



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Gestion de Projets

(MBA-GP)

**15^{ème} Promotion
(2015-2016)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI-
EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS DANS LES
UNITES OPERATIONNELLES DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE : CAS DE LA DELEGATION GENERALE AUX
GRANDS TRAVAUX (CONGO BRAZZAVILLE)**

Présenté par :

PAYIMA Levy Cardel

Encadré par :

Mr. Boubacar AW

Professeur permanent au CESAG

Octobre 2016



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Gestion de Projets

(MBA-GP)

**15^{ème} Promotion
(2015-2016)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI-
EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS DANS LES
UNITES OPERATIONNELLES DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE : CAS DE LA DELEGATION GENERALE AUX
GRANDS TRAVAUX (CONGO BRAZZAVILLE)**

Présenté par :

PAYIMA Levy Cardel

Encadré par :

Mr. Boubacar AW

Professeur permanent au CESAG

Octobre 2016

DEDICACES :

Je dédie ce travail à la mémoire de mes défunts parents :

- **Henriette NDONGO**, ma mère qui m'a quitté en pleine formation. Tu as été une personne merveilleuse durant ton pèlerinage ici-bas. Je ne trahirais jamais tes conseils et ta mémoire maman ;

- **Victor PAYIMA**, mon père qui m'a donné les clés de la réussite, à travers une éducation rigoureuse basée sur le goût de l'effort et du travail bien fait. C'est ce qui a fait de moi l'homme que je suis aujourd'hui. Tu resteras à jamais mon modèle papa (ndoyi).

Vous demeurerez une source d'inspiration intarissable pour moi. Maintenant que vous êtes unis pour l'éternité à la droite du père céleste, continuez d'intercéder pour vos enfants auprès de lui.

CSFSG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS :

Je remercie particulièrement le bon Dieu, sans qui ce travail ne pouvait arriver à son terme.

Je remercie monsieur Jean Jacques BOUYA, Ministre de l'aménagement du territoire et des grands travaux, qui m'a donné l'opportunité de suivre cette formation ;

Je remercie tout le corps enseignant du CESAG en particulier Mr Boubacar AW qui a bien voulu assurer la direction de ce travail, malgré ses multiples occupations ;

Je remercie ma femme MASSA AKOLI Laeticia Stavine, mes enfants Levy Beny, Deltia Bernaelle, Victoria Olga et Jey Yohan pour l'affection qu'ils n'ont cessé de me témoigner malgré la distance et le temps qui nous ont séparé ;

Je remercie mes frères et sœurs en particulier le doctorant PAYIMA LOMBOBO Herissonne ;

A tous ceux qui, de près ou de loin, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à la réussite de ce travail. Je vous suis très reconnaissant du fond du cœur.

BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI : Agence Canadienne de Coopération Internationale

AFD : Agence française de développement

AFNOR : Association française de normalisation

AMI : Avis à manifestation d'intérêt

ANO : Avis de non objection

ARMP : Autorité de régulation des marchés publics

BM : Banque Mondiale

CAD : Comité d'aide au développement

CFCO : Chemin de fer Congo océan

DAO : Dossier d'appel d'offres

DGCMP : Direction générale du contrôle des marchés publics

DGGT : Délégation générale aux grands travaux

DP : Demande de propositions

DSRP : Document des stratégies de réduction de la pauvreté

FMI : Fond Monétaire International

GAR : Gestion axée sur les résultats

GRD : Gestion axée sur les résultats de développement

IFAD : Fonds international de développement agricole

IOV : Indicateur objectivement vérifiable

MO : Maître d'ouvrage

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ODD : objectifs de développement durable

OMC : organisation mondiale du commerce

OMD : objectifs du millénaire pour le développement

ONG : Organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des nations unies

PDCA : plan-do-check-act

PMBOK : Project Management Body of Knowledge

PMI : Project Management Institute

PNUD Programme des nations unies pour le développement

PPM : Plan de passation des marchés

PPTE : pays pauvres très endettés

PTF : Partenaire technique et financier

SFT : Structure de Fractionnement des tâches

SMART : spécifique, mesurable, acceptable, réalisable et temporellement défini

SSE : système de suivi-évaluation

TDR : Termes de référence

WBS : Work breakdown structure

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Matrice du cadre logique.....	13
Tableau 2 : Matrice de mesure du rendement	17
Tableau 3: Matrice du suivi des indicateurs.....	17
Tableau 4: Matrice du suivi des risques	18
Tableau 5: Distinction entre l'audit, le suivi et l'évaluation	22
Tableau 6: Distinction et complémentarité entre le suivi et l'évaluation	23
Tableau 7: Matrice / plan d'évaluation finale du projet.....	24
Tableau 8 : Liste du matériel de la DGGT	34
Tableau 9 : Les critères d'un système de suivi-évaluation performant	35
Tableau 10: Variable explicative dispositif technique	37
Tableau 11: Variable explicative management interne	38
Tableau 12: Variable explicative environnement externe.....	38
Tableau 13: Opérationnalisation de la variable expliquée	39
Tableau 14: Résultats des enquêtes	50
Tableau 15: Plan de mise en œuvre.....	62

LISTE DES FIGURES

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE	6
SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS : THEORIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	6
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE	8
1.1. Généralités sur la gestion de projet	8
1.2. Généralités sur le suivi et l'évaluation axés sur les résultats	12
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA DELEGATION GENERALE AUX.....	26
GRANDS TRAVAUX ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	26
2.1. Présentation de la Délégation générale aux grands travaux.....	26
2.2. Méthodologie de l'étude	34
DEUXIEME PARTIE.....	41
DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE, PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI- EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS ET PLAN D'ACTION DE MISE EN OEUVRE	41
CHAPITRE 3: DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE ET RESULTATS DES ENQUETES.....	43
3.1. Description et analyse de la pratique actuelle.....	43
3.2. Résultats des enquêtes.....	49
CHAPITRE 4: PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....	53
4.1. Proposition d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats et plan de mise en œuvre	53
4.2. Recommandations par rapport aux variables explicatives.....	57
4.3. Plan d'action de mise en œuvre de l'outil.....	62
CONCLUSION GENERALE.....	64
BIBLIOGRAPHIE :.....	66
Rapports et mémoires :	66
WEBOGRAPHIE :	66

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

I- CONTEXTE :

Le 21^{ème} siècle peut, à juste titre, être qualifié de siècle du changement des paradigmes de la gestion de la chose publique. L'Etat subit depuis le début de ce siècle une pression de plus en plus forte venant des forces aussi bien internes qu'externes qui convergent pour rendre les gouvernements plus responsables devant leurs partenaires et leurs citoyens. La reddition des comptes est devenue un principe de gestion publique. Les partenaires au développement, les Parlementaires, les ONG, la société civile et les citoyens ne s'intéressent plus uniquement à la mise en œuvre des projets et aux réalisations, mais plutôt aux résultats concrets de développement. C'est dans cette optique que s'inscrivent les Objectifs du Développement Durable (ODD).

Les ODD ont succédé aux Objectif du Millénaire pour le Développement (OMD) depuis 2015. Ils comprennent des éléments d'une approche de suivi et d'évaluation axée sur les résultats. Il en est ainsi par exemple des cibles qui ont été transposées en une série d'indicateurs pour mesurer le progrès. Cependant, l'initiative du suivi-évaluation axé sur les résultats a été lancée lors de la conférence de Monterrey sur le financement du développement qui a eu lieu en 2002. En effet, depuis cette conférence les membres de la communauté du développement (pays partenaires et donateurs) cherchent à gérer leurs activités de façon à obtenir les meilleurs résultats possibles sur le plan du développement. Il s'agit de la nécessité de penser aux résultats, et aux moyens à prendre pour les atteindre, dès le début d'une initiative, d'une entreprise ou d'un projet, puis de faire le suivi des progrès réalisés et de prendre les mesures correctives au besoin afin d'arriver aux résultats escomptés.

Lors de la Table ronde internationale sur la gestion axée sur les résultats organisée à Marrakech en février 2004, les organismes de développement ont défini cinq principes clés de la gestion axée sur les résultats. Cette Table ronde a permis l'adoption, en mars 2005, de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Cette déclaration énonce cinq engagements à savoir : appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle. Il s'agit des mesures qu'ils comptent prendre, individuellement ou conjointement, pour « gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision ».

Ces initiatives au plan international ont trouvé un écho au niveau interne. Au plan interne en effet, le caractère spectateur des citoyens, des Parlementaires et des ONG a laissé place à des

réclamations parfois même très violentes¹ poussant les gouvernements à entreprendre des réformes. « Il leur faudrait (...) faire preuve de responsabilité et de transparence, élaborer des politiques publiques équitables, et fournir des biens et services d'une façon rapide et efficace »². Au-delà, il s'agit de demander aux gouvernants de donner la preuve des résultats du développement des plans, programmes et projets en réponse à la question « Et alors ? ».

L'Afrique en général et le Congo en particulier n'est pas en marge de ces changements de paradigmes. En 2003, poussé par les pressions combinées à l'externe et à l'interne³ et tirant les leçons des échecs du passé⁴, le Président de la République du Congo pris la résolution de changer de cap. C'est ainsi qu'il créa, par décret n° 2003-371 du 3 décembre 2003, la Délégation Générale aux Grands Travaux (DGGT) en vue de palier à l'inefficacité des ministères sectoriels en matière de passation et de gestion de projets. Pour ce faire, la DGGT devint le maître d'ouvrage délégué pour les pouvoirs adjudicateurs définis à l'art. 3 du décret 2009-156 du 20 mai 2009 portant code des marchés publics.

A ce titre, la DGGT est l'organisme administratif et technique chargé de la passation et de l'exécution des contrats de marché public et des contrats de délégation de service public des personnes morales soumises au décret portant code des marchés publics et relevant du seuil défini à l'article 13 du décret n° 2009-162 du 20 mai 2009, portant fixation des seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics.

II- PROBLEMATIQUE :

La dialectique emploi de ressources et atteinte des objectifs de développement à travers des résultats concrets caractérise une gestion orthodoxe de l'Etat. Mais force est de constater que la bonne volonté des gouvernants, quand elle existe, n'est toujours pas à la hauteur des attentes de la population⁵. C'est pourquoi la reddition des comptes est de plus en plus réclamée.

Instituée dans un contexte post conflit et ayant une lourde mission de mailler l'ensemble du territoire national en infrastructures de base, la DGGT est la cheville ouvrière de la politique de

¹ Le Printemps arabe en est une illustration ;

² Jody Zall Kusek et Ray C. Rist, Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Editions Saint-Martin 2006, P, 9.

³

Le Président Denis SASSOU NGUESSO reconnaissait d'ailleurs lui-même dans l'Avant-propos du "Chemin d'avenir", son projet de société pour le Congo de 2009-2016 que « les populations exigent aujourd'hui une plus forte amélioration de leurs conditions de vie, plus d'emplois décents, de meilleurs établissements scolaires et sanitaires, plus de sécurité sur tous les plans, ... ».

⁴ Le bilan des projets du plan quinquennal 1980-1986 n'est pas reluisant.

⁵ Certains projets sont réalisés sans une approche participative des bénéficiaires, ce qui entraîne un manque d'intérêt de ceux-ci pour les réalisations. De ce fait l'impact attendu n'est pas toujours au rendez-vous.

construction et de reconstruction du pays. Dans cette optique son action doit être suivie et évaluée afin d'apprécier sa contribution dans la marche vers le développement du pays⁶. Cependant, en l'absence d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats performant ayant des indicateurs précis, partagés par l'ensemble des acteurs ; il est difficile de faire cette appréciation. C'est pour cette raison qu'elle doit faire évoluer son mode de fonctionnement et de gestion en adoptant les outils modernes de gestion à l'instar du système de suivi-évaluation axé sur les résultats.

Mais est-il possible de mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de la DGGT ?

Afin de répondre à cette problématique quatre questions peuvent être posées :

- Existe-t-il une volonté politique d'adopter un tel système au sein de la DGGT ?
- La DGGT dispose-t-elle des compétences nécessaires pour faire fonctionner un système de suivi-évaluation axé sur les résultats ?
- La DGGT dispose-t-elle des ressources financières pour faire fonctionner un système de suivi-évaluation axé sur les résultats ?
- Les cadres de la DGGT sont-ils prêts au changement ?
- Quels sont les mécanismes pour pérenniser le système au sein de la DGGT ?

III- OBJECTIF GENERAL :

L'objectif de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la performance de la DGGT à travers la mise en place d'un système de suivi-évaluation.

IV- OBJECTIFS SPECIFIQUES :

Cette étude poursuit spécifiquement les objectifs suivants :

- Evaluer le degré de l'engagement politique des autorités relatif à la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de la DGGT ;
- faire un état des lieux des connaissances des cadres de la DGGT en matière de suivi-évaluation axé sur les résultats ;
- Evaluer les compétences nécessaires pour l'implémentation du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de la DGGT ;

⁶ Selon le rapport 2015 du PNUD sur le Développement humain, le Congo est classé 136^{ème}, sur un total de 188 pays selon l'Indice du Développement Humain. Cela appelle une interrogation sur la contribution de la DGGT dans le développement du pays.

- Proposer un système de suivi-évaluation axé sur les résultats et un plan de mise en œuvre ;
- proposer des mécanismes de pérennisation du système.

V- L'INTERET DU SUJET

L'intérêt de ce sujet se situe à trois niveaux :

- 1) Pour la DGGT, cette étude lui permettra à n'en point douter, si les recommandations qui sont formulées ici sont appliquées, de recadrer et de réorienter son action en adoptant une approche de suivi-évaluation axée sur les résultats et d'améliorer sa performance ;
- 2) Elle nous permettra d'approfondir nos connaissances acquises en matière de planification et surtout du suivi-évaluation axé sur les résultats afin de nous spécialiser dans ce domaine ;
- 3) Enfin cette étude revêt un intérêt académique et scientifique pour la communauté des chercheurs en général et le CESAG en particulier en ce qu'elle deviendra une référence documentaire pour tous ceux qui voudront travailler sur la conception et la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats dans une administration publique.

VI- METHODOLOGIE

Afin de mener à bien cette étude, nous procéderons à une revue documentaire à travers les écrits des auteurs en matière de suivi évaluation axé sur les résultats, les rapports et les directives des institutions intervenant dans le domaine des projets ainsi que les mémoires des anciens étudiants en gestion de projet.

Pour la collecte d'informations sur le terrain, en sus de l'observation participative, nous utiliserons un guide d'entretien.

VII- PLAN

Outre une introduction et une conclusion générales, cette étude comprend deux parties :

La première partie, après avoir fait une analyse du cadre théorique et conceptuel du suivi-évaluation axé sur les résultats, débouchera sur la présentation de la Délégation Générale aux Grands Travaux (DGGT) ;

La deuxième partie, quant à elle, s'appesantira sur la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête, la proposition d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats, les recommandations et le plan d'actions.

PREMIERE PARTIE
SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR
LES RESULTATS : THEORIE ET CONTEXTE
DE L'ETUDE

Le suivi-évaluation axé sur les résultats est l'un des aspects les plus importants de la gestion de projets. Il fait intervenir plusieurs notions et concepts, méthodes et démarches. Même si le fond reste parfois le même, les définitions de ces notions et concepts varient d'un organisme, d'une école ou d'un auteur à un autre. Dans cette première partie nous retiendrons les définitions qui nous paraissent plus en phase avec notre approche du suivi-évaluation axé sur les résultats dans une administration publique. Nous présenterons également les outils et méthodes du suivi-évaluation axé sur les résultats. Nous ferons la distinction entre le suivi et l'évaluation avec les notions d'autres notions qui leurs sont proches. Pour ce faire, après avoir présenté le cadre théorique relatif à la gestion de projet en général et au suivi-évaluation axé sur les résultats en particulier (**Chapitre 1^{er}**), notre étude débouchera sur la présentation de la Délégation générale aux grands travaux et de la méthodologie de recherche (**Chapitre 2**).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Dans ce chapitre 1, nous passerons en revue les notions et concepts de la gestion de projets (**Section 1**) et du suivi-évaluation (**Section 2**).

1.1. Généralités sur la gestion de projet

1.1.1. Gestion de projet (project control)

La gestion de projet est la démarche qui consiste à organiser et piloter le projet dans le respect des directives fixées par la direction de projet. C'est le chef de projet qui est en charge de la gestion de projet.

Elle regroupe notamment la structuration et la planification du projet, l'analyse de risques, la gestion des ressources, la mesure de l'avancement, l'analyse des écarts et en cas de dérive constatée la mise en œuvre d'actions correctives. Il s'agit donc de la gestion opérationnelle.

1.1.2. Management de projet (Project management)

La norme AFNOR - FD X50-115 définit le management de projet comme la combinaison de la direction de projet et de la gestion de projet. La définition du PMI est la suivante : "Application des connaissances, de l'expérience, des outils et méthodes nécessaires pour que le résultat du projet atteigne ou dépasse les besoins et les attentes des parties prenantes".

