** : comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes du projet ?
6. **La planification des moyens et compétences nécessaires** : de quoi avons-nous besoin pour que le système de S&E fonctionne véritablement?

---

<sup>10</sup>FIDA, *Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets : Pour une gestion orientée vers l'impact*, 2002, Module 4, Page 8.

Les étapes de conception d'un système de suivi-évaluation peuvent être résumées par les éléments ci-après :

- 1. Définition de l'organisation et champ d'action du SSE :** faire une description générale du projet, des objectifs et une justification du SSE et un résumé de l'expérience générale du S&E engagé avec les acteurs clés, leur degré de participation. Pourquoi avons-nous besoin d'un SSE et quels domaines doit-il couvrir ? Comment contribuera-t-il à la gestion du projet ? Comment permettra-t-il d'établir les rapports nécessaires et de répondre aux besoins d'informations des acteurs impliqués ?
- 2. Définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet :** Analyser le cadre logique du projet afin de dégager le but, les résultats, les activités, les ressources et les hypothèses critiques et préciser la logique d'intervention.
- 3. Elaboration des questions relatives à l'information :** faire une définition précise de l'ensemble des questions relatives à la performance des indicateurs à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs et évaluer les besoins en information et des intérêts des acteurs clés. Qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?
- 4. Définition des indicateurs :** déterminer les différents types d'indicateurs de suivi. Ils devront être analysés et choisis du point de vue de la pertinence, de leur utilisation finale et leur faisabilité en termes techniques et en fonction des moyens disponibles.
- 5. Détermination des données de référence :** elle sera faite à partir d'une analyse documentaire et/ou d'une analyse ex-ante. La situation de référence couvrira l'ensemble des activités et de la population, le repérage des acteurs locaux, l'identification des acteurs externes, des données historiques, géographiques et socio-économiques.
- 6. Détermination des méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données :** il s'agit de déterminer des données qui nous renseignent sur l'état d'avancement de l'exécution, des méthodes de collecte, de traitement des données et d'identifier les

outils pour cette collecte et les responsabilités correspondantes. Il s'agit de savoir quelles données collecter ? Par qui ? Avec quels outils ?

7. **Détermination des moyens nécessaires à la collecte de l'information** : il faudra mettre des mesures incitatives à l'intention des différents acteurs impliqués. Les différents acteurs et le personnel du projet ont-ils besoin de formation ? ont-ils les ressources nécessaires ?
  
8. **Mise en place et fonctionnement** : il s'agit de tester le dispositif, identifier les goulots d'étranglement, réviser et adapter le système en fonction du budget disponible et du poids du travail supplémentaire.
  
9. **Organiser la restitution et l'organisation de l'information** : il faudra donner les informations collectées après analyse pour qu'elle puisse éclairer les décideurs, apprécier les facteurs exogènes qui l'ont fortement influencé ? Qui fera l'analyse des données collectées ? A quel moment et sous quel format l'information devrait-elle être présentée pour pouvoir être utilisée par plusieurs catégories d'acteurs ? Le niveau de mise en œuvre du projet par rapport à la prévision est-il adéquat ?

## **CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU MDG CENTRE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre, nous définissons le cadre dans lequel s'est réalisée l'étude. Il s'agit de faire la présentation du MDG Centre, du PCDESC, ainsi que celle de la méthodologie de l'étude.

### **2.1 - Présentation du MDG Centre**

#### **2.1.1- Création**

Créé en 2006, le MDG centre – Afrique de l'Ouest et du Centre, est une émanation du Programme Agriculture et Environnement Rural de l'Institut de la Terre de l'Université de Columbia à New York (Etats-Unis d'Amérique). Il met à profil la science et la technologie pour assurer le développement durable à travers une approche holistique et intégrée de la recherche, de la formation et du partenariat global en vue d'accélérer l'atteinte des OMD dans les pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Découlant de la Déclaration du Millénaire qui a été adoptée par 189 nations pendant le Sommet du Millénaire de septembre 2000, les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) comptent huit objectifs à atteindre en 2015 répondant aux défis les plus importants de lutte contre la pauvreté dans le monde.

#### **2.1.2 –Vision et Mission**

La vision du MDG Centre est l'atteinte durable des OMD en 2015 en renforçant les capacités des autorités nationales et locales de la sous-région et leurs partenaires.

Le centre a pour mission de générer et publier des connaissances scientifiques sur les OMD afin de soutenir les processus nationaux et locaux et accélérer la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement.

#### **2.1.3 – Objectifs spécifiques**

Le travail du MDG Centre vise à atteindre les objectifs spécifiques suivants :

1. Renforcer les capacités des autorités nationales et locales et leurs partenaires pour l'intégration des OMD dans le système de planification ;
2. Générer, capitaliser et diffuser les bonnes pratiques et les connaissances scientifiques sur les politiques, les institutions, les méthodes et les technologies afin d'assurer une planification et une mise en œuvre efficaces des OMD ;

3. Appuyer les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux dans la mise en œuvre des OMD au niveau local ;
4. Améliorer la performance du centre à fournir à ses partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux une assistance technique appropriée.

#### 2.1.4 - Stratégie

Grâce à la recherche scientifique, l'éducation et l'application pratique de la recherche pour résoudre les défis du monde réel, le MDG centre aide à faire progresser les connaissances sur neuf enjeux mondiaux interconnectés: le climat et la société, l'eau, l'énergie, la pauvreté, les écosystèmes, la santé publique, l'alimentation et la nutrition, les risques et l'urbanisation. Il fonctionne à des échelles multiples village, district, national et international afin de combler le fossé entre les engagements mondiaux et action locale. Le Centre utilise une approche intersectorielle intégrée qui aborde et exploite des interdépendances entre les différents secteurs et disciplines. Il facilite le dialogue plus large et contributions pratiques diverses parties prenantes, notamment la société civile et le secteur privé. Un accent principal est mis sur le développement rural en Afrique, mais le Centre travaille également à faciliter les liens Sud-Sud avec les institutions de développement régionales et sous régionales et locales autres régions en développement du monde.

Le travail du MDG Centre Afrique occidentale et centrale est concentré dans les six domaines prioritaires suivants :

- **Leadership technique:** en fournissant des conseils techniques et une assistance aux pays de la région sur de nombreux domaines de développement essentiels tels que l'agriculture, la santé, les infrastructures, le développement de la chaîne de valeur, le développement de l'eau;
- **Partenariats techniques:** en établissant et en développant des partenariats techniques clés stratégiques avec la recherche nationale, régionale et internationale et de développement gouvernementales et institutions non gouvernementales, y compris les ministères, les agences des Nations Unies, les institutions nationales et de la recherche internationale, les donateurs et les partenaires au développement;

- **Assistance technique** pour développer le projet: en fournissant une assistance technique de haute qualité aux gouvernements de la région à développer et mettre en œuvre des plans de développement axés sur les OMD national et au niveau régional et MVP (Millennium Villages Project) étendre les stratégies;
  
- **La recherche, les leçons apprises et de l'élaboration des politiques:** en veillant à ce que les leçons tirées de l'expérience des programmes MVP soient incorporées dans les discussions politiques des OMD nationales et régionales dans les pays de l'Afrique Occidentale et Centrale, et les processus de planification d'influence basée sur les OMD au niveau des pays;
  
- **Initiatives à impact rapide et révolution verte en Afrique:** en travaillant étroitement avec les gouvernements nationaux et locaux et les bureaux de pays du PNUD pour développer et mettre en œuvre des initiatives à impact rapide liées à la santé, l'éducation et l'agriculture, et;
  
- **Initiative Villes du Millénaire:** en soutenant le développement et la mise en œuvre des plans de développement urbain reposant sur les OMD et des plans de promotion de l'investissement.

