



*Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion*

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION**

**(CEE)**

**MBA-GESTION DE PROJETS**

**(MBA-GP)**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Pour l'obtention du MBA Gestion de Projets**

**16<sup>ième</sup> promotion (2016-2017)**

**THEME**

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE  
SUIVI-EVALUATION DE L'OFFICE NATIONAL  
DE FORMATION PROFESSIONNELLE DU SENEGAL**

*Présenté par  
Idrissa BADIANE*

*Encadreur  
Madame Rouba KANE  
Enseignante-chercheur au CESAG*

**Avril 2018**

## Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- ✚ mes parents pour l'affection qu'ils m'ont donnée, pour leurs prières, leur confiance et surtout les efforts consentis pour mon éducation ;
- ✚ mes frères et sœurs de sang et de confession ;
- ✚ mesdames Lissa THIAM, Amsatou PAYE et Safiétou FALL pour leur soutien ;
- ✚ tout le personnel de l'ONFP pour leur soutien et encouragement ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

La rédaction de ce mémoire a été possible grâce à l'engagement de nombreuses personnes. Je tiens donc à exprimer ma profonde gratitude envers :

- ✓ ma directrice de mémoire, Madame Rouba KANE, enseignante-chercheur au CESAG, pour sa disponibilité, son encadrement et pour ses conseils qui ont permis l'élaboration de ce mémoire ;
- ✓ l'ONFP, particulièrement Messieurs Sanoussi DIAKITE, Ousmane SENE, Sékou BADJI, Malick FALL, Gorgui DIOUF et Monsieur BA, Mesdames GOUDIABI, KEBE, BA et DIANGUAR pour leurs conseils, disponibilité, et informations dont j'ai bénéficié durant la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ l'ensemble du personnel enquêté de l'office qui a eu le sens de la patience, du partage, ainsi que pour sa disponibilité, durant la période d'enquête ;
- ✓ l'administration et l'ensemble du corps professoral du CESAG, pour la qualité de la formation que j'ai reçue tout au long de l'année académique 2016-2017 et particulièrement les membres du jury de ma soutenance;
- ✓ ma femme et mes enfants pour la patience dont ils ont faits preuve durant ma formation au CESAG ;
- ✓ mes amis de promotion « groupe des experts » avec qui je garde toujours le contact.

### **Sigles et abréviations**

**AFNOR** : Association Française de Normalisation

**APC** : Approche Par Compétence

**CFCE** : Contribution Forfaitaire à la Charge des Employeurs

**DETF** : Document d'Exécution Technique et Formation

**DPP** : Direction de la Planification et des Projets

**DIOF** : Direction de l'Ingénierie et des Opérations de Formation

**ETFP** : Enseignement Technique et Formation Professionnelle

**FFFPT** : Fond de Financement de la Formation Professionnelle et Technique

**FONDEF** : Fond de Développement de la Formation Professionnelle

**FPEC** : Formation Professionnelle pour l'Emploi et la Compétitivité

**MFPAA** : Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat

**MEFP** : Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan

**LPSD** : Lettre de Politique Sectorielle et de Développement

**ONFP** : Office National de Formation Professionnelle

**PAQUET-EF** : Programme d'Amélioration de la Qualité et de l'Équité dans l'Éducation et la Formation

**PDEF** : Programme Décennal pour l'Éducation et la Formation

**PFI** : Projet Formation et Insertion

**PMI** : Project Management Institute

**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le développement

**PODC** : Planification, Organisation, Direction et Contrôle

**PSE** : Plan Sénégal Emergent

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

**SSE** : Système de suivi-évaluation

**UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation et la Culture

**VAE** : Valorisation des Acquis de l'Expérience

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Références de textes juridiques de l'ONFP

Tableau 2 : Evolution des formés et qualifiés de l'ONFP entre 2013 et 2016

Tableau 3 : Différences entre les concepts de suivi et d'évaluation

Tableau 4 : Matrice du cadre logique

Tableau 5 : Cadre de résultats

Tableau 6 : Matrice d'évaluation

Tableau 7 : Exemple de PTBA

Tableau 8 : Choix d'indicateurs

Tableau 9 : Tableau de suivi d'indicateurs

Tableau 10 : La fonction de la performance d'un SSE

Tableau 11 : Opérationnalisation de la variable « conception du SSE »

Tableau 12 : Opérationnalisation de la variable « management du SSE »

Tableaux 13 et 14 : Catégorie professionnelle respective des enquêtés à la DPP et hors DPP

Tableaux 15 et 16 : Expérience en suivi-évaluation des personnels respectifs à la DPP et hors DPP

Tableau 17 : Conception SSE selon DPP

Tableau 18 : Conception SSE selon personnel opérationnel (hors DPP)

Tableau 19 : Management du SSE selon les répondants à la DPP

Tableau 20 : Management du SSE selon les répondants (hors DPP)

Tableau 21 : Synthèse des forces et faiblesses du dispositif actuel de suivi-évaluation

## Liste des figures

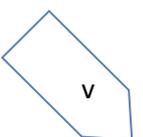
Figure 1 : Les variables clés de la gestion de projet

Figure 2 : Relation entre suivi de la mise en œuvre et suivi es résultats

Figure 3 : Niveau de performance du SSE (par DPP)

Figure 4 : Niveau de performance du SSE (hors DPP)

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## Liste des annexes

Annexe 1 : Matrice de mesure de performance

Annexe 2 : Axe 1 du plan opérationnel 2017

Annexe 3 : Fiche d'enquête destinée aux agents de la DPP

Annexe 4 : Fiche d'enquête destinée aux agents opérationnels hors DPP

Annexe 5 : Résumé des résultats de l'enquête auprès du personnel de la DPP

Annexe 6 : Résumé des données issues de l'enquête auprès du PO hors DPP

Annexe 7 : Cumul des résultats concernant le personnel de la DPP

Annexe 8 : Cumul des résultats concernant le personnel opérationnel (hors DPP)

Annexe 9 : Organigramme de l'ONFP

Annexe 10 : Grille d'entretien destinées aux directeurs et chefs de services de l'ONFP

## SOMMAIRE

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Sigles et abréviations .....	iii
Liste des tableaux .....	iv
Liste des figures .....	v
Liste des annexes .....	vi
<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>1<sup>ère</sup> partie : Cadre théorique et méthodologique de l'analyse de la performance d'un SSE</b> .....	8
Chapitre 1 : Cadres conceptuels et théoriques de l'analyse de la performance d'un SSE .....	9
Section 1 : Cadre conceptuel et théorique du suivi-évaluation.....	9
Section 2 : Revue de la littérature sur l'analyse de la performance d'un SSE .....	18
Chapitre 2 : Méthodologie de l'analyse de la performance d'un SSE .....	24
Section 1 : Méthode de collecte des données .....	24
Section 2 : Méthode d'analyse et de traitement des données .....	30
<b>2<sup>ème</sup> partie : Analyse de la performance du SSE de l'ONFP</b> .....	34
Chapitre 1 : Historique de la formation professionnelle au Sénégal et présentation de l'ONFP et de ses tutelles .....	35
Section 1 : Historique de la formation professionnelle au Sénégal et tutelles de l'ONFP .....	35
Section 2 : Présentation de l'ONFP .....	41
Chapitre 2 : Présentation des résultats, analyse des résultats et recommandations .....	46
Section 1 : Présentation des résultats de l'étude .....	46
Section 2 : Analyse des résultats et recommandations .....	55
<b>Conclusion générale</b> .....	62
Bibliographie .....	65
Webographie .....	66
Annexes .....	ix
Table des matières .....	xxiv

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Contexte et problématique

La qualité des ressources humaines est essentielle au développement de tout pays. Qu'il s'agisse de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)<sup>1</sup>, comme discutée lors du Sommet du Millénaire des Nations Unies<sup>2</sup>, ou d'autres engagements intergouvernementaux, tels que le Plan d'Action pour le Développement Durable (PADD) défini par le sommet mondial de Johannesburg sur le développement durable, ou les engagements régionaux comme le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) et les différentes stratégies de développement formulées au niveau de chaque pays. De plus, les engagements pris par les gouvernements quant au développement durable et à la réduction de la pauvreté, aussi bien au niveau mondial, régional et national, font une fois de plus appel aux ressources humaines de bonne qualité dans le secteur public, pour leur concrétisation<sup>3</sup>, lesquelles ressources font appel nécessairement à la formation.

C'est pourquoi l'éducation en général, l'enseignement technique et la formation professionnelle en particulier ont toujours été considérés par le Gouvernement du Sénégal comme des objectifs prioritaires dans le cadre de la mise en œuvre des politiques en matière de développement économique et social. Du fait que le système éducatif sénégalais n'étant pas capable de fournir des ressources humaines satisfaisant les exigences du marché du travail<sup>4</sup>, la réorientation de l'offre scolaire vers les besoins de l'économie (par exemple les filières scientifiques et techniques) est considérée comme priorité dans la politique éducative.

Malheureusement, cette réorientation, suivie de la prolifération d'unités et d'actions de formation a fait souvent fi des besoins réels de l'économie. Ce qui a posé pendant longtemps le problème de l'inadéquation entre formation et emploi. A cela s'ajoute l'absence d'études approfondies et fiables sur la formation professionnelle devant permettre au Gouvernement de cerner les besoins prioritaires de formation, d'établir avec cohérence des plans conséquents de formation à court, moyen et long termes, d'évaluer les coûts de formation et de contrôler la pertinence des résultats obtenus.

Par ailleurs, des études menées par des départements ministériels, des organismes de développement et le rapport du Conseil Economique et Social de juin 1980 ont souligné l'importance de la formation professionnelle dans les stratégies de développement et la nécessité de maîtriser les besoins qualitatifs et quantitatifs de formation<sup>5</sup>.

Tous ces facteurs énumérés ont, principalement, présidé à la création de l'Office National de Formation Professionnelle (ONFP) suivant les textes juridiques dont les références font l'objet du tableau ci-après.

---

<sup>1</sup> Devenu Objectifs du Développement Durable (ODD) depuis 2015

<sup>2</sup> Atelier régional « Renforcement des capacités de ressources humaines pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique » New York, Juin 2010

<sup>3</sup> Opus cité

<sup>4</sup> Ministère de l'Education Nationale (2014) : « Etat des lieux de l'éducation de base au Sénégal » ;

<sup>5</sup> J.O.R.S. N° 5141 du 18 octobre 1986 pp.489-490

**Tableau 1** : Références de textes juridiques de l'ONFP

	<i>Références</i>	<i>Années</i>
<i>Création et Organisation</i>	Loi n° 86-44 du 11 août 1986.	1986
<i>Organisation et fonctionnement</i>	Décret n° 87-955 du 21 juillet 1987	1987

Source : Auteur, d'après le « répertoire des textes juridiques » : 2016 ; CNID/MFPAA.

L'ONFP trouve par la suite, un cadre global dans lequel ses actions spécifiques vont s'inscrire et se réaliser. Il va être un instrument technique privilégié au service du Gouvernement et des partenaires socioprofessionnels dans la définition des objectifs sectoriels et opérationnels de formation, dans la mise en œuvre des plans et programmes de formation et dans l'évaluation des rendements. Il assure au plan structurel, l'essentiel de la formation continue. Selon un rapport de la Banque Mondiale<sup>6</sup>, les formations et perfectionnements à l'ONFP sont gratuits et sont financés par un budget annuel d'intervention de l'ordre de 500 millions de FCFA constitués de (5%) des recettes tirées de la taxe sur la formation professionnelle. Le même document mentionne aussi que le caractère modeste et relativement limité des formations qu'offre l'ONFP a au moins le mérite de structurer un tant soit peu les compétences requises dans le cadre d'une activité économique susceptible de générer des revenus.

Pour être en phase avec les nouveaux enjeux de développement économique et social du pays et contribuer à hisser le Sénégal sur la rampe de l'émergence, l'ONFP a changé radicalement d'approche et s'est doté en 2013, d'un document de planification stratégique à l'horizon 2015 qui a couvert l'ensemble de ses missions. Ainsi, il a mobilisé en 2013 au titre de la Contribution Forfaitaire à la Charge des Employeurs (CFCE) 1 015 187 557 F CFA, contre 959 910 574 F CFA en 2014, 1 206 925 200 en 2015<sup>7</sup> et 1 069 583 715 F CFA en 2016<sup>8</sup>. Malgré cette manne financière, l'ambition de former 10 000 travailleurs et demandeurs d'emploi sur le territoire national par année est revue à la baisse parce que tout simplement les ressources correspondantes n'étant pas encore disponible et qu'une attention accrue est plus que jamais réservée à la formation qualifiante.

**Tableau 2** : Evolution des formés et qualifiés de 2013 à 2016

<i>Années</i>	<i>Total effectifs formés</i>	<i>Nombre de Titres de qualification</i>	<i>Ratio (%) titre qualification/effectifs formés</i>
2013	3 129	463	14,8
2014	8 103	515	6,3
2015	6 156	1 258	20,4
2016	4331	2252	52
<b>TOTAL</b>	<b>17 388</b>	<b>2 236</b>	<b>12,8</b>

Source : Auteur, d'après Rapports d'activité 2015 et 2016, ONFP

Cependant, il est évident que la non atteinte du résultat « nombre de travailleurs et demandeurs d'emplois formés sur le territoire national »<sup>9</sup>, est liés certes à des causes exogènes mais elle est aussi le résultat de difficultés internes. En effet, selon l'UNESCO

<sup>6</sup> Rapport de la Banque Mondiale ; 2007

<sup>7</sup> Rapport d'évaluation du PS 2013/2015 de l'ONFP (2016)

<sup>8</sup> Rapport d'activité de l'ONFP de 2016

<sup>9</sup> Le résultat sur le nombre de formés par l'office est réalisé à hauteur de 58%

(1990), si 70% des projets sont jugés insatisfaisants de par leur conception, il n'en demeure pas moins que ceux-ci correctement conçus se heurtent, pour la plupart, à d'énormes problèmes d'exécution et notamment de suivi-évaluation. Selon le RMDA<sup>10</sup>, la formation professionnelle est le cycle dont la dernière étape constitue également le premier pas d'un nouvel exercice. Ce qui suppose l'ajustement des programmes de formation à travers la composante suivi-évaluation pour plus d'impact et de redevabilité de ces programmes. De ce fait, les multiples enjeux et défis auxquels est censée répondre la formation, au moins en partie, posent à nouveau la question de son évaluation et sa nécessité d'apporter des réponses pragmatiques, rigoureusement encrées dans des développements théoriques solides (Pottiez 2011).

Avec l'achèvement du plan stratégique 2013-2015, l'ONFP s'est lancé dans un nouveau plan stratégique pour la période 2017-2021, à travers lequel, il vise un passage à l'échelle à tous les niveaux, en vue de contribuer à la transformation structurelle de l'économie et à la mise en place de conditions favorables au développement du capital humain, conformément aux orientations dégagées par le ministère de tutelle, le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence dans l'Éducation et la Formation (PAQUET-EF), 2013-2025 et le Plan Sénégal Emergent (PSE). Dans ce nouveau plan stratégique, toutes les missions de l'Office qui étaient expérimentée pour la première fois dans le plan stratégique 2013-2015, sont lancées avec une plus grande ampleur. Selon l'UNESCO(1990)<sup>11</sup>, les échecs notés dans la gestion des projets étaient, pour l'essentiel, imputables à la qualité du système de suivi-évaluation et à un manque d'informations fiables sur les conditions de mises en œuvre et les résultats des projets et programmes.

Dans le rapport d'évaluation de la planification stratégique 2013-2015 commandité par l'ONFP<sup>12</sup>, en référence au document cadre en matière de politiques publiques du Sénégal, la pertinence des résultats de l'ONFP a été analysée en rapport avec les deux premiers axes du Plan Sénégal Emergent (PSE), à savoir : la transformation structurelle de l'économie et l'amélioration des conditions de vie et la lutte contre les inégalités. Dans ce rapport, il a été recommandé d'élaborer un système de suivi-évaluation sur la base du système d'information actuel de l'ONFP et de documenter systématiquement les résultats obtenus pour assurer le suivi correct du plan stratégique 2017-2021 et alléger le travail d'évaluation. D'ailleurs, un plan stratégique ne peut jamais prévoir avec exactitude une situation future souhaitée. Il faut en conséquence, surveiller continuellement l'exécution du plan et l'adapter à la réalité dynamique.

Les projets/programmes de l'Office interviennent dans des situations socioéconomiques complexes, qui sont elles-mêmes dynamiques. Un bon instrument de suivi-évaluation pourrait aider à fournir des informations structurées et continues sur la performance de ces projets/programmes du plan stratégique, à tout moment. Cet instrument, dans la gestion des processus d'exécution, concerne les affaires internes de la structure et doit s'intégrer dans ses procédures organisationnelles. En outre, le suivi-évaluation de l'ONFP doit être systématique afin qu'il s'inscrive dans le contexte de gestion axée sur les

---

<sup>10</sup>Red Mangrove Development Advisor « Etude sur l'état des lieux de la formation professionnelle francophone » ; 2014

<sup>11</sup>A Magnen, les projets d'éducation : préparation, financement et gestion ; UNESCO ; 1990

<sup>12</sup>Rapport d'évaluation de la Planification Stratégique 2013-2015 par le Cabinet CIA Group

résultats et ainsi servir d'aide à la prise de décision et à l'adoption des mesures de correction. En absence d'un système de suivi-évaluation performant, il serait impossible de déterminer si les activités sont allées dans le bon sens, si des progrès et des succès ont été enregistrés, pas plus que la manière dont une action future pourrait être améliorée. Si un projet/programme est mal conçu ou n'a pas atteint les populations cibles ou est peu efficace, avec l'information juste, il peut être reformulé, amélioré, ou le cas échéant abandonné dans un souci de gestion efficiente des ressources publiques.

**Encadré : Le pouvoir d'influence associé à la mesure des résultats**

- Si vous ne mesurez pas les résultats, vous serez incapable de distinguer les succès des échecs ;
- Si vous ne pouvez reconnaître le succès, vous n'avez aucun moyen de le récompenser ;
- Si vous ne pouvez pas récompenser le succès, vous êtes probablement en train de récompenser l'échec.
- Si vous ne pouvez pas reconnaître le succès, vous n'apprendrez rien de lui.
- Si vous ne pouvez reconnaître l'échec, vous n'avez aucun moyen de le corriger.
- Si vous pouvez faire la preuve de l'atteinte de résultats, vous pouvez obtenir l'appui du public.

Source : D'après Osborne & Gaebler, 1992 (encadré dans Kusek et Rist, 2006)

Par ailleurs, caractérisé par des ressources rares, chaque Franc CFA dépensé par l'administration publique sénégalaise doit aspirer à maximiser son impact sur la réduction de la pauvreté, c'est pourquoi la reddition des comptes pour la bonne gouvernance est plus que jamais installée au cœur des politiques publiques. Ainsi, l'Office s'est engagé dans une tendance d'évaluation pour une meilleure efficacité et efficience de ses actions. Entre autres, on peut citer en termes de résultats d'évaluation :

- le rapport d'impact des actions de formation élaboré en Octobre 2014 ;
- le rapport d'analyse des effets des actions de formation sur les bénéficiaires réalisé en mars 2015 ;
- le rapport d'analyse des effets des actions de formation sur les bénéficiaires évoluant dans la fabrication de savon artisanal finalisé en décembre 2015 ;
- le rapport d'évaluation du plan stratégique 2013-2015 élaboré en 2016.

Globalement les résultats sont jugés satisfaisants par les autorités de l'Office.

Beaucoup d'autres actions sont en train d'être menées dans ce sens à travers la Direction de l'Evaluation et de la Certification (DEC) et la Direction de la Planification et des Projets (DPP). Cela dit, les responsables de l'Office sont soucieux d'avoir des informations sur le déroulement des activités en vue de prendre des décisions idoines pour l'orientation vers l'atteinte des objectifs visés. Ce qui nous reconforte dans l'idée selon laquelle un système de suivi-évaluation formel et performant devrait accompagner le nouvel élan de l'ONFP pour une gestion axé sur les résultats et une meilleure atteinte des objectifs, gage d'une bonne gouvernance. Il devra permettre d'identifier et d'analyser les besoins d'information de tous les acteurs impliqués dans les programmes et projets de l'Office, mais

aussi leur rôle respectif vis-à-vis du système. Il devra, enfin définir et analyser les procédures de gestion du système (collectes de données, identification des sources de données, ainsi que des procédures et responsabilités de collecte) et les outils à mettre en œuvre.

Partant de ce fait, il ressort manifestement la volonté, pour l'ONFP, d'évaluer pour mieux agir. C'est pourquoi notre étude essaie d'apporter des réponses sur la question suivante : « quel est le niveau de performance du système de suivi-évaluation de l'ONFP ? ».

A partir de cette question centrale, nous avons identifié deux questions spécifiques :

- quel est le niveau de performance de la conception du système de suivi-évaluation de l'ONFP ?
- quel est le niveau de performance du management du système de suivi-évaluation de l'ONFP ?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes fixés les objectifs suivants.

### Objectifs de l'étude

Le but de ce travail est d'analyser la performance du système de suivi-évaluation des projets/programmes de l'ONFP afin de contribuer à son amélioration.

De cet objectif général découlent les objectifs spécifiques ci-dessous :

- analyser la performance de la conception du système de suivi-évaluation de l'ONFP ;
- analyser la performance du management du système de suivi-évaluation de l'ONFP.

### Intérêts de l'étude

Le sujet abordé dans ce mémoire revêt un intérêt indéniable parce que parlant de système de suivi-évaluation, instrument de contrôle devant contribuer à l'amélioration de la gestion et du développement. Cet intérêt se situe principalement à trois niveaux : pour l'ONFP, pour le CESAG, et pour nous-mêmes en tant qu'auditeur de la promotion 2016/2017.

#### 1. Pour l'ONFP :

L'étude sera utile pour l'Office, qui disposera désormais d'un système de suivi-évaluation formel et performant pour l'ensemble de ses interventions. L'efficacité de ce système qui se fera ressentir sur la réussite des projets/programmes de l'Office, ne manquera pas d'encourager ses partenaires à faire davantage confiance au Sénégal, mais aussi de satisfaire davantage les populations dans leurs attentes en matière de formation et de qualification pour une insertion socio professionnelle adéquate.

#### 2. Pour le CESAG :

Il s'agit ici, en tant qu'institut de formation en management et dont l'ambition est de forger un destin pour l'Afrique, d'éprouver la pertinence de ses programmes dans la résolution des problèmes de gestion des projets de développement. L'étude permet aussi d'enrichir et de diversifier sa base de données en suivi-évaluation.

#### 3. Pour nous-même :

Ce sera une expérience enrichissante pour nous. L'étude nous permettra de vivre les réalités sur le terrain en confrontant les connaissances théoriques acquises en suivi-évaluation à la pratique du terrain.

## Démarche de l'étude

Pour atteindre les objectifs de l'étude, notre démarche comprend les étapes suivantes :

### Revue bibliographique

Cette étape est très importante pour une meilleure compréhension de l'ONFP et de ses interventions, objet de notre étude, mais aussi pour un approfondissement de la théorie liée au suivi-évaluation. Elle s'est déroulée au siège de l'ONFP à Dakar et à la bibliothèque du CESAG. Les documents internes de l'ONFP ont été aussi consultés.