1.1.3. Notion de planification :

Le terme planification a fait l'objet d'une abondante littérature tant au niveau des institutions qu'au niveau de la doctrine.

Sur le plan institutionnel, le PNUD définit la planification comme « *le processus permettant de définir les objectifs, d'élaborer les stratégies, de tracer les grande lignes des dispositions de mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs* »⁷.

Quant à la doctrine, nous avons retenu celle donnée par S. ROBBINS ; D. DECENZO ; M. COULTER ; Ch. RULING selon laquelle : la planification est « *une opération à caractère formel, dans laquelle les objectifs sont rédigés et diffusés aux membres de l'organisation et où le management trace clairement la route à prendre afin de les atteindre* »⁸.

⁷ PNUD, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, 2009, p.7

⁸ S. ROBBINS ; D. DECENZO ; M. COULTER ; Ch. RULING, Management : l'essentiel des concepts et pratiques ; Nouveaux Horizons, 9^{ème} éd. P, 128 ;

Malgré de cette myriade de définitions et peu importe celle qu'on a retenue, la planification est une activité essentielle dans la gestion de projet. Elle a pour objet de prévoir et suivre les objectifs de délais et de coûts de réalisation d'un ouvrage.

On distingue trois types de planification : la planification stratégique, la planification structurelle et la planification opérationnelle.

1.1.3.1. La planification stratégique

Pour Peter Drucker, la planification stratégique (*strategic planning*) est le processus continu de réalisation des décisions entrepreneuriales (comportant une prise de risque) et en fonction de la plus grande connaissance de leur évolution future, l'organisation systématique des efforts nécessaires pour mettre en place ces décisions et mesurer le résultat de ces décisions par rapport aux prévisions grâce à un feed-back organisé et systématique⁹.

Appliquée au management de projet, la planification stratégique a pour outils : l'arbre des problèmes et l'arbre des objectifs.

1.1.3.1.1. L'arbre des problèmes

L'arbre de problèmes est un diagramme qui permet de schématiser une situation problématique pour en analyser les causes et les conséquences. Les branches représentent les effets, le tronc représente le problème central et enfin les racines les causes du problème.

1.1.3.1.2. L'arbre des objectifs

L'arbre des objectifs est une transformation de l'arbre des problèmes en situations positives que l'on désirerait obtenir.

Le grand avantage de cette manière d'opérer est la facilité à distinguer les différents niveaux d'objectifs, des simples résultats immédiats aux objectifs globaux.

1.1.3.2. Planification structurelle

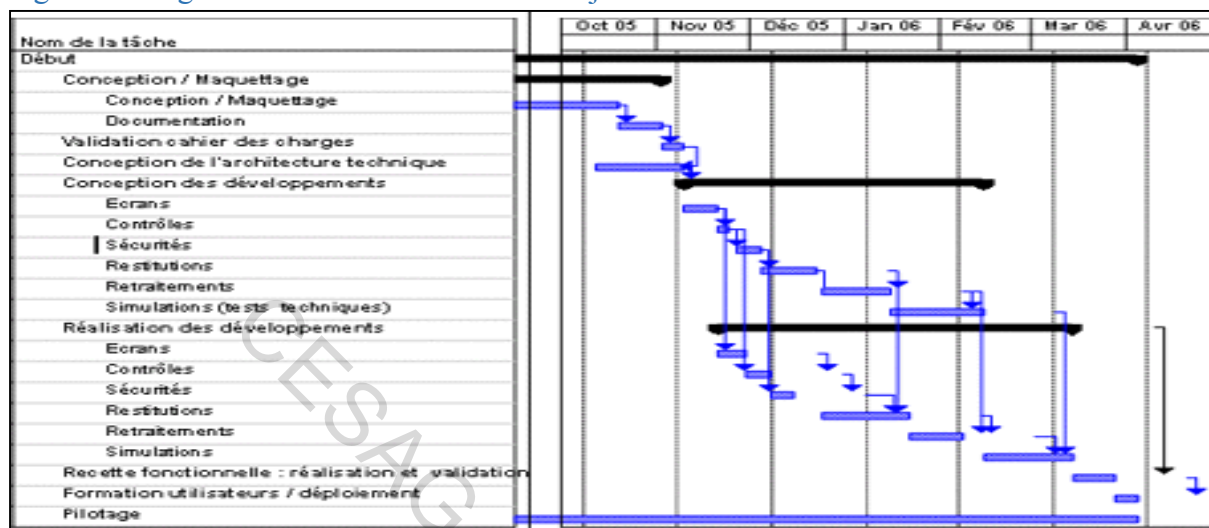
La planification structurelle c'est la technique qui consiste à définir les lots de travaux par un procédé dit Structure de Fractionnement des tâches (SFT) en anglais Work breakdown structure (WBS).

⁹ Peter Drucker, *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Heinemann, 1973, p. 125.

1.1.3.3. Planification opérationnelle (Operational planning)

La planification opérationnelle consiste à établir le planning de référence et à assurer le pilotage du projet sur la base de ce planning régulièrement actualisé. L'outil utilisé à cet effet est le Diagramme de GANTT.

Figure 1: Diagramme de GANTT sur MS Project



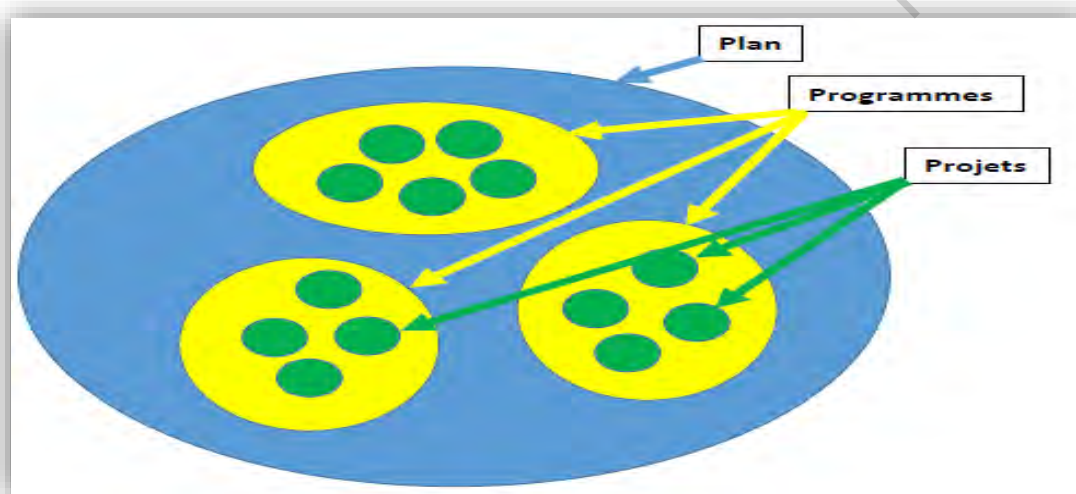
Source : Daouda BA, 2016.

1.1.4. Notion de plan, programme et projet

1.1.4.1. Plan

Un plan est un engagement politique comportant un ensemble de programmes sectoriels en vue de l'amélioration des conditions générales de vie de la population dans un horizon temporel, généralement à long terme, bien défini.

Figure 2: Exemple de plan



Source : Nous-mêmes

1.1.4.2. Programme

En management de projets le mot programme a deux significations :

le PMBOK définit le programme comme un groupe de projets en rapport les uns avec les autres, gérés de manière coordonnée afin d'obtenir des gains et un contrôle supérieurs à ce qu'on aurait en les gérant indépendamment les uns des autres ;

Le programme est en définitive, la déclinaison d'un plan en axes stratégiques d'intervention.

1.1.4.3. Projet

Il existe une littérature abondante sur la définition du projet, aussi bien institutionnelle que doctrinale. Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons celle donnée par l'AFNOR.

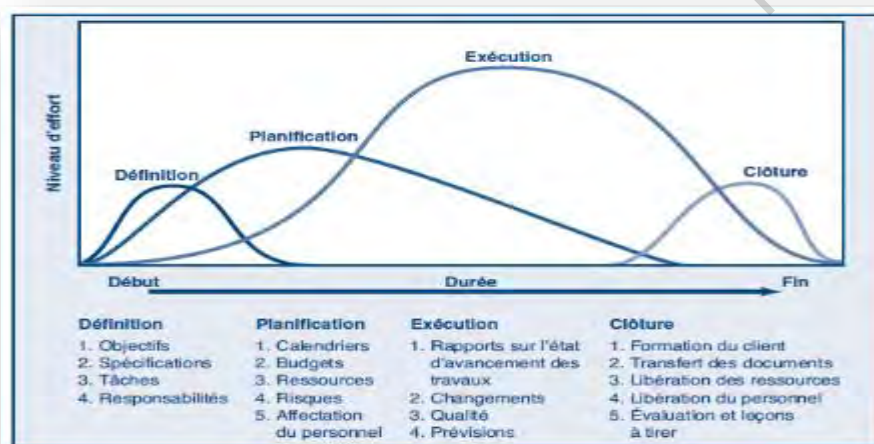
La norme ISO 10006 (version 2003) reprise par l'AFNOR dans la norme X50-105 définit le projet comme « *un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coût et de ressources* » ;

1.1.4.4. Cycle de vie du projet

Le cycle de vie du projet est généralement présenté comme étant constitué de phases. Le nombre et les appellations de celles-ci varient d'une institution à une autre.

Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu le cycle en quatre (04) phases. Toutefois, il sied de retenir que quel que soit le nombre ou les appellations, le projet a globalement deux phases à savoir celle de la conception et celle de la mise en œuvre.

Figure 3: Cycle de vie d'un projet



1.1.4.4.1. La phase de définition

Elle consiste à définir les spécifications du projet, établir ses objectifs, former des équipes et assigner les responsabilités ;

1.1.4.4.2. La phase de planification

Cette phase consiste à élaborer les plans pour déterminer ce que le projet implique, le moment de l'ordonnancement, à qui il profitera, le niveau de qualité qui devra être conservé et le budget qui sera retenu ;

1.1.4.4.3. La phase de l'exécution

C'est durant cette phase que se déploie plus de travail physique et intellectuel du projet. On fabrique le produit physique ou on met en place les structures nécessaires à l'offre d'un nouveau service. On évalue la durée, les coûts et les spécifications pour contrôler les résultats.

1.1.4.4.4. La phase de la clôture

Cette phase comprend deux activités : la livraison du projet et le redéploiement des ressources.

1.2. Généralités sur le suivi et l'évaluation axés sur les résultats

Après avoir fixé les objectifs, défini la stratégie et planifier les activités et les ressources, il faut suivre et évaluer afin d'apprécier si l'action va dans la direction définie en vue d'atteindre les objectifs.

1.2.1. Notion de suivi

Selon l'OCDE, 2002, « *le suivi est une fonction permanente qui utilise la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires d'un projet de développement en cours des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués* »¹⁰ ;

Selon le PNUD (2008), « *le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus.*

Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation »¹¹.

¹⁰ L'OCDE (2002a) p, 27 ;

¹¹ PNUD (2008)

En faisant le rapprochement de ces différentes définitions, nous pouvons résumer que le suivi a pour rôle d'assurer un contrôle continu et systématique des activités et des résultats d'un projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre tout au long de son exécution.

1.2.1.1. Les outils du suivi de projet :

1.2.1.1.1. Matrice du cadre logique :

La matrice du cadre logique est un tableau dont les 4 lignes correspondent, de haut en bas : à l'objectif général, aux objectifs spécifiques, aux résultats attendus et aux activités. Les 4 colonnes correspondent, de gauche à droite à : la logique d'intervention, les indicateurs, les sources de vérification et les hypothèses.

Tableau 1 : Matrice du cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux			
Objectif spécifique			
Résultats			
Activités			

Source : Nous-mêmes

La première colonne du cadre logique définit la logique d'intervention constituée de : l'objectif global, le ou les objectifs spécifiques, les résultats, les activités à mener et les intrants.

a) Objectif général (ou objectif stratégique) :

Les objectifs globaux sont les objectifs auxquels le projet veut contribuer mais qui ne peuvent pas être atteints par le seul projet. Ce sont les objectifs au niveau le plus élevé par rapport à l'objectif spécifique indiquant les changements dans la société auxquels le projet veut contribuer. Ils se réfèrent donc à l'impact que le projet veut produire.

b) Objectif spécifique (objectif du projet):

L'objectif spécifique c'est le but pour lequel le projet a été mis en œuvre. Il est aussi le résultat que le projet est supposé contribuer à générer en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres.

c) Résultat, extrant ou out put :

Le résultat est l'ensemble des biens, des services et des changements descriptibles et mesurables fournis par le projet.

On distingue les résultats intermédiaires et le résultat final du projet. Dans la gestion axée sur les résultats (GAR), l'ensemble des résultats intermédiaires et finaux forme la chaîne des résultats.

d) Chaîne de résultats :

La chaîne de résultats est un outil de la GAR. La chaîne des résultats se définit comme un ensemble de résultats obtenus dans un temps donné et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet.

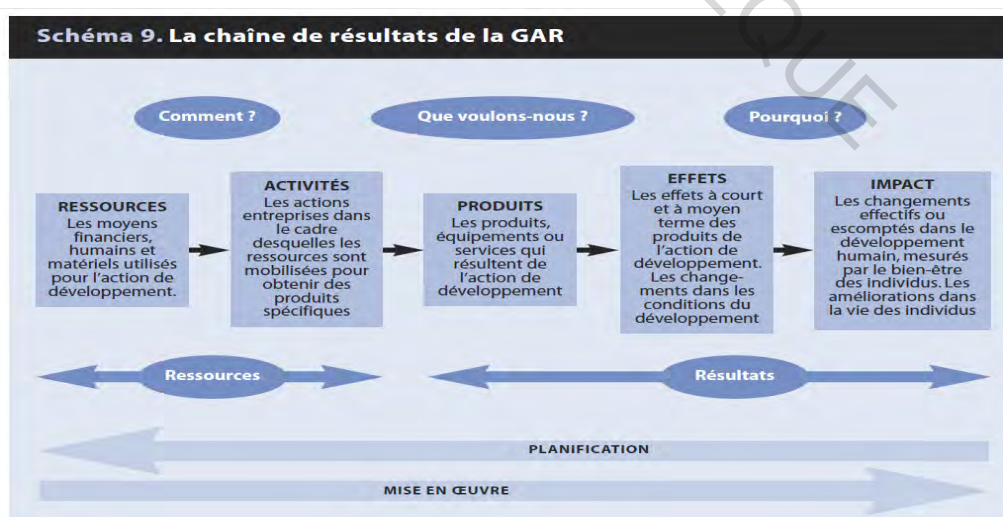
Dans la chaîne : intrants > tâches > extrants > effets > impact, les trois derniers maillons sont les résultats finaux ou outcome:

Extrants/Produits = résultats immédiats

Effets = résultats intermédiaires

Impact = résultats ultimes

Figure 4: Chaîne des résultats



Source : PNUD 2009.

e) **Activité**

Selon la Banque Mondiale l'activité est l'ensemble des actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que le personnel, des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

f) **Intrant (input)**

Un intrant est un élément (matière, composant, logiciel...) requis pour la réalisation d'une tâche du projet. L'intrant d'une tâche est très souvent l'extrant d'un prédécesseur. En d'autres termes, l'intrant est une ressource consommée pour la production d'un bien.

Après avoir expliqué la logique d'intervention, il faudra définir les indicateurs afin de mesurer et de renseigner l'avancement du projet.

g) **Indicateur**

« Un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer, décrire ou apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme »¹².

L'indicateur doit permettre de :

1. fixer les cibles traduisant les objectifs ;
2. mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ;
3. comprendre et analyser ces réalisations ;
4. orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance ;
5. nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il doit être objectivement vérifiable (IOV) et répondre à certains critères clé. En effet, un indicateur doit être SMART c'est-à-dire :

S : Spécifique ;

M : Mesurable ;

A : Atteignable ;

R : Réalisable ;

T : Temporellement défini.

▪ **Typologie des indicateurs**

Il existe plusieurs types d'indicateur répartis entre deux catégories : les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs.

¹² Lexique GE Pilote-Site de l'Etat de Genève

- **Les indicateurs quantitatifs**

Les indicateurs quantitatifs sont des mesures de quantité qui s'appuient sur des renseignements tirés des recensements, d'énumération. Ils peuvent être exprimés en nombre, fréquence, pourcentage, ratio.....

- **Les indicateurs qualitatifs**

Les indicateurs qualitatifs renseignent sur les niveaux et la qualité de la vie en utilisant des données sur le degré apparent de satisfaction des gens en ce qui concerne leur situation personnelle et les conditions socioéconomiques. Les appréciations concernent la présence, la qualité, la portée, le niveau...

h) Source de vérification

Les sources d'informations nécessaires renseignent sur les indicateurs. Elles sont mentionnées dans la troisième colonne de la matrice et indiquent où et comment obtenir les informations nécessaires sur les indicateurs.

i) Hypothèse

On entend par hypothèse, les données qui peuvent influencer négativement le projet. C'est pourquoi, il est important d'identifier ces données liées au contexte durant la formulation. On les place dans la quatrième colonne de la matrice.