### 2.1.5– Structure et fonctionnement

Le MDG Centre est composé d'une équipe dynamique et peut compter sur l'expertise et l'expérience de nombreux professionnels en santé, en éducation, en agriculture, en environnement, en infrastructures, en genre, en développement communautaire et en informatique.

Le MDG Centre est placé sous l'autorité de la direction générale qui assure la gestion administrative, financière du centre. Elle coordonne, veille à la réalisation des politiques stratégiques mises en place dans l'exécution des projets, également à la bonne conduite des activités et au suivi des projets. A cela s'ajoute les autres départements tels que la santé, l'éducation, l'agriculture et les TIC (Technologies, de l'information et de la communication).

**Le département de la santé** a un triple objectif dans ses interventions notamment :

- Mettre en œuvre et maintenir un forfait gratuit et des interventions de base qui sont mises en évidence et à fort impact, tout en améliorant sans cesse la qualité des soins ;
- Faciliter une gestion communautaire de la santé par la gestion, la supervision et l'intégration appropriée des services à travers un réseau d'agents de santé communautaires professionnalisés ;
- Veiller à ce que les systèmes d'information de santé soient interopérables dans le secteur de la santé et compatible avec d'autres secteurs afin de maximiser les réactions et des décisions dans les collectivités.

**Le département de l'éducation** dont l'objectif principal est d'assurer que les enfants sont inscrits à l'école primaire, mettre en œuvre une variété d'interventions pour attirer et retenir les élèves, y compris la mobilisation de la communauté, de plaidoyer et de campagnes de sensibilisation, incitations pour la fréquentation et la scolarisation, l'amélioration de la qualité et de l'infrastructure des écoles, et de fournir aux écoles des repas .

**Le département de l'agriculture** est chargé de mettre en œuvre un ensemble intégré d'interventions afin d'accroître la productivité agricole et améliorer la diversité des cultures en assurant la sécurité alimentaire et améliorant les niveaux de nutrition, réduire la pauvreté en introduisant et appuyant une agriculture orientée vers le marché.

**Le département des technologies, de l'information et de la communication** est chargé de fournir un accès institutionnel à l'information et la technologie de communication, tout en développant téléphone, courriel et des services abordables, services Internet au niveau de la communauté. Cela a de nombreux avantages, comme de permettre une meilleure gestion des systèmes de prestation de santé et l'amélioration de l'efficacité dans l'agriculture pour fournir des renseignements opportuns sur les marchés, les prix, et les conditions météorologiques pour les agriculteurs.

## 2.2 – Description du PCDESC

Le PCDESC (Programme Communal de Développement, Economique, Social et Culturel) constitue un outil principal de pilotage et de coordination de développement. Le PCDESC s'appuyant sur la politique nationale du Sénégal notamment le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF 2012-2025), le Plan National de Développement

Sanitaire (PNDS 2009-2018) a mis l'accent sur les infrastructures et services sociaux (écoles, adductions d'eaux potables, santé etc...) pour sa réalisation et de promouvoir également le développement économique local par le biais d'activités économiques productives nécessitant une implication très grande des bénéficiaires.

Dans l'atteinte de ces objectifs, ainsi que des OMD, le PCDESC intervient dans les domaines suivants :

- l'éducation de base ;
- la santé maternelle et infantile, les maladies contre la Tuberculose et le VIH/SIDA ;
- l'eau et l'assainissement ;
- les routes et l'énergie.

Tous ces domaines d'intervention se sont matérialisés par la mise en place de projets dont les objectifs sont énumérés respectivement par projet :

**Projet d'amélioration de la fréquentation, de l'accès physique, de la qualité et de la gouvernance des écoles primaires publiques.**

Objectifs spécifiques :

Le projet poursuit les objectifs spécifiques suivants :

- Comblent les gaps en salles de classes, toilettes, points d'eau, table-bancs, intrants pédagogiques (livres, cahiers et guides pour maître) et enseignants ;
- Porter à 100%, le taux d'admission à l'école primaire des filles et des garçons ;
- Réaliser un taux net de scolarisation de 100% pour les filles et 100% pour les garçons.

**Projet Communal de Développement Sanitaire (PCDS)**

Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques du projet sont :

- Comblent les gaps en personnel de santé, en équipements et infrastructures sanitaires ;

- La réalisation de la couverture universelle en CPN4 pour l'ensemble des femmes enceintes;
- L'augmentation à 80% du taux d'accouchements assistés par du personnel qualifié dans les structures sanitaires;
- La PCIME (Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant) et la nutrition des enfants âgés de moins de cinq ans ;
- La prévention et la prise en charge des cas de transmission du VIH/SIDA de la mère à l'enfant.

### **Projet Communal d'Accès à l'Eau Potable et à l'Assainissement (PCA-EPA)**

Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques du projet sont :

- Achever l'accès à l'eau potable pour tous les ménages par l'installation de bornes fontaines où de besoin et la réhabilitation de celles non fonctionnelles ;
- Installer des bornes fontaines dans tous les édifices publics ;
- Améliorer l'accès de la Commune aux réseaux d'assainissement des eaux usées et pluviales ;
- Construire des latrines dans tous les édifices publics.

### **Projet de Construction et de Réhabilitation de la Voirie Urbaine et d'éclairage de la voie publique**

Objectifs spécifiques :

Le projet poursuit les objectifs spécifiques suivants :

- Bitumage des routes ;
- Réalisations de chaussée dans la commune ;
- Remplacement des lampadaires défectueux par des panneaux solaires.

## 2.3 - Méthodologie de l'étude

### 2.3.1 – Le modèle d'analyse

Notre objectif est de doter le MDG Centre d'un dispositif S&E de qualité, donc performant pouvant contribuer à la réussite du PCDESC. Pour cela, posons-nous la question de savoir qu'est-ce qu'un dispositif de S&E performant? De quoi dépend-t-il? Ainsi, ces critères de performance dépendent tous de la conception du dispositif de S&E et/ou de sa mise en œuvre; d'où la formule suivante :

$$P \text{ SSE} = f(\text{Conception, Mise en œuvre})$$

#### 2.3.1.1 – La variable expliquée

La variable expliquée de notre modèle d'analyse est la performance d'un système de suivi-évaluation et ses différents critères sont les suivants :

- La pertinence;
- L'efficacité ;
- L'efficience ;
- La durabilité.

#### - La pertinence

La pertinence est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires. Dans le cadre d'un système de S&E, la pertinence est la capacité à fournir aux utilisateurs les informations dont ils ont besoin. Un système est dit pertinent s'il permet d'avoir des informations fiables et accessibles dans les délais prévus.

- **L'efficacité**

L'efficacité est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Elle permet de voir s'il y a un écart entre objectifs prévus et objectifs atteints. Plus l'écart considéré est faible, plus le système est efficace. Aussi convient-il de noter que l'efficacité est relative à la capacité du système S&E d'avoir un effet sur la prise de décision.

- **L'efficience**

L'efficience est la mesure selon laquelle les ressources sont converties en résultats de façon économe. Un système est dit efficient lorsqu'il y a une bonne utilisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. L'efficience est jugée par la satisfaction de la qualité des informations fournies au regard des ressources utilisées pour leur collecte et leur traitement.

- **La durabilité**

Elle exprime la détermination de la mesure dans laquelle les résultats, les avantages se pérennisent à la fin du projet. Elle sera mesurée par le bien fondé par les acteurs de l'utilité du SSE et la disposition de compétences des bénéficiaires en vue de pérenniser le système.