### Revue webographie

Cette étape a permis de visiter les sites web du CESAG et de l'ONFP, mais aussi à d'autres sites diversifiés appartenant surtout aux organismes du Systèmes des Nations Unies, de la Banque Mondiale et du Fond Monétaire International.

### Enquêtes

Des interviews ont été menés auprès de personnes ressources à travers des entretiens structurés et semi structurés, à l'aide d'un guide d'entretien et d'un questionnaire élaboré sous Sphinx<sup>13</sup>. Les personnes interrogées proviennent de l'ONFP et de leurs partenaires. Les documents internes de l'Office ont aussi été consultés afin de renforcer notre connaissance de la structure en question et de ses interventions.

### Traitement des données recueillies et analyse des résultats

Malgré la taille réduite de l'échantillon (40 personnes), nous avons effectué le traitement des données à l'aide du logiciel Sphinx. Cet échantillon est essentiellement constitué du personnel cadre et de maîtrise.

### Délimitation du champ de l'étude

Notre étude se limite à l'aspect analyse et propositions d'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation utilisé par l'ONFP eu égard au nouveau Plan Stratégique de Développement 2017/2021, plus particulièrement dans son axe stratégique n°1 (Production de biens et services).

### Plan de l'étude

Pour mener à bien cette étude, nous avons structuré en deux parties. La première partie est, en effet, relative au cadre théorique et méthodologique de l'analyse de la performance d'un SSE. Ainsi, la définition des concepts clés du suivi-évaluation et la présentation de la méthode et du modèle d'analyse sont traités à ce niveau.

La deuxième partie, relative au cadre pratique de l'analyse de la performance du SSE de l'ONFP, présente le cadre de l'étude et les résultats obtenus suite aux enquêtes effectuées, ainsi que les recommandations faites pour l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation. Cette deuxième partie débouche sur la conclusion qui est une synthèse de l'étude tout en faisant une ouverture sur de nouvelles perspectives pour l'ONFP.

---

<sup>13</sup> Sphinx est un logiciel de saisie et de traitement de données.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIQUE DE L'ANALYSE DE LA  
PERFORMANCE D'UN SSE

Cette partie a pour objet de fournir les éléments relatifs au cadre conceptuel du suivi et de l'évaluation et de la revue théorique sur l'analyse de la performance d'un système de suivi-évaluation. Elle présente aussi le cadre méthodologique de l'analyse de la performance du système de suivi-évaluation de l'ONFP.

## CHAPITRE 1 : CADRES CONCEPTUELS ET THEORIQUES DE L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UN SSE

Le sujet fait intervenir plusieurs pensées et concepts théoriques. Même si le fond reste parfois le même, la définition de certaines notions varie d'un organisme, d'une école ou d'un auteur à un autre.

### Section 1 : Cadre conceptuel du suivi-évaluation

Dans cette section, nous tenterons de définir le suivi-évaluation, de présenter ses principaux outils tout en précisant de prime abord les différents concepts clés qui fondent toute son importance.

#### I. La gestion de projet

Il s'agit ici de définir certains concepts relatifs aux notions de plan, programme et projet avant de clarifier la gestion de projet et son évolution sémantique.

##### 1.1. Le point de départ : qu'est-ce qu'un plan, programme, projet ?

La planification<sup>14</sup> est un processus par lequel les responsables d'une organisation ou institution définissent l'orientation de ladite organisation ou institution pour en tirer des plans, programmes et projets.

Un plan<sup>15</sup> est l'ensemble des mesures gouvernementales ou intergouvernementales ayant pour objectif la solution d'un problème économique d'une province, d'un pays ou d'une région. C'est aussi, un engagement politique comportant un ensemble de programmes sectoriels en vue de l'amélioration des conditions générales de vie de la population dans un horizon temporel, généralement à long terme, bien défini.

---

<sup>14</sup> Cette notion de planification peut être distinguée en trois types : (PMI : 2004)

- la planification stratégique ou planification à long terme, qui consiste à définir le bon programme. Elle comporte comme outils l'arbre des problèmes, l'arbre des objectifs et le cadre logique ;
- la planification opérationnelle ou planification à court terme, qui consiste à programmer l'exécution des activités du projet. Comme principaux outils de la planification opérationnelle, nous citons le Réseau PERT, le Graphique de GANTT et le Graphe des responsabilités ;
- Entre les deux planifications, nous avons la planification structurelle qui consiste à définir les lots de travaux par un procédé dit *structure de fractionnement des tâches* (SFT) connu également sous la notion de *ventilation des tâches*.

<sup>15</sup>Opus cité.

Un programme est une intervention dans le temps, similaire à un projet mais qui embrasse de nombreux secteurs, thèmes ou zones géographiques, utilise une approche multidisciplinaire, fait intervenir de multiples institutions et qui est parfois soutenue par plusieurs sources de financement. Le programme est selon le PMI, la déclinaison d'un plan en axes stratégiques d'intervention. C'est aussi un groupe de projets en rapport les uns avec les autres.

Dans le cadre de cette étude, la notion de programme renvoie, outre sa définition classique, aux programmes de formation qui sont rien d'autre que des actions de formation formelles et formalisées pour lesquelles, l'Office déploie un peu partout sur le territoire national.

La norme ISO 10006, version 2003 reprise par l'AFNOR dans la norme X50-105 définit le projet<sup>16</sup> comme « un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ». Un projet est une action planifiée comprenant des activités coordonnées et interdépendantes, conçu pour atteindre un objectif spécifique dans une période limitée et avec un budget déterminé.

## 1.2. De la gestion de projet à la gestion axée sur les résultats

Il importe de définir d'abord la gestion de projet en faisant ressortir son évolution sémantique qui aboutit au management de projet avant de présenter la gestion axée sur les résultats (GAR) qui vise une meilleure efficacité dans la gestion.

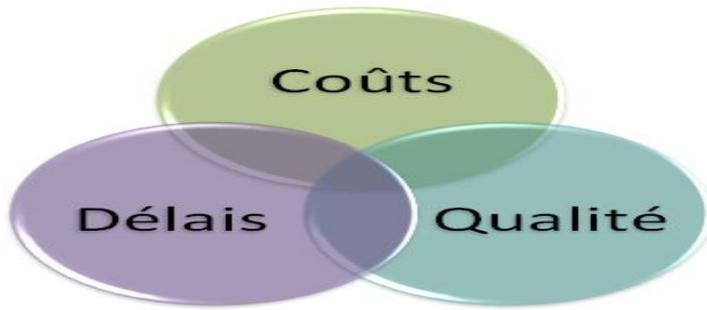
De par leurs caractéristiques, les projets constituent un domaine professionnel assez singulier, distinct de la gestion traditionnelle et qui nécessite des compétences particulières. C'est ce qui a amené certains spécialistes notamment du PMI<sup>17</sup> à élaborer le concept de gestion de projet qui est défini comme l'art de diriger et de contrôler les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés de coûts, de délais et de qualité. Ces derniers constituent les trois facteurs majeurs à travers lesquels la performance d'un projet est appréciée.

---

<sup>16</sup> Cité par PAYIMA L. (2017) ; Mémoire de fin d'études au CESAG ; Dakar

<sup>17</sup> Le Project Management Institute, créé en 1969 aux Etats Unis, est une association internationale regroupant les professionnels et académiciens œuvrant dans le domaine de la gestion de projet.

Figure 1 : Les variables clés de la gestion de projet



Source : <http://www.ofarcy.net>

Ainsi, dit-on que la mise en œuvre des projets s'accompagne de contraintes particulières liées à leur spécificité et à la nécessité de produire des résultats. Lorsque la gestion de projet couvre un éventail de projets contribuant à un objectif commun, nous parlons de la gestion du programme.

La recherche de performances accrues a même entraîné un glissement sémantique qui a abouti au concept de management de projet actuellement plus en vogue.

La gestion axée sur les résultats (GAR), quant à elle, est une approche de gestion du secteur public orientée vers l'atteinte de cibles de développement, la responsabilisation des gestionnaires publics, la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique. Elle est une stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs. La généralisation de cette nouvelle approche s'inscrit dans le cadre de la recherche des voies et moyens d'une amélioration des performances. Pour contribuer à cette dernière, il faut :

- une claire définition des résultats qui doivent être réalistes et réalisables ;
- un suivi du progrès dans la réalisation de ces résultats envisagés ;
- l'intégration des informations tirées de l'action en vue d'ajuster la démarche et partant, d'améliorer la performance (PNUD, 2002).

La GAR est donc 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.

Pour répondre aux exigences de la GAR, la mise en place d'un SSE performant s'avère indispensable pour toute organisation qui adopte cette approche.

## II. Le suivi-évaluation

Récemment introduit dans la littérature, le suivi-évaluation a fait l'objet de beaucoup d'écrits de la part d'organismes internationaux comme la Banque Mondiale, l'UNICEF, le FIDA, l'ACDI, etc. Chacun, en fonction de sa mission et de ses objectifs apporte une définition adaptée à sa vision.

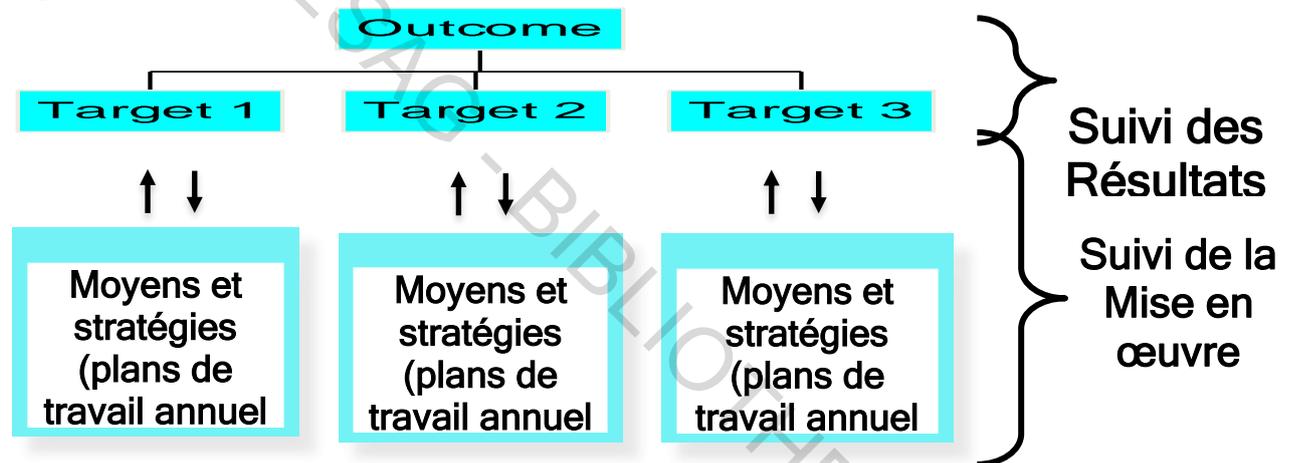
## 2.1. Distinctions entre suivi et évaluation

Le suivi est une observation critique et systématique des réalisations d'un projet/programme qui se base sur les critères définis lors de la phase de planification. Il consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme. Son but est d'améliorer le fonctionnement d'un projet/programme. (Kusek et Rist, 2006)

Il existe deux principaux types de suivi, le suivi axé sur la mise en œuvre et le suivi axé sur les résultats. Les deux permettent de surveiller les résultats.

Il faudrait aussi noter qu'une interaction existe entre les moyens et les stratégies d'une part et les cibles de réalisation d'autre part. Les cibles sont fixées selon ce que les moyens et les stratégies peuvent produire.

Figure 2 : Relation entre suivi de la mise en œuvre et suivi es résultats



*Remarque* : « Target » signifie cible et « Out Come » signifie réalisation.

L'évaluation quant à elle, se définit, selon le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE<sup>18</sup>, comme l'examen systématique et objectif d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou exécuté, incluant sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle se doit de fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des autorités et des donateurs.

Différents types de questions exigent différents types d'évaluation. Il n'existe pas de modèle d'évaluation général que l'on peut utiliser pour une variété de questions. Il est important que les gestionnaires comprennent bien ce qu'ils veulent apprendre grâce à l'évaluation (Kusek et Rist, 2006). Les questions d'évaluation se classent autour de critères qui sont généralement au nombre de huit selon l'OCDE (1991). Ce sont :

<sup>18</sup> L'Organisation de Coopération et de Développement Economique est une organisation intergouvernementale qui réunit les pays les plus industrialisés de l'économie du marché avec l'objectif de coordonner les politiques économiques et de développement des pays membres.

- la pertinence : interroge les finalités poursuivies. Elle étudie aussi les autres approches qui auraient pu être plus adaptées pour répondre aux besoins identifiés ;
- l'efficacité : étudie dans quelle mesure les objectifs de l'action de développement ont-ils été atteints ou sont-ils en train de l'être, compte tenu de leur importance relative ;
- l'efficience : apprécie dans quelle mesure les effets désirés sont-ils obtenus avec le moins de ressources possibles ;
- la durabilité : évalue la capacité de l'action à se poursuivre sans appuis extérieurs à partir de ses propres ressources (humaines et matérielles) dégagées ;
- l'impact : apprécie les effets à long terme, s'ils sont positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non ;
- la cohérence : renseigne si les activités et les réalisations permettent logiquement d'atteindre les objectifs et si elles sont en droite lignes par rapport aux politiques de développement nationales, régionales, voire même internationales ;
- la reproductibilité : apprécie si une action/un projet semblable peut être reproduit dans d'autres contextes ;
- l'utilité sociale : exprime le degré de satisfaction des « bénéficiaires » du projet.

Dans d'autres ouvrages, on trouve d'autres critères comme :

- la crédibilité : ce critère renvoie à la situation où une partie s'interroge sur la véracité d'une donnée, d'une affirmation ou d'un système auquel il a ou non accès ;
- la mobilisation : ce critère mesure le degré de participation des parties prenantes aux divers réunions et ateliers organisés dans le cadre du suivi-évaluation ;
- le consensus : c'est une harmonisation des décisions des parties prenantes.

En juxtaposant les définitions de suivi et évaluation, d'après Kusek et Rist (2006), il devient immédiatement évident qu'elles soient distinctes mais complémentaires. Le suivi donne de l'information sur le degré d'avancement d'un projet/programme à un moment donné (et dans le temps) relativement aux cibles et aux résultats. Son but est descriptif. L'évaluation indique pourquoi les cibles et les résultats ont ou n'ont pas été atteints. Elle vise à expliquer les causes. En utilisant certains indicateurs, le suivi fournit des données quantitatives et qualitatives utiles aux activités d'évaluation. Le suivi et l'évaluation utilisent les mêmes sources d'information, mais se distinguent par les points consignés dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Différences entre suivi et évaluation

<i>SUIVI</i>	<i>EVALUATION</i>
<i>Systématique, permanent</i>	Ponctuelle
<i>S'oriente à la planification</i>	Peut remettre en cause la planification
<i>S'intègre dans la structure de gestion du projet</i>	N'est pas nécessairement faite par un service interne (cabinet d'études ou consultants)
<i>Met en exergue les écarts et leurs causes</i>	Analyse la cause des écarts et propose des solutions éventuelles
<i>Les résultats aident à une meilleure gestion du projet</i>	Les résultats aident à une prise de décisions

Source : Kusek et Rist, 2006

Lorsqu'un système de surveillance envoie des signaux indiquant que les efforts en cours sont sur la mauvaise voie, une bonne information au stade de l'évaluation peut alors aider à clarifier les faits et les tendances observés par le système de suivi.

## 2.2. Les principaux outils du suivi-évaluation

Plusieurs outils ont été mis au point ou sont encore au stade de développement pour mener à bien l'activité de suivi-évaluation. Ils constituent le système de pilotage et de contrôle des projets/programmes de développement. Il s'agit là d'une gamme d'outils dont le but est d'aider à la prise de décisions en cours de projet/programme et de suivre l'évolution du projet/programme en fonction de la réalisation de ses objectifs spécifiques. Nous nous intéressons qu'à quelques outils que nous avons rencontrés dans la littérature. Il s'agit alors du cadre logique, du cadre de résultats, de la matrice d'évaluation, du PTBA et du tableau de suivi budgétaire.

### ❖ Outil 1 : Le cadre logique : de quoi s'agit-il ?

Le cadre logique est un outil qui a été développé en 1969 par l'USAID et utilisé depuis lors par de nombreux organismes différents. Il est une approche qui aide à définir plus clairement les objectifs de tout projet, programme ou politique et à déterminer les liens de causalité escomptés — la « logique du programme » — entre les divers éléments de la chaîne des événements devant conduire à l'obtention de résultats : apports de ressources, modalités de mise en œuvre, produits (y compris le degré de couverture des groupes bénéficiaires), résultats et impact (BM, 2004).

Le cadre logique est un moyen utile de suivre l'avancement des activités et de prendre des mesures correctives par les questionnaires des projets/programmes. Il facilite la communication entre les différents intervenants et les différents paliers de décision impliqués dans le projet/programme, communication essentielle à la synergie requise pour l'efficacité et l'efficience. Il permet de systématiser les concepts et d'uniformiser le vocabulaire de gestion, deux préalables indispensables à l'informatisation de l'information de gestion dans une organisation.

Tableau 4 : Matrice du cadre logique

Description narrative (et/ou objectifs)	IOV	Moyens de vérification	Suppositions critiques
Finalité (Résultat à LT ou impact)			
But (Résultats à MT ou réalisations)			
Extrants (Résultats à CT ou produits)			
Intrants	Moyens	Coûts	
			Conditions préalables

Source : PMI, 2004

Outre son importance pour l'analyse, la conception et la mise en œuvre, le cadre logique s'avère également utile pour l'évaluation des projets/programmes. Donc il permet d'évaluer le processus et le résultat des projets/programmes.

❖ Outil 2 : Le cadre de résultats : de quoi s'agit-il ?

Un « résultat » se définit comme un changement dans les conditions du développement qui soit descriptible ou mesurable et issu d'une relation de cause à effet. Différents niveaux de résultats permettent de rendre compte de différents niveaux de changement en matière de développement. La planification conduit à l'élaboration de divers résultats désignés par les termes d'impact, effets, résultats, conditions préalables, prérequis, actions, etc. Ainsi, le cadre de résultats montre les liens logiques entre les objectifs du projet/programme et évalue ses résultats.

Tableau 5 : Cadre de résultats

Résultats	Indicateurs	Poin t de réf.	Ci ble	Moyens vérificati on	Risques et hypothèses
Enoncé d'impact (Bénéfices finaux pour la population ciblée)	Mesure des progrès % à l'impact				Ho formulées de la réalisation jusqu'à l'impact.
Enoncé de la réalisation (Changement à CMT dans les conditions du développement)	Mesure des progrès % à la réalisation				Ho formulées des produits jusqu'à la réalisation. Risque de ne pas parvenir à l'effet.
Produits (Produits et services fournis ou exécutés)	Mesure des progrès % au produit				Ho formulées des activités jusqu'aux produits. Risque de ne pas parvenir aux produits.
Activités (Taches entreprises pour obtenir les produits)	Cibles-clés pour l'obtention de produits				Conditions préalables à la mise en œuvre des activités.

Source : PNUD, 2009

❖ Outil 3 : La matrice pour l'élaboration d'indicateurs : de quoi s'agit-il ?

La matrice pour l'élaboration (utilisation) d'indicateurs appelée encore « matrice d'évaluation », permet d'établir le plan de communication qui résume les besoins d'informations des différentes parties prenantes. Lorsque les questions ont été précisées et organisées selon les différents critères et que l'information disponible est identifiée, il s'agit de préciser quelle méthode, quelle technique de collecte et d'analyse de l'information, pour chacune des questions de l'évaluation. L'instrument utilisé pour faciliter et présenter cette conception est la matrice de l'évaluation. Cette matrice décrit chacune des questions d'évaluation, ainsi que les indicateurs précis, les données requises, les sources de données et une méthodologie qu'il est possible d'utiliser pour répondre aux questions. Tout comme le

modèle logique, la matrice constitue un outil utile et important dans le contexte d'un cadre d'évaluation. La matrice est structurée en fonction des questions d'évaluation générales : raison d'être/pertinence, efficacité, efficacité, viabilité et impact.

Tableau 6 : Matrice d'évaluation

Indicateurs	Source de données	Méthode de recueil	Qui recueille les données	Fréquence du recueil des données	Coûts liés au recueil des données	Difficultés liées au recueil	Qui analyse et comm	Qui utilise les données
1.								
2.								
3.								
4.								

Source : SERAF/CLEAR (2017) ; CESAG

❖ Outil 4 : Le Plan de Travail Budget Annuel (PTBA)

Le PTBA est un outil de planification de l'exécution garantissant l'efficacité et l'impact en matière de développement assurant que des étapes progressives sont franchies vers la réalisation des objectifs et des résultats d'un projet, et servant de base au suivi-évaluation. Le PTBA est résumé par composante : objectifs, modalités de mise en œuvre et résultats attendus. Il intègre le budget annuel. Ce dernier évalue les coûts de chaque activité prévue dans le plan de travail avec la plus grande précision. Cette budgétisation rend possible l'application du programme.

Tableau 7 : Exemple de PTBA

Responsable de l'action commune		Partenaires associés dans les actions communes					
Description de l'objectif stratégique général du projet/programme							
RÉSULTATS ESCOMPTÉS	OBJECTIF ANNUEL/ ÉLÉMENTS LIVRABLES	ACTIVITÉS PRÉVUES	CALENDRIER				CONTRIBUTIONS/BUDGET PRÉVUS
			T1	T2	T3	T4	
			<b>TOTAL:</b>				

Source : [www.ifad.org](http://www.ifad.org)

Remarque : La question des indicateurs

Un indicateur est une variable qui permet de mesurer l'évolution vers les buts fixés. Il peut être aussi défini<sup>19</sup> comme toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux et les risques inhérents reliés principalement à la réalisation et à l'exploitation d'un projet, programme ou politique. Par la mesure, on établit une valeur, une quantité, un indice, un état de situation ou un degré de réalisation. Par rapport à la significativité, la mesure de l'indicateur est liée à une préoccupation importante, à un but que l'on se propose d'atteindre principalement lors de la phase réalisation et d'exploitation du projet/programme.

La clé d'un bon indicateur est sa crédibilité, non pas le volume des données ni la précision de la mesure. Cependant, la question de la sélection d'indicateurs se pose souvent car lors de la prise de décision, on estime souvent qu'on en manque ou au contraire qu'ils sont nombreux. Les indicateurs pertinents sont ceux choisis en groupe de décideurs en tenant compte de l'objectif mesuré, des spécificités de l'activité et de la sensibilité propre de chaque acteur.

Tableau 8 : Choix d'indicateurs

Résultats visés	Indicateurs de performance	Classement des indicateurs						Résultat total	Choix
		A	B	C	D	E	F		
Impact	S'il y'a lieu								
Effet 1 ...	Indicateur 1	<sup>20</sup>							
	Indicateur 2 ...								
Produit 1 ...	Indicateur 1								
	Indicateur 2 ...								
A = le sens de l'indicateur est clair ; B = les données sont d'accès facile ; C = la collecte des données peut être effectuée par la direction du projet/programme et n'exige pas l'intervention d'expert aux fins d'analyse ; D = l'indicateur est suffisamment représentatif du total des résultats visés ; E = l'indicateur est correct ; F = l'indicateur est difficile à qualifier mais d'une importance telle qu'il doit être envisagé.									

