



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion  
(CESAG)

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION**  
(CEE)

**MBA GESTION DE PROJETS**  
(MBA GP)

Promotion 2016 - 2017

**Mémoire Professionnel de fin d'études**

**THEME**

**PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET  
EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN  
PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE  
CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-  
MAURITANIE)**

**Présenté par :**

M. Ogobara dit Joseph  
PEROU

**Dirigé par :**

M. Ibrahima Mboulé  
FALL  
Enseignant au CESAG

**AVRIL 2018**

## **DEDICACES**

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ Mon PERE céleste qui m'a soutenu jusque-là et grâce à qui ce travail a pu être réalisé, qu'il trouve à travers cette dédicace toute ma reconnaissance ;
- ✓ Papa et Maman (Amadou PEROU et Mme PEROU Sara) pour l'amour qu'ils me portent et tout le sacrifice qu'ils font pour moi, recevez toute ma gratitude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- ✓ Monsieur Ibrahima Mboubé FALL, notre encadreur pour sa disponibilité, ses conseils et contributions en vue de la réalisation de ce travail ;
- ✓ Monsieur Mamadou Samba Diallo, coordonnateur national du projet de construction du pont de Rosso pour nous avoir permis de travailler sur ledit projet et n'avoir ménagé aucun effort pour faciliter les recherches ;
- ✓ L'ensemble du corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), pour la qualité de la formation ;
- ✓ Papa Kasimir AMOUZOUVI, Maman AMOUZOUVI et à toute famille, pour avoir été une famille et m'avoir accompagné durant la formation, « Akpé » ;
- ✓ Papa Mignane NDOUR, Maman NDOUR et à toute la famille NDOUR, pour leur soutien et leur assistance ;
- ✓ Emmanuel PEROU, pour son accompagnement et ses encouragements tout au long de la formation et la réalisation de ce document ;
- ✓ Monsieur Mamadou Ba, Directeur technique ; Monsieur Amadou Lamine FALL, Directeur Général ; Monsieur Daouda Ba, consultant International ; Maman Mansir ABDOUL KARIM BAKO et à tout le personnel de COGEP pour leur soutien ;
- ✓ Monsieur Bertin DAKOUO, Directeur associé du cabinet Fété Impact Développement pour son soutien ;
- ✓ Monsieur Amadou TRAORE, pour ses conseils ;
- ✓ Alumnis Ulriche ADOMBI et Bayebié François BADO pour leurs apports en vue l'amélioration de ce travail ;
- ✓ Les stagiaires de la 16<sup>e</sup> Promotion MBA en Gestion des Projets, pour les partages et le cadre convivial tout au long de la formation ;
- ✓ Tous ceux qui ont d'une manière ou d'une autre contribué à l'élaboration de ce document et nous ont soutenu lors de la formation.

Merci à tous !

## **LISTE DE SIGLES (ACRONYMES) ET ABREVIATIONS**

**AEP** : Alimentation en Eau Potable

**AGERROUTE** : Agence des Travaux et de Gestion des Routes

**ANO** : Avis de Non Objection

**APIX** : Agence de Promotion des Investissements et Grands Travaux

**APS** : Avant-Projet Sommaire

**APD** : Avant-Projet détaillée

**BAD** : Banque africaine de Développement

**BM** : Banque mondiale

**CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CI** : Croissance Inclusive

**CREAM** : Clear/clair: Relevant /Pertinent ; Economic /Economique ; Adequate /Adéquat ;  
Monitorable /Susceptible d'être suivi

**DGIT** : Direction Générale des Infrastructures des Transports

**DR** : Direction des Routes

**FERA** : Fonds d'Entretien Routier Autonome

**GAR** : Gestion Axé sur les Résultats

**IP** : Indice de Pauvreté

**IST** : Infection Sexuellement Transmissible

**MITTD** : Ministère des Infrastructures, des Transports Terrestres et du Désenclavement

**NEPAD** : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

**ODD** : Objectifs de Développement Durable

**OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement

**OMVS** : Organisation de mise en valeur du fleuve Sénégal

**PCJs** : Postes de Contrôle Juxtaposés

**PCPR** : Projet de Construction du Pont de Rosso

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PIDA** : Programme de Développement des Infrastructures en Afrique

**PCPR** : Projet de Construction du Pont de Rosso

**PNUD** : Programme des Nation Unies pour le Développement

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

**PSE** : Plan Sénégal Emergeant

**PTBA** : Plan de Travail et Budget Annuel

**PTF** : Partenaire Technique et Financier

**PV** : Procès-Verbal

**RAF** : Responsable Administratif et Financier

**RSE** : Responsable Suivi et Evaluation

**SE** : Suivi et Evaluation

**SEAR** : Suivi et Evaluation Axé sur les Résultats

**SNIM** : Société Nationale Industrielle et Minière de Mauritanie

**SSE** : Système de Suivi et Evaluation

**SSEAR** : Système de Suivi et Evaluation Axé sur les Résultats

**TDR** : Termes de Références

**TMJA** : Trafic Moyen Journalier Annuel

**UA** : Union Africaine

**UC** : Unités de Compte

**UE** : Union Européenne

**UGP** : Unité de Gestion de Projet

**ZIP** : Zone d'Influence du Projet

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1: Plan-Programme-Projet</b> .....	8
<b>Figure 2: Cycle de vie d'un projet financé par la BAD</b> .....	10
<b>Figure 3 : La typologie de l'évaluation selon le moment</b> .....	12
<b>Figure 4: Les étapes de conception d'un système de suivi évaluation</b> .....	15
<b>Figure 5: Organigramme du projet</b> .....	27
<b>Figure 6: Collecte de données</b> .....	30
<b>Figure 7: Processus de collecte et de remontée de données</b> .....	49
<b>Figure 8: Système informatisé de collecte et de remontée de données</b> .....	50
<b>Figure 9: Graphique pour communiquer l'information</b> .....	54

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1: Différences entre suivi et évaluation</b> .....	13
<b>Tableau 2: La contribution du sous-secteur à la formation du PIB</b> .....	19
<b>Tableau 3: Les composants et phases du projet</b> .....	23
<b>Tableau 4: Coût estimatif du projet</b> .....	25
<b>Tableau 5: Plan de financement du projet en fonction des pays</b> .....	25
<b>Tableau 6: Cadre logique axé sur les résultats du projet de construction du pont de Rosso</b> .....	37
<b>Tableau 7: Calendrier de suivi</b> .....	41
<b>Tableau 8: Réunions de suivi</b> .....	52

## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe 1: Cadre logique axé sur les résultats révisé</b> .....	63
<b>Annexe 2: les rôles et responsabilités des membres de l'UGP intervenant dans le suivi et l'évaluation du projet</b> .....	65
<b>Annexe 3: Modèle de PTBA</b> .....	67
<b>Annexe 4: Cadre de performance</b> .....	69
<b>Annexe 5: fiche mensuelle de suivi des activités</b> .....	71
<b>Annexe 6: Modèle de tableau d'analyse comparative des réalisations techniques et financières</b> .....	72
<b>Annexe 7: Cadre de rendement</b> .....	74
<b>Annexe 8: Guide d'entretien</b> .....	76
<b>Annexe 9: Questionnaire</b> .....	77
<b>Annexe 10: grille d'analyse</b> .....	80
<b>Annexe 11: Plan de situation du Projet de construction du Pont de Rosso</b> .....	81

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>PARTIE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES, METHODOLOGIE ET CONTEXTE</b> ....	6
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE</b> .....	7
<b>Section1 : Définition des notions</b> .....	7
<b>Section2 : Système de suivi et évaluation</b> .....	14
<b>CHAPITRE 2 : CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE</b> .....	19
<b>Section1 : Contexte général et particulier de l'étude</b> .....	19
<b>Section 2 : Le cadre méthodologique</b> .....	27
<b>PARTIE 2 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET PROPOSITION</b> ...	33
<b>CHAPITRE 3 : ETAT DES LIEUX DES ELEMENTS UTILES DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO EN VUE DE LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS</b> .....	34
<b>Section 1 : Présentation de l'existant en termes de conception du SSEAR</b> .....	34
<b>Section 2 : Présentation des prévisions pour la mise en œuvre du SSEAR du projet de construction du pont de Rosso</b> .....	40
<b>CHAPITRE 4 : TRAITEMENT, ANALYSE DES DONNEES ET PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS</b> .....	43
<b>Section 1 : Traitement et analyse des éléments existant</b> .....	43
<b>Section 2 : Proposition d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats selon le modèle de la banque mondiale</b> .....	46
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	56
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	59
<b>ANNEXES</b> .....	62
<b>TABLE DES MATIERRES</b> .....	82

## INTRODUCTION GENERALE

### Contexte

L'intégration régionale et les infrastructures ont été et constituent des domaines clés d'investissement des programmes internationaux comme le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) pour booster la croissance économique des Etats africains. Sur la période 2009-2013, 11,49% des dépenses du NEPAD ont été consacrées au domaine « intégration régionale et infrastructure <sup>1</sup>». Le déficit structurel en infrastructures dans les pays africains constitue un sérieux handicap à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté. Entre l'économie et les infrastructures, il existe donc un lien pour promouvoir une croissance inclusive et un développement durable. Selon la Banque Africaine de Développement (BAD), la croissance inclusive (CI), est une croissance économique dont le résultat permet plus de possibilités de développement socio-économique durable pour le plus grand nombre de personnes, de régions et de pays, protégeant en même temps les groupes vulnérables, tout ceci dans un environnement d'équité, de justice égale et de pluralité politique.<sup>2</sup> En fait, le coût élevé du transport, de l'énergie et de l'accès à l'Internet constitue un frein majeur à la croissance économique et est en partie associé à la marginalisation constante de l'Afrique dans l'économie mondiale<sup>3</sup>.

Dans cette perspective de développement socio-économique et de lutte contre la pauvreté, depuis l'an 2000, une transformation s'opère dans les cadres stratégiques de références notamment avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Le développement socio-économique durable, pour bon nombre des pays africains, passe par les projets de développement. Ces projets sont essentiellement centrés sur quatre (4) secteurs principaux à savoir : l'agriculture, les ressources naturelles, les infrastructures et l'énergie.

Le NEPAD, en sa qualité de programme de développement phare de l'Union Africaine (UA), considère que le développement des infrastructures est une priorité sectorielle déterminante<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> NEPAD strategic 2014 2017

<sup>2</sup> Source : <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/Note%206%20-%20Croissance%20Inclusive%20Fr.pdf> (définition de la croissance économique)

<sup>3</sup> Source [http://jaga.afrique-gouvernance.net/\\_docs/48999584.pdf](http://jaga.afrique-gouvernance.net/_docs/48999584.pdf) (LE DEVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES COMME AGENT CATALYSEUR DE LA CROISSANCE ECONOMIQUE EN AFRIQUE)

<sup>4</sup> [http://jaga.afrique-gouvernance.net/\\_docs/48999584.pdf](http://jaga.afrique-gouvernance.net/_docs/48999584.pdf)

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

Conscient que l'amélioration de l'accès aux réseaux intégrés d'infrastructures régionales et continentales entraîne un développement positif en Afrique, et par conséquent l'amélioration des niveaux de vie, l'accès à l'énergie et la sécurité alimentaire, il a été mis en place un Programme de Développement des Infrastructures en Afrique (PIDA). Le PIDA est géré par (i) la Commission de l'Union Africaine (UA), (ii) l'Agence de Planification et de Coordination du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) et (iii) la Banque africaine de développement (BAD). Cinquante et un (51) projets y sont logés avec un coût estimé à 360 milliards de dollars des États-Unis jusqu'en 2040.<sup>5</sup>

Dans le but d'atteindre les différents objectifs fixés et d'accroître les performances des programmes et projets de développement, les pays en développement ont mis un accent particulier sur le suivi et évaluation des projets et programmes. Depuis la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement<sup>6</sup> en 2005, le suivi et évaluation axés sur les résultats est devenu l'une des priorités des partenaires techniques et financiers (PTF), pour les projets dans lesquelles ils interviennent et même une condition de financement.

### **Problématique**

Entre les deux rives du fleuve Sénégal, frontière naturelle du Sénégal et de la Mauritanie, l'absence de pont a longtemps constitué un handicap majeur à la mise en œuvre des politiques économiques et d'intégration régionale. C'est ainsi les deux pays ont bénéficié d'un prêt de la Banque africaine de Développement, à hauteur de 40.7 millions d'euros (31,3 millions d'euros à la République islamique de Mauritanie et 9,4 millions d'Euros à la République du Sénégal) pour le financement de la construction du pont de Rosso. Le pont contribuera à la croissance économique inclusive des deux pays à travers l'augmentation des échanges commerciaux et plus largement l'essor des activités de transport routier entre l'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Ouest.

L'enjeu du suivi et évaluation des projets de développement prend aujourd'hui plus en plus d'ampleur. Les Etats et organismes bénéficiaires des projets de développements tentent de répondre de façon adéquate aux exigences des PTF qui sont de plus en plus regardantes pour une gestion saine, responsable, transparente et efficace de l'exécution des projets et pour l'obtention de résultats tangibles en terme d'effets et impact voulus par le projet ou le

<sup>5</sup> Source : <http://rightsindevelopment.org/wp-content/uploads/2016/06/Financement-du-de%CC%81veloppement-en-Afrique-mai-2016.pdf> (Le financement du développement en Afrique)

<sup>6</sup> <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf> (Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005))

programme. La BAD à travers son cycle de projet procède à des évaluations ex-anté et ex-post des projets qu'elle finance. Cette exigence de résultats concrets des bailleurs de fonds a entraîné l'émergence de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), donc le suivi et évaluation axé sur les résultats.

Remarquons que les projets et programmes ayant des éléments solides de suivi et évaluation ont tendance à perdurer et atteindre les résultats escomptés. Le système de suivi-évaluation mis en place permet aux responsables d'avoir régulièrement des informations sur le déroulement des activités donc de détecter très tôt les problèmes et de prendre des décisions pour une orientation vers l'atteinte des résultats.

Dans les projets d'infrastructure, force est de constater que l'enjeu du suivi et évaluation est d'une grande importance compte tenu de leur envergure. Ce sont des projets à coût de millions et milliards, sur une durée relativement longue avec de rigoureuses contraintes de qualité. Les échecs souvent constatés de ce fait révèlent entre autres<sup>7</sup> de l'absence de planification des activités de suivi et évaluation ; l'irrégularité de la mise en œuvre des activités de suivi et d'évaluation ; la défaillance du système de communication ; l'inadéquation des méthodes de collecte et d'analyse de données. Celles-ci entraînent des effets réversibles sur le cycle de vie du projet à savoir des retards dans l'exécution des activités du projet, donc le rallongement de la durée du projet, qui s'accompagne d'un dépassement budgétaire ; une mauvaise diffusion de l'information, empêchant une analyse des données efficace ; la non atteinte des résultats préalablement fixés ; etc.

Au regard de ce qui précède, la mise en place d'un système performant de suivi et évaluation est capitale pour l'atteinte des résultats du projet de construction du pont de Rosso. Après la phase d'étude avec comme chef de file la Mauritanie, les travaux de construction (le Sénégal en tête) doivent démarrer en 2018. La phase étude du projet a duré plus de vingt (20) mois au lieu de neuf (9) mois prévus et la phase exécution est déjà à un (1) an de retard. A ce niveau et ne disposant pas encore d'un système de suivi et évaluation, un long dépassement de délais risquerait d'être accusé avec comme conséquence un dépassement budgétaire énorme.

C'est dans cette optique que l'étude propose de concevoir un système de suivi et évaluation axé sur les résultats pour le projet de construction du Pont de Rosso (PCPR).

---

<sup>7</sup> Source : Ornella Fiona DEHOUE (2015) « Conception d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats : Cas des projets routiers de la DGTP du Bénin », CESAG grande école/Master professionnelle en science de gestion option gestion des projets, CESAG, Dakar

### **Questions de recherche :**

Comment doter le projet de construction du pont de Rosso d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats ?

Les questions spécifiques suivantes permettront de répondre à la question centrale :

- Qu'est-ce qu'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats ?
- Comment concevoir un système de suivi et évaluation axé sur les résultats pour le projet ?
- Quels sont les éléments du projet de construction du pont de Rosso qui sont utiles en matière de suivi et évaluation ?
- Quel système de suivi et évaluation axé sur les résultats proposé pour le projet de construction du pont de Rosso ?

### **Objectifs de l'étude :**

L'objectif général de cette étude est de concevoir un système de suivi et évaluation axé sur les résultats afin de permettre au projet de construction de pont de Rosso (Sénégal-Mauritanie) d'atteindre ses résultats.

Et d'une manière plus spécifique il s'agit de :

- présenter un système de suivi et évaluation axé sur les résultats ;
- définir les différentes étapes de conception d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats ;
- faire l'état des lieux des éléments utiles du projet de construction du pont de Rosso en vue de la conception et la mise en œuvre d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats ;
- proposer un système de suivi et évaluation axé sur les résultats (SSEAR) pour le projet de construction de pont de Rosso .

### **Délimitation champs de l'étude**

Dans le souci de circonscrire le champ de l'étude, ce travail est limité au suivi et évaluation d'un projet d'infrastructure routier : le cas du projet de construction du pont de Rosso. Le travail consiste à définir les étapes de conception et à concevoir un SSEAR pour le projet.

### **Intérêt de l'étude**

Les acteurs suivants trouvent un intérêt dans la présente étude.

**Pour le CESAG :** cette étude vient renforcer la documentation dans le domaine de la gestion des projets de développement et plus précisément en suivi et évaluation axée sur les résultats des projets d'infrastructures routières.

**Pour les étudiants du CESAG :** c'est une base de réflexion pour tous ceux qui souhaitent faire des recherches sur le suivi et évaluation dans les projets de développement et plus spécifiquement des projets d'infrastructures routières.

**Pour l'unité de gestion du projet :** la présente étude permet au projet de disposer d'un système performant de suivi et évaluation axé sur les résultats.

**Pour le rédacteur :** l'intérêt réside dans la consolidation des acquis théoriques reçus en gestion des projets particulièrement dans le domaine du suivi et évaluation axé sur les résultats.

### **Démarche de l'étude**

La démarche repose sur :

- une revue de la littérature sur la gestion de projets en général et sur le suivi et l'évaluation en particulier ;
- la collecte et l'analyse de la documentation existant sur le suivi et évaluation du projet de construction du pont de Rosso;
- la collecte de données à travers des entretiens avec les responsables du projet de construction du pont de Rosso;
- le traitement des données collectées et l'analyse des résultats ;
- la présentation des résultats et la proposition d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats (SSEAR) pour le projet de construction du pont de Rosso.

### **Annnonce du plan**

Outre l'introduction et la conclusion générales, l'étude s'articule autour de deux (2) grandes parties subdivisées chacune en deux (2) chapitres.

La première partie aborde les fondements théoriques, la méthodologie et le contexte. Quant à la deuxième partie, elle présente les éléments du projet utiles à la conception d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats pour le projet, le traitement et l'analyse des résultats, et fait la proposition d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats pour le projet de construction du pont de Rosso.

**PARTIE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES,  
METHODOLOGIE ET CONTEXTE**

## CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE

Le présent chapitre définit quelques notions sur les projets et un système de suivi et évaluation de projets plus particulièrement.

### Section1 : Définition des notions

La section 1 présente quelques notions fondamentales sur les concepts de plan, programme projet, de suivi et d'évaluation.

#### 1.1 Notions fondamentales

##### 1.1.1 Définition des concepts : Plan - programme – projet

###### Plan

Un plan de développement économique et social représente un ensemble de dispositions destinées à permettre à l'économie d'un pays ou d'une région d'atteindre, au cours d'un certain temps défini, des objectifs de croissance ou de développement.<sup>8</sup> Le plan est conçu par les autorités étatiques et se décline en programmes d'investissement sectoriels ou régionaux avec un objectif sectoriel bien défini : l'objectif général du programme.