Les hypothèses doivent être formulées sous forme positive.

1.2.1.1.2. Le cadre de rendement

Le cadre de rendement est un outil qui permet de planifier de façon systématique la collecte des données pertinentes aux fins du suivi, de l'apprentissage et des rapports. Il permet au gestionnaire d'avoir toujours à l'esprit, les objectifs stratégiques du projet, les activités, prévues, les résultats escomptés, et les bénéficiaires.

Son élaboration commence par la détermination des indicateurs de rendement, et se poursuit par les questions relatives à la collecte de l'information sur le rendement.

S'agissant de la collecte des données, il faudra déterminer les sources de données, les méthodes, les techniques et la fréquence de leur collecte. Enfin, il faudrait clarifier la responsabilité de chacune des tâches. Voici comment se présente un cadre de mesure de rendement.

Tableau 2 : Matrice de mesure du rendement

RESULTATS	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Fréquence de collecte des données	Responsabilités
Impact					
Effets 1 : 2 :					
Extrants 1.1 : 1.2 :					
Rayonnement					
Ressources					

Source : Nous-mêmes

1.2.1.1.3. Le suivi des indicateurs

Il permet d'avoir la bonne information sur le niveau de réalisation des résultats ainsi que sur les écarts. Dans tous les cas, la collecte d'une donnée a un coût et il est souhaitable de proposer des solutions adéquates qui intègrent les moyens humains et financiers pour supporter l'opération. Si l'écart est positif, il est alors utile d'en connaître les raisons afin de renouveler un tel résultat. Par contre si l'écart est négatif, il va falloir prendre des mesures correctives.

Tableau 3: Matrice du suivi des indicateurs

Indicateurs	Année 1			Année 2			Année 3		
	Prévision	Réalisation	Ecart	Prévision	Réalisation	Ecart	Prévision	Réalisation	Ecart
Indicateur 1									
Indicateur 2									
Indicateur 3									

Source : 1 Nous-mêmes

1.2.1.1.4. Cadre de suivi des risques

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

Les risques par contre, sont les facteurs négatifs internes (la capacité en matière de ressources humaines, la transparence, la structure d'autorité, etc.) ou externes (politiques, économiques, sociaux ou encore techniques) qui pourraient affecter les résultats du projet. Dès lors, chaque fois qu'est définie l'existence d'une hypothèse pour la réussite du projet, il faut analyser le risque qu'elle soit absente. L'analyse des risques suppose d'identifier ceux qui menacent le plus le projet et pour lesquels il faudra élaborer une stratégie d'atténuation qui correspond aux efforts additionnels à déployer pour diminuer la probabilité de sa survenance.

Le tableau ci-dessous peut servir de matrice pour la conception d'une stratégie d'atténuation.

Tableau 4: Matrice du suivi des risques

Facteurs de risque	Indicateurs de risque	Sources d'information	Méthode de collecte des données	Fréquence de la collecte	Responsable de la collecte
1- Risques internes 2- Risques externes					

Source : Nous-mêmes

1.2.2. Notion de l'évaluation

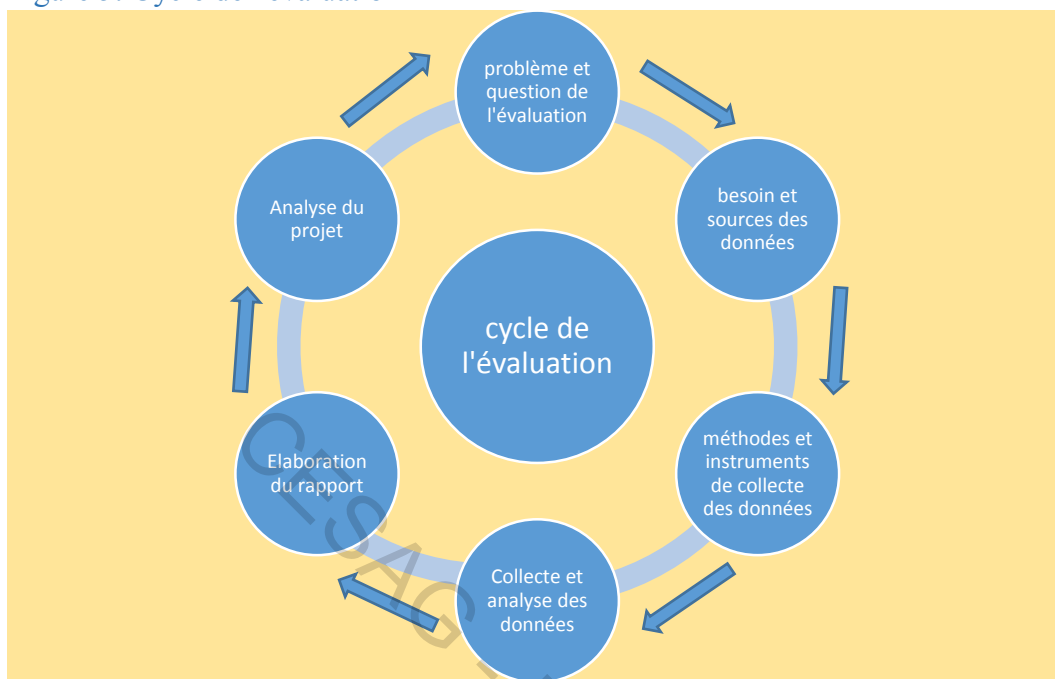
L'évaluation est un procédé le plus souvent récapitulatif, une opération ponctuelle qui tente de déterminer aussi systématiquement que possible la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des activités par rapport à leurs objectifs.

A ce titre, l'évaluation constitue une sonnette d'alarme. Elle attire l'attention des décideurs sur les contraintes réelles ou potentielles au développement et des voies et moyens pour les contourner. En bref l'évaluation contribue à la prise de décision en fonction des informations pertinentes issues du suivi.

Selon l'OCDE, l'évaluation est une « *appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs, de même que l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité des résultats en matière de développement.* » Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des donateurs. Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel sont déterminées la valeur et la portée d'une action de

développement projetée, en cours ou achevée. A ce titre, l'évaluation doit être minutieusement planifiée à travers les différentes phases du projet.

Figure 5: Cycle de l'évaluation



Source : Nous-mêmes

1.2.2.1. Les critères de l'évaluation :

Le but d'une évaluation est d'analyser les effets d'un programme ou d'un projet et de porter un jugement. Ce jugement s'articule autour d'un certain nombre de critères. Le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE (CAD) recommande cinq critères dans le domaine du développement, notamment :

- la pertinence ;
- l'efficacité ;
- l'efficience ;
- l'impact ;
- la viabilité.

1.2.2.1.1. La pertinence

La pertinence consiste à mesurer si les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire. La pertinence concerne la valeur ajoutée du projet. Sa mise en œuvre est-elle motivée?

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.

1.2.2.1.2. 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 au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

1.2.2.1.3. 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.

1.2.2.1.4. 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.

1.2.2.1.5. 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.

1.2.2.2. Les typologies d'évaluation

On distingue plusieurs types d'évaluations qui peuvent être classés en deux grands groupes selon leur programmation dans le temps ou selon leurs auteurs.

1.2.2.2.1. Les types d'évaluation selon leur programmation dans le temps :

a) Evaluation ex-ante

L'évaluation ex-ante intervient dans la phase préparation et études du projet, plus précisément dans l'étape de négociation et mise en place du financement, c'est à dire avant la mise en place du projet.

b) Evaluation à mi-parcours (formative)

Appelée évaluation en cours d'exécution ou supervision, elle intervient pendant la phase d'exécution du projet, environ une fois par an, selon le type et la complexité du projet ou lors d'évènement d'avancement critique du projet ou de problèmes particuliers.

Elle fournit aux directeurs du projet et aux décideurs les données analytiques pour apprécier et, si besoin, ajuster les politiques, les objectifs, les arrangements institutionnels et les ressources ou réorienter le projet.

c) Evaluation finale

L'évaluation finale est faite juste à la fin du projet. Il s'agit d'enregistrer et de vérifier les indicateurs de fin de projet qui se rapportent aux produits et aux objectifs pour en déterminer à la fois le niveau d'efficience et d'efficacité et tirer les leçons initiales pour les projets futurs.

d) Evaluation ex-post

Encore appelée évaluation d'impact, elle intervient au moins deux ans après la fermeture du projet et analyse la pertinence, l'efficacité, l'impact du projet et la durabilité des résultats. Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des résultats et des impacts, et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions.

L'évaluation d'impact concerne essentiellement les effets directs et indirects des interventions et leurs conséquences sur les bénéficiaires.

1.2.2.2.2. Les types d'évaluation selon l'auteur

a) L'évaluation interne

L'évaluation interne c'est une évaluation effectuée par les agents de la direction du projet ou de l'organisation qui exécutent les activités à évaluer. Il s'agit d'une forme directe d'auto-évaluation faite par ceux qui connaissent bien le projet.

b) L'évaluation externe

Elle effectuée par des organes extérieurs :

- les bailleurs de fonds ou organisme de financement,

- le Gouvernement ou les Ministères Techniques et/ou Ministère du Plan,
- les populations qui tirent en dernier ressort profit des résultats du projet ;
- l'Agence d'exécution du projet.

Toutes les parties prenantes principales doivent être associées à l'évaluation pour augmenter la probabilité d'application de ses recommandations.

1.2.2.2.3. Distinction audit, suivi et évaluation

Bien que proches, ces trois notions se distinguent l'une de l'autre.

Tableau 5: Distinction entre l'audit, le suivi et l'évaluation

	AUDIT	SUIVI	EVALUATION
Fréquence	Episodique annuel/final	Périodique, régulière	Episodique, à mi-parcours à posteriori
Action principale	Contrôle de conformité par rapport aux normes internes	Enregistrement, supervision, comparaison avec le planning	Appréciation, mesure des effets, attribution des causalités
Objectif	Garantir le respect des normes, Mettre fin aux pratiques non conformes	Améliorer l'efficacité interne, modifier le plan d'activité ou l'affectation des ressources	Améliorer l'efficacité externe, les effets, l'impact de la future programmation
Sources d'information	Information de suivi de gestion	Informations fournies régulièrement par le système de gestion	Information de suivi, plus études, enquêtes, analyses, entretiens
Commanditaires	Autorité de l'organisation ou sa tutelle	Chef de projet responsable de la conduite du projet	Autorité ayant décidé de la réalisation du projet (bailleur de fonds)
Réalisation par	Des auditeurs spécialisés et accrédités (internes ou externes)	L'équipe responsable de la mise en œuvre du projet	Evaluateurs externes du projet (internes ou externes à l'organisation), avec dans certains cas une auto-évaluation

deux notions souvent associées, mais distinctes. Dans le tableau ci-dessous nous identifions leurs éléments de distinction et de complémentarité :

Tableau 6: Distinction et complémentarité entre le suivi et l'évaluation

	SUIVI	EVALUATION
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'efficacité, modifier le plan d'activité ou l'affectation des ressources ; - Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance ; - Comparer régulièrement les réalisations par rapport au plan ; - Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés 	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints ; - Examiner la mise en œuvre ; - Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future programmation.
Principales activités	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec le plan, comptes rendus 	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> - Périodique : journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel,... selon les variables et les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Épisodique, à mi-parcours, en fin de programme, a posteriori
Source d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Essentiellement des informations fournies par le système de gestion ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations de suivi complétées par des études, des enquêtes, des analyses, des entretiens ;
Effectué par	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe de réalisation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluateurs extérieurs au programme
Destinataire principal du rapport (pour suite à donner)	<ul style="list-style-type: none"> - Chef de projet, équipe de réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Autorités ayant décidé de la réalisation du programme

Source : Support de cours MBA GP, 2016 de Aboubacar AW

1.2.2.2.4. Le système de suivi-évaluation

La combinaison du suivi et de l'évaluation aboutit au système de suivi-évaluation (SSE). Le système de suivi-évaluation c'est l'ensemble des processus de planification, de collecte et de

synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du SSE apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'une politique, d'un programme ou d'un projet.

a) La matrice du suivi-évaluation axé sur les résultats

La matrice de suivi-évaluation est un outil qui permet de déterminer :

- les données à collecter ;
- leur méthode de collecte (enquêtes, observation, visites de terrain, focus group etc.) ;
- les outils de collecte ;
- la source des données ;
- la fréquence ;
- le responsable de la collecte.

Tableau 7: Matrice / plan d'évaluation finale du projet

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-Questions Spécifiques	Sources de données	Méthodes/ Outils de collecte de données	Indicateurs /Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
Analyse de l'efficacité du programme	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à améliorer les conditions de vie des membres des 13 groupes ethniques résidant dans la région ?	Combien de femmes ont été alphabétisées et formées à la gestion de micro-projets ?	Direction des statistiques	Enquête auprès des ménages/Questionnaire		
		Combien d'hommes ont été alphabétisés et formés à la gestion de micro-projets ?				
Analyse de l'efficacité du programme	Dans quelle mesure les ressources financières et humaines disponibles peuvent-elles répondre à l'impératif d'atteinte des résultats et appuyer efficacement les efforts du gouvernement ?	Combien a coûté la composante alphabétisation ?				
		Combien a coûté la composante gestion de micro-projets ?				
Analyse de la pérennité/viabilité	Dans quelle mesure les conditions nécessaires à l'appropriation de l'intervention par les 13 groupes ethniques sont satisfaites ?	Quels sont les mécanismes de pérennisation mise en place ?				
		Quel est le degré d'implication des parties prenantes dans la gestion du projet ?				

Source : Support de cours MBA GP, 2015 de Mr Amadou TRAORE

1.2.2.3. Définition du système de suivi-évaluation

Après avoir défini les concepts de suivi et d'évaluation, il est souhaitable d'analyser ce que c'est qu'un système de suivi-évaluation.

1.2.2.3.1. Définition du système

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

1.2.2.3.2. Définition du système de suivi-évaluation axé sur les résultats

Un système de suivi-évaluation est « l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats de suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet »¹³.

Son dispositif doit répondre à certains critères :

- être léger : il ne doit pas exiger beaucoup de temps, de moyens matériels et financiers.
- être ciblé : cela signifie que les informations à connaître et à suivre doivent être définies d'avance; les indicateurs à utiliser doivent être précis, peu nombreux et simples.
- être participatif : les informations à rechercher seront choisies en concertation avec tous les acteurs du projet ; ces derniers doivent bien comprendre le processus et participer à toutes les étapes.

¹³ IFAD, Guide Pratique de suivi-évaluation des projets : pour une gestion vers l'impact

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA DELEGATION GENERALE AUX GRANDS TRAVAUX ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre 2, après avoir fait une présentation de la DGGT (**section 1**), nous présenterons la méthodologie de notre étude (**section 2**).

2.1. Présentation de la Délégation générale aux grands travaux

2.1.1. Contexte de création

Au sortir des événements douloureux que le Congo avait connus en 1997, le pays était ruiné, détruit et morcelé. Il fallait tout reconstruire et sur tous les plans. Cinq ans de transition ont ainsi permis, un tant soit peu, de donner âme au pays. C'est ainsi qu'en 2002, après avoir adopté, par referendum, une nouvelle constitution, le Congo organisa les premières élections présidentielles post-conflit. Le président proposa un plan de développement pour les sept (07) ans à venir, s'il était élu.

Pour donner corps à ce plan, et tirant les leçons des échecs des expériences passées, notamment le plan quinquennal¹⁴ de 1980 à 1985, il créa, par décret n° 2002-371 du 3 décembre 2002, la DGGT. La DGGT était placée sous la tutelle du Président de la République. Elle fut réorganisée par décret n° 2009-158 du 20 mai 2009. Depuis 2012, la DGGT est placée au sein du ministère de l'aménagement du territoire et des grands travaux. Toutefois, elle conserve ses prérogatives qu'elle tient du code des marchés publics. De part cette position stratégique, elle est le centre névralgique de la politique de développement du pays, tout au moins, en ce qui concerne les infrastructures, à travers le programme de municipalisation accélérée et d'autres projets structurants.

2.1.2. Attributions, organisation et fonctionnement

2.1.2.1. Attributions

Les attributions de la DGGT sont définies par des articles 4 à 8.

Au titre de l'article 4 du décret ci-dessus cité, « la Délégation générale aux grands travaux est l'organe administratif et technique chargé de la passation et de l'exécution des contrats de marché public et des contrats de délégation de service public de l'Etat et des autres personnes

¹⁴ En 1980, le président Sassou avait lancé un plan quinquennal pour doter le pays en infrastructures de bases. Cependant, les résultats de ce plan furent catastrophiques au regard des investissements consentis. C'est à cette date qu'on a commencé à parler des éléphants blancs au Congo.

morales de droit public ou de droit privé soumises au décret portant code des marchés publics, relevant du seuil défini à l'article 13 du décret portant fixation des seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics »¹⁵.