Source : PNUD, 2009

<sup>19</sup> D'après le Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec, « Adaptation du Guide sur les Indicateurs », Février 2003.

<sup>20</sup> Noter 1 par critère respecté.

## Section 2 : Revue de la littérature sur l'analyse de la performance d'un SSE

Cette section a pour objet de faire une brève synthèse de la littérature en se basant sur les concepts clés du thème de ce mémoire.

### I. Clarifications conceptuelles et théoriques

Il convient d'abord de clarifier les concepts de SSE et de performance d'un SSE.

#### 1.1. Le système de suivi évaluation (SSE)

D'après le CORAF<sup>21</sup> (2009), un SSE est un ensemble intégré qui englobe le processus de planification, de collecte systématique des données, d'analyse, d'exploitation, de synthèse et de circulation de l'information, et qui prévoit les moyens et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et de la mise en œuvre d'un projet/programme ou de ses expériences. C'est aussi l'ensemble des dispositions (objectifs, organisation, ressources, processus) définies et mises en œuvre tout au long du déroulement d'un projet/programme pour :

- suivre l'état d'avancement et les performances du projet/programme ;
- obtenir à des jalons prédéfinis sur événement une analyse du projet/programme suivant des critères prédéfinis ;
- faciliter la prise de décisions sur la base de données d'appréciation construites, disponibles, fiables.

Il est particulièrement important de noter ici que le concept traditionnel de suivi-évaluation prend une dimension nouvelle et se concentre explicitement sur les réalisations et les impacts ; d'où le nom : système de suivi-évaluation axé sur les résultats. L'accent étant mis de plus en plus sur les résultats, l'attention, l'approche et l'application du suivi-évaluation est en train de changer profondément dans les organisations. En effet, le domaine du suivi-évaluation a évolué, passant d'approches traditionnelles fondées sur la mise en œuvre à de nouvelles approches axées sur les résultats. Ces nouvelles approches se concentrent davantage sur le « Et alors ? », une question qui est souvent posée à la suite d'exécution des projets/programmes de développement. En d'autres termes, les projets/programmes implantés par les gouvernements et les organisations ont-ils atteint les résultats escomptés ? Les promesses formulées par les gouvernements et les organisations vis-à-vis des parties prenantes ont-elles été remplies ? Ce n'est pas parce qu'on a mis en œuvre des programmes de santé ou d'éducation et qu'ils fonctionnent adéquatement qu'on peut prétendre avoir réellement amélioré la santé ou relevé le niveau d'éducation de la population. La nouvelle approche se penche sur les effets directs et les impacts. En s'inspirant d'un SSE axé sur les résultats, les décideurs seront mieux en mesure de déterminer comment les buts sont atteints dans une période de temps donné. Ce système va apporter des réponses à la question « Et alors? ». Il constitue un outil de gestion publique qui peut être utilisé pour aider les concepteurs de

---

<sup>21</sup> Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole.

politiques et les décideurs à suivre les progrès et les retombées d'un projet, d'un programme ou d'une politique (Kusek et Rist, 2006).

## 1.2. La performance d'un SSE

S'agissant de la performance, elle est la combinaison de systèmes connexes. Elle résulte de la vertueuse articulation entre le système de gouvernance, celui de la production, celui de la vente et celui de la stratégie prospective.

La notion de performance précise d'avantage la mesure vers l'impact. Selon la Banque Mondiale (2004), l'indicateur de performance permet d'apprécier les divers aspects d'un projet, programme ou stratégie de développement : ressources, processus, produits, résultats et impacts. Lorsqu'il s'appuie sur un solide travail de collecte de données (par exemple, au moyen d'enquêtes formelles), puis d'analyse et de diffusion de ces informations, ces indicateurs permettent aux gestionnaires de suivre l'avancement de l'action entreprise, d'en déterminer les résultats, et de prendre les mesures correctives qui amélioreront la prestation des services.

Le modèle de performance de Gilbert (1980) décrit la performance dans une relation ternaire entre les objectifs visés (cibles, estimations, projections), les moyens pour les réaliser (ressources humaines, matérielles, financières ou informationnelles) et les résultats obtenus (biens, produits, services, etc.). Cette définition de la performance s'applique à tout système ordonné (individu, organisation, système, etc.) qui produit des résultats à partir de ressources de base. La mesure de la performance est alors réalisée sur trois axes : la pertinence (le rapport entre les objectifs initiaux et les ressources acquises pour les atteindre), l'efficacité (le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées) et l'efficacités (le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs initiaux).

Selon Lebas (1995)<sup>22</sup>, la performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs plus ou moins complexes. Pour cela, de nombreux auteurs et travaux de recherche ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables données. On distingue quatre approches : l'approche économique, l'approche sociale, l'approche systémique et l'approche politique. L'approche économique et l'approche systémique retiennent notre attention dans le cadre de notre sujet de mémoire. En effet, **l'approche économique** repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers. Pour les auteurs de cette approche, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes.

**L'approche systémique** est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de

---

<sup>22</sup> Tiré de BENA B (2007) in mémoire online

ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres. ». L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux (Morgan, 1989 ; Mintzberg, 1990, 1994).

Pour concevoir un SSE performant, il est nécessaire d'adopter une démarche scientifique afin d'atteindre les résultats escomptés, mais caractérisons le d'abord.

Indispensable à une bonne visibilité de l'action des projets/programmes, un SSE performant doit présenter trois caractéristiques essentielles<sup>23</sup> :

- **Etre léger**, c'est-à-dire ciblé sur un nombre raisonnable de données retraçant l'essentiel de l'action. En effet, dans la pratique, l'erreur commise généralement par les acteurs du suivi-évaluation est de vouloir collecter un trop grand nombre d'informations sans pour autant avoir les moyens de les traiter et de les interpréter correctement ;
- **Etre conçu par les principaux utilisateurs intéressés** que sont les organisations et les équipes de projets/programmes. En effet, les dispositifs de suivi-évaluation conçus par des consultants externes et livrés clés en main à leurs utilisateurs sont difficilement appropriés. Une démarche participative doit prévaloir dans le travail du consultant. Le rôle de ce dernier se limite, ainsi, à l'animation méthodologique pour enfin laisser une large part de conception aux acteurs du terrain ;
- **Allier des informations quantitatives et qualitatives**. En effet, aux données quantitatives classiques, il est nécessaire d'ajouter des données plus qualitatives permettant de juger par exemple, la progression des compétences des organisations. Des échelles de valeur et de capacité peuvent être utilisées ; elles permettent de décrire différents niveaux de compétences.

## II. Les déterminants de la performance d'un SSE

Au-delà de ses caractéristiques, la conception et le management déterminent principalement la performance d'un SSE.

### 2.1. La conception d'un SSE

Le suivi-évaluation doit être envisagé comme un système intégré de réflexion et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés, et non comme un simple travail de statistique ou seulement une obligation imposée de l'extérieur. C'est la raison pour laquelle, un certain nombre de facteurs doit être conjugué pour atteindre le niveau de performance souhaité dans l'action. Entre autres, nous citons :

- l'implication d'une démarche participative, l'articulation et la concertation des acteurs. Les méthodes participatives permettent d'associer activement à la prise de décision les parties prenantes au projet, programme ou stratégie, et de les amener à souscrire pleinement aux résultats et recommandations du suivi-évaluation (BM, 2004) ;

---

<sup>23</sup> KOFFI C. (2012) : Mémoire de Master Professionnel en Gestion des Entreprises et des Organisations ; CESAG.

- l'harmonisation des attentes et intérêts des divers acteurs autour des objectifs de suivi-évaluation et la définition des fonctions et attributions de chacun ;
- l'utilisation du système comme outil de gestion et d'aide à la décision ;
- le caractère systématique du système et son intégration complète aux programmes d'actions ;
- l'interprétation à la fois posée et pesée des données du suivi sur une base claire ;
- la collecte d'information et le rapportage du suivi ne doivent pas être trop compliqués ;
- la maîtrise des outils du suivi-évaluation et l'observation des facteurs externes pouvant influencer sur les résultats ;
- une bonne définition, utilisation, exploitation et validation des outils et indicateurs du dispositif de suivi-évaluation ;
- l'existence des sources de vérification.

Tous ces éléments semblent être résumés par la définition des objectifs, la collecte et l'analyse des données et la diffusion des informations. Il est clair que le cadre logique est le document de référence dans la définition des objectifs et son examen renforce la pertinence du SSE, contribue à assurer la compréhension, l'appropriation et l'utilisation de l'information par les parties prenantes. Il intègre aussi le choix des indicateurs dans la mesure des proportions de réalisation des prévisions. Par conséquent ce critère peut évidemment être qualifié de conception et de mise en œuvre.

La collecte des données fiables est gage de crédibilité. Sa bonne gestion évite une perte de temps et de ressources. L'analyse et la validation des données constituent le processus par lequel les données collectées sont transformées en informations utilisables. Ce processus permet de fournir un sens aux données collectées afin d'orienter la mise en œuvre du projet. Une analyse fiable et réalisée en temps opportun est essentielle pour la crédibilité et la fonctionnalité du SSE et l'utilisation des données.

Quant à la diffusion, elle fait référence à la manière dont les données seront communiquées en tant qu'élément d'information pour qu'elles soient utiles. Les comptes rendus ou rapports, partie la plus visible d'un SSE, est un élément essentiel pour une bonne utilisation des données et doivent être rédigés de façon à ce que le public cible les comprenne.

## 2.2. Le management d'un SSE

Si l'on se réfère à la 2<sup>ème</sup> édition de AFNOR<sup>24</sup> sur « Le management de projet : Principes et pratiques », le management de projet constitue l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, de conduire, de coordonner et d'harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris.

Se basant sur les théories de Fayol (1916) et de Bergeron (1995), la dimension managériale du projet/programme renvoie aux variables suivantes : Planification, Organisation, Direction et Contrôle (PODC). Ces auteurs affirment que le management d'un

---

<sup>24</sup> Association Française de Normalisation

projet/programme n'est qu'un processus par lequel le manager peut atteindre les objectifs précis d'un projet/programme. Ce processus lui confère les quatre (4) principales fonctions à savoir :

- i. Planifier : c'est déterminer l'action, décider de « on fait quoi, quand et combien ». La planification permet de suivre comment les résultats prévus seront atteints.
- ii. Organiser : c'est structurer l'action, décider de « qui fait quoi, où et comment ». L'organisation permet d'appréhender les moyens mis en œuvre par les acteurs du projet pour atteindre les objectifs visés. La réussite des objectifs stratégiques est directement dépendante des hommes, de la culture et du management, bref de la qualité organisationnelle (Nodesway : 2014).
- iii. Diriger : c'est guider l'action, communiquer le « quoi », le « qui », le « où », le « quand », le « comment » et le « pourquoi ». C'est ici qu'on est dans le « faire faire ». La direction permet d'apprécier le niveau de coordination de l'action des différents acteurs impliqués dans le projet/programme.
- iv. Contrôler : c'est mesurer l'action, le pourquoi du « quoi », du « où », du « quand » et du « comment ». Le contrôle est la validation de l'atteinte des objectifs. C'est ici qu'on va utiliser les indicateurs identifiés dans la planification. Le contrôle permet de suivre si les résultats projetés sont atteints ou non. C'est lorsqu'on contrôle qu'on communique et qu'on applique des actions correctives pour redresser une situation de travail. On va donc avoir besoin de revenir sur les étapes précédentes de planifier, d'organiser et de diriger. Le processus est, par conséquent, circulaire et le manager du projet/programme doit constamment s'ajuster. Tous les projets/programmes bougent et se déroulent en simultané. Même si ça ne semble pas toujours réaliste, on a intérêt à passer à travers le processus à chaque projet/programme.

### III. L'analyse FFOM<sup>25</sup> comme outil d'analyse de la performance d'un SSE

La Commission européenne définit l'analyse – ou la matrice – FFOM comme « un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. »

À ce titre, l'analyse FFOM fait partie des outils qui contribuent à l'étude de la pertinence et de la cohérence d'une action future (à court ou à long terme, générale ou circonscrite).

Conduire une analyse FFOM consiste à effectuer deux diagnostics :

- un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que l'analyse PESTEL, le modèle des 5 forces de la concurrence proposée par Michael Porter, ou encore une analyse de scénarios. Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux

---

<sup>25</sup> Inspiré essentiellement d'un article paru dans Wikipédia

marchés, etc. Par définition, les résultats de l'analyse externe sont les mêmes pour tous les concurrents en présence ;

- un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que la chaîne de valeur, l'étalonnage (benchmarking) ou l'analyse du tissu culturel. Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc. Par définition, les résultats de l'analyse interne sont spécifiques à l'organisation étudiée.

C'est la confrontation entre les deux résultats établis grâce au modèle FFOM (résultats du diagnostic externe et du diagnostic interne), qui va permettre d'alimenter l'étape suivante de formulation des options stratégiques. Le résultat attendu se présente sous la forme d'un tableau comportant une grille composée de quatre grandes cases (cf. illustration ci-dessous) :



Source : <https://fr.wikipedia.org>

Le croisement des colonnes et des lignes constitue donc quatre cases, destinées à recevoir l'information pertinente.

- Case F ⇒ les forces (facteurs positifs d'origine interne)
- Case F ⇒ les faiblesses (facteurs négatifs d'origine interne)
- Case O ⇒ les opportunités (facteurs positifs d'origine externe)
- Case M ⇒ les menaces (facteurs négatifs d'origine externe)

Dans le cadre de notre étude nous nous focalisons uniquement sur l'analyse des forces et des faiblesses du SSE de l'ONFP. Ainsi les opportunités et menaces de l'analyse FFOM, même si elles sont passées en revue de manière théorique, sont ici purement et simplement élaguées pour des raisons expliquées un peu plus haut.

## CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UN SSE

Après les apports théoriques sur le suivi évaluation, il est présenté dans cette section le modèle d'analyse conçu pour la collecte et l'analyse des données ainsi que la méthodologie adoptée. Le suivi-évaluation a fait l'objet de nombreuses études dans le cadre des mémoires des étudiants/auditeurs du CESAG, compte tenu de son importance dans le management des projets et programmes. Dans cette section, nous nous sommes inspirés de la revue de la littérature, y compris des mémoires d'étudiants édités dans le domaine en question.

### Hypothèses de l'étude

Le SSE de l'ONFP est performant dans son ensemble. Ce qui revient à dire que malgré quelques disparités entre les éléments composant le système :

- H1 : la variable « Conception du SSE » de l'ONFP est performante ;
- H2 : la variable « Management du SSE » de l'ONFP est performante.

### Section 1 : Modèle d'analyse et de traitement

Un modèle d'analyse est un ensemble de paquetage d'analyse. Chaque paquetage est composé lui-même de classes d'analyse et des réalisations-analyse des cas d'utilisation. Ici, l'étude sur le modèle d'intervention est caractérisée par l'identification des variables et la construction du modèle.

#### I. Choix de variables

La revue de la littérature nous a appris que la performance d'un SSE est fonction de sa conception et de son management. Or, la question fondamentale de notre étude est la suivante : « **quel est le niveau de performance du SSE de l'ONFP ?** ». Ainsi, la variable à expliquer, dans le cadre de cette étude, est la performance du SSE de l'ONFP. Les variables explicatives de la performance du SSE de l'ONFP sont dès lors la conception et le management de ce dit système. C'est pourquoi des critères et indicateurs vont être définis pour chacune de ces variables afin de mieux les apprécier.

#### 1.1. La performance du SSE

Dans le cadre de cette étude, la performance du SSE constitue l'unique variable à expliquer. Vu l'angle d'attaque de la problématique, les critères suivant sont choisis pour évaluer la performance. Il s'agit de la pertinence, l'efficacité, la durabilité, la crédibilité et la mobilisation. Quant aux autres variables du modèle d'analyse, elles sont considérées comme explicatives de la performance du système.

## 1.2. La conception d'un SSE

Concevoir un SSE capable de produire de l'information fiable, pertinente et opportune sur la performance des projets/programmes doit nécessairement inclure, au minimum les aptitudes suivantes :

1. Conception et mise en place des indicateurs ;
2. Collecte et gestion des données ;
3. Analyse et validation des données recueillies ;
4. Communication des résultats et production des rapports.

Nous nous focalisons sur ses critères afin d'analyser la conception du SSE de l'ONFP.

## 1.3. Le management d'un SSE

Tout comme pour un projet/programme entier, le management peut s'appliquer plus particulièrement à un SSE d'une organisation quelconque. Ce qui nous permet de faire l'économie de la littérature sur ce concept en se limitant sur le management de projet abordé précédemment.

Concernant les critères retenus pour le management du SSE de l'ONFP, le critère « Planifier » sera apprécié à travers les indicateurs d'établissement de chronogrammes d'exécution et de fréquence de mise à jour de ces chronogrammes. Le critère « Organiser » sera appréciée à travers l'existence d'un organigramme, la qualification et l'effectif du personnel, la description des tâches et des responsabilités et la disponibilité des moyens. Quant aux indicateurs d'appréciation retenus pour le critère « Diriger », nous retenons l'existence d'un cadre de surveillance des activités défini et respecté, la motivation du personnel et le respect des propositions d'action correctives. Enfin, comme indicateurs d'appréciation relatifs à la dimension « Contrôle » nous ciblons le processus de validation des différents rapports puis la ventilation et l'exploitation des différents rapports.

## II. Choix du modèle d'analyse

Analyser un SSE revient à chercher les causes, c'est-à-dire tous les facteurs (conception et management) qui influent sur sa performance<sup>26</sup>. Cette dernière est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients et plus généralement des parties prenantes et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

---

<sup>26</sup> Il est vrai qu'il y a des causes externes mais, nous considérons qu'elles peuvent être sous entendues dans le management.

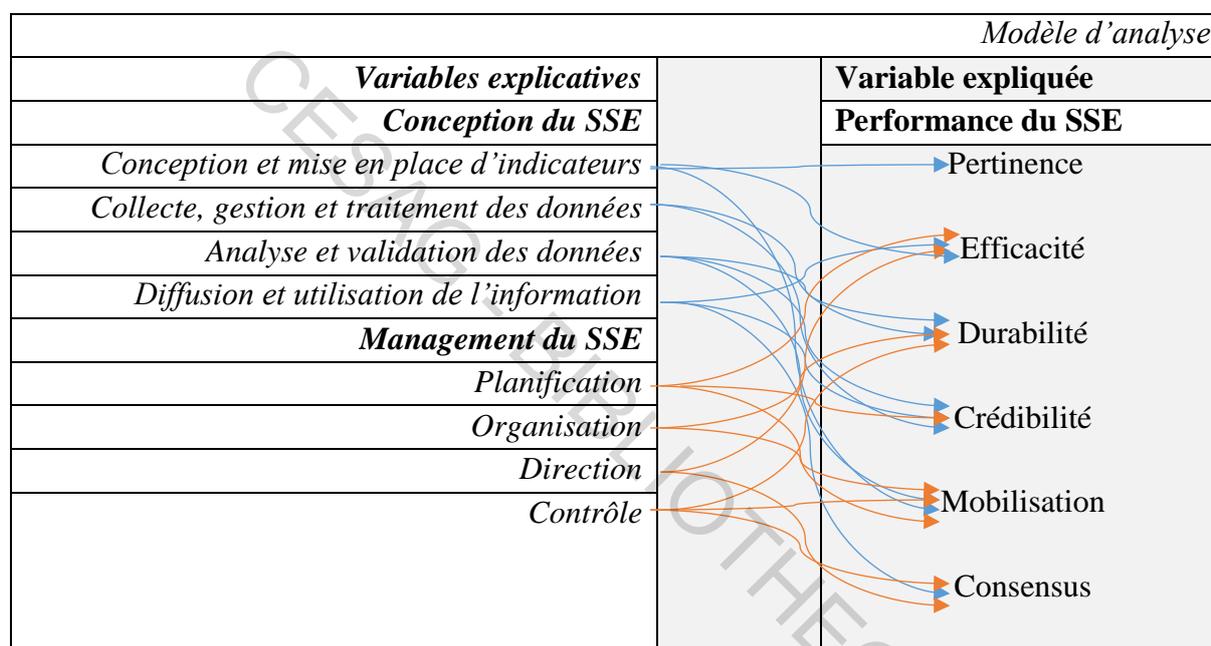
## 2.1. Présentation du modèle d'analyse

En tenant compte de nos objectifs et questions de recherche, nous retenons trois dimensions pour analyser le SSE de l'Office que sont la performance, la conception et le management. En effet, nous analyserons la performance du SSE de l'ONFP à travers les hypothèses suivantes : la conception du SSE et le management du SSE. Ces derniers constituent nos variables explicatives ou indépendantes car conditionnent, pour une large part, le succès du SSE. L'équation ci-dessous présente le modèle d'analyse de manière simplifiée.

$$\text{Performance du SSE} = f(\text{Conception du SSE ; Management du SSE})$$

De manière plus détaillée, notre modèle d'analyse se présente comme suit :

Tableau 10 : Fonction de la performance du SSE



Source : Auteur

Les critères de la performance correspondent dans sa globalité aux critères de la conception et du management. A présent, représentons, dans des tableaux, les critères et indicateurs d'appréciation des variables explicatives du SSE pour leur meilleure opérationnalisation.

## 2.2. Opérationnalisation des variables

Concernant la variable « **Conception du SSE** », ses critères et indicateurs sont consignés dans le tableau suivant.

**Tableau 11** : Opérationnalisation de la variable « conception du SSE »

<b>Variable explicative</b>	<b>Critères</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Note max.</b>	<b>Total</b>	
<b>Conception du SSE</b>	Conception et mise en place d'indicateurs	Existence d'objectifs pertinents, clairs et précis <sup>27</sup>	4	16	
		Définition claire des indicateurs à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs	4		
		Prise en compte des besoins d'informations des parties prenantes ou supérieurs hiérarchiques	4		
		Implication des bénéficiaires dans la planification	4		
	Collecte, gestion et traitement des données <sup>28</sup>	Définition et usage de méthodes appropriées de collectes de données	4	16	
		Usage d'une fiche de poste	4		
		Usage d'une fiche d'évaluation des indicateurs	4		
		Usage d'une fiche de suivi des indicateurs	4		
	Analyse et validation des données <sup>29</sup>	Niveau d'implication dans la planification des activités	4	8	
		Niveau d'implication dans le suivi-évaluation des activités	4		
		Existence d'un cadre de réflexion critique et de validation des données	4		
		Prise en compte des recommandations	4		
	Communication des résultats	Transmission en bonne et due forme des rapports	4	8	
		Exploitation des résultats du SSE	4		
	<b>TOTAL</b>				<b>48</b>

Source : Auteur

S'agissant de la variable « **Management du système** », ses critères et indicateurs sont consignés dans le tableau suivant.