###### Programme

Un programme de développement est défini par la commission européenne comme étant une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun au niveau sectoriel, national ou international.<sup>9</sup>

###### Projet

En ce qui concerne la définition du projet, il en existe plusieurs :

- « Un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (telles que main d'oeuvre, devises, etc.) et dont on (certains individus, groupes ou classes sociales ou la collectivité entière) attend des revenus, ou autres avantages monétaires ou non monétaires. » (Bridier et Michailof, 1995: p.1; tire de A. Traoré, note de cours).<sup>10</sup>

---

8 Edoé Djimiri Agbodjan avec l'appui des professeurs A. TRAORE et Mboulé FALL (2016); Cours contexte de la gestion des projets, MBA/GP, CESAG, Dakar ;Page 49

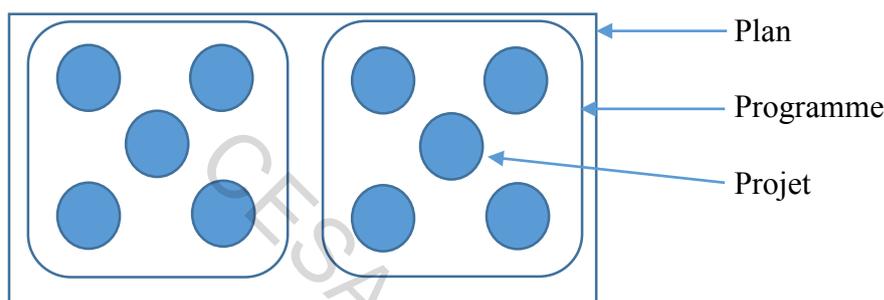
9 Ibrahima Mboulé FALL (2012), Support de cours Introduction sur les projets, CESAG grande école/MPSG option gestion des projets, CESAG, Dakar

10 Bridier et Michailof (1995), Guide pratique d'analyse des projets : choix des investissements, 5ème édition, Paris, Economica,

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

Au regard de ce qui précède, le projet peut être défini comme un ensemble d'activités interdépendantes menées de manière coordonnée afin d'atteindre un objectif préalablement défini avec des contraintes de qualité, de coût et de délai.

**Figure 1: Plan-Programme-Projet**



Sources : Auteur du mémoire

DECLERK et OLSEN définissent la gestion de projets comme : « un ensemble de méthodes et de techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite des activités temporaires fortement irréversible, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps, en engageant des ressources rares et limitées »

### 1.1.2 Etapes du cycle de vie d'un projet et les différents types de projet

On appelle cycle de vie d'un projet l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit.<sup>11</sup> En d'autres termes le cycle de vie d'un projet regroupe l'ensemble des étapes de la vie d'un projet, de l'identification à son évaluation.

Tous les projets ne sont pas décomposés de la même manière, ceci dépend des différents bailleurs : huit (8) phases pour la Banque mondiale (BM), neuf (9) phases pour la Banque africaine de développement (BAD), six phases pour l'Union Européenne (UE)etc. Cependant quel que soit la nature du projet ou le bailleur qui le finance les étapes peuvent être regroupées en trois phases principales : préparation, exécution et clôture.

Dans le cadre de cette étude les neuf (9) phases de la BAD sont retenues.

<sup>11</sup> Ibrahima Mboule FALL, Support de cours Introduction sur les projets (2012), CESAG grande école/MPSG option gestion des projets , CESAG, Dakar.

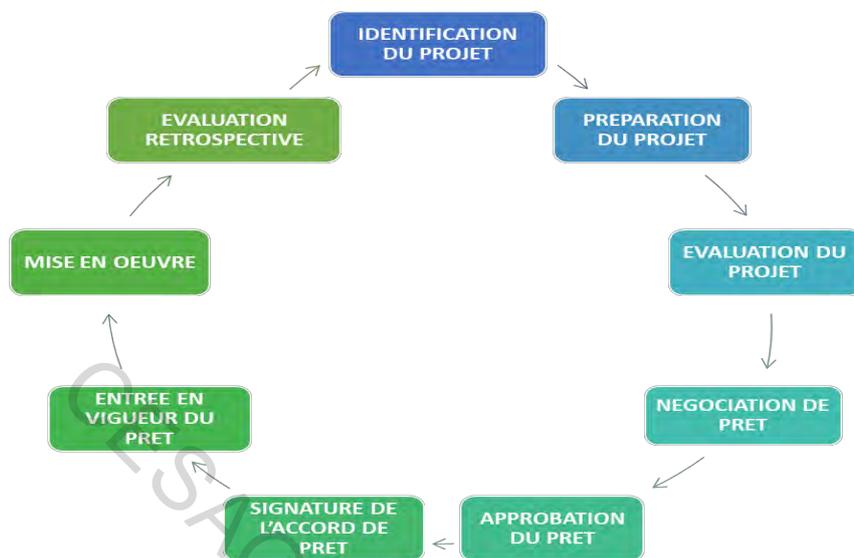
- **Identification du projet** : l'identification est faite sur la base du document stratégique pays (établi par la Banque et le pays emprunteur) dans lequel les grands axes de développement à moyen et long terme sont définis par les deux parties.
- **Préparation du projet** : La préparation commence par la manifestation de la Banque à financer le projet ou le programme et vise essentiellement à cadrer le projet ou programme avec le document de stratégie pays. Cette étude est faite par la BAD, le pays emprunteur et les différentes parties prenantes.
- **Evaluation du projet** : L'évaluation consiste à faire un examen de la faisabilité du projet (technique, financière, économique, institutionnelle, environnementale, marketing et gestion, ainsi que l'impact social potentiel du projet).
- **Négociation de prêt** : La négociation concerne les objectifs, la description du projet, le montant du prêt, le chronogramme d'exécution du budget, les méthodes et calendrier de décaissement, la proposition de date pour la signature du prêt, etc.
- **Approbation du prêt** : Suite à la négociation, la proposition de prêt est soumise à l'approbation du Conseil d'Administration de la BAD.
- **Signature de l'accord de prêt** : L'accord de Prêt désigne l'accord, tel qu'amendé de temps à autre, conclu aux fins du prêt entre la Banque et l'Emprunteur.<sup>12</sup>
- **Entrée en vigueur du prêt** : L'accord entre en vigueur après que les deux parties (banque et pays emprunteur) ont rempli certaines conditions préalables au premier décaissement à savoir : la désignation des signataires autorisés, la soumission d'un avis juridique, la présentation du calendrier des investissements, la présentation de la liste des biens et services à acquérir, l'ouverture et le maintien d'un compte spécial projet, la mise en place d'une cellule d'exécution du projet, toutes autres conditions arrêtées au cours de la négociation et reconnues comme devant être remplies avant le premier décaissement. A cela s'ajoute les clauses d'entrée en vigueur du cofinancement.
- **La mise en œuvre** : C'est la phase de l'exécution effective du projet et réalisée par la cellule d'exécution du projet, comme préalablement convenu, conformément au chronogramme et procédures convenus.
- **L'évaluation rétrospective** : L'évaluation porte une attention particulière sur la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité. Le département de l'évaluation des

---

<sup>12</sup> <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Legal-Documents/30774810-FR-NOUVELLES-CONDITIONS-GENERALES-BAD-ENTITES-SOUVERAINES-2008.PDF>, Conditions Générales applicables aux Accords de Prêt et aux Accords de Garantie de la Banque africaine de développement (Entités Souveraines)

opérations (OPEV) est chargé de savoir si les objectifs des projets et programmes sont atteints ou non.

**Figure 2: Cycle de vie d'un projet financé par la BAD**



**Source : Auteur du mémoire**

Les projets peuvent être classés en plusieurs types en fonction d'un certain nombre de critères qui sont la finalité, la nature, la taille, la nature juridique, la nature des ressources humaines, l'articulation entre les projets. Selon la nature, on distingue les projets ouvrage, produit et organisationnel. Le projet ouvrage est relatif à un projet unique, non récurrent et qui est un bien livrable : ponts, autoroute, barrage, immeuble, etc.

Dans le cadre d'un projet de construction de pont, divers acteurs interviennent: le maître d'ouvrage (l'entité porteuse d'un besoin et de l'idée du projet), le bureau d'études (mène des études sommaires et/ou détaillées nécessaires à la mise en œuvre du projet), le bureau de contrôle (vérifie le respect des normes de construction), l'entreprise exécutante (assure la réalisation physique du projet conformément au marché conclu avec le maître d'ouvrage), les partenaires techniques et financiers (PTFs) (des institutions financières ou des organismes sous régionaux, régionaux) , les usagers de la route (les bénéficiaires directs du projet), les personnes impactées (l'ensemble des personnes qui se trouvent sur l'environnement immédiat du projet et affectées par celui-ci) et le public (l'ensemble des personnes qui constituent l'environnement humain du projet dans sa globalité).

### **1.1.3 Les caractéristiques d'un projet**

Un projet, peu importe sa nature ou sa typologie présente des caractéristiques qui le différencie des autres activités humaines à savoir : la nouveauté, l'unicité, la durée limitée, l'assujettissement à des contraintes rigoureuses, un cycle de vie dynamique, implication de nombreux intervenants, un contexte d'incertitude.

## **1.2 Notion de suivi et évaluation et de gestion axée sur les résultats**

### **1.2.1 Suivi et évaluation**

Le suivi traditionnel est un processus continu de collecte et d'analyse de données dans le but de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les produits et autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan et d'apporter en cas d'écarts significatifs entre prévisions et réalisations, les mesures correctives nécessaires. Il prend en compte les coûts (suivi des dépenses), le temps (suivi du calendrier) et la qualité (respect du cahier de charges et des performances).

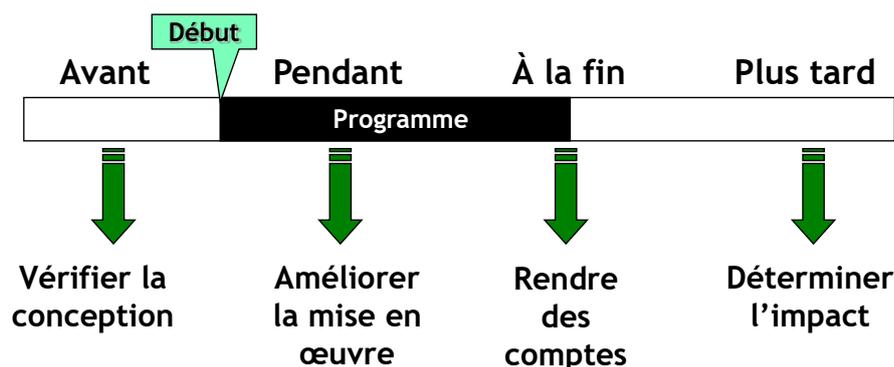
A l'inverse du suivi traditionnel, le suivi axé sur les résultats prend en compte non seulement le suivi de l'exécution mais aussi le suivi des résultats, des effets et l'impact attendus.

Selon le guide du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats du Programme des Nations Unis pour le Développement (PNUD), l'évaluation est une opération sélective qui vise à apprécier systématiquement et de manière objective les progrès dans la réalisation d'un effet.

L'évaluation est une appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées ou en cours visant à déterminer le niveau de réalisation des objectifs fixés et de leurs contributions à la prise de décision. Ainsi il cherche à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité les effets et l'impact d'un projet par rapport aux objectifs.

Il existe différents types d'évaluation : selon le moment et la provenance de l'expert. Selon le moment on distingue l'évaluation diagnostique (prospective ou ex ante), évaluation formative ou à mi-parcours, évaluation sommative/finale et l'évaluation ex post.

**Figure 3 : La typologie de l'évaluation selon le moment**



**Source : Support de cours suivi et évaluation MBA GP A, Boubacar AW, 2017**

Et selon la provenance on distingue l'évaluation interne (réalisée par des personnes appartenant au projet) , externe ou indépendante (réalisé par un consultant externe) ; évaluation mixte ou participative (réalisée à la fois par des personnes travaillant dans le projet, un consultant extérieur et les parties prenantes)<sup>13</sup>

### **1.2.2 Différences entre suivi et évaluation**

Bien que complémentaire, il existe des différences entre le suivi et l'évaluation. Le tableau ci-dessous relate quelques différences.

<sup>13</sup> M. AW Aboubacar (2017), Support de cours suivi et évaluation en contexte de développement, MBA/GP, CESAG, Dakar

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

<b>Rubriques</b>	<b>Suivi</b>	<b>Evaluation</b>
Fréquence	Périodique, fréquence régulière	Episodique, à mi-parcours, à postériori
Action Principale	Enregistrement, supervision, comparaison avec le planning	Appréciation, mesure des effets, attribution des causalités
Objectif	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	Informations fournies régulièrement par le système de gestion	Information de suivi, plus études, enquêtes, analyses, entretiens
Commanditaires	Chef de projet responsable de la conduite du projet	Autorités ayant décidé de la réalisation du projet
Réalisation par	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
Destinataire Principal	Chef de projet, équipe de réalisation	Autorités ayant décidé de la réalisation du projet

Source : A TRAORE support de cours suivi évaluation (2015), MBA/GP, Dakar, 2015

### 1.2.3 Extrants, effets, impacts, indicateur et la gestion axée sur les résultats

#### Extrants

Aussi appelés résultats à court terme ou résultats immédiats, ils sont produits par ou pour le compte des organisations chargées de la prestation du projet/programme et représentent les conséquences directes des activités du projet. Ils représentent l'ensemble des produits et services livrés qui contribuent à l'atteinte des effets souhaités.

#### Effets

En matière de développement, les effets sont des résultats à moyen terme devant profiter à une population cible définie et représentent la conséquence logique de l'achèvement d'une série cohérente et définie d'extrants entraînant ainsi le changement des conditions de vie des bénéficiaires du projet ou du programme.

## **Impact**

C'est le résultat de longue haleine en matière de développement et au plan social qui constituerait la conséquence logique de l'achèvement d'une série cohérente et définie d'effets.

## **Indicateur**

L'indicateur peut être défini comme le mode de mesure d'un objectif, d'un résultat à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un critère de qualité ou d'une variable contextuelle. L'indicateur peut être de ressources, de résultats ou d'impact, entre autres.

## **Gestion axée sur les résultats**

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

## **Section2 : Système de suivi et évaluation**

Dans cette section seront présentés les outils de suivi et d'évaluation et les étapes de conception d'un système de suivi et évaluation.

### **2.1 Les outils d'un système de suivi et évaluation**

#### **2.1.1 Définition**

Un outil de suivi et évaluation peut être défini comme un support, un document existant ou à élaborer par ou pour le projet destiné à identifier, collecter et analyser les données en vue de produire des informations.

#### **2.1.2 Outils d'un système de SE**

Il existe plusieurs outils permettant de faire un bon suivi et évaluation d'un projet, entre autres : le plan de travail et budget annuel, le cadre Logique, le cadre de performance, le cadre de mesure du rendement, Work Breakdown Structure, le PERT, le GANTT, les indicateurs de normes C.

Le plan de travail et budget annuel est un document qui décrit de façon détaillée les aspects opérationnels d'un projet, en se fondant sur le plan stratégique et la situation sur le terrain. Il

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

sert de base de programmation détaillée des activités, des tâches spécifiques et de suivi de l'avancement du projet au niveau des activités et de l'utilisation/allocation des ressources. <sup>14</sup>

Selon le dictionnaire de management de projet, le cadre logique est une matrice qui représente la logique d'intervention, les hypothèses, les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification d'un projet. <sup>15</sup>

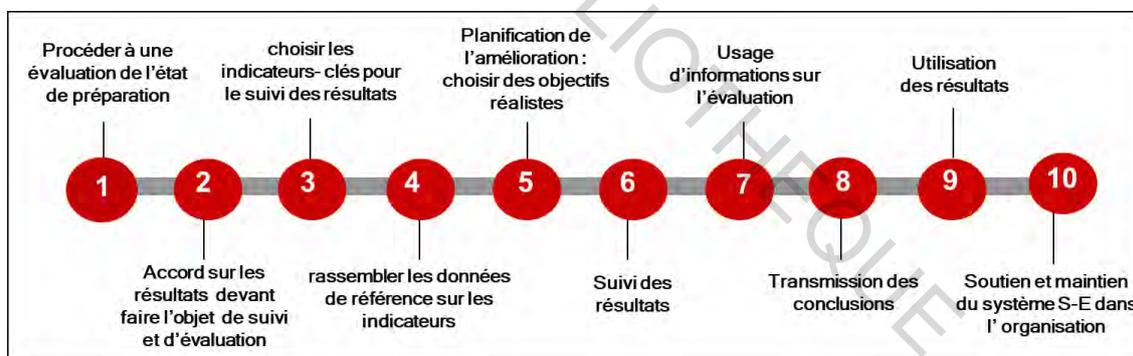
Le cadre de performance est un tableau qui retrace pour chaque indicateur d'impact, d'effets et d'extrants, les données de base (référence), les valeurs cibles à atteindre annuellement et les commentaires (si les valeurs cibles ont été atteint ou pas et les raisons).

Cadre de mesure du rendement est une matrice qui renseigne, pour chaque résultat (impact, effet, extrant), les indicateurs de rendement, les sources de données, les méthodes de collecte, la fréquence de collectes et les responsables.

## 2.2 Les étapes de conception d'un système de suivi évaluation

Les dix (10) étapes à suivre pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats selon la banque mondiale seront déclinées. <sup>16</sup>

**Figure 4: Les étapes de conception d'un système de suivi évaluation**



**Source : Jody Zall Kusek/Ray C. Rist (2006), VERS UNE CULTURE DU RÉSULTAT/ Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Edition saint-Martin, Québec (Canada)**

<sup>14</sup> <https://www.ifad.org/documents/10180/216e804e-9722-4a0b-abae-c2c7d9cec934> (FIDA, Guide pratique de S&E des projets Annexe A/ terminologie du suivi évaluation)

<sup>15</sup> AFITEP (2010), Dictionnaire de management de projet, afnor édition, France

Source : <sup>16</sup>Jody Zall Kusek/Ray C. Rist (2006), VERS UNE CULTURE DU RÉSULTAT Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Edition saint-Martin, Québec (Canada)

### **2.2.1 Conception**

#### **Étape 1 : Procéder à un examen de l'état de préparation**

On entend par examen de l'état de préparation, une approche qui permet de procurer un cadre analytique pour évaluer la capacité et la volonté d'un gouvernement ou d'une organisation à élaborer un système de suivi et évaluation axé sur les résultats.

#### **Étape 2 : S'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer**

Cette étape consiste à s'accorder sur les résultats (réalisations) qui doivent faire l'objet du suivi et l'évaluation. Ces réalisations découlent des objectifs : s'accorder là-dessus permet déjà de savoir où l'on va avant de s'engager.

#### **Étape 3 : Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les réalisations**

Les indicateurs sont les variables quantitatives et qualitatives qui permettent de mesurer, d'une manière simple et fiable, si les résultats prévus sont atteints ou pas et de mettre en évidence les changements liés à une intervention. Dans l'élaboration des indicateurs il convient de veiller à ce qu'ils soient CREAM (Clear/clair: Relevant /pertinent ; economic /économique ; adequate /adéquat ; monitorable /susceptible d'être suivi). Pour construire un indicateur, on ajoute à l'indicateur de base la dimension quantité, qualité et durée.

#### **Étape 4 : Établir des points de comparaison et recueillir des données sur les indicateurs**

Cette étape consiste à établir des données témoins (données de référence), c'est-à-dire établir la position du moment par rapport à la réalisation ciblée. Les sources des données de base peuvent être primaires (données rassemblées spécifiquement par le projet) ou secondaires (recueillies pour une autre fin).

#### **Étape 5 : Planifier les améliorations – Sélectionner les cibles pour les résultats**

Après avoir recueilli les données témoins pour les indicateurs, la prochaine étape consiste à établir des cibles pour les résultats ; c'est-à-dire ce qui peut être accompli dans une période donnée. Les cibles dépendent des réalisations, des indicateurs et des points de comparaison.

### **2.2.2 Mise en œuvre**

#### **Étape 6 : Surveiller les résultats**

A cette étape, les données sont collectées à tous les niveaux : le suivi de la mise en œuvre (intrants, activités, extrants) et le suivi des résultats (effets et impacts).

Le système de suivi inclut un plan explicite de collecte et d'analyse des données qui énumère en détail les éléments suivants: les instruments de collecte de données devant être utilisés , la fréquence de la collecte de données , la méthode d'analyse et d'interprétation des données , les personnes responsables de recueillir les données , les partenaires dans la collecte des données (s'il y en a), les personnes responsables de l'analyse, l'interprétation et la diffusion des données , les personnes à qui l'information sera utile , les procédures de diffusion , le travail complémentaire.

### **Étape 7 : Le rôle des évaluations**

Le rôle de l'évaluation est de fournir l'information sur la stratégie (fait-on les bonnes choses ?) ; sur les opérations (fait-on les choses correctement ?) et sur l'apprentissage (existe-t-il de meilleures façons de faire les choses ?).

