



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

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

(CEE)

MBA-Gestion de Projet

(MBA/GP)

Promotion (2016-2017)

**Mémoire de fin d'Etudes
THEME**

**AMELIORATION DU SYSTEME DE
PLANIFICATION, SUIVI ET
EVALUATION D'UNE ORGANISATION NON
GOUVERNEMENTALE : CAS DE LA COALITION
NATIONALE DES ASSOCIATIONS ET ONG EN
FAVEUR DE L'ENFANT (CONAFE)-SENEGAL.**

Présenté par :

DEYAM MANDEBEYE Blandine

Dirigé par :

**Mr Boubacar AW
Enseignant Associé au CESAG**

Avril 2018

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- mon feu père, DEYAM Boudet ;
- ma très chère mère, NGARAM KOUTOU Bernadette pour le soutien inestimable, les prières et les conseils précieux ;
- mon cher époux, Dr MBAITOLOUM DJERABE Marc pour le soutien inestimable et sa compréhension ;
- ma fille DJERABE NODJAM Francine-Divine ;
- toute la grande famille et les amis pour le soutien moral et conseils.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Avant tout, je rends grâce à Dieu, Tout Puissant, pour tous ses bienfaits en ma faveur et surtout pour m'avoir donné l'opportunité de suivre cette formation.

Je remercie particulièrement :

- Monsieur Boubacar AW, enseignant au CESAG, Coordonnateur du Centre CLEAR FA qui, malgré ses multitudes tâches, a accepté de consacrer une partie de son temps pour diriger ce travail ;
- Monsieur Papa Félou DIALLO, consultant-formateur au CESAG, mon maître de stage à la CONAFE ;
- Tout le corps professoral du CESAG qui n'a ménagé aucun effort pour assurer ma formation ;
- Tous les collègues de la promotion 2016-2017 MBA/GP pour les moments de collaboration et de partage d'expériences que nous avons vécus ;
- Au personnel de la Coalition Nationale des Associations et ONG en faveur de l'Enfant, pour leurs franches collaborations durant mon passage dans l'organisation ;
- Ma gratitude envers tous mes ami(e)s et mes collègues pour leur soutien sous toutes ses formes.

LISTE DE SIGLES ET ACRONYMES

BAD : Banque Africaine de Développement

CADBE : Charte Africaine des Droits et du Bien-Etre de l'Enfant

CAPE : Cellule d'Appui à la Protection de l'Enfant

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CIDE : Convention Internationale des Droits de l'Enfant

CLEAR: Center for Learning on Evaluation and Results

CNLTP : Cellule Nationale de Lutte contre la Traite des Personnes

CONAFE : Coalition Nationale des Associations et ONG en Faveur de l'Enfant

DDEPGV : Direction des Droits de Protection de l'Enfant et des Groupes Vulnérables

EPU : Examen Périodique Universelle

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

MBGPE : Ministère de la Bonne Gouvernance et de la Protection de l'Enfant

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

MEN : Ministère de l'Education Nationale

ODD : Objectifs du Développement Durable

P : Page

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PSE : Programme Sénégal Emergeant

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SIDA : Swedish International Development Agency (Agence Suédoise de Coopération et de Développement)

SSEAR : Système de Suivi et Evaluation Axé sur les Résultats

UNHCR : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés

UNICEF : United Nations of International Children's Emergency Funds (Fonds des Nations Unies pour l'Enfance)

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau 1 : Exemple de cadre logique utilisé par les ONG	9
Tableau 2 : Outil de planification semestriel du projet « Child Right Governance »	34
Tableau 3: Exemple de Cadre Logique du projet « Child Right Governance ».....	35
Tableau 4: Tableau de résultats	40
Tableau 5: Plan de travail budgétisé annuel.....	57
Tableau 6 : Plan de Travail Budgétisé Semestriel.....	57
Tableau 7: Plan de Travail Trimestriel.....	58
Tableau 8: Plan de Travail Mensuel.....	58
Tableau 9: Développement des résultats	59
Tableau 10: Matrice pour l'élaboration / l'utilisation d'indicateurs	59
Tableau 11: Le plan de suivi et évaluation.....	59

Figures

Figure 1 : Exemple de diagramme de Gantt	11
Figure 2: Exemple d'un réseau PERT	11
Figure 5 : Connaissance par les membres de la CONAFE	47
Figure 6 : Participation de la partie prenante.	48
Figure 7 : Planification	49
Figure 8 : Variable Organisation.....	50
Figure 9 : Direction et Contrôle	51
Figure 10 : Dispositif de Suivi et évaluation.....	52
Figure 11: Collecte et traitement des données.	53
Figure 12 : Variable : Définition des responsabilités-fiabilisation-conservation et diffusion .	54

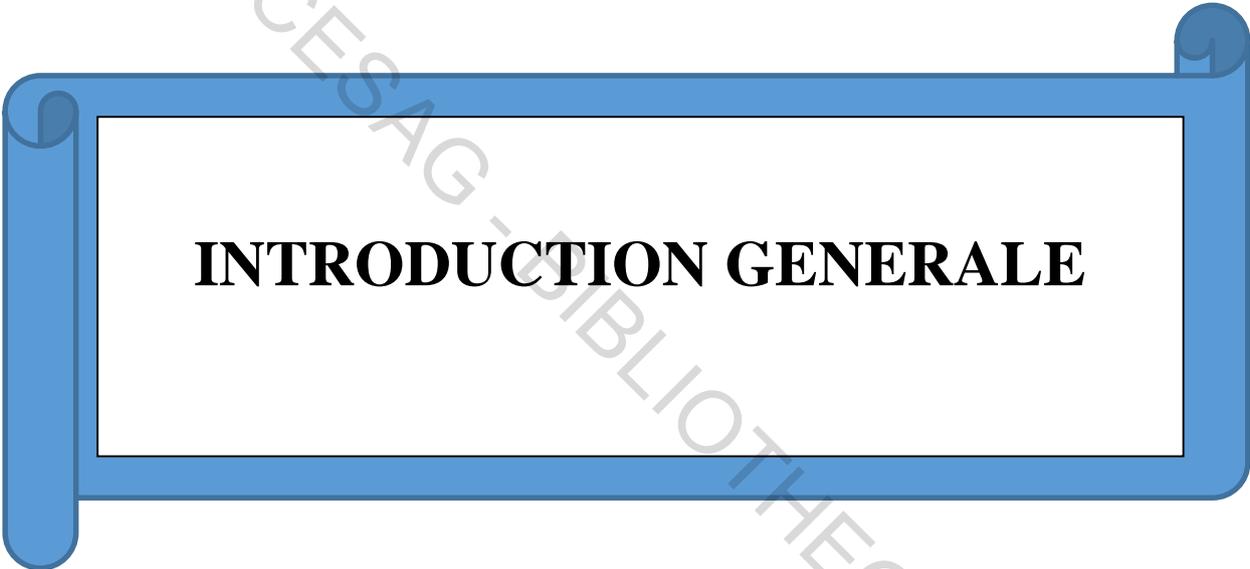
LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Grille d'appréciation.....	61
Annexe 2: Guide d'entretien.....	64
Annexe 3: Exemple de fiche technique des activités de la CONAFE	65

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DE SIGLES ET ACRONYMES	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
LISTE DES ANNEXES	v
SOMMAIRE.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, PRESENTATION DE LA CONAFE ET METHODOLOGIE.....	8
CHAPITRE 1 : Cadre théorique de l'étude de l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE.	7
Section 1: Généralités sur la planification et le suivi	7
Section 2 : Généralités sur l'évaluation, proposition de la mise en place du système de suivi- évaluation basé sur les résultats selon l'approche de la Banque Mondiale.....	15
CHAPITRE 2 : Présentation de l'organisation (CONAFE) et méthodologie de l'étude de l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE.....	25
Section 1 : Présentation de la CONAFE.....	25
Section 2 : Méthodologie de l'étude de l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE.....	30
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE DE L'AMELIORATION DU SYSTEME DE PLANIFICATION , SUIVI ET EVALUATION DE LA CONAFE	32
CHAPITRE 3 : Présentation des résultats sur l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE	32
Section 1 : Description de la pratique actuelle au sein de la CONAFE	32
Section 2 : Présentation des résultats sur l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE	39
CHAPITRE 4: Analyses et recommandations.....	47
Section 1 : Analyses des résultats.....	47
SECTION 2 : Recommandations	55
CONCLUSION GENERALE	60
ANNEXES.....	64
BIBLIOGRAPHIE	a
TABLE DE MATIERE.....	c



INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. Contexte de l'étude

La question de la protection de l'enfant constitue l'un des principaux débats parmi les chercheurs et au sein des classes politiques de nos Etats. Il ressort que les inégalités communautaires, socio-économiques, culturelles et politiques mettent en péril la vie de millions d'enfants et constituent une menace pour l'avenir de la planète.

Dans cette optique, plusieurs actions sont menées pour assurer la protection et le bien-être des enfants à travers les différentes interventions des organisations nationales et internationales ainsi que des Etats dans les domaines de la santé, la nutrition, la protection, l'éducation etc. Mais, le défi reste toujours à relever, car bon nombre d'enfants n'arrivent pas à jouir de leurs droits. Pour la plupart des Etats, les obstacles qui les empêchent d'atteindre les enfants ne sont pas d'ordre technique. Il s'agit plutôt d'une question d'engagement politique, de ressources et de volonté collective. En Effet, dans son rapport annuel de 2016, le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) a déclaré que si rien n'est fait pour lutter contre les inégalités dès aujourd'hui, en 2030, 167 millions d'enfants vivront dans la pauvreté ; 69 millions d'enfants de moins de 5 ans décèderont entre 2016 et 2030 ; 60 millions d'enfants en âge de fréquenter l'école primaire ne seront pas scolarisés.¹

En Afrique, la question sur le droit et le bien-être de l'enfant reste toujours préoccupante, en raison des engagements pris, mais non honorés par certains Etats.

Pourtant, avec la déclaration sur les Droits et le Bien-Etre de l'Enfant Africain depuis 1979², l'Organisation de l'Unité Africaine (actuellement dénommée l'Union Africaine) a pris conscience depuis des décennies, en « Notant avec inquiétude que la situation de nombreux enfants africains due aux facteurs socio-économiques, culturels, traditionnels, ainsi qu'aux catastrophes naturelles, poids démographique, aux conflits armés..., a besoin d'une protection et de soins spéciaux ».

Aussi l'Union Africaine Reconnaît que l'enfant occupe une place unique et privilégiée dans la société africaine et que pour assurer l'épanouissement intégral et harmonieux de sa personnalité, l'Enfant devrait grandir dans un milieu familial, dans une atmosphère de bonheur, d'amour et de compréhension. Dans cet élan l'enfant a besoin de soins particuliers pour son

¹ Rapport Unicef (2016). *Situation des enfants dans le monde*, 3p
https://www.unicef.org/french/publications/files/UNICEF_SOWC_2016_French_LAST.pdf, consulté le 15 décembre 2017 à 9H

² <http://www.achpr.org/fr/instruments/child/>, consulté le 6 janvier 2018 à 20H

développement corporel, physique, mental, moral et social, et qu'il a besoin d'une protection légale dans des conditions de liberté, de dignité et de sécurité ;

Prenant en considération les vertus de leur héritage culturel, leur passé historique et les valeurs de la civilisation africaine qui devraient inspirer et guider leur réflexion en matière de droits et de protection de l'Enfant ;

Considérant que la promotion et la protection des droits et du Bien-être de l'enfant supposent également que tous s'acquittent de leurs devoirs ;

Réaffirmant leur adhésion aux principes des droits et de la protection de l'Enfant consacrés dans les déclarations, conventions et autres instruments adoptés par l'Organisation de l'Unité Africaine et par l'Organisation des Nations Unies, notamment la Convention des Nations Unies sur les Droits de l'Enfant et la Déclaration des Chefs d'Etat et de Gouvernement sur les Droits et le Bien-être de l'Enfant Africain.». Pour ce faire, une Convention Internationale des Droits de l'Enfance (CIDE), ainsi qu'une Charte Africaine de Droit et Bien Etre (CDBE) ont été établies.

La prise de conscience du problème de la protection et du bien-être de l'enfant en Afrique par nos Etats est un élément majeur. Raison pour laquelle, le Gouvernement Sénégalais s'est engagé à traiter cette question cruciale de la protection de l'enfant. Malgré les efforts fournis dans le domaine de la protection et du bien-être de l'enfant pour ce qui est de la santé, de l'éducation, de la lutte contre la pauvreté, de la lutte contre la malnutrition..., des défis restent toujours à relever entre autres :

- plus 100.000 enfants et adolescents des rues victimes de traite d'où 30160 enfants mendians dans la capitale Dakar³ ;
- 634.000 enfants en âge d'aller à l'école primaire, sont en dehors du système scolaire entre 2010 et 2014, soit 27%⁴ ;
- 49 % des enfants vivent dans des familles en dessous du seuil national de pauvreté monétaire ⁵ ;
- 33 % de pratiques du Mariage d'enfants⁶ ;
- 2 400 000 enfants actifs au Sénégal, dont 500 000 qui seraient dans les pires formes de travail⁷ etc.

³CNLP (2014). *Cartographie réalisée en juin*. 41p

⁴Rapport UNICEF (2016). *La situation des enfants dans le monde (Ibidem)*, 3p;

⁵ (Ibidem);

⁶ (Ibidem).

⁷ Rapport de la DDEPGV (2013): *les pires formes de travail des enfants*.

Le rapport d'étude de l'Unicef et autres entités confirment une fois de plus les défis que l'Etat Sénégalais doit relever. C'est dans ce contexte que les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les sociétés civiles en générale qui interviennent dans le domaine de la protection de l'enfant s'engagent à appuyer l'Etat Sénégalais dans sa politique de Protection des Droits de l'Enfant.

Le Sénégal à l'instar des autres pays africains, en ratifiant les instruments internationaux de protection et de promotion des droits de l'enfant (signature de la CIDE, le 26 janvier 1990 et sa ratification 31 juillet 1990⁸, signature de la CADBE, le 18 mai 1992 et sa ratification le 29 septembre 1998⁹, etc.), s'est engagé à prendre des mesures pour le respect, la protection, la promotion et la réalisation des droits de l'enfant.

Or, force est de constater que, malgré les efforts fournis par l'Etat Sénégalais pour honorer ses engagements dans ce domaine, il existe toujours des défis à relever tels que : la mendicité, les mutilations génitales féminines, le mariage d'enfant etc.

Ainsi, la Coalition Nationale des Associations et ONG en faveur de l'Enfant (CONAFE) dont la mission est de « Défendre, protéger et promouvoir des changements positifs pour la réalisation des droits de l'enfant » constitue une force de proposition à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale. La CONAFE favorise l'implication des enfants dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et programmes les concernant. » s'inscrit dans le cadre de la protection des droits de l'enfant sur le plan national et international. De ce qui précède, la Coalition Nationale des Associations et ONG en faveur de l'Enfant (CONAFE), s'est engagée à faire le plaidoyer auprès de l'Etat du Sénégal pour lui rappeler ses engagements pris aux niveaux national et international.