**2.3.1.2 – Les variables explicatives**

Les variables explicatives de notre modèle d'analyse sont la conception et la mise en œuvre.

✓ **La variable conception**

• **L'identification des objectifs et des indicateurs**

C'est la définition des objectifs pertinents qui découlent de la réalisation du projet et répondent aux attentes des parties prenantes.

• **L'identification des acteurs**

Il s'agit d'identifier l'équipe devant produire, recevoir et traiter les informations en fonction de sa qualité. Elle consiste à hiérarchiser les niveaux pour une meilleure utilisation de l'information. Cette étape fait également appel à toutes les parties prenantes et aux instances concernées par le suivi et évaluation.

- **L'identification des sources d'information**

Elle consiste à sélectionner les informations et voir leur nécessité pour la prise des décisions. C'est pourquoi les besoins d'information vont consister à répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les utilisateurs de l'information?
- Quelle information ont-ils besoin?

- **Le choix de mode de transmission**

Concernant le choix de mode transmission, il est nécessaire de savoir la voie ou le canal par lequel les informations doivent être transmises pour son traitement.

- **La détermination des responsabilités et des ressources**

Il s'agit d'indiquer les rôles et les responsabilités tout au long du processus de la prise de décisions en tenant compte du découpage du projet.

- ✓ **La variable de la mise en œuvre**

- **La planification**

Elle se définit comme un processus par lequel les responsables de l'organisation définissent les orientations dans le but d'en tirer les plans et programmes. La planification est une fonction fondamentale permettant de formaliser la prise de décisions notamment à fixer les objectifs clairs, à identifier les ressources nécessaires et, permet d'éviter le pilotage à vue.

Dans le domaine du suivi et évaluation, la planification permet de choisir ce qu'il faut suivre et évaluer, et celle-ci est faite dès la conception du système de suivi. Egalement, elle permet au système d'être plus efficace et d'éviter un gaspillage des ressources à lui allouer.

- **L'organisation**

L'organisation est une fonction du management qui concerne surtout les ressources humaines, consiste à décider «qui fait quoi», «où», «quand» et «comment» et crée des liens organisationnels permettant aux acteurs d'agir en synergie pour l'atteinte des objectifs fixés.

Une bonne organisation contribue énormément à la performance d'un système de suivi et évaluation tout en évitant le doublement des tâches et permet d'optimiser en temps et en ressources matérielles.

- **La direction**

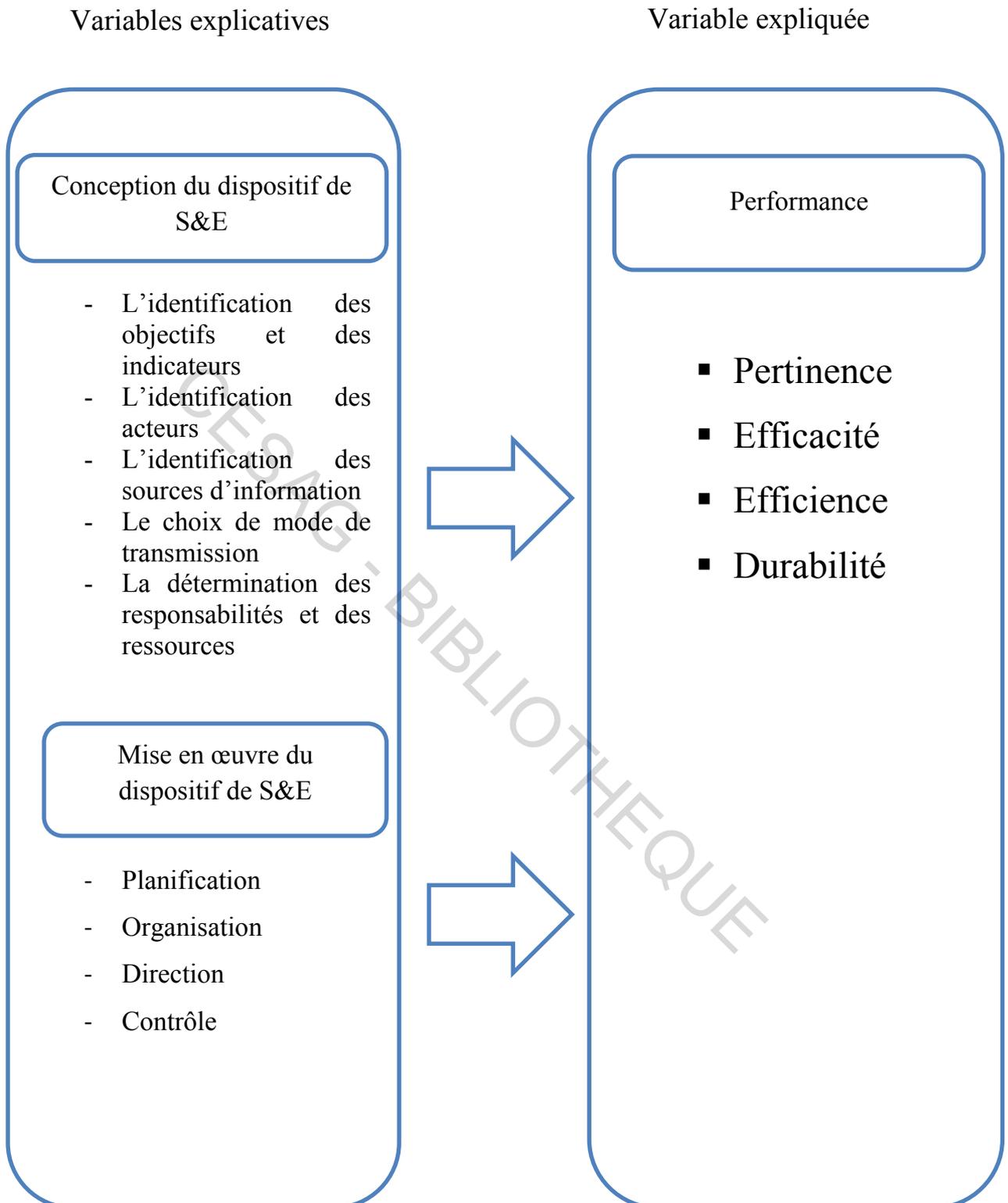
La fonction direction coordonne pour aboutir aux performances souhaitées. Elle consiste à diriger les employés et faire avancer le travail tout en motivant les employés. Et ceci contribue à stimuler les acteurs du système de S&E à être productifs et à atteindre les objectifs visés.

- **Le contrôle**

Le contrôle se définit comme l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux buts et qui permet d'apporter, au besoin, les mesures correctives.

Le contrôle est d'une grande importance pour la mise en œuvre du système de S&E. Il permet d'avoir une idée du travail accompli et des difficultés rencontrées. Il serait difficile pour l'équipe de S&E sans le contrôle d'avoir une idée des activités et de mesurer le degré d'atteinte des résultats car le contrôle veille sur le respect des délais et la qualité de données collectées, traitées et analysées.

**Figure 5: Modèle d'analyse**



*Source : nous-mêmes*

## **2.3.2 – La méthode de collecte et d'analyse des données**

### **2.3.2.1 – La méthode de recherche**

Le choix de la recherche porte sur la recherche qualitative et obéit au souci de documenter le processus du système de S&E.

### **2.3.2.2 – La population à l'étude**

Elle se réfère à tous les acteurs intervenant dans le processus du S&E, de la collecte des données à la prise de décisions. Pour ce faire, nous avons identifié les répondants à travers le schéma de la remontée des données et les classer selon la nature de leurs activités.