### **Étape 8 : Présenter les données obtenues**

Cette étape permet de livrer des renseignements sur le statut des projets, programmes ou politiques ; de fournir des indices aux problèmes ; de créer des occasions pour prendre en charge les changements ; de fournir des informations dans le temps sur les tendances et les orientations ; d'aider à confirmer ou à contester la validité de la théorie du changement.

### **Étape 9 : Utiliser les données obtenues**

Les données obtenues sont utilisées pour :

- satisfaire l'exigence de responsabilité de la part des autorités élues et du public ;
- aider à formuler et à justifier des requêtes budgétaires ;
- aider à prendre des décisions opérationnelles relatives à l'allocation de ressources ;
- déclencher des examens approfondis sur les problèmes de performance soulevés et les solutions y afférentes ;
- aider à motiver le personnel à poursuivre les améliorations des programmes ;
- faire le suivi des performances du projet ou programme par rapport aux objectifs de résultats ;
- fournir des données pour des évaluations spéciales et en profondeur de programme ;
- faire le suivi du rendement de la prestation de services par rapport aux objectifs précis de résultats ;
- fournir un soutien stratégique et d'autres efforts de planification à long terme ;
- communiquer avec le public pour instaurer une confiance publique ;

### **Étape 10 : Maintenir le système de suivi et d'évaluation au sein de l'organisation**

Pour maintenir le système de suivi et évaluation, six éléments sont essentiels : demande de conception d'un tel système par les autorités compétentes, rôles et responsabilités clairement définis, informations crédibles et dignes de foi, responsabilité, capacité, incitations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 2 : CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre donnera un aperçu global du contexte général des infrastructures au Sénégal et en Mauritanie suivi de la présentation du projet de construction du pont de Rosso pour ensuite terminer par la présentation de la méthodologie que nous allons utiliser.

### Section1 : Contexte général et particulier de l'étude

Dans cette section seront présentés le cadre institutionnel des transports au Sénégal et en Mauritanie suivi d'une brève présentation du projet de construction du pont de Rosso

#### 1.1 Présentation du cadre institutionnel des transports (Sénégal, Mauritanie)

##### 1.1.1 Aperçu du secteur des infrastructures au Sénégal

Au Sénégal, les principales infrastructures de transport sont les réseaux routiers, ferroviaires, portuaires et aéroportuaires. Les infrastructures et services de transport constituent un des sous-secteurs d'appui à la création de richesses pour une réduction de la pauvreté. La contribution du sous-secteur à la formation du Produit Intérieur Brut est de 4% en moyenne sur la période 2000-2011, alors que sa part dans la valeur ajoutée du secteur tertiaire est de 9% en moyenne de 2000 à 2011. Sa contribution au PIB a augmenté de 50 % les 5 dernières années.<sup>17</sup>

**Tableau 2: La contribution du sous-secteur à la formation du PIB**

Contribution au PIB	2010	2012	2014	2016	2018
En Milliards de FCFA	240.3	282.8	estimation 317.7	estimation 349.9	estimation 370.2

**Source : Document du projet de construction du pont de Rosso, Rapport d'évaluation du projet**

La préparation et la mise en œuvre de la politique nationale dans les domaines des transports et des infrastructures sont à la charge du Ministère des Infrastructures, des Transports Terrestres et du Désenclavement (MITTD). Pour mener à bien sa mission, le MITTD dispose de directions centrales, d'organismes rattachés, de structures déconcentrées et d'établissements à caractère professionnel. Suite à la réforme institutionnelle, le sous-secteur dispose depuis 2007 d'un fond routier de seconde génération, FERA (Fonds d'Entretien Routier Autonome), alimenté par les

<sup>17</sup> [https://sn.ambafrance.org/IMG/pdf/GC2014-025\\_-\\_Note\\_-\\_Infrastructures\\_et\\_Services\\_de\\_Transports\\_-\\_version\\_Fr.pdf?3546/5768ba0688fbc8257ce97eee32c71f0cfa2d5183](https://sn.ambafrance.org/IMG/pdf/GC2014-025_-_Note_-_Infrastructures_et_Services_de_Transports_-_version_Fr.pdf?3546/5768ba0688fbc8257ce97eee32c71f0cfa2d5183) (NOTE TECHNIQUE THEMATIQUE Infrastructures et services de transport)

taxes sur le carburant, d'une agence routière autonome, l'Agence des travaux et de Gestion des Routes (AGEROUTE) du Sénégal et de la Direction des routes.

La mission du FERA est : (i) mobiliser les ressources nécessaires au financement de l'entretien routier ; et (ii) financer l'entretien et l'exploitation du réseau routier de manière efficace et transparente. Le FERA est alimenté par : (i) une dotation budgétaire ; (ii) la taxe parafiscale sur les produits pétroliers ; (iii) des redevances directes liées à l'exploitation du réseau routier ; et (iv) des fonds de concours, dons, legs, et toutes autres ressources provenant de convention de financements destinées au réseau routier. Les agences d'exécutions ou maîtres d'ouvrages délégués exerçant des responsabilités de maître d'ouvrage en charge de l'entretien du réseau routier sont les bénéficiaires du fonds.

Entité administrative de l'Etat, l'Agence des Travaux et de Gestion des Routes « AGEROUTE Sénégal » est sous la responsabilité technique du MITTD et la responsabilité financière du ministère des finances. L'AGEROUTE Sénégal est chargée, de manière générale, de la mise en œuvre de tous les travaux de construction, de réhabilitation et d'entretien des routes, de ponts et autres ouvrages d'art ainsi que de la gestion du réseau routier classé. Egalement, dans le cadre de conventions particulières de financement pouvant lier l'Etat à des bailleurs de fonds, l'AGEROUTE Sénégal est chargée de la maîtrise d'ouvrage déléguée des projets routiers, pour le compte du MITTD, sauf dérogation. Dans ce cas de figure, elle agit en tant qu'agence d'exécution du Ministère des infrastructures.

La Direction des Routes est chargée :de (i) définir une politique cohérente de gestion de l'ensemble des infrastructures routières au Sénégal ; (ii) d'assurer une planification du développement du réseau routier national, une programmation des investissements et la constitution des dossiers techniques nécessaires à la mobilisation de leurs financements ; (iii) d'assurer la coordination technique des structures publiques et privées intervenant dans le domaine des infrastructures routières ; (iv) d'apporter un appui aux collectivités locales dans le domaine des infrastructures routières ; et (v) mettre en œuvre la stratégie nationale de développement des pistes rurales.

### **1.1.2 Aperçu du secteur des infrastructures en Mauritanie**

En Mauritanie, le secteur du transport occupe une part très importante dans l'économie. Secteur tertiaire, les transports constituent une branche de grande importance jouant un rôle moteur dans la croissance économique du pays. La contribution du secteur à la formation du produit intérieur brut (PIB) est estimée à 7%, mais ce chiffre ne reflète que partiellement l'effet de la

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

disponibilité et de la qualité des services de transport sur le reste des activités économiques, d'où l'enjeu du secteur en matière de croissance économique et de la réduction de la pauvreté.

Le Ministre de l'Équipement et des Transports est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'équipement et des transports routiers, ferroviaires, aériens, et fluviaux. Le Ministère de l'Équipement et des Transports est le maître d'œuvre des travaux de construction, de réhabilitation, de renforcement et d'entretien des infrastructures routières, ferroviaires, aériennes, maritimes et fluviales pour le compte des administrations publiques, des collectivités locales, des établissements et des organismes publics ou privés dans les conditions réglementaires en vigueur.<sup>18</sup>

L'organisation administrative du Ministère de l'Équipement et des Transports s'appuie sur les quatre (4) Directions centrales : la Direction des Etudes, de la Programmation et de la Coopération ; la Direction Générale des Transports Terrestres ; la Direction des Infrastructures de Transport ; la Direction des Affaires Administratives et Financières.

Le système national de transport Mauritanien comprend :

- le transport ferroviaire : le réseau ferroviaire d'une longueur d'environ 700 km exploité par la SNIM, relie la ville minière de Zouerate au port minéralier de Nouadhibou, et assure accessoirement un transport public de personnes sur une distance de 460 km ;
- le transport fluvial : il reste limité à des traversées du fleuve Sénégal, assurées par des bacs et des pirogues ;
- le transport aérien : le réseau aéroportuaire est composé de dix (10) aéroports dont deux (2) aéroports internationaux (Nouakchott, Nouadhibou) et un (1) troisième (Atar) ouvert au trafic international et les sept autres aéroports ne peuvent accueillir que des vols intérieurs (Aioun El Atrouss, Kaédi, Kiffa, Néma, Selibaby, Tidjkja et Zoueiratt) ;
- le transport maritime : les infrastructures portuaires sont constitués essentiellement des deux ports de commerce de Nouakchott et de Nouadhibou, et de deux appontements spécialisés à la gestion privée sont réservés pour le transport minéralier et pétrolier ;
- le transport routier : le réseau routier, d'une longueur totale de 11.047 km, est prépondérant pour les communications intérieures.

---

<sup>18</sup> Source :

<http://dlca.logcluster.org/download/attachments/10126601/Mauritania%20Memento%20Transport%20en%20Mauritanie.pdf?version=1&modificationDate=1454409007000&api=v2> (Mauritania Memento Transport en Mauritanie)

Bien que la demande de transport intérieur ne soit pas bien connue, le secteur routier occupe une place très importante parce que le transport routier assure en moyenne 90% des mouvements des marchandises et plus de 80% des déplacements des personnes.

## **1.2 Présentation du projet de construction du pont de Rosso**

### **1.2.1 Objectifs et composantes**

Le document de projet nous a permis de constater que le projet vise à atteindre les objectifs suivants :

Au niveau stratégique, le projet vise à contribuer au renforcement de la coopération et de l'intégration en Afrique par la réduction des chaînons manquants du corridor transafricain N°1 (le Caire-Dakar). L'objectif sectoriel du projet est l'amélioration du niveau de service sur l'axe Nouakchott - Dakar en vue d'accroître les échanges commerciaux sur les axes routiers transafricains. Sur le plan spécifique, le projet vise à améliorer : (i) les conditions de passage et de traversée de la frontière entre le Sénégal et la Mauritanie ; et (ii) l'accessibilité aux services de base et les conditions de vie des populations de la zone d'influence directe du Projet.

Le projet est décliné en quatre composantes telle que le décrit le tableau ci-dessous

**Tableau 3: Les composantes et phases du projet**

Composantes	CE (HTTD) en Millions d'UC	Description des composantes
<b>A. Travaux de Construction du pont et des voies d'accès</b>	<b>49,142</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(A.1) la construction du pont et ses viaducs d'accès d'une longueur totale d'environ 1461 ml sur le fleuve Sénégal, y/c les mesures environnementales ;</li> <li>•(A.2) 8,367 Km de raccordements routiers et aménagement de 2 carrefours giratoires ;</li> <li>•(A.3) 9.517 m<sup>2</sup> de parkings pour les véhicules ;</li> <li>•(A.4) les prestations de contrôle et surveillance desdits travaux ; et</li> <li>•(A.5) la sensibilisation des populations de la zone du projet.</li> </ul>
<b>B. Aménagements connexes</b>	<b>8,963</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(B.1) Aménagement de voiries urbaines et pistes rurales connexes,</li> <li>•(B.2) Réhabilitation d'infrastructures scolaires et sanitaires,</li> <li>•(B.3) Construction d'infrastructures urbaines (gare routière, gestion de déchets, extension d'adduction d'eau potable, etc.),</li> <li>•(B.4) Construction d'infrastructures marchandes ;</li> <li>•(B.5) Appui aux femmes, aux jeunes et aux personnes vulnérables et</li> <li>•(B.6) contrôle et surveillance des travaux des aménagements connexes.</li> </ul>
<b>C. Mise en œuvre des mesures de facilitation du transport et du transit</b>	<b>10,033</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(C.1) Études de conception et de fonctionnalité des Postes de Contrôle Frontaliers Juxtaposés,</li> <li>•(C.2) Construction et équipement de postes de contrôle juxtaposés,</li> <li>•(C.3) Prestations de Contrôle et surveillance des travaux des PCFJ,</li> <li>•(C.4) Formation/Sensibilisation des services frontaliers et des usagers,</li> <li>•(C.5) Harmonisation des procédures douanières des deux pays,</li> <li>•(C.6) Elaboration du manuel des procédures du Poste de Contrôle Unifié Frontalier ;</li> <li>•(C.7) Etude du schéma directeur de la ville de Rosso Mauritanie et</li> <li>•(C.8) Etude de la voie de contournement Ouest de la ville de Nouakchott.</li> </ul>
<b>D. Gestion et suivi du projet</b>	<b>1,755</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•D.1 - Appui à la Cellule de Gestion du projet</li> <li>•D.2 - Audit des Comptes du projet</li> <li>•D.3 - Suivi-évaluation des impacts socio-économiques du projet</li> </ul>

Source : Document de projet, rapport d'évaluation

### 1.2.2 Zone d'implantation du projet et les bénéficiaires du projet

La zone d'influence directe du projet (ZIP) concerne la Wilaya de Trarza (Région du Trarza) en Mauritanie et la commune de Rosso dans le département de Dagana (Région de Saint-Louis) au Sénégal avec une population totale de 1 143 402 habitants dont 50,6% de femmes. La zone d'influence élargie couvre l'Europe, l'Afrique du Nord et de l'Ouest, étant donné que le trafic terrestre entre l'Europe, l'Afrique du Nord et subsaharienne dépend de l'efficacité du corridor de transport Tanger-Nouakchott- Dakar - Lagos.

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

Avec une population estimée à 18.201 habitants dont 49% de femmes et 40% de jeunes, les activités économiques dans la commune de Rosso Sénégal sont essentiellement basées sur l'agriculture, la pêche, l'élevage. L'agriculture consiste principalement au maraichage et à la culture du riz dont 60% de la production est assignée à cette région pour atteindre l'autosuffisance alimentaire au Sénégal en 2017. Le tissu industriel comprend les d'entreprises de l'agro-industrie tels que les rizeries, les laiteries, etc. Bien que le taux brut de scolarisation s'élève à 89% dont 52% de filles ; la qualité de l'éducation est faible dû à des manques de classes. Cette situation avec sa position frontalière pousse beaucoup d'élèves à abandonner l'école pour s'adonner plutôt au petit commerce. La ville a 3 postes de santé en état de délabrement avec des voies d'accès non bitumées et on note la prévalence de pathologies d'origine hydrique comme le paludisme, la bilharziose du fait de la mauvaise accessibilité à l'eau potable et de l'utilisation par les ménages de l'eau polluée du fleuve.

Avec une population estimée à 57 726 habitants majoritairement jeunes (51% de moins de 15 ans et 54% sont des femmes) une bonne partie de la ville de Rosso Mauritanie est inondée pendant une longue période de l'année en raison de la situation de la ville dans la cuvette de la vallée du fleuve Sénégal et de l'insuffisance de collecteurs des eaux pluviales. Cette situation d'inondation prolongée conjuguée avec l'absence de système de gestion des ordures ménagères a des conséquences graves sur la santé publique et on note une recrudescence constante des formes graves de paludisme, bilharziose, etc. A cause du potentiel économique qu'offre la ville, le nombre des structures d'enseignements est limité et 42% de la population âgé de 10 à 65 ans s'adonnent à des activités rurales. La ville est un important pôle de développement agricole et des échanges commerciaux et au niveau national la ville de Rosso est le principal producteur de riz.

Les bénéficiaires principaux du projet sont les populations de la Wilaya de Trarza (Région du Trarza) et celle de la commune de Rosso dans le département de Dagana (Région de Saint-Louis) où les possibilités d'emplois se multiplieront et les revenus des ménages augmenteront, à la faveur de l'accroissement des activités économiques. Plus spécifiquement le projet aura un impact positif sur les agriculteurs, les commerçants, les transporteurs, les femmes et les enfants, les industriels à travers la construction du pont et des aménagements connexes. Les agriculteurs, les commerçants pourront désormais écouler facilement leurs produits et marchandises à travers le désenclavement des zones de production. Les transporteurs également verront leur chiffre d'affaires croître avec l'augmentation de la demande. Le projet

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

aura un impact positif sur les femmes et les jeunes en facilitant l'accès aux activités socio-économiques et par la création d'emplois plus formels et mieux rémunérés.

### 1.2.3 Coût et dispositif de financement du projet, impact environnemental, social du projet et exécution du projet

Le cout estimatif du projet en fonction des différentes composantes est la suivante :

**Tableau 4: Coût estimatif du projet**

Composantes	En millions d'Euros			En millions d'UC		
	Dev	ML	Total	Dev	ML	Total
1. Travaux de pont et voies d'accès	40,626	13,374	54,000	32,402	10,666	43,068
2. Aménagements connexes	0,421	9,428	9,849	0,335	7,520	7,855
3. Facilitation du transport et du transit	8,616	2,409	11,025	6,871	1,922	8,793
4. Gestion et suivi du projet	0,736	1,192	1,928	0,587	0,951	1,538
<b>Coût de base</b>	<b>50,399</b>	<b>26,403</b>	<b>76,802</b>	<b>40,196</b>	<b>21,058</b>	<b>61,254</b>
Imprévus physiques	5,040	2,640	7,680	4,020	2,106	6,125
Aléas financiers	2,069	1,084	3,153	1,650	0,864	2,514
<b>Total</b>	<b>57,507</b>	<b>30,128</b>	<b>87,635</b>	<b>45,865</b>	<b>24,028</b>	<b>69,894</b>

Source : Document de projet, rapport d'évaluation

Le plan de financement du projet en fonction des pays et l'instrument de financement est décliné dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 5: Plan de financement du projet en fonction des pays**

Source	Montant en Millions d'UC*			En Millions d'Euros	En Millions de FCFA <sup>19</sup>	Instrument
	Sénégal	Mauritanie	Total	Total	Total	
Prêt FAD (allocation-pays)	3,00	1,50	4,50	5,64	3699,60	Prêt projet
Prêt FAD (allocation des opérations régionales)	4,50	23,50	28,00	35,11	23030,65	Prêt projet
BEI	17,81		17,81	22,33	14647,52	Prêt
Don UE (Facilité d'Investissement pour l'Afrique)	7,98	7,98	15,96	20	13119,14	Don
GOUVERNEMENT Sénégal	0,83		0,83	1,04	682,20	Budget d'Investissement
GOUVERNEMENT Mauritanie		2,79	2,79	3,50	2295,85	Budget d'Investissement
<b>TOTAL</b>	<b>34,12</b>	<b>35,77</b>	<b>69,89</b>	<b>87,62</b>	<b>57474,95</b>	

Source : Document de projet

<sup>19</sup> 1Euro= 655,957FCFA

Le projet a été classé en catégorie environnementale 1, conformément aux exigences du système de sauvegarde intégré de la banque et les études ont permis d'identifier les risques et impacts environnementaux, sociaux et les mesures associées en vue de les éviter, les atténuer et les compenser.

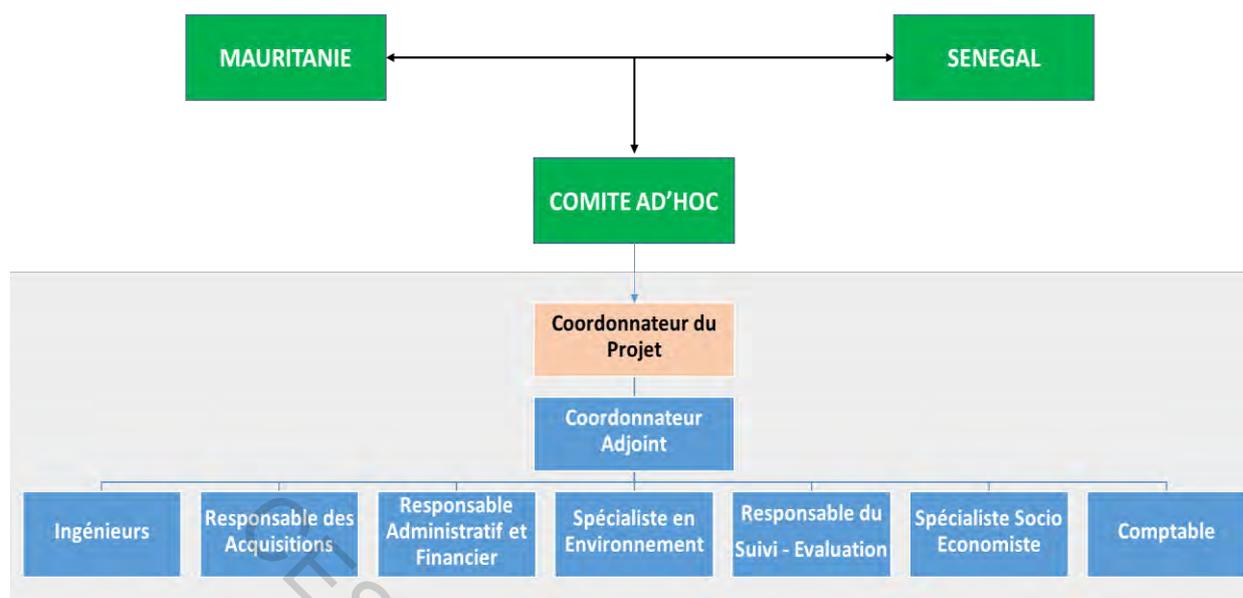
### **Exécution du projet**

Pour la réalisation du projet un comité AD-HOC constitué de 14 membres (7 de chaque pays) et de l'Organisation de Mise en Valeur du fleuve Sénégal (OMVS) en qualité d'observateur et présidé par la Mauritanie a été mis en place. Son rôle est de (i) veiller au respect des engagements des deux Etats, notamment ceux liés à la mobilisation de la contrepartie nationale ; (ii) préparer les documents permettant aux deux gouvernements de procéder à la satisfaction des conditions attachées au projet, en particulier les conditions préalables au premier décaissement.