Aussi, la CONAFE identifie et met en œuvre des interventions sur le terrain en partenariat avec les Structures Étatiques, les ONG, les Organisations Communautaires de Base (OCB), les Collectivités Locales et les Partenaires Techniques et Financiers.

Lors de notre passage à la CONAFE de juin à décembre 2017 dans le cadre d'un stage académique pour l'obtention du MBA en Gestion des Projets du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), l'administration de la CONAFE a souhaité que ce temps puisse être mis à profit pour porter un regard critique sur le système de planification et le dispositif de suivi et évaluation au sein de l'organisation.

⁸ Nations-Unies collections-traités, convention relative aux droits de l'enfant,

http://tbinternet.ohchr.org/_layouts/TreatyBodyExternal/Treaty.aspx, consulté le 7 janvier 2018 à 9H

⁹ <http://www.achpr.org/fr/instruments/child/ratification/>, consulté le 10 janvier 2018 à 15H

Aussi, notre mémoire est intitulé : « **Amélioration du Système de Planification, Suivi et Evaluation d'une Organisation Non Gouvernementale : cas de la Coalition Nationale des Associations et ONG en faveur de l'Enfant** ». Il s'attèlera à diagnostiquer les pratiques existantes en matière de planification et de suivi et évaluation et proposera des améliorations inspirées des nouveaux paradigmes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

2. Problématique

En 2004, un rapport du Département de l'Evaluation des Opérations du Groupe de la Banque Africaine de Développement portant sur l'efficacité et l'efficience des systèmes de suivi et évaluation (SSE) au sein d'un échantillon de projets/programmes en allant de 1987 à 2000 mentionne que : le dispositif de suivi-évaluation est un élément d'appréciation de la qualité du projet à l'approbation, voire à l'entrée en portefeuille. Il est actuellement loin de répondre aux exigences requises. Il ne constitue pas un outil de prise de décision et ne permet pas un réel suivi des résultats et des effets sur le développement. Sur les 50 projets examinés au stade de l'approbation, seulement 17 projets (soit 34%) comportent des indications sur le système de suivi-évaluation à mettre en place dans le cadre des projets. Ce résultat est dû à de mauvaises définitions des indicateurs et à des mécanismes de collecte, d'analyse des données et de gestion de projet insuffisants etc¹⁰.

Le Comité Exécutif du Programme du Haut-Commissaire a demandé le 13 octobre 1989 au Haut-Commissaire d'accorder une attention particulière aux besoins des enfants réfugiés en évaluant régulièrement les ressources et les besoins nécessaires dans chaque situation de réfugiés ; en réunissant et en utilisant les données culturelles, socio-économiques et démographiques pertinentes pour la planification de programmes ; en contrôlant et en évaluant l'impact de ces programmes sur les enfants réfugiés¹¹.

En 1986, le rapport de la Banque Mondiale portant sur l'étude de l'évaluation rétrospective de 104 projets a révélé que 46% des projets ont été un échec parce que le suivi n'a pas été mis en œuvre¹².

¹⁰ <https://www.afdb.org/fr>

¹¹ **UNHCR** : 40e Session du Comité exécutif. Voir Documents officiels de l'Assemblée générale, 44e session, Supplément No 12 A (A/44/12/Add.1).

¹² **Banque Mondiale (1985-1986)** : Rapport d'étude portant évaluation rétrospective des opérations, Washington

La pertinence et l'efficacité des interventions supposent une bonne planification et un bon dispositif de suivi et évaluation.

C'est dans cette perspective que la CONAFE a pris des initiatives dans le but d'être la plus efficace en droite ligne avec les ODD et de jouer le rôle de régulateur auprès de l'Etat Sénégalais par rapport aux stratégies prioritaires de ce dernier. Pour atteindre ses objectifs, la CONAFE a mis sur place un système de planification et suivi-évaluation.

Malgré l'importance dudit système qui est mis en place, il y a quelques défaillances telles que :

- pas de logiciel de planification;
- manque de stabilisation et d'harmonisation des outils ;
- manque d'appropriation des outils par certains acteurs ;
- manque de budget dédié au suivi-évaluation ;
- manque du personnel qualifié dans le domaine de suivi- évaluations etc.

De ce qui précède, elle s'est interrogée sur son système de planification, suivi et évaluation d'une manière suivante :

Comment améliorer le système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE ?

- Comment la fonction planification, suivi et évaluation est organisée et quelles sont les pratiques existantes ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses ?
- Quelles sont les améliorations possibles que l'on peut apporter en vue de la rendre plus performante dans une optique de GAR ?

3. Objectif général

La présente étude portera sur la proposition d'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE.

➤ Objectifs spécifiques

- Faire un état des lieux du dispositif de planification et suivi-évaluation existant ;
- Déterminer les forces et les faiblesses dudit dispositif ;
- Faire des propositions d'amélioration du système de planification, suivi et évaluation.

4. Délimitation du champ de l'étude

L'étude a pour cadre général l'examen du système de planification et de suivi et évaluation dans le contexte des ONG de développement. Nous prenons comme cadre d'étude le cas de la CONAFE.

5. Démarche de l'étude

La démarche de l'étude comprend les étapes suivantes :

- Une revue de la littérature à partir des mémoires, des ouvrages, la recherche sur l'internet, à la bibliothèque du CESAG etc.

La revue documentaire nous a permis de collecter les informations sur le système de la planification, suivi-évaluation et de choisir un modèle d'analyse adéquat dudit système.

- L'élaboration d'une grille d'appréciation adressée au personnel de la CONAFE.
- Les interviews avec le personnel de la CONAFE.
- Le guide d'entretien adressé aux parties prenantes.
- L'appréciation des outils existants en vue de leur amélioration éventuelle.
- L'analyse de forces et faiblesses du système de planification, suivi et évaluation sur la base des informations recueillies.
- Les recommandations pour l'amélioration.

6. Intérêt de l'étude

➤ Intérêt pour la CONAFE

Cette étude permettra à la CONAFE d'asseoir un système de planification, de suivi et évaluation efficace en vue d'avoir des outils fiables pour la bonne gestion de projets et programmes aussi d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée pour répondre aux besoins des co-partenaires.

➤ Intérêt personnel

La réalisation de cette étude permet d'une part de contribuer au développement du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE et d'autre part de développer une expertise dans le domaine de la planification, suivi-évaluation des projets et/ou programmes.

➤ Intérêt académique et scientifique

Cette étude est une contribution à l'amélioration des futures recherches dans les domaines de planification, suivi - évaluation et renforcera la documentation des étudiants de Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

7. Plan de l'étude

L'étude s'articulera sur une deux grandes parties :

- Une première partie qui traite le cadre théorique de l'étude, le contexte et de la méthodologie ;

- Une deuxième partie est consacrée à la présentation de l'analyse des résultats de l'étude d'amélioration du système de planification, suivi-évaluation de la CONAFE et des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE, PRESENTATION DE LA
CONAFE ET METHODOLOGIE**

Cette partie consiste la revue de la littérature portant sur les concepts clés qui ont été mis en exergues ainsi qu'une description de la CONAFE et de la méthodologie.

CHAPITRE 1 : Cadre théorique de l'étude de l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE

Cette partie concernera la définition de certains concepts fréquemment utilisés dans les domaines de planification, suivi et évaluation des projets.

Section 1: Généralités sur la planification et le suivi

1.1. Généralités sur la planification

1.1.1. Définition de planification

Etymologiquement, le mot planification vient du verbe planifier, dérivé lui-même du latin « Planus » qui signifie « plan ».¹³ La planification peut être définie comme étant un processus par lequel les responsables d'une organisation ou d'une institution définissent l'orientation de ladite institution pour en tirer des plans, des programmes.

Le PNUD définit la planification comme étant « un processus permettant de définir les objectifs, ¹⁴d'élaborer les stratégies, de tracer les grandes lignes des dispositions de la mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Il est important de souligner que la planification requiert un certain nombre de différents processus, dont il faut tenir compte tels que :

- ✓ identifier la vision et les objectifs à atteindre ;
- ✓ formuler les stratégies nécessaires à cette vision et à la réalisation des objectifs à atteindre ;
- ✓ définir et attribuer les ressources (financières et autres) nécessaires à cette vision et à la réalisation des objectifs à atteindre ;
- ✓ tracer les grandes lignes des dispositions de mise en œuvre qui incluent les dispositions nécessaires au suivi et à l'évaluation en vue de réaliser les objectifs fixés. »

¹³ Le Robert MINI plus, (2015). *Dictionnaire de la langue française, imprimé en Italie par la Tipografica Vares Srl, Vares. Dépôt légal Décembre 2015.*

¹⁴PNUD (2009) : *Guide de la planification, du suivi et évaluation axé sur le résultat du développement.* 7p
[http : www.undp.org/eo/hanbook](http://www.undp.org/eo/hanbook), consulté, le 15 janvier 2018.

Un plan 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.

Un programme est un ensemble d'instructions et d'informations nécessaires à l'exécution d'opérations déterminées.

Dans le domaine du développement, le programme se définit comme un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global.

1.1.2. Typologie de la planification

Il existe plusieurs types de planification. Ce sont principalement :

- ✓ La planification stratégique ou à long terme. Elle consiste à définir le bon programme ou projet sur une période plus longue qui peut varier de trois (3) ans à cinq (5) ans voire dix (10) ans.
- ✓ La planification opérationnelle ou à court terme consiste à programmer l'exécution des activités du bon projet dans un délai de mise en œuvre des opérations.
- ✓ La planification structurelle qui consiste à définir les lots de travaux par un procédé dit Structure de Fractionnement des Tâches (SFT), connu également sous le nom de ventilation des activités ou en anglais « Works Break-down Structure ». C'est une planification qui allègue à chaque membre d'une structure une partie des activités promises par la structure. C'est en quelque sorte une répartition des tâches au sein d'une structure.

1.1.3. Les avantages de la planification¹⁵

La planification permet de savoir ce qui doit être fait et quand. En absence d'une planification appropriée, les projets ou les programmes risquent d'être mise en œuvre au mauvais moment ou d'une manière inadéquate, ce qui se traduirait par des réalisations médiocres. Elle favorise des activités réfléchies et méthodiques qui permettent de saisir les opportunités. La planification fournit une base de contrôle. Elle permet d'avoir une vision d'ensemble et ainsi équilibrer l'utilisation des moyens humains, techniques et financiers d'une organisation.

En plus de ces avantages internes, la planification a des avantages externes. Ainsi la planification contribue à atténuer et gérer les crises et faciliter la mise en œuvre. Elle permet de mieux se concentrer sur les priorités et d'utiliser plus efficacement le temps, les fonds ainsi que les astuces ressources. Elle aide également à déterminer ce qu'est une opération réussie.

¹⁵ PNUD (2009). *Guide de la planification, du suivi et évaluation axé sur le résultat du développement*, 21p, <http://www.undp.org/eo/handbook>, consulté le 25 janvier 2018 à 18H.

Tout système de planification doit comporter des indications sur :

- Les besoins;
- Les objectifs
- Les résultats;
- Les critères d'évaluation;
- Les programmes d'activités;
- Les ressources.

1.1.4. Outils de planification

Plusieurs outils existent selon l'horizon de planification (planification stratégique, planification opérationnelle). Nous présenterons ici les trois outils les plus fréquemment utilisés : le Cadre logique, le diagramme de GANTT et le réseau PERT.

Cadre logique

C'est un outil de planification stratégique. Il a été développé dans les années 1970 par un bureau d'étude sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). Depuis lors, le cadre logique a été utilisé par plusieurs organismes étant donné que c'est un outil méthodologique, d'analyse avec une mise en forme des résultats et qui permet de présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet, d'indiquer le mode de vérification de ces objectifs. En plus de son caractère cohérent et efficace, il permet aussi de structurer les discussions durant les interventions en cours, surtout s'il est présenté de façon claire. Le cadre logique sert en guise de point de repère lors de suivi et évaluation pour analyser les résultats et l'impact de l'intervention.

D'après les organismes d'aide au développement, le cadre logique se présente sous plusieurs formes matricielles (4 lignes / 4 colonnes ou 5 lignes / 5 colonnes). Il dépend d'un organisme à un autre.

Tableau 1 : Exemple de cadre logique utilisé par les ONG

Logique d'intervention ou description du projet	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<i>Objectifs globaux</i>			
<i>Objectif spécifique</i>			
<i>Résultats</i>			
<i>Activités</i>	<i>Moyens</i>	<i>Coûts</i>	

Source : Manuel de formation gestion du cycle de projet et cadre logique du premier cycle de formation des ONG (1999), 11p.

Diagramme de GANTT

Il a été inventé en 1917 par Henry Laurence GANTT, le diagramme de GANTT est souvent associé aux méthodes ABC et PERT. Il est l'un des outils les plus efficaces pour représenter visuellement l'état d'avancement des différentes activités (tâches) qui constituent un projet. Les tâches sont représentées par rectangle ou barre horizontale dont la longueur est proportionnelle à la durée de la tâche étalée sur un axe de temps horizontale tandis que les colonnes ou l'axe verticale représente soit les jours soit les semaines, soit les mois du calendrier¹⁶.

Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin. Ce diagramme permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil¹⁷ :

- les différentes tâches à envisager ;
- la date de début et la date de fin de chaque tâche ;
- la durée escomptée de chaque tâche ;
- le chevauchement éventuel des tâches, et la durée de ce chevauchement ;
- la date de début et la date de fin du projet dans son ensemble.

Toutes les activités sont reliées par des flèches. Un diagramme de GANTT présente en ordonne « Work package » qui veut dire le lot de travaux et des tâches et en l'abscisse l'échelle de temps.

Les tâches peuvent s'enchaîner séquentiellement ou bien être exécutées en parallèle. Dans le cas où les tâches s'enchainent, des relations d'antériorités peuvent être matérialisées par une flèche partant de la tâche en amont vers la tâche en aval. La tâche en aval ne peut être exécutée tant que la tâche en amont n'est pas réalisée. Au fur et à mesure de l'avancement d'une tâche, la barre est remplie proportionnellement à son degré d'accomplissement. Ainsi, il est rapidement possible d'avoir une vue sur l'avancement du projet. Ceci permet rapidement au responsable de suivi et évaluation de voir l'état d'exécution des différentes tâches ainsi que les écarts ou le retard d'observés durant la planification des activités du projet.

¹⁶ Roger A. (2017-218), *l'Essentiel de la Gestion, 11^e édition, (84-92P)*

¹⁷ <http://www.gantt.com/fr/>, consulté le 25 décembre 2017 à 10H.

Figure 1 : Exemple de diagramme de Gantt

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Activité A				
Activité B				
Activité C				

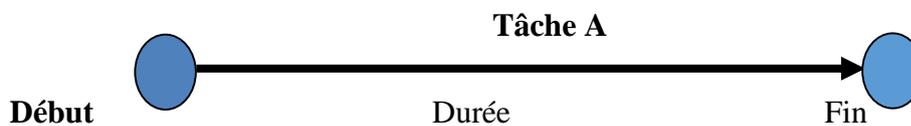
Le réseau PERT

Le PERT (Program Evaluation and Review Technic) est une technique d’ordonnancement basée sur la théorie des graphes, visant à optimiser les délais d’exécution des activités de projet. Cette technique aurait été conçue sous l’appellation initiale de méthode CPM (Critical Method Path) par la marine américaine en 1958, pour coordonner les tâches de milliers entreprises impliquées dans son projet « Polaris » (Programme de développement de missiles ogives nucléaires)¹⁸.