<sup>27</sup> S'agissant du personnel opérationnel de l'office, les objectifs et résultats attendus réalistes et réalisables sont ajoutés comme indicateur.

<sup>28</sup> Les indicateurs relatifs aux méthodes de collecte et de l'usage d'une fiche de poste sont réservés uniquement au personnel de la DPP.

<sup>29</sup> Les indicateurs relatifs à la participation dans la planification et le suivi-évaluation concernent le personnel opérationnel uniquement.

Tableau 12 : Opérationnalisation de la variable « management du SSE »

Var explicative	Critères	Indicateurs	Notes	Total
Management du SSE	Planifier	Existence d'un plan de collecte d'informations	4	20
		Existence d'un plan de diffusion d'informations <sup>30</sup>	4	
		Fréquence de mise à jour du chronogramme d'exécution	4	
		Existence d'un plan d'affectation des ressources	4	
		Existence d'un plan de formation	4	
	Organiser	Existence d'une équipe fonctionnelle et qualifiée de suivi-évaluation	4	12
		Existence d'un organigramme et d'un manuel de procédures des activités de suivi-évaluation	4	
		Disponibilité des moyens matériels, techniques etc.	4	
	Diriger	Existence d'un cadre formel de coordination des activités de suivi-évaluation	4	12
		Prise en compte des propositions d'actions correctives	4	
		Existence d'un système de motivation autre que salariale	4	
	Contrôler	Production effective des rapports en temps opportun	4	8
		Existence d'un processus de validation des différents rapports	4	
	TOTAL			

Source : Auteur

### 2.3. Méthode de traitement des données

Le traitement des données a consisté à dépouiller le questionnaire, à analyser les données et les informations reçues lors de l'administration du questionnaire. Les données recueillies sont ensuite traitées à l'aide du logiciel Sphinx. Ce dernier a servi à l'élaboration du questionnaire.

Les résultats du questionnaire sont chiffrés et comptabilisés en pourcentage (%) après le dépouillement. Ces résultats nous permettront de valider ou de rejeter les hypothèses. Pour un pourcentage compris entre 50% et 60%, l'hypothèse est validée et pour un pourcentage inférieur à 50% ou supérieur à 60%, l'hypothèse est rejetée.

Le système de codage utilisé pour la grille d'appréciation des indicateurs pour la conception et le management du SSE a consisté à faire l'évaluation des indicateurs dans chaque critère avec un score maximum de 4 points selon son degré d'applicabilité dans le SSE.

<sup>30</sup> Pour le personnel opérationnel, cet indicateur est remplacé par l'existence de plan opérationnel.

L'attribution des points va de 1 à 4 selon les modalités suivantes : (Pas d'accord du tout) = 1 point ; (Plutôt pas d'accord) = 2 points ; (Plutôt d'accord) = 3 points ; (Tout à fait d'accord) = 4 points.

❖ **Mesure des indicateurs**

$$\text{Score par indicateur} = \frac{\text{Total points obtenus d'un indicateur}}{\text{Nombre maximum de points que peut avoir cet indicateur}}$$

Ainsi, **Taux d'appréciation = Score de l'indicateur x 100**.

❖ **Mesure des critères**

$$\text{Score par critère} = \frac{\text{Total points obtenus du critère}}{\text{Nombre maximum de points que peut avoir ce critère}}$$

Ainsi, **Taux d'appréciation = Score de l'indicateur x 100**

❖ **Mesure des variables**

$$\text{Score par variable} = \frac{\text{Total points obtenus de la variable}}{\text{Nombre maximum de points que peut avoir cette variable}}$$

Ainsi, **Taux d'appréciation = Score de la variable x 100**

❖ **Mode d'interprétation**

Chaque variable est d'abord interprétée en fonction du taux d'appréciation et du code d'appréciation. Ensuite, les critères responsables d'une éventuelle dépréciation de la variable seront identifiés, enfin, nous analyserons les indicateurs responsables de la dépréciation au niveau de chaque critère.

❖ **Code d'appréciation globale**

- ✚ Si Taux d'appréciation < 50%, alors SSE moins performant ;
- ✚ Si 50% ≤ Taux d'appréciation < 60%, alors SSE assez performant ;
- ✚ Si 60% ≤ Taux d'appréciation < 80%, alors SSE performant ;
- ✚ Enfin, si Taux d'appréciation ≥ 80% alors SSE très performant.

## Section 2 : Méthode de collecte des données

Avant de décliner les méthodes de collecte utilisées dans le cadre de ce travail, nous définissons d'abord la population enquêtée.

### I. Champ d'investigation

La population mère et l'échantillon de l'étude sont présentés dans le champ d'investigation.

#### 1.1. Population mère

L'étude concerne spécifiquement l'ONFP. Ce dernier a son siège à Dakar et regroupe en son sein tous ses démembrements. Récemment, l'office applique une politique de décentralisation de ses services en implantant dans les régions du pays des antennes pour mieux servir les cibles et bénéficiaires. Ainsi, la liste des services, directions et antennes régionales de ladite structure est déclinée ci-après. Il s'agit notamment :

- de la Direction Générale (DG) ;
- de la Direction de la Planification et des Projets (DPP) ;
- de la Direction de l'Ingénierie et des Opérations de Formation (DIOF) ;
- de la Direction des Evaluations et des Certifications (DEC) ;
- du Centre de Recherche, de Documentation et d'Information (CRDI) ;
- de l'Unité de Recherche et de Développement (URD) ;
- du Service Construction et Equipement de Centres de Formation (SCECF) ;
- du Service Informatique (SI) ;
- du Service Production des Ressources Techniques et Pédagogiques (SPRTP) ;
- de la Coordination des Antennes Régionales (CAR) ;
- des Antennes Régionales de Saint-Louis ;
- des Antennes Régionales de Kaolack ;
- des Antennes Régionales de Kolda ;
- de la Cellule Communication (CC) ;
- de la Cellule Passation des Marchés (CPM).

#### 1.2. Echantillon

La population étudiée concerne exclusivement le personnel des services (ou directions) d'exécution technique, et de planification. Il s'agit plus spécifiquement des cadres et agents de maîtrise de ces différents services et directions. De ce fait, le nombre d'enquêtés est limité. Ce qui nous facilite la couverture totale de cette population pour les besoins de l'étude.

Nous avons séparé cette population en deux catégories d'agents : ceux qui interviennent dans l'exécution des différentes activités de l'Office et ceux qui interviennent exclusivement dans la planification et le suivi-évaluation de ces activités. Cette population est estimée à environ vingt-cinq (25) cadres et quinze (15) agents de maîtrise.

Le personnel enquêté est constitué essentiellement de cadres. Des coopérants, stagiaires et volontaires de l'office, sont aussi interrogés. Bien qu'ils sont cadres ou agents de maîtrise, d'après les entretiens non formelles obtenus avec eux, mais on constate dans le dépouillement du questionnaire, la réponse « Autre » pour la question « Catégorie professionnelle » en précisant leur statut respectif dans l'office. C'est le cas dans les tableaux 14 et 15 qui représentent respectivement les personnels enquêtés dans la DPP et hors DPP.

Le niveau des cadres est le « Bac + 5 », tandis que celui des agents de maîtrise correspond au « Bac + 4 ».

Le profil des employés est diversifié. Il est composé, en effet, d'économistes, de planificateurs, de formateurs, d'ingénieurs d'inspecteurs de l'éducation et de la formation, de gestionnaires, d'informaticiens, etc.

## II. Méthodes de collecte

Il existe deux sortes de méthodes de collecte de données : les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives. La distinction la plus manifeste entre les deux est que les méthodes quantitatives fournissent des données numériques, tandis que les méthodes qualitatives fournissent des informations qu'il est préférable de décrire par des mots. Ainsi, les techniques et outils de collecte utilisés seront développés ci-après.

### 2.1. Les techniques de collecte de données

Pour collecter les données, quelques techniques ont été utilisées, notamment la revue bibliographique, l'enquête structurée, l'entretien et l'observation participante.

La revue bibliographique a consisté à parcourir quelques ouvrages, articles scientifiques et documents de travail de quelques structures susceptibles d'apporter toutes les informations requises pour mieux comprendre le contexte de mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation, objet de notre analyse. Ce travail a nécessité l'élaboration de fiches de lecture et d'une synthèse de la littérature. Il a nécessité en outre l'exploitation des ressources informatiques de services spécialisés à travers internet. La recherche dans ce dernier a concerné les sites des institutions internationales comme le PNUD, la Banque Mondiale, l'UNICEF etc. mais aussi, sur des moteurs de recherche comme cairn info, sciences directes, SCI-HUP etc. Ce travail préalable a été complété par la collecte de données du terrain à travers quelques techniques étalées dans ce qui suit.

Les techniques d'enquête utilisées sont l'entretien semi-structuré, l'observation participante et le questionnaire structuré. En effet, il s'agissait d'abord de rencontrer le personnel cadre de l'Office et particulièrement les directeurs et les chefs de service, à échanger avec eux de façon libre et ouverte mais canalisée afin de décrire le SSE existant. De ce fait, l'entretien semi structuré est retenu comme le type le plus structuré d'enquête qualitative, car se servant d'un questionnaire ou guide qui n'est pas limitatif. D'ailleurs, l'entretien semi-structuré ressemble à l'entretien réalisé dans le cadre d'enquête structurée mais il en diffère de trois façons. En premier lieu, les réponses aux questions ne sont pas limitées ; on encourage les

répondants à s'exprimer en toute liberté, au lieu de choisir une réponse sur une liste préétablie d'options comme c'est le cas dans notre questionnaire structuré. En deuxième lieu, l'ordre des questions n'est pas fixé à l'avance ; l'enquêteur peut encore orienter comme il l'entend le cours de l'entretien. Enfin, l'enquêteur peut poser d'autres questions s'il pense qu'elles peuvent conduire à des indications utiles.

Ensuite, l'observation participante a été utilisée comme technique de collecte d'informations qualitatives. Elle est, en effet, une technique de collecte de données qualitatives qui exige qu'on observe directement sur le terrain une activité, un comportement, une relation, un phénomène, un réseau ou un processus. Cette méthode est importante dans la mesure où elle permet de collecter des données inexprimées, ou même inexprimables, en fonction du contexte. Le stage de trois (03) mois au niveau de l'ONFP dont j'ai bénéficié, est à l'origine de l'utilisation de cette technique. Sans ce stage, il me serait très difficile, voire même impossible de l'utiliser. Ainsi, une grande attention a été accordée aux échanges avec les agents de la structure dans les couloirs, bureaux, restaurant etc.

On note par ailleurs qu'une grande part de la recherche d'information a été accordée aux données qualitatives chiffrées afin d'obtenir des résultats numériques. Le questionnaire, étant l'élément le plus important d'une enquête structurée, a été normalisé, testé avant d'être introduit à l'ONFP. Ici, c'est tout le personnel cadre et de maîtrise qui a été visé et interrogé dans ce travail même si tout le monde n'a pas renseigné le questionnaire.

Ces différentes techniques, utilisées dans le cadre de ce mémoire, se caractérisent par la combinaison de quelques questions fondamentales qui charpentent le déroulement de l'entretien et d'une série de questions secondaires pour le questionnaire (voir guide d'entretien et questionnaire en annexe). Toutefois les questions posées aux interlocuteurs restent presque identiques afin de faciliter les recoupements et l'analyse des différents contenus comme autant de corpus explicables.

## 2.2. Outils de collecte

En toute évidence, le questionnaire et le guide d'entretien en annexe sont les deux principaux instruments de collecte de données et d'informations utilisés dans le cadre de cette étude. Ce questionnaire est conçu de manière à obtenir des données chiffrées. Les questions sont inspirées de la revue littéraire et méthodologique du mémoire et permettent, pour chaque critère et indicateur, d'avoir la perception de la population enquêtée. L'essentielle des questions structurées sont de type fermée-échelle afin d'aider le répondant à mieux comprendre le genre de réponse qu'on attend de lui. Ainsi, il devient plus facile pour nous de coder et d'analyser les réponses durant un temps record.

Quelques questions de type fermées uniques et ouvertes y ont également été introduites dans la partie identification de l'enquêté pour avoir des informations sur les caractéristiques professionnelles des répondants. Une consigne a été mise dans le questionnaire afin de permettre aux répondants de s'exprimer plus librement, au besoin.

Le questionnaire a été destiné aux cadres et agents de maîtrise de l'ONFP-siège ainsi qu'à ceux des antennes régionales de l'Office. Pour ces derniers, nous leur avons envoyé le questionnaire par courrier électronique, pour contourner les contraintes de distance, de temps et de ressources.

S'agissant du guide d'entretien, il a permis de recueillir des informations qualitatives auprès des directeurs et chefs de service de l'ONFP concernés par l'enquête. Ce guide nous a permis ainsi, d'avoir une compréhension approfondie sur le SSE de l'ONFP.

En conclusion, l'analyse de la performance d'un SSE a consisté à passer en revue les notions clés suivantes : plan, programme, projet, gestion de projet, suivi et évaluation pour une meilleure maîtrise de l'aspect pratique de l'analyse. En outre, une méthodologie clairement définie demeure non moins important pour ce type de travail. Pour ce, l'accent est mis surtout sur le modèle d'analyse et sur les méthodes de collecte et de traitement des données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU SSE  
DE L'ONFP

CESAG BIBLIOTHEQUE

Cette partie décrit la formation professionnelle sénégalaise à travers son évolution historique mais aussi l'ONFP en parlant également de ses ministères de tutelle. Elle présente ensuite les résultats obtenus après l'enquête de terrain effectuée dans le cadre de cette recherche.

## CHAPITRE 1 : HISTORIQUE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU SENEGAL ET PRESENTATION DE L'ONFP ET DE SES TUTELLES

Il s'agit ici de décrire le cadre général ayant servi de base à la conduite de nos recherches. Plus explicitement, nous présenterons l'historique de la formation professionnelle au Sénégal et l'Office National de Formation Professionnelle et de ses orientations stratégiques. Les différentes observations faites au cours de notre stage au sein de la structure et de son ministère de tutelle technique ainsi que des rapports de ces structures nous ont aidés à cet exercice.

### Section 1 : Historique de la formation professionnelle au Sénégal et tutelles de l'ONFP

Cette section est consacrée à l'historique de la formation professionnelle au Sénégal et à la présentation de l'ONFP en tant que structure dont on s'est servi pour comprendre, de manière générale, le fonctionnement du SSE du secteur public sénégalais.

#### I) Historique de la formation professionnelle au Sénégal

L'historique est analysé de l'indépendance à nos jours en faisant un intercale en 2000 qui constitue l'année de la première alternance politique du pays.

##### 1.1. De l'indépendance à 2000

Quatre grandes périodes ont marqué l'évolution de l'enseignement technique et la formation professionnelle au Sénégal : la première décennie des indépendances, la réforme de 1971, les avancées des années 80 et la nouvelle donne des années 90.

La première décennie des indépendances se caractérise par la création de nombreuses structures à vocation professionnelle en vue de former les ressources humaines (cadres, techniciens intermédiaires, producteurs à la base) alors nécessaires à la satisfaction des objectifs de développement économique du pays.

La réforme de 1971 est matérialisée par le vote de la première loi d'orientation de l'éducation et de la formation (loi n° 71036 du 6 juin 1971). L'originalité de cette loi a été l'institution de l'Enseignement Moyen Pratique (EMP) qui devait accueillir 80% des élèves issus de l'enseignement élémentaire et les préparer à intégrer les circuits de production.

Les avancées des années 80 ont conduit à une meilleure identification des contours de l'enseignement technique et/ou de la formation professionnelle. Durant cette année, plus précisément le 07 juillet, un conseil interministériel sur l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle, s'est tenu. Parmi les douze (12) mesures qu'il prendra, figure la

mise en place d'un organisme chargé de promouvoir, de coordonner et de contrôler la formation professionnelle. Ce n'est que six (06) ans plus tard en réalité, que l'ONFP sera placé sur les fonds baptismaux (Diompy et al. 2011). C'est en 1981 que les Etats Généraux de l'Education et de la Formation ont recommandé de distinguer l'enseignement technique de la formation professionnelle et créent des passerelles permettant aux élèves ayant suivi la formation professionnelle d'accéder à l'enseignement supérieur (Fadiga, 2003, p.55).

La nouvelle donne des années 90 est surtout marquée par une instabilité de la tutelle de l'enseignement technique et/ou de la formation professionnelle ; de plus la nouvelle loi d'orientation du 16 février qui régit l'éducation et la formation au Sénégal vise l'éradication complète et définitive de l'analphabétisme ; cet objectif serait atteint grâce à la revalorisation du travail manuel et l'initiation aux techniques à travers la systématisation d'une éducation permanente de base et d'une formation technique et professionnelle mieux orientée.

## 1.2. De 2000 à nos jours<sup>31</sup>

Au regard des enjeux économiques et de développement, l'ETFP est devenu, avec l'éducation de base, la priorité de la politique éducative du gouvernement Sénégalais (Ministère de l'éducation 2003). Ainsi, le Sénégal s'est engagé dans une importante réforme de son système éducatif en créant et en opérationnalisant, à partir de l'an 2000, le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF). Cet exercice de réflexion et de planification en matière d'éducation a été favorisé par la proximité des débats organisés dans le cadre du forum mondial de Dakar sur l'éducation Pour Tous (EPT) d'une part et, d'autre part, par l'élan de la coopération insufflé par l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le développement.

Depuis les assises de l'ETFP de 2001, l'approfondissement de la politique sectorielle s'est poursuivi et amplifié (METFP, 2011 p.10). Les recommandations de ses assises ont-elles servi de base à l'élaboration du Document de "Politique Sectorielle de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (2002), ainsi que la Lettre de Politique pour le Secteur de l'Education et de la Formation. Cette dernière, après l'enseignement élémentaire, a fait, en 2005, de la Formation Professionnelle et Technique sa seconde priorité avec comme but de « (...) mettre sur le marché du travail une main d'œuvre qualifiée en réponse aux besoins du secteur productif et de l'économie en ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise et techniciens supérieurs » (République du Sénégal, 2005, p.4). L'option fondamentale retenue dès lors, est de faire de l'ETFP, selon METFP (2006), un instrument de compétitivité et de performance de l'économie sénégalaise. Ceci, d'autant plus que la stratégie de croissance accélérée, lancée en 2005 et reposant sur l'organisation des entreprises en cinq grappes<sup>32</sup>, devrait faire du Sénégal un nouveau pays économiquement émergent.

En outre, avec la création du Fond de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (FONDEF) en 2004, une nouvelle mission de promotion d'une formation professionnelle et continue en accord avec les besoins des entreprises sénégalaises

<sup>31</sup> Cette période est marquée par deux alternances politiques au Sénégal, en 2000 et en 2012

<sup>32</sup> Les 5 grappes de la SCA du Sénégal en 2005 : Agriculture et Agro-industrie ; Produits de la mer et de l'Aquaculture ; Tourisme, Industrie Culturelle et Artisanat ; Textile et Habillement ; TIC et Télé services.

voit le jour. Ce n'est que dix ans plus tard la nouvelle structure dénommée « Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique » remplace le FONDEF avec des missions plus élargies. Cette structure est créée par décret n°2014 1264 du 07 Octobre 2014 et est sous la tutelle technique du Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat.

L'option politique retenue concernant l'ETFP est, selon METFP (2006), de passer d'une logique sociale de recyclage des déperditions du système éducatif à une logique économique d'adaptation aux besoins du marché. Pour ce faire, de nouvelles démarches pédagogiques, comme l'Approche Par les Compétences (APC), sont mises en branle. En plus, l'Etat du Sénégal a entrepris, grâce au soutien des partenaires techniques et financiers, d'importantes réformes du système éducatif à travers la formulation d'une nouvelle Lettre de Politique générale pour le secteur de l'Éducation et la Formation couvrant la période 2012-2025, l'élaboration du Programme d'Amélioration de la Qualité (ONFP 2017).

Il faut cependant noter que le sous-secteur de la formation professionnelle au Sénégal fait apparaître une trajectoire discontinue, fortement tributaire de l'environnement socio-économique et culturel du moment. En effet, à titre indicatif, « le sous-secteur de l'ETFP, plus particulièrement la Direction de la Formation Professionnelle, a changé sept (7) fois de tutelle en trente ans » selon le METFPALN (2002).

In fine, malgré la diversité des structures de formation et des innovations déployées dans leur gestion, nous remarquons que l'enseignement technique et la formation professionnelle souffrent encore d'écueils persistants tant du point de vue des infrastructures, des moyens logistiques, matériels et financiers, que du point de vue des effectifs et des personnels d'encadrement.<sup>33</sup>

Il y a lieu aussi de faire mention de la loi d'orientation de la formation professionnelle et technique FPT (loi n°2015-01) qui consacre le terme de formation professionnelle et technique à la place de l'ETFP, dont l'objectif est de faire de la FPT une priorité dans les politiques publiques.

L'univers de la FTP est traversé par deux modèles coexistant : le modèle non formel et le modèle formel. La différence fondamentale est le statut du cadre (environnemental) où se déroulent les processus d'enseignement. En effet, le modèle non formel souffre d'une caution institutionnelle et réglementaire et concerne le plus souvent la technologie endogène<sup>34</sup>. Le modèle formel est quant à lui, caractérisé par son institutionnalisation. Il est de type classique, généralement issu d'un modèle de formation importé qui est bâti sur des formations de longues durées (COFEMEN, 1999). Le modèle formel de la FTP aboutit à des diplômes organisés en

<sup>33</sup> In [www.scrib.com](http://www.scrib.com) ; Lancée en février 2005, la stratégie de croissance accélérée vise, dans un horizon de 10 ans, le doublement du revenu par tête d'habitant (estimé alors à 580\$) et une croissance de l'économie d'au moins 8%. Elle repose sur l'organisation des entreprises en cinq grappes : agriculture et agro-industrie; pêche; textile et habillement; NTIC et télé-services; et tourisme (cité dans stratégie et plan d'action de l'ETFP, 2006).

<sup>34</sup> Les savoirs locaux qui se démarquent d'un savoir scientifique par leurs caractères empirique, non formalisé et non généralisable.

trois niveaux de qualification parmi les cinq (5) énumérés précédemment. Il s'agit des niveaux V, IV et III soit respectivement le CAP/BEP, BT/Bac Technique et le BTS.

## II) Les tutelles de l'ONFP

Il s'agit de présenter les différents ministères qui constituent la tutelle technique et financière de l'Office.

### 2.1. Le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP)

La présentation du MEFP sera axée sur ses missions, sa vision et son organisation :

#### ❖ Missions du département

L'analyse des attributions du MEFP fait ressortir trois axes d'intervention : gestion de l'économie, gestion des finances publiques et gouvernance institutionnelle. Plus particulièrement, les missions du MEFP consistent à, entre autres :

- veiller, dans le domaine du management stratégique et opérationnel, à (i) préparer les documents de planification, (ii) coordonner l'élaboration des politiques sectorielles en relation avec les ministères techniques, (iii) s'assurer de la cohérence entre les politiques aux niveaux sectoriel et décentralisé (local), (iv) élaborer les programmes pluriannuels d'investissement et (v) veiller au suivi de l'exécution et de l'évaluation des politiques publiques ;
- diriger les études et recherches économiques et sociales en appui à l'analyse, l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes de développement en rapport avec les divers acteurs (les PTF, les ministères techniques et les institutions de formation et de recherche) ;
- préparer et appliquer la politique générale de l'Etat à l'égard du secteur parapublic, assurer la tutelle financière des établissements et sociétés qui en relèvent quelle que soit la nature de leur activité et la tutelle technique des établissements et sociétés placés sous son contrôle par le décret portant répartition des services de l'Etat et accompagner les collectivités locales ;
- mobiliser, dans le domaine de la coopération internationale, les ressources financières et techniques aussi bien publiques que privées pour la réalisation des politiques publiques, en relation avec les acteurs concernés.