Le Sénégal, à travers le Ministère des Infrastructures, des Transports Terrestres et du Désenclavement (MITTD), assure le rôle d'Organe d'exécution. Pour ce faire, le MITTD s'appuie sur la Direction des Routes (DR) et l'Agence des Travaux et de Gestion des Routes (AGERROUTE) au Sénégal et sur la Direction Générale des Infrastructures des Transports (DGIT) en Mauritanie.

L'Unité de Gestion de Projet (UGP) constituée des membres des deux pays et basé à Rosso Mauritanie est composée comme suit : (i) un coordonnateur de projet et son adjoint ; (ii) deux (2) ingénieurs civils sénior spécialiste en ouvrage d'art ;(iii) deux (2) ingénieurs civils juniors, spécialisés en travaux routiers ;(iv) un (1) spécialiste en environnement ;(v) un (1) expert socio économiste ; (vi) un(1) spécialiste en suivi-évaluation ; (vii) un(1) responsable administratif et financier ; (viii) un (1) comptable; (ix) un(1) chargé des acquisitions ; et (x) du personnel administratif de soutien.

**Figure 5: Organigramme du projet**



**Source : Document de projet, rapport d'évaluation du projet**

L'UGP sera chargé de : (i) préparer les dossiers d'acquisition, les rapports d'évaluation des offres, les projets de marchés et de contrats à soumettre à l'approbation des autorités compétentes et de recueillir les avis de non-objection des bailleurs de fonds; (ii) transmettre un original et une copie des marchés et contrats aux 2 pays et aux bailleurs de Fonds, et assurer le respect du calendrier d'exécution du projet ; (iii) assurer le suivi des travaux ; (iv) préparer le programme de travail annuel et les rapports d'avancement du projet ; (v) préparer les budgets de contrepartie et s'assurer de leur mise à disposition dans les délais prévus ; (vi) assurer la gestion financière du projet ; (vii) assurer le suivi-évaluation du projet etc...

## **Section 2 : Le cadre méthodologique**

### **2.1 Précision de la question de recherche**

Au vu de la problématique posée dans l'introduction générale, cette étude tente de trouver des éléments de réponse à la question centrale suivante : comment doter le projet de construction du pont de Rosso d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats ?

Les quatre questions spécifiques permettront de répondre à la question centrale :

- Qu'est-ce qu'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats ?
- Comment concevoir un système de suivi et évaluation axé sur les résultats pour le projet ?

- Quels sont les éléments du projet de construction du pont de Rosso qui sont utiles en matière de suivi et évaluation ?
- Quel système de suivi et évaluation axé sur les résultats proposé pour le projet de construction du pont de Rosso ?

## **2.2 Collecte de données et instruments de collecte**

### **2.2.1 Collecte de données**

La collecte concerne deux types de données à savoir les données primaires et les données secondaires.

La collecte de données secondaires consiste à la recherche des documents et ouvrages ayant trait à l'étude. Les données secondaires permettent de mieux cerner le sujet à travers la maîtrise des différents concepts et les informations issues de cette collecte enrichissent la revue de la littérature.

La collecte de données secondaires a été complétée par la collecte de données primaire. Celle-ci a consisté à une collecte sur le terrain par des instruments spécifiques pour avoir une meilleure connaissance des éléments qui existent réellement en matière de suivi et évaluation du projet.

### **2.2.2 Instruments de collecte**

Les instruments de collecte de données représentent l'ensemble des outils de recueil de données sur la conception du système de suivi et évaluation du projet. Les instruments de collecte utilisés sont : un guide d'entretien et un questionnaire.

- **Guide d'entretien :**

L'entretien est une situation de communication orale, l'un est l'enquêteur et l'autre l'enquêté. Les données recueillies sont essentiellement des opinions c'est-à-dire des informations qualitatives. Il est souvent choisi pour compléter une enquête par questionnaire.

Différents types d'entretien existent : entretien individuel, entretien non directif, entretien semi-directif, entretien de groupe.

L'entretien semi-directif est celle utilisé dans le cadre de l'étude. A cet effet l'outil qui sert de support est le guide d'entretien, un document qui liste les thèmes et les questions à aborder et

qui permet de saisir les réponses au fur et à mesure de l'entretien.<sup>20</sup> Les thèmes abordés font référence aux étapes de conception d'un SSEAR selon la BM et le dispositif de suivi et évaluation des projets routiers en général.

- **Questionnaire**

Le questionnaire est un outil méthodologique de collecte de données quantitatives et qualitatives comportant un ensemble de questions qui s'enchaînent d'une manière structurée.

L'élaboration du questionnaire suit quatre étapes.

Etape 1 : fixer le contenu des questions en fonction du problème que l'étude cherche à résoudre, la question du suivi et l'évaluation du le projet de construction du pont de Rosso.

Etape 2 : faire le choix des types de questions (questions fermées ou ouvertes) pour obtenir les réponses en fonction de l'information cherchée.

Etape 3 : faire le choix du libellé de la question tout en portant une attention particulière sur les mots pour que la question ne prête pas à confusion.

Etape 4 : délimiter le nombre (taille) et structurer (ordre/agencement) des questions. Les questions sont hiérarchisées suivant les dix étapes de la conception d'un SSEAR selon la banque mondiale.

Le questionnaire est ensuite testé. Ce pré-test a pour objectif de mettre à l'épreuve la forme des questions et leur ordonnancement, vérifier la compréhension des répondants, vérifier la pertinence des modalités de réponses proposées. Ensuite les listes d'items sont purifiées et, sont retenues, ceux qui mesurent effectivement le phénomène étudié. A l'issue de ce test, le questionnaire est pertinent, efficient et clair.

Le questionnaire est administré de préférence en face à face avec quelques répondants afin de recueillir leurs réactions non verbales.

Les questionnaires sont administrés en face à face parce que cela :

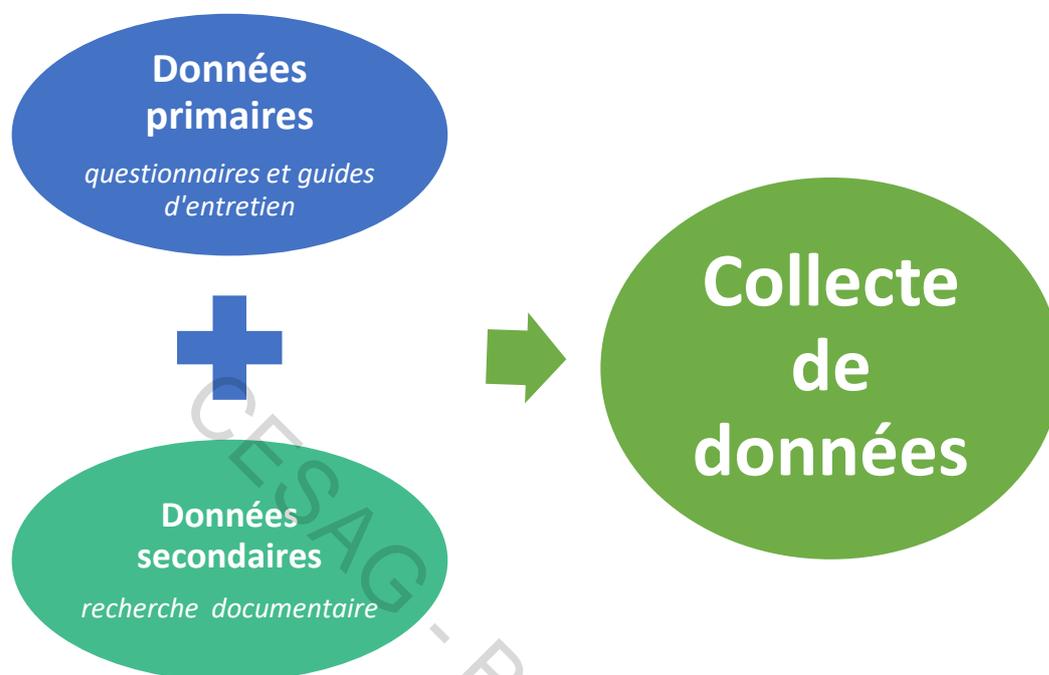
- ✓ permet de répondre directement aux interrogations que peuvent se poser les répondants sur le questionnaire ;
- ✓ permet un meilleur contrôle de la représentativité de l'échantillon ;

---

<sup>20</sup> [https://www.ac-strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT\\_DOCUMENTS/BAUMEIER\\_Elisabeth/16\\_EBentretien.pdf](https://www.ac-strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT_DOCUMENTS/BAUMEIER_Elisabeth/16_EBentretien.pdf)  
(l'Entretien)

- ✓ garantir l'anonymat au besoin ;
- ✓ amorcer l'interaction en exposant les objectifs de l'étude et la contribution de l'étude.

**Figure 6: Collecte de données**



Source : Auteur du mémoire

## 2.3 Population cible et méthode de traitement des données

### 2.3.1 Population cible

La population ciblée par les guides d'entretiens et les questionnaires est l'UGP, les personnes ayant participé à l'étude APS (Avant-Projet Sommaire) et APD (Avant-Projet Détaillée) du projet et quelques responsables suivi et évaluation de quelques agences nationales qui s'occupent des questions d'infrastructures (AGEROUTE, APIX, etc.). Plus précisément ce sont :

- le coordinateur des études du projet CPR ;
- le coordonnateur du projet CPR ;
- l'ingénieur civil sénior spécialiste en ouvrage d'art ;
- les deux (2) ingénieurs civils juniors, spécialisés en travaux routiers ;
- le spécialiste en environnement ;
- l'expert socio économiste ;
- le responsable en Suivi-évaluation ;

- Le responsable administratif et financier ;

Parmi les personnes ciblées, seul le coordinateur des études du projet, le coordinateur du projet et le spécialiste en suivi et évaluation de l'AGEROUTE intervenant également dans le projet de construction du projet ont pu être rencontrés. Les autres membres de l'unité de gestion du projet n'étaient pas recrutés et stabilisés.

### **2.3.2 Méthode de traitement**

Le traitement des données collectées est fait à l'aide d'une grille d'analyse à deux (2) colonnes et 11 lignes : la première colonne comporte les dix (10) étapes du modèle de conception d'un SSEAR selon la Banque Mondiale (BM) et la deuxième énumère, pour chaque étape, les éléments existants ou prévus dans les documents du projet et collectés à travers les questionnaires et guides d'entretiens.

La technique d'analyse des données est dite « sémantique » et conduite à la main selon la démarche de l'analyse de contenu. Par approximations successives, la technique étudie le sens des idées émises ou des mots. Spécifiquement les différents types d'analyse de contenu sont : l'analyse catégorielle, l'analyse de l'expression, l'analyse de l'énonciation et l'analyse des cooccurrences.

L'analyse catégorielle : consiste à calculer et à comparer les fréquences de certains éléments et à les regrouper en catégories significatives. La démarche, essentiellement quantitative, est basée sur l'hypothèse que la fréquence d'une idée est proportionnelle à son importance.

L'analyse de l'expression : examine sur la forme de la communication, qui reflète des informations sur l'état d'esprit du locuteur ainsi que ses dispositions idéologiques (vocabulaire, longueur des phrases, ordre des mots, hésitations, etc.).

L'analyse de l'énonciation : étudie la dynamique du discours ou de la communication. L'interviewer porte attention à des données telles que le développement général du discours, l'ordre des séquences, les répétitions, les ruptures de rythme, etc. Cette analyse est complémentaire de l'analyse thématique.

L'analyse des cooccurrences : examine les associations de thèmes dans les séquences de la communication ce qui est susceptible d'informer sur des structures mentales et idéologiques ou sur des préoccupations latentes.

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

En somme la méthode d'analyse est basée sur le contenu, étude qualitative qui consiste à analyser le contenu des entretiens réalisés et des données secondaires collectées en regroupant les différentes idées évoquées et les informations reçues en fonction des dix (10) étapes de conception d'un SSEAR selon la banque mondiale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PARTIE 2 : PRESENTATION,  
ANALYSE DES RESULTATS ET  
PROPOSITION**

### **CHAPITRE 3 : ETAT DES LIEUX DES ELEMENTS UTILES DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO EN VUE DE LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS**

Ce chapitre présente les éléments du projet pouvant servir de base à la conception et à la mise en œuvre du SSEAR selon l'approche de la banque mondiale.

L'exploitation des documents de projet (principalement du rapport d'évaluation), des données/informations issues du questionnaire et du guide d'entretien ont permis de faire l'état des lieux sur les éléments existant en termes de suivi et évaluation. Les informations recueillies ont été classées en deux groupes : celles relatives à la conception du système de suivi et évaluation et celles relatives à la mise en œuvre du système de suivi et évaluation.

#### **Section 1 : Présentation de l'existant en termes de conception du SSEAR**

Dans cette section, seront présentés les éléments pouvant servir de base à la phase de conception du système de suivi et évaluation du projet de construction du pont de Rosso

##### **1.1 Étape 1 : Procéder à un examen de l'état de préparation**

L'examen de l'état de préparation du suivi et évaluation du projet de construction du pont de Rosso a permis de relever les éléments suivants :

- l'existence des ressources financières, matérielles et humaines adéquates pour élaborer et mettre en place un SSEAR ;
- les motivations qui suscitent la conception du SSEAR : le souci de l'évaluation du projet par les Etats et l'exigence affichée du document de projet ;
- les besoins qui enclenchent la conception du SSEAR: l'évaluation de la qualité, l'évaluation de la performance, l'évaluation de l'impact du projet sur l'environnement et la population ;
- les bénéficiaires du système de suivi et évaluation : les bailleurs et les maîtres d'ouvrage.

##### **1.2 Étape 2 : S'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer**

Les réalisations (résultats) du projet devant faire objet du suivi et évaluation sont :

- contribution à la croissance économique inclusive à travers le développement des infrastructures de transport et l'augmentation des échanges commerciaux ;

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

- conditions de passage et de traversée de la frontière entre le Sénégal et la Mauritanie améliorées ;
- accessibilité et conditions de vie des populations de la ZIP améliorées.
- pont et voies d'accès aménagés ;
- aménagements connexes réalisés ;
- mesures de facilitation du transport et du transit réalisés ;
- audits financiers, suivi-évaluation et appui à la gestion du projet effectués.

### 1.3 Étape 3 : Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les réalisations

Dans le but de suivre les principales réalisations du projet, les indicateurs ont été identifiés par la BAD et les deux (2) Etats sur la base des études (APS et APD) réalisées par les deux pays. Les différentes parties prenantes ont été impliquées lors de la réalisation de ces différentes études.

Les indicateurs de suivi des réalisations retenus dans le document de projet sont les suivants :

- taux de croissance du PIB ;
- indice de pauvreté (IP) et taux de femmes pauvres ;
- économie sur le retard des véhicules (camions) € par heure ;
- augmentation du flux de trafic moyen journalier annuel (TMJA) sur le corridor ;
- durée de transit (mn) ;
- durée de franchissement de la frontière (h) ;
- indice d'accès rural ;
- nombre et linéaire de pont et linéaire de voies d'accès construits ;
- linéaire de pistes et voiries urbaines aménagées ;
- nombre infrastructures socio-économiques, marchandes et sanitaires réhabilités ou aménagés ;
- nombre d'alimentation en eau potable (AEP) réalisée ;
- surface de périmètre maraicher aménagé : nombre de site de traitement de déchets et de réseau d'évacuation des eaux pluviales aménagés ;
- centre de formation réhabilité ;
- nombre de femmes formées ;
- nombre d'emplois temporaires créés ;

- nombre de PCJs aménagés et équipés ;
- nombre de personnes sensibilisées environnement/salubrité, sécurité routière, IST.

#### **1.4 Étape 4 : Établir des points de comparaison et recueillir des données sur les indicateurs**

L'établissement de la situation de référence est une conditionnalité pour l'appréciation de l'impact. Estimer à un pourcentage près la contribution de la réalisation des actions du projet à chaque changement observé étant un exercice difficile, il est important de faire une photographie instantanée de la situation avant le projet dite situation de référence. Les données collectées présentent la situation de référence des indicateurs à suivre.

- les données de référence ont été recueillies sur la base des sources primaires lors des études avant-projet sommaire et détaillée réalisées ;
- la base de données de la situation de référence n'est pas mise à jour ;
- les données de références datent de trois (3) ans au maximum ;
- il est prévu que le bureau d'études chargé de faire le suivi et évaluation des effets et impact du projet fasse une actualisation de la base de données de référence avant le démarrage effectif des travaux de construction.

Les données de référence sont présentées dans le cadre logique du projet (Tableau 6, page 37, 38, 39)

#### **1.5 Étape 5 : Planifier les améliorations – Sélectionner les cibles pour les résultats**

Pour chaque indicateur de mesure, des cibles ont été définies en partant de la situation de référence. Les cibles sont présentées dans le cadre logique axé sur les résultats du projet CPR.

## Cadre logique du projet

Le cadre logique axé sur les résultats du projet de construction du pont de Rosso est constitué des éléments suivants : la chaîne des résultats, les indicateurs, la situation de référence, les cibles, les moyens de vérification, les risques et les mesures d'atténuation. Le cadre logique est représenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 6: Cadre logique axé sur les résultats du projet de construction du pont de Rosso**

Pays et titre du projet : Projet de construction du pont de Rosso						
But du projet : Amélioration du niveau de service sur l'axe Nouakchott - Dakar en vue d'accroître les échanges commerciaux sur les axes routiers transafricains						
CHAÎNE DES RÉSULTATS	INDICATEURS DE PERFORMANCE			MOYENS DE VÉRIFICATION	RISQUES/ MESURES D'ATTÉNUATION	
	Indicateur (y compris les ISC)	Situation de référence	Cible			
IMPACT	Contribution à la croissance économique inclusive à travers le développement des infrastructures des transports et l'augmentation des échanges commerciaux	1. Taux de croissance du PIB ; 2. Indice de Pauvreté (IP) et Taux de femmes Pauvres.	1. En 2015 Mauritanie : 3,1%; Sénégal : 6,5% ; 2. En 2015 Mauritanie (Trarza) : 32,2% et 52% ; Sénégal (Saint Louis) : 39,5% et 55%.	1. En 2025 : Mauritanie 6,5% et Sénégal : 8 % 2. En 2025 Mauritanie : 30% et 50%; Sénégal : 38,5% et 52%	<u>Source</u> : Ministère en charge des Finances <u>Méthodes</u> : Statistiques nationales (économique)	
	EFFETS		1.1. 5,6 € par heure ; 1. 2. TMJA : 143 (2014) 1.3. Temps de traversés Bac incluant attente : 25 mn et durée formalités douanière frontière : 0,30 heure ;	1.1 0,45 € par heure à partir de 2020 1.2. TMJA : 527 en 2025 1.3. 2 mn et 0,10 à partir de 2020. 2. En 2020 : 35%	Sources : Administration/Agences Routières (DIT en Mauritanie et DR/AGEROUTE au Sénégal	<b>Risques</b> 1. Absence de mesures de facilitation du transport et du transit conduisant à peu ou pas de réduction de la durée de transit ; 2. Défaut d'entretien du pont fait de l'insuffisance de ressources.