- Direction des opérations
- Département du suivi-évaluation
- Département de la santé
- Département de l'éducation
- Département de l'agriculture
- Département de la technologie, de l'information et de la communication

### **2.3.2.3 – Instruments de collecte des données**

Le guide d'entretien est le principal instrument de collecte de données utilisé dans le cadre de cette étude et les entretiens ont été semi-directifs.

### **2.3.2.4 – Mode de traitement des données**

Selon Muchielli cité par Deslauriers (Deslauriers, 1991 : 79), l'analyse de contenu qualitatif d'un document ou d'une communication est le fait de rechercher les informations qui s'y trouvent, de dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, de formuler et classer tout ce que contient ce document ou communication. Elle a permis d'exploiter les données issues des entretiens semi-directifs en quatre étapes :

- La transcription des données : la mise au propre et la synthèse des entretiens ;
- L'analyse verticale : l'exploitation des entretiens de chaque répondant ;
- L'analyse horizontale : le regroupement des entretiens selon leurs points communs et leurs divergences pour les questions similaires ;
- La catégorisation consiste à analyser les entretiens selon les variables retenues qui structurent la conception du SSE.

### ***2.3.2.5 – Limites de l'étude***

Cette étude n'a pas la prétention d'épuiser le thème de la conception du SSE. Elle se limite au processus d'élaboration du système et à la mise en place d'un plan de SSE. Une autre limite de cette recherche est que le SSE doit être conçu au moment du démarrage des activités du projet, ce qui n'est pas le cas ici

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

CESMA BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS SUR LA DEMARCHE DE CONCEPTION DU SSE POUR LE PCDESC**

Il est présenté dans ce chapitre les résultats des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude ainsi que l'analyse des résultats.

### **3.1 - Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives**

Cette section présente l'analyse des résultats concernant les variables explicatives notamment la conception et la mise en œuvre du dispositif de S&E.

#### **3.1.1 – Variable «Conception du dispositif de S&E»**

##### ***3.1.1.1 – L'identification des objectifs et des indicateurs***

Pour évaluer, les objectifs que l'on fixe dans le cadre d'un projet et que l'on souhaite atteindre sont souvent matérialisés en termes techniques par des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs. L'interview a montré que les objectifs sont déterminés en fonction des OMD et ils sont circonscrits dans le temps. Les indicateurs d'impact sont les indicateurs OMD et identifiés à un autre niveau. Quant aux indicateurs de performance, ils sont identifiés à partir du cadre logique et du cadre de résultat, sur la base des objectifs et des activités planifiées pour atteindre ces objectifs. Les différents indicateurs définis ont trait aux indicateurs de progrès ou d'exécution des activités. Les indicateurs de progrès retenus ne sont pas d'indicateurs pertinents mais plutôt des résultats. Et l'accent n'est pas mis sur les indicateurs de suivi or ces derniers sont un moyen d'apprécier les divers aspects du PCDESC : ressources, processus, produits, résultats et impacts. Ils permettent aux gestionnaires de projets de suivre l'état d'évolution de l'action entreprise, d'en déterminer les résultats, de les apprécier et d'apporter les mesures correctives. Cela pose la problématique de l'évaluation des effets et des impacts des activités courantes sur les bénéficiaires, c'est pourquoi, il est important d'associer les principales parties prenantes à l'identification, la définition des indicateurs, car il y aura ainsi plus de chances que celles-ci sachent les comprendre et les utiliser pour la prise de décision.

##### ***3.1.1.2 – L'identification des acteurs***

L'identification des acteurs concerne l'établissement d'un mode de représentation permettant d'identifier et de sélectionner les acteurs. Ces derniers jouant un rôle important dans le

processus pour bâtir un système de suivi accompagnent toutes les étapes proposées. Cependant dans le cadre du PCDESC, le travail d'identification des acteurs n'a pas été fait car il y a des acteurs clés qui ne sont pas pris en compte. Certains acteurs n'exploitent pas le système pour prendre des décisions qui s'imposent pour atteindre les résultats.

### ***3.1.1.3 – L'identification des sources d'information***

L'identification des instruments de collecte est fonction de la mesure des indicateurs choisis, du temps disponible, de l'équipe ainsi que des ressources technologiques existantes. Pour perfectionner la qualité et avoir des données utiles et pertinentes, il est essentiel de connaître la période où l'information sera disponible pour recueillir et fournir des meilleurs renseignements sur l'indicateur sélectionné.

Pour une meilleure identification de sources d'information, l'on doit se poser des questions à savoir :

- Où obtient-on l'information ?
- Qui possède l'information ?
- Quelle attitude adoptée pour obtenir les informations ?
- Qu'est ce qui faudra pour obtenir l'information ?
- Comment recueillir les données et par qui ?

Au MDG Centre, les rapports, les réunions, le feedback constituent les sources d'information à tous les niveaux d'exécution de projet. Les fiches de collecte sont à jour. Aussi, convient-il de noter que les délais des informations dépendent de la taille du projet à réaliser. Ce qui montre des incertitudes dans la disponibilité des informations en temps réel.

### ***3.1.1.4 – Le choix de mode de transmission***

La diffusion des informations constitue un maillon essentiel d'un système de suivi et évaluation. Elle permet de partager les résultats obtenus pour une grande visibilité des actions entreprises et prendre des décisions afin d'apporter des mesures correctives au moment opportun.

Il ressort de nos entretiens que la diffusion des résultats du MDG Centre se présente ainsi de la source des données au bureau (équipe S&E) en passant par les agents de collecte qui font la collecte via le téléphone mobile et éventuellement le Responsable de Secteur. Aussi les

données collectées avec les supports électroniques sont envoyées directement via internet ou un réseau intranet, dans le respect des procédures éthiques et de confidentialité.

### ***3.1.1.5 – La détermination des responsabilités et des ressources***

Les responsabilités sont bien définies dans la mesure où l'équipe chargée du suivi et de l'évaluation conçoit, gère et assure les tâches de suivi et évaluation des projets. Cependant le nombre insuffisant de l'équipe S&E ne lui permet pas d'assurer l'ensemble des tâches comme elle le souhaite.

## **3.1.2 - Variable «Mise en œuvre du dispositif de S&E»**

### ***3.1.2.1 – La planification***

L'existence de documents permet d'identifier les activités à réaliser, les moyens nécessaires, les responsables et la périodicité. La détermination des objectifs et des actions à mener est faite sur la base des enquêtes réalisées auprès des bénéficiaires pour évaluer leurs besoins et l'implication des acteurs. Ces besoins se traduisent en objectifs à atteindre. Au MDG Centre, la planification intègre le cadre logique et le cadre de résultats qui sont des éléments où les indicateurs clés sont identifiées pour faciliter le suivi-évaluation.

Mais il convient de noter que la planification concernant le diagramme de GANTT est faite sous Excel.

### ***3.1.2.2– L'organisation***

Le MDG Centre ne souffre pas de problèmes d'organisation administrative. D'ailleurs, son organisation permet de trouver les traçabilités administratives et humaines. Concernant l'unité de suivi et évaluation, l'on ne note aucun document illustrant les différentes procédures pour le S&E. Cela peut entraîner des difficultés dans l'exécution des projets.

### ***3.1.2.3 – La direction***

La fonction de la direction se traduit par le management de l'ensemble du personnel du MDG Centre, sur le leadership et sur les diffusions de la communication. Le management participatif pratiqué par la direction ne peut qu'être bénéfique pour le projet. Toutes les personnes interviewées disent travailler dans un cadre convivial. Mais les tâches des agents de terrain entraînent la non transmission des données à temps à cause de la surcharge de travail. Au vue du rappel et des entretiens effectués, le MDG Centre dispose des bonnes procédures de communication permettant la facilité des échanges d'informations. Le centre a aussi réussi

à faire cultiver un bon esprit de collaboration à travers la coordination et la mobilisation des travailleurs.