### ❖ Vision et objectif du département

En parfaite articulation avec les fondements des politiques de développement du Sénégal, le département a élaboré sa Lettre de Politique sectorielle de Développement (LPSD) dont la vision est « Un secteur de l'Economie et des Finances dynamique, soutenu par une administration efficace, pour un Sénégal émergent et solidaire ».

A moyen terme, l'objectif global poursuivi, par la politique sectorielle, est de « contribuer à l'amélioration des performances économiques et sociales, dans un contexte de bonne gouvernance ».

### ❖ Organisation<sup>35</sup>

Aux termes du décret n° 2014-1171 du 16 septembre 2014 portant organisation du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, le département est organisé comme suit :

- Cabinet et services rattachés ;
- Secrétariat général ;
- Direction générale de la Planification et des Politiques économiques ;
- Direction générale des Finances ;
- Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor ;
- Direction générale des Douanes ;
- Direction générale des Impôts et des Domaines ;
- Direction Générale du Secteur financier et de la Compétitivité ;
- Directions rattachées au Cabinet du MEFP ;
- Organismes sous tutelle.

Telle est l'économie du présent.

## 2.2. Le Ministère de la Formation Professionnelle de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA)

La présentation du présent ministère sera axée sur ses missions, son organisation et son orientation :

### ✚ Missions

Le ministère de la formation professionnelle de l'apprentissage et de l'artisanat est chargé :

---

<sup>35</sup> L'organisation du MEFP est décrite conformément aux dispositions du décret n° 2014-1171 du 16 septembre 2014 portant organisation du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, telle qu'elle ressort au 31 décembre 2016.

- de la gestion des disciplines de formation technique et professionnelle, quel qu'en soit la filière et le niveau d'études ;
- de l'encadrement académique et le contrôle de toute formation technique ou professionnelle ;
- de la facilitation de l'acquisition d'un savoir professionnel et de qualité de la formation continue dans toutes les filières ;
- de la facilitation de l'insertion des diplômés et des formés ;
- de la promotion de l'apprentissage et la modernisation de l'apprentissage traditionnel ;
- de l'ouverture de filières de formation technique et professionnelle en rapport avec les entreprises ;
- du développement de l'artisanat, la promotion et l'exportation des produits artisanaux ;
- de la modernisation du secteur de l'artisanat ;
- du suivi de l'implantation de villages artisanaux dans les collectivités territoriales.

### **Organisation du ministère**

Le MFPA est organisé par le décret n° 2014-435 du 03 Avril 2014. Outre le Cabinet du Ministre, le Secrétariat général et les services rattachés, il comprend les directions et services suivants :

- la Direction de la Formation Professionnelle et Technique (DFPT) ;
- la Direction de l'Artisanat (D. ART) ;
- la Direction de l'Apprentissage (DA) ;
- la Direction des Examens, Concours Professionnels et Certification (DECPC) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction de l'Administration Générale et de l'Equipeement (DAGE) ;
- le Centre National d'Information et de Documentation (CNID) ;
- le Service National d'Orientation Professionnelle (SNOP).

En plus de ces directions et services, le MFPA compte en son sein d'autres administrations :

- le Fond de Financement de la FPT (3FPT) ;
- l'ONFP ;
- l'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA) ;
- l'Agence Nationale de la Maison de l'Outil (ANAMO) ;
- l'Union Nationale des Chambres des Métiers (UNCM).

### **Orientations stratégiques du ministère**

La politique de la FPTAA au Sénégal vise à contribuer au développement durable du capital humain par une réponse appropriée à la demande et aux besoins socio-économiques en compétences. Ainsi, au regard des défis identifiés dans la lettre de politique sectorielle 2017-2021, la mise en œuvre de ces orientations se conçoit sur quatre Objectifs Stratégiques (OS), déclinés comme suit :

OS1 : Développer l'offre de formation professionnelle et technique de qualité, équitablement accessible à tous et répondant au besoin du marché de l'emploi ;

OS2 : Renforcer l'offre de formation par apprentissage ;

OS3 : Développer la performance des entreprises artisanales dans les corps de métiers porteurs ;

OS4 : Améliorer la gouvernance du secteur de la FPTAA.

Le secteur de la formation professionnelle du Sénégal est rythmé par beaucoup d'instabilité sur le plan institutionnel depuis les indépendances. Néanmoins, il semble rester une volonté manifeste des autorités politique d'en faire un levier de développement. Les tutelles de l'Office en témoignent de la véracité, vu leurs missions et objets respectifs.

## Section 2 : Présentation et Orientations stratégiques de l'ONFP

Cette section présente particulièrement l'Office avant de décliner ses orientations stratégiques.

### I. Présentation

L'économie de la présentation de l'Office se résume sur la présentation de son cadre réglementaire, institutionnel et organisationnel ainsi qu'à la présentation de ses cibles et bénéficiaires.

#### 1.1. Cadre réglementaire et institutionnel

L'Office National de Formation Professionnelle (ONFP) est un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) créé par la loi n°86-44 du 11 Août 1986. Aux termes du décret n° 87 955 du 21 juillet 1987 portant organisation et fonctionnement de l'ONFP, cinq missions spécifiques sont assignées à l'office. Il s'agit de la recherche et la programmation, l'assistance technique, l'animation et l'information, l'intervention financière, l'évaluation et le contrôle. En effet, l'article 2 de la loi n°86-44 définit la mission principale de l'office comme suit :

- d'aider le gouvernement à déterminer et à mettre en œuvre les objectifs sectoriels de cette formation ;
- d'assister les organismes publics et privés, dans la réalisation de leurs actions et contrôler les résultats ;
- de réaliser ou de faire des études, notamment sur l'emploi, la qualification professionnelle, les moyens qualitatifs et quantitatifs de la formation professionnelle initiale et continue, avec la collaboration des organismes intéressés ;
- de coordonner les interventions par branches professionnelles, par actions prioritaires, en s'appuyant sur les structures existantes ou à créer ;
- de coordonner l'action, en matière de formations professionnelles, des organismes d'aides bilatérales ou multilatérales.

## 1.2. Organisation

Au vu des lois et décrets mentionnés ci-dessus, l'administration et la gestion de l'ONFP sont assurées par le Conseil d'Administration (CA), le Comité de Direction et la Direction Générale.

Le Conseil d'Administration est composé selon les règles du tripartisme de :

- ✓ quatre représentants de l'administration (Présidence de la République, Ministère chargé de l'Economie et des Finances, Ministère chargé de la Formation Professionnelle, et la Direction de l'Emploi) ;
- ✓ quatre représentants des employeurs (Syndicats patronaux du secteur privé, Direction du Secteur Parapublic et l'Union des Chambres de Métiers) ;
- ✓ quatre représentants des travailleurs (avec deux représentants des syndicats des travailleurs les plus représentatives et la Fédération Nationale des Coopératives du Sénégal).

La direction et la gestion de l'Office sont assurées par un Directeur Général nommé par décret. Ce Directeur Général assure l'exécution des délibérations du Conseil d'Administration et ordonne le budget.

L'ONFP comprend les directions suivantes :

- ✓ la Direction Administrative et Financière ;
- ✓ la Direction de la Planification et des Projets ;
- ✓ la Direction des Évaluations et Certifications ;
- ✓ la Direction de l'Ingénierie et des Opérations de Formation ;
- ✓ l'Agence Comptable.

Les services rattachés de l'Office sont :

- le Service Informatique ;
- le Service Construction de Centres de Formation ;
- le Service Production des Ressources Techniques et Pédagogiques ;
- l'Unité de Recherche et Développement ;
- la Coordination des Antennes régionales :
  - ✓ Antenne St Louis (régions nord)
  - ✓ Antenne Kaolack (régions centre)

✓ Antenne Kolda (régions sud et est)<sup>36</sup>

Les Opérateurs de formation agréés complètent l'organigramme en leur qualité d'assistant de l'ONFP. (Voir annexe 5)

L'ONFP s'est aussi doté d'un Centre de Ressources, Documentation et Information et d'une Cellule de communication afin d'améliorer sa visibilité et la satisfaction des bénéficiaires de ses services et des partenaires. Il participe à des foires et autres manifestations (telle que conférence publique de structure avec mise à disposition d'opérateurs). Il organise des cérémonies de remise d'attestations et titres professionnels.

### 1.3. Cibles et bénéficiaires

Les cibles et bénéficiaires de l'ONFP sont :

- les travailleurs de tous secteurs (public, privé ; moderne, informel ; monde rural, artisanat, etc.) ;
- les individus ou groupe d'individus (en particulier les jeunes et les femmes) à la recherche d'un emploi ou porteurs de projets d'insertion ;
- les entreprises de tous secteurs ;
- les formateurs ;
- les groupements féminins ;
- les Groupements d'Intérêt Economique (GIE) ;
- les associations et ONG ;
- les organisations professionnelles ;
- l'Etat et les collectivités locales ;
- les chambres consulaires ;
- les organisations de travailleurs ;
- les partenaires internationaux intervenant dans le secteur de la formation professionnelle ou qualifiante dans le cadre de l'exécution de leurs programmes spécifiques ;
- les chercheurs dans le domaine de la formation et de l'insertion professionnelle ;
- les programmes d'investissements économiques et de promotion de l'emploi.

---

<sup>36</sup>Dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique de décentralisation, l'ONFP ambitionne de mettre en place des antennes régionales sur toute l'étendue du territoire. A cet effet, la création des dix (10) autres antennes régionales est prévue dans le Plan Stratégique de Développement 2017/2021.

## II. Orientations stratégiques

Comme orientations sur le plan stratégique, nous retenons essentiellement le mandat-vision-valeurs, les objectifs et les domaines d'activités.

### 2.1. Mandat, vision et valeurs

L'ONFP est chargé de « doter le travailleur ou le demandeur d'emploi, notamment dans une optique d'auto emploi, où qu'il se trouve sur le territoire national, d'une qualification ou d'un titre professionnel qui lui permet, à la fois, d'occuper un emploi ou d'exercer une activité professionnelle selon les normes requises et de se promouvoir ».

Comme vision, l'office considère que : « la qualification professionnelle est le levier le plus important pour l'amélioration de la productivité du travail, la réduction de la précarité de l'emploi et le positionnement fort de la formation professionnelle dans les enjeux nationaux ».

« L'exigence scientifique et technique de la référence nationale en matière de formation professionnelle » est retenue comme valeur qui engage toute l'équipe de l'ONFP dans son combat.

### 2.2. Objectifs et axes stratégiques

L'objectif général de l'office est de contribuer à l'amélioration de la productivité du travail par la qualification professionnelle. Il s'agit spécifiquement d'accroître la production de biens et services, d'améliorer les capacités d'intervention et de renforcer le leadership de l'ONFP. C'est pourquoi l'ONFP agit à travers les axes suivants :

#### **Axe 1 : Production de biens et services**

Il s'agit ici de renforcer la production et la diffusion de connaissance sur la formation professionnelle, d'accroître l'accès des travailleurs et des demandeurs d'emploi à la qualification professionnelle, de renforcer le réseau d'infrastructures de formation professionnelle et d'élargir la production et la diffusion de supports pédagogiques.

#### **Axe 2 : Capacités d'interventions de l'ONFP**

Il s'agit ici d'améliorer qualitativement et quantitativement les ressources humaines, d'accroître les ressources financières de l'ONFP, d'acquérir des ressources matérielles et techniques nécessaires à la production, de renforcer le dispositif institutionnel de management et d'assurer le suivi-évaluation.

#### **Axe 3 : Leadership de l'ONFP**

Il s'agit ici de renforcer l'adhésion des acteurs au niveau national et international autour des missions et des pratiques de l'ONFP, de renforcer le réseau partenarial au niveau national et international. Ainsi, l'ONFP entreprend des activités qui couvrent toutes ces axes.

### 2.3. Domaines d'activités

Les domaines d'activités que délivre l'Office sont au nombre de neuf (09). Elles concernent :

- la mise en œuvre d'actions de formation qualifiante, perfectionnement, reconversion ;
- la production et la diffusion d'études et de documentations sur la formation professionnelle ;
- l'appui-conseils au bénéfice des branches professionnelles et organisations professionnelles ;
- la délivrance de titres de qualification et de titres professionnels, en rapport avec les branches professionnelles ;
- l'accompagnement dans le processus de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ;
- la mise à disposition d'espaces de communication sur le site web ;
- l'édition et la fourniture de manuels et supports pédagogiques sur la formation professionnelle ;
- la maîtrise d'ouvrage déléguée pour la construction de centres de formation professionnelle dans le cadre de programmes d'investissement de l'Etat et de programmes de coopération bilatérale ou multilatérale ;
- l'accueil de rencontres, conférences, journées de réflexion etc. aux thématiques liées aux questions de formation professionnelle et d'insertion.

## CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente, dans un premier temps, le SSE actuel de l'ONFP, de manière à exposer les outils et procédures utilisés afin d'identifier les forces et faiblesses. Dans un second temps, il présente et analyse les résultats de l'enquête menée auprès du personnel de l'office.

### Section 1 : Présentation des résultats

Il est présenté dans cette section les résultats issus des enquêtes structurés et non structurés. En d'autres termes, il s'agira des résultats issus des entretiens, de l'observation participante et du questionnaire structuré.

#### I. Description du dispositif actuel de suivi-évaluation de l'ONFP

Pour rappel, seul l'axe stratégique n°1 du plan stratégique 2017/2021 est retenu dans le cadre de cette étude. Cet axe concerne la production de biens et services ; ce qui fait que la description du SSE interpelle uniquement les services et directions techniques de l'ONFP à savoir, la DPP, la DEC, la DIOF, le SCCF, le CRDI, le SEMTP, l'URD et les antennes régionales. Les autres services et directions comme la DAF, l'Agence Comptable, le Contrôle de Gestion, etc., n'étant pas généralement responsable directe des activités techniques de l'ONFP, sont plus ou moins laissés en rade. Ces services et directions peuvent néanmoins accompagner les directions techniques dans l'exécution de leurs activités respectives. En plus, leurs domaines d'intervention couvrent, entre autres, les plans de passation des marchés et les procédures d'exécutions administratives et/ou financières relatives aux activités courantes de l'ONFP. De même, dans les tâches courantes de l'Office, la DAF constitue le gestionnaire principal.

##### 1.1. Organisation et fonctionnement à la DPP

La DPP coordonne l'élaboration du plan stratégique de l'office qui sera déclinée, chaque année, en plan opérationnel afin de spécifier les activités annuelles à déroulées. Sur la base de ce plan opérationnel, la DPP fixe les résultats ciblés et les activités et coûts par rapport à chaque résultat. Chaque fin d'année, elle procède à l'évaluation de ce plan opérationnel en utilisant une matrice des indicateurs.

L'office dispose d'un système de rapportage et de reporting bien élaboré avec une périodicité respectée et une diffusion conforme aux exigences de l'heure. En effet, chaque direction et service fournit les intrants qui concernent spécifiquement son intervention dans les rapports et reportings élaborés par la DPP. Cependant, la coordination entre certaines directions techniques s'activant dans un même domaine d'intervention s'impose pour une meilleure efficacité dans l'action de suivi-évaluation.

Chacune des directions techniques fait le suivi de ses propres tâches et transmet les résultats à la DPP. Cette dernière compare ces résultats du suivi avec les planifications mensuelles des directions. On note aussi qu'une évaluation mi-parcours, visant à mesurer la performance, est désormais stabilisée par l'office dans le cadre du Contrat De Performance

(CDP). Elle sera sous la charge d'un cabinet indépendant, choisi sur des critères de transparence.

Par ailleurs, la DPP fait le suivi mensuel des activités des projets de l'office que sont le PFI, la FPEC et l'ACEFOP. D'abord, elle programme les activités phares du mois ; qu'elle envoie, par la suite, au MFCAA pour approbation. Elle élabore aussi le rapport d'exécution technique et financière par trimestre en se basant sur le PTAB et dresse l'état d'exécution financière des projets.

## 1.2. Organisation et fonctionnement au niveau des actions de formation

En ce qui concerne les actions de formation, la DIOF élabore le Plan Opérationnel des Formations suivant chaque secteur de l'économie nationale et se basant sur la demande de formation exprimée par la cible. Ce Plan Opérationnel est issu du Plan Stratégique de Développement.

La DIOF élabore aussi les Documents d'Exécution Technique de Formation (DETF). Si la cible demande une formation pour un métier, l'office doit d'abord, s'assurer que ce métier est légiféré par la convention collective de la branche professionnelle concernée. Si tel est le cas, il doit ensuite obtenir le référentiel de compétence pour ce métier auprès de la DEC. Si aucun référentiel n'a été réalisé, alors il lance la procédure d'élaboration via la DEC.

L'exécution et le suivi des actions de formation incombent à la DIOF. Ils consistent à vérifier si les conditions du DETF sont respectées. Généralement, l'ingénieur-concepteur du DETF est lui-même chargé de faire le suivi de la formation en question. S'il est empêché, le DIOF, averti au préalable, le remplace par un autre agent de sa direction. L'agent de suivi de la DIOF est tenu d'être présent dans les lieux de formation au moins une fois. Il va sur place, surtout en début de formation, pour s'assurer que tout se passe comme prévu dans le DETF. Selon la sensibilité d'une action de formation, il peut être très régulier dans ces lieux et soumet une fiche de suivi aux bénéficiaires pour remplissage tout en les rappelant que la formation sera évaluée par l'opérateur mais aussi par une équipe mise en place par la DEC et qu'il leur faudra atteindre la note de passe pour recevoir une attestation.

Dans le cadre des études que réalise la DIOF, on note celles portant sur les titres de qualification, les titres professionnels ainsi qu'à celles liées à l'impact des actions de formation sur l'environnement de la Formation professionnelle. Elle intervient aussi dans les projets de formation comme l'ACEFOP, le PFI, etc.

On note également l'intervention du CRDI dans les actions de formation. Ce service assure le suivi des formés ou effectue parfois une évaluation ex post quelques temps après la fin d'une action de formation pour connaître ses effets (résultats sur le moyen terme) sur les bénéficiaires. Dans ce cadre, une enquête de terrain est menée en collaboration avec les antennes régionales et opérateurs labélisés ONFP afin d'élucider les retombées suite à une action de formation. C'est le cas de l'analyse des effets des actions de formation de l'ONFP sur les bénéficiaires en fabrication de savon artisanal dans la zone centre du pays effectuée en Décembre 2015.

En tant que direction chargée de l'évaluation à chaud des actions de formation, la DEC organise la certification des bénéficiaires et l'évaluation des opérations de formation. En effet, elle contrôle l'exécution des conventions signées avec les Opérateurs labellisés ONFP, évalue les actions de formations menées par l'Office ainsi que les performances des opérateurs labélisés ONFP. Elle reçoit cependant, les intrants des actions de formation de la DIOF avant le démarrage de la formation afin de préparer les évaluations. Dès qu'une convention est signée avec un Opérateur labélisés ONFP, la DEC est ampliatrice. Par contre, la date de démarrage n'est pas systématiquement communiquée.

La DEC peut faire le contrôle de la formation à tout moment. Ainsi, elle procède à des entretiens avec les acteurs directs de la formation, à savoir, les participants et les Opérateurs labellisés ONFP afin de vérifier l'adaptation du matériel et du contenu, la présence des participants, la disponibilité des Kits et autres matières d'œuvre pour la formation, le transport des participants, la durée exacte de la formation, etc.

L'obtention d'un titre de qualification ou d'une attestation dépend de la formation ciblée. En ce qui concerne la formation qualifiante, la sélection des bénéficiaires prend en compte des critères bien défini comme un niveau minimum requis, la durée de la formation, la reconnaissance du titre par les acteurs au regard des conventions collectives interbranches... Les candidats, ayant obtenus la note requise à l'issue de la formation, obtiennent un titre de qualification professionnelle tandis que ceux qui ont eu les moins bonnes notes, sont tout simplement attesté à condition de ne pas être en dessous de la note éliminatoire.

### 1.3. Organisation et fonctionnement au niveau des autres domaines d'intervention

Les autres activités techniques de l'office sont aussi concernées par le SSE. En effet, l'ONFP assure la maîtrise d'ouvrage délégué (MOD) dans le cadre du projet Formation Professionnelle pour l'Emploi et la Compétitivité (FPEC) et celle délégué par le MFPAA dans son volet construction et équipement de centres de formation. Dans ce cadre, l'office dispose d'un service spécialisé, en occurrence le SCCF. Ce dernier élabore le planning d'exécution des conventions et assure son suivi auprès des partenaires concernés. Il assure aussi la supervision et le contrôle de l'avant-projet sommaire et l'avant-projet détaillé du dossier d'exécution et des travaux.

Le SCCF élabore des revues mensuelles pour la vérification des réalisations des activités prévues. Le problème d'emprise sur les autres intervenants se pose parfois ; ce qui entraîne des retards dans la livraison. C'est le cas avec le retard de paiement des prestataires, le retard dans la disponibilité du foncier etc.

Le service d'édition de manuel, les cellules communication et de passation des marchés et l'unité de recherche et développement ne sont pas en reste dans l'exécution et le suivi de leurs activités respectives.