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

	<p>1. Les conditions de passage et de traversée de la frontière entre le Sénégal et la Mauritanie sont améliorées ;</p> <p>2. L'accessibilité et conditions de vie des populations de la ZIP améliorées.</p>	<p>1.1 Economie sur le retard des véhicules (camions) € par heure;</p> <p>1.2 Augmentation du flux de Trafic Moyen Journalier Annuel (TMJA) sur le corridor ;</p> <p>1.3 Durée de Transit (mn) ; Durée de franchissement frontière (h) ;</p> <p>2. Indice d'Accès Rural</p>	<p>2. En 2015 dans la ZIP (région de Trarza et Saint Louis) : 15%</p>		<p>Association transporteurs/chargeurs dans les deux pays</p> <p>Statistiques nationales, enquêtes socioéconomiques réalisées.</p>	<p><b>Mesures d'atténuation</b></p> <p>1. Appropriation du projet et mise en place de mesures de facilitation de transport et de transit dans le cadre du projet ;</p> <p>2. Mise en place d'un cadre institutionnel adéquat pour garantir la pérennité de l'ouvrage.</p>
<p><b>PRODUITS</b></p>	<p>1. Pont et voies d'accès aménagés ;</p> <p>2. Aménagement connexes réalisés ;</p>	<p>1. Nombre et linéaire de Pont et linéaire de voies d'accès construits;</p> <p>2. (i) Linéaire de pistes et voieries urbaines aménagées ; (ii) nombre infrastructures</p>	<p>En 2016 : 0</p>		<p>Sources : Rapports d'avancement agence d'exécutions, rapports des missions</p>	<p><b>Risques</b></p> <p>(i) Retards dans la mise en œuvre du projet</p> <p>(ii) Augmentation des coûts de construction ;</p> <p>(iii) Risque environnemental</p>

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

ACTIVITÉS CLÉS	<p>3. Mesures de facilitation du transport et du transit réalisés ;</p> <p>4. Audits financiers, suivi-évaluation et appui à la gestion du projet effectués.</p>	<p>socio-économiques, marchandes et sanitaires réhabilités ou aménagés ; (iii) Nombre d'Alimentation en eau potable (AEP) réalisée ; surface de périmètre maraicher aménagé : nombre de site de traitement de déchets et de réseau d'évacuation des eaux pluviales aménagés ; centre de formation réhabilité nombre de femmes formés ; nombre d'emploi temporaires créés ;</p> <p>3. nombres de PCJs aménagés et équipés</p> <p>4. nombre de personnes sensibilisées environnement/salubrité, sécurité routière, IST.</p>	<p><b>1. En 2020</b> : (i) 1 pont de 1460 ml de voies d'accès; de contrôle, supervision, PCR.</p> <p><b>2. En 2020</b> : (i) 61 Km pistes rurales voirie urbaine ; (ii) 9 infrastructures 3 sanitaires ; 2 infrastructures mar gares routières; 1 centre multifonct complexe social équipés ( centre de et d'intégration sociale, centre de féminine, centre de formation et de t handicapés); 1 centre de professionnelle ; (iii) 2 AEP réalisés villes de Rosso; 50 ha de périmètre aménagé ; site de traitement de dé réseau d'évacuation des eaux aménagés200 femmes formés ; 400 temporaires (30% femmes) ;</p> <p><b>3. En 2020</b> : Deux (2) PCJs ;</p> <p><b>4. En 2020</b> : Au moins 1000 personnes sensibilisés (dont 50% de femmes) d pays.</p>	<p><b>Mesures d'atténuation</b></p> <p>(i) Renforcement des capacités de l'UGP /supervision rapprochée de SNFO</p> <p>(ii) Estimations faites sur la base des prix unitaires des marchés en cours, avec prise en compte des imprévus physiques et aléas financiers ;</p> <p>(iii) Suivi rapproché de la mise en œuvre du plan de gestion environnemental et social.</p>
	<p><b>COMPOSANTES</b></p>			<p><b>RESSOURCES (MILLIONS UC)</b></p>
	A. Travaux de construction de Ponts et des voies d'accès		Composante A : 49,142	
	B. Aménagements connexes		Composante B : 8,963	
	C. Mesures de facilitation du transport et du transit		Composante C : 10,033	
	E. Gestion & suivi du projet		Composante D : 1,755	
			<b>Total : 69,89</b>	

**Source : Document de projet, rapport d'évaluation**

## **Section 2 : Présentation des prévisions pour la mise en œuvre du SSEAR du projet de construction du pont de Rosso**

Sur la base des données collectées, les prévisions du projet pour la mise en œuvre du suivi et évaluation sont présentées dans cette section en fonction des cinq (5) dernières étapes de la conception d'un SSEAR selon la banque mondiale.

### **2.1 Étape 6 : Surveiller les résultats**

Les données collectées indiquent que le suivi du projet se fera selon trois niveaux : le suivi de l'exécution, les missions de supervision externe, le suivi de l'impact socio-économique.

Le suivi de l'exécution des différentes composantes (suivi de la mise en œuvre) sera assuré par l'unité de gestion du projet. Quant aux missions de supervision externe, elles seront organisées par le bailleur et les gouvernements permettant ainsi de rendre compte des performances du projet en matière de réalisations physiques et financières. Le troisième niveau de suivi c'est-à-dire le suivi de l'impact socio-économique sera réalisé par un bureau d'étude qui sera recruté sur la base d'une liste restreinte. Le mandat qui incombera au consultant sera de :

- prendre connaissance de la documentation disponible sur le projet et d'autres études réalisées sur la zone d'influence du projet ;
- spécifier, en se référant au rapport d'évaluation du projet (REP) et en concertation avec l'agence d'exécution, les principaux indicateurs à couvrir ainsi que les données à constituer par grand domaine de changement attendu ;
- proposer une approche méthodologique cohérente pour la collecte de données sur le terrain, les outils de collecte, le plan d'analyse et un programme détaillé de la réalisation du mandat ;
- établir la situation de référence pour les principaux indicateurs d'impact du projet ;
- suivre la situation spécifique des femmes concernées par les plateformes multifonctionnelles ;
- produire les rapports exigés dans les TDR

**Tableau 7: Calendrier de suivi**

<u>Période</u>	<u>Etapes</u>	<u>Activité de suivi / Boucle de rétroaction</u>
<b>T4 2016 à T1 2017</b>	Approbation et mise en vigueur	Approbation des prêts Note d'information générale Signature des accords de prêt et de dons Mission de lancement de la BAD Mise en vigueur des accords de prêt et de dons Levée des conditions préalables au premier décaissement (Banque/GVTS)
<b>T1 2017 à T4 2017</b>	Procédures d'acquisitions	Recrutement entreprise (s) pour travaux Recrutement contrôle et Supervision travaux Recrutement cabinet pour audit des comptes Recrutement cabinet pour le suivi évaluation du projet Recrutement cabinet pour les études Recrutement consultant sensibilisation
<b>T3 2017 à T1 2020</b>	Exécution physique et financière du projet	Suivi /Supervision de l'exécution des travaux (Banque/Organe d'exécution)
<b>T2 2020 à T4 2020</b>	Achèvement du projet	Elaboration conjointe du rapport d'achèvement du projet (Banque/Organe d'exécution)

**Source : Document de projet : rapport d'évaluation du projet**

## 2.2 Étape 7 : Le rôle de l'évaluation

En ce qui concerne l'évaluation finale du projet, il est prévu la sélection d'un bureau d'études avec pour mission la mesure de l'impact socio-économique du projet. Selon les données recueillies, le mandat assigné au bureau d'études sera de :

- procéder à l'évaluation des effets socio-économiques du projet à la fin des travaux;
- réaliser, également à la fin du projet, une évaluation par les bénéficiaires afin d'avoir la perception des populations sur les changements survenus dans leur milieu et qu'elles attribuent selon elles à la réalisation de ce projet ;
- produire les rapports exigés.

Le consultant devra mobiliser les services d'au moins 4 personnel clés en plus du personnel de soutien et enquêteurs pour la collecte et l'analyse des données. L'équipe d'évaluation devra être composée d'un chef de mission (8 mois), un socio-économiste spécialiste d'enquête (6 mois), un statisticien spécialiste en traitement statistique des données (5 mois) et un économiste de transports (5 mois).

### **2.3 Étape 8 : Présenter les données obtenues**

Lors de la phase exécution, il est prévu de produire les rapports suivants : Rapports d'avancement de l'agence d'exécutions, rapports des missions de contrôle et de supervision.

Il est prévu également que le consultant produise les documents suivants :

- un rapport du premier établissement accompagné du document méthodologique pour l'établissement de la situation de référence avec toutes les spécifications indiquées dans les termes de référence (cadre conceptuel, méthodologie de collecte de données, organisation de la collecte et outils de collecte données, plan d'analyse et de traitement de données) ;
- un rapport sur la situation de référence ;
- un document méthodologique pour l'évaluation de l'impact du projet avec toutes les spécifications indiquées dans les termes de référence ;
- un rapport de l'étude d'impact du projet (montrant les principaux changements attribuables aux actions initiées dans le cadre du projet pour les indicateurs d'impact retenus).
- un document méthodologique pour l'évaluation par les bénéficiaires
- un rapport sur l'évaluation par les bénéficiaires.

### **2.4 Étape 9 : Utiliser les données obtenues**

Comme prévision, les utilisateurs et l'utilisation des données ont été identifiées. Les utilisateurs des conclusions présentées sont les maîtres d'ouvrage (Sénégal et Mauritanie) et la BAD. Les rapports d'évaluation du projet seront utilisés dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau projet et l'évaluation des politiques publiques.

### **2.5 Étape 10 : Maintenir le système de suivi et d'évaluation au sein de l'organisation**

Aucune prévision n'est faite pour le maintien du système de suivi et évaluation.

## **CHAPITRE 4 : TRAITEMENT, ANALYSE DES DONNEES ET PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS**

Le chapitre quatre (4) présente premièrement, le traitement et l'analyse des données recueillies, deuxièmement, des mesures correctives pour combler les failles relevées dans la phase de conception et troisièmement, des propositions seront faites pour la phase opérationnelle du système.

### **Section 1 : Traitement et analyse des éléments existant**

Dans cette section, les données collectées sont traitées et analysées en fonction des dix (10) étapes de conception d'un SSEAR selon la BM.

#### **1.1 Conception**

##### **1.1.1 Étape 1 : Procéder à un examen de l'état de préparation**

L'examen de l'état de préparation montre qu'au niveau national, se développe une culture de l'évaluation avec le suivi et évaluation (SE) des politiques sectorielles et du PSE. La volonté du gouvernement pour le suivi et évaluation est également très manifeste. Même si pour beaucoup de projets routiers la composante suivi et évaluation n'est pas prise en compte, l'Etat du Sénégal, à travers l'AGEROUTE fait le suivi et l'évaluation des projets avec les moyens dont il dispose. Cette volonté de l'Etat à promouvoir le SE constitue déjà un bon départ. Pour le projet de construction du pont de Rosso, le suivi et l'évaluation ont été bien pris en compte par la BAD et les pays avec un mandat clair et une affectation de ressources financières et humaines.

##### **1.1.2 Étape 2 : S'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer**

Les informations collectées sur l'étape deux (2) permettent de faire l'analyse suivante :

- le projet suit un objectif sectoriel, à savoir : l'amélioration du niveau de service sur l'axe Nouakchott - Dakar en vue d'accroître les échanges commerciaux sur les axes routiers transafricains. Cet objectif s'aligne au 9<sup>e</sup> ODD (Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation) ;
- l'implication de toutes les parties prenantes lors de l'identification des objectifs et des résultats : les préoccupations de la population ont bien été prises en compte lors de l'étude d'impact environnemental et social ;
- la détermination des différents résultats devant faire l'objet du suivi est faite sur la base des objectifs du projet ;

- le lien entre les extrants et les effets n'est pas clairement défini ;
- l'impact du projet n'est pas bien formulé en terme de résultats ;
- Le produit 2 « Aménagement connexes réalisés » tel que formulé ne permet pas de cerner les différents aménagements connexes qui seront réalisés dans le cadre du projet.

### **1.1.3 Étape 3 : Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les réalisations**

Les indicateurs de résultats sont :

- objectivement vérifiables, quantifiables et observables ;
- pertinents : permettent de mesurer les résultats du projet ;
- indépendants : chaque indicateur est rapporté à un résultat donné ;
- en nombre suffisant: pour chaque réalisation, le nombre des indicateurs varie entre un et trois ;
- explicites : pour chaque niveau de réalisation les indicateurs sont spécifiquement définis en termes de quantité, qualité et temps.

Cependant, les observations suivantes ont été soulevées :

- le lien entre les indicateurs d'extrants et d'effets n'est pas clairement défini.

### **1.1.4 Étape 4 : Établir des points de comparaison et recueillir des données sur les indicateurs**

Les données collectées sur les points de référence des indicateurs révèlent que :

- les sources de recueil des données de base sont diversifiées : primaires et secondaires ;
- les données de références sont récentes ;

### **1.1.5 Étape 5 : Planifier les améliorations – Sélectionner les cibles pour les résultats**

Les cibles que le projet se propose d'atteindre sont :

- spécifiques, mesurables et dans le temps ;

- par contre elles ne sont pas réalistes et atteignables : le projet est à un (1) de retard par conséquent, les cibles de 2020 ne sont plus atteignables et celles de 2025 risqueraient de ne pas l'être également.

## **1.2 Mise en œuvre**

### **1.2.1 Étape 6 : Surveiller les résultats**

Des éléments de suivi prévus, il ressort les points suivants :

- le mandat clair du consultant qui doit faire le suivi ;
- les trois niveaux de suivi ne sont pas détaillés mais présentés sommairement avec les responsables : suivi de l'exécution, les missions de supervision, le suivi des effets et de l'impact ;
- le calendrier de suivi n'est pas détaillé : seule pour l'étape de l'exécution les responsables sont identifiés d'une manière très sommaire ;
- inexistence d'outils de collecte pour le suivi des indicateurs ;
- non conformité entre le rapport d'évaluation et les annexes sur le mode de sélection du consultant devant assurer le suivi et évaluation des effets et impact du projet ;
- Inexistence d'un système de collecte, de remontée, de traitement et d'analyse de données.

### **1.2.2 Étape 7 : Le rôle des évaluations**

Les données collectées sur l'étape 7 montrent que :

- le mandat du consultant est claire ;
- deux types d'évaluation sont prévus : l'évaluation des effets socio-économiques du projet à la fin des travaux et une évaluation par les bénéficiaires à la fin du projet.

Une évaluation du projet a mis parcours n'est pas prévue.

### **1.2.3 Étape 8 : Présenter les données obtenues**

A ce niveau aucune prévision spécifique n'est faite par le projet sur comment présenter les données obtenues.

#### **1.2.4 Étape 9 : Utiliser les données obtenues**

L'analyse des données collectées montre que les utilisateurs des informations issues de l'évaluation sont la Banque Africaine de Développement, l'Etat du Sénégal et de la Mauritanie, aucun cas n'est fait des bénéficiaires.

#### **1.2.5 Étape 10 : Maintenir le système de suivi et d'évaluation au sein de l'organisation**

A ce niveau aucune prévision spécifique n'est faite par le projet pour le maintien du système de suivi et évaluation.

### **Section 2 : Proposition d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats selon le modèle de la banque mondiale**

Dans cette section sera présenté, la proposition d'un système de suivi et évaluation axé sur résultats selon la BM.

#### **2.1 Phase de conception du SSEAR**

##### **2.1.1 Étape 1 : Examen de l'état de préparation**

Bien que le suivi et l'évaluation dans les projets routiers soient quelque chose de récent, l'examen de l'état de préparation a montré l'existence d'éléments pertinents qui constituent des incitations pour la conception et la mise en place d'un SSEAR.

Pour une bonne implémentation du SSEAR il faudra que l'engagement des deux pays soit effectif et les procédures pas trop contraignantes. Aussi, les ressources humaines intervenant dans la conception et la mise en œuvre du SSE du projet doivent être suffisamment formées et outillées pour une meilleure gestion du système.

##### **2.1.2 Étape 2 : Détermination des réalisations à surveiller et à évaluer**

Cette étape a été plutôt bien suivie lors de la conception du document de projet. Cependant vu que la relation entre les différents résultats n'est pas visible et que certains résultats (l'impact, le produit 2) ne sont pas bien formulés, un cadre logique révisé avec des propositions de correction est présenté à l'annexe 1.

### **2.1.3 Étape 3 : Détermination des principaux indicateurs pour surveiller les réalisations**

Les indicateurs présentés au niveau de l'existant permettent déjà de mesurer les différents résultats du projet, par conséquent aucune recommandation spécifique n'a été faite à ce niveau.

### **2.1.4 Étape 4 : Établissement des points de comparaison et recueil des données sur les indicateurs**

Les points de références (points de comparaison) des indicateurs du projet peuvent servir de base pour élaborer le système de suivi et évaluation. Concernant les indicateurs d'impact et d'effet, une mise à jour devra être faite par le bureau qui sera recruté pour faire le SE des effets et de l'impact.

### **2.1.5 Étape 5 : Sélection des cibles pour les résultats**

Les cibles que le projet se propose d'atteindre n'étant pas réalistes et atteignables vu le retard accusé, il est nécessaire de redéfinir des cibles annuelles à atteindre par indicateurs avec l'unité de gestion de projet et plus spécifiquement avec les ingénieurs. Une fois définies, ces cibles vont servir à compléter le cadre de performance conçu dans l'annexe 4.

## **2.2 Phase opératoire du système de suivi et évaluation du projet**

Dans cette phase, l'accent est mis sur la partie opérationnelle du SSE. Des propositions seront faites pour la mise en œuvre du système de suivi et évaluation.

### **2.2.1 Étape 6 : Surveiller les résultats**

Après la présentation des différents rôles et responsabilités dans cette étape, des propositions sont faites pour le système de collecte et de remontée des données et quelques outils de suivi des activités du projet.

- ❖ **Rôles et responsabilités des différents membres de l'UGP dans le suivi et évaluation :**  
l'annexe 2 représente les rôles et responsabilités des différents membres de l'UGP dans le suivi et l'évaluation.

❖ **Systeme de collecte et de remontée des données sur le niveau de réalisation des activités et résultats du projet**

• **Plan de travail et budget annuel (PTBA)**

Le plan de travail annuel budgétisé est la base du suivi et évaluation des activités du projet. Dans le cadre du projet de construction du pont de Rosso, le PTBA de l'année N+1 sera élaboré dans la période d'Aout à Octobre de l'année N. Couvrant 12 mois, seulement les activités inscrites dans le PTBA sont éligibles. Un modèle de PTBA est présenté à l'annexe 3.

Elaboré par l'UGP en fonction des résultats du projet, le PTBA sera soumis à l'approbation du comité Ad Hoc puis transféré à la BAD pour avis de non-objection. Après l'ANO (Avis de Non Objection) de la BAD le PTBA sera transmis aux autorités de tutelle et mis en application à partir du 01janvier de l'année N.

• **Cadre de performance**

Outil de suivi, le cadre de performance du projet proposé à l'annexe 4 permettra de voir annuellement le niveau d'atteinte des résultats du projet par rapport aux cibles prévues.

• **Suivi des activités, collecte et remontée de données**

Il concerne le suivi physique, financier et des délais du projet. Le suivi des activités du projet impliquera au premier plan le personnel de l'Unité de Gestion du Projet (UGP), les acteurs de mise en œuvre, le comité de pilotage et la BAD.

Le système de collecte de données reposera sur différents niveaux du système de suivi et évaluation, notamment au niveau de l'unité de gestion du projet. Ce système comprend :

- ✓ la collecte des données primaires par les acteurs de mise en œuvre des activités ;
- ✓ la collecte des données lors des missions de supervision sur le terrain ;
- ✓ la collecte des données non routinières d'évaluation ;
- ✓ la collecte des données financières.

La collecte des données primaires étant le noyau du système de suivi des activités, l'entreprise d'exécution et le bureau de contrôle renseigneront de jour en jour les outils de suivi des activités. Le bureau de contrôle veille sur le respect du cahier de charge et l'entreprise d'exécution est chargée de l'exécution des travaux. La collecte et la transmission des données de l'exécution physique seront faites auprès de l'entreprise d'exécution et du bureau de contrôle et relèveront principalement de l'ingénieur civil senior spécialiste en ouvrages d'art et des deux (2)

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

ingénieurs en génie civil juniors, spécialisés en travaux routiers. La conception des outils de collecte de données (Annexe 5), la compilation et l'analyse incomberont principalement au responsable du suivi et évaluation.