Les personnes morales de droit public ou de droit privé mentionnées, en tant que maîtres d'ouvrage, à l'article 3¹⁶ du décret 2009-56 du 20 mai 2009 portant code des marchés publics, recourent à la délégation générale des grands travaux, en tant que maître d'ouvrage délégué tel que défini aux articles 2 et 11 dudit décret, pour la préparation, la passation et le suivi d'exécution des contrats de marché public ou des contrats de délégation de service public correspondant au seuil défini à l'article 13 du décret portant fixation des seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics.

Article 6 : Dans le cadre de ses fonctions de maîtrise d'ouvrage déléguée, la délégation générale des grands travaux a pour missions d'assurer la gestion, le suivi technique et financier des grands contrats.

A ce titre, elle est chargée, entre autres :

- organiser et procéder à l'appel à la concurrence auprès des candidats aux marchés publics ou délégations de service public ;
- organiser et procéder à la réception des ouvrages, biens ou services et contrôler l'exécution du service public par le délégataire.

Enfin, pour réaliser ses attributions en matière de passation des marchés, la délégation générale des grands travaux recourt à la cellule de gestion des marchés publics créée en son sein, telle que prévue à l'article 12 du décret portant code des marchés publics suscitée.

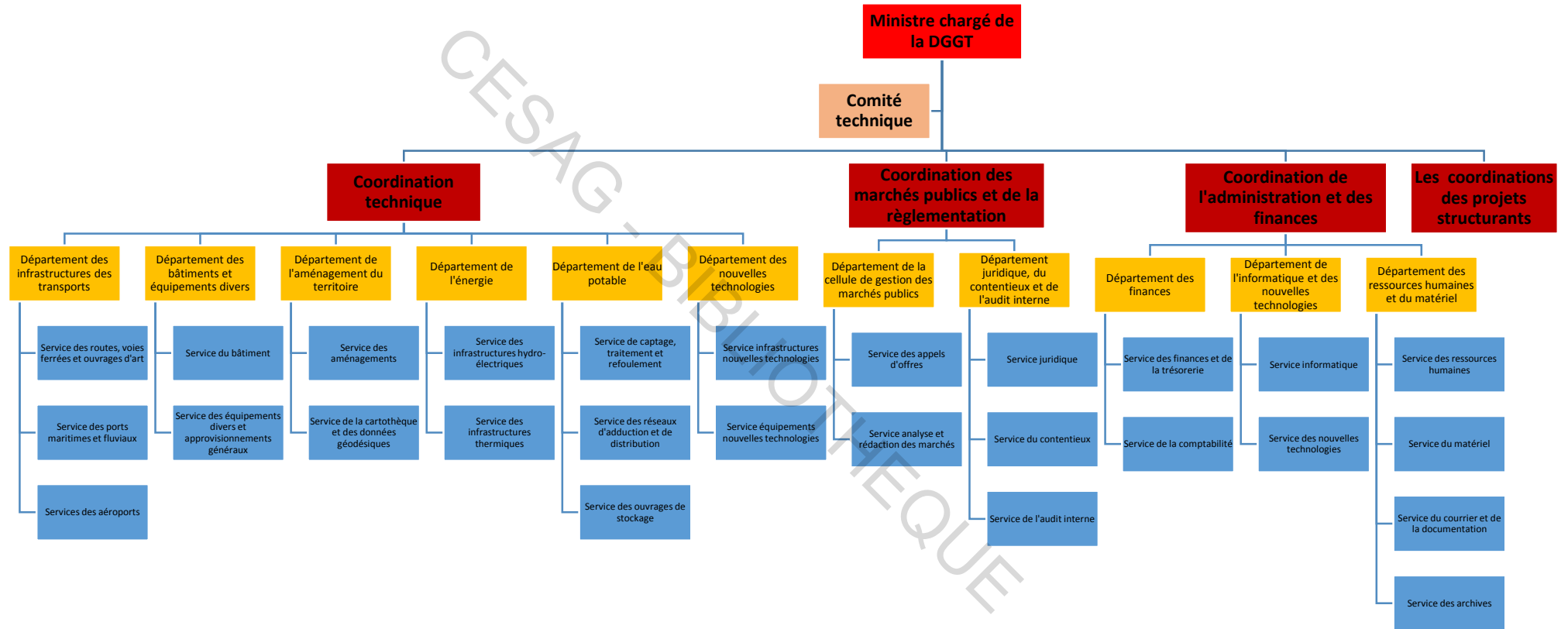
¹⁵ Art. 4 du décret n° 2009-158 du 20 mai 2009 portant réorganisation de la Délégation générale aux grands travaux.

¹⁶

Il s'agit notamment de l'Etat, les collectivités locales et leurs établissements publics ; les entreprises publiques et les sociétés à participation publique majoritaire ; les autres organismes, agences ou offices, créés par l'Etat ou les collectivités locales pour satisfaire des besoins d'intérêt général, dotés ou non de la personnalité morale, dont l'activité est financée ou garantie par l'Etat ou qui bénéficient du concours financier ou de la garantie de l'Etat ou d'une collectivité locale.

2.1.2.2. De l'organisation

Organigramme de la DGGT



Sur le plan de l'organisation, la DGGT est structurée comme une administration publique classique, sous forme pyramidale, avec une hiérarchie descendante. Les décisions sont prises au sommet de la pyramide, incarné par le ministre et suivent la ligne hiérarchique jusqu'aux échelons inférieurs pour exécution. Toutefois, on note une certaine particularité de cette administration compte tenu de ses missions et de sa position stratégique. Car elle jouit d'une certaine autonomie financière.

Outre le Comité technique, la DGGT comprend trois coordinations pilotes et cinq coordinations des projets structurants : la Coordination technique, la Coordination des marchés publics et de la réglementation et la Coordination de l'administration et des finances.

2.1.2.2.1. Du comité technique (art. 12 – 14)

Défini par le décret n° 2014-35 du 17 février 2014 portant réorganisation de la DGGT, le Comité technique est l'organe de gestion de la DGGT. A ce titre, il est chargé de :

- définir la politique générale de la DGGT ;
- exécuter les missions confiées à la DGGT.

Placé sous l'autorité du ministre chargé des grands travaux, le Comité technique comprend :

- la Coordination technique ;
- la Coordination des marchés publics et de la réglementation ;
- la Coordination de l'administration et des finances ;
- les Coordinations des projets structurants.

2.1.2.2.2. De la Coordination technique (art. 16 – 18)

Placée sous l'autorité d'un coordonnateur technique nommé par décret du Président de la République et assisté par une secrétaire, la coordination technique est chargée de la préparation des dossiers techniques et du suivi de l'exécution des marchés conclus. Elle comprend :

- le département des infrastructures des transports ;
- le département des bâtiments et équipements divers ;
- le département de l'aménagement du territoire ;
- le département de l'énergie ;
- le département de l'eau potable ;
- le département des nouvelles technologies.

Chaque département est dirigé et animé par un chef de département nommé par décret du Président de la République.

a) Du département des infrastructures des transports

Le département des infrastructures des transports comprend trois services :

- le service des routes, voies ferrées et ouvrages d'art ;
- le service des ports maritimes et fluviaux ;
- le service des aéroports.

b) Du département des bâtiments et équipements divers

Le département des bâtiments et équipements divers comprend deux services :

- le service du bâtiment ;
- le service des équipements divers et approvisionnements généraux.

c) Du département de l'aménagement du territoire

Le département de l'aménagement du territoire comprend deux services :

- le service des aménagements ;
- le service de la cartothèque et des données géodésiques.

d) Du département de l'énergie

Le département l'énergie comprend deux services :

- le service des infrastructures hydro-électriques ;
- le service des infrastructures thermiques.

e) Du département de l'eau potable

Le département l'eau potable comprend trois services :

- le service de captage, traitement et refoulement ;
- le service des réseaux d'adduction et de distribution ;
- le service des ouvrages de stockage.

f) Du département des nouvelles technologies

Le département des nouvelles technologies comprend deux services :

- le service des infrastructures nouvelles technologies ;
- le service des équipements et nouvelles technologies.

2.1.2.2.3. De la Coordination des marchés publics et de la réglementation (art. 19)

Placée sous l'autorité d'un coordonnateur des marchés publics et de la réglementation nommé par décret du président de la République et assisté par une secrétaire qui a rend de chef de service, cette coordination est chargée, entre autres, de :

- préparer les dossiers d'appel d'offres ;
- analyser les offres consécutives à un appel à la concurrence des bureaux d'études ou des entreprises ;
- rédiger les marchés ;
- connaître du contentieux ;
- procéder à l'audit interne.

La coordination des marchés publics et de la réglementation comprend deux départements :

- le département de la cellule de gestion des marchés publics ;
- le département juridique, du contentieux et de l'audit interne.

Chaque département est dirigé et animé par un chef de département nommé par décret du Président de la République.

a) Du département de la cellule de gestion des marchés publics

Le département de la cellule de gestion des marchés publics comprend deux services :

- le service des appels d'offres ;
- le service analyse et rédaction des marchés

b) Du département juridique, du contentieux et de l'audit interne

Le département juridique, contentieux et de l'audit interne comprend trois services :

- le service juridique ;
- le service du contentieux ;
- le service de l'audit interne.

2.1.2.2.4. De la Coordination de l'administration et des finances (art. 20-22) :

Placée sous l'autorité d'un coordonnateur nommé par décret du président de la République, la Coordination de l'administration et des finances est chargée de la gestion du personnel, des finances et du matériel.

Elle comprend trois départements :

- le département des finances ;
- le département de l'informatique et des nouvelles technologies ;
- le département des ressources humaines et du matériel.

a) Le département des finances

Le département des finances est dirigé et animé par un chef de département nommé par décret du Président de la République. Il comprend deux services à savoir :

- le service des finances et de la trésorerie ;
- le service de la comptabilité.

b) Du département de l'informatique et des nouvelles technologies

Le département de l'informatique et des nouvelles technologies est dirigé et animé par un chef de département nommé par décret du Président de la République. Il comprend deux services, à savoir :

- le service informatique ;
- le service des nouvelles technologies.

c) Du département des ressources humaines et du matériel

Le département des ressources humaines et du matériel est dirigé et animé par un chef de département nommé par décret du Président de la République. Il comprend quatre services à savoir :

- le service des ressources humaines ;
- le service du matériel ;
- le service du courrier et de la documentation ;
- le service des archives.

2.1.2.2.5. Des coordinations des projets structurants (art. 23-24)

Les coordinations des projets structurants, créées auprès de la DGGT, sont dirigées et animées par des coordonnateurs de projets nommés par décret. Les coordonnateurs des projets structurants sont assistés dans leur fonction par des assistants techniques nommés par arrêté du ministre.

On dénombre à ce jour cinq coordinations de projets structurants à savoir :

- la coordination du projet de réhabilitation et équipement du CFCO ;
- la coordination de projet de délocalisation, de construction des casernes et bases militaires ;
- la coordination du projet cadastre national ;
- la coordination du projet Imboulou / Liouesso (construction des centrales hydroélectriques et lignes électriques de transport électrique associées) ;
- la coordination du projet de couverture nationale en télécommunications ;
- la coordination des projets BAD/BM.

En définitive, bien que la fonction de suivi apparaisse dans ses attributions, comme nous pouvons le constater, il n'existe aucun service de suivi-évaluation ni au niveau des coordinations pilotes, ni au niveau des coordinations des projets structurants de la DGGT.

2.1.2.3. Les ressources de la DGGT

Pour atteindre ses objectifs, la DGGT dispose des ressources financières, humaines et matérielles :

2.1.2.3.1. Des ressources financières

Les ressources financière de la DGGT sont constituées par :

- la dotation de l'Etat ;
- l'inscription spéciale au titre de marché, exprimé en pourcentage du montant total du marché ;
- les prestations issues de la vente des dossiers de consultation des entreprises et des dossiers de marchés.

2.1.2.3.2. Des ressources humaines

S'agissant des ressources humaines, la DGGT dispose d'un personnel aux qualifications et compétences variées. On y décompte au total deux cent dix (210) agents dont 166 hommes et 46 femmes, toute spécialité confondue. Il s'agit entre autres :

- des ingénieurs génie civil,
- des ingénieurs en pont et chaussé,
- des ingénieurs hydrauliciens,
- des juristes,
- des spécialistes en passation de marchés,
- des gestionnaires,
- des comptables,
- des économistes,
- des géographes,
- des ingénieurs électriciens,
- des ingénieurs informaticiens ;
- des secrétaires de direction,
- etc.

Il sied de signaler également que malgré ce nombre impressionnant de cadres aux compétences diverses, la DGGT ne dispose pas d'un spécialiste en suivi-évaluation.

2.1.2.3.3. Des ressources matérielles :

S'agissant des ressources matérielles, il faut distinguer le matériel roulant et le matériel informatique :

Tableau 8 : Liste du matériel de la DGGT

N°	Matériel roulant	Quantité
	Véhicules	125
Matériel informatique		
	Ordinateurs de bureau	118
	Ordinateurs portables	28
	Imprimantes et copieurs	58

Source : Service du matériel de la DGGT

2.2. Méthodologie de l'étude

2.2.1. Définition du problème central et de la question de recherche

Le problème central de cette étude est l'absence d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de la DGGT. Afin de résoudre ce problème nous nous sommes posés la question de savoir « Quel est l'état des lieux de la pratique du suivi-évaluation au sein de la DGGT et comment contribuer à la mise en place d'un système performant de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de la DGGT ? ». La réponse à cette question nous permettra d'avancer une hypothèse de recherche afin de bâtir un modèle d'analyse.

2.2.1.1. Hypothèse de recherche

Notre hypothèse de recherche est que les paramètres suivants expliquent l'absence d'un système performant de suivi-évaluation au sein de la DGGT :

- Le dispositif technique (DT) ;
- Le management interne (MI).

A partir de cette hypothèse, nous allons élaborer un modèle d'analyse.

2.2.1.2. Construction du modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est construit autour de la relation entre deux variables : la variable expliquée et la variable explicative. Cette relation peut être présentée sous forme d'une équation mathématique de la forme : $Z^{17} = f(X, Y)$.

Z : la variable expliquée ;

X, Y : les variables explicatives.

A partir de cette relation, nous pouvons donc conclure, en considérant notre hypothèse de recherche que la conception d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats pour la DGGT, est fonction de la compétence des cadres en suivi-évaluation, de son dispositif technique et du management interne.

En définitive la formule se présente comme suit : **SSE Performant = f(DT+MI)**.

Avec :

DT : Dispositif technique

MI : Management interne

2.2.1.3. Définition des variables

2.2.1.3.1. Les variables expliquées

Un système de suivi-évaluation performant doit être :

- Léger ;
- Ciblé ;
- Participatif.

Tableau 9 : Les critères d'un système de suivi-évaluation performant

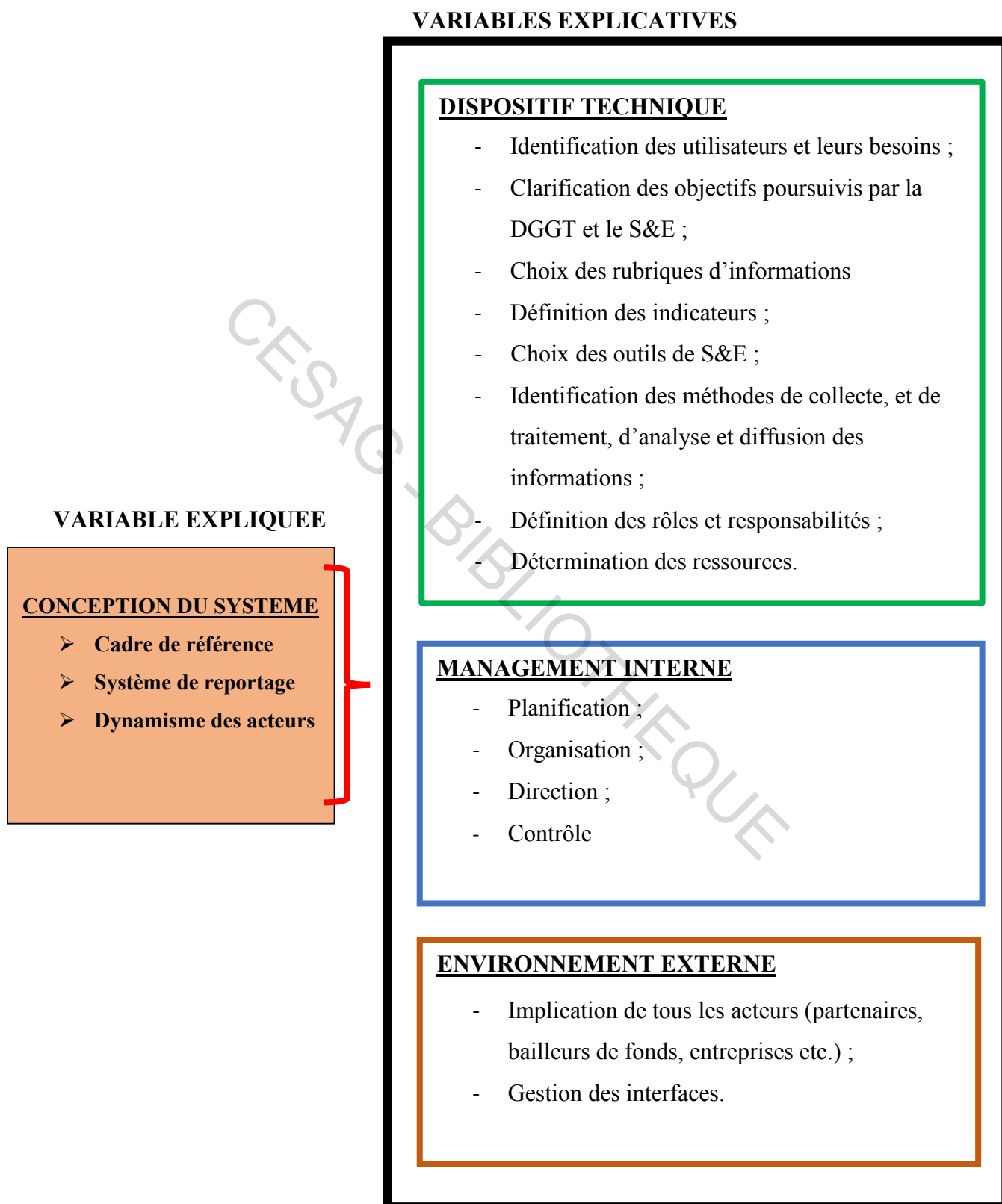
Dimension	Critères	Variables
Performance	Etre léger	- Il ne doit pas exiger beaucoup de temps, de moyens matériels et financiers
	Etre ciblé	- Les informations à connaître et à suivre doivent être définies d'avance ; - Les indicateurs à utiliser doivent être précis, peu nombreux et simples ;
	Etre participatif	- La concertation avec les acteurs et bénéficiaire du S&E;

¹⁷ « Z est fonction de X et Y »

Source : Nous-mêmes

2.2.1.3.2. Les variables explicatives

Figure 6: Présentation du modèle



Source : 2: Nous-mêmes

2.2.2. Opérationnalisation du modèle

Pour une analyse approfondie, des critères et sous critères de mesure sont détaillés dans les tableaux suivants.