Compte tenu de son efficacité, en guise d’exemple, elle aurait permis de réduire de 14 à 7 ans la durée globale de la réalisation du projet Polaris. Elle s’est rapidement imposée dans les organisations gouvernementales ou non, ayant à gérer des projets importants (Programme Appolo de la NASA, construction d’autoroutes etc.) au détriment du diagramme de Gantt.

Le réseau PERT permet de déterminer aussi la durée minimum nécessaire pour mener à bien un projet et les dates auxquelles peuvent ou doivent débiter les différentes tâches nécessaires à sa réalisation pour que cette durée minimum soit respectée.

Figure 2: Exemple d'un réseau PERT



Source : Gestion de Projet, Méthode PERT cours V1.2.00- 05/0/2009, 14p

¹⁸Roger A. (2017), *l'Essentiel de la Gestion*, 11^e édition, 137p

1.1.5. Le concept suivi ¹⁹

Il existe plusieurs définitions de suivi mais elles ont le même sens. Nous retiendrons dans le cadre de notre étude quelques-unes :

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

Selon Kusek, Jody Zall de la Banque mondiale, le suivi étant « une fonction permanente qui utilise la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires d'un projet de développement en cours des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués ».

Le PNUD en 2008, a défini aussi le suivi comme étant « un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus.

Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation »²⁰.

1.1.6. Le but du suivi

Le but du suivi est d'améliorer une mise en œuvre effective et efficace d'un projet en fournissant toutes les informations durant l'évolution de la mise en œuvre des activités dudit projet. Ces informations permettront aux responsables du projet de se rendre compte des insuffisances afin d'améliorer les activités pour l'atteinte des objectifs. Il est basé sur des objectifs établis et des activités prévues durant la phase de planification.

1.1.7. Typologie de suivi

Il existe plusieurs types de suivi dans le management des projets, mais leur regroupement permet de faire ressortir quatre (4) grandes catégories à savoir le suivi des réalisations, le suivi du déroulement, le suivi de gestion, suivi des effets et impacts et le suivi des facteurs externes:

✓ Suivi des réalisations

Le suivi des réalisations consiste à vérifier comment les ressources du projet sont employées en se référant au budget alloué et au calendrier prévu. Il vise également à savoir si les résultats sont obtenus dans les délais et s'ils tiennent compte de l'efficacité et de l'efficience dans la

¹⁹ KUSEK, JODY Z. (2006) : *Vers une culture des résultats, édition Saint Martin.12p. Consulté, le 20 février 2018 à 11h.*

²⁰ PIERRE KAMTCHOUING N. (2009) : *Mémoire, la pratique de suivi-évaluation dans le projet de développement au Cameroun. Consulté le 20 février 2018 à 11h30*

gestion. Il s'agit d'identifier et de corriger rapidement les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du projet.

✓ **Suivi du déroulement**

Le suivi du déroulement permet d'examiner et de vérifier le degré d'efficacité des méthodes et outils dans le suivi de la réalisation du projet. Il mesure les moyens par lesquels les objectifs sont atteints ; ceci inclut l'utilisation des données saisies, l'information sur le progrès des activités, le suivi des risques (endogènes et exogènes) et la façon dont les activités sont menées. Le suivi du déroulement étudie également l'attitude des bénéficiaires tout au long du projet, ainsi que la qualité du produit et /ou du service fourni.

Il est aussi question de voir comment l'environnement externe affecte la mise en œuvre normale du projet. Pour assurer un bon suivi, il faut que les méthodes et outils utilisés permettent de collecter et de générer une information pertinente capable d'éclairer les décideurs dans leur processus décisionnel.

✓ **Suivi de gestion**

Le suivi de gestion permet, à chaque niveau de la hiérarchie, de réorganiser des moyens disponibles afin d'assurer le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages. Il porte sur les éléments suivants:

- des échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT et fiche de budget);
- des tableaux tels que le tableau de bord ou des fiches d'information permettant de suivre les activités etc. ;
- la réalisation des activités (nombre de sessions de formation du personnel effectuées, nombre de membres du personnel formés etc.).

Il permet aussi d'apprécier le niveau de mise en œuvre technique et financière, d'avoir à temps réel une information actualisée du niveau d'exécution des activités et des dépenses d'un projet.

✓ **Suivi des effets et impacts**

Le suivi des effets permet de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes (autres que les objectifs visés) que le projet pourrait déclencher :

- conséquences sur l'environnement (érosion, salinité, etc.) ;
- conséquences sociales (niveau nutritionnel, mouvements démographiques, etc.) ;

- conséquences économiques et politiques : redistribution des revenus, changement des structures de pouvoir, etc.

La construction d'un graphe (ou d'un tableau) d'effets au moment de la préparation du projet donne déjà une bonne base des indicateurs à suivre, mais le suivi des effets doit se compléter au cours du déroulement du projet, en fonction de la détermination progressive d'effets non prévus.

✓ **Suivi des facteurs externes**

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2 : Généralités sur l'évaluation, proposition de la mise en place du système de suivi-évaluation basé sur les résultats selon l'approche de la Banque Mondiale.

Nous proposons dans cette section, la généralité sur l'évaluation, le concept de suivi-évaluation et enfin les dix étapes de mis en place et /ou amélioration d'un système de suivi et évaluation basé sur les résultats selon la Banque Mondiale.

1.1. Généralités sur l'évaluation

1.1.1. Le concept de l'évaluation

Dans le domaine spécifique du développement et suivant les définitions approuvées internationalement par les spécialistes du domaine, l'évaluation est perçue comme²¹:« Une appréciation aussi systématique et objective possible de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un projet en cours ou achevé. Cette évaluation sert à déterminer la pertinence des objectifs du projet ainsi que leur degré de réalisation, son efficience, son efficacité, son impact et sa viabilité au regard du développement ».

Dans le contexte de gestion de projet, l'évaluation, est un examen, un jugement de valeur, une appréciation de valeur, une appréciation ponctuelle sur une action, un projet ou un programme consistant à vérifier que cette intervention continue d'être pertinente, efficace, efficiente et viable. Ainsi, l'évaluation est une appréciation périodique en rapport avec les ressources humaines, matérielles et financières :

- ✓ des actions ou activités en cours de réalisation ;
- ✓ des changements produits par l'action ou l'activité dans le temps et dans l'espace par rapport à une situation de référence au démarrage de celle-ci ;
- ✓ des résultats obtenus.

L'évaluation est une attitude critique et dynamique d'analyse :

- ✓ Elle est par conséquent une opération qui peut se dérouler avant, pendant ou après l'exécution d'une action ou d'un projet de développement ;
- ✓ Elle établit le lien de causalité entre les activités, les moyens prévus et les résultats attendus ;
- ✓ L'évaluation cherche à expliquer pourquoi les résultats se sont produits ou non, par suite des activités du projet.

²¹ KUSEK, JODY Z. (2006) : *Vers une culture des résultats*, édition Saint Martin. (12p-13p). Consulté, le 20 février 2018 à 15h.

Une évaluation de projet devrait donc fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les renseignements dans le processus de prise de décision tant par les bénéficiaires que par les promoteurs d'un projet. Elle doit tenir compte de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact (attendu ou non) et de la viabilité d'un projet au regard des objectifs énoncés lors de la planification.

La Banque Mondiale en 2008²², définit l'évaluation comme étant « une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficience de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ».

1.1.2 Le but de l'évaluation²³

Selon l'OCDE, « Le but de l'évaluation est de déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs, de même que l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité des résultats en matière de développement. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des donateurs ».

Elle a quatre buts essentiels :

✓ **But stratégique**

L'évaluation aide à la planification et à l'élaboration d'une intervention sur une durée plus longue;

✓ **But formatif**

Elle permet de fournir de l'information, en vue d'améliorer la mise en œuvre d'un projet ou programme.

✓ **But sommatif**

Elle permet de déterminer les effets d'une intervention, en vue de décider s'il faut la maintenir, la transformer ou l'arrêter.

✓ **But fondamental, recherche évaluative**

Contribuer à l'avancement des connaissances, à l'élaboration théorique.

De façon générale, l'évaluation permet :

²² www.worldbank.org/evaluation, consulté le 2 février 2018 à 11H

²³ OCDE CAD, *Evaluer la coopération pour le développement : Récapitulatif des standards et normes de l'évaluation*, 2^e édition OCDE, 4p.

<https://www.oecd.org>, consulté le 05 février 2018 à 21H30.

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

L'utilité de l'évaluation

L'évaluation permet :

- ✓ de tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une action ou d'un projet ;
- ✓ d'apprécier les retombées sur divers plans : économique, social, institutionnel environnemental etc.

La typologie de l'évaluation

Les types d'évaluation sont déterminés selon certains critères qui sont entre autres : le moment dans le cycle du projet / programme; la provenance des experts ; le rôle des acteurs; les méthodes et outils utilisés; la destination et utilisation finale; le thème abordé et la couverture géographique.

Les types d'évaluation ²⁴:

- ❖ **Evaluation Ex ante** (conception) : Elle permet de faire l'état des lieux ou de faire une analyse décrivant la situation initiale et d'évaluer les chances de réussite d'un programme. Aussi, elle détermine la capacité d'un programme à être évalué;
- ❖ **Evaluation Mi-parcours (formative)** Elle permet d'améliorer les performances, pendant la mise en œuvre d'un projet ou programme. Y compris les leçons apprises (négatives et/ou positives) ;
- ❖ **Evaluation finale (sommative)** : Elle met l'accent sur les résultats c'est à dire elle est une évaluation récapitulative menée au terme de la mise en œuvre pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet ou programme ont été atteints ;

²⁴ Glossaire des Termes (2000). *Utilisés dans le Domaine de l'Évaluation de l'Aide au Développement (P19-23)*, consulté le 25 février à 10H.

- ❖ **Evaluation ex post** : Elle permet d'apprécier les effets (positifs et/ou négatifs) de l'intervention ou déterminer les impacts et la durabilité à long terme d'un projet/programme sur les bénéficiaires et leurs milieux.
- ❖ **L'évaluation interne ou autoévaluation** : Elle est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un projet/programme. Elle peut être moins onéreuse qu'une évaluation externe et contribuer à renforcer les capacités et l'implication du personnel. Toutefois, elle peut parfois manquer de crédibilité aux yeux de certaines parties prenantes, tels que les donateurs, car elle est considérée comme plus subjective. Elle est plus axée sur les enseignements à tirer que sur la redevabilité ;
- ❖ **L'évaluation externe ou indépendante** : Elle est effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre du projet ou programme et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique. Elle est axée sur la redevabilité.
- ❖ **Une méta-évaluation** : Elle est utilisée pour évaluer le système d'évaluation qui a été déjà évalué. Elle est principalement utilisée pour dresser l'inventaire des évaluations pour orienter le choix des activités d'évaluation ; faire une synthèse des résultats de l'évaluation ; vérifier la conformité avec les politiques relatives à l'évaluation et les meilleures pratiques ; voir si les évaluations sont bien diffusées et utilisées pour favoriser l'apprentissage institutionnel et le changement, entre autres. Elle se fait généralement cinq (5) ans par exemple après les premières évaluations.
- ❖ **L'évaluation participative** : Elle est menée avec les bénéficiaires et d'autres acteurs clés, et peut favoriser leur autonomisation en renforçant leurs capacités, leur implication et leur soutien.

1.2. Généralités sur le suivi-évaluation

1.2.1. Le concept de suivi et l'évaluation

La notion de suivi et évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et celle de l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des Politiques Programmes Projets de développement. C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs de développement qui permet de prendre des décisions. De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés. En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses. C'est également une combinaison du suivi et d'évaluation rapprochée qui permet d'obtenir les

informations requises et de conduire un questionnement et une analyse des données, des observations, des théories, des convictions et/ou des hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action. L'évaluation porte sur des questions de fonds, c'est aussi un examen systématique et objectif de jugement de valeur.

1.2.2. Dispositif de suivi et évaluation

Un dispositif de suivi et évaluation est un ensemble d'outils servant à la collecte, à l'analyse, à l'interprétation et à l'utilisation d'informations pour déterminer les écarts réalisés dans la mise en œuvre des activités du projet en vue d'apporter les réajustement et les corrections adéquates. Le suivi et l'évaluation sont complémentaires mais non identiques.

Le rôle du suivi est d'assurer un contrôle continu et systématique des activités, effet, impact et des résultats d'un projet tandis que l'évaluation sert à mesurer la pertinence du projet à mesurer l'atteinte ou non des objectifs et à s'assurer que le projet présente des éléments ou non de durabilité du projet ainsi que leur degré sur les parties prenantes.

1.2.3. Les caractéristiques d'un bon suivi et évaluation

Pour être efficace, tout dispositif de Suivi-Evaluation doit être léger, ciblé et concerté. Il doit aussi contenir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs :

- ✓ il doit être léger : c'est-à-dire qu'il ne doit pas prendre beaucoup de temps et de moyens,
- ✓ il doit être ciblé : c'est à dire après avoir déterminé clairement les informations qu'il faut connaître, suivre et évaluer, on choisira quelques indicateurs,
- ✓ il doit être concerté : c'est-à-dire qu'il doit être fait avec la participation de tous les acteurs. Les informations à rechercher seront choisies en concertation avec les intéressés. La participation est aussi nécessaire pour la collecte et l'analyse des informations,
- ✓ il doit combiner les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

En effet, très souvent les informations qualitatives sont négligées, alors que ce sont elles qui peuvent donner vie aux informations quantitatives et les éclairer.

1.3. Proposition de la mise en place d'un système de suivi et évaluation basé sur les résultats selon l'approche de la Banque Mondiale.

Nous proposons les dix (10) étapes de la mise en place d'un système de suivi et évaluation selon l'approche de la Banque Mondiale²⁵.

²⁵ JODY-ZALL K. et RAY C. RIST (2006). *Vers Une Culture du Résultat, 10 étapes pour mettre en place un Système de Suivi et d'Evaluation Axé sur les Résultats*. P 23

Etape 1 : Procéder à une évaluation de l'état de préparation

Elle est une approche systématique pour déterminer la capacité et la volonté d'un gouvernement ou d'une organisation à élaborer un système de suivi-évaluation basé sur les résultats. Cette étape met l'accent sur la présence ou l'absence de défenseurs, d'incitatifs, de rôles et responsabilités, de capacité organisationnelle et d'obstacles au démarrage.