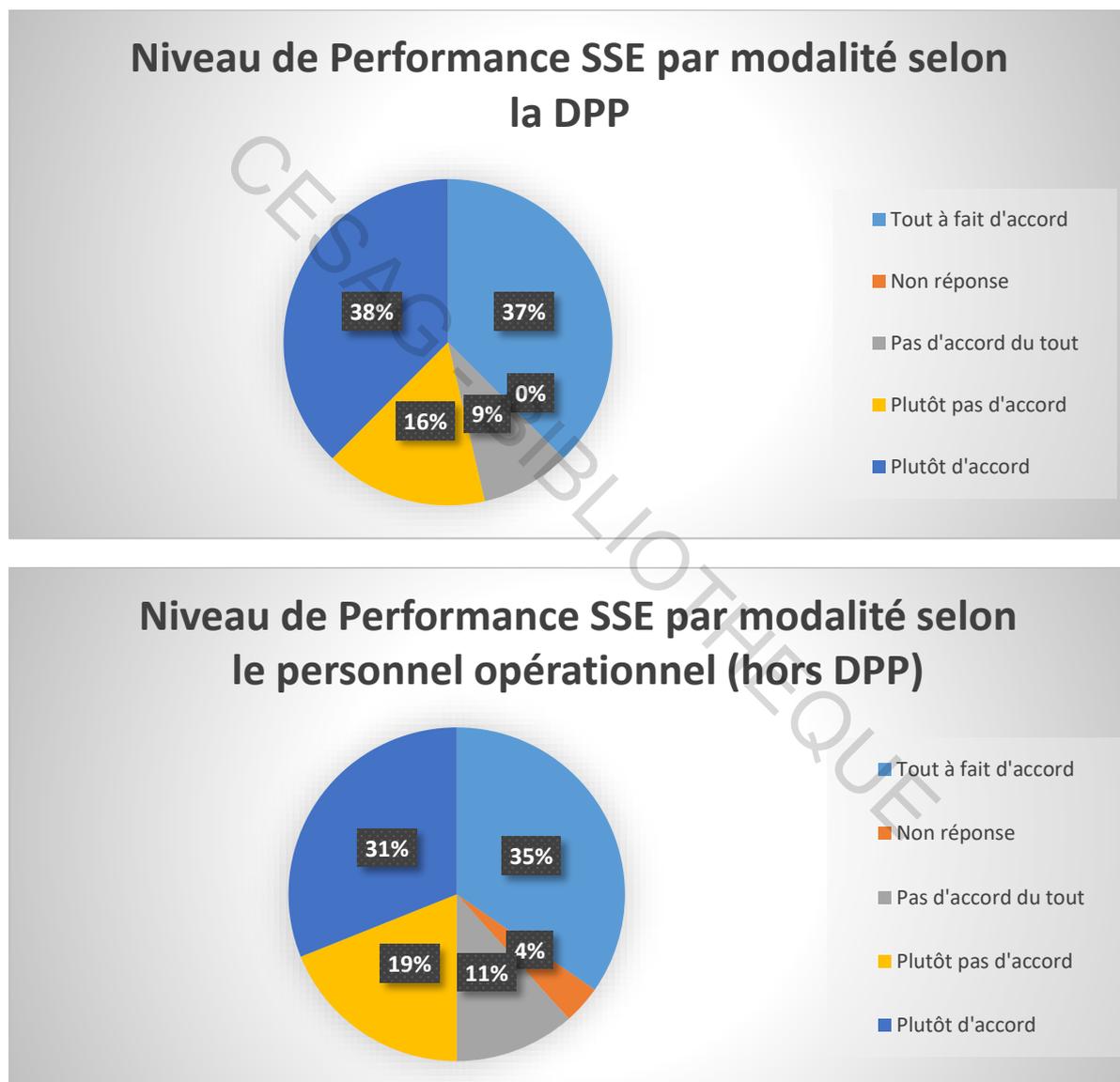
L'Office s'est récemment doté d'un logiciel qui permet de faciliter et automatiser le travail dans le cadre du SSE.

Dans cette description et grâce à l'observation participante lors de notre stage à l'office, nous avons identifié quelques forces et faiblesses relatives au SSE de l'ONFP que nous récapitulons dans le tableau ci-après.

## II. Présentation des résultats de l'enquête structurée

Cette partie présente les résultats de l'enquête basée sur le questionnaire établi à cette fin. La méthode adoptée lors de l'enquête a été de soumettre deux types de questionnaire qui restent dans le fond, les mêmes, malgré quelques différences sur des questions qui relevaient spécifiquement des agents de la DPP car, ayant sous leurs responsabilités, la coordination des activités de suivi-évaluation de l'office. C'est la raison pour laquelle, nous distinguons dans ce qui suit, les résultats selon la DPP et les résultats selon le reste du personnel opérationnel de l'office.

Figures 4 et 5 : Niveau de performance du SSE



Source : Auteur

Nous présentons, dans ce qui suit, les résultats relatifs à la catégorie professionnelle et à l'expérience en suivi-évaluation des projets/programmes avant de décliner les principaux résultats relatifs à la performance de la conception et du management du SSE de l'ONFP.

## 2.1. Résultats relatifs à la catégorie professionnelle et à l'expérience des enquêtés

Les tableaux 13 et 14 ci-dessous montrent que le personnel de l'ONFP enquêté est essentiellement qualifié, avec une grande diversité dans les profils. En effet, la DPP enregistre un taux de 75% de cadres, constitués essentiellement de manager et de planificateur. Pour le reste du personnel opérationnel enquêté, nous comptabilisons 50% de cadres et 42,9% d'agents de maîtrise.

Tableaux 13-14 : Catégorie professionnelle respective des enquêtés à la DPP et hors DPP

Catégorie professionnelle	Nb. cit.	Fréq.	Catégorie professionnelle	Nb. cit.	Fréq.
Cadre	3	75,0%	Cadre	14	50,0%
Agent de maîtrise	0	0,0%	Agent de maîtrise	12	42,9%
Autre	1	25,0%	Autre	2	7,1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL OBS.</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Source : Auteur

S'agissant de l'expérience dans le suivi-évaluation pour le personnel enquêté de l'office, l'observation des tableaux 15 et 16 montre que, dans la DPP tout comme dans les autres services et directions de l'office, un peu plus de la moitié du personnel interrogé a bénéficié d'une expérience dans le domaine du suivi-évaluation de projets/programmes, avec respectivement les proportions de 50% et 57% de répondants.

Tableaux 15-16 : Expérience en suivi-évaluation des personnels respectifs à la DPP et hors DPP

Autre expérience en suivi-évaluation	Nb. cit.	Fréq.	Expérience dans le suivi-évaluation	Nb. cit.	Fréq.
Oui	2	50,0%	Oui	16	57,1%
Non	2	50,0%	Non	12	42,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL OBS.</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Source : Auteur

## 2.2. Résultats relatifs à la conception du SSE

Les résultats numériques des variables explicatives de la performance du SSE, selon la DPP et selon les autres services et directions techniques de l'office sont ici respectivement présentés. En effet, les tableaux 18 et 19 ci-dessous présentent les différents avis motivés sur le niveau de performance du SSE de l'ONFP à travers les aspects qui résument sa conception. A la lecture de ces tableaux, on constate que, la modalité « Tout à fait d'accord » est plus plébiscitée par l'équipe de la DPP interrogée. Elle est suivie de la modalité « Plutôt d'accord ». La modalité non réponse est presque observée uniquement sur les résultats des enquêtés hors DPP (voir figures 3 et 4). On précise que parmi ces derniers, un bon nombre était des stagiaires et ne détenait pas de beaucoup d'informations sur l'office ou ne comprenait pas assez les concepts techniques dans le questionnaire. Ainsi, on a assimilé à ces « non réponses » comme

un manque d'information ou de formation sur le SSE qui peut être un élément de contre-performance au SSE.

En outre, la note maximale sur les douze (12) questions relatives à la conception du SSE étant de quatre (4), la moyenne est comprise entre 3 et 4 excepté, pour les résultats du personnel opérationnel (hors DPP), cinq questions sur lesquelles les moyennes sont comprises entre 2,22 et 2,85 (voir annexe 5). Ainsi, aucune sous moyenne n'est constatée dans ces résultats.

En ce qui concerne les taux d'appréciation des variables explicatives, le principe de calcul, comme précisé dans la méthodologie, est de faire le rapport entre le total des points obtenus pour une variable sur le total de points que peut obtenir la variable en question. Comme il s'agit de calculer un taux, il reste évident que l'on multiplie le chiffre obtenu par 100.

De prime abord, le score par modalité est calculé en faisant la multiplication entre le total des choix pour la modalité et le note attribuée à la modalité. La somme de ces différents scores donne la note obtenue pour la variable. Pour illustrer, calculons avec les chiffres de la « Conception du SSE » auprès des enquêtés à la DPP. On obtient alors le taux d'appréciation suivant :

$$TA = (4*1+7*2+12*3+25*4)*100 / (48*4) = 154*100/192 = 80\%.$$

Le même principe de calcul est ainsi appliqué sur le reste afin d'obtenir les taux d'appréciation. De ce fait, nous obtenons pour la variable « Conception du SSE », un taux d'appréciation de 80% selon les répondants à la DPP contre 69% selon les autres répondants au sein de l'office (voir tableaux 18 et 19 ci-dessous).

Tableau 17 : Conception SSE selon la DPP

## Conception du système de suivi-évaluation de l'ONFP.

CONCEPTION DU SSE					
	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Objectifs et résultats attendus	0	0	1	3	4
Définition des indicateurs	0	0	1	3	4
Besoins en informations des supérieurs	1	0	1	2	4
Besoins en informations des autres	0	0	2	2	4
Usage de méthodes de collecte	0	2	0	2	4
Fiche de suivi	0	2	0	2	4
Fiche d'évaluation	0	2	0	2	4
Fiche de poste	0	1	2	1	4
Existence cadre de réflexion critique	1	0	1	2	4
Prise en compte des recommandations	1	0	2	1	4
Transmission des rapports	0	0	1	3	4
Renforcement des capacités de l'équipe	1	0	1	2	4
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>48</b>

Source : Auteur

Tableau 18 : Conception SSE selon personnel opérationnel (hors DPP)

	Non réponse	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Définition des objectifs et résultats	0	2	3	11	12	28
Objectifs et résultats réalistes	1	4	5	9	9	28
Définition des indicateurs	0	2	4	9	13	28
Participation bénéficiaires	1	4	5	9	9	28
Besoins d'information	0	1	6	12	9	28
Participation à la planification	0	2	2	9	15	28
Intervention dans le suivi-évaluation	2	1	4	4	17	28
Fiche de suivi	1	5	10	7	5	28
Fiche d'évaluation	1	7	8	5	7	28
Cadre de réflexion critique	1	8	7	10	2	28
Pertinence du contenu des rapports	1	2	3	10	12	28
Utilité des résultats du suivi	0	2	2	14	10	28
<b>Ensemble</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>59</b>	<b>109</b>	<b>120</b>	<b>336</b>

Source : Auteur

### 2.3. Résultats relatifs au management du SSE

S'agissant de la variable « Management du SSE », les taux d'appréciation obtenus selon les répondants à la DPP et selon les répondants hors DPP au sein de l'office sont respectivement de 73% et 69% (voir tableaux 20 et 21 ci-dessous).

Tableau 19 : Management du SSE selon les répondants à la DPP

#### Management du système de suivi-évaluation de l'ONFP.

MANAGEMENT DU SSE					
	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Plan de collecte de données	0	1	0	3	4
Plan de diffusion d'informations	0	1	1	2	4
Plan d'affectation des ressources	0	2	0	2	4
Plan de formation	2	0	1	1	4
Mise à jour des plans	0	1	1	2	4
Disponibilité des moyens	1	0	1	2	4
Personnel mobilisé dans le SSE	1	1	1	1	4
Motivation du personnel	1	2	1	0	4
Procédures adaptées aux activités	1	2	0	1	4
Existence d'un cadre de coordination	0	1	2	1	4
Prise de décision	1	0	1	2	4
Calendrier de production des rapports	0	1	1	2	4
Processus de validation des rapports	0	1	0	3	4
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>52</b>

Source : Auteur

Tableau 20 : Management du SSE selon les répondants (hors DPP)

	Non réponse	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Plan opérationnel	0	3	4	4	17	28
Plan de collecte de données	1	5	3	7	12	28
Plan d'affectation des ressources	5	4	6	8	5	28
Plan de formation	3	7	10	3	5	28
Mise à jour des plans	1	1	7	8	11	28
Compétences relationnelles	2	3	2	9	12	28
Motivation du personnel	1	3	8	11	5	28
Moyens de suivi-évaluation adaptés	2	3	9	12	2	28
Procédures adaptées	1	3	2	8	14	28
Coordination avec l'équipe de suivi	2	0	7	9	10	28
Mécanisme de prise de décision	0	2	4	13	9	28
Calendrier de production des rapports	0	4	7	8	9	28
Processus de validation des rapports	0	3	4	9	12	28
<b>Ensemble</b>	<b>18</b>	<b>41</b>	<b>73</b>	<b>109</b>	<b>123</b>	<b>364</b>

Source : Auteur

En résumé, voici quelques forces et faiblesses constatées à l'issu des enquêtes dans le /cadre de ce mémoire.

**Tableau 21** : Synthèse des forces et faiblesses du dispositif actuel de suivi-évaluation

	Forces	Faiblesses
Processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la périodicité de production des rapports ;</li> <li>• Implication des services et directions dans le processus du suivi-évaluation ;</li> <li>• Implication des opérateurs labélisés ONFP dans le suivi post formation des bénéficiaires ;</li> <li>• Rencontre de coordination de tous les services et directions de l'office ;</li> <li>• Evaluation du PS et du CDP programmée ;</li> <li>• Existence d'un manuel de procédure à jour ;</li> <li>• Volonté manifeste des autorités de suivre les effets et impact des actions de formation ;</li> <li>• Compétences du personnel de l'office diverses et diversifiées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marge de manœuvre faible du SCCF sur les parties prenantes du volet construction et équipement de centres de formation ;</li> <li>• Insuffisance dans le partage d'informations relatives au suivi des formations entre directions techniques concernées ;</li> <li>• Absence de cadre et de partage et de réflexion critique ;</li> <li>• Insuffisance de ressources humaines spécialisées en suivi-évaluation ;</li> <li>• Manque de formation spécifique sur le suivi-évaluation des agents opérationnels de l'office.</li> </ul>
Outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un cadre logique et de planifications stratégique et opérationnelle ;</li> <li>• Existence PTA ;</li> <li>• Existence fiches de suivi et d'évaluation des actions de formation ;</li> <li>• Existence tableau de suivi des indicateurs dans le domaine de la construction et équipement de centres ;</li> <li>• Existence logiciel de suivi-évaluation ;</li> <li>• Indicateurs quantitatifs limités et clairement définis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'un manuel de suivi-évaluation des activités de l'office ;</li> <li>• Outils de suivi-évaluation existants non largement partagés ;</li> <li>• Insuffisance de certains outils de suivi-évaluation ;</li> <li>• Insuffisance d'indicateurs qualitatifs.</li> </ul>

Source : Auteur

Malgré les quelques nuances constatées dans les résultats entre les deux types de répondant, il importe à présent d'analyser ces résultats, variables par variable et critère par critère, afin de déterminer, en détail, le niveau de performance du SSE de l'ONFP et de proposer des recommandations visant à améliorer cette performance.

## Section 2 : Analyse des résultats et recommandations

Deux sections sont abordées dans ce chapitre à savoir l'analyse des résultats et la proposition de recommandations.

### I. Analyse des résultats

L'analyse des résultats se feront selon les composantes des variables explicatives de la performance du SSE. En d'autres termes, la variable « Conception du SSE » sera analysée en fonction de la conception et mise en place d'indicateurs, de la collecte, gestion et traitement des données, de l'analyse et la validation des données et enfin, de la diffusion et utilisations des informations. La variable « Management du SSE », quant à elle, sera analysée en fonction de l'acronyme « PODC<sup>37</sup> ».

#### 1.1. Analyse des résultats relatifs à la conception du SSE

Comme stipulé dans la revue théorique et conceptuelle, la conception est abordée sous quatre angles qui seront analysés une à une.

##### **Conception et mise en place d'indicateurs**

L'étude révèle que la conception et la mise en place d'indicateurs sont dans l'ensemble très correctes avec un taux d'appréciation de 87,5% selon le personnel répondant à la DPP contre 74,5% selon les autres enquêtés. Globalement, le personnel enquêté de l'office est très satisfait de la définition des objectifs, résultats attendus. La prise en compte des besoins d'informations des parties prenantes et des supérieurs hiérarchiques et l'implication des bénéficiaires dans la planification ne sont pas en restent dans cette appréciation positive du critère en question.

L'office est souvent appuyé par des cabinets d'expert dans la planification stratégique. En plus, le personnel est associé à cet exercice, car l'office a compris que la participation de ce personnel est très déterminante pour l'engagement de tous et la précision dans l'action. C'est ici quelques raisons pour lesquelles ce premier critère de la conception du SSE enregistre un score très favorable.

##### **Collecte, gestion et traitement des données**

On constate que le critère de collecte, gestion et traitement des données enregistre un taux d'appréciation de 75% d'après les répondants dans la DPP contre un taux d'appréciation

---

<sup>37</sup> PODC signifie Planification, Organisation, Direction et Contrôle

de 54,5% d'après les autres répondants de l'enquête structurée. Parmi les critères de la variable « Conception du SSE », le moins bon score des enquêtés hors DPP est obtenu au niveau de cet indicateur. Les méthodes et outils de collectes de données ont fait l'objet de définition assez correcte et d'utilisation fréquente selon les répondants à la DPP. Ce qui n'est pas le cas pour les autres répondants de l'enquête. Pour certaines interventions de l'office, il existe des fiches standards de collecte de données. C'est le cas pour les opérations de formation et les interventions du SCCF. Cependant, des séances participative de confection de fiches, relatives au SSE, peinent à être au rendez-vous.

Malgré l'utilisation des différentes méthodes de collectes, l'office gagnerait à accorder davantage son attention sur les méthodes qualitatives car permettrait d'avoir plus d'informations sur les résultats du moyen et long terme.

De plus, l'utilisation de tableau « chaînes de résultats » n'est pas très fréquente. Pourtant, elle faciliterait les discussions relatives au suivi et à l'évaluation, car ce type d'outil met en exergue les informations qui doivent faire l'objet d'un suivi et les changements de résultats sur lesquels l'évaluation devrait se focaliser.

#### **Analyse et validation des données**

Les résultats de l'étude révèlent que le système d'analyse et de validation des données est très performant selon les répondants à la DPP, et performant selon les autres répondants, avec des taux d'appréciation respectifs de 84% et 72%. Les indicateurs à ce niveau, cherchant à mesurer le degré d'implication des intervenants dans la planification et le suivi-évaluation des différentes interventions, sont mieux appréciés par le personnel répondant hors DPP. L'existence d'un cadre de réflexion critique et de validation des données est ici un indicateur non moins important. Il enregistre cependant, les plus faibles scores du critère. En effet, pour les enquêtés à la DPP et ailleurs, les taux d'appréciation observés sont respectivement de 75% et 60% (voir tableaux 17 et 18). Le SSE semble ne pas disposer d'un cadre de réflexion critique. Ce dernier pourrait aider à émettre des feed-back après une activité de suivi ou d'évaluation, mais aussi à recueillir des explications pour d'éventuelles irrégularités, le cas échéant, à recueillir des propositions de recommandations pertinentes.

#### **Diffusion et utilisation des informations**

Les résultats de l'étude montrent que le niveau du critère de diffusion et d'utilisation des informations issues du SSE est performant avec environ des taux d'appréciation respectifs de 72% et 78% selon les enquêtés à la DPP et selon les autres enquêtés. Autrement dit, après validation, les rapports sont transmis en bonne et due forme et les contenus sont exploitables et exploités. Les résultats de l'office sont médiatisés, et différents types de support sont utilisés, dans le souci de rendre compte au public ainsi qu'aux autorités et partenaires. Cependant, la communication horizontale, c'est-à-dire entre services et directions techniques intervenant dans un même domaine d'intervention fait souvent défaut et peut amenuiser parfois les performances enregistrés.

## 1.2. Analyse des résultats relatifs au management du SSE

Les résultats du critère « Management du SSE » révèlent des taux d'appréciation sensiblement différents selon les critères emprunté à l'acronyme « PODC » auprès des répondants dans la DPP et à ceux hors DPP.

### **Planification**

En ce qui concerne la planification, l'existence des plans pour le SSE et leur fréquence de mise à jour sont étudiées. On observe des taux d'appréciation respectifs de 76,25% et 70,89% d'après les enquêtés à la DPP et ceux hors DPP pour le critère « planification ». Ainsi, le niveau de ce dernier est jugé performant par l'ensemble du personnel enquêté de l'ONFP. Ce résultat ne doit pas cependant cacher les disparités notées au niveau des indicateurs de ce critère. Des irrégularités sont constatées surtout sur la planification de la formation et du suivi et évaluation. En effet, bien que l'ONFP encourage son personnel à se renforcer davantage en matière de formation, en les appuyant techniquement et financièrement, il peine cependant à organiser, à l'interne, des sessions de formation spécifique dans des domaines très spécifique qui l'intéresserait. Or, c'est ce type de formation qui aurait plus d'impact sur l'efficacité de son personnel.

En outre, les mises à jour des différents plans, bien qu'existant semblent ne pas être très fréquentes. Or, ces mises à jour rapprochées permettraient, en principe, de contrôler et d'adapter les objectifs et résultats attendus face aux évolutions des paramètres non maitrisables.

### **Organisation**

Ce critère est relatif à l'existence de moyens matériels, techniques, humains, d'un organigramme et d'un manuel de procédures des activités. Les résultats mettent en évidence des taux d'appréciation respectifs de 56% d'après les enquêtés à la DPP et de 69,6% d'après les enquêtés hors DPP. On remarque que le taux d'appréciation des enquêtés à la DPP est inférieur à celui des enquêtés hors DPP. En creusant davantage, on constate que le personnel de la DPP, même si il est qualifié, est insuffisant.

En outre les procédures du suivi-évaluation sont inexistantes même si le dispositif existe. L'office dispose, par contre, d'un manuel de procédure à jour et qui intègre clairement les rôles et responsabilités de tous ses agents ainsi qu'un organigramme bien élaboré (voir annexe 9).

On constate que les scores obtenus à la DPP pour ce critère sont les moins bons comparés à ceux des autres critères. L'insuffisance du personnel de la DPP semble être à l'origine de ce phénomène. De même, l'absence de manuel de procédures des activités de suivi et de supervision pose un souci d'efficacité dans l'organisation du SSE.

### **Direction**

Le critère « Direction » est ici mesuré par l'existence d'un cadre formel de coordination des activités du SSE et d'un système de motivation du personnel qui y intervient, mais aussi par la prise en compte des propositions d'actions correctives. Pour ce critère, il ressort de l'étude des taux d'appréciations respectifs de 67% et 68% selon les répondants à la DPP et ceux hors

DPP. Le cadre de coordination et la motivation enregistrent les moins bons scores dans ce critère. Pourtant, le style de direction du SSE de l'office est participatif car chaque service et direction technique intervient ne serait-ce que dans le suivi de ses propres activités.

Les ambitions de l'office dépassent ses ressources humaines disponibles, il est évident que la motivation s'effrite suite à une charge de travail de plus en plus importante.

### **Contrôle**

Le critère « Contrôle », avec celui de « Direction » permettent de vérifier et d'évaluer les réalisations d'extrants du SSE et la proposition des corrections adéquates. D'après les résultats de l'étude, il ressort les taux d'appréciation de 84% et 73% respectivement pour les répondants dans la DPP et pour les autres répondants. Un SSE n'est performant que par la promptitude et la rapidité dans la détection des erreurs, mais aussi la préparation efficace de la prise de décisions par l'apport d'informations pertinentes dans les délais. La performance de ce critère semble être expliquée par le fait que les rapports périodiques soient produits et soumis à temps aux différents acteurs.

### 1.3. Validation des hypothèses sur la « Performance » du SSE de l'ONFP

Les résultats globaux du dépouillement, en ce qui concerne la variable « Conception du SSE », mettent en évidence un taux d'appréciation de 80% pour le personnel enquêté à la DPP contre 72% pour le personnel opérationnel enquêté hors DPP. La moyenne de ces deux taux est alors 76%. Ce taux de 76% correspond ainsi à la troisième hypothèse d'appréciation de la performance, laquelle hypothèse est bornée entre 60% et 80%. Par conséquent, la variable explicative « Conception du SSE » est globalement jugée performante en se basant sur les résultats de l'enquête structurée.