#### **3.1.2.4 – Le contrôle**

Le contrôle permet d'assurer ce qui a été prévu et a été réalisé et de pouvoir mesurer les écarts afin d'apporter les mesures correctives nécessaires. Le MDG Centre montre parfois des écarts de budget et du non-respect des délais dans l'exécution des activités.

### **3.2 - Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables expliquées**

#### **3.2.1 – Pertinence**

Les informations fournies par le système de S&E doivent être précises et répondre aux besoins dans l'exécution de projet. Le système doit fournir régulièrement des informations pertinentes sur les indicateurs et l'état d'avancement des activités. Un système pertinent montre que les informations soient comprises de tous. Le responsable fait participer tous les acteurs au suivi afin qu'ils s'approprient le système.

En sus, des supervisions sont organisées afin de corriger les imperfections rencontrées sur le terrain dans un souci de fournir des informations de qualité et de s'assurer que les informations présentent clairement l'évolution des activités. Tout ceci ne peut qu'améliorer la qualité des informations futures d'où la pertinence du système.

#### **3.2.2 – Efficacité**

Le système de S&E doit fournir des informations pertinentes dans les délais pour le suivi des activités, l'organisation de la collecte des données et la définition des indicateurs précis. L'implication des autres acteurs au MDG Centre permet de produire des documents, des rapports, de collecter des données afin de communiquer l'information à temps. La diffusion des indicateurs et des instruments de collecte des données est bénéfique pour le suivi d'autant plus que la personne chargée de la collecte comprend l'utilité et le fait en toute responsabilité.

#### **3.2.3 – Efficience**

Le MDG Centre dispose d'une équipe de suivi et évaluation qui intervient sur tous ses projets. Cela réduit la multiplication des coûts et des dépenses pour le suivi-évaluation. Cette

démarche est intéressante dans la mesure où elle permet d'optimiser les ressources tant au niveau financier que matériel et rendant ainsi le suivi-évaluation efficient.

#### **3.2.4 – Durabilité**

La notion de durabilité se rapporte à la prise en charge de la fonction de suivi et évaluation du projet. Cette variable relève de la pérennité de la fonction du S&E pour capitaliser les acquis dans le déroulement du projet dans la mesure où tous les acteurs sont impliqués dans le projet. Au MDG Centre, les bénéficiaires sont mis en contribution dans l'exécution des projets pour qu'ils puissent assurer la continuité des acquis du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS

### 4.1 - Recommandations

Nous présentons dans ce chapitre des recommandations et des suggestions liées aux suggestions faites plus haut.

#### 4.1.1 – Recommandations par rapport à la variable conception

##### 4.1.1.1 – *L'identification des objectifs et des indicateurs*

A ce niveau, nous suggérons que les objectifs soient définis avec des indicateurs objectivement vérifiables, et de choisir des indicateurs de suivi qui peuvent être regroupés en trois grandes catégories à savoir les indicateurs de résultats qui permettent de cerner et d'apprécier les performances, les indicateurs de réactions des bénéficiaires au cours de l'exécution du PCDESC, et des indicateurs explicatifs externes qui permettent de surveiller certaines forces exogènes sur lesquelles le programme ne peut pas d'avoir d'influence. Aussi, choisir des indicateurs d'effets et de mettre l'accent sur les indicateurs d'impact et de suivi afin de permettre une évaluation des effets et des impacts et de suivre des activités courantes sur les bénéficiaires. Pour ce faire, le système doit sélectionner des indicateurs qui pourront identifier clairement l'impact du PCDESC.

##### 4.1.1.2 - *L'identification des acteurs*

Nous recommandons une approche multi-acteurs à savoir participative d'où la prise en compte de tous les acteurs qui affectent positivement la performance du PCDESC. Il faut donc identifier l'ensemble des acteurs impliqués dans le PCDESC notamment les services communaux, et les bénéficiaires établissant de manière claire les rôles et responsabilités des parties prenantes et menant à l'engagement d'atteindre les résultats. Egalement condition nécessaire pour assurer la performance du PCDESC..

##### 4.1.1.3 - *L'identification des sources d'information*

Avec la pléthore d'indicateurs d'exécution définis, il serait souhaitable, pour éviter d'avoir des données fictives ou des retards dans la remontée des données dans le SSE, de faire beaucoup de sensibilisation auprès des enquêteurs afin qu'ils comprennent l'importance de leurs rôles. Aussi, le système doit s'assurer qu'un système de feedback et d'appréciation des données à l'endroit des agents de terrain est bien institutionnalisé.

#### ***4.1.1.4 - Le choix de mode de transmission***

Nous recommandons que le canal par lequel les informations collectées doivent être transmises pour son traitement soit sécurisé pour éviter les erreurs et les pertes des données à travers la mise en place d'une plateforme de données collectées.

#### ***4.1.1.5 - La détermination des responsabilités et des ressources***

Nous recommandons de renforcer l'équipe de suivi et évaluation en la dotant de ressources formées et de moyens matériels adaptés.

### **4.1.2 – Recommandations par rapport à la variable mise en œuvre**

#### ***4.1.2.1 - La planification***

Nous recommandons des outils de planification stratégique notamment l'arbre des problèmes en passant par l'arbre des objectifs pour élaborer le cadre logique. Aussi des outils de la planification structurelle comme la structure de fractionnement des tâches (SFT) et enfin des outils de la planification opérationnelle à savoir le diagramme de GANTT, le réseau de PERT, le graphe des responsabilités sous le logiciel Ms. Project pour le suivi du projet et améliorer l'efficacité ainsi que l'efficience.

#### ***4.1.2.2 – L'organisation***

Concernant l'organisation, il faut renforcer l'unité de suivi-évaluation avec une structuration bien définie, des procédures internes claires et des outils de gestion spécifiques pour accomplir sa mission avec efficacité.

#### ***4.1.2.3 – La direction***

Avec les avancées opérées par le MDG Centre dans cette variable, nous recommandons une délimitation claire et allègement des tâches des enquêteurs qui sont chargées de collecter les données de suivi et de les transmettre à temps. En plus, des avantages matériels qu'il faudrait rehausser pour les acteurs du dispositif de suivi-évaluation, il faudrait créer un sentiment d'appui et une synergie de compétence du groupe.

#### ***4.1.2.4 – Le contrôle***

Le système de suivi-évaluation doit être doté d'un cadre formel pour le pilotage de la performance du projet. Ce cadre lui permettra de suivre et contrôler les activités et les ressources, les extrants à l'aide d'outils de pilotage.

Le contrôle permettra donc de vérifier la conformité de l'exécution des activités par rapport à ce qui a été prévu afin d'éviter et réduire un éventuel risque (Écart de délais ou un dépassement budgétaire). Éventuellement, il permet d'anticiper ou de corriger les écarts et tout ceci peut se faire sous le logiciel Ms Project.

Le logiciel Ms Project est composé de quatre fonctions à savoir :

- La fonction de planification ;
- La fonction de budgétisation ;
- La fonction de suivi ;
- La fonction de communication.

C'est un outil efficace pour piloter les projets car il permet de faire le découpage du projet, d'élaborer le planning, de gérer le budget et de mesurer l'avancement du travail.