Etape 2 : Accord (s'entendre) sur les résultats devant faire l'objet de suivi et d'évaluation

➤ **Pourquoi mettre l'accent sur les résultats ?**

Rendre explicites les objectifs déclarés de l'action gouvernementale :

- les résultats sont tout ce qui génère des bénéfices ;
- le fait de déterminer des résultats de manière claire est essentiel dans la conception et la création d'un système de suivi-évaluation basé sur les résultats ;
- y a-t-il des buts nationaux/sectoriels annoncés ?
- y a-t-il des promesses politiques qui font cas d'une amélioration de performance dans un domaine particulier ?
- est-ce que les évaluations et les sondages des citoyens montrent des préoccupations particulières ?
- les prêts des bailleurs sont-ils liés à des buts spécifiques ?
- le gouvernement s'est-il sérieusement engagé à réaliser les ODD ?

➤ **Les résultats :**

- d'habitude les résultats ne sont pas directement mesurés. Ils sont simplement déclarés et enregistrés ;
- les résultats doivent s'appliquer à un ensemble d'indicateurs clés ;
- au moment de choisir un indicateur il ne faut pas le faire seul ; il est essentiel de trouver un accord, un consensus avec l'équipe du projet.

Etape 3 : Déterminer les principaux indicateurs pour suivre les réalisations (résultats)

Choisir les indicateurs-clés pour le suivi des résultats.

- **Principe de base des INDICATEURS : « si vous pouvez mesurer, vous pouvez gérer».**

Les indicateurs démontrent les résultats et en tant que mesure de l'efficacité permettent de voir quand les résultats ont été atteints (ces résultats mesurables permettent de dire que l'objectif /résultat est atteint ou non).

Validation des indicateurs avec les critères CREAM :

Il existe deux types de validation dont les acronymes sont en eux même très explicites que l'on attend des résultats ou des indicateurs. Ainsi ces deux types de validation sont CREAM et SMART

Pour la validation CREAM, elle se définit par lettre comme :

- ☞ **C: Clear** (clair): précis et non ambigu, suffisamment précis pour assurer une mesure objective ;
- ☞ **R: Relevant** (pertinent): approprié pour le sujet en question ; reflétant aussi directement que possible l'objectif ou le processus qu'il est supposé représenter ;
- ☞ **E: Economic** (économique): disponible à un coût raisonnable; permettant une collecte de données de manière pratique à un coût raisonnable ;
- ☞ **A: Adéquate** (adéquat) : fournissant une base suffisante pour évaluer la performance, sensible aux changements dans l'objectif ou le processus qu'il est supposé mesurer, mais relativement non affecté par d'autres changements; pouvant être désagrégé selon les besoins de l'analyse ;
- ☞ **M: Monitorable** (susceptible d'être suivi): pouvant faire l'objet d'une mesure fréquente et objective (indépendance de l'évaluateur).
- **Avec les critères SMART, il s'agit de retenir par lettre les éléments nécessaires qui sont :**
 - ☞ **S** : «Specific » (spécifique) ;
 - ☞ **M** : «Measurable » (mesurable) ;
 - ☞ **A** : «Achievable » (atteignable) ;
 - ☞ **R** : «Realist» (réaliste) ;
 - ☞ **T** : « Time-related » (fixé dans le temps).

Etape 4 : Rassembler les données de référence (de base) sur les indicateurs

- **Données de base et sources ;**
- **Sources possibles ;**
- **Rassembler les données.**

Etape 5 : Planifier les améliorations: choisir des objectifs réalistes (établir des points de comparaison)

➤ **Objectifs**

Les niveaux mesurables des indicateurs qu'un pays ou une organisation désire atteindre à un moment donné.

➤ **Identifier les niveaux d'amélioration attendus ou souhaités requiert des objectifs (résultats ciblés) :**

- ✓ niveau de référence des indicateurs ;
- ✓ Niveau d'amélioration désiré (Présume le niveau ultime ou attendu d'apports, d'activités et de résultats).

Il faut noter que ces deux éléments donnent la performance ciblée (Présume le niveau ultime ou attendu d'apports, d'activités et de résultats).

➤ **Prudence**

Les effets de l'amélioration ne se constatent pas du jour au lendemain. Il est dès l'ordre important :

- ✓ d'être réaliste en fixant les objectifs (résultats ciblés) ;
- ✓ d'éviter de trop promettre et ainsi programmer votre échec.

Etape 6 : Suivre les résultats

➤ **Principaux types de suivi :**

- ❖ Suivi de la mise en œuvre (moyens et stratégie) ;
- ❖ Suivi des résultats (résultats et impacts).

➤ **Des systèmes de suivi réussis**

Pour réussir, tout système de suivi a besoin de ce qui suit :

- ❖ Appropriation ;
- ❖ Gestion des données (Dispositif de collecte et de gestion de données),
- ❖ Entretien.
- ❖ Crédibilité

Etape 7 : Utilisation des informations pour l'évaluation

➤ **Evaluation signifie des informations sur les trois éléments suivants :**

- stratégie (Si nous faisons ce qu'il faut faire.) ;
- opération (Si nous faisons les choses comme il le faut.) ;

- apprentissages (S'il y a d'autres façons de faire).
- **L'évaluation, quand l'utiliser ?**
- chaque fois qu'il y a un résultat inattendu ou une performance aberrante qui nécessite une étude ou enquête complémentaire ;
- au moment où il est procédé à la répartition de l'allocation de budget ou de ressources au niveau des projets, programmes ou politiques ;
- au moment de prendre la décision d'étendre ou non une expérience pilote ;
- quand il y a une longue période sans amélioration et ce pour des raisons non clarifiées ;
- quand des programmes similaires fournissent des résultats divergents.

Etape 8 : Utiliser les résultats (conclusions/informations)

- **Rapporter les conclusions (présenter les informations)**
- **Quand analyser et présenter les données ?**
 - comparer les données relatives aux indicateurs, aux points de référence, aux objectifs et fournir ces informations dans des écrans d'affichage (supports) faciles à comprendre ;
 - comparer les informations actuelles avec les données passées et chercher les caractéristiques et les tendances ;
 - attention à ne pas tirer des conclusions générales basées sur peu d'informations: plus vous avez de données (d'informations), plus vous serez certain que les tendances sont réelles ;
 - Protéger le messenger: les gens qui livrent de fausses nouvelles/informations ne devraient pas être punis. Les conclusions controversées peuvent révéler de nouvelles tendances ou prévenir très tôt les chefs de projet sur des problèmes éventuels, leur permettant ainsi d'avoir le temps nécessaire pour trouver des solutions.

Etape 9 : Soutenir et maintenir le Système de Suivi et Evaluation Axé sur les Résultats (SSEAR) au sein de l'organisation.

- **L'utilisation des conclusions**

Les stratégies pour partager les informations sont entre autres :

- renforcer les médias ;
- appliquer la loi sur la "liberté d'information" ;
- instituer le gouvernement ;

- ajouter les informations aux sites internet internes et externes ;
- publier les rapports des budgets annuels ;
- impliquer la société civile et les associations citoyennes ;
- renforcer le contrôle législatif ;
- renforcer la cour des comptes ;
- partager et comparer les conclusions sur les résultats avec les partenaires de développement.

Etape 10 : Soutenir et maintenir le SSEAR au sein de l'organisation

➤ Maintenir le système de suivi-évaluation dans l'organisation

Les composantes essentielles et cruciales pour le soutien et le maintien :

- ☞ Demande ;
- ☞ rôles et responsabilités clairement définis ;
- ☞ informations crédibles et dignes de foi ;
- ☞ responsabilité ;
- ☞ capacité ;
- ☞ incitations.

CHAPITRE 2 : Présentation de l'organisation (CONAFE) et méthodologie de l'étude de l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE

Ce chapitre parlera de l'organisation et de la méthodologie de l'étude.

Section 1 : Présentation de la CONAFE

Cette étude présentera l'historique de la CONAFE, sa vision, sa mission, ses valeurs, son domaine d'intervention, son organisation, son organigramme, sa réalisation et enfin ses principaux résultats.

1.1. HISTORISQUE²⁶

Date de création	Décembre 2004
Raison sociale	Organisation Non Gouvernementale
Siège	Dakar
Vision	«Promouvoir un environnement favorable et durable pour le bien-être et le développement harmonieux de l'enfant au Sénégal, en Afrique et dans le monde ».
Mission	« Défendre, protéger et promouvoir des changements positifs pour la réalisation des droits de l'enfant ; constituer une force de proposition à l'échelle locale, nationale, régionale et internationale ; favoriser l'implication des enfants dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et programmes les concernant ».
Domaine d'activité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promotion et protection des droits de l'enfant et renforcement des capacités des acteurs; ✓ Production de la connaissance; ✓ Promotion de la participation des enfants; ✓ Suivi des engagements de l'Etat; ✓ Développement organisationnelle et mobilisation des ressources.
Valeurs	<p>La solidarité, l'intégrité, la redevabilité au service de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ l'intérêt supérieur de l'enfant;

²⁶ www.conafesenegal.org, consulté le 15 novembre 2017

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la vie, de la survie et du développement; ✓ la participation effective des enfants; ✓ respect du principe de non-discrimination.
Zone d'intervention	13 régions du Sénégal (sauf Kaffrine).

La CONAFE est une organisation de droits humains centrée sur l'enfant. Elle fait le suivi des engagements pris en 2002 par les Etats Africains et la communauté des ONG pour un «Monde Digne des Enfants» au sommet mondial pour le développement durable de Johannesburg. En tant que cadre fédérateur, elle joue un rôle de veille, de surveillance et d'interpellation pour la promotion et la protection des Droits de l'Enfant. Elle constitue une force de proposition à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale ; favoriser l'implication des enfants dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et programmes les concernant.

1.2. Références

Dans le cadre de son plaidoyer, la CONAFE se base sur les références des conventions ratifiées et signées par l'Etat Sénégalais qui sont :

- Convention Internationale des Nations-Unions relative aux Droits de l'Enfant (CIDE) de 1989 (articles 1 à 54) ;
- Charte Africaine des Droits et du Bien-Etre de l'Enfant (CADBE) ;
- Convention 138 sur l'âge minimum d'admission à l'emploi de 1973 ;
- Convention 182 sur les pires formes de travail des enfants de 1999 ;
- Convention relative aux Droits des Personnes Handicapés de 2006.

1.3. Organisation de la CONAFE

En tant que cadre fédérateur, elle joue un rôle de veille, de surveillance et d'interpellation pour la promotion et la protection des Droits de l'Enfants.

Elle regroupe plus d'une centaine d'Associations et ONG intervenant sur l'enfance dans treize (13) régions du Sénégal et structurée en quatre (04) bassins ou pôles de convergence ayant les mêmes spécificités thématiques :

BASSINS	THEMATIQUE
Ouest (Dakar et Thiès)	La mendicité, l'abus sexuel, le viol et l'état civil
Nord (Saint Louis, Louga et Matam)	Les mariages et grossesses précoces, la déperdition scolaire, la mutilation génitale féminine, la mendicité, le travail des enfants et l'état civil.
Centre (Diourbel, Kaolack, Kaffrine et Fatick)	la mendicité, la déperdition scolaire, le travail des enfants et l'état civil.
Sud et Sud-Est (Ziguinchor, Kolda, Sédhiou, Tambacounda et Kédougou)	les mariages et grossesses précoces, la déperdition scolaire, les abus sexuels, le travail des enfants, la mendicité, les enfants déplacés internes, les mutilations génitales féminines et l'état-civil.

1.4. Partenaires de la CONAFE

La CONAFE a pour partenaires les organisations d'appui à la promotion et à la protection des droits des enfants, le gouvernement du Sénégal et des organisations sous régionales :

- ☞ Organisations internationales et ONG : Save the Children International ; UNICEF, HCDH, Plan International, ActionAid, Child Right Connect ;
- ☞ Etat et démembrements : ETAT (MBGPE, MEN, CAPE, AF, MEFP etc.); Collectivités Territoriales ; Conseils municipaux ; Parlement National ; Justice ; Conseil Economique Social et Environnemental ;
- ☞ Société civile et médias : Samu social ; Association Humanitaire Tribune Des Enfants ; ONG Femme Enfance Environnement ; ONG Enfance et Paix ; SOS Village Enfants ; Presses (Radio, télévision, presse écrite) ; Secteurs privés (RSE) etc.

1.5. Réalisations de la CONAFE

Comme toute autre organisation, la CONAFE a réalisé beaucoup d'activités à travers les programmes et les projets. Depuis 2017, la CONAFE pilote la composante « Child Right Governance » du Projet SIDA de Save the Children. C'est un projet qui a une durée de 5 ans (2017-2021) et dont l'objectif global est de contribuer aux renforcements de la capacité des Etats de l'Afrique de l'Ouest pour satisfaire à leurs obligations globales de défendre les droits des enfants. Ce projet est venu à point nommé pour renforcer le plaidoyer et le suivi que la CONAFE mène en faveur des droits des Enfants au Sénégal.

Les réalisations de la CONAFE sont entre autres :

Participation des enfants

- ☞ mise en place et accompagnement des Conseils Consultatifs Départementaux des Enfants et Jeunes (CCDEJ) contre les violences faites aux enfants dans les régions d'intervention de la CONAFE ;
- ☞ élaboration du rapport des enfants sur la Charte Africaine des Droits et du Bien-Etre de l'Enfant ;
- ☞ rencontre et dialogue entre les enfants et les élus lors des débats d'orientation budgétaire pour la prise en compte de leurs droits etc.

Suivi et le plaidoyer

- ☞ l'adoption de la gratuité des soins des enfants de 0 à 5 ans ;
- ☞ la prise en compte des Droits de l'Enfant dans les politiques et orientations stratégiques des entreprises privées selon l'Observation Général N° 16 ;
- ☞ l'abrogation de la circulaire N°003564 MEN/SG/DMSG du 24 avril 1986 excluant les filles en état de grossesse à l'école ;
- ☞ mettre fin aux mariages d'enfants ;
- ☞ la présentation de rapport complémentaire de la société civile sur la Convention des Droits de l'Enfant (CDE) à Genève etc.

Renforcement des capacités

- ☞ des élus locaux sur la planification et la budgétisation sensible aux enfants en vue d'une meilleure intégration des Droits de l'Enfant dans les budgets des collectivités territoriales partenaires ;
- ☞ les entreprises privées sur les Droits de l'Enfant et les principes régissant les entreprises ;
- ☞ les acteurs institutionnels et sociaux sur le budget public en faveur des enfants etc.

Production

Production et capitalisation des bonnes pratiques sur la budgétisation sensible aux enfants et des vidéos sur des thématiques spécifiques tels que le mariage d'enfant.

Participation aux cadres de réflexion et d'action :

- ☞ célébration des événements spéciaux portant sur l'enfance (journée mondiale de l'Enfant Africain, du 16 juin, journée mondiale contre le travail des enfants du 12 juin) ;
- ☞ projets de loi en cours sur le code de l'enfant, l'Institution Défenseur des Enfants, le Parlement National des Enfants, le statut des « daaras » ;

- ☞ session spéciale des Nations-Unis consacrée à l'enfance, les sessions ordinaires du Comité Africain des Experts sur les Droits et Bien-Etre de l'Enfant, de la Commission Africaines des Droits de l'Homme et des peuples etc.