De même, pour la variable « Management du SSE », les résultats globaux expriment un taux d'appréciation de 73% pour les répondants à la DPP contre 69% pour les autres répondants. La moyenne de ces deux taux devient 71% pour l'ensemble du personnel enquêté. Ce taux est justement compris en 60% et 80% ; ce qui correspond à la troisième hypothèse d'appréciation du SSE. Ce qui revient donc à dire que la variable explicative « Management du SSE » est globalement jugée performante en se basant sur les résultats de l'enquête.

## II. Recommandations

De ce qui précède, il apparaît que le système de suivi-évaluation de l'ONFP est performant. Néanmoins, cette performance cache des disparités au niveau des critères et indicateurs des différentes variables explicatives. Ainsi, des recommandations s'imposent pour une amélioration de la performance globale du SSE.

## 2.1°) Recommandations relatives à la conception du SSE

Un SSE performant possède des indicateurs à suivre, des méthodes de collecte des informations relatives à l'avancement du projet ainsi que des procédures de traitement et d'analyse des écarts enregistrés entre ce qui est réalisé et ce qui est prévu.

### **Conception et mise en place d'indicateurs**

Malgré les bons scores enregistrés pour la conception et la mise en place d'indicateurs, des améliorations s'imposent toujours pour une meilleure atteinte des objectifs. En effet, les objectifs devront être fixés en tenant compte des résultats récents des activités et de la capacité d'intervention de l'office pour la réalisation de ces activités. Ainsi, les objectifs se trouveront être plus réalistes et bénéficieront d'une forte adhésion du personnel.

L'office doit également continuer à porter son attention sur des indicateurs qualitatifs clé pour le suivi des résultats ultimes. Ce type d'indicateur indique, au fil du temps, l'existence ou l'absence de progrès vers l'impact, doit être restreint, clair et assez représentatif des résultats.

Il est important de maintenir, voire même d'améliorer la participation des principales parties prenantes à la définition des indicateurs, car il y aura ainsi plus de chances que celles-ci sachent les comprendre et les utiliser pour la prise de décision.

### **Collecte, gestion et traitement des données**

Pour créer une base de données fiable, l'ONFP doit maintenir l'implication des directions et services techniques de l'office dans le SSE et instaurer la rigueur dans la collecte et la gestion des données.

En outre, les outils utilisés pour ce critère devront faire l'unanimité entre les parties prenantes des différentes interventions. De ce fait, l'office, à travers la DPP, pourra organiser des séances d'information, d'élaboration et de partage d'outils de suivi-évaluation avec les acteurs et parties prenantes concernés afin de stabiliser de nouvelles fiches de suivi et d'évaluation qui prendront en compte l'essentiel des préoccupations des parties prenantes de chaque intervention. Ces séances d'élaboration et de partage d'outils devront permettre de réévaluer les indicateurs existants en utilisant le tableau de choix d'indicateurs (voir tableau 8) mais aussi de choisir des indicateurs qualitatifs pour l'évaluation des effets et impact dont l'exécution reste confiée à des spécialistes externes.

### **Analyse et validation des données**

Les résultats de l'étude montrent que le niveau de ce critère est dans l'ensemble performant avec des disparités au sein des indicateurs qui le composent. Cependant, son observation de plus près décèle la nécessité d'instaurer un cadre de réflexion critique des données recueillies dans le SSE. Ce cadre de réflexion doit être coordonné par la DPP et institué à l'office à l'image des réunions mensuelles de coordination générale.

L'analyse des informations collectées doit tenir compte des écarts entre prévisions et réalisations, des causes de ces écarts, des délais d'exécution, normes techniques et financières, problèmes génériques (qui se répètent) etc.

### **Communication des résultats**

La communication est l'une des étapes importantes du processus de suivi-évaluation. Malgré le niveau de performance enregistré pour ce critère, quelques recommandations s'imposent pour une meilleure efficacité dans l'action de suivi-évaluation. Il s'agira d'augmenter la fréquence des ateliers d'échange dans le cadre du SSE. Il faudra également améliorer la comparaison des données collectées à celles de références ou aux objectifs fixés dans les plans opérationnels et fournir ces informations sur des supports faciles à comprendre.

## 2.2°) Recommandations relatives au management du SSE

L'amélioration de tout système vers la performance passe par la participation et la responsabilisation dans les activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. Cela dit que des ajustements au niveau managérial deviennent nécessaires.

### **La planification**

Pour avoir une planification beaucoup plus pertinente et efficace, il est recommandé à l'ONFP de :

- planifier conjointement le suivi et l'évaluation au moment de la conception des projets/programmes pour être ensuite revue chaque année ;
- élaborer un plan de formation/sensibilisation des acteurs clés chargés de renseigner les indicateurs avec leur niveau de performance dans la mise en œuvre du plan ;
- renforcer les plans d'actions des différentes interventions en identifiant les contraintes et/ou les risques possibles liés à la réalisation des activités du suivi-évaluation dès la planification ;
- compléter les plans de suivi et d'évaluation de l'office avec des indicateurs sur la mesure des effets et de l'impact attendus des activités et projets pour pouvoir mieux apprécier la qualité des biens et services offerts, le niveau de satisfaction des bénéficiaires et les comportements opérés ou induits à la suite des activités réalisées au moment des évaluations finale et rétrospective.

### **L'organisation**

Afin de jouir d'une capacité organisationnelle plus performante, l'office doit mettre en place un manuel de suivi-évaluation contenant des procédures clairement décrites et un comité de suivi et d'évaluation interne avec les rôles et responsabilités des membres de ce comité. Dans ce dernier, le suivi de chaque activité sera assuré par un agent du service (ou direction) responsable de l'intervention. Ainsi, chaque agent de suivi devient le point focal de son service (ou direction) dans le comité.

L'office doit aussi, assigner à la DPP la responsabilité du bon fonctionnement du SSE, notamment celui des outils installés, le contrôle de la mise à jour cohérente et régulière des données de suivi, le transfert correct des données entre les responsables de l'office et la diffusion satisfaisante des données vers les utilisateurs. D'ailleurs, cette fonction de suivi-évaluation est complémentaire à celui de la planification qui est en fait le domaine de prédilection de la DPP.

Vu l'énormité de la tâche à accomplir dans ce cadre, l'ONFP doit recruter les compétences nécessaires en suivi-évaluation pour assister la DPP dans la conception et le management du SSE. A cela s'ajoute l'organisation d'ateliers d'information, de sensibilisation et de formation en direction des agents chargés de la collecte des données afin de leur montrer l'importance des données collectées et leur permettre de mieux renseigner les outils de collecte.

#### **La direction**

Il s'impose à l'office, vu le résultat de ce critère, d'instaurer un système de motivation pour tous les agents impliqués dans le SSE afin que ceux-ci s'approprient correctement du dit système et mènent à bien les tâches pour lesquelles ils sont engagés.

La DPP devra diriger une évaluation, en collaboration avec la direction (et/ou service) technique concernée, à chaque fois qu'un résultat inattendu survient ou une performance aberrante ou quand des activités ou projets similaires fournissent des résultats différents.

#### **Le contrôle**

L'ONFP doit identifier et gérer les risques et facteurs exogènes surtout dans le domaine de la construction et équipement de centres de formation et des autres projets. L'introduction de la gestion des risques dans le SSE lui permettra ainsi de prendre des décisions d'actions correctives des activités en cours dans les meilleurs délais en fonction des risques identifiés afin d'atteindre les résultats escomptés.

Au total, le SSE accomplira un suivi systématique et détaillé des interventions de l'office et produira régulièrement (une fois par trimestre et une fois par an) un rapport mettant en évidence à la fois les activités et les résultats des différentes interventions de l'office. Ce système devrait permettre d'apprécier l'efficacité des mécanismes et des procédures mis en œuvre, les résultats et les effets des interventions par rapport aux objectifs et aux indicateurs énoncés. Pour ce faire, il sera chargé de la constitution et de la gestion de la base de données issue des études de référence, des évaluations périodiques annuelles et bi annuelles, et de la base de données pour le suivi des réalisations techniques. L'ONFP doit pérenniser et maintenir le SSE en respectant davantage quelques composantes critiques à savoir la définition claire des rôles et responsabilités, la capacitation et l'incitation du personnel, la production d'informations crédibles et fiables et la reddition des comptes.

## CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le système de suivi et d'évaluation (SSE), bien que récent dans les pays en développement, se voit de plus en plus présent dans la gestion des projets ou il occupe une place de choix. Sa fonction de gestion visant à aider pour une meilleure prise de décision et de remonter d'informations est bien appréciée par les décideurs et autres parties prenantes au système.

L'utilisation de SSE peut entraîner des changements culturels majeurs dans les façons d'opérer des organisations et des gouvernements. Lorsqu'un SSE est construit et maintenu correctement, il peut mener à une plus grande responsabilité et transparence, à des performances améliorées et à la promotion de nouveaux savoirs.

Les bons SSE sont une source de connaissances. Ils permettent aux décideurs publics comme privés de développer une base de connaissances sur les types de projets/programmes qui réussissent, et plus généralement sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et le pourquoi. Ils peuvent aussi fournir une rétroaction continue dans le processus managérial de surveillance et d'évaluation de la progression vers un but donné.

Malgré cette importance des SSE, force est de constater que sa pratique dans plusieurs projets et programmes de développement en Afrique, pose beaucoup de difficultés. C'est pourquoi nous nous sommes lancés, dans le cadre de ce mémoire, sur l'analyse de la performance du SSE de l'ONFP afin de contribuer à son amélioration et inciter les autres structures publiques du genre à adhérer à cette cause dans l'intérêt des populations.

La première partie du mémoire s'est focalisée sur la revue de la littérature et la présentation du cadre méthodologique. La revue de la littérature a permis d'abord les notions théoriques essentielles qui tournent autour de la gestion de projet/programme et du suivi-évaluation. Les principaux outils d'un SSE ont été également présentés avant de décliner la méthodologie de l'analyse. Cette dernière a permis d'avoir un cadre d'analyse qui semble être adapté à notre étude en plus de la présentation des méthodes de collectes de donnée.

Au cours de la deuxième partie, le contexte de l'étude a été abordé sous deux aspects. L'exposé de l'historique de la formation professionnelle au Sénégal et la présentation de l'ONFP et de ses tutelles ont constitué le premier chapitre. Dans le second chapitre, nous avons procédé à l'étude pratique de la performance du SSE de l'ONFP. L'analyse du dispositif actuel de suivi-évaluation de l'ONFP, avec le dépouillement de l'enquête structurée, nous a permis de relever les points forts et les points faibles dudit dispositif. L'enquête structurée a concerné le personnel opérationnel et celui de suivi-évaluation de l'office et les résultats de l'enquête ont été traités, chiffrés et dépouillés et grâce au logiciel sphinx.

Les résultats obtenus de l'enquête structurée confirment la performance du SSE avec un taux d'appréciation globalement supérieur à 70%, malgré quelques disparités notées entre critères et entre indicateurs des différentes variables explicatives de cette performance. En effet, la performance du SSE est étudiée à travers sa conception et son management. Les résultats de la conception témoignent de la performance du SSE avec un taux d'appréciation en moyenne de 76%. Les résultats du management quant à eux affirment cette même performance avec un taux d'appréciation en moyenne de 71%.

L'amélioration de la conception et du management du SSE conduit naturellement à l'accroissement de la performance du dit système. C'est ainsi que des recommandations d'amélioration ont été formulées à l'attention des décideurs de l'office et du public intéressé. Ces recommandations s'agissent essentiellement, pour la conception, d'instaurer un cadre de réflexion critique des données issues du SSE et une réunion d'élaboration et de partage sur des indicateurs à surveiller et à évaluer ainsi que sur des outils adéquats de suivi-évaluation.

En ce qui concerne le management, les recommandations concernent plus la mise en place d'un comité de suivi et d'évaluation, d'un manuel de procédure de suivi évaluation et le renforcement de la qualité et de la quantité du personnel dans le domaine du suivi-évaluation.

Malgré la pertinence de notre approche méthodologique et la richesse de l'ensemble des données utilisées, nos résultats sont limités par certaines lacunes notamment la focalisation sur un seul volet à savoir l'axe stratégique n°1 (Production de biens et services). En effet, il serait trop prétentieux de vouloir travailler sur le SSE complet de l'ONFP vue son nouvel élan et son programme ambitieux. Ainsi, devrait-on opérer un choix sur les différentes interventions de l'office ou sur les différents axes stratégiques pour mener correctement l'analyse du SSE. Nous avons, de ce fait, jugé plus pertinent d'opérer ce choix au niveau des axes stratégiques.

En outre, seul le personnel technique opérationnel a été enquêté. De même, les employés de l'office non cadres, ni agents de maîtrise et les opérateurs labélisés ONFP n'ont pas été ciblé dans l'enquête malgré leur importance dans ledit système.

Enfin, l'étude a survolé les interventions et projets de l'office car n'ayant ni le temps, ni l'ambition de faire une présentation détaillée de ces interventions et projets.

## Bibliographie

- AFITEP (1998)**, « Le management de projets : Principes et pratique », 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR.
- AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT (2007)**, « La formation professionnelle au cœur des politiques de développement ».
- BANQUE MONDIALE (2004)**, « Suivi & Evaluation : quelques outils, méthodes et approches ».
- CASLEY et KUMAR (1988)**, « Collecte, analyse et emploi des données de suivi et d'évaluation »
- COMMISSION EUROPEENNE (2001)**, « Manuel Gestion du Cycle de Projet ».
- CORAF/WECARD (2009)**, « Manuel de suivi-évaluation », Unité de planification, de suivi-évaluation et d'impact.
- DIOMPY et al. (2011)**, « De la formation professionnelle au Sénégal : quelle efficacité externe ? ».
- FEDERATION INTERNATIONALE DES SOCIETES DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE (2001)**, « Guide pour le suivi et l'évaluation des projets et programmes ».
- KUSET & RIST (2006)**, « Vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un SSE axé sur les résultats »
- MAGNEN (1990)**, « les projets d'éducation : préparation, financement et gestion » ; UNESCO ;
- ONFP (2014)**, « Rapport d'analyse d'impact des actions de formation de l'ONFP sur les bénéficiaires »
- ONFP (2017)**, « Rapport d'analyse des effets des actions de formation de l'ONFP sur les bénéficiaires de la filière fabrication de savon artisanal »
- ONFP (2016)**, « Rapport d'activité 2015 »
- ONFP (2016)**, « Rapport d'évaluation du plan stratégique 2013/2015 »
- ONFP (2016)**, « Plan stratégique 2017/2021 »
- ONFP (2016)**, « Plan opérationnelle 2017 »
- ONFP (2017)**, « Rapport d'activité 2016 »
- ONFP (2017)**, « Contrat de performance 2017/2019 »
- PMI (2004)**, « Guide du corpus de connaissance en management des projets ».
- PNUD (2009)**, « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats du développement »
- PNUD (2002)**, « Guide du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats du développement »

**REPUBLIQUE DU SENEGAL (2014)**, « Plan Sénégal Emergent »

**REPUBLIQUE DU SENEGAL (2013)**, « Lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et de la formation »

**REPUBLIQUE DU SENEGAL (2006)**, « stratégie nationale et plan d'action national (2006-2015) de l'enseignement technique et de formation professionnelle », Rapport final provisoire.

**REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE (2004)**, « Module de formation en Suivi & Evaluation de projets ».

**RED MANGROVE DEVELOPMENT ADVISOR (2014)**, « Etude sur l'état des lieux de la formation professionnelle francophone ».

**SHAPIRO (2001)**, « Le suivi et l'évaluation ».

### **Mémoires et thèse**

**AFANOUKOE (2008)**, « Contribution à l'amélioration de la performance d'un SSE à l'APIX : cas de l'autoroute à péage Dakar/Diamniadio (32 km), Mémoire DESS/GP au CESAG ;

**KOFFI (2013)**, « Elaboration d'un SSE des projets de recherche : cas du programme de recherche 2012/2015 du Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales », Mémoire MPGEO/GP au CESAG ;

**PAYIMA (2017)**, Mémoire de fin d'études en MBA/GP au CESAG.

**POTTIEZ (2011)**, Thèse de doctorat en stratégie et management des organisations,

**ZOUNGRANA (2013)**, « Analyse du processus de conception et de gestion des projets de recherche agricole à l'échelle régionale : cas des projets de recherche de l'ISRA appuyés par le CORAF/WECARD » Mémoire DESS/GP au CESAG ;

### **Webographie**

<https://www.memoireonline.com> ;

[www.onfp.sn](http://www.onfp.sn) ;

<http://www.ofarcy.net> ; [www.piloter.org](http://www.piloter.org) ;

<https://fr.wikipedia.org> [www.cesag.sn](http://www.cesag.sn) ;

[www.scrib.com](http://www.scrib.com).

### **Codex**

AW Boubacar, 2014, « suivi-évaluation » ;

BA Mamadou, 2017, « organisation des projets » ;

KANE Rouba, 2017, « méthodologie de rédaction de mémoire professionnel » ;

TRAORE Amadou, 2015, « planification, suivi et évaluation ».

Annexes

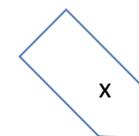
Annexe 1 : Matrice de mesure de performance

Axes stratégiques	Indicateurs
<b>Axe 1 : Productions de biens et services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'études réalisées et diffusées</li> <li>- Nombre de formés</li> <li>- % de bénéficiaires ayant obtenus un titre de qualification</li> <li>- Taux de satisfaction des demandes de formation collectives</li> <li>- Nombre de bénéficiaires certifiés par la VAE</li> <li>- Nombre de référentiels validés</li> <li>- Nombre de centres de formation construits et réceptionnés</li> <li>- Nombre de rapports pédagogiques édités, imprimés et diffusés</li> </ul>
<b>Axe 2 : Capacités d'intervention de l'ONFP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'agents recrutés dont les cadres (en %)</li> <li>- % d'agents ayant bénéficié d'une formation</li> <li>- Part des ressources financières générées dans le budget</li> <li>- Taux de couverture des besoins en équipements net matériels</li> <li>- Nombre de systèmes en place</li> <li>- Nombre d'antennes créés</li> </ul>
<b>Axe 3 : Leadership de l'ONFP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de communications effectuées par an</li> <li>- Nombre de conventions de partenariat signées</li> </ul>

Source : ONFP (2017)

Annexe 2 : Axe 1 du plan opérationnel 2017

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Analyse de la performance du système de suivi-évaluation de l'ONFP du Sénégal

AXE 1 : Production de biens et services												
Résultats attendus	Actions stratégiques	Activités	Coûts activités en FCFA	Échéances				Resp exécution	Sources de financement			
				T1	T2	T3	T4		ONFP	PTFs	CDP	Autres
<b>Objectif Stratégique 1 : Renforcer la production de biens et services</b>												
<b>OS 1.1: Renforcer la production et la diffusion de connaissances sur la formation professionnelle</b>												
		Diffuser le rapport de l'étude sur les besoins en RH qualifiées dans les secteurs prioritaires de l'économie à l'horizon 2025	10000000	x				URD, CRDI, DAF	10000000			
Des programmes et projets de recherche sur des thèmes en lien avec la formation professionnelle sont appuyés	Appui aux programmes et projets de recherche sur des thèmes en lien avec la formation professionnelle	Appuyer les projets de recherche dans le cadre de thèses ou mémoires sur la FP	10 000 000	x	x	x	x	URD	10 000 000			
<b>OS 1.2: Accroître l'accès des travailleurs et des demandeurs d'emploi à la qualification professionnelle</b>												
Des travailleurs et demandeurs d'emploi sont formés sur la période	Organisation de l'ingénierie et des opérations de formation assurant l'insertion professionnelle ou le renforcement de parcours professionnels	Mettre en œuvre des opérations de formation	1378273650	x	x	x	x	DIOF, DEC	11026192		1240446285	27565473
Des référentiels répartis sur au moins 5 branches professionnelles sont élaborés et validés	Elaboration de référentiels de titres de qualification au regard des conventions collectives de branches professionnelles	Organiser des ateliers de concertation et de validation avec les acteurs des branches professionnelles	5 000 000	x	x	x	x	DEC	5 000 000			

Analyse de la performance du système de suivi-évaluation de l'ONFP du Sénégal

25 établissements, organisations ou entreprises sont accompagnées dans leur projet formation-insertion	Accompagnement des entreprises, des organisations et des établissements à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets de formation axés sur l'insertion	Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des PFI	315 532 550	x	x	x	x	DIOF	235 532 550		
10 programmes spéciaux initiés et mis en œuvre	Mise en œuvre au profit de collectivités, projets ou programmes d'investissement de formations qualifiantes	Organiser des ateliers de concertation avec les acteurs	6 000 000	x	x	x	x	DIOF	6 000 000		
		Accompagner les programmes d'investissement publics et privés	PM	x	x	x	x	DIOF	PM		PM
<b>OSp1.3: Renforcer le réseau d'infrastructures de formation professionnelle</b>											
La maîtrise d'ouvrage de construction et équipement de centres est assurée	Construction et équipements des Lycées et centres de formation professionnelle	Maîtrise d'œuvre et contrôle technique pour la réhabilitation des Lycées et construction des centres de formation	332068015	x	x	x	x	SCCF	332068015		
		Réhabilitation des Lycées techniques et construction des centres de formation professionnelle	7768800000	x	x	x	x	SCCF	7768800000		

Analyse de la performance du système de suivi-évaluation de l'ONFP du Sénégal

		Equipement des Lycées et centres de formation professionnelle	6125000000	x	x	x	x	SCCF		6125000000		
	Construction et équipement des 7 centres départementaux de formation professionnelle	Equipement des 7 centres de formation professionnelle	300000000		x	x	x	SCCF, DAF	300000000			
<b>OSp1.4: Elargir la production et la diffusion de supports pédagogiques</b>												
Des manuels et guides d'apprentissage sont édités, imprimés et diffusés	Production des ressources pédagogiques	Organiser des ateliers de production de ressources pédagogiques	200800000					SPRTP		200800000		
		Edition des guides et manuels pédagogiques	5000000					SPRTP		5000000		

Annexe 3 : Fiche d'enquête destinée aux agents de la DPP

MBA-GP du CESAG

Promotion 2016/2017

Idrissa BADIANE

**Analyse du système de suivi-évaluation de l'ONFP afin de contribuer à l'amélioration de sa performance**

Janvier 2018 - Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de mon mémoire de fin de formation pour l'obtention du MBA-Gestion de Projets. Il sert à collecter des informations permettant de déceler les forces et les points à améliorer du SSE de l'ONFP. L'appréciation individuelle des réponses est confidentielle. Seule la compilation générale de ces réponses figurera dans le mémoire.  
Merci de votre collaboration

**Identification de l'enquête**

1. Votre prénom et nom . . . . .	<input type="text"/>
2. Votre spécialité . . . . .	<input type="text"/>
3. Votre catégorie professionnelle . . .	<input type="radio"/> 1. Cadre <input type="radio"/> 2. Agent de maîtrise <input type="radio"/> 3. Autre
4. Si autre précisez ! . . . . .	<input type="text"/> <i>La question n'est pertinente que si Catégorie professionnelle = "Autre"</i>
5. Votre fonction dans la structure . .	<input type="text"/>
6. Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction dans la structure ? . . . . .	<input type="text"/>
7. Avez-vous une expérience en suivi-évaluation dans un autre projet/programme. . . . .	<input type="radio"/> 1. Oui <input type="radio"/> 2. Non

CLIQUEZ LE VERSO DE CETTE PAGE SI VOUS SENTEZ LA NECESSITE DE JUSTIFIER UNE OU DES REponses.