Aussi, il permet d'appréhender les écarts et les risques éventuels à l'aide des indicateurs de la norme C et des indicateurs de performance. Ces indicateurs sont les suivants :

- **Le CBTP (ou VP : Valeur Planifiée)** définit les Coûts Budgétés des Travaux Planifiés à effectuer durant le temps prévu. C'est la référence : ce qui était prévu.
- **Le CBTE (ou VA : Valeur Acquise)** mesure les Coûts Budgétés des Travaux Effectués à un moment donné. C'est la valeur effectivement créée à la date de la mesure : ce qui a été fait. C'est l'avancement exprimé en budget.
- **Le CRTE (Coût Réel du Travail Effectué ou CR : Coût Réel)** mesure les dépenses effectivement réalisées à un moment donné : ce que cela a coûté.

Ces différents coûts énoncés plus haut nous renseignent sur les écarts de planning et coûts de réalisation du projet.

Concernant les écarts de planning,

**Écart de planning = CBTE – CBTP**

- **Si Écart de planning > 0 alors CBTE > CBTP par conséquent le projet est en avance.**

- Si **Écart de planning < 0** alors **CBTE < CBTP** par conséquent le projet est en retard.

$$\text{Ecart de planning relatif} = \frac{\text{CBTE} - \text{CBTP}}{\text{CBTP}}$$

S'agissant des écarts de c

$$\text{Écart de coût} = \text{CBTE} - \text{CRTE}$$

- ✓ Si **Écart de coût > 0** alors **CBTE > CRTE** donc pas de dépassement budgétaire.
- ✓ Si **Écart de coût < 0** alors **CBTE < CRTE** donc il y a un dépassement budgétaire.

$$\text{Ecart de coût relatif} = \frac{\text{CBTE} - \text{CRTE}}{\text{CBTE}}$$

De même, les indices de performances de délais (IPD) et de coûts (IPC) nous permettent également d'anticiper sur le retard dans l'exécution des activités et de dépassement budgétaire.

La détermination se fait de la manière suivante :

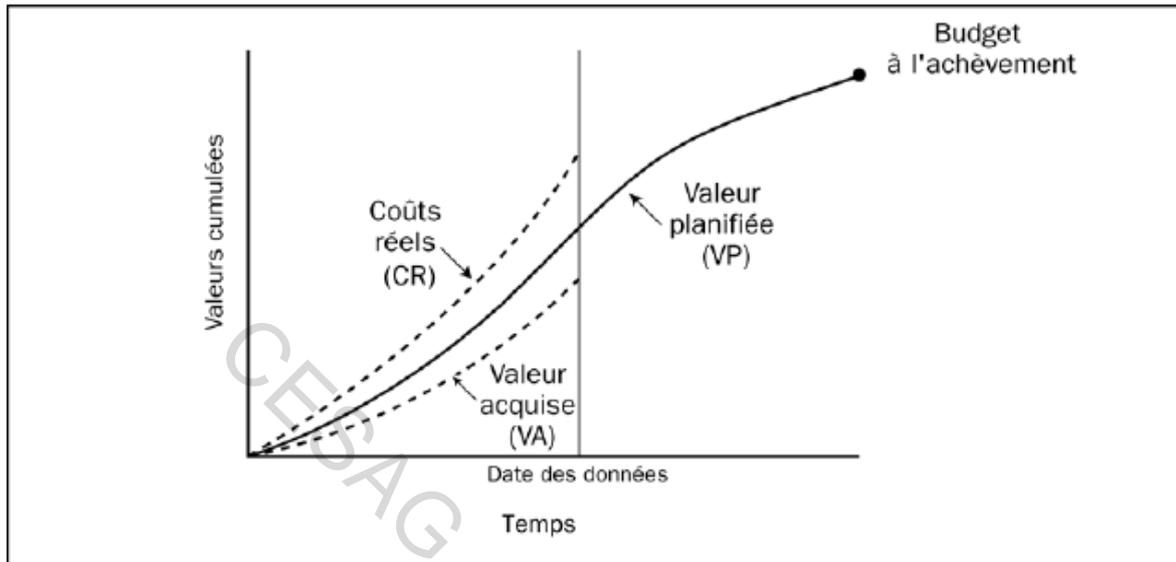
$$\text{IPD} = \frac{\text{CBTE}}{\text{CBTP}}$$

- Si **IPD > 1**, alors le projet est en avance.
- Si **IPD < 1**, alors le projet est en retard.

$$\text{IPC} = \frac{\text{CBTE}}{\text{CRTE}}$$

- Si  $IPC > 1$ , alors il n'y a pas de dépassement budgétaire.
- Si  $IPC < 1$ , alors il y a un dépassement budgétaire.

**Figure 6 : Illustration graphique du rapport de performance**



*Source : Guide PMBOK (2004)*

## 4.2 - Plan de mise en œuvre, proposition de méthodes et outils de suivi-évaluation

### 4.2.1 – Plan de mise en œuvre

#### Définition du processus de conception du projet

- **Etape 1 :** Mettre en place une équipe de conception du projet en tenant compte des compétences dont nous avons besoin pour le projet.
- **Etape 2 :** Identifier les besoins réels c'est-à-dire la situation de référence tout en justifiant le projet :
  - Enquêtes auprès des bénéficiaires en utilisant la technologie Smartphone avec le logiciel Open Data Kit pour la collecte des données en lieu et place du papier rendant ainsi plus fiable et disponible en temps réel les données collectées ;
  - Séance de brainstorming.
- **Etape 3 :** Identifier les parties prenantes du projet

- Identifier les partenaires techniques et financiers ;
- Identifier les autres parties prenantes.
- **Etape 4 : Elaborer le document du projet :**
  - Elaborer un plan de conception du projet ;
  - Identifier l'objectif général et les objectifs spécifiques du projet ;
  - Déterminer les résultats à atteindre ;
  - Prévenir les risques ;
  - Identifier les activités à mener par composantes pour réaliser le projet ;
  - Déterminer la durée du projet ;
  - Identifier les acteurs du projet ;
  - Concevoir le budget du projet.
- **Etape 5 : Elaborer une matrice de cadre logique :**

Sur la base des enquêtes et des séances de brainstorming ; il convient de :

- Elaborer l'arbre des problèmes ;
- Elaborer l'arbre des objectifs à partir de l'arbre des problèmes ;
- Elaborer la matrice du cadre logique

Pour ce faire, nous recommandons de procéder par deux phases notamment la phase d'analyse et la phase de planification.

Concernant la phase d'analyse, elle comporte quatre éléments à savoir :

1. L'analyse des parties prenantes, comprenant une appréciation préliminaire de la capacité institutionnelle, une analyse du genre et des besoins.
2. L'analyse des problèmes présentant le profil des principaux problèmes avec les relations de cause à effet découlant sur l'arbre des problèmes.
3. L'analyse des objectifs présentant une image de la situation future améliorée découlant sur l'arbre des objectifs.
4. L'analyse des stratégies qui est une comparaison des différentes options en fonction de la situation donnée.

Ensuite la phase de planification où les résultats de l'analyse seront transcrits dans un plan opérationnel prêt à être mis en œuvre. Pour cela, nous suggérons une préparation de la matrice du cadre logique impliquant une plus ample analyse et un affinement des idées, puis de définir et programmer les besoins en ressources et activités et enfin élaborer un budget.

Ensuite tenir une réunion au cours de laquelle se fera une constatation de la situation de référence en suivi-évaluation, puis une élaboration d'un manuel de procédure en S&E, enfin organiser un séminaire de formation en suivi-évaluation pour l'ensemble du personnel tout en mettant l'accent sur les concepts, les buts et l'importance de la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation des projets.