1.6. Les principaux résultats obtenus de la CONAFE

A l'issu de ses multitudes plaidoyers en faveur des enfants, la CONAFE a obtenu entre autres les résultats suivants :

- ☞ la plateforme dans le cadre de la RSE en faveur des enfants ;
- ☞ la circulaire N°004379 MEN/SE/DEMSG/DAJLD du 11 octobre 2007 qui offre désormais la possibilité aux filles tombées enceintes de reprendre leurs études après l'accouchement ;
- ☞ la gratuité des soins des enfants de 0 à 5 ans qui est entrée en vigueur le 1 octobre 2013 d'après les instructions du Président de la République lors du lancement officiel de la Couverture Maladie Universelle, 20 septembre 2013 ;
- ☞ présentation par les enfants des rapports complémentaires rédigés par eux-mêmes au comité des Experts à Genève en 2015 etc.

Dans le cadre de sa mission de plaidoyer et suivi général de la mise en œuvre des droits de l'enfant au Sénégal, la CONAFE continue à œuvrer pour relever les défis majeurs pour l'effectivité des droits de l'enfant en référence aux instruments juridiques internationaux et régionaux ratifiés par l'Etat Sénégalais afin que les actions concrètes et mesures efficaces soient prises pour les différentes thématiques telles que : la mendicité infantile, le maintien de l'âge du mariage à 16 ans pour les filles dans le code de la famille sénégalais, les grossesses précoces, l'adoption du projet de code de l'enfant, inclusion des enfants vivant avec un handicap etc. Elle est engagée à accompagner et contribuer à toute initiative visant au bien être de l'enfant.

Section 2 : Méthodologie de l'étude de l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE

Ce document a été rédigé sur la base des informations obtenues à partir des consultations et entretiens individuels avec les acteurs d'appui (Secrétaire Exécutive, les Chargés des Programmes, Assistant à la Communication, Assistant Comptable...), la recherche documentaire et des entretiens à travers un guide.

1.1. Champ d'investigation

Pour mieux cerner notre champ d'étude en vue d'obtenir des informations fiables et susceptibles d'enrichir l'objet de l'étude, le champ d'investigation se délimitera au niveau du siège de la CONAFE et dans les coordinations régionales d'interventions.

Pour mieux appréhender la planification, le système de suivi et évaluation de la CONAFE, la démarche suivante a été adoptée :

- un diagnostic de la démarche d'étude et de planification de la CONAFE en vue d'en dégager les forces et les faiblesses ;
- un diagnostic d'élaboration du système de suivi évaluation de la CONAFE en vue de dégager le processus d'élaboration des critères d'évaluation ;
- évaluer le processus d'élaboration d'indicateur et des critères d'évaluations de la CONAFE ;
- analyser le rôle des parties prenantes et des bénéficiaires dans le processus de planification, d'élaboration du système de suivi et évaluation.

1.2. Méthodes de collectes

Il s'agit ici de déterminer la méthode utilisée pour la collecte des données de notre étude.

1.2.1. Méthode, outils et sources d'information des collectes

La collecte de données s'est effectuée à travers trois (3) méthodes qui sont :

- la recherche documentaire qui a consisté à passer en revue : les outils existants de planification, suivi et évaluation, les rapports etc.
- une grille d'appréciation adressée aux personnes ressources et responsables de la CONAFE pour s'imprégner des stratégies de planification et d'élaboration du dispositif de planification, suivi et évaluation de la CONAFE ;
- un guide d'entretien adressé aux parties prenantes de la CONAFE.

1.2.2. Les personnes interviewées

Puisqu'il s'agit d'une approche qualitative avec grille d'appréciation, nous avons sélectionné des individus personnel de la CONAFE et autres membres des parties prenantes partenaires de la CONAFE, capable de pouvoir renseigner sur le processus de planification, suivi et évaluation en vigueur à la CONAFE.

Au total, six (6) individus ont été interviewés :

- la secrétaire exécutive ;
- l'assistant comptable ;
- les chargés de programme (au nombre de 3) ;
- le consultant interne de la CONAFE.

A ces personnes, il a été administré la grille d'appréciation du personnel interne (Cf. Annexe) Pour les membres des parties prenantes partenaires, il a été administré le guide d'entretien des parties prenantes (CF. Annexe) à quatorze (14) individus dont deux (2) issus des partenaires techniques et financiers et douze (12) autres individus issus des associations membres de la CONAFE .

1.2.3. Méthodes d'analyse

Pour l'analyse des données recueillies deux méthodes s'offrent à nous : la méthode quantitative et la méthode qualitative. Ces données sont traitées manuellement pour les données qualitatives du guide d'entretien des membres de la CONAFE par la technique de l'analyse de contenus. Concernant les données quantitatives de la grille d'appréciation du personnel interne, le dépouillement a été fait avec le logiciel Excel.

En résumé, la première partie de l'étude a permis de faire une analyse théorique des différents concepts clés liés au thème. Elle a permis également de présenter successivement la CONAFE et la méthodologie. Cette dernière nous permettra d'entamer la deuxième partie.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE
DE L'AMELIORATION DU SYSTEME DE
SUIVI ET EVALUATION DE LA CONAFE**

La deuxième partie sera consacrée à la présentation de notre démarche sur le terrain ainsi qu'à leur analyse. Nous y ferons également des recommandations à la CONAFE pour une meilleure maîtrise du système de planification, suivi et évaluation.

CHAPITRE 3 : Présentation des résultats sur l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE.

Dans ce chapitre nous décrirons les processus de planification, suivi et évaluation tel que pratiqué actuellement à la CONAFE, ainsi que les résultats des grilles d'appréciation par les acteurs internes et les parties prenantes membres sur le processus de planification et suivi – évaluation.

Section 1 : Description de la pratique actuelle au sein de la CONAFE

La présente section, consiste à décrire les processus actuels de planification, suivi et évaluation de la CONAFE.

1.1. Processus de la planification

Dans le cadre de son processus de planification, la CONAFE se réfère à son programme quinquennal négocié avec ses partenaires qui constitue le cadre d'orientation pour la réalisation des activités. Cette planification se fait d'une manière inclusive car l'information concernant la date fixée pour cet exercice est partagée par la Secrétaire Exécutive au personnel concerné du Secrétariat Exécutif y compris les coordonnateurs régionaux.

Au début de chaque année, les Chargés des Programmes, l'Assistant Comptable et la Secrétaire Exécutive qui joue le rôle de coordonnatrice des programmes, se retrouvent. Cette équipe exécutive propose une planification annuelle, en rapport avec les priorités et les ressources disponibles, de laquelle est extraite la planification semestrielle. Cette planification annuelle est faite au niveau central par le Secrétariat Exécutif qui par la suite envoie le draft, qui à ce stade constitue un document de cadrage, aux Coordonnateurs Régionaux. Ces derniers se retrouvent pour discuter des activités selon les réalités de leurs régions respectives. Chaque Chargé de Programme est responsabilisé par nature d'activité afin de mieux savoir l'évolution des dites activités planifiées et d'agir en cas de blocus.

Il faut noter que le Secrétariat Exécutif de la CONAFE partage ce plan de travail avec les coordonnateurs régionaux afin de préparer aussi l'atelier de planification durant lequel chaque région aura une idée précise des activités qui la concerne et viendra avec des observations surtout pour la périodicité. Cet atelier permet aux responsables de valider ladite planification.

Une fois qu'ils regagnent leurs régions respectives, les coordonnateurs font la restitution auprès des autres membres de la coordination régionale et se partagent les rôles et responsabilités.

Cette planification est récapitulée dans un tableau comportant huit (8) colonnes avec les éléments suivants :

1. colonne activité : Elle désigne la nature de différentes tâches en cours d'exécution. Par exemple la rencontre prévue dans le cadre de suivi et plaidoyer auprès des autorités compétentes pour le dépôt de rapport périodique de CADBE ;
 2. colonne de budget : Elle montre le montant chiffré affecté par nature d'activité ;
 3. colonne niveau : elle précise le lieu de la réalisation des activités, si c'est sur le plan national ou régional ;
 4. colonne période : elle indique la durée de la réalisation des activités ;
 5. colonne indicateur : elle caractérise ce qui peut être mesuré pour évaluer une intervention en termes de réalisations. Exemple deux (2) rencontres avec les autorités et deux (2) comptes rendus issus de ces rencontres.
 6. colonne Acteurs/ cibles : elle désigne les personnes impliquées ou qui sont concernées dans la réalisation des activités ;
 7. colonne responsable : elle désigne les personnes en charge des activités ;
 8. colonne observation : elle indique les éventuels changements par rapport à ce qui a été planifié.
- ❖ Exemple de planification et de cadre logique du Projet « Child Right Governance » ci-dessous.

Tableau 2 : Outil de planification semestriel du projet « Child Right Governance »

Activités	Niveau	Période	Indicateurs	Acteurs/cibles	BUDGET	Responsables	Observations
SEMESTRE 2 : AOUT- DECEMBRE							
OG: LA CAPACITE DES ETATS D'AFRIQUE DE L'OUEST EST AMELIOREE POUR SATISFAIRE A LEURS OBLIGATIONS GLOBALES DE DEFENDRE LES DROITS DES ENFANTS							
SUBTHEME 1 : MONITORING AND DEMANDING CHILD RIGHTS							
R4 : la responsabilité de l'Etat vis-à-vis des mécanismes internationaux et régionaux de surveillance des droits de l'homme et des enfants s'est améliorée							
<i>Suivi Rapport Périodique</i>							
<i>Participation aux cadres de réflexion et de partage :</i>							

Source : documentation de la CONAFE

Tableau 3: Exemple de Cadre Logique du projet « Child Right Governance »

THEME: CHILD RIGHTS GOVERNANCE				
CADRE LOGIQUE SENEGAL & GAMBIA				
Activités	Indicateurs	Responsables	Activités CONAFE vs Cadre Logique	Budget SIDA 2016 CONAFE (XOF)
OG: D'ici 2016, la CONAFE et la CPA contribueront à l'amélioration de la responsabilité des Etats du Sénégal et de la Gambie dans l'application de la CDE, la CADBE et autres instruments régionaux et internationaux relatifs aux droits humains protégeant l'enfant, et à l'autonomisation des enfants à faire valoir leurs droits.				
SUB-THEME 1: SUIVI ET EXIGENCE DES DROITS DE L'ENFANT AVEC LES ENFANTS				
OS 1 : Le suivi et l'exigence des droits de l'enfant sont effectifs au Sénégal et en Gambie grâce aux coalitions nationales y compris les enfants				

R.1.1. Au Sénégal et en Gambie, la coalition nationale pour l'enfance conduit des initiatives de plaidoyer sur au moins 3 recommandations sur la protection, l'éducation et la santé				
A.1.1.1. Sensibilisation au niveau communautaire sur les questions de droits de l'enfant et les recommandations des comités consignées dans un plan de suivi				
A.1.1.2. Soutenir les enfants pour qu'ils jouissent de leurs droits à la protection, à l'éducation et à la santé dans les interventions des communautés (accès au certificat de naissance, aux services de santé, à la scolarisation / réinsertion, à la réintégration familiale, etc.)				

Source : documentation de la CONAFE

1.2. Processus de suivi et évaluation

Dans le cadre de suivi et évaluation des activités, la CONAFE se réfère au cadre logique qui est un document qui donne un aperçu complet des objectifs, des activités et des ressources. Il y a aussi des outils élaborés et stabilisés tels que la fiche technique, le canevas de rapport d'activités, le canevas de compte-rendu réunion de coordination, le plan de mission annuel, le canevas des réunions du Conseil d'Administration et du Bureau du Conseil d'Administration. Parmi ces outils, la fiche technique qui est utilisée depuis des années dans le cadre de suivi et des réalisations de la majorité des activités. C'est à travers cette fiche que les coordinations régionales proposent leurs différentes activités conformément aux objectifs du cadre logique. Après avoir rempli les fiches techniques respectivement par région, les coordonnateurs régionaux envoient ces fiches aux Chargés des Programmes du Secrétariat Exécutif qui font les suivis respectifs.

Une fois que les Chargés des Programmes reçoivent les fiches techniques, ils les analysent tout en se référant aux activités planifiées et aux objectifs. Dans le souci de la bonne marche des activités, ils font leurs annotations et donnent des orientations techniques à travers les analyses ; et si nécessaires ils renvoient les fiches techniques aux coordonnateurs afin qu'ils prennent connaissance avant de les valider. Une fois que ces fiches techniques sont validées, elles sont transférées à la Secrétaire Exécutive pour son approbation. Après son approbation, l'Assistant Comptable transfère les fonds aux coordonnateurs respectifs pour la réalisation des activités.

Il faut noter que les Chargés des Programmes effectuent des visites de terrain dans les régions couvertes par le programme de la CONAFE pour s'imprégner de la réalité.

La fiche technique qui est un instrument de mise en œuvre comporte les éléments suivants :

- ◆ intitulé de l'activité ;
- ◆ objectifs visés ;
- ◆ résultats attendus ;
- ◆ nombre des participants ;
- ◆ indicateurs ;
- ◆ durée de l'activité ;
- ◆ lieu de réalisation de l'activité ;
- ◆ tâches (par les coordonnateurs ou les permanents).

Après la réalisation des activités, les coordonnateurs envoient, avec l'appui des permanents pour les régions qui en disposent, les rapports d'activités ou comptes rendus selon la nature des activités aux Chargés des Programmes pour l'aspect technique.

Ces derniers les exploitent conformément aux fiches techniques validées. Il est question de vérifier si les indicateurs ainsi que les résultats ont été obtenus. Chaque Chargé de Programme fait le suivi rapproché des activités qui lui ont été confiées pour s'assurer du bon déroulement afin d'avoir les rapports d'activité ou comptes rendus à temps. En exploitant ces rapports, les Chargés des Programmes recueillent les données quantitatives et qualitatives et les compilent afin de les soumettre à la Secrétaire Exécutive pour appréciation. Ces données techniques sont traitées et compilées mensuellement. Il faut noter que pour la soumission des rapports (trimestriel, semestriel et annuel) aux bailleurs, l'équipe exécutive utilise les canevas de rapport de ces derniers. Le travail de l'équipe exécutive met en exergue notamment le niveau d'exécution des activités, le niveau d'atteinte des résultats, les contraintes, les leçons apprises etc.

En ce qui concerne la gestion financière, les coordonnateurs envoient d'abord les propositions budgétaires à l'Assistant Comptable qui les analyse puis les valide par rapport à l'ampleur des activités. Ensuite, les fonds sont transférés pour la réalisation des activités avec des indications claires. Après la réalisation des activités, les coordonnateurs régionaux envoient les pièces justificatives des dépenses effectuées sur les fonds transférés à l'Assistant Comptable. Ce dernier, traite les données financières à travers les logiciels de traitement Excel et Saga. Les rapports financiers sont envoyés mensuellement, trimestriellement, semestriellement puis annuellement aux bailleurs de fonds sous la supervision de la Secrétaire Exécutive.

Section 2 : Présentation des résultats sur l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE

Cette section présente les résultats susmentionnés.

1.1. Définition de la méthode de collecte et de traitement des données

La présente section expose la méthode de collecte et du type de données utilisées, la méthode de traitement des données et celle de l'interprétation des résultats.