**Conception du système de suivi-évaluation de l'ONFP.**

Il s'agit de recueillir l'avis du personnel du suivi-évaluation de l'ONFP sur quelques critères relatifs à la conception du système de suivi-évaluation de l'ONFP.

Conception du système de suivi-évaluation de l'ONFP. . . . .	<i>Pas d'accord du tout</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
8. Les objectifs et les résultats attendus des différentes activités de l'ONFP sont clairement définis dans le cadre logique. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Les indicateurs, à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs, sont clairement définis dans le cadre logique. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Les besoins en information de vos supérieurs hiérarchiques sont bien pris en compte dans la planification des activités. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Les attentes des autres parties prenantes de l'ONFP en matière d'informations sont clairement prises en compte dans la planification des activités. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Des méthodes qualitatives et quantitatives sont utilisées pour la	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Une fiche de suivi des activités de l'ONFP est disponible. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Une fiche d'évaluation des activités de l'ONFP est disponible. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Une fiche de poste est disponible pour chaque agent de l'équipe de suivi-évaluation. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Il existe un cadre de réflexion critique et de validation des données du suivi et de l'évaluation des activités de l'ONFP. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Les recommandations des différents rapports semblent être bien prises en compte par les autorités de tutelle de l'Office. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Les rapports d'activité et d'avancement sont transmis, en bonne et due forme, aux ayants droit en nombre d'exemplaires requis. .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Les capacités de l'équipe de suivi-évaluation sont renforcées. .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Activer W  
Accédez aux

Utilisez le verso de cette page si vous sentez la nécessité de justifier une ou des réponses.

**Management du système de suivi-évaluation de l'ONFP.**

Il s'agit de recueillir l'avis du personnel du suivi-évaluation de l'ONFP sur quelques critères relatifs au management du système de suivi-évaluation de l'ONFP.

Management du système de suivi-évaluation de l'ONFP. . . . .	<i>Pas d'accord du tout</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
20. Il existe un plan de collecte des données pour le suivi et l'évaluation des activités de l'ONFP. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Il existe un plan et un format adéquats de diffusion d'informations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Un plan d'affectation des ressources pour le suivi-évaluation de l'ONFP existe. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Il existe un plan de formation du personnel intervenant dans le suivi-évaluation des activités de l'ONFP. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Les différents plans d'exécution existant à l'ONFP sont régulièrement mis à jour. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Des moyens matériel, technique et informationnel sont mobilisés pour l'accomplissement correct des tâches et responsabilités respectives dans le cadre du suivi-évaluation. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Un personnel qualifié et suffisant est mobilisé dans le suivi-évaluation des activités de l'ONFP. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Il existe un système de motivation des agents de l'ONFP qui interviennent dans le suivi et l'évaluation des activités. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Les procédures du suivi-évaluation en place sont adaptées aux différentes activités de l'ONFP et consignées dans un manuel. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Il existe un cadre de coordination et de partage d'informations entre les agents des services (ou direction) de l'opérationnel et ceux de l'équipe du suivi-évaluation de l'ONFP. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Il existe un mécanisme fonctionnel de prise de décision dans le suivi-évaluation des activités de l'ONFP. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Le calendrier de production des différents rapports est respecté. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Le processus de validation des différents rapports est clairement défini et respecté. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe 4 : Fiche d'enquête destinée aux agents opérationnels hors DPP

MBA-GP du CESAG

Promotion 2016/2017

Idrissa BADIANE

**Analyse du système de suivi-évaluation de l'ONFP afin de contribuer à l'amélioration de sa performance**

Janvier 2018 - Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de mon mémoire de fin de formation pour l'obtention du MBA-Gestion de Projets. Il sert à collecter des informations permettant de déceler les forces et les points à améliorer du SSE de l'ONFP. L'appréciation individuelle des réponses est confidentielle. Seule la compilation générale de ces réponses figurera dans le mémoire. Merci de votre collaboration.

**Identification de l'enquêté**

1. Votre Prénom et Nom . . . . .	<input type="text"/>
2. Votre spécialité . . . . .	<input type="text"/>
3. Votre catégorie professionnelle . . .	<input type="radio"/> 1. Cadre <input type="radio"/> 2. Agent de maîtrise <input type="radio"/> 3. Autre
4. si Autre précisez! . . . . .	<input type="text"/> <i>La question n'est pertinente que si Catégorie professionnelle = "Autre"</i>
5. Votre fonction dans la structure . .	<input type="text"/>
6. Depuis combien d'année avez-vous occupé cette fonction dans la structure ? . . . . .	<input type="text"/>
7. Avez-vous une expérience dans le domaine du suivi-évaluation de projet/programme. . . . .	<input type="radio"/> 1. Oui <input type="radio"/> 2. Non

Activer Wi  
Accédez aux |

Utilisez le verso de cette page si vous sentez la nécessité de justifier une ou des réponses.

**Conception du système de suivi-évaluation de l'ONFP**

Il s'agit de recueillir l'avis du personnel opérationnel de l'ONFP sur quelques critères relatifs à la conception du système de suivi-évaluation de la structure.

Conception du système de suivi-évaluation . . . . .	<i>Pas d'accord du tout</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
8. Les objectifs et résultats attendus de votre intervention sont définis dans le cadre logique de façon claire, pertinente et précise. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Les objectifs et résultats attendus de votre intervention sont réalistes et réalisables dans le délai imparti. . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Les indicateurs de mesure des réalisations de votre intervention sont définis dans le cadre logique de façon claire, pertinente et précise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Les bénéficiaires de votre intervention sont associés à la planification et au suivi des activités.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Vos besoins d'information dans le cadre de votre intervention sont correctement pris en compte dans la planification et le suivi-évaluation de l'ONFP. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Vous participez à la planification des activités de votre service (ou direction). . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Vous intervenez dans le suivi et l'évaluation des activités de votre service (ou direction). . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Une fiche de suivi des indicateurs de mesure des réalisations de votre service (ou direction) est mise à votre disposition ou portée à votre connaissance. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Une fiche d'évaluation des indicateurs de mesure des réalisations de votre service (ou direction) est mise à votre disposition ou portée à votre connaissance. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Il existe un cadre permanent de réflexion critique et de validation des données du suivi dans lequel vous intervenez souvent. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Le contenu des rapports d'activité et d'avancement est pertinent et exploitable. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Les résultats du suivi-évaluation vous sont utiles. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Activer Wi

*Utilisez le verso de cette page si vous sentez la nécessité de justifier une ou des réponses.*

**Management du système de suivi-évaluation de l'ONFP.**

Il s'agit de recueillir l'avis du personnel opérationnel de l'ONFP sur quelques critères relatifs au management du système de suivi-évaluation de la structure.

Management du système de suivi-évaluation . . . . .	<i>Pas d'accord du tout</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
20. Il existe un plan opérationnel des activités de votre service (ou direction). . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Il existe un plan de collecte des données de suivi des activités de votre service (ou direction). . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Il existe un plan d'affectation des ressources de l'ONFP. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Il existe un plan de formation du personnel de l'ONFP intervenant dans le suivi-évaluation. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Les différents plans d'exécution de l'ONFP sont régulièrement mis à jour.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Le personnel de l'équipe du suivi-évaluation fait preuve de compétences relationnelles dans le cadre de son intervention. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Il existe un système de motivation des agents de l'ONFP. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Les moyens technique, matériel et informationnel dont dispose l'équipe de suivi-évaluation vous semblent être adaptés au suivi de votre intervention dans l'ONFP. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Les procédures de l'ONFP sont adaptées à votre intervention et consignées dans un manuel. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Il existe un cadre de coordination entre les membres de l'équipe du suivi-évaluation de l'ONFP et ceux de votre service (ou direction). . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Il existe un mécanisme fonctionnel de prise de décision dans la planification et le suivi des activités de votre service (ou direction). . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Le calendrier de production des rapports d'activité et d'avancement est respecté. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Un processus de validation des rapports de l'ONFP est clairement défini et respecté. . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe 5: Résumé des résultats de l'enquête auprès du personnel de la DPP

Variable Numérique	Non répon...	Moyenne	Ecart-t...	Min	Max	Somme
6. Ancienneté dans le poste	0	3,00	1,83	1	5	12
8. Objectifs et résultats attendus	0	3,75	0,50	3,00	4,00	15,00
9. Définition des indicateurs	0	3,75	0,50	3,00	4,00	15,00
10. Besoins en informations des supérieurs	0	3,00	1,41	1,00	4,00	12,00
11. Besoins en informations des autres	0	3,50	0,58	3,00	4,00	14,00
12. Usage de méthodes de collecte	0	3,00	1,15	2,00	4,00	12,00
13. Fiche de suivi	0	3,00	1,15	2,00	4,00	12,00
14. Fiche d'évaluation	0	3,00	1,15	2,00	4,00	12,00
15. Fiche de poste	0	3,00	0,82	2,00	4,00	12,00
16. Existence cadre de réflexion critique	0	3,00	1,41	1,00	4,00	12,00
17. Prise en compte des recommandations	0	2,75	1,26	1,00	4,00	11,00
18. Transmission des rapports	0	3,75	0,50	3,00	4,00	15,00
19. Renforcement des capacités de l'équipe	0	3,00	1,41	1,00	4,00	12,00
20. Plan de collecte de données	0	3,50	1,00	2,00	4,00	14,00
21. Plan de diffusion d'informations	0	3,25	0,96	2,00	4,00	13,00
22. Plan d'affectation des ressources	0	3,00	1,15	2,00	4,00	12,00
23. Plan de formation	0	2,25	1,50	1,00	4,00	9,00
24. Mise à jour des plans	0	3,25	0,96	2,00	4,00	13,00
25. Disponibilité des moyens	0	3,00	1,41	1,00	4,00	12,00
26. Personnel mobilisé dans le SSE	0	2,50	1,29	1,00	4,00	10,00
27. Motivation du personnel	0	2,00	0,82	1,00	3,00	8,00
28. Procédures adaptées aux activités	0	2,25	1,26	1,00	4,00	9,00
29. Existence d'un cadre de coordination	0	3,00	0,82	2,00	4,00	12,00
30. Prise de décision	0	3,00	1,41	1,00	4,00	12,00
31. Calendrier de production des rapports	0	3,25	0,96	2,00	4,00	13,00
32. Processus de validation des rapports	0	3,50	1,00	2,00	4,00	14,00

Annexe 6 : Résumé des données issues de l'enquête auprès du PO hors DPP

Variable Numérique	Non répon...	Moyenne	Ecart-type	Min	Max	Somme
6. Année d'expérience	0	2,29	1,56	0	5	64
8. Définition des objectifs et résultats	0	3,18	0,90	1,00	4,00	89,00
9. Objectifs et résultats réalistes	1	2,85	1,06	1,00	4,00	77,00
10. Définition des indicateurs	0	3,18	0,94	1,00	4,00	89,00
11. Participation bénéficiaires	1	2,85	1,06	1,00	4,00	77,00
12. Besoins d'information	0	3,04	0,84	1,00	4,00	85,00
13. Participation à la planification	0	3,32	0,90	1,00	4,00	93,00
14. Intervention dans le suivi-évaluation	2	3,42	0,90	1,00	4,00	89,00
15. Fiche de suivi	1	2,44	1,01	1,00	4,00	66,00
16. Fiche d'évaluation	1	2,44	1,15	1,00	4,00	66,00
17. Cadre de réflexion critique	1	2,22	0,97	1,00	4,00	60,00
18. Pertinence du contenu des rapports	1	3,19	0,92	1,00	4,00	86,00
19. Utilité des résultats du suivi	0	3,14	0,85	1,00	4,00	88,00
20. Plan opérationnel	0	3,25	1,08	1,00	4,00	91,00
21. Plan de collecte de données	1	2,96	1,16	1,00	4,00	80,00
22. Plan d'affectation des ressources	5	2,61	1,03	1,00	4,00	60,00
23. Plan de formation	3	2,24	1,09	1,00	4,00	56,00
24. Mise à jour des plans	1	3,07	0,92	1,00	4,00	83,00
25. Compétences relationnelles	2	3,15	1,01	1,00	4,00	82,00
26. Motivation du personnel	1	2,67	0,92	1,00	4,00	72,00
27. Moyens de suivi-évaluation adaptés	2	2,50	0,81	1,00	4,00	65,00
28. Procédures adaptées	1	3,22	1,01	1,00	4,00	87,00
29. Coordination avec l'équipe de suivi	2	3,12	0,82	2,00	4,00	81,00
30. Mécanisme de prise de décision	0	3,04	0,88	1,00	4,00	85,00
31. Calendrier de production des rapports	0	2,79	1,07	1,00	4,00	78,00
32. Processus de validation des rapports	0	3,07	1,02	1,00	4,00	86,00

Annexe 7 : Cumul des résultats concernant le personnel de la DPP

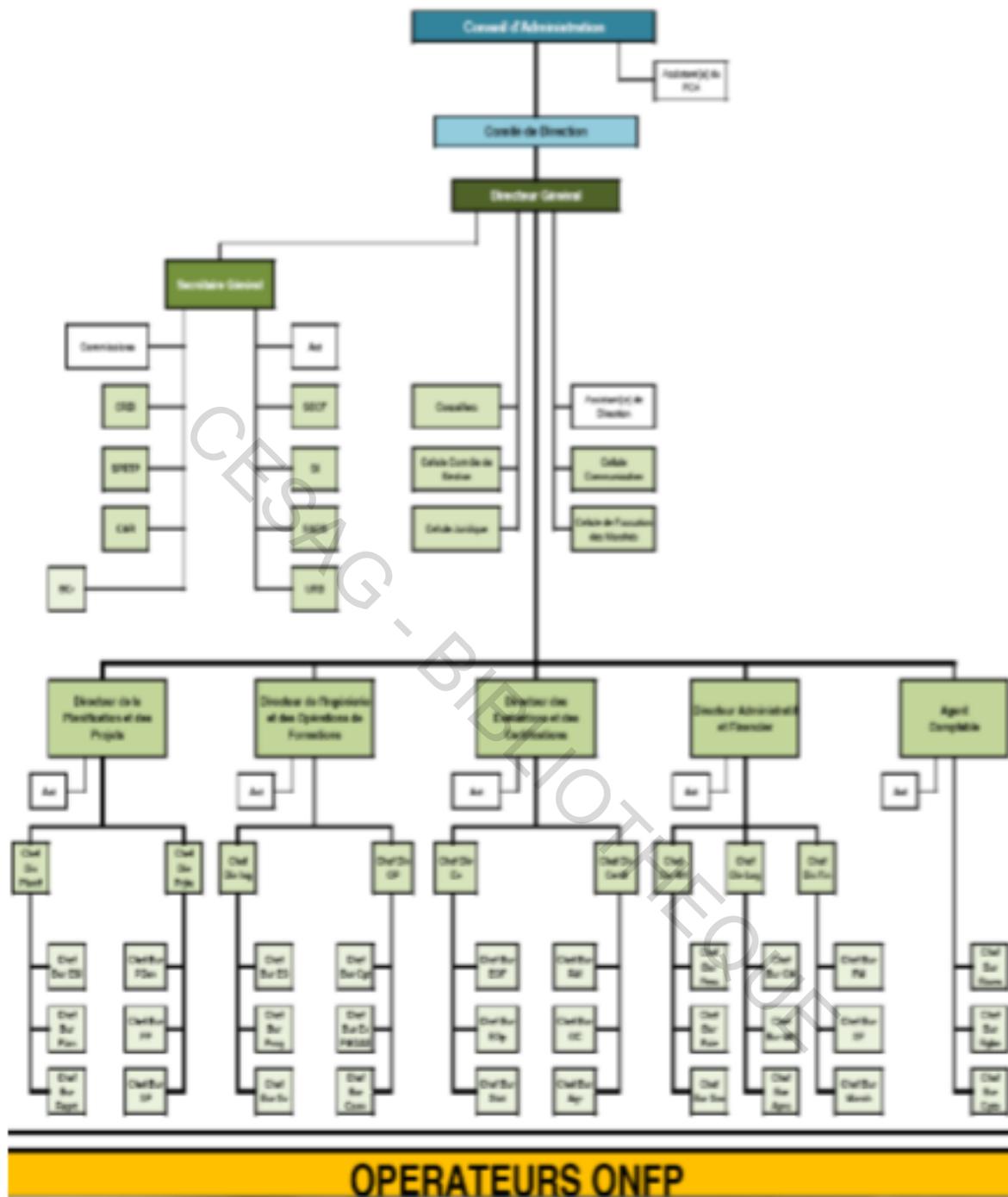
	<i>Non réponse</i>	<i>Pas d'accord du tout</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Total</i>
<i>Conception</i>	0	4	7	12	25	48
<i>Management</i>	0	7	13	10	22	52
<i>Total</i>	0	11	20	22	47	100
<i>Pourcentage</i>	0%	11%	20%	22%	47%	100%

Source : Auteur

Annexe 8 : Cumul des résultats concernant le personnel opérationnel (hors DPP)

	<i>Non réponse</i>	<i>Pas d'accord du tout</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Total</i>
<i>Conception</i>	8	40	59	109	120	336
<i>Management</i>	18	41	73	109	123	364
<i>Total</i>	26	81	132	218	243	700
<i>Pourcentage</i>	3,7%	11,6%	18,9%	31,1%	34,7%	100%

Annexe 9 : Organigramme de l'ONFP



Annexe 10 : Guide d'entretien auprès du personnel cadre de l'ONFP

Ce guide d'entretien est destiné aux responsables de l'ONFP. Il est composé de cinq (05) questions qui permettront, sur la base des réponses proposées de décrire le système de suivi-évaluation de la structure. Il fera également l'occasion de recueillir leur avis sur ce système afin de mieux élaborer le questionnaire qui sera introduit par la suite pour le recueil et l'analyse d'informations pertinentes relatives à ce système.

1. Existe-t-il un système de suivi-évaluation dans votre direction ?
2. Comment se fait le suivi de vos activités ?
3. Comment se fait l'évaluation de vos activités ?
4. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ce système ?
5. Etes-vous globalement satisfait de ce système ? Pourquoi ?

## Table des matières

<b>SOMMAIRE</b> .....	vii
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	8
Contexte et problématique .....	2
Objectifs de l'étude .....	6
Intérêts de l'étude .....	6
Démarche de l'étude .....	7
Délimitation du champ de l'étude .....	7
Plan de l'étude .....	7
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UN SSE</b> .....	8
<b>CHAPITRE 1 : CADRES CONCEPTUELS ET THEORIQUES DE L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UN SSE</b> .....	9
Section 1 : Cadre conceptuel du suivi-évaluation.....	9
I. La gestion de projet .....	9
1.1. Le point de départ : qu'est-ce qu'un plan, programme, projet ?.....	9
1.2. De la gestion de projet à la gestion axée sur les résultats .....	10
II. Le suivi-évaluation .....	11
2.1. Distinctions entre suivi et évaluation .....	12
2.2. Les principaux outils du suivi-évaluation.....	14
Section 2 : Revue de la littérature sur l'analyse de la performance d'un SSE .....	18
I. Clarifications conceptuelles et théoriques .....	18
1.1. Le système de suivi évaluation (SSE) .....	18
1.2. La performance d'un SSE .....	19
II. Les déterminants de la performance d'un SSE .....	20
2.1. La conception d'un SSE .....	20
2.2. Le management d'un SSE .....	21
III. L'analyse FFOM comme outil d'analyse de la performance d'un SSE .....	22
<b>CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UN SSE</b> .....	24
Hypothèses de l'étude.....	24
Section 1 : Modèle d'analyse et de traitement .....	24
I. Choix de variables.....	24
1.1. La performance du SSE .....	24
1.2. La conception d'un SSE .....	25
1.3. Le management d'un SSE .....	25
II. Choix du modèle d'analyse .....	25

2.1. Présentation du modèle d'analyse .....	26
2.2. Opérationnalisation des variables .....	26
2.3. Méthode de traitement des données .....	28
Section 2 : Méthode de collecte des données .....	30
I. Champ d'investigation.....	30
1.1. Population mère .....	30
1.2. Echantillon .....	30
II. Méthodes de collecte .....	31
2.1. Les techniques de collecte de données .....	31
2.2. Outils de collecte .....	32
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU SSE DE L'ONFP.....</b>	<b>34</b>
<b>CHAPITRE 1 : HISTORIQUE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU SENEGAL ET PRESENTATION DE L'ONFP ET DE SES TUTELLES .....</b>	<b>35</b>
Section 1 : Historique de la formation professionnelle au Sénégal et tutelles de l'ONFP .....	35
I) Historique de la formation professionnelle au Sénégal.....	35
1.1. De l'indépendance à 2000.....	35
1.2. De 2000 à nos jours.....	36
II) Les tutelles de l'ONFP.....	38
2.1. Le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP).....	38
2.2. Le Ministère de la Formation Professionnelle de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPA).....	39
Section 2 : Présentation et Orientations stratégiques de l'ONFP .....	41
I. Présentation.....	41
1.1. Cadre réglementaire et institutionnel .....	41
1.2. Organisation .....	42
1.3. Cibles et bénéficiaires.....	43
II. Orientations stratégiques.....	44
2.1. Mandat, vision et valeurs.....	44
2.2. Objectifs et axes stratégiques .....	44
2.3. Domaines d'activités .....	45
<b>CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>46</b>
Section 1 : Présentation des résultats .....	46
I. Description du dispositif actuel de suivi-évaluation de l'ONFP .....	46
1.1. Organisation et fonctionnement à la DPP .....	46
1.2. Organisation et fonctionnement au niveau des actions de formation .....	47
1.3. Organisation et fonctionnement au niveau des autres domaines d'intervention.....	48

<b>II. Présentation des résultats de l'enquête structurée</b> .....	49
<b>2.1. Résultats relatifs à la catégorie professionnelle et à l'expérience des enquêtés</b> .....	50
<b>2.2. Résultats relatifs à la conception du SSE</b> .....	50
<b>2.3. Résultats relatifs au management du SSE</b> .....	53
<b>Section 2 : Analyse des résultats et recommandations</b> .....	55
<b>I. Analyse des résultats</b> .....	55
<b>1.1. Analyse des résultats relatifs à la conception du SSE</b> .....	55
<b>1.2. Analyse des résultats relatifs au management du SSE</b> .....	57
<b>1.3. Validation des hypothèses sur la « Performance » du SSE de l'ONFP</b> .....	58
<b>II. Recommandations</b> .....	58
<b>2.1°) Recommandations relatives à la conception du SSE</b> .....	59
<b>2.2°) Recommandations relatives au management du SSE</b> .....	60
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	62
<b>Bibliographie</b> .....	65
<b>Annexes</b> .....	9