Tableau 10: Variable explicative dispositif technique

VARIABLE	CRITERES
DISPOSITIF TECHNIQUE	<p><u>Identification des utilisateurs et leurs besoins</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - identification des parties partenaires de la DGGT - recensement de leurs besoins d'informations <p><u>Clarification des objectifs de la DGGT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - clarification des objectifs poursuivis par la DGGT - participation des acteurs à l'élaboration du dispositif du S&E - avoir le même niveau de compréhension des objectifs - cohérence des objectifs <p><u>Choix des rubriques d'informations</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - précision des domaines du suivi - pertinence des rubriques d'information <p><u>Définition des indicateurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - choix des indicateurs - pertinence, clarté des indicateurs <p><u>Identification des méthodes de collecte, et de traitement, d'analyse et diffusion des informations</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - outils de collecte des données - type de collecte - mode de traitement et de sélection - mode de présentation des données <p><u>Définition des rôles et responsabilités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - responsable du système - tâches périodiques à exécuter <p><u>Détermination des ressources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ressources humaines - ressources matérielles - ressources financières

Source : 3 Nous-mêmes

Tableau 11: Variable explicative management interne

VARIABLE	CRITERES
MANAGEMENT INTERNE	<p><u>Planification</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - existence d'un plan de suivi-évaluation - intégration du S&E dans la programmation - régularité des activités de suivi <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - existence d'un dispositif de gestion des procédures simples - réalisation des structures fractionnelles des tâches <p><u>Direction</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - style de direction - processus de prise de décisions - procédures de communication interne et externe <p><u>Contrôle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - vérification des risques et écarts - périodicité des contrôles - interactions entre acteurs - suivi des effets, des résultats, de l'impact sont mis en place

Source : Nous-mêmes

Tableau 12: Variable explicative environnement externe

VARIABLE	CRITERES
ENVIRONNEMENT EXTERNE	<p><u>Implication de tous les acteurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - importance accordée aux activités de la DGTT - implication des partenaires dans le suivi des activités de la DGTT <p><u>Gestion des interfaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - une bonne gestion des interfaces

Source : Nous-mêmes

Tableau 13: Opérationnalisation de la variable expliquée

VARIABLE	CRITERES
CONCEPTION DU SYSTEME	<p><u>Volonté politique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - existence d'une volonté politique du ministre - existence d'un promoteur du S&E au sein de la DGGT <p><u>Dynamisme des acteurs du suivi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - compétence - responsabilisation - motivation <p><u>Existence d'un cadre de référence</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - cadre logique - plan d'action annuel - tableau de suivi des indicateurs - plan de suivi évaluation <p><u>Existence d'un système de rapportage</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - exhaustivité des données - fiabilité des données - régularité de la collecte et de la transmission

Source : Nous-mêmes

2.2.3. La méthodologie de recherche

Dans cette section nous allons définir la population de notre étude, les outils et instruments de collecte, de traitement et d'analyse des données.

2.2.3.1. La population de l'étude

En fonction de l'objectif spécifique de cette étude qui consiste à proposer la mise en place d'un système performant de suivi-évaluation au sein de la DGGT, la population de notre enquête sera constituée du personnel de la DGGT. L'échantillon choisit à cet effet est :

- deux (02) coordonnateurs ;
- neuf (09) chefs de départements ;
- vingt-huit (28) chefs de services ;
- six (08) chefs de bureaux ;

2.2.3.2. Les outils de collecte et de traitement des données

Pour nous faciliter la collecte et le traitement des données, nous avons fait recours à un certain nombre d'outils, à savoir :

- un guide d'entretien ;
- le logiciel de traitement et d'analyse des données SPHINX.

2.2.3.3. Les méthodes de collecte des données

Pour collecter les données de cette étude sur la DGGT nous avons procédé à des entretiens semi directifs avec les acteurs clés que sont les coordonnateurs et les chefs de départements d'une et les bénéficiaires potentiels du système de suivi-évaluation que sont les chefs de services et les chefs de bureaux d'autre part. En outre, nous avons également fait une observation participative.

Conclusion première partie :

Sans prétendre être exhaustive, cette première partie nous a permis de comprendre les différentes notions et concepts qui constituent le jargon de la gestion de projets. L'une des concepts clé de cette gestion c'est la planification et que ce n'est, en principe, que dans un cadre bien organisé avec des activités planifiées que peut se développer avec aise le suivi-évaluation axé sur les résultats. Ces deux dernières notions, bien que proches sont très différentes l'une de l'autre. En effet, le suivi est quotidien et se fait en fonction des indicateurs préalablement définis. Il concerne les délais, les coûts et la mise œuvre du projet tandis que l'évaluation est ponctuelle et ne relève, le plus souvent pas, de l'unité d'exécution du projet. Elle vise à analyser la pertinence, l'efficience, l'efficacité et la durabilité des actions du projet par rapport aux objectifs de développement fixés.

La présentation de la DGGT nous a donné l'occasion de se rendre compte qu'elle ne dispose pas d'un service de suivi-évaluation et de spécialiste en la matière. Enfin, la méthodologie de l'étude a consisté à décrire la méthodologie de recherche arrêtée en fonction des critères du suivi et de l'évaluation des informations que nous voulions recueillir sur le terrain.

DEUXIEME PARTIE

**DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE,
PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUVI-EVALUATION
AXE SUR LES RESULTATS ET PLAN D'ACTION DE
MISE EN OEUVRE**

La DGGT est maître d'ouvrage délégué (MOD), organe de passation, d'exécution et de suivi des contrats de l'Etat selon le seuil fixé par le décret fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des contrats de l'Etat. A ce titre, elle passe des marchés et suit leur exécution. En l'absence d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats, nous nous contenterons donc de décrire la pratique de la passation des marchés et du suivi technique et financier des projets. Il s'agit de démontrer comment le manque d'un système performant de suivi-évaluation axé sur les résultats est préjudiciable à la DGGT et ne lui permet pas de suivre avec efficacité ses actions et de rendre compte. Au regard de toutes ces insuffisances, la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats s'impose à la DGGT. Cela devrait aussi permettre une refonte managériale de la DGGT en adoptant de nouvelles modes de gestion au regard des insuffisances constatées sur ce plan.

Ainsi, dans cette deuxième partie nous présenterons la pratique de passation et de suivi des contrats par la DGGT et les résultats des enquêtes (**Chapitre 3**) avant de proposer le modèle en dix étapes pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats ainsi que le plan d'action pour le déploiement de l'outil (**Chapitre 4**).

CHAPITRE 3: DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE ET RESULTATS DES ENQUETES.

Ce chapitre 3 sera consacré à la description de la pratique actuelle en rapport avec le suivi-évaluation axé sur les résultats par la DGGT (**Section 1**) et à la présentation et l'analyse des résultats des enquêtes (**Section 2**).

3.1. Description et analyse de la pratique actuelle

En l'absence d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats, nous nous contenterons de décrire la façon dont la DGGT exerce ses fonctions, à savoir :

- la fonction de passation des marchés ;
- la fonction de gestion des grands contrats.

3.1.1. Description de la fonction de passation des marchés

Afin d'assurer sa fonction de passation des marchés, la DGGT recourt à la Cellule de gestion des marchés publics créée en sein. La Cellule de gestion des marchés publics constitue l'interface entre la DGGT et les autres organes du système de passation des marchés du pays notamment les Maîtres d'ouvrage (MO), la DGCMP et l'ARMP. Ces deux derniers organes assurent respectivement les fonctions de contrôle à priori et de contrôle à postériori.

La Cellule de gestion des marchés reçoit, par le biais de la Coordination technique, les dossiers techniques des MO. Il s'agit notamment des Termes de Référence (TDR) pour les marchés des prestations intellectuelles, des études techniques pour les marchés des travaux et enfin des spécifications techniques pour les marchés de fournitures.

3.1.1.1. Procédure des marchés de prestations intellectuelles

Sur la base des TDR, la Cellule de gestion des marchés élabore le projet d'Avis à manifestation d'intérêt (AMI) et la Demande de Propositions (DP). Le projet d'AMI et la DP sont transmis à la DGCMP pour avis de non objection (ANO). La DGCMP a un délai de 15 jours pour délivrer son avis.

Après réception de l'ANO de la DGCMP, la Cellule publie l'AMI. Un délai de 30 jours minimum est accordé aux candidats intéressés afin de préparer leurs candidatures. Ce délai peut être réduit à 20 jours en cas d'urgence justifié et ce après l'autorisation de la DGCMP.

Au jour et à l'heure convenus, la Cellule procède, en présence des représentants du Maître d'Ouvrage, à l'analyse et l'examen des candidatures et dresse une liste restreinte. Cette liste est envoyée à la DGCMP pour ANO. Après réception de l'ANO sur la liste restreinte, la Cellule invite les cabinets sélectionnés à soumissionner. Le délai de soumission est de 30 jours minimum. A la date échue, la Cellule procède à l'ouverture et à l'analyse et examen des propositions en fonction des critères préalablement définis dans la DP.

Les candidats qui auront atteint ou dépassé le score technique minimum exigé sont invités à l'ouverture de leurs propositions financières¹⁸. Le procès-verbal combiné de l'évaluation technique et financière est envoyé pour ANO à la DGCMP.

Si la DGCMP délivre un ANO, l'attributaire est invité à la négociation du contrat.

3.1.1.2. Procédure des marchés des travaux et fournitures

S'agissant des marchés des travaux et fournitures, après réception des études techniques ou des spécifications techniques, la Cellule de gestion des marchés prépare le projet de dossier d'appel d'offres (DAO). Le projet DAO est transmis à la DGCMP pour avis de non objection.

Après réception de l'ANO, la Cellule transmet l'avis de l'appel d'offres à l'ARMP pour publication¹⁹. Dans un délai minimum de 30 jours, la Cellule reçoit les offres et procède, en présence des représentants des soumissionnaires et du MO, à l'ouverture publique des offres.

A l'issue de l'ouverture, une Sous-commission d'analyse et d'évaluation des offres est mise en place. A l'issue de ces travaux, le rapport d'évaluation, établi à cet effet, est transmis à la Commission de passation de marché présidée par le Ministre en charge des grands travaux, personne responsable des marchés. Le procès-verbal dressé à l'issue de la réunion de la Commission de passation des marchés est transmis, pour avis, à la DGCMP. S'il n'y a pas d'objection sur le procès-verbal de la part de la DGCMP, l'adjudicateur provisoire est notifié. Dans un délai de 15 jours, s'il n'y a de contestation de l'attribution, l'attribution définitive est notifiée au titulaire et le contrat peut être signé.

Enfin, la Coordination technique adresse l'ordre de service de commencer les travaux ou de livrer les fournitures ou équipements.

3.1.1.2.1. Analyse de la fonction de passation des marchés

¹⁸ Les propositions financières de ceux qui n'ont pas atteint le score technique exigé, leur sont retournées sans être ouverte.

¹⁹ La publication par l'ARMP n'exclut pas la possibilité à la DGGT de publier les avis sur son site ou dans les magazines de la place.

La Cellule de gestion des marchés publics constitue l'organe clé de la DGGT dans l'exercice de sa fonction de passation des marchés. Cependant, elle ne bénéficie pas de l'attention dont – elle mériterait des autorités par rapport au travail qu'on attend d'elle.

Premièrement, la Cellule est en sous-effectif. La Cellule de gestion des marchés de la DGGT n'a que cinq agents sur un total d'au moins dix qu'elle devrait avoir. Cette situation ne lui permet pas de remplir efficacement sa mission. Cette inefficacité est perceptible à travers le retard que l'on constate dans l'exécution de certaines tâches. Tels que :

L'établissement des mains levées sur les garanties de soumission. Pour preuve, les mains levées sur les garanties de soumission des sociétés qui n'ont pas gagné de marché ne sont pas automatiquement établies, ce à leurs dépens. En effet, tant que la banque n'a pas reçu la main levée de la DGGT, elle continue de prélever les intérêts sur le compte de l'entreprise. Pourtant, l'article 103 du décret portant code des marchés publics dispose que « *La garantie d'offre est libérée au plus tard à son expiration* »²⁰.

Pour cause de sous-effectif également, la Cellule n'adresse presque jamais les lettres de regret aux entreprises qui n'ont pas pu obtenir de marché. Sans connaître les raisons pour lesquelles elles n'ont pas obtenu le marché, les entreprises doutent parfois de la transparence de certaines attributions.

L'absence de contrats signés. En effet, pour cause de sous-effectif certains marchés sont réalisés, les ouvrages réceptionnés sans que le contrat ne soit signé entre la DGGT et les entreprises en charge de ces travaux. De ce fait, lorsque survient un litige, il est difficile de le régler étant donné que les obligations des deux parties n'ont pas été définies à l'avance.

Deuxièmement, le manque des outils pour l'exécution de certaines tâches. L'un des outils essentiels dans la passation de la passation des marchés c'est le Plan de Passation des Marchés (PPM). Cependant, la Cellule de passation de marchés de la DGGT n'a jamais disposé d'un plan de passation de marchés. Le plan de passation est pourtant l'instrument essentiel de la planification de la passation des marchés. Il décrit, bien qu'à titre indicatif, les différentes étapes de la procédure et les délais qu'il faudrait respecter.

En l'absence d'un PPM, plusieurs manquements sont constatés dans l'exécution de la procédure notamment en matière de respect des délais. Cela a pour conséquence que des offres perdent

²⁰ Décret n° 2009-156 du 20 mai 2009, portant code des marchés publics en République du Congo, art. 103.

leur validité au moment de l'attribution du marché, si la prorogation de leur validité n'avait pas été demandée. Car celles-ci ont généralement une validité de quatre-vingt-dix à cent vingt jours.

Pour preuve, un avis à manifestation²¹ d'intérêt lancé en 2014 en vue du recrutement d'un cabinet d'études pour réaliser les études d'un projet de route n'a, jusqu'à ce jour été bouclé.

3.1.2. Description de la fonction de gestion des grands contrats

La fonction de gestion de contrats se subdivise en deux à savoir : le suivi technique et le suivi financier.

Afin de remplir sa fonction de suivi technique et financier des contrats, la DGGT recourt aux différents départements techniques logés à la Coordination technique qui assure la fonction de maîtrise d'œuvre et aux cabinets conseils communément appelés Mission de Contrôle.

Cette Mission de contrôle affectée sur le chantier de façon permanente joue l'interface entre la DGGT et l'entreprise en charge des travaux. Il produit les rapports mensuels sur l'avancement du chantier.

La Mission de contrôle assure le contrôle de la mise en œuvre. Ce contrôle se subdivise en trois parties à savoir :

- Le contrôle des coûts ;
- Le contrôle des délais (planning) ;
- Le contrôle de la qualité ou des aspects physiques.