1.2. Collecte et de traitement des données

Dans le cadre de notre étude, le recueil des informations a été fait à travers l'élaboration d'une grille d'appréciation et d'un guide d'entretien. En effet, il s'agit de la collecte des données d'ordre qualitatif et quantitatif permettant d'apprécier le système de planification et de suivi et évaluation sur la base des variables, des indicateurs et des critères.

Pour la grille, chaque variable est analysée à travers des critères. Chaque critère est apprécié sur une échelle de mesure avec Cinq (5) échelons allant de 1 à 5 : 1 pour « Faible » ; 2 pour « passable » ; 3 pour « Assez-bien » ; 4 pour « Bien » ; 5 pour « Très bien ». La note moyenne obtenue pour chaque critère est égale à la somme des scores de tous les répondants à ce critère divisé par le nombre total des répondants à ce critère.

$$\text{Note moyenne par critère} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{note par critère}}{\text{nombre des répondants par critère}}$$

$$\text{Note de la variable} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{note moyenne par critère}}{\text{nombre de critère de la variable}}$$

1.2.1. Méthode de traitement et d'interprétation des résultats

Les données recueillies ou collectées ont été traitées avec les logiciels Excel et Word. Les résultats obtenus par critères et par variables tels que décrits ci-dessus permettent d'apprécier le système de planification et de suivi et évaluation de la CONAFE.

1.3. Présentation des résultats

1.3.1. Présentation des résultats de la grille d'appréciation

Les résultats sont présentés par variable dans un tableau structuré. Ainsi chaque variable et chaque critère sera représenté par sa note moyenne d'appréciation obtenue à partir des méthodes de calcul ci-dessus. Sur un total de six (6) personnes ayant reçues la grille d'appréciation, quatre (4) ont pu répondre de manière exhaustive.

Tableau 4: Tableau de résultats

N°	Critère	SCORES					Score moyen par critère et par variable
		1	2	3	4	5	
Variable : Connaissance par les membres de la CONAFE							3,33
1	Connaissance de la vision de la CONAFE par les membres	1		2	1		2,75
2	Connaissances de la mission de la CONAFE par les membres			1	3		3,75
3	Connaissance des valeurs de la CONAFE par les membres			2	2		3,5
Variable : Participation des parties prenantes							4,42
4	Engagement des membres de la CONAFE				1	3	4,75
5	Participation inclusive des enfants dans les activités				1	3	4,75

6	Appropriation des activités par les enfants / membres de la CONAFE			2	1	1	3,75
Variable : Planification							3,44
7	Existence des outils de planification			1	1	2	4,25
8	Participation des bénéficiaires (les enfants) dans la planification	1	2			1	2,5
9	Mise en place d'une équipe restreinte de la planification	2			1	1	2,75
10	Respect de la planification				1	1	4,5
11	Ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires au suivi définies	1		1	2		3
12	Rôle du comptable dans la planification				1	3	4,75
13	Difficultés rencontrées lors de la planification	1		2	1		2,75
14	Difficultés dans la mise en œuvre de la planification		2	1	1		2,75
15	Suivi et évaluation régulière des plannings		1		2	1	3,75
Variable : Organisation							4,17
16	Tâches de chaque acteur du suivi bien décrites				1	3	4,75
17	Chronogrammes des activités de suivi intégré au plan semestriel des activités				1	3	4,75

18	Moyens (humains, matériels et financiers) mis à la disposition des acteurs du suivi à temps	1		2		1		3
Variable : Direction et Contrôle								4,05
19	Fréquence des réunions de l'équipe programme				1	3		4,75
20	Existence de bonnes relations de travail entre les acteurs du suivi					4		5
21	Responsabilisation des acteurs du suivi				3	1		4,25
22	Renforcement des capacités des acteurs du suivi		2		1	1		3,25
23	Application des recommandations issues du suivi-évaluation			2				3
Variable : Dispositif de Suivi et évaluation								3,07
24	Existence d'un plan de suivi et évaluation		3	1				2,25
25	Existence des outils de suivi et évaluation			1	1	2		4,25
26	Disponibilité d'un budget mis en place pour le suivi-évaluation	3				1		2
27	Degré d'intervention de l'homme dans la collecte, le traitement ou la diffusion de l'information			2	2			3,5
28	Compétence des ressources humaines au service du suivi-évaluation			1	3			3,75
29	Données de référence sont collectées à partir d'une évaluation ex ante	1			2			3

30	Données de référence sont collectées à partir d'une étude documentaire	1	1		2		2,75
Variable : Collecte et traitement de données							3,56
31	Pertinences des indicateurs			1	3		3,75
32	Existence de deux types d'indicateurs (qualitative et quantitative)				3	1	4,25
33	Données à collecter portant sur les ressources, les activités et les résultats y compris les hypothèses		1	1	2		3,25
34	Outils et méthodes de collecte définis		1	1	1	1	3,5
35	Sources de données à collecter identifiées				3	1	4,25
36	Moyens de communication entre les acteurs de la collecte, du traitement et de l'analyse définis	1	1	1	1		2,5
37	Périodicité de la collecte de données du suivi est déterminée		1	1		1	3,33
38	Traitement manuel ou informatique des données définies		1		2		3,67
Variable : Définition des responsabilités-fiabilisation-conservation et diffusion							2,85
39	Responsables de la collecte de données et d'analyse de l'information définis		1	2		1	3,25
40	Existence de logiciel de traitement de données de suivi-évaluation	3			1		1,75

41	Existence du responsable de la collecte de données			2	2		3,5
42	Existence d'un calendrier clairement défini pour la collecte de données			1	2	1	4
43	Fréquence de collecte de données			1	2		3,67
44	Respect du calendrier de collecte et de diffusion des données			2	1		3,67
45	Existence d'un « Share drive » pour le stockage de données	4					1
46	Données sont organisées et archivées		1	1	1		3
47	Accès facile des données et de la transmission des informations aux acteurs	3			1		1,75
48	Existence de rapports de suivi-évaluation et leur diffusion	1	1	1			2
49	Fréquence partage d'informations avec les parties prenantes			2	1	1	3,75

Source : données d'enquête.

1.3.2. Présentation de résultat de guide d'entretien des parties prenantes

Sur un effectif de quatorze enquêtés, nous avons reçu la réponse de onze (11) personnes.

L'enquête relative aux parties prenantes relève qu'au niveau du système de la planification de la CONAFE, en ce qui concerne l'implication des coordonnateurs régionaux et membres y compris le partenaire technique et financier (Save the Children), seul un enquêté (une seule localité) estime n'être pas entièrement impliqué dans le processus. En effet, selon leur appréciation, une implication suppose que l'on soit associé dès le début du processus c'est-à-dire au moment d'élaborer le draft qui constitue le document de cadrage. Donc hormis cette seule personnes, la majeure partie des enquêtés mentionnent être impliqués dans ledit processus ; d'après eux, leur implication s'explique par le fait de se prononcer sur les activités avant leur exécution. Aussi, la planification est participative et basée sur le plan stratégique et le plan d'action pluriannuel d'autant plus qu'elle implique toutes les coordinations régionales, les enfants et le partenaire technique et financier en vue d'une meilleure appropriation des activités des différents projets.

L'étude relative aux difficultés rencontrées lors de la planification a montré que 100% des enquêtés affirment l'existence de bon nombre de contraintes, notamment :

- la centralisation du pouvoir décisionnel avec une influence considérable dans la planification ;
- la non prise en compte des spécificités dans certaines localités ;
- l'absence de certains acteurs ;
- le manque de données statistiques fiables ;
- les retards dans l'élaboration, la validation des fiches techniques et la mise en œuvre des activités ;
- la faiblesse des ressources financières ;
- la survenance d'événements imprévus en cours de mise en œuvre etc.

Ces difficultés démontrent encore une fois la pertinence de l'étude pour améliorer le système de planification.

L'analyse du système de communication entre la CONAFE et les acteurs a montré que la totalité des 11 enquêtés stipulent bien qu'un canal d'échange et de partage d'informations est mis en place. En effet, la CONAFE et ses acteurs parviennent à répondre aux besoins d'informations grâce à la vulgarisation des préoccupations de ses membres à travers une politique interne et un responsable en communication. Les moyens d'échange sont : l'e-mail, le téléphone etc. En

outre, pour rendre compte des résultats de ses différentes activités, la CONAFE organise des ateliers de partage et de capitalisation des expériences, élabore des rapports et organise des missions de suivi et évaluation.

La plupart des enquêtés ont approuvé la performance du système de suivi et évaluation. Cependant, malgré l'existence de certains documents de suivi et évaluation, des difficultés ont été identifiées par nos enquêtés dans le système de suivi-évaluation de la CONAFE. En effet, l'efficacité, la pérennité, l'irrégularité de la collecte et du partage de l'information, et l'insuffisance de ressources (personnel qualifié, moyens financiers...) sont les difficultés qui ont le plus attiré l'attention des enquêtés.

Ainsi, la totalité des enquêtés ont approuvé la performance du système de suivi et évaluation mais ont laissé entendre que le partage et l'amélioration du système souffre d'opérationnalité et de la collecte de l'information. La revue de ces éléments permettra une bonne appropriation par l'ensemble des acteurs.

Cependant, l'amélioration du système de suivi et évaluation de la CONAFE reste une de préoccupation de ses acteurs internes et externes.

CHAPITRE 4: Analyses et recommandations

Il s'agit ici d'analyser les résultats et faire les recommandations.

Section 1 : Analyses des résultats

Conformément à nos résultats, nous allons analyser d'une manière générale les variables puis respectivement les critères de ces variables.

Chaque variable a pour score notamment :

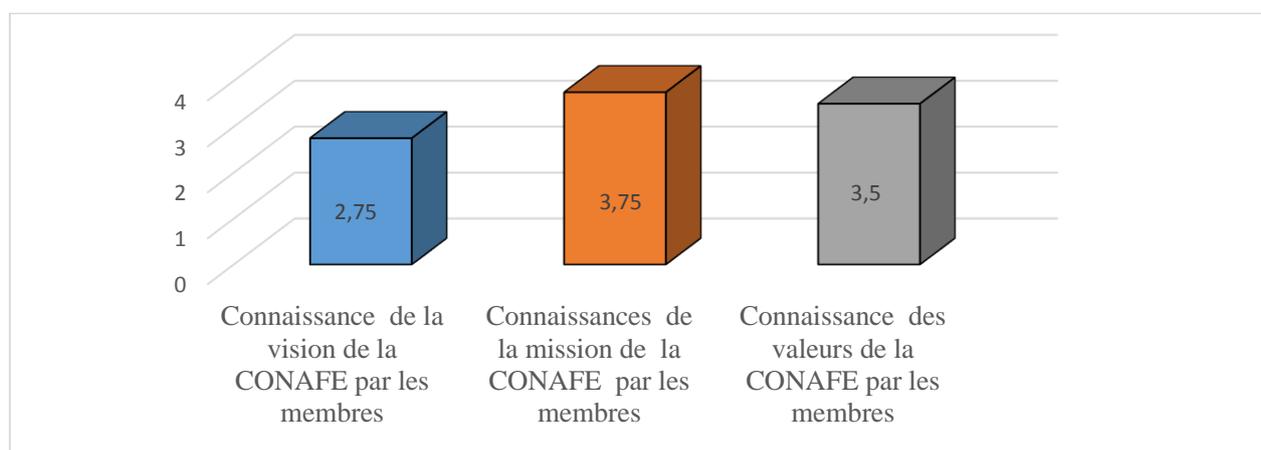
- connaissance par les membres de la CONAFE : **3,33** ;
- participation des parties prenantes : **4,42** ;
- planification : **3,44** ;
- organisation : **4,17** ;
- direction et contrôle : **4,05** ;
- dispositif de suivi et évaluation : **3,07**
- collecte et traitement de données : **3,56** ;
- définition des responsabilités-fiabilisation-conservation et diffusion : **2,85**.

D'une manière globale, les variables sont bien appréciées (tous les scores sont supérieurs à la moyenne qui est de 2,5 sur 5) le plus élevé de ces scores est **4,42** (participation des parties prenantes). Le score le plus faible est **2,85** (définition des responsabilités-fiabilisation-conservation et diffusion).

1.1. Variable : connaissance par les membres de la CONAFE

La connaissance des aspects tels que : la vision, la mission et les valeurs d'une organisation est très importante. C'est pourquoi nous allons mesurer le degré de cette connaissance par les membres de la CONAFE selon la **figure n° 5** ci-après.

Figure 3 : Connaissance par les membres de la CONAFE

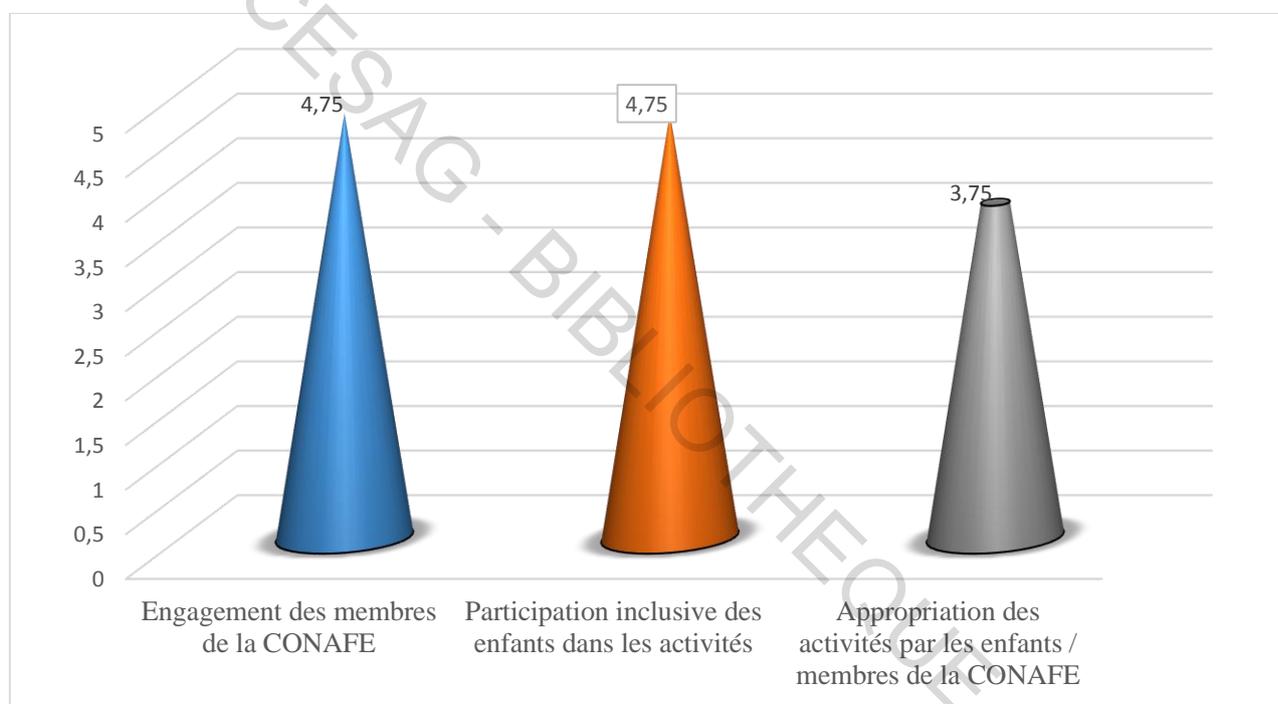


Le résultat montre que d'une manière globale cette variable est très bien appréciée car elle a pour note **4,42 sur 5**. En ce qui concerne la connaissance sur la mission de la CONAFE, elle a pour score **3,75** donc elle est bien appréciée ainsi que la connaissance des valeurs par les membres de la CONAFE qui a pour score **3,5**. Par contre la connaissance de la vision par les membres de la CONAFE a le plus petit score par rapport aux deux (2) critères mais ce score dépasse la moyenne, la note est de **2,75**, donc elle est assez bien appréciée.