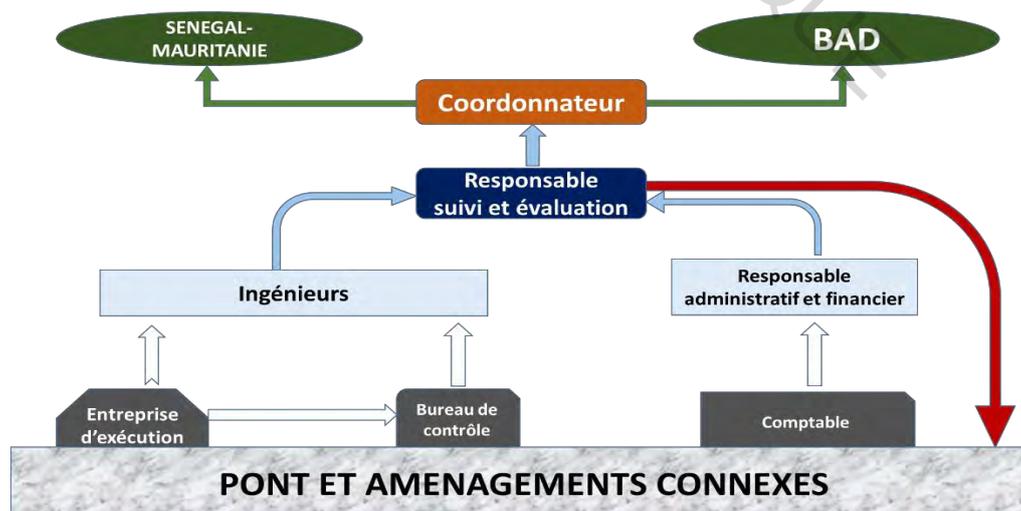
Une mission de supervision devra être organisée chaque trimestre. Prendront part essentiellement la BAD, les représentants des deux pays, les membres de l'UGP. Le but de la mission est de rendre compte de la performance réelle du projet en matière de réalisation physique et financière. Ce sera également l'occasion d'effectuer le contrôle de qualité des données des différentes structures productrices d'information.

Les données non routinières à collecter sont celles relatives aux données de suivi des effets et de l'impact du projet. Le consultant sélectionné fera des enquêtes pour établir la situation de référence et les collectes de données sur les indicateurs d'effets et d'impact du projet.

Les données relatives à l'exécution financière seront collectées, compilées par le responsable administratif et financier puis envoyées au Responsable Suivi et Evaluation (RSE) chaque mois. Celui-ci fera alors une analyse globale de l'état d'avancement du projet en confrontant les réalisations physiques et les coûts réels par rapport aux prévisions. (Annexe 6)

Les ingénieurs et le responsable administratif et financier feront remonter les données collectées au responsable du suivi et de l'évaluation chaque mois et le RSE fera des visites terrain chaque mois pour voir l'état d'avancement réel et le confronte aux données reçues du RAF et des ingénieurs. Il pourra également faire des visites inopinées.

**Figure 7: Processus de collecte et de remontée de données**

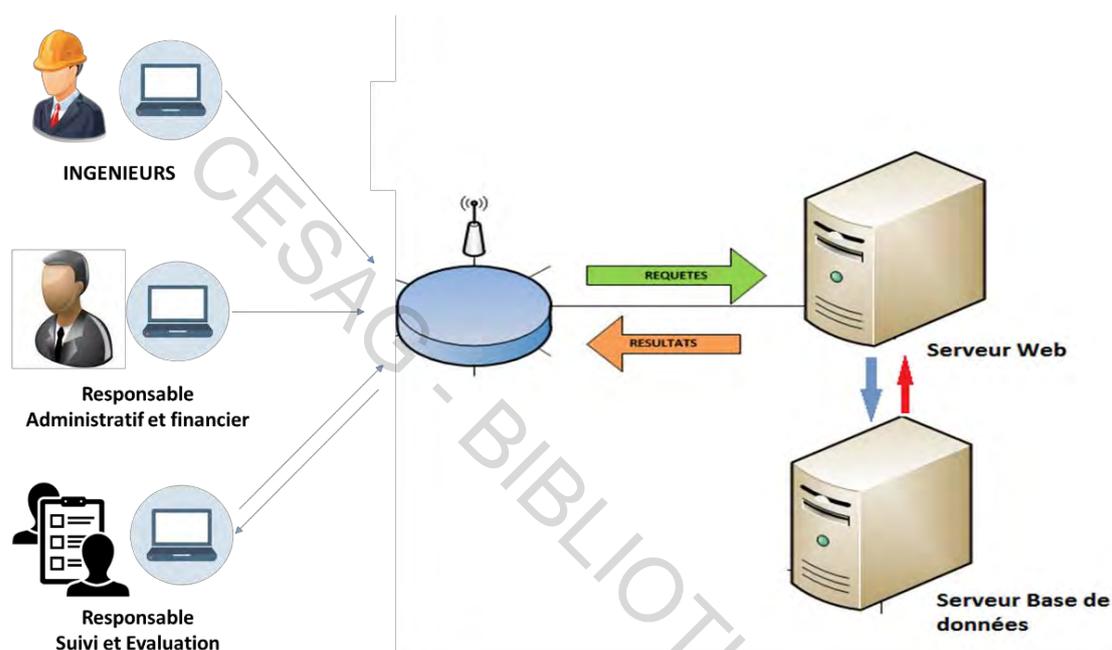


Source : Auteur du mémoire

- **Système informatisé de collecte et de remontée de données**

Avec le système informatisé de collecte et de remontée de données, les différents collecteurs (ingénieurs, RAF) pourront renseigner les outils de collecte à distance via une application. Le responsable de suivi et évaluation aura accès instantanément aux données collectées et à des statistiques sur l'état d'avancement de chaque activité. Entre autres applications, le Census and Survey Processing System (CSPro) pourra être utilisé à cet effet.

**Figure 8: Système informatisé de collecte et de remontée de données**



Source : Auteur du mémoire

Quelques avantages du système informatisé de collecte et de remontée de données :

- ✓ accessibilité permanente et simultanée aux données ;
- ✓ suivi simultané de la collecte et de la qualité des données ;
- ✓ la fiabilité des données collectées ;
- ✓ mise en place d'un cadre de travail à distance ;
- ✓ traitement automatique des données collectées.

- **Cadre de rendement**

Le cadre de rendement du projet permet de planifier la collecte de données en précisant pour chaque indicateur la source des données, la méthode de collecte et d'analyse, la fréquence de collecte et le responsable chargé de la collecte. (Annexe 7)

- **Archivage des documents**

Pour garantir la communication, la transparence et la redevabilité, il est essentiel que les informations soient archivées. Les archives sont une source de mémoire institutionnelle à laquelle on a recours en cas de besoin. Dans le cadre du système de suivi & évaluation, les archives serviront également de sources ou moyens de vérification.

De manière pratique, deux types d'information doivent être conservés : les informations stratégiques concernant les effets pour guider la stratégie du projet (études et enquête, etc.), et les informations concernant l'avancement des activités pour suivre les opérations (documents financiers, rapports d'activités, rapports de supervision, rapports trimestriels, rapports annuels, rapports d'évaluation, etc.).

Compte tenu du volume d'informations à stocker, l'archivage électronique pourra être envisagé. Il sera mis en place de façon progressive. Il est donc important que toutes les informations soient présentées en deux versions : une copie papier (hard copy), et une copie informatisée (soft copy).

- **Les réunions de suivi**

Dans le but de faire le point sur les différents aspects du projet, des réunions hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles devront être réalisées. Un PV relevant les différents points soulevés lors de la réunion devra être élaboré et envoyé aux différents participant au plus tard 48h après la réunion. Les réunions sont présidées par le coordonnateur ou le responsable suivi et évaluation.

**Tableau 8: Réunions de suivi**

Réunion	Jour	Points soulevés
<b>Hebdomadaire</b>	Chaque lundi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire le point sur l'état d'exécution des activités du PTBA ;</li> <li>• Elaborer le calendrier de travail du personnel du projet</li> <li>• Les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre ;</li> <li>• Les questions diverses.</li> </ul>
<b>Mensuelle</b>	Premier lundi de chaque mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter le bilan des réalisations physiques et financières</li> <li>• Faire le point sur les réalisations par rapport au planning</li> <li>• Prendre les mesures correctives</li> </ul>
<b>Trimestrielle</b>	Premier lundi de chaque trimestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les orientations pour l'élaboration du rapport trimestriel ;</li> <li>• Préparer les missions de supervision du partenaire technique et financier ;</li> <li>• Fixer les attributions de chaque personne de l'UGP pour l'élaboration du rapport</li> </ul>
<b>Annuelle</b>	Premier lundi de Novembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les orientations pour l'élaboration du rapport annuel ;</li> <li>• Fixer les attributions du personnel de l'UGP pour l'élaboration du rapport annuel</li> </ul>
	Premier lundi de Aout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir le cadrage pour l'élaboration du plan de travail et budget annuel ;</li> <li>• Elaborer une feuille de route ;</li> <li>• Définir les attributions et responsabilités du personnel du projet.</li> </ul>

Source : Auteur du mémoire

### 2.2.2 Étape 7 : Le rôle de l'évaluations

L'évaluation du projet sera externalisée et réalisée par un bureau d'étude chargé de faire le suivi et l'évaluation des effets et impact du projet. Sur la base des données de suivi routinier, non routinier et des enquêtes, le bureau d'étude fera l'évaluation. Le rôle de l'évaluation sera de fournir l'information sur la stratégie, les opérations et sur l'apprentissage.

Le mandat du bureau d'étude est de : procéder à l'évaluation des effets socio-économiques du projet à la fin des travaux ; réaliser également à la fin du projet, une évaluation par les bénéficiaires afin d'avoir la perception des populations sur les changements survenus dans leur

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

milieu et qu'elles attribuent selon elles à la réalisation de ce projet et produire les rapports exigés dans les TDR. Le bureau d'étude sera recruté par appel d'offre international.

Nous proposons également de faire une évaluation à mi-parcours du projet pour avoir des éléments de réponse sur la performance du projet. Les objectifs de cette évaluation seront entre autres :

- évaluer l'ensemble des progrès (ou le manque de progrès) et détecter les signes préliminaires de succès ou d'échec ;
- valider (ou compléter) la logique d'intervention du projet ;
- évaluer la pertinence du projet ;
- examiner la gestion du projet en vue d'assurer son alignement avec l'atteinte des 'réalisations' ou 'effets' ainsi que l'exécution des activités. ;
- évaluer le degré de satisfaction des diverses parties prenantes du projet et bénéficiaires selon les résultats atteints à la date de l'évaluation ;
- évaluer la pérennité des activités réalisées ;
- définir la direction pour la durée restante du projet ;
- tirer les leçons initiales sur la conception du projet, l'exécution ainsi que la gestion ;

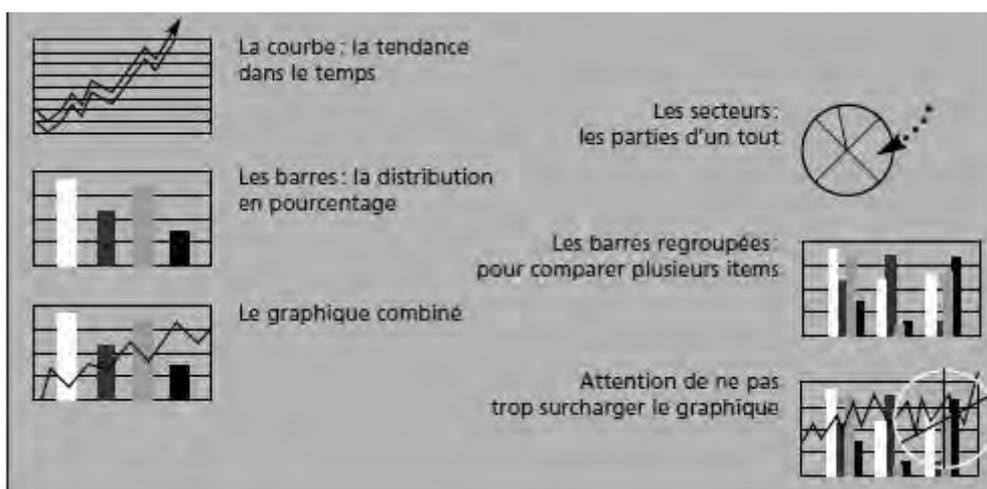
### 2.2.3 Étape 8 : Présenter les données obtenues

Les normes de présentation des données de l'évaluation sont définies comme suit :

- les données doivent être présentées dans un format simple, clair et facilement compréhensible et seules les données les plus importantes devraient être présentées ;
- un minimum d'éléments de référence devra être fourni de façon à clarifier le contexte ;
- les points les plus importants doivent être présentés dès le début ;
- les résultats et les recommandations doivent être rattachés aux principales réalisations et à leurs indicateurs ;
- une annexe ou un rapport séparé pourra être utilisé pour transmettre des données plus détaillées.

La présentation des données devra se faire de quatre façons : par des rapports écrits, des sommaires, des présentations orales et des présentations visuelles.

**Figure 9: Graphique pour communiquer l'information**



Source : Jody Zall Kusek/Ray C. Rist (2006), **VERS UNE CULTURE DU RÉSULTAT/ Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats**, Edition saint-Martin, Québec (Canada).

#### 2.2.4 Étape 9 : Utiliser les données obtenues

Les données de l'évaluation devront être principalement utilisées pour améliorer la performance et fournir des informations aux utilisateurs et aux différentes parties prenantes.

Plus spécifiquement les données sont utilisées pour :

- répondre aux demandes des responsables élus et du public qui exigent davantage de responsabilité ;
- aider à formuler et à justifier les ressources requêtes budgétaires ;
- alimenter les décisions sur l'affectation des ressources opérationnelles ;
- provoquer un examen en profondeur des problèmes de performance existants et des corrections exigées ;
- motiver le personnel pour qu'il continue à améliorer le projet ;
- formuler et surveiller la performance des fournisseurs ;
- fournir des données pour des évaluations spéciales et rigoureuses;
- fournir les services plus efficacement ;
- appuyer les efforts de planification stratégique et à plus long terme en fournissant des données de départ et en permettant de suivre les progrès subséquents ;
- mieux communiquer avec le public de façon à susciter la confiance.

### **2.2.5 Étape 10 : Maintenir le système de suivi et évaluation au sein de l'organisation**

Un système de suivi et évaluation devrait être considéré comme un effort à long terme, c'est pourquoi la question du maintien du système de suivi et évaluation couvre au-delà du projet lui-même. Le maintien du système s'appuie sur un processus qui en garantit l'utilité. Afin d'y arriver, il sera nécessaire de :

- stimuler la demande auprès des autorités : le Ministère des Infrastructures, des Transports Terrestres et du Désenclavement au Sénégal et le Ministère De L'équipement Et Des Transports en Mauritanie ;
- clarifier les rôles et responsabilités de chaque acteur ;
- œuvrer à la production d'information crédibles, fiables, compréhensives et accessibles à tous ;
- définir clairement les responsabilités et établir une hiérarchisation organisationnelle des différents acteurs ;
- renforcer la capacité des différents acteurs à travers des formations et séminaires.
- faire du suivi et l'évaluation une composante à part entière lors de la conception des projets et programmes.

## CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, la place du suivi et évaluation devient incontournable pour une gestion saine, responsable, transparente et efficace de l'exécution des projets/programmes et pour l'obtention de résultats tangibles en termes d'effets et d'impact voulus par le projet ou le programme.

Au Sénégal, le suivi et l'évaluation dans les projets routiers étant encore récents, cette étude s'est penchée sur la question à travers la conception d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats pour le projet de construction du pont de Rosso (Sénégal-Mauritanie). Par ailleurs, le Projet de Construction du Pont de Rosso (PCPR) constitue un projet d'envergure dans la dynamique d'intégration économique sous régionale et continentale.

L'objectif général de l'étude était de concevoir un système de suivi et évaluation pour le projet de construction de pont de Rosso (PCPR) (Sénégal-Mauritanie).

La démarche méthodologique a reposé sur :

- une revue de la littérature sur la gestion de projets en général et sur le suivi et évaluation en particulier ;
- la collecte et l'analyse de la documentation existante sur le suivi et évaluation du projet de construction du pont de Rosso;
- la collecte de données à travers des entretiens avec les responsables du projet CPR ;
- le traitement des données collectées et l'analyse des résultats ;
- la présentation des résultats et la proposition d'un SSEAR pour le projet.

La première partie a présenté les fondements théoriques, la méthodologie et le contexte de l'étude. Dans cette partie, ont été traitées, les notions fondamentales de plan, programme, de projet, de suivi et évaluation. Les différentes étapes d'élaboration d'un système de suivi et évaluation et les outils, le contexte général et spécifique du projet, la description de la méthodologie adoptée pour mener l'étude y ont été présenté.

La deuxième partie a été structurée comme suit : l'état des lieux des éléments du PCPR pouvant servir de base pour la conception d'un SSEAR, l'analyse de l'existant et la proposition d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats selon le modèle de la banque mondiale.

L'état des lieux a montré l'existence d'éléments pertinents pour concevoir un SSEAR à savoir :

- l'émergence du suivi et évaluation dans les projets routiers ;

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

- les objectifs et les résultats du projet;
- les indicateurs ;
- les données de références sur les indicateurs ;
- les cibles à atteindre.

L'analyse de l'existant a permis entre autres de mettre en exergues les manquements et d'apporter des mesures d'amélioration. Sur la base de cette analyse, un dispositif de SEAR comprenant les éléments suivants a été proposé :

- les rôles et responsabilités des différents membres de l'UGP dans le suivi et l'évaluation ;
- un modèle de plan et budget annuel (PTBA) ;
- un cadre de performance ;
- un système de suivi, de collecte et remontée de données ;
- un système informatisé de collecte et de remontée des données ;
- un cadre de rendement ;
- des méthodes d'archivage ;
- les normes de présentation et l'utilisation des données de suivi et évaluation.

La principale difficulté rencontrée lors de l'étude se situe au niveau de l'insuffisance d'échanges avec l'équipe de projet dû au fait qu'elle n'était pas encore recrutée et stabilisée.

Aussi, la non prise en compte de la dimension multiculturelle du projet pourrait être considérée comme une limite. Une étude pourra être éventuellement menée dans le but d'intégrer la dimension multiculturelle dans le système de suivi et évaluation axé sur les résultats du projet de construction du pont de Rosso proposé.

Le Système de Suivi et Evaluation Axé sur les Résultats (SSEAR) du PCPR ainsi élaboré pourra constituer, si sa mise en œuvre est effective, un exemple pour tous les autres projets d'infrastructures routier dans chacun des deux pays. L'unité de gestion du projet, plus spécifiquement le responsable chargé du suivi et évaluation aura la latitude d'apporter des inputs nécessaires à ce système.

Le continent africain aborde un grand virage avec plusieurs projets structurants routier visant à accélérer son développement et son intégration économique. La mise en place de système de suivi et évaluation axé sur les résultats des projets comme celui-ci pourra contribuer à rassurer

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

les bailleurs de fonds et rendre aux populations des livrables à même d'améliorer leurs conditions de vie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Ouvrage

- AFITEP (2010), Dictionnaire de management de projet, afnor édition, France.
- Bridier et Michailof (1995), Guide pratique d'analyse des projets : choix des investissements, 5ème édition, Paris, Economica.
- FIDA, Guide pratique de S&E des projets Annexe A/ terminologie du suivi évaluation).
- Jody Zall Kusek/Ray C. Rist (2006), VERS UNE CULTURE DU RÉSULTAT/ Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Edition saint-Martin, Québec (Canada).
- Programme des Nations Unies pour le Développement (2002), Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, New York.

### Autre ouvrages consultés

- COMMISSION EUROPÉENNE (2006), Indicateurs pour le suivi et l'évaluation : un guide pratique.
- Dr. Dodji V. SILETE-ADAGLI (2013), Guide pour le suivi et évaluation axes sur les résultats des stratégies nationales de développement de la statistique, Mali.
- Judy L. Baker/Banque Mondiale Washington (2000), Evaluation de l'impact des projets de Développement sur la pauvreté.