3.1.2.1. Du contrôle des coûts

L'activité de la Mission de contrôle consiste à comparer le coût réel du travail effectué (CRTE) avec le coût budgété du travail prévu (CBTP) ou valeur planifiée. Cependant, afin de déterminer les écarts à un instant T, il faut un troisième coût, le coût budgété du travail effectué (CBTE) ou valeur acquise. Ce coût symbolise l'avancement physique des travaux. Car à l'instant T, l'avancement physique du projet ne correspond pas forcément à ce qui était prévu. Il s'agit donc d'indiquer, à ce stade d'avancement, quel aurait dû être le budget dépensé.

L'écart de coût est calculé selon les formules ci-après :

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

²¹ AMI n° 016-2013/PR/MATDGGT/DGGT-CT-CGMP du 06 août 2013 relatif au projet d'études d'aménagement et de bitumage de la route Madingo-Kayes – Nzambi, dans le Département du Kouilou

Ecart de coût > 0 CBTE > CRTE Pas de dépassement budgétaire
Ecart de coût < 0 CBTE < CRTE Dépassement budgétaire

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

L'écart relatif est exprimé en pourcentage.

La mission de contrôle n'intervient pas dans le processus de paiement de l'entreprise. Son travail consiste à certifier, sur la base des attachements, les décomptes transmis à la DGGT. C'est la DGGT qui juge de l'opportunité de payer ou non l'entreprise.

3.1.2.2. Du contrôle des délais

La mission de contrôle veille à ce que les activités du projet soient réalisées à temps, dans les délais impartis et selon le calendrier prévu. Elle mesure les écarts éventuels entre les délais réels et ceux planifiés, afin d'y apporter des explications aussi bien sur les causes que sur les conséquences que cela pourraient avoir sur le début et l'achèvement des autres activités.

Le contrôle des délais est également calculé selon les formules ci-dessous :

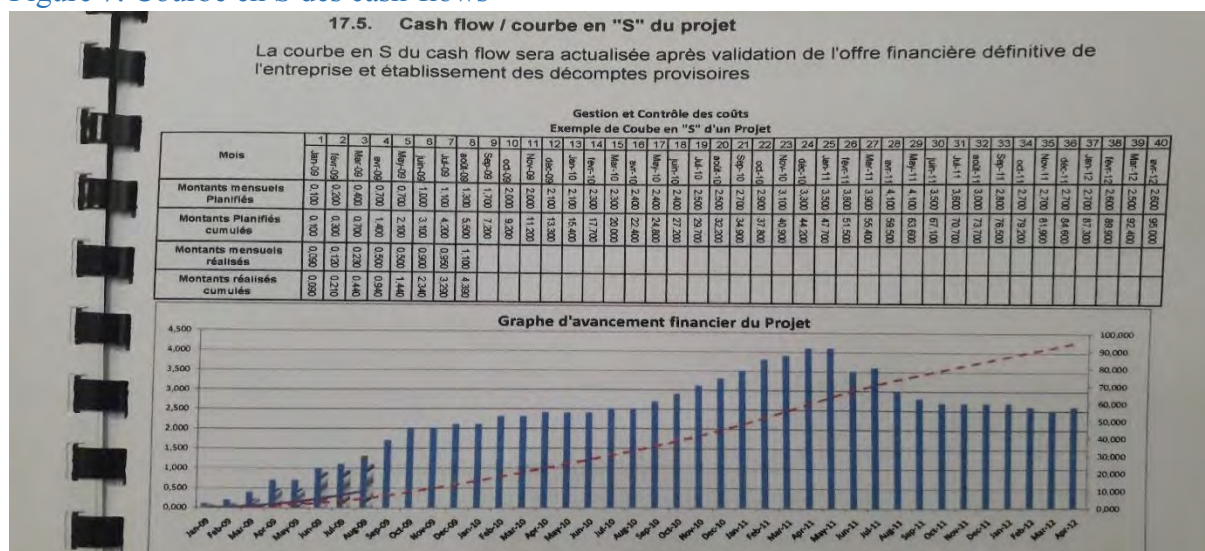
$$\text{Ecart de planning} = \text{CBTE} - \text{CBTP}$$

Ecart de planning > 0 CBTE > CBTP Projet en avance
Ecart de planning < 0 CBTE < CBTP Projet en retard

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

En définitive, afin de présenter ces écarts sous forme graphique, certaines missions de contrôle emploient la méthode des courbes en S. Cette méthode s'appuie sur la réalisation de trois (3) courbes qui représentent chacun les coûts susmentionnés. En voici un exemple réalisé par une Mission de contrôle d'un projet suivi par la DGGT :

Figure 7: Courbe en S des cash-flows



Source : STUDI International, *Projet de réhabilitation de l'hôpital mère et enfant Blanche GOMES : rapport de suivi d'avancement des travaux, janvier 2015*

Il sied de signaler que la plupart des projets financés par le budget de l'Etat congolais ne sont pas exécutés dans les délais pour faute de paiement régulier de l'entreprise. Au-delà de la conjoncture économique actuelle, cela s'explique, entre autres, par une mauvaise ou une absence de planification.

3.1.2.3. Du suivi de la qualité ou des aspects physiques

Le suivi de la qualité porte sur l'état d'avancement des réalisations physiques.

Il couvre essentiellement trois aspects à savoir :

- le contrôle des ressources,
- le contrôle des approvisionnements et
- le contrôle de la conformité physique des réalisations.

3.1.2.3.1. Du suivi des ressources

Le rôle principal de la Mission de contrôle à ce niveau est de veiller au planning d'utilisation des ressources, de dénoncer le cas échéant et à temps toutes les déviations et les erreurs de gestion constatées et ceci par comparaison au planning initial.

3.1.2.3.2. Du suivi des approvisionnements

Le suivi des approvisionnements permet de vérifier que tous les intrants nécessaires à la réalisation sont fournis et mis à la disposition du chantier en quantité suffisante, en qualité et suivant le niveau de coûts prévu tout au long de son exécution.

3.1.2.3.3. Du suivi de la conformité physique

A ce stade la Mission de contrôle vérifie la conformité physique des réalisations et cherche à vérifier et à s'assurer que l'exécution du projet s'effectue suivant les règles de l'art, tout en respectant scrupuleusement ce qui avait été prévu dans le cahier de charge, en conformité avec les normes de qualité.

Chaque mois, la Mission de contrôle fait un rapport à la DGGT sur tous ces aspects. Ces rapports sont traités et analysés. La DGGT peut aussi faire des missions programmées ou inopinées sur le terrain afin de confronter les informations contenues dans le rapport de la Mission de contrôle et celle dont elle constate sur le terrain.

Cependant, la DGGT ne dispose pas d'outils ou instruments qui peuvent lui permettre de contrôler les informations qui lui sont transmises par la Mission de contrôle. Ce traitement est fait manuellement ou à l'aide du logiciel Excel et le risque de subjectivité est très élevé.

En fin d'année, la DGGT fait la compilation de ces rapports et produit l'état général sur l'avancement des projets qu'elle assure la maîtrise d'ouvrage délégué. Sur demande des parlementaires, les rapports sont transmis au Parlement et font l'objet d'une analyse par les parlementaires, qui à leur tour, interpellent le ministre en charge des grands travaux sur certains aspects des projets notamment les coûts, les délais et la qualité technique.

3.2. Résultats des enquêtes

3.2.1. Présentation des résultats des enquêtes

La DGGT est, comme nous l'avons dit plus haut, chargée de mettre en œuvre des projets d'intérêt social dans plusieurs secteurs : infrastructures de transports, bâtiment, électricité, eau potable, assainissement, etc. La DGGT ne dispose pas d'un système de suivi-évaluation performant comme nous avons pu le constater. Elle n'utilise aucun outil de suivi-évaluation ou de planification.

Dans ce contexte, il nous fallait chercher à comprendre pourquoi le suivi fait par la DGGT n'est pas performant. Nous avons ensuite évalué le niveau de connaissance des cadres de la DGGT en la matière. Enfin, nous avons posé la question de savoir s'il fallait créer un service de suivi-évaluation. Dans le tableau ci-dessous, nous reprenons les questions jugées plus pertinentes avec notre problématique.

Tableau 14: Résultats des enquêtes

PLANIFICATION		
La DGGT dispose t-elle d'un programme d'activités annuel ?		
	Nb	% cit.
Oui	6	25,0%
Non	18	75,0%
Total	24	100,0%

PLAN DE PASSATION DES MARCHES		
La DGGT dispose t-elle d'un Plan annuel de passation de marchés ?		
	Nb	% cit.
Oui	0	0,0%
Non	25	100,0%
Total	25	100,0%

OUTILS DE PLANIFICATION		
La DGGT dispose t-elle des outils de planification ?		
	Nb	% cit.
Oui	0	0,0%
Non	25	100,0%
Total	25	100,0%

PLAN DE FORMATION		
La DGGT dispose t-elle d'un plan de formation annuel ?		
	Nb	% cit.
Oui	2	8,3%
Non	22	91,7%
Total	24	100,0%

SUIVI PROJET		
Comment appréciez-vous la manière dont les projet sont suivis à la DGGT ?		
	Nb	% cit.
Très satisfaisant	0	0,0%
Satisfaisant	5	55,6%
Peu satisfaisant	4	44,4%
Pas du tout satisfaisant	0	0,0%
Total	9	100,0%

SATISFACTION		
Comment appréciez-vous l'évaluation des projets par la DGGT ?		
	Nb	% cit.
Très satisfaisant	1	8,3%
Satisfaisant	6	50,0%
Peu satisfaisant	5	41,7%
Pas du tout satisfaisant	0	0,0%
Total	12	100,0%

AUTEUR DE L'EVALUATION		
Qui commande l'évaluation ?		
	Nb	% obs.
Gouvernement	10	32,3%
Cadres de la DGGT	9	29,0%
Organes de contrôle	9	29,0%
Bailleurs de fonds	8	25,8%
Parlementaires	6	19,4%
Autres	0	0,0%
Total	31	

FORMATION EN S&E		
Avez-vous déjà suivi une formation en suivi-évaluation ?		
	Nb	% cit.
OUI	9	37,5%
NON	15	62,5%
Total	24	100,0%

COLLECTE DES DONNEES		
Qui fait la collecte des données ?		
	Nb	% cit.
Mission de contrôle	5	100,0%
Agents DGGT	0	0,0%
Total	5	100,0%

INDICATEUR		
Existe t-il des indicateurs de suivi des projet à la DGGT ?		
	Nb	% cit.
Oui	5	62,5%
Non	3	37,5%
Total	8	100,0%

TRAITEMENT DES DONNEES		
Comment sont traitées les données ?		
	Nb	% cit.
Logiciels	3	60,0%
A la main	2	40,0%
Total	5	100,0%

RESPONSABLE DU TRAITEMENT		
Qui traite les données ?		
	Nb	% cit.
Directeur	3	60,0%
chef de service	1	20,0%
chef de bureau	1	20,0%
si autre préciser	0	0,0%
Total	5	100,0%

DESTINATION RAPPORTS		
A qui sont destinés ces rapports ?		
	Nb	% obs.
Parlement	10	32,3%
ONG	1	3,2%
Société civile	0	0,0%
Bailleurs de fonds, autre	6	19,4%
Total	31	

ACCESSIBILITE RAPPORT		
Ces rapports sont-ils accessibles ?		
	Nb	% cit.
Très accessible	2	18,2%
Accessible	6	54,5%
peu accessible	3	27,3%
Pas du tout accessible	0	0,0%
Total	11	100,0%

PERIODICITE DES EVALUATION		
Selon quelle périodicité les évaluations sont-elles faites ?		
	Nb	% cit.
Rapport mensuel	3	25,0%
Trimestriel	3	25,0%
Semestriel	3	25,0%
Annuel	3	25,0%
Total	12	100,0%

CONNAISSANCE DE LA GAR			
	Oui	Non	Total
CONTENU RAPPORT	9	4	13
UTILISATION DES RESULTATS	9	4	13
CREATION DU SERVICE	21	3	24
CONNAISSANCE GAR	20	3	23
IMPORTANCE DE LA GAR	20	0	20
APPLICATION DE LA GAR	4	13	17
Total	83	27	110

CREATION DU SERVICE		
Est-il nécessaire de créer un service de suivi-évaluation à la DGGT ?		
	Nb	% cit.
Oui	21	87,5%
Non	3	12,5%
Total	24	100,0%

Source : Nous-mêmes

3.2.2. Analyse des résultats des enquêtes

Après la collecte et le traitement des données, il ressort de l'analyse que :

- à la question de savoir si la DGGT dispose-t-elle d'un programme d'activité annuel ; 24 individus de notre échantillon ont répondu à cette question. Parmi eux, 6 soit 25 % ont répondu à l'affirmatif, tandis que 18 soit 75 % pensent que la DGGT ne dispose pas d'un programme d'activité annuel ;
- s'agissant de la question sur le plan de passation des marchés, tous les individus interviewés soit 100 % ont répondu à la négative. En effet, la DGGT ne dispose pas d'un plan de passation de marchés ;
- à la question sur les outils de planification, tous les individus interviewés soit 100 % ont répondu à la négative. Selon eux, la DGGT ne dispose pas des outils de planification. Cependant, penser que la DGGT ne dispose pas des outils de planification, revient à méconnaître le fait que le budget en soit un. Car la DGGT dispose d'un budget adopté chaque année ;
- quant à la question sur le plan de formation, 2 individus sur 24 interviewés pensent que la DGGT ne dispose pas d'un de formation annuel, tandis que 22 pensent qu'elle n'en dispose pas ;
- à la question sur la formation en suivi-évaluation des projets, 9 individus soit 37,5 % des individus de notre échantillon ont déjà suivi une telle formation. Cependant, 15 individus soit 62,5% de cet échantillon n'ont jamais suivi une formation en suivi-évaluation des projets ;

Parmi ceux qui ont déjà suivi une formation en suivi-évaluation des projets, 5 individus soit 55,6% estiment satisfaisant la manière dont les projets sont suivis par la DGGT. Par contre 4 individus soit 44,4% jugent ce suivi peu satisfaisant.

- s'agissant de l'existence ou non des indicateurs de suivi des projets par la DGGT, 8 individus ont répondu à cette question. Parmi eux, 5 individus soit 62,5% ont répondu positivement et 3 individus soit 37,5% ont répondu négativement.

Quant à la collecte et au traitement des données, seuls 5 individus ont répondu à cette question. Les cinq pensent que la collecte est faite par la Mission de contrôle. 3 individus soit 60% d'entre eux pensent que le traitement est fait à l'aide d'un logiciel ; tandis que 2 individus soit 40% pensent qu'il se fait à la main.

Ces réponses appellent des commentaires de notre part. En effet, les 3 individus qui affirment que le traitement des données se fait à l'aide d'un logiciel sont incapables de nommer un quelconque logiciel spécifique de traitement de données. Le seul logiciel cité à cet effet c'est Excel, qui est un logiciel bureautique. En outre, la DGGT ne traite pas les données mais reçoit les rapports de contrôle que lui présentent les Missions de contrôle et sur cette base, elle se fait une opinion sur l'avancement des travaux. Par ailleurs, il n'existe aucun indicateur de suivi. Nous n'avons trouvé aucun outil de suivi parmi ceux cités dans la première partie de ce travail.

- Sur la question de l'évaluation des projets de la DGGT, 12 individus de notre échantillon ont répondu à cette question. L'un d'entre eux soit 8,3% juge que cette évaluation est très satisfaisante ; 6 soit 50% la trouvent satisfaisante ; 5 soit 41,7% la jugent peu satisfaisante.
- Sur la question de l'accessibilité aux rapports des évaluations, 11 individus ont répondu à cette question. 2 soit 18,2% d'entre eux les jugent très accessibles ; 6 soit 54,5% pensent que les rapports sont accessibles ; enfin 3 soit 27,3% pensent qu'ils sont peu accessibles.

Ce groupe de trois, bien que minoritaire, nous paraît être en phase avec la réalité car nous n'avons pas pu avoir accès à aucun rapport d'évaluation de projets. En outre, ceux qui ont répondu à cette question semblent ne pas comprendre ce que c'est que l'évaluation de projets. Ils confondent les rapports mensuels ou trimestriels de contrôle de chantier avec les rapports d'évaluation. Enfin, en dix ans de notre expérience à la DGGT, nous n'avons jamais accueilli une mission d'évaluation. C'est donc dire que toutes les réponses liées à l'évaluation de projets dénotent de la méconnaissance de ce que c'est l'évaluation de projet par les cadres de la DGGT.

- Enfin sur la question de la nécessité de créer un service de suivi évaluation au sein de la DGGT, 24 individus de notre échantillon ont répondu à cette question. Parmi eux 21 individus soit 87,5% reconnaissent la nécessité de créer ce service. Cependant 3 individus soit 12,5% pensent qu'il n'est pas nécessaire de créer un tel service au sein de la DGGT.