1.4. Variable : participation des parties prenantes

L'implication des parties prenantes dans les activités de la CONAFE est représentée par la figure ci-dessous.

Figure 4 : Participation de la partie prenante.



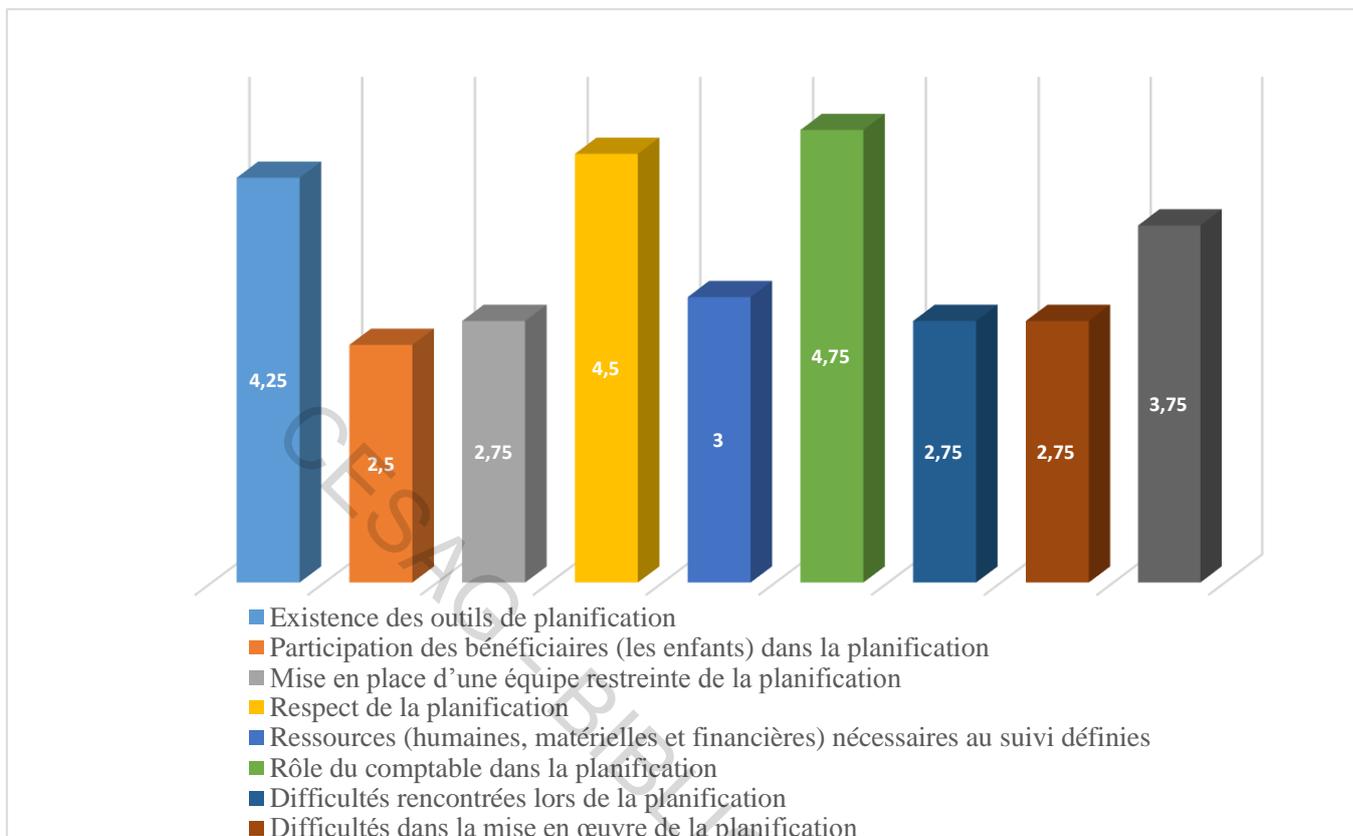
Source : auteur du mémoire.

D'après les résultats, cette variable est bien appréciée car elle a pour note **3,33 sur 5**. Elle est composée de trois (3) critères. Les deux (2) critères (engagement des membres de la CONAFE) et (participation inclusive des enfants dans les activités) ont pour note respectivement **4,75** donc ces derniers sont très bien appréciés tandis que le troisième critère (l'appropriation des activités par les enfants et membres de la CONAFE) a pour note **3,75** est bien apprécié mais il y'a une nécessité d'amélioration. La **figure n°6** ci-dessus en donne illustration.

1.5. Variable Planification

La représentation des différents critères de la planification est la suivante :

Figure 5 : Planification



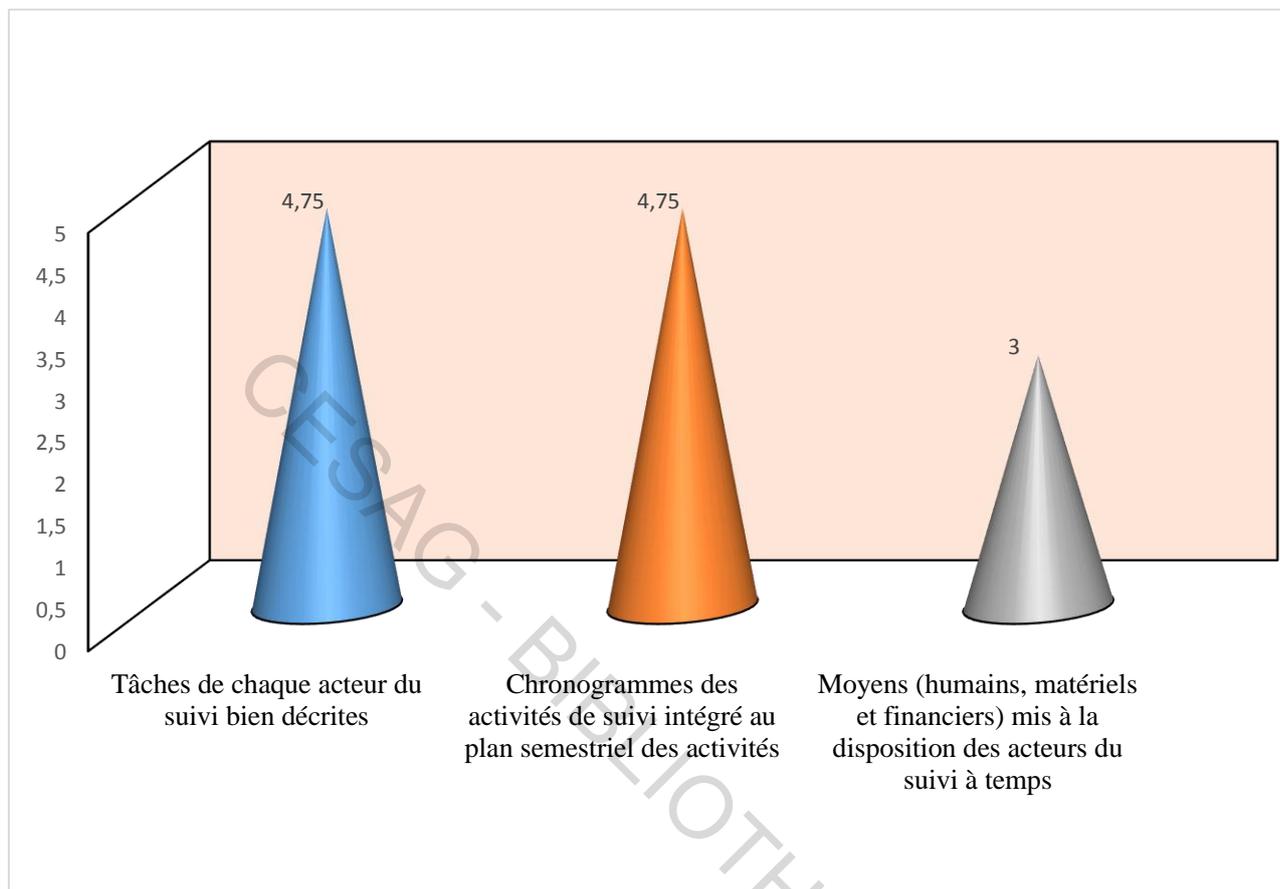
Source : auteur du mémoire.

Cette variable est bien appréciée dans l'ensemble car elle a pour note **3,44** sur **5**. Elle est constituée de neuf (9) critères. Le score le plus élevé parmi ces critères est celui de rôle du comptable dans la planification est de **4,75** sur **5** donc il est jugé très bien. Les critères notamment l'existence des outils et le respect de la planification ont pour scores respectivement **4,25** et **4,5** sur **5** donc ils sont très bien appréciés. Le critère suivi et évaluation régulière des plannings a un score de **3,75** donc il est bien apprécié. Le critère ressources (humaines, matérielles et financières) a pour note **3** ; il est assez-bien apprécié. Par contre, les critères suivants qui ont pour note respective : participation des bénéficiaires (les enfants) dans la planification (**2,5**), mise en place d'une équipe restreinte de la planification (**2,75**) et difficultés rencontrées lors de la planification (**2,75**) sont les moins bien appréciés parmi les autres. Ces critères nécessitent d'être améliorés.

1.6. Variable : Organisation

La figure suivante représente la variable organisation.

Figure 6 : Variable Organisation



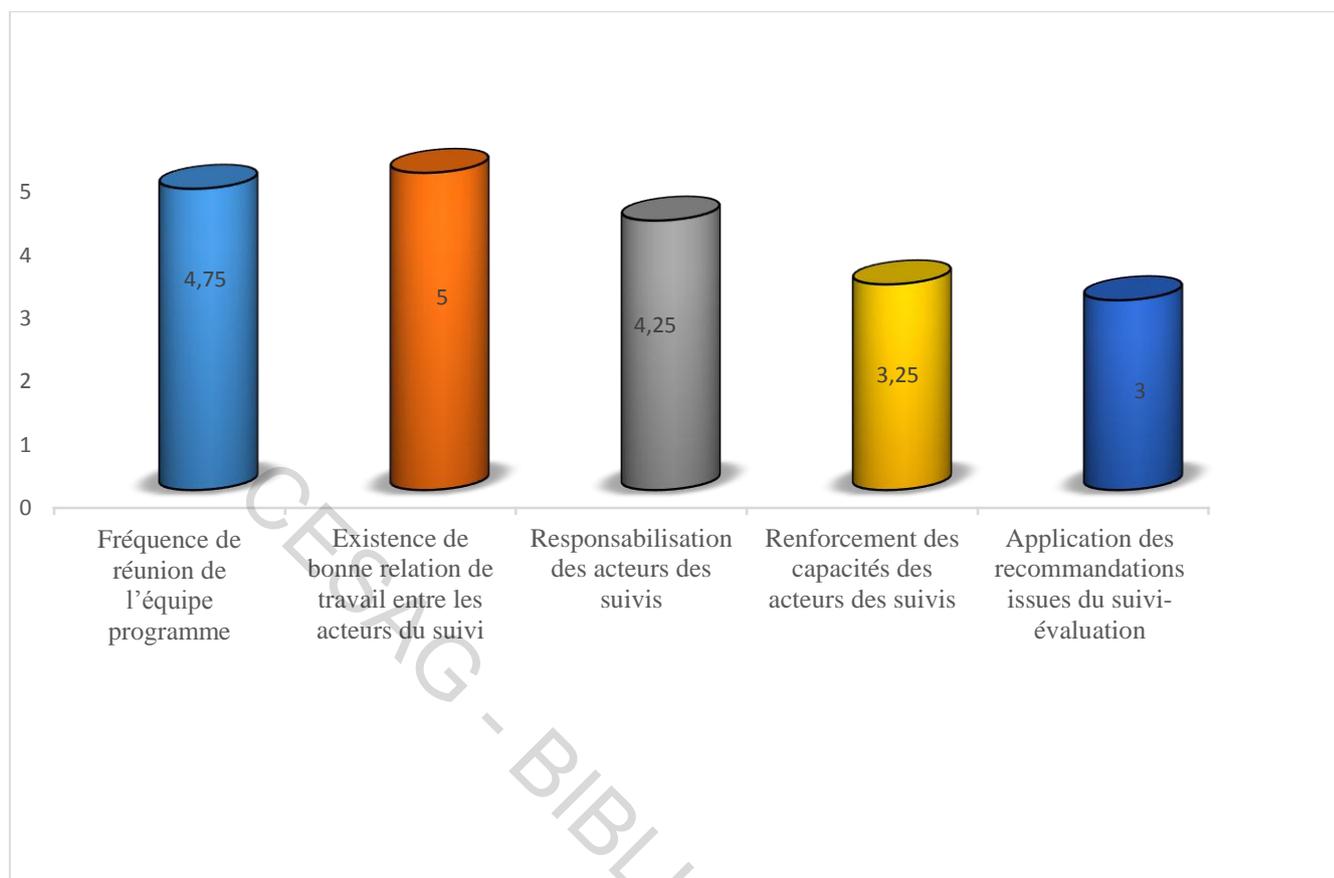
Source : auteur du mémoire.

Le résultat montre que de cette variable a pour note globale **4,7 sur 5** donc elle est bien appréciée. Elle est composée de trois (3) critères. Les critères (les tâches de chaque acteur du suivi bien décrites) et (les chronogrammes des activités de suivi intégré au plan semestriel des activités) ont respectivement comme score **4,75**. Ils sont très bien appréciés tandis que le critère moyen (humain, matériel et financier) mis à la disposition des acteurs du suivi à temps à pour score **3** donc il est assez bien apprécié. Ce dernier critère a besoin d'être amélioré.

1.7. Variable : Direction et contrôle

La figure suivante représente la variable direction et contrôle.