Le tableau ci-dessous présente une proposition de plan de formation :

**Tableau 6 : Plan de formation**

<p><b>Conception d'un système de suivi-évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des concepts sur la gestion de projets ;</li> <li>- Le suivi, l'évaluation, et le suivi-évaluation ;</li> <li>- Elaboration d'une matrice de cadre logique ;</li> <li>- Méthode de collecte et de traitement des données ;</li> <li>- Elaboration du budget.</li> </ul>
<p><b>Management d'un système de suivi-évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facteurs clés de réussite d'un système de suivi-évaluation ;</li> <li>- Méthodes et techniques d'évaluation ;</li> <li>- Les outils de planification stratégique, structurelle et opérationnelle.</li> </ul>
<p><b>Suivi et évaluation de projets</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer et mettre en place des outils de suivi des activités, des coûts, des délais et des indicateurs.</li> </ul>

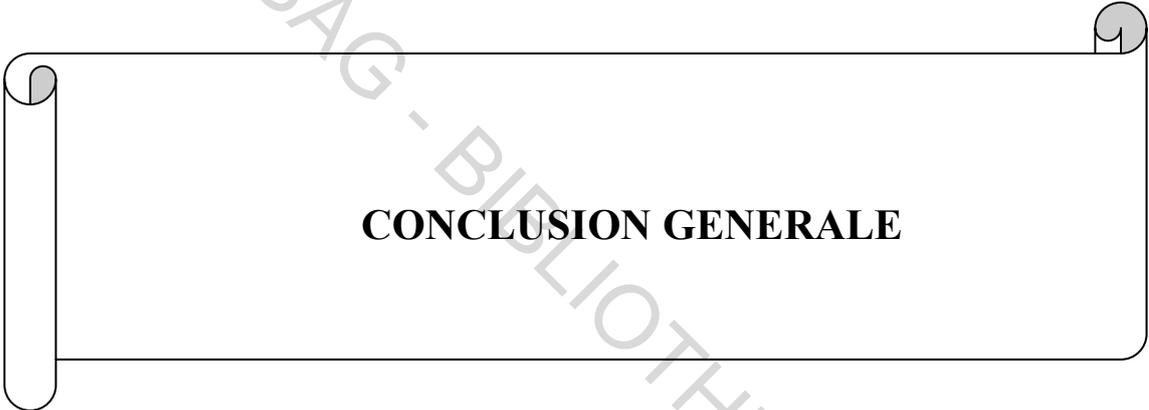
#### **4.2.2 – Méthodes**

- Créer un cadre de rencontre et d'échange au sein du comité de pilotage ;
- Mettre en œuvre les décisions prises au niveau stratégique et opérationnel ;
- Analyser les écarts significatifs et porter des mesures correctives ;
- Faire un suivi périodique et réactualiser les tableaux de suivi ;
- Apprécier les incertitudes et gérer les risques liés au projet ;
- Exploiter et analyser les données avec des logiciels comme Stata et SPSS.

#### **4.2.3 – Les outils de suivi-évaluation**

- Elaborer des fiches de suivi du projet ;
- Elaborer un plan de travail budgété annuel (PTBA) sous le logiciel Ms Project ;
- Elaborer un cadre de performance ;
- Elaborer un cadre de rendement ;
- Méthode de collecte de traitement et d'analyse de données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**CONCLUSION GENERALE**

Notre étude dont le thème est «Conception d'un système de suivi – évaluation dans le cadre du PCDESC au MDG Centre» avait pour objectif de concevoir le dispositif de suivi et évaluation pour aider les responsables du MDG Centre à mettre en place un système de suivi et évaluation performant du Programme Communal de Développement Economique, Social et Culturel (PCDESC).

Pour ce faire, nous avons conçu un modèle confrontant les pratiques présentes du MDG Centre en matière de système de suivi et évaluation. Cela s'est traduit par des critères de performance résumés à travers les notions suivantes : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Tout ceci par des variables explicatives illustrant le caractère performant du système de suivi et évaluation.

Les variables explicatives comprenaient deux volets notamment la conception et la mise en œuvre du dispositif de suivi et évaluation.

Le premier volet portant sur la conception du système de S&E comme l'identification des objectifs et des indicateurs, l'identification des acteurs, l'identification des sources d'information, le choix de mode de transmission et la détermination des responsabilités et des ressources. Ensuite, le second volet sur la mise en œuvre du dispositif ayant comme critères : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

La satisfaction de ces critères s'est faite par la collecte des données sur la pratique du suivi et évaluation au MDG Centre en procédant par des entretiens et des recherches documentaires.

Les résultats obtenus nous ont permis de déceler quelques insuffisances à corriger et de proposer des recommandations dans ce sens.

Comme insuffisances, nous pouvons citer en autres :

- L'absence de manuel de procédures décrivant le SSE ;
- Le problème de compétences des agents sur le terrain ;
- Les indicateurs tournant plus autour des indicateurs de progrès ou d'exécution d'activités.

Face à cela, des recommandations ont été formulées aussi bien pour la conception que pour la mise en œuvre du dispositif de suivi et évaluation.

Pour une mise en place du SSE contribuant à améliorer la performance du PCDESC, la conception du système devra se tenir en atelier. Aussi, il ne doit pas être statique mais s'adapter au changement de son environnement tout en prenant en compte les besoins des bénéficiaires et des acteurs.

En somme pour dire que le système de suivi et évaluation doit être participatif.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages généraux**

1. AFITEP, Dictionnaire de management de projet, Afnor Editions, 2010, 525 p.
2. COMMISSION EUROPEENNE, Lignes directrices, Gestion de cycle de projet, 2004
3. COMMISSION EUROPEENNE, Manuel de gestion du cycle de projet, mars 2001
4. FIDA, Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets : pour une gestion orientée vers l'impact, 2002
5. FIRC, Guide pour le suivi et l'évaluation de projets / programme, 2012
6. J. Zall KUSEK, Ray C. RIST, Vers une culture du résultat Banque Mondiale, éditions Saint-Martin, 2006
7. M. BRIDIER, S. MICHAÏLOF, Guide pratique d'analyse de projets d'investissements, 5<sup>e</sup> éditions, 1995, 340 p.
8. PNUD, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, 2009

### **Mémoires**

9. J. GOYEMA, Contribution à la conception d'un système de suivi et évaluation d'un programme de développement local : cas du programme d'appui aux communes au Sénégal, CESAG, 2007, 101 p.
10. A. HILY, Contribution à la mise en place d'un cadre méthodologie de suivi – évaluation axé sur la performance, CESAG, 2005, 124 p.
11. KABORE Mariam épouse COULIBALY, Analyse de la performance du dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats dans l'administration publique : Cas du projet de renforcement des capacités de bonne gouvernance (PRECABG) – Sénégal, CESAG, 2012, 100 p.

## ANNEXE

Des fiches proposées pour le système de suivi et évaluation au MDG Centre.

### Annexe 1 : Planification stratégique et opérationnelle

<b>Démarche</b>	<b>Outils et méthodes</b>
<b>Analyse des problèmes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Brainstorming</li><li>- Arbre des problèmes</li></ul>
<b>Identification des objectifs et des résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Arbres des objectifs</li><li>- Cadre logique</li><li>- Cadre des résultats</li></ul>
<b>Planification opérationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réseau PERT</li><li>- Diagramme de GANTT</li></ul>
<b>Définition des indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cadre de performance</li><li>- Cadre de rendement</li></ul>

**Annexe 2 : Fiche de suivi par activités**

Mois de : .....

Activité / Projet : .....

Responsable : .....