En définitive, nous constatons, au regard des réponses recueillies sur cette question, que les cadres de la DGGT reconnaissent l'importance du suivi-évaluation même s'il n'existe pas encore un tel service au sein de leur structure. D'où la nécessité de former les cadres de la DGGT sur les questions de suivi-évaluation des projets .

CHAPITRE 4: PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE.

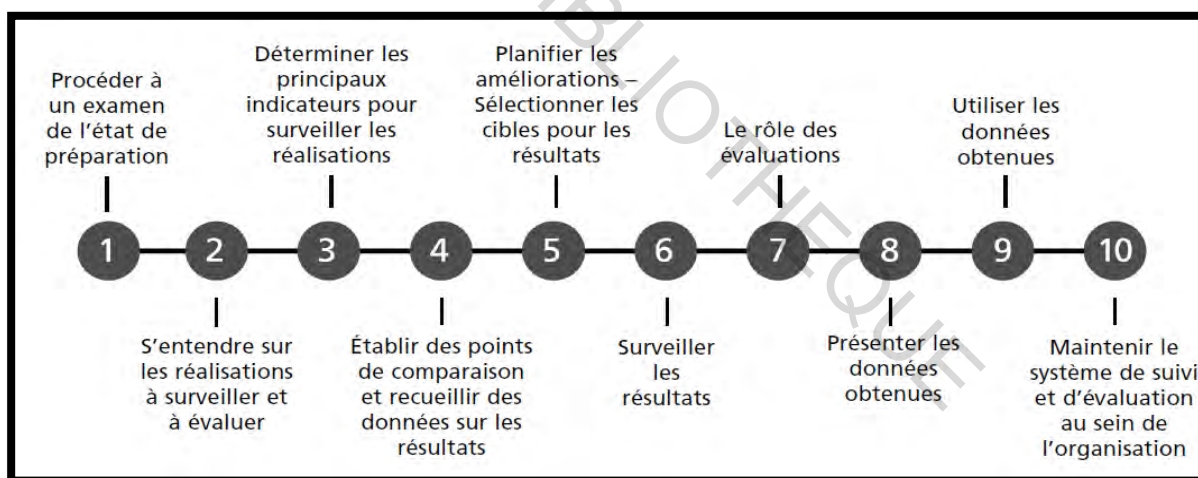
Au regard de l'absence d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats ainsi que des insuffisances que nous avons relevées au sein de la DGGT, nous proposons la mise en place d'un tel système (Section 1). Pour ce faire, nous formulons des recommandations et proposons un plan de mise de mise en œuvre (Section 2) afin de pérenniser ce système.

4.1. Proposition d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats et plan de mise en œuvre

4.1.1. Les étapes de conception d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats

Il existe plusieurs approches de conception d'un système de suivi-évaluation selon les institutions : l'approche en six étapes²² et l'approche en dix. Pour la DGGT, nous proposons l'approche en dix étapes proposée par la Banque Mondiale. Cette approche peut être schématisée de la manière suivante :

Figure 8: Dix étapes pour concevoir, mettre en place et maintenir un système de suivi-évaluation axé sur les résultats



Source : Jody Z. Kusek et Ray C. Rist, *Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats*, Ed. Saint Martin, Montréal

Le modèle en dix étapes de la Banque Mondiale que nous proposons n'est pas spécifique à une entité donnée. Il peut être utilisé pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation au sein d'un gouvernement ou d'une organisation. Il sert donc à créer, développer et maintenir des

²² IFAD, Guide Pratique de suivi-évaluation des projets : pour une gestion vers l'impact, Annexe A 2002.

systèmes de suivi-évaluation axés sur les résultats. Ce modèle peut être utilisé pour des politiques, des programmes et des projets.

Même s'il apparaît visuellement comme un processus linéaire, en réalité il s'agit d'un processus itératif entre les différentes étapes. Il doit être élaboré dans une approche participative durant toutes les différentes étapes.

a) Etape 1 : procéder à un examen de l'état de préparation

Cette étape consiste à faire un diagnostic afin de déterminer si le gouvernement est prêt et capable de mettre en place, utiliser et entretenir le système de suivi-évaluation axés sur les résultats. Cet examen est crucial car la mise en place d'un système de suivi-évaluation est une affaire politique avec des implications techniques. D'où la nécessité d'analyser le degré de l'engagement politique.

Il s'agit de faire un examen des incitations ou des demandes pour concevoir et mettre en place un système, les rôles et responsabilités, les structures déjà en place pour évaluer la performance du gouvernement, et les besoins sur le plan du renforcement des capacités. Au cours de cette étape on doit répondre à huit questions essentielles que sont : qui fait la promotion d'un système de suivi-évaluation ; qu'est-ce qui motive les champions ; qui s'appropriera le système et à qui bénéficiera le système ; comment le système contribuera à une meilleure affectation des ressources et à l'atteinte des objectifs ; les réactions à l'information négative générée par le suivi-évaluation ; la capacité existante pour appuyer un système de suivi-évaluation ; les liens entre le système et les projets, les programmes, les secteurs et les objectifs nationaux.

b) Etape 2 : S'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer

Les réalisations sont une formulation positive des problèmes à résoudre. Les énoncés de réalisations doivent être fractionnés et chaque énoncé ne devrait contenir qu'un seul objectif. On ne peut pas tout suivre. D'où l'intérêt de cette deuxième étape qui consiste à choisir les réalisations à suivre. Au cours de cette étape, en fonction des objectifs stratégiques à long terme que c'était fixé le gouvernement, on doit déduire les intrants, les activités, les extrants et les réalisations à suivre. Des réalisations découleront les indicateurs, les points de comparaison et les cibles. De ce fait, toutes les parties prenantes doivent être impliquées à ces choix.

c) Etape 3 : Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les réalisations

Après avoir défini les réalisations à suivre, il faut déterminer les indicateurs de performance clés. Les indicateurs devraient exister pour tous les niveaux d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats, c'est-à-dire que des indicateurs seront nécessaires pour surveiller continuellement le progrès sur le plan des intrants, des activités, des extrants, des réalisations et des impacts. Le progrès doit être suivi à tous les niveaux du système de façon à fournir une rétroaction sur les domaines qui fonctionnent bien, tout comme ceux où des améliorations pourraient être nécessaires. Les indicateurs doivent obéir aux critères²³ définis plus haut.

d) Etape 4 : Etablir des points de comparaison et recueillir des données sur les résultats

Pour apprécier l'avancement, il faut qu'il ait des données de base à partir desquelles on peut comparer la contribution du projet dans la résolution du problème. En effet, il faut faire une "photo" de la situation de départ afin de pouvoir apprécier la performance du projet. « Il peut s'agir d'une information qualitative ou quantitative qui fournit des données témoins prises au début, ou juste avant la période de suivi. En d'autres termes, les points de comparaison sont les premières mesures des indicateurs. Par conséquent, il est important d'obtenir une information de départ adéquate sur chacun des indicateurs de performance, pour chaque réalisation »²⁴. Cette information devrait tenir compte des huit points fondamentaux suivants†: les sources des données, les méthodes de collecte des données, qui recueillera les données, à quelle fréquence, les coûts et les difficultés liés à la collecte, qui analysera les données, qui diffusera les résultats, et qui utilisera les données. Il s'agit en réalité d'organiser le système d'information.

e) Etape 5 : Planifier les améliorations – sélectionner les cibles pour les résultats

Les cibles sont des étapes intérimaires sur la route menant aux réalisations à plus long terme. Elles sont déduites des réalisations, des indicateurs et des points de comparaison. Le choix des cibles est aussi un processus consultatif, politique et participatif. De ce fait, il est nécessaire d'impliquer toutes les parties prenantes. Les cibles peuvent être établies en ajoutant les niveaux souhaités d'amélioration aux niveaux de départ des indicateurs. Les cibles doivent tenir compte des ressources disponibles. Chaque indicateur devrait comporter une seule cible dans un cadre temporel spécifique.

²³ Les indicateurs doivent être SMART

²⁴ Jody Z. Kusek et Ray C. Rist, Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Ed. Saint Martin, Montréal 2006. p. 155

f) Etape 6 : surveiller les résultats

L'étape 6 consiste à suivre les résultats. Elle implique donc aussi bien le suivi de la mise en œuvre (les moyens et les stratégies) que le suivi des résultats. Point n'est besoin de revenir sur ces développements faits ci-dessus. Il sied toutefois de signaler que ce suivi est tributaire du système d'information mis en place lors de l'étape 5. C'est ici une manifestation du caractère itératif du processus de mise en place d'un système de suivi.

g) Etape 7 : le rôle des évaluations

L'étape 7 consiste à utiliser l'information évaluative pour appuyer un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. L'information évaluative peut servir une multitude de fins : prendre des décisions sur l'affectation des ressources ; repenser les causes d'un problème ; déceler les problèmes émergents ; appuyer la prise de décision lorsqu'on cherche des solutions de rechange ; appuyer les réformes dans le secteur public ; etc.

Le choix du moment pour effectuer les évaluations est aussi un aspect important.

h) Etape 8 : Présenter les données obtenues

Sous forme de rapport, les données obtenues doivent être présentées à toutes les parties prenantes. Il faudrait que toutes les parties prenantes soient informées sur la performance du projet ; qu'elles aient la même information pour éviter les divergences de vue. Les données et résultats sur la performance devraient être utilisés pour améliorer les politiques, les programmes et les projets. Lorsqu'on analyse et diffuse les données, plus il y a de mesures, plus on peut être certain des tendances, directions et résultats.

i) Etape 9 : Utiliser les données obtenues

On peut dire sans le risque de nous tromper que l'étape 9 constitue le but final de l'évaluation. En d'autres termes, le système de suivi-évaluation n'a de sens que si les données obtenues contribuent à améliorer le processus de prise de décision. Les données sur la performance peuvent être utilisées d'une multitude de façons. Par exemple, les budgets orientés vers la performance planifient les dépenses en fonction des extrants, mais aident également les décideurs à gérer en fonction des réalisations.

j) Etape 10 : Maintenir le système de suivi-évaluation au sein de l'organisation.

Enfin, l'étape 10 constitue la phase finale et elle aborde la question du maintien du système de suivi-évaluation. Car un système de suivi-évaluation devrait être considéré comme un effort à long terme, et non comme un effort épisodique sur une courte période ou pour la durée d'un projet, d'un programme ou d'une politique spécifique. Le maintien d'un tel système au sein du gouvernement et des organisations doit s'appuyer sur un processus à long terme qui en garantit l'utilité. Six éléments critiques en font partie: la demande, des rôles et des responsabilités clairement définis, les incitations, une information fiable et crédible, la responsabilité et les capacités. Des incitations et désincitations jouent aussi un rôle dans le maintien des systèmes de suivi-évaluation.

4.2. Recommandations par rapport aux variables explicatives

Au regard des conclusions de notre enquête, nous déduisons qu'il n'existe pas au sein de la DGGT un système de suivi-évaluation. A cet effet, plusieurs recommandations peuvent être faites en fonction des variables explicatives et la variable expliquée que nous avons préalablement définies.

4.2.1. Recommandations par rapport au dispositif technique

En vue de mettre en place un SSE au sein de la DGGT, le premier travail à faire consistera à disposer d'un dispositif technique adéquat, qui puisse permettre la viabilité du système. A cet effet, il faudrait de prime à bord identifier tous les utilisateurs du système et recenser la nature des informations dont ils ont besoin.

Il faudrait par ailleurs, clarifier les objectifs poursuivis par la DGGT. Il est question ici de rappeler qu'au-delà de la passation des marchés, la DGGT vise la modernisation du pays. Cet objectif, devrait être compris et partagé par tous les cadres et agents de la DGGT et ses partenaires. Dans la mesure où tout projet mise en œuvre par elle devrait contribuer à l'atteinte de cet objectif final.

Le choix des rubriques d'informations est également un élément important dans la mise en place du système de suivi-évaluation à la DGGT. Il s'agit de se poser les bonnes questions sur les domaines du suivi. Par exemple quelle information doit t'en suivre ? Doit-on suivre les coûts, les délais ou la qualité ? Quelle est la pertinence de cette information par rapport aux objectifs définis préalablement ? Combien va coûter la collecte, le traitement et la diffusion des informations ?

La réponse à toutes ces questions permettra à n'en point douter de définir de bons indicateurs. Ceux-ci doivent être définis avec le concours de toutes les parties prenantes. Ils doivent être pertinents et clairs. Pour se faire, la DGGT doit donc s'ouvrir de plus en plus à ses partenaires tant nationaux qu'étrangers dans le suivi des projets.

Une fois les indicateurs définis d'un commun accord par les parties prenantes, il faudrait penser aux méthodes de collecte et de traitement, d'analyse et de diffusion des informations. D'où la nécessité pour la DGGT de disposer d'une base de données moderne et fonctionnelle. Par conséquent, la DGGT devrait acquérir des logiciels de collecte et de traitement des données tels que : CSPRO, SPSS et Devinfo. Même s'il est vrai que la DGGT dispose d'un parc informatique très garni et performant, d'un réseau Internet, de l'Intranet et de l'interphone, il faudrait mettre tout ceci dans la dynamique du suivi-évaluation.

Pour que ce système fonctionne, il faudrait déterminer également des animateurs donc des ressources humaines compétentes. Il faudrait donc nommer un responsable du système, une équipe en charge d'alimenter la base de données. Cependant, comme nous l'avons vu dans les conclusions de notre enquête, la formation en suivi et évaluation des cadres constitue un impératif pour la DGGT. C'est pour cette raison qu'il faudrait adopter un plan de formation annuel en fonction des insuffisances que présentent les cadres. Ces formes peuvent être in situ ou ex situ. Les premières permettront de pouvoir former un grand nombre de cadres, tandis que seuls les responsables du système de suivi-évaluation pourront bénéficier des formations ex situ, en raison de leurs coûts parfois très élevés.

Tout ceci a un coût financier énorme. C'est pourquoi la DGGT devrait disposer des ressources financières conséquentes pour mettre en place un tel système. Cependant, le contexte économique actuel du Congo, marqué par une récession, nous laisse dubitatif.

4.2.2. Recommandations par rapport au management interne

Le management se définit suivant les quatre activités suivantes : planifier, organiser, diriger et contrôler. Bien qu'étant distincte l'une de l'autre, ces activités sont interactives, interdépendantes et surtout complémentaires.

Appliquer à la DGGT, tout observateur averti parviendra à la conclusion que l'un des maillons faibles, peut être très faible de la DGGT, c'est le management interne. C'est pour cette raison qu'au regard des conclusions de notre enquête, nous formulons les recommandations qui

suivent relativement aux quatre fonctions du management interne telles que nous les avons décrites plus haut.

La planification demeure un problème crucial pour cette structure. En effet, en l'absence des outils fondamentaux de management d'une structure comme la DGGT, tels que le programme d'activités annuel, le plan de passation des marchés et le plan de formation etc., il est difficile d'apprécier sa performance. C'est pour cette raison que nous recommandant l'adoption d'un programme d'activité annuel, un plan de passation des marchés qui permettra de savoir au début de chaque le nombre des marchés à passer. Compte tenu des insuffisances remarquables constatées, le plan de formation annuel doit répondre aux besoins réels des cadres et agents.

Une première formation doit prioritairement être orientée vers la planification et le suivi-évaluation. Ce n'est qu'à l'issue de cette formation qu'on pourra aider la DGGT à mettre en place un plan de suivi-évaluation et ensuite intégrer le suivi-évaluation dans la programmation. Ceci permettra au système de fonctionner normalement.

Sur le plan de l'organisation, avec trois (3) Coordinations, onze (11) Départements et 27 services, la structure de la DGGT est très lourde. Par conséquent, cette organisation ne permet pas une bonne circulation de l'information. Car il y a trop de niveaux de décision. A cet, nous recommandons une réorganisation de la DGGT, en réduisant le nombre de départements et de service. Par exemple, au niveau de la Coordination technique, fusionner les Départements de l'eau potable et de l'énergie en créant un seul Département de l'eau et de l'hydraulique. Fusionner le Département des infrastructures des transports avec celui du bâtiment et équipements divers, en créant un seul Département des infrastructures incluant. Fusionner le département de l'informatique et des nouvelles technologies qui se trouve au niveau de la Coordination de l'administration et des finances avec celui des nouvelles technologies logée à la Coordination technique.

Nous avons constaté que certains départements sont en sous-effectif. De ce fait, les tâches ne sont pas toujours clairement réparties. Car le personnel disponible doit pouvoir combler le vide des postes non pourvus. Pour preuve, le Département de l'énergie, pour ne citer que celui-là, n'a que trois cadres dont un directeur et deux chefs de service, sans chef de bureau ni collaborateur ; alors que les projets d'électrifications sont réalisés à travers toute l'étendue du territoire nationale, et nécessitent aussi bien les travaux de bureau que des descentes sur le terrain. Ce sous-effectif rend difficile et inefficace le suivi des projets. Ce constat est valable pour tous les départements techniques.