### Codex

- Edoé Djimitri Agbodjan avec l'appui des professeurs A. TRAORE et Mboulé FAL (2016), UE1.1, Cours contexte de la gestion des projets, MBA/GP, CESAG, Dakar.
- Ibrahima Mboule FALL (2012), Support de cours Introduction sur les projets, CESAG grande école/MPSG option gestion des projets, CESAG, Dakar.
- Ibrahima Mboule FALL (2012), Support de cours Introduction sur les projets, CESAG grande école/MPSG option gestion des projets, CESAG, Dakar.
- M AW Aboubacar (2017), UE2.1, Support de cours suivi et évaluation en contexte de développement, MBA/GP, CESAG, Dakar.

### Mémoire

- ABOUBACAR MOUSSA Mourtala (2015) « Conception d'un système de suivi et évaluation axe sur les résultats des projets et programmes de développement : cas du programme de renforcement des dynamiques de développement économique et social

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

(PRODES) au Sénégal, Master professionnel en sciences de gestion option GESTION DES PROJETS, CESAG, Dakar.

- Ornella Fiona DEHOUE (2015) « Conception d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats : Cas des projets routiers de la DGTP du Bénin », Master professionnelle en science de gestion option gestion des projets, CESAG, Dakar.
- Peya Jean Patrick KOFFI (2015) « Conception d'un système de suivi-évaluation dans le cadre du PCDESC au MDG CENTRE SENEGAL », MBA-Gestion des projets, CESAG, Dakar.

### Webographie

- <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/Note%20%20-%20Croissance%20Inclusive%20Fr.pdf>, définition de la croissance économique, (date de consultation octobre 2017)
- <http://rightsindevelopment.org/wp-content/uploads/2016/06/Financement-du-de%CC%81veloppement-en-Afrique-mai-2016.pdf>, Le financement du développement en Afrique, (date de consultation octobre 2017)
- <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Legal-Documents/30774810-FR-NOUVELLES-CONDITIONS-GENERALES-BAD-ENTITES-SOUVERAINES-2008.PDF>, Conditions Générales applicables aux Accords de Prêt et aux Accords de Garantie de la Banque africaine de développement (Entités Souveraines), (date de consultation décembre 2017)
- <https://www.ifad.org/documents/10180/216e804e-9722-4a0b-abae-c2c7d9cec934>, FIDA, Guide pratique de S&E des projets Annexe A/ terminologie du suivi évaluation, (date de consultation décembre 2017)
- [https://sn.ambafrance.org/IMG/pdf/GC2014-025\\_-\\_Note\\_-\\_Infrastuctures\\_et\\_Services\\_de\\_Transports\\_-\\_version\\_Fr.pdf?3546/5768ba0688fbc8257ce97eee32c71f0cfa2d5183](https://sn.ambafrance.org/IMG/pdf/GC2014-025_-_Note_-_Infrastuctures_et_Services_de_Transports_-_version_Fr.pdf?3546/5768ba0688fbc8257ce97eee32c71f0cfa2d5183), NOTE TECHNIQUE THEMATIQUE Infrastructures et services de transport, (date de consultation mars 2018)
- <http://dlca.logcluster.org/download/attachments/10126601/Mauritania%20Memento%20Transport%20en%20Mauritanie.pdf?version=1&modificationDate=1454409007000&api=v2>, Mauritania Memento Transport en Mauritanie, (date de consultation avril 2018)

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

- [https://www.ac-strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT\\_DOCUMENTS/BAUMEIER\\_Elisabet\\_h/16\\_EBentretien.pdf](https://www.ac-strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT_DOCUMENTS/BAUMEIER_Elisabet_h/16_EBentretien.pdf) , l'Entretien, (date de consultation Février 2018)
- <http://jaga.afrique-gouvernance.net/docs/48999584.pdf>, LE DEVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES COMME AGENT CATALYSEUR DE LA CROISSANCE ECONOMIQUE EN AFRIQUE (date de consultation Avril 2018)
- <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>, Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005), (date de consultation Avril 2018)

### **Rapport**

- Projet de construction du pont de Rosso, rapport d'évaluation (2016).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

**Annexe 1: Cadre logique axé sur les résultats révisé**

RESULTATS	Indicateurs	Situation de références	Hypothèses/risques
<b>Impact</b> : La croissance économique inclusive est accrue à travers le développement des infrastructures, des transports et l'augmentation des échanges commerciaux	(i) Taux de croissance du PIB ; (ii) Indice de Pauvreté (IP) et Taux de femmes Pauvres.	(i) En 2015 Mauritanie : 3,1% ; Sénégal : 6,5% ; (ii) En 2015 Mauritanie (Trarza) : 32,2% et 52% ; Sénégal (Saint Louis) : 39,5% et 55%.	<b>Hypothèses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation des autres projets infrastructures qui contribuent à l'augmentation des échanges commerciaux,</li> <li>Bonne relation diplomatique entre les deux (2) pays</li> </ul>
<b>EFFET1</b> : Les conditions de passage et de traversée de la frontière entre le Sénégal et la Mauritanie sont améliorées ;	1.(i) Economie sur le retard des véhicules (camions) € par heure ; (ii) Augmentation du flux de Trafic Moyen Journalier Annuel (TMJA) sur le corridor ; (iii) Durée de transit (mn) ; Durée de franchissement frontière (h) ;	1.(i) 5,6 € par heure ; (ii) TMJA : 143 (2014) (iii) Temps de traversés Bac incluant attente : 25 mn et durée formalités douanière frontière : 0,30 heure ;	<b>Risques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Risques environnementaux</li> </ul> <b>Mesures d'atténuation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi rapproché de la mise en œuvre du plan de gestion environnemental et social.</li> </ul>
<b>Extrant 1.1</b> : Pont et voies d'accès aménagés ;	1.1 Nombre de linéaire de Pont et linéaire de voies d'accès construits ;	1.1 En 2016 : 0	
<b>Extrant 1.2</b> : Mesures de facilitation du transport et du transit prises ;	1.2 (i) nombres de PCJs aménagés et équipés (ii) nombre de personnes sensibilisées environnement/salubrité, sécurité routière, IST.	1.2(i) En 2016 : 0 (ii) En 2016 : 0	
<b>EFFET2</b> : L'accessibilité et les conditions de vie des populations de la ZIP sont améliorées.	<b>2. Indice d'Accès Rural</b>	<b>2. En 2015 dans la ZIP (région de Trarza et Saint Louis) : 15%</b>	<b>Risques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Risques environnementaux</li> </ul> <b>Mesures d'atténuation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi rapproché de la mise en œuvre du plan de gestion environnemental et social.</li> </ul>
<b>Extrant 2.1</b> : pistes et voiries urbaines aménagées	2.1 Nombre de linéaire de pistes et voiries urbaines aménagées	En 2016 : 0	
<b>Extrant 2.2</b> : infrastructures socio-économiques, marchandes et sanitaires réhabilitées ou aménagées	2.2 (i) Nombre d'infrastructures scolaires, sanitaires ; marchandes réhabilitées ou aménagées (ii) Nombre de gares routières réhabilitées ou aménagées ; (iii) Nombre de centre multifonctionnel et complexe social équipé	En 2016 : 0	
<b>Extrant 2.3</b> : Alimentations en eau potable (AEP) réalisées	2.3 Nombre d'Alimentations en eau potable (AEP) réalisées	En 2016 : 0	

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

<b>Extrant 2.4</b> : surfaces de périmètre maraicher aménagées	2.4 Nombre d'hectares de périmètre maraicher aménagés ;	En 2016 : 0	
<b>Extrant 2.5</b> : Sites de traitement de déchets et de réseau d'évacuation des eaux pluviales aménagés	2.5 Nombre de sites de traitement de déchets et de réseau d'évacuation des eaux pluviales aménagés	En 2016 : 0	
<b>Extrant 2.6</b> : centres de formation réhabilités	2.6 Nombre de centres de formation réhabilités,	En 2016 : 0	
<b>EFFET3 : La gouvernance du projet est améliorée</b>	3. Niveau de satisfaction des parties prenantes (PTF, Etats, UGP) dans la gouvernance du projet	En 2016 : 0	<p><b>Risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect des procédures administratives, financières, comptables et de passation des marchés</li> </ul> <p><b>Mesures d'atténuation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de procédures administratives, financières, comptables et de passation des marchés claires</li> <li>• Partage effectif des procédures administratives, financières, comptables et de passation des marchés</li> <li>• Mise en place d'un cadre pour le respect des procédures administratives, financières, comptables et de passation des marchés</li> </ul>
<b>Extrant 3.1</b> Audit financier réalisé	3.1 Nombre de rapports d'audit financier produits	En 2016 : 0	
<b>Extrant 3.2</b> suivi et évaluation effectué	3.2 (i) Nombre de réunions de suivi et de supervision réalisées (ii) Nombre de rapports d'évaluation produits	En 2016 : 0	
<b>Extrant 3.3</b> appui à la gestion du projet est effectué	3.3 (i) Nombre de rapports de gestion produits (ii) Nombre de réunions de gestion effectuées	En 2016 : 0	
<b>Activités</b>	A. Travaux de construction de Ponts et des voies d'accès B. Aménagements connexes C. Mesures de facilitation du transport et du transit D. Gestion & suivi du projet	<b>RESSOURCES (Millions UC)</b>	
		Composante A : 49,142 Composante B : 8,963 Composante C : 10,033 Composante D : 1,755 <hr/> Total : 69,89	

**Source : Auteur du mémoire**

**Annexe 2: les rôles et responsabilités des membres de l'UGP intervenant dans le suivi et l'évaluation du projet**

Titre	Rôle et responsabilités
Coordonnateur du Projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initier et coordonner l'élaboration des Plans de Travail et Budget Annuels (PTBA) du projet ;</li> <li>• Veiller à la mise en œuvre effective des PTBA en rapport avec les autres membres de l'UGP et les autres acteurs impliqués dans le projet ;</li> <li>• Elaborer le planning des activités et suivre leur exécution, en rapport avec les autres membres de l'UGP et les structures impliquées dans la mise en œuvre du projet ;</li> <li>• Veiller au respect des délais arrêtés ou convenus dans la réalisation des activités de mise en œuvre du projet ;</li> <li>• Préparer, faciliter et participer aux missions de supervision organisées par la BAD ;</li> <li>• Assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue des missions de supervision ;</li> </ul>
Coordonnateur du Projet Adjoint	<p><b>Participer à/au :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planification des activités du projet;</li> <li>• suivi de l'exécution budgétaire du projet;</li> <li>• suivi de l'exécution de l'ensemble des travaux du projet ;</li> <li>• la rédaction des rapports d'activités périodiques du projet.</li> </ul>
ingénieurs en génie civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner leurs avis sur le projet d'exécution ;</li> <li>• Coordonner et superviser tous les travaux géotechniques et topographiques en rapport avec la mission de contrôle ;</li> <li>• Suivre l'exécution des travaux de réhabilitation et de construction sur le chantier ;</li> <li>• Participer aux réunions de chantier ;</li> <li>• Valider les attachements et les décomptes, en relation avec l'entreprise et la mission de contrôle ;</li> <li>• Etablir l'état d'avancement des travaux;</li> <li>• Elaborer des rapports d'activités (mensuels) ;</li> </ul>
Responsable administratif et financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer les rapports de suivi financier du projet conformément aux règles de la BAD;</li> <li>• Préparer le reporting financier trimestriel et annuel ;</li> <li>• Assurer le suivi budgétaire et la tenue des tableaux de bord du projet ;</li> </ul>
Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à l'élaboration des états financiers et à la préparation des rapports de suivi financier;</li> <li>• Effectuer, en sa qualité de comptable matières, la tenue des registres, le suivi des consommations et l'inventaire physique périodique des stocks et biens durables ;</li> </ul>
Spécialiste en environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer, et le cas échéant valider les termes de référence des prestations relatives à la protection de l'Environnement dans le cadre du projet et suivre leur mise en œuvre ;</li> <li>• Elaborer des rapports trimestriels relatifs au suivi de la mise en œuvre du PGES ;</li> </ul>

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
 POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
 ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler les actions de la Mission de contrôle liées à la mise en œuvre du Plan de Gestion Environnemental et Social ;</li> <li>• Participer à l'élaboration du programme annuel d'activités du projet.</li> </ul>
Spécialiste en Suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir et mettre en place le système de suivi et évaluation</li> <li>• Analyser et identifier les indicateurs de suivi sur la base du cadre logique élaboré lors de l'évaluation du projet ;</li> <li>• Définir les moyens à mettre en œuvre (équipements, données, informations, dispositifs, etc.) Pour le renseignement des indicateurs ;</li> <li>• Définir l'affectation des ressources pour l'organisation du suivi ;</li> <li>• Déterminer pour chaque indicateur, sur des bases réalistes, une périodicité de renseignements et un mode de traitement;</li> <li>• Elaborer les outils spécifiques de collecte de données ;</li> <li>• Elaborer et mettre à jour régulièrement des tableaux de bord technique, financier et de contrôle de gestion du projet ;</li> <li>• Appuyer les différents services de l'UGP pour le respect des calendriers de travail ;</li> <li>• Interpréter les indicateurs socio-économiques de suivi par rapport à ses objectifs ;</li> <li>• Participer/formuler et conduire les enquêtes spécifiques relatives aux impacts du projet ;</li> <li>• Participer à la supervision, au suivi et à l'évaluation de l'ensemble des activités du projet ;</li> <li>• Organiser et coordonner les missions de suivi-évaluation externe ;</li> <li>• Participer aux missions d'audit, de supervision, de revue à mi-parcours et d'achèvement ;</li> <li>• Fournir régulièrement des informations précises sur le niveau d'exécution du projet, aux membres de l'UGP ;</li> <li>• Préparer les situations et bilans d'exécution nécessaires à l'établissement des missions de supervision et à la participation aux différentes réunions des comités de suivi et du comité ad hoc ;</li> <li>• Assister le coordonnateur dans le suivi de l'exécution du projet ;</li> <li>• Coordonner et rédiger les rapports périodiques (trimestriels et annuels) se rapportant aux activités du projet ;</li> <li>• Contribuer à la promotion de la communication autour des résultats et impacts du projet.</li> </ul>

**Source : Tiré du document de projet**

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

**Annexe 3: Modèle de PTBA**

RESULTATS	Durée	Date de début	Date de fin	Coût	Responsable	Indicateurs	Moyens de vérification
<b>Impact</b> : La croissance économique inclusive est accrue à travers le développement des infrastructures, des transports et l'augmentation des échanges commerciaux							
<b>EFFET1</b> : Les conditions de passage et de traversée de la frontière entre le Sénégal et la Mauritanie sont améliorées ;							
<b>Extrant 1.1</b> : Pont et voies d'accès aménagés ;							
<b>Activité 1.1.1</b>							
.....							
<b>Extrant 1.2</b> : Mesures de facilitation du transport et du transit prises ;							
<b>Activité 1.2.1</b>							
.....							
<b>EFFET2</b> : L'accessibilité et les conditions de vie des populations de la ZIP sont améliorées.							
<b>Extrant 2.1</b> : pistes et voiries urbaines aménagées							
<b>Activité 2.1.1</b>							
.....							
<b>Extrant 2.2</b> : infrastructures socio-économiques, marchandes et sanitaires réhabilitées ou aménagées							
<b>Activité 2.2.1</b>							
.....							
<b>Extrant 2.3</b> : Alimentations en eau potable (AEP) réalisées							
<b>Activité 2.3.1</b>							
.....							
<b>Extrant 2.4</b> : surfaces de périmètre maraicher aménagées							
<b>Activité 2.4.1</b>							
.....							

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

<b>Extrant 2.5</b> : Sites de traitement de déchets et de réseau d'évacuation des eaux pluviales aménagés							
<b>Activité 2.5.1</b>							
.....							
<b>Extrant 2.6</b> : centres de formation réhabilités							
<b>Activité 2.6.1</b>							
.....							
<b>EFFET3 : La gouvernance du projet est améliorée</b>							
<b>Extrant 3.1</b> Audit financier réalisé							
<b>Activité 3.1.1</b>							
.....							
<b>Extrant 3.2</b> suivi et évaluation effectué							
<b>Activité 3.2.1</b>							
.....							
<b>Extrant 3.3</b> appui à la gestion du projet est effectué							
<b>Activité 3.3.1</b>							
.....							

**Source : Auteur du mémoire**

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

**Annexe 4: Cadre de performance**

RESULTATS	Indicateurs	Situation de références	Cibles				
			2018	2019	2020	2021	2022
<b>Impact</b> : La croissance économique inclusive est accrue à travers le développement des infrastructures, des transports et l'augmentation des échanges commerciaux	(i) Taux de croissance du PIB ; (ii) Indice de Pauvreté (IP) et Taux de femmes Pauvres.	(i) En 2015 Mauritanie : 3,1% ; Sénégal : 6,5% ; (ii) En 2015 Mauritanie (Trarza) : 32,2% et 52% ; Sénégal (Saint Louis) : 39,5% et 55%.					
<b>EFFET1</b> : Les conditions de passage et de traversée de la frontière entre le Sénégal et la Mauritanie sont améliorées ;	1.(i) Economie sur le retard des véhicules (camions) € par heure ; (ii) Augmentation du flux de Trafic Moyen Journalier Annuel (TMJA) sur le corridor ; (iii) Durée de transit (mn) ; Durée de franchissement frontière (h) ;	1.(i) 5,6 € par heure ; (ii) TMJA : 143 (2014) (iii) Temps de traversés Bac incluant attente : 25 mn et durée formalités douanière frontière : 0,30 heure ;					
<b>Extrant 1.1</b> : Pont et voies d'accès aménagés ;	1.1 Nombre de linéaire de Pont et linéaire de voies d'accès construits ;	1.1 En 2016 : 0					
<b>Extrant 1.2</b> : Mesures de facilitation du transport et du transit prises ;	1.2 (i) nombres de PCJs aménagés et équipés (ii) nombre de personnes sensibilisées environnement/salubrité, sécurité routière, IST.	1.2(i) En 2016 : 0 (ii) En 2016 : 0					
<b>EFFET2</b> : L'accessibilité et les conditions de vie des populations de la ZIP sont améliorées.	<b>2. Indice d'Accès Rural</b>	<b>2. En 2015 dans la ZIP (région de Trarza et Saint Louis) : 15%</b>					
<b>Extrant 2.1</b> : pistes et voiries urbaines aménagées	2.1 Nombre de linéaire de pistes et voiries urbaines aménagées	En 2016 : 0					
<b>Extrant 2.2</b> : infrastructures socio-économiques, marchandes et sanitaires réhabilitées ou aménagées	2.2 (i) Nombre d'infrastructures scolaires, sanitaires ; marchandes réhabilitées ou aménagées (ii) Nombre de gares routières réhabilitées ou aménagées ; (iv) Nombre de centre multifonctionnel et complexe social équipé	En 2016 : 0					
<b>Extrant 2.3</b> : Alimentations en eau potable (AEP) réalisées	2.3 Nombre d'Alimentations en eau potable (AEP) réalisées	En 2016 : 0					
<b>Extrant 2.4</b> : surfaces de périmètre maraicher aménagées	2.4 Nombre d'hectares de périmètre maraicher aménagés ;	En 2016 : 0					
<b>Extrant 2.5</b> : Sites de traitement de déchets et de réseau d'évacuation des eaux pluviales aménagés	2.5 Nombre de sites de traitement de déchets et de réseau d'évacuation des eaux pluviales aménagés	En 2016 : 0					

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

<b>Extrant 2.6</b> : centres de formation réhabilités	2.6 Nombre de centres de formation réhabilités,	En 2016 : 0					
<b>EFFET3 : La gouvernance du projet est améliorée</b>	3. Niveau de satisfaction des parties prenantes (PTF, Etats, UGP) dans la gouvernance du projet	En 2016 : 0					
<b>Extrant 3.1</b> Audit financier réalisé	3.1 Nombre de rapports d'audit financier produits	En 2016 : 0					
<b>Extrant 3.2</b> suivi et évaluation effectué	3.2 (i) Nombre de réunions de suivi et de supervision réalisées (ii) Nombre de rapports d'évaluation produits	En 2016 : 0					
<b>Extrant 3.3</b> appui à la gestion du projet est effectué	3.3 (i) Nombre de rapports de gestion produits (ii) Nombre de réunions de gestion effectuées	En 2016 : 0					

**Source : Auteur du mémoire**



**Annexe 6: Modèle de tableau d'analyse comparative des réalisations techniques et financières**

Rubriques du Plan de Travail Annuel	% de réalisation des délais			% de réalisation financière			% de réalisation des indicateurs de processus		
	Durée planifiée	Durée réelle	% d'achèvement		Durée planifiée	Durée réelle	% d'achèvement		Durée planifiée
<b>Impact</b> : La croissance économique inclusive est accrue à travers le développement des infrastructures, des transports et l'augmentation des échanges commerciaux									
<b>EFFET1</b> : Les conditions de passage et de traversée de la frontière entre le Sénégal et la Mauritanie sont améliorées ;									
<b>Extrant 1.1</b> : Pont et voies d'accès aménagés ;									
<b>Activité 1.1.1</b>									
.....									
<b>Extrant 1.2</b> : Mesures de facilitation du transport et du transit prises ;									
<b>Activité 1.2.1</b>									
.....									
<b>EFFET2</b> : L'accessibilité et les conditions de vie des populations de la ZIP sont améliorées.									
<b>Extrant 2.1</b> : pistes et voiries urbaines aménagées									
<b>Activité 2.1.1</b>									
.....									
<b>Extrant 2.2</b> : infrastructures socio-économiques, marchandes et sanitaires réhabilitées ou aménagées									
<b>Activité 2.2.1</b>									
.....									
<b>Extrant 2.3</b> : Alimentations en eau potable (AEP) réalisées									
<b>Activité 2.3.1</b>									
.....									