Désignation	Date début prévue	Date début réelle	Date de fin prévue	Indicateur de mesure	Réalisation prévue par le mois	Réalisé durant le mois	Prévu à ce jour	Réalisé à ce jour	Ecart	Observations

**Annexe 3 : Fiche de suivi du budget par activité**

Mois de : .....

Activité / Projet : .....

Responsable : .....

**Dépenses**

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

**Recettes**

<b>Désignation</b>	<b>Budget global</b>	<b>Recettes prévues pour le mois</b>	<b>Recettes effectives durant le mois</b>	<b>Recettes prévues à ce jour</b>	<b>Recettes obtenues à ce jour</b>	<b>Ecart</b>	<b>Observations</b>

**Annexe 4 : Fiche de suivi des activités**

<b>Activités / Projet</b>	<b>Réalisation prévue</b>	<b>Réalisation effective</b>	<b>Ecart de réalisation</b>	<b>Commentaires</b>

**Annexe 5 : Fiche de suivi du budget**

<b>Activités / projet</b>	<b>Budget prévu</b>	<b>Recettes effectives</b>	<b>Dépenses effectuées</b>	<b>Ecart</b>	<b>Commentaires</b>

**Annexe 6 : Fiche de suivi des indicateurs**

Année : .....

<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de résultats de l'année</b>	<b>Valeur de référence</b>	<b>Valeur cible</b>	<b>Valeur réelle</b>	<b>Déviations</b>	<b>Niveau d'atteinte</b>	<b>Budget prévu</b>	<b>Dépenses</b>	<b>Ecart budget</b>	<b>Commentaires</b>

**Annexe 7 : Fiche de cadre de mesure des indicateurs de rendement**

Niveau	Objectifs et ressources	Nom de l'indicateur	Description de l'indicateur	Sources d'informations	Type de données	Techniques de collecte	Valeur mesurée	Fréquence de collecte	Coûts d'utilisation	Responsable suivi

Remplie par : .....

Date : .....

### **Annexe 8 : Guide d'entretien**

Ce présent guide d'entretien est conçu dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de MBA en Gestion de projets au CESAG en vue de collecter des données permettant de faire une bonne conception d'un système de suivi-évaluation de projets de développement et de faire des propositions pour le rendre performant.

Les données recueillies ne seront utilisées qu'à des fins exclusives de recherche. Pour cette raison, nous vous saurions gré de votre aimable collaboration et vous prions de bien vouloir le remplir avec la plus grande objectivité.

- **Variable expliquée**

1. Pouvez-vous nous décrire comment vous suivez et évaluez vos projets ?
2. Cette méthode vous semble-t-elle adaptée ?
3. Qui sont les utilisateurs des informations produites par le SSE ?
4. Que pensez-vous de la performance du SSE ?
5. Comment les informations produites par le SSE répondent-elles aux besoins de chaque catégorie d'utilisateurs ?
6. Quelle est la forme pour les informations présentées ?
7. Dans quels délais les informations seront-elles fournies pour permettre la mise en œuvre de mesures correctives en cas de dérive du projet ?
8. L'existence du SSE se justifie-t-elle ?
9. Le fonctionnement du SSE pourrait-il être bien compris et partagé par tous les acteurs du projet ?

- **Variables explicatives**

1. Les activités de projet sont-elles planifiées dans le temps ?
2. Comment planifiez-vous les activités du suivi et d'évaluation des projets ?
3. Quels outils de planification utilisez-vous ?
4. Les objectifs sont-ils clairement définis et bien compris des acteurs ?
5. Quels seront les moyens humains, matériels et humains que nécessite le fonctionnement du SSE ?
6. Pouvez-vous décrire votre système de collecte et de remontée des données ?

7. Quels sont les forces et les faiblesses de votre système de collecte et de remontée des données ?
8. Quels sont les indicateurs définis pour la collecte des données ?
9. Quel style de management appliquez-vous dans le processus du suivi du programme ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 9 : Questionnaire**

1. Comment avez-vous identifié les indicateurs ?
2. Est-ce-que les objectifs identifiés sont circonscrits dans le temps ?
3. Est-ce-que ces indicateurs identifiés sont-ils des indicateurs de progrès ou d'exécution du projet ?
4. Comment identifiez-vous l'équipe devant produire, recevoir et traiter les informations collectées ?
5. Comment la hiérarchisation est-elle faite pour une meilleure utilisation des informations collectées ?
6. Quel est le canal par lequel les informations collectées doivent être transmises pour son traitement ?
7. Quels sont les rôles et les responsabilités tout au long du processus de la prise de décision dans le dispositif du suivi et évaluation tout en tenant compte de la structure du découpage du projet ?
8. Comment la planification est-elle faite pour savoir ce qu'il faut suivre et évaluer dès la conception du dispositif de suivi et évaluation ?
9. Comment l'organisation est-elle faite dans la mise en œuvre du dispositif de suivi et évaluation à savoir :
  - Qui fait quoi ?
  - Où ?
  - Quand ?
  - Comment ?
10. Comment la direction contribue-t-elle à stimuler l'équipe de suivi et évaluation à être productive et à atteindre les objectifs visés ?

Dans la mise en œuvre du dispositif suivi et évaluation :

  - Existe-t-il un contrôle ?
  - Si oui, comment est-il fait pour s'assurer que les résultats obtenus sont conformes aux buts ?
  - Comment est-il fait pour veiller au respect des coûts, des délais et de la qualité de données collectées ?

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ANNEXES.....	vii
SOMMAIRE .....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : THEORIE DU SSE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	6
CHAPITRE 1 : DEMARCHE ET OUTILS DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE D'UN SSE.....	7
1.1 - Définition des concepts clés.....	7
1.1.1 – Concepts de projet et programme.....	7
1.1.2 – Concept de suivi.....	12
1.1.3 – Concept d'évaluation.....	15
1.2 - Le dispositif de suivi et évaluation.....	20
1.2.1 – Suivi et évaluation.....	20
1.1.2 – Les outils de suivi-évaluation.....	26
1.2.3 – La conception du système de suivi-évaluation.....	33
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU MDG CENTRE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	36
2.1 - Présentation du MDG Centre.....	36
2.1.1– Création.....	36
2.1.2 –Vision et Mission.....	36
2.1.3 – Objectifs spécifiques.....	36
2.1.4 - Stratégie.....	37
2.1.5– Structure et fonctionnement.....	38
2.2 – Description du PCDESC.....	39
2.3 - Méthodologie de l'étude.....	42
2.3.1 – Le modèle d'analyse.....	42
2.3.2 – La méthode de collecte et d'analyse des données.....	47

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....	49
CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS SUR LA DEMARCHE DE CONCEPTION DU SSE POUR LE PCDESC .....	50
3.1 - Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives.....	50
3.1.1 – Variable «Conception du dispositif de S&E».....	50
3.1.2 - Variable «Mise en œuvre du dispositif de S&E» .....	52
3.2 - Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables expliquées.....	53
3.2.1 – Pertinence.....	53
3.2.2 – Efficacité .....	53
3.2.3 – Efficience .....	53
3.2.4 – Durabilité .....	54
CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS .....	55
4.1 - Recommandations .....	55
4.1.1 – Recommandations par rapport à la variable conception .....	55
4.1.2 – Recommandations par rapport à la variable mise en œuvre .....	56
4.2 - Plan de mise en œuvre, proposition de méthodes et outils de suivi-évaluation .....	59
4.2.1 – Plan de mise en œuvre .....	59
4.2.2 – Méthodes.....	62
4.2.3 – Les outils de suivi-évaluation .....	62
CONCLUSION GENERALE .....	63
BIBLIOGRAPHIE .....	65
ANNEXE .....	66