Par conséquent, une bonne répartition des tâches requiert de :

- procéder au recrutement du personnel sur la base des profils de poste bien élaboré tenant compte des besoins afin de combler l'insuffisance des effectifs dans les tous les départements techniques et à la Cellule de gestion des marchés ;
- établir les fiches de postes afin de clarifier, les rôles et les responsabilités de chaque cadre. Cela évitera des chevauchements entre fonctions dans l'exécution de certaines activités.

Il ne suffit pas d'organiser, il faut également diriger.

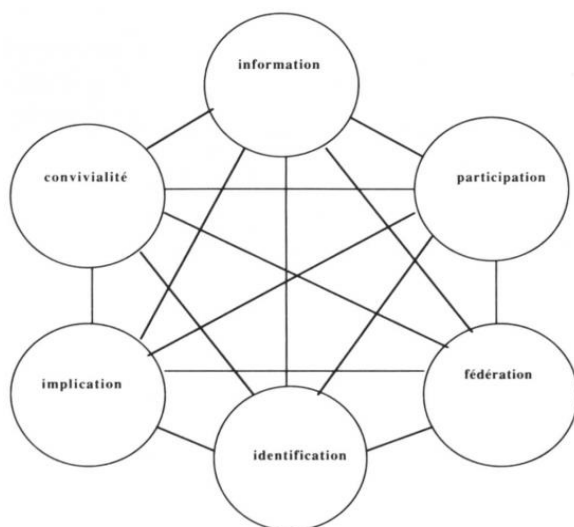
La direction est une activité de management qui comprend la motivation des personnes, la direction des activités des autres collaborateurs, le choix des canaux de communication les plus probants ainsi que la résolution des conflits.

Il existe quatre styles de direction à savoir : le style persuasif, participatif, directif et délégitif. Il ne nous a pas été facile de classer le style de direction de la DGGT. Toutefois, au regard de la pratique et sur la base de notre observation, nous pouvons dire que le style de direction de la DGGT est hybride, alliant les styles participatif et directif. Par conséquent, les recommandations suivantes peuvent être formulées par rapport à ce style.

- Mettre en place une bonne communication entre responsable hiérarchiques afin d'éviter les malentendus, les quiproquos, pour réduire au maximum les conflits qui sont une pure perte d'énergie et donc d'efficacité.

En bref, la DGGT doit renforcer sa communication interne illustrée par le schéma ci-dessous.

Figure 9: Les six dimensions de la communication interne



Source : Christian Michon, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », *Communication et organisation [En ligne]*, 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012.

- adopter une approche participative de direction qui permettra à la direction de partager la vision de la structure aux cadres afin que ceux-ci puissent se reconnaître dans les décisions prises.

Enfin, après avoir planifié, organisé et dirigé, il faudrait contrôler. Le contrôle est une activité de management qui vise à surveiller les performances, à les comparer avec les objectifs et à corriger tout écart éventuel.

A ce sujet, notre recommandation à la DGGT est de créer un service de contrôle interne qui facilitera le travail de l'auditeur interne ainsi que celui du responsable du suivi-évaluation. Cela permettra à la DGGT d'optimiser l'utilisation de ses ressources humaines, matérielles et financières.

4.2.3. Recommandations par rapport à l'environnement externe

L'environnement externe de la DGGT est très diversifié et complexe. La DGGT subit une forte pression politique et citoyenne. Il est donc important de penser à mettre en place un cadre de concertation avec les populations bénéficiaires et la société civile surtout. Pour ce faire, nous recommandons de faire en sorte que toutes les parties prenantes soient impliquées dans les activités des projets que mène la DGGT. Une gestion participative des projets constitue leur gage de succès. Il est donc souhaitable d'impliquer les Maîtres d'ouvrage, l'Assemblée nationale et les partenaires au développement à la gestion des projets qui lui sont confiés afin qu'ils apportent leur contribution. A cet effet, le partage des données de chaque projet pour une bonne visibilité des activités est important.

Enfin, par rapport à la gestion des interfaces, nous recommandons de faire en sorte que tous les acteurs soient au même niveau d'information et qu'elle soit disponible et accessible.

4.2.4. Recommandations par rapport à la variable expliquée

Le suivi-évaluation est un acte politique avec des incidences techniques. C'est pour cette raison que le soutien politique est l'un des premiers éléments à rechercher lorsqu'on veut mettre en place un système de suivi-évaluation surtout dans une structure gouvernementale comme la DGGT. Il est essentiel, à ce stade, d'avoir le soutien du ministre en charge des grands travaux. Il s'agit là de bâtir une véritable théorie du changement pour la DGGT, au-delà pour le Gouvernement congolais tout entier car il n'existe pas, à ce jour, un tel service dans les autres départements ministériels.

Pour cela, il faudrait identifier un promoteur du suivi-évaluation au sein des coordinations. Solliciter le soutien du ministre et identifier un promoteur, il faudrait également évaluer les compétences nécessaires au fonctionnement du système, renforcer les capacités, responsabiliser et motiver les acteurs.

Nous recommandons l'adoption d'un cadre de référence comprenant un cadre logique, un programme d'activité annuel, un tableau de suivi des indicateurs et un plan de suivi évaluation. Enfin, nous recommandons la mise en place d'un système de rapportage.

4.3. Plan d'action de mise en œuvre de l'outil

Afin de mettre en place un service de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de la DGGT et au regard des résultats de nos enquêtes et de notre observation sur le terrain, nous préconisons le plan d'actions ci-dessous.

Tableau 15: Plan de mise en œuvre

Activités	Acteurs	Durée
Recrutement d'un cabinet conseil en suivi-évaluation axé sur les résultats	Cellule de gestion des marchés	3 mois
Diagnostic de la pratique du suivi-évaluation des projets par la DGGT	Cabinet d'étude	1 mois
Formation des cadres en suivi-évaluation	Cabinet d'étude ; Cadres de la DGGT	2 mois
Création du service et nomination du responsable	Ministre en charge des grands travaux	
Affectation des ressources financières et matérielles au service du suivi-évaluation	Ministre en charge des grands travaux	1 mois
Elaboration du manuel de suivi-évaluation	Cabinet d'étude ; Responsable du S&E	2 mois

Source : Nous-mêmes

Conclusion partielle de la deuxième partie

Cette partie nous a permis d'analyser et de comprendre les fonctions essentielles de la DGGT et les difficultés auxquelles elle est confrontée dans leur exercice. Les résultats des enquêtes ont révélé plusieurs manquements au sein de cette structure par rapport au suivi-évaluation axé sur les résultats. Il s'agit notamment de l'absence d'une planification des activités, d'une méconnaissance du suivi-évaluation axé sur les résultats par le personnel consécutive à un manque de formation sur le sujet. Toutefois, ces derniers reconnaissent l'importance de créer un service de suivi-évaluation. C'est ainsi que nous avons proposé la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. Cependant pour donner plus de chance à la réussite du déploiement de cet outil, plusieurs recommandations ont été faites sur le dispositif technique, le management interne et la gestion de l'environnement externe. Tout cela en cohérence absolue avec le plan d'action proposé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

En définitive, au regard de certaines faiblesses des programmes de développement, les membres de la communauté de développement ont résolu de changer le cap en passant de l'aide publique au développement à l'efficacité de l'aide au développement. Cette initiative lancée à conférence de Monterrey en 2002 a trouvé son aboutissement avec la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement en 2005. A compter de cette date, le suivi et la reddition des comptes est devenue une exigence des initiatives de développement. Toute aide au développement serait suivie et évaluée afin d'apprécier le degré de réalisation des objectifs de développement préalablement fixés en fonction des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité. D'où la nécessité pour l'administration des pays du sud de mettre en place des systèmes de suivi-évaluation axé sur les résultats ; qui permettront de rendre compte de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et la durabilité des actions entreprises.

La Délégation générale aux grands travaux se trouve ainsi confrontée au manque d'un système performant de suivi-évaluation axé sur les résultats susceptible de lui permettre de suivre, de rendre compte mais aussi de faire un retour d'expérience de ses multiples actions. Cette absence s'explique par l'ignorance due à un manque de formation des cadres en suivi-évaluation et à l'absence des outils y relatifs d'une part et d'autre part à des insuffisances au niveau du management interne. Malgré le fait que la majorité des cadres de cette structure reconnaissent la nécessité de créer un service de suivi-évaluation, l'engagement politique n'est pas perceptible.

Pour toutes ces raisons la collecte des données dans le cadre de cette étude a été difficile. Une autre difficulté a été également celle de pouvoir rentrer en contact avec les partenaires externes de la DGGT afin de confronter certaines informations reçues, notamment celles relatives à l'évaluation.

Voilà pourquoi, après avoir proposé la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats, le plan de mise en œuvre de ce système met l'accent sur la formation et la sensibilisation des cadres. Enfin, la DGGT évolue dans un environnement juridico-institutionnel et politique très complexe. Cet environnement a une forte influence sur ses activités. Sa réussite dans la mise en place et surtout de la durabilité d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats dépendra de cet environnement. Pour ce faire, elle devra former des lobbys avec certains membres du Gouvernement, des partenaires techniques et financiers et la société civile afin de créer un environnement favorable à la mise en place du suivi-évaluation axé sur les résultats au niveau de tout le Gouvernement.

BIBLIOGRAPHIE :

- Jody Z. Kusek et Ray C. Rist, Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Ed. Saint Martin, Montréal 2006, 234 pages ;
- Erik W. LARSON et Clifford F. GRAY, Management de projet, DUNOD 2^{ème} Edt. 580 pages,
- Dennis J. Casley et Krishna Kumar, Collecte, analyse e emploi des données de suivi et d'évaluation, Etude conjointe Banque mondiale, Fonds international de développement agricole et Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 1988 ;
- Michel Estève, Lexique du management de projet, Innovaxion, Aubagne 2014, 321 pages ;
- Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter, Charles-Clemens Rüling, Management : l'essentiel des concepts et pratiques, 9^{ème} éd. Nouveaux Horizons, Paris 2014, 579 pages ;

Rapports et mémoires :

- Keith Mackay, Comment mettre en place un S&E pour améliorer les performances du secteur public, Banque Mondiale 2007 ;
- CAD/OCDE : Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement : Document de référence, <http://www.mfdr.org/Sourcebook.html>.
- V. GALDEMA, L. GILLES, M. SIMON ; CREDOC Cahier de recherche N° 299 : Performance, efficacité, efficience : Les critères d'évaluation des politique sociales sont-ils pertinents ? Décembre 2012.

WEBOGRAPHIE :

<http://www.techniques-ingenieur.fr>

<http://www.eval.fr/>

<http://www.exam-pm.com/>

<http://www.innovaxion.net/>

<http://www.socialbusinessmodels.ch/>

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

<http://www.mfdr.org/Sourcebook.html>.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES :	i
REMERCIEMENTS :	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	v
INTRODUCTION GENERALE	1
I- CONTEXTE :	2
II- PROBLEMATIQUE :	3
III- OBJECTIF GENERAL :	4
IV- OBJECTIFS SPECIFIQUES :	4
V- L'INTERET DU SUJET	5
VI- METHODOLOGIE	5
VII- PLAN	5
PREMIERE PARTIE	6
SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS : THEORIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	6
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE	8
1.1. Généralités sur la gestion de projet	8
1.1.1. Gestion de projet (project control)	8
1.1.2. Management de projet (Project management)	8
1.1.3. Notion de planification :	8
1.1.4. Notion de plan, programme et projet	10
1.2. Généralités sur le suivi et l'évaluation axés sur les résultats	12
1.2.1. Notion de suivi	12
1.2.2. Notion de l'évaluation	18
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA DELEGATION GENERALE AUX	26
GRANDS TRAVAUX ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	26
2.1. Présentation de la Délégation générale aux grands travaux	26
2.1.1. Contexte de création	26
2.1.2. Attributions, organisation et fonctionnement	26
2.2. Méthodologie de l'étude	34
2.2.1. Définition du problème central et de la question de recherche	34
2.2.2. Opérationnalisation du modèle	37
2.2.3. La méthodologie de recherche	39

DEUXIEME PARTIE	41
DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE, PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS ET PLAN D'ACTION DE MISE EN OEUVRE	41
CHAPITRE 3: DESCRIPTION DE LA PRATIQUE ACTUELLE ET RESULTATS DES ENQUETES.....	43
3.1. Description et analyse de la pratique actuelle.....	43
3.1.1. Description de la fonction de passation des marchés	43
3.1.2. Description de la fonction de gestion des grands contrats	46
Figure 7: Courbe en S des cash-flows	48
3.2. Résultats des enquêtes.....	49
3.2.1. Présentation des résultats des enquêtes	49
Tableau 14: Résultats des enquêtes	50
3.2.2. Analyse des résultats des enquêtes.....	51
CHAPITRE 4: PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....	53
4.1. Proposition d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats et plan de mise en œuvre	53
4.1.1. Les étapes de conception d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats ..	53
4.2. Recommandations par rapport aux variables explicatives.....	57
4.2.1. Recommandations par rapport au dispositif technique.....	57
4.2.2. Recommandations par rapport au management interne.....	58
4.2.3. Recommandations par rapport à l'environnement externe	61
4.2.4. Recommandations par rapport à la variable expliquée.....	61
4.3. Plan d'action de mise en œuvre de l'outil.....	62
CONCLUSION GENERALE.....	64
BIBLIOGRAPHIE :.....	66
Rapports et mémoires :	66
WEBOGRAPHIE :	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de l'enquête

1	Etes-vous	M (homme) ; F (femme) ;
2	A quelle classe d'âge appartenez-vous ?	Moins de 30 ans ; de 30 à 45 ans ; de 46 à 55ans ; 56 à 65 ans ;
3	Quelle est votre de formation de base ?	Ingénieur ; Gestionnaire ; Comptable ; Economiste ; Juriste ; si autre précisez ;
4	Quel est votre diplôme le plus élevé ?	BTS ; LICENCE ; MASTER 1 ; MASTER 2 ; DOCTORAT, autre ou équivalent ;
5	En quelle année l'aviez-vous obtenu ?	
6	Quelle fonction occupez-vous ?	Coordonnateur ; chef de département ; Chef de service ; Chef de bureau ;
7	Depuis combien de temps travaillez-vous ?	Moins de 5 ans ; de 5-15 ans ; de 16- 25 ans ; de 26-35 ans ; de 36-40 ans ;
8	Depuis combien de temps travaillez-vous à la DGGT ?	Moins de 5 ans ; de 6-10 ans ; de 11-15 ans ;
9	La DGGT dispose-t-elle d'un programme d'activités annuel ?	Oui ; Non ;
10	La DGGT dispose-t-elle d'un Plan annuel de passation de marchés ?	Oui ; Non ;
11	La DGGT dispose-t-elle d'un plan de formation annuel ?	Oui ; Non ;
12	La DGGT dispose-t-elle des outils de planification ?	Oui ; Non ;
13	Quels sont les outils de planification utilisés par la DGGT ?	
14	Aviez-vous déjà suivi une formation en suivi-évaluation ?	OUI ; NON ;
15	Comment appréciez-vous la manière dont les projets sont suivis à la DGGT ?	Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfaisant ; Pas du tout satisfaisant ;
16	Existe-t-il des indicateurs de suivi des projets à la DGGT ?	Oui ; Non ;
17	Quels sont les indicateurs les plus pratiqués	
18	Comment sont-ils définis ?	
19	Comment se fait la collecte des données ?	Mission de contrôle ; Agents DGGT ;
20	Comment sont traitées les données ?	Logiciels ; A la main ;
21	Quels sont les logiciels utilisés ?	
22	Qui traite les données ?	Directeur ; chef de service ; chef de bureau ; si autre préciser ;
23	Existe-t-il une banque de données ?	Oui ; Non ;

24	Les projets des grands travaux sont-ils évalués ?	Oui ; Non ;
25	Comment appréciez-vous l'évaluation des projets par la DGGT ?	Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Peu satisfaisant ; Pas du tout satisfaisant ;
26	Qui commandite l'évaluation ?	Gouvernement ; Cadres de la DGGT ; Organes de contrôle ; Bailleurs de fonds ; Parlementaires ; Autres ;
27	Selon quelle périodicité les évaluations sont-elles faites ?	Rapport mensuel ; Trimestriel ; Semestriel ; Annuel ;
28	A qui sont destinés ces rapports ?	Parlement ; ONG ; Société civile ; Bailleurs de fonds, autre ;
29	Ces rapports sont-ils accessibles ?	Très accessible ; Accessible ; peu accessible ; Pas du tout accessible ;
30	Ces rapports font-ils état des performances et des contreperformances ?	Oui ; Non ;
31	Les résultats des évaluations sont-ils pris en compte dans la prise des décisions ?	Oui ; Non ;
32	Est-il nécessaire de créer un service de suivi-évaluation à la DGGT ?	Oui ; Non ;
33	Où pourrait-on le placer ?	
34	Connaissez-vous la Gestion Axée sur les Résultats ?	Oui ; Non ;
35	Pensez-vous que c'est une bonne pratique ?	Oui ; Non ;
36	Les principes de la GAR sont-ils appliqués à la DGGT ?	Oui ; Non ;