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

<b>Extrant 2.4</b> : surfaces de périmètre maraicher aménagées									
<b>Activité 2.4.1</b>									
.....									
<b>Extrant 2.5</b> : Sites de traitement de déchets et de réseau d'évacuation des eaux pluviales aménagés									
<b>Activité 2.5.1</b>									
.....									
<b>Extrant 2.6</b> : centres de formation réhabilités									
<b>Activité 2.6.1</b>									
.....									
<b>EFFET3 : La gouvernance du projet est améliorée</b>									
<b>Extrant 3.1</b> Audit financier réalisé									
<b>Activité 3.1.1</b>									
.....									
<b>Extrant 3.2</b> suivi et évaluation effectué									
<b>Activité 3.2.1</b>									
.....									
<b>Extrant 3.3</b> appui à la gestion du projet est effectué									
<b>Activité 3.3.1</b>									
.....									
<b>Commentaires</b>									
Il s'agit de :									
<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Ressortir les écarts constatés, de les justifier, d'analyser l'impact sur le processus de planification et le projet.</li> <li>2- Ressortir les problèmes rencontrés et les solutions apportées ou proposées</li> <li>3- Formuler des recommandations</li> </ul>									

**Source : Auteur du mémoire**

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

**Annexe 7: Cadre de rendement**

RESULTATS	Indicateurs	Situation de références	Sources de données	Méthode de collecte	Fréquence	Responsable
<b>Impact</b> : La croissance économique inclusive est accrue à travers le développement des infrastructures, des transports et l'augmentation des échanges commerciaux	(i) Taux de croissance du PIB ; (ii) Indice de Pauvreté (IP) et Taux de femmes Pauvres.	(i)En 2015 Mauritanie : 3,1% ; Sénégal : 6,5% ; (i)En 2015 Mauritanie (Trarza) : 32,2% et 52% ; Sénégal (Saint Louis) : 39,5% et 55%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministère en charge des Finances</li> <li>Statistiques nationales (économique)</li> <li>Rapport d'enquête</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation et examen de documents</li> <li>Enquêtes</li> </ul>	A la fin du projet	Bureau d'étude
<b>EFFET1</b> : Les conditions de passage et de traversée de la frontière entre le Sénégal et la Mauritanie sont améliorées ;	1.(i) Economie sur le retard des véhicules (camions) € par heure ; (ii) Augmentation du flux de Trafic Moyen Journalier Annuel (TMJA) sur le corridor ; (iii) Durée de transit (mn) ; Durée de franchissement frontière (h) ;	1.(i) 5,6 € par heure ; (ii) TMJA : 143 (2014) (iii) Temps de traversés Bac incluant attente : 25 mn et durée formalités douanière frontière : 0,30 heure ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administration/Agences Routières (DIT en Mauritanie et DR/AGEROUTE au Sénégal</li> <li>Association transporteurs/chargeurs dans les deux pays</li> <li>Statistiques nationales,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation et examen de documents</li> </ul>	A la fin du projet	Bureau d'étude
<b>Extrant 1.1</b> : Pont et voies d'accès aménagés ;	1.1 Nombre de linéaire de Pont et linéaire de voies d'accès construits ;	1.1 En 2016 : 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'avancement agence d'exécutions, rapports des missions de contrôle, supervision, PCR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation et examen de documents</li> </ul>	Trimestrielle	Ingénieurs génie civil, responsable administratif et financier
<b>Extrant 1.2</b> : Mesures de facilitation du transport et du transit prises ;	1.2 (i) nombres de PCJs aménagés et équipés (ii) nombre de personnes sensibilisées environnement/salubrité, sécurité routière, IST.	1.2(i) En 2016 : 0 (ii) En 2016 : 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'avancement agence d'exécutions, rapports des missions de contrôle, supervision, PCR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation et examen de documents</li> </ul>	Trimestrielle	Ingénieurs génie civil, responsable administratif et financier
<b>EFFET2</b> : L'accessibilité et les conditions de vie des populations de la ZIP sont améliorées.	<b>2. Indice d'Accès Rural</b>	<b>2. En 2015 dans la ZIP (région de Trarza et Saint Louis) : 15%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistiques nationales,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation et examen de documents</li> </ul>	A la fin du projet	Bureau d'étude
<b>Extrant 2.1</b> : pistes et voiries urbaines aménagées	2.1 Nombre de linéaire de pistes et voiries urbaines aménagées	En 2016 : 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'avancement agence d'exécutions,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation et examen</li> </ul>	Trimestrielle	Ingénieurs génie civil, responsable administratif et financier

**SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)**

<b>Extrant 2.2</b> : infrastructures socio-économiques, marchandes et sanitaires réhabilitées ou aménagées	2.2 (i) Nombre d'infrastructures scolaires, sanitaires ; marchandes réhabilitées ou aménagées (ii) Nombre de gares routières réhabilitées ou aménagées ; (v) Nombre de centre multifonctionnel et complexe social équipé	En 2016 : 0	rappports des missions de contrôle, supervision, PCR.	de documents	Trimestrielle	Ingénieurs génie civil, responsable administratif et financier
<b>Extrant 2.3</b> : Alimentations en eau potable (AEP) réalisées	2.3 Nombre d'Alimentations en eau potable (AEP) réalisées	En 2016 : 0			Trimestrielle	Ingénieurs génie civil, responsable administratif et financier
<b>Extrant 2.4</b> : surfaces de périmètre maraicher aménagées	2.4 Nombre d'hectares de périmètre maraicher aménagés ;	En 2016 : 0			Trimestrielle	Ingénieurs génie civil, responsable administratif et financier
<b>Extrant 2.5</b> : Sites de traitement de déchets et de réseau d'évacuation des eaux pluviales aménagés	2.5 Nombre de sites de traitement de déchets et de réseau d'évacuation des eaux pluviales aménagés	En 2016 : 0			Trimestrielle	Ingénieurs génie civil, responsable administratif et financier
<b>Extrant 2.6</b> : centres de formation réhabilités	2.6 Nombre de centres de formation réhabilités,	En 2016 : 0			Trimestrielle	Ingénieurs génie civil, responsable administratif et financier
<b>EFFET3 : La gouvernance du projet est améliorée</b>	3. Niveau de satisfaction des parties prenantes (PTF, Etats, UGP) dans la gouvernance du projet	En 2016 : 0	• Rapport d'enquête	• Enquêtes	A la fin du projet	Bureau d'étude
<b>Extrant 3.1</b> Audit financier réalisé	3.1 Nombre de rapports d'audit financier produits	En 2016 : 0	• Rapports d'audit financier	• Consultation et examen de rapports	A la fin du projet mais au besoin un audit pourra être commandité	Cabinet d'audit
<b>Extrant 3.2</b> suivi et évaluation effectué	3.2 (i) Nombre de réunions de suivi et de supervision réalisées (ii) Nombre de rapports d'évaluation produits	En 2016 : 0	• PV de réunions de suivi et rapport de supervision • Rapports d'évaluation		A mi-parcours et à la fin du projet	Bureau d'étude
<b>Extrant 3.3</b> appui à la gestion du projet est effectué	3.3 (i) Nombre de rapports de gestion produits (ii) Nombre de réunions de gestion effectuées	En 2016 : 0	• Rapports de gestion • PV de réunions de gestion		Trimestrielle	Responsable administratif et financier, Responsable suivi et évaluation

**Source : Auteur du mémoire**

**Annexe 8: Guide d'entretien**

1. Les activités de projet sont-elles planifiées dans le temps ?
2. Comment planifiez-vous les activités du suivi et d'évaluation des projets ?
3. Quels outils de planification utilisez-vous ?
4. Les objectifs sont-ils clairement définis et bien compris des acteurs ?
5. Pouvez-vous décrire votre système de collecte et de remontée des données ?
6. Quels sont les forces et les faiblesses de votre système de collecte et de remontée des données ?
7. Quels sont les indicateurs définis pour la collecte des données ?
8. Quel style de management appliquez-vous dans le processus du suivi du programme ?  
Comment l'organisation est-elle faite dans la mise en œuvre du dispositif de suivi et évaluation à savoir :
  - Qui fait quoi ?
  - Où ?
  - Quand ?
  - Comment ?
9. Est-il nécessaire d'externaliser le suivi évaluation du projet ?

**Annexe 9: Questionnaire**

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

Les données recueillies ne seront utilisées qu'à des fins exclusives de recherche. Pour cette raison, nous vous saurions gré de nous consacrer un peu de votre précieux temps.

1 : pas du tout d'accord ; 2 : un peu d'accord ; 3 : moyennement d'accord ; 4 : d'accord ; 5 : tout à fait d'accord

**Nom Prénom (s) :** .....

**Poste dans le projet :** .....

**Contact :** .....

**I. Examen de l'état de préparation :**

1. Disposez-vous des ressources financières et matérielles adéquats pour élaborer et mettre en place un système de suivi et évaluation ?

1	2	3	4	5

2. Disposez-vous de la ressource humaine adéquate pour élaborer et mettre en place un système de suivi et évaluation ?

1	2	3	4	5

3. Le PROJET dispose-t-il une structure organisationnelle susceptible de concevoir un système de suivi et évaluation axé sur les résultats ?

1	2	3	4	5

4. Les responsables administratifs du PROJET sont-ils favorables à la conception d'un système de suivi et évaluation ?

1	2	3	4	5

5. Quels sont les motivations qui suscitent la conception d'un système de suivi et évaluation ?

.....  
 .....  
 .....

6. Quels sont les besoins qui peuvent déclencher la conception d'un système de suivi et évaluation ?

.....  
.....  
.....

7. Qui sont les bénéficiaires d'un système de suivi et évaluation ?

.....  
.....  
.....

8. Quels sont les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes pour la conception d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats ?

.....  
.....  
.....

**II. Les réalisations à surveiller et à évaluer**

9. Quels sont les préoccupations des parties prenantes pour la mise en œuvre du PROJET ?

.....  
.....  
.....

10. Ces préoccupations sont-elles reformulées en réalisations souhaitables ?

1	2	3	4	5

11. Quels sont les objectifs à atteindre dans le cadre de la mise en œuvre du PROJET ?

.....  
.....  
.....

12. Les résultats attendus à la fin de ce programme sont-ils clairs et connus à l'égard de tous les responsables ? Non A peu près Oui

1	2	3	4	5

13. Quelles sont les réalisations que vous surveillez et évaluez dans le déroulement des activités du PROJET ?

.....  
.....  
.....

**III. Choix des indicateurs**

14. Comment avez-vous identifié les indicateurs de suivi et d'évaluation du PROJET ?

.....  
 .....  
 .....

15. Les parties prenantes du PROJET sont-ils impliqués dans l'élaboration des indicateurs pour le suivi des résultats ?

1	2	3	4	5

16. Quels sont les indicateurs pour le suivi de la performance du PROJET ?

.....  
 .....  
 .....

17. Comment jugez-vous la qualité des indicateurs pour le suivi des résultats ?

	1	2	3	4	5
Clair					
Pertinent					
Economique					
Adéquat					
Contrôlable					

**IV. Recueil des données de base sur les indicateurs**

18. Quels sont vos sources de recueil des données sur les indicateurs élaborés ?

Primaires                      Secondaires

19. Comment avez-vous collecté les données à partir de vos sources ?

.....  
 .....  
 .....

20. Avez-vous reçu les informations que vous cherchiez à temps ?

1	2	3	4	5

21. La base de données est-elle mise à jour périodiquement ?

22. Est-ce que les données de référence sont récentes (moins de 3 ans) ?

1	2	3	4	5

**V. Planification pour amélioration et sélection des cibles pour les résultats**

23. Est-ce que les objectifs sont SMART :

	1	2	3	4	5

SUJET : PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS  
 POUR UN PROJET D'INFRASTRUCTURE : CAS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE  
 ROSSO (SENEGAL-MAURITANIE)

spécifique					
mesurable					
atteignable					
réaliste					
fixé dans le temps					

24. Est-ce-que les cibles identifiées sont circonscrites dans le temps ?

**Annexe 10: grille d'analyse**

ETAPES DE CONCEPTION D'UN SSEAR SELON LA BANQUE MONDIALE	ELEMENTS EXISTANT OU PREVUS PAR LE PROJET
Étape 1 : Procéder à un examen de l'état de préparation	
Étape 2 : S'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer	
Étape 3 : Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les réalisations	
Étape 4 : Établir des points de comparaison et recueillir des données sur les indicateurs	
Étape 5 : Planifier les améliorations – Sélectionner les cibles pour les résultats	
Étape 6 : Surveiller les résultats	
Étape 7 : Le rôle des évaluations	
Étape 8 : Présenter les données obtenues	
Étape 9 : Utiliser les données obtenues	
Étape 10 : Maintenir le système de suivi et d'évaluation au sein de l'organisation	

**Annexe 11: Plan de situation du Projet de construction du Pont de Rosso**



## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>Contexte .....</b>	<b>1</b>
<b>Problématique .....</b>	<b>2</b>
<b>Questions de recherche : .....</b>	<b>4</b>
<b>Objectifs de l'étude : .....</b>	<b>4</b>
<b>Délimitation champs de l'étude .....</b>	<b>4</b>
<b>Démarche de l'étude .....</b>	<b>5</b>
<b>Annonce du plan .....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES, METHODOLOGIE ET CONTEXTE ....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE .....</b>	<b>7</b>
<b>Section1 : Définition des notions .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Notions fondamentales .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1 Définition des concepts : Plan - programme – projet.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2 Etapes du cycle de vie d'un projet et les différents types de projet.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.3 Les caractéristiques d'un projet .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Notion de suivi et évaluation et de gestion axée sur les résultats .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1 Suivi et évaluation .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Différences entre suivi et évaluation.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.3 Extrants, effets, impacts, indicateur et la gestion axée sur les résultats.....</b>	<b>13</b>
<b>Section2 : Système de suivi et évaluation .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Les outils d'un système de suivi et évaluation.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1 Définition .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2 Outils d'un système de SE .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Les étapes de conception d'un système de suivi évaluation .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1 Conception .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2 Mise en œuvre .....</b>	<b>16</b>
<b>CHAPITRE 2 : CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>19</b>
<b>Section1 : Contexte général et particulier de l'étude .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Présentation du cadre institutionnel des transports (Sénégal, Mauritanie).....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.1 Aperçu du secteur des infrastructures au Sénégal.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.2 Aperçu du secteur des infrastructures en Mauritanie .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2 Présentation du projet de construction du pont de Rosso .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.1 Objectifs et composantes.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 Zone d'implantation du projet et les bénéficiaires du projet .....</b>	<b>23</b>

1.2.3	Coût et dispositif de financement du projet, impact environnemental, social du projet et exécution du projet .....	25
<b>Section 2</b>	<b>Le cadre méthodologique</b> .....	<b>27</b>
2.1	Précision de la question de recherche .....	27
2.2	Collecte de données et instruments de collecte .....	28
2.2.1	Collecte de données .....	28
2.2.2	Instruments de collecte .....	28
2.3	Population cible et méthode de traitement des données .....	30
2.3.1	Population cible .....	30
2.3.2	Méthode de traitement .....	31
<b>PARTIE 2</b>	<b>: PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET PROPOSITION</b> ...	<b>33</b>
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>: ETAT DES LIEUX DES ELEMENTS UTILES DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PONT DE ROSSO EN VUE DE LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS</b> .....	<b>34</b>
<b>Section 1</b>	<b>: Présentation de l'existant en termes de conception du SSEAR</b> .....	<b>34</b>
1.1	Étape 1 : Procéder à un examen de l'état de préparation .....	34
1.2	Étape 2 : S'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer .....	34
1.3	Étape 3 : Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les réalisations	35
1.4	Étape 4 : Établir des points de comparaison et recueillir des données sur les indicateurs .....	36
1.5	Étape 5 : Planifier les améliorations – Sélectionner les cibles pour les résultats	36
<b>Section 2</b>	<b>: Présentation des prévisions pour la mise en œuvre du SSEAR du projet de construction du pont de Rosso</b> .....	<b>40</b>
2.1	Étape 6 : Surveiller les résultats .....	40
2.2	Étape 7 : Le rôle de l'évaluation .....	41
2.3	Étape 8 : Présenter les données obtenues .....	42
2.4	Étape 9 : Utiliser les données obtenues .....	42
2.5	Étape 10 : Maintenir le système de suivi et d'évaluation au sein de l'organisation .....	42
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>: TRAITEMENT, ANALYSE DES DONNEES ET PROPOSITION D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS</b> .....	<b>43</b>
<b>Section 1</b>	<b>: Traitement et analyse des éléments existant</b> .....	<b>43</b>
1.1	Conception .....	43
1.1.1	Étape 1 : Procéder à un examen de l'état de préparation .....	43
1.1.2	Étape 2 : S'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer .....	43

1.1.3	<b>Étape 3 : Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les réalisations</b> .....	44
1.1.4	<b>Étape 4 : Établir des points de comparaison et recueillir des données sur les indicateurs</b> .....	44
1.1.5	<b>Étape 5 : Planifier les améliorations – Sélectionner les cibles pour les résultats</b> <sup>44</sup>	
1.2	<b>Mise en œuvre</b> .....	45
1.2.1	<b>Étape 6 : Surveiller les résultats</b> .....	45
1.2.2	<b>Étape 7 : Le rôle des évaluations</b> .....	45
1.2.3	<b>Étape 8 : Présenter les données obtenues</b> .....	45
1.2.4	<b>Étape 9 : Utiliser les données obtenues</b> .....	46
1.2.5	<b>Étape 10 : Maintenir le système de suivi et d'évaluation au sein de l'organisation</b> .....	46
<b>Section 2 : Proposition d'un système de suivi et évaluation axé sur les résultats selon le modèle de la banque mondiale</b> .....		46
2.1	<b>Phase de conception du SSEAR</b> .....	46
2.1.1	<b>Étape 1 : Examen de l'état de préparation</b> .....	46
2.1.2	<b>Étape 2 : Détermination des réalisations à surveiller et à évaluer</b> .....	46
2.1.3	<b>Étape 3 : Détermination des principaux indicateurs pour surveiller les réalisations</b> .....	47
2.1.4	<b>Étape 4 : Établissement des points de comparaison et recueil des données sur les indicateurs</b> .....	47
2.1.5	<b>Étape 5 : Sélection des cibles pour les résultats</b> .....	47
2.2	<b>Phase opératoire du système de suivi et évaluation du projet</b> .....	47
2.2.1	<b>Étape 6 : Surveiller les résultats</b> .....	47
2.2.2	<b>Étape 7 : Le rôle de l'évaluations</b> .....	52
2.2.3	<b>Étape 8 : Présenter les données obtenues</b> .....	53
2.2.4	<b>Étape 9 : Utiliser les données obtenues</b> .....	54
2.2.5	<b>Étape 10 : Maintenir le système de suivi et évaluation au sein de l'organisation</b> .....	55
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....		56
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....		59
<b>ANNEXES</b> .....		62
<b>TABLE DES MATIERRES</b> .....		82