Figure 7 : Direction et Contrôle



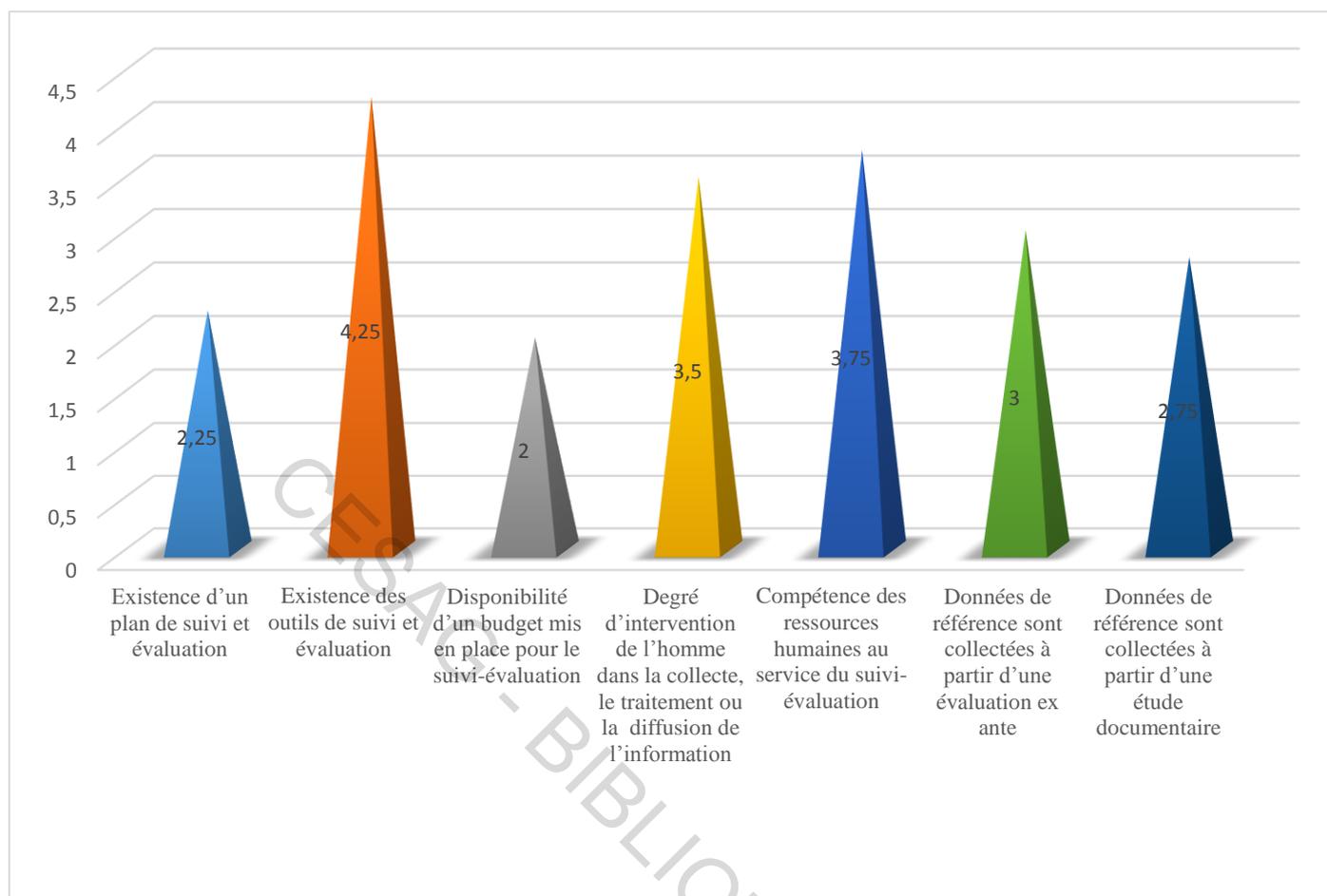
Source : auteur du mémoire.

Cette variable a pour note générale **4,05 sur 5**. Elle a été analysée sur cinq (5) critères. Elle est très bien appréciée ; cela démontre que le management joue bien ses rôles. Parmi ces critères, le plus élevé (l'existence de bonne relation de travail entre les acteurs de suivi) a pour score **5**, donc il est très bien apprécié. Aussi, les deux (2) autres critères (fréquence de réunion de l'équipe programme) et (responsabilisation des acteurs suivis) ont respectivement des scores **4,75** et **4,25** donc ils sont très bien appréciés. Les deux derniers critères renforcement des capacités des acteurs des suivis et application des recommandations issues de suivi-évaluation ont respectivement pour note **3,25** et **3** donc ils sont assez bien appréciés. D'où ces derniers critères peuvent être améliorés. La **figure 9** ci-dessus en donne illustration.

1.8. Variable : Dispositif de Suivi et évaluation

La représentation graphique ci-après montre le dispositif de suivi et évaluation.

Figure 8 : Dispositif de Suivi et évaluation



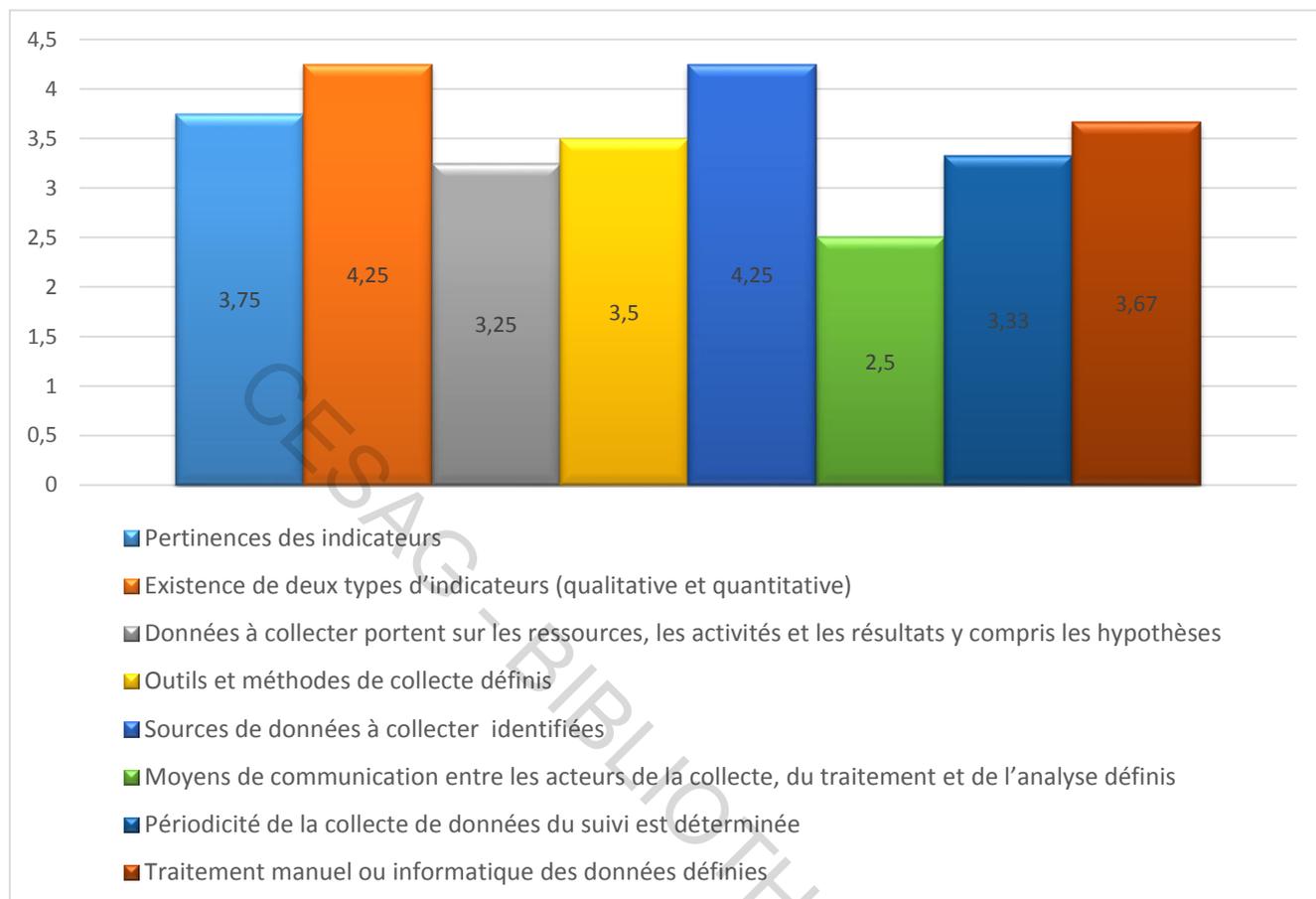
Source : auteur du mémoire

Le résultat global de cette variable est assez-bien apprécié car il a pour note **3,07 sur 5**. Cette variable est composée de sept (7) critères. Le score le plus élevé **4,25** correspond au critère existence des outils de suivi et évaluation, donc il est très bien apprécié. Les critères compétence des ressources humaines au service du suivi-évaluation, degré d'intervention de l'homme dans la collecte, le traitement et diffusion des données et données de références qui sont collectées à partir d'une évaluation ex ante ont respectivement des scores **3,75 ; 3,5 et 3** donc ils sont assez-bien appréciés. Les deux (2) autres critères à savoir données de références collectées à partir d'une étude documentaire et existence d'un plan de suivi et évaluation qui ont respectivement **2,75 et 2,25** sont jugés passables. Le plus faible score de ces critères est **2** et correspond au critère disponibilité d'un budget mis en place pour le suivi-évaluation. Ce dernier critère mérite une attention particulière pour combler le gap car son score est en dessous de la moyenne. En bref, cette variable peut être améliorée davantage.

1.9. Variable : Collecte et traitement des données

La collecte et le traitement des données sont représentés par la figure ci-dessous.

Figure 9: Collecte et traitement des données.



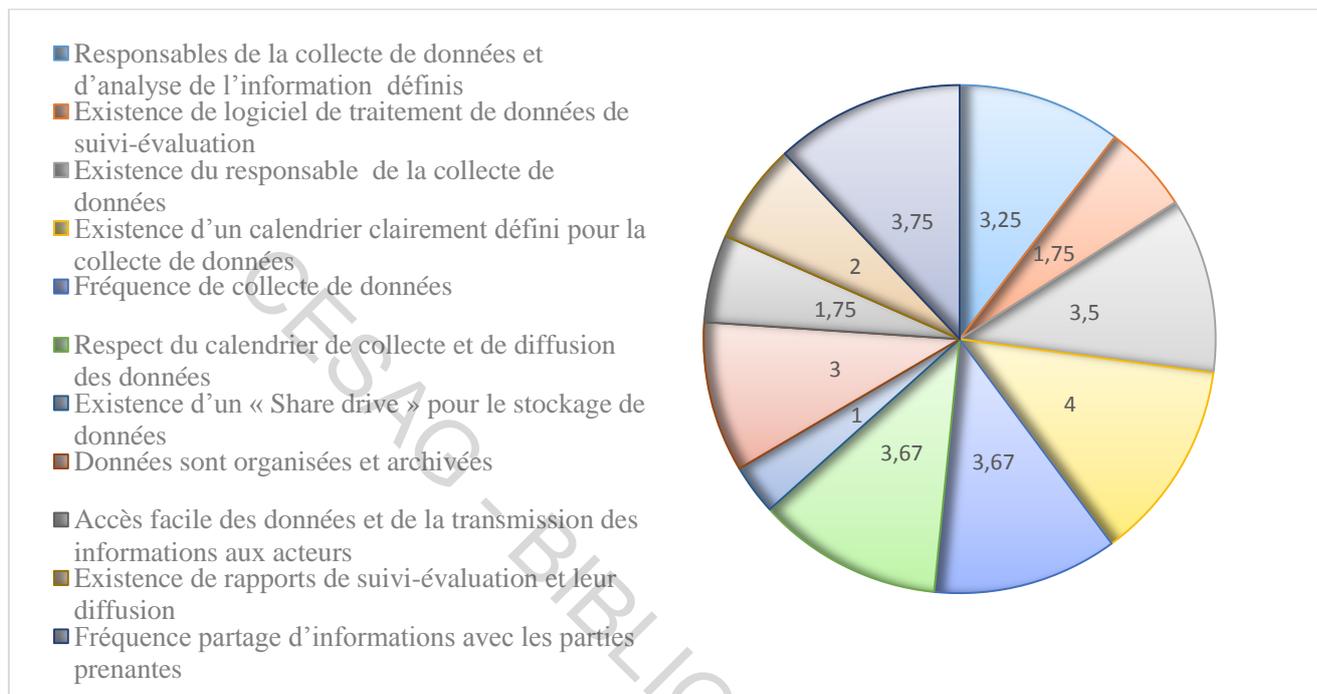
Source : auteur du mémoire.

Le résultat montre d'une manière globale que cette variable a pour score **3,56** sur **5** donc elle est assez bien appréciée. Elle est composée de huit (8) critères. Le score le plus élevé des critères est **4,25** qui correspond aux deux critères qui sont : existence de deux types d'indicateurs (qualitative et quantitative) et sources des données à collecter identifiées, donc ils sont très appréciés. Les critères notamment : pertinences des indicateurs, données à collecter portant sur les ressources, les activités et les résultats y compris les hypothèses, outils et méthodes de collecte définis, source de données à collecter identifiées et traitement manuel ou informatique des données définies, donc ils sont assez bien appréciés. Le score le plus bas des critères est **2,5** à savoir moyens de communication entre les acteurs de la collecte, du traitement et de l'analyse définis est jugé passable. Ce dernier critère peut être amélioré pour que la variable soit bien appréciée.

1.10. Variable : Définition des responsabilités-fiabilisation-conservation et diffusion

La représentation graphique ci-dessous montre les critères de la variable définition des responsabilités-fiabilisation-conservation et diffusion.

Figure 10 : Variable : Définition des responsabilités-fiabilisation-conservation et diffusion



Source : auteur du mémoire.

D'une manière globale, le résultat de cette variable est assez-bien apprécié car il a pour note **2,85** sur **5** qui dépasse la moyenne. Cette variable est constituée de onze (11) critères. Le score le plus élevé **4** correspond au critère existence d'un calendrier clairement défini pour la collecte de données, donc il est bien apprécié. Les critères fréquence de collecte de données, respect du calendrier de collecte et de diffusion des données, existence d'un responsable de collecte de données, fréquence de partage d'informations avec les parties prenantes ont respectivement **3,67 ; 3,67 ; 3,5** et **3,75** donc ils sont bien appréciés. L'un de ces critères, précisément données sont organisées et archivées a pour score **3** donc, il est assez-bien apprécié. Par contre les quatre (4) ont obtenu des scores très faibles (**1** pour existence d'un « Share drive » pour le stockage de données ; **1,75** pour existence de logiciel de traitement de données de suivi-évaluation, **1,75** pour accès facile des données et de la transmission des informations aux acteurs ; **2** pour existence de rapports de suivi-évaluation et leur diffusion). Cette variable a besoin d'une amélioration significative.

SECTION 2 : Recommandations

L'objectif de notre étude consiste à améliorer le système de planification et de suivi évaluation de la CONAFE à travers des recommandations après analyse.

1.1. Recommandation sur la planification

Les recommandations faites au niveau de la planification sont :

- consolider la bonne implication de toutes les parties prenantes durant tous les processus de la planification ;
- organiser une session de briefing sur la mission, la vision et les valeurs de la CONAFE en faveur des nouveaux staffs et membres ;
- former les acteurs de planification sur l'utilisation des outils pour une meilleure appropriation ;
- mettre en place une équipe restreinte en charge de la planification
- développer des stratégies de génération de ressources propres pour la réalisation de certaines activités avant la réaction des partenaires techniques et financiers ;
- mettre à temps les fonds à la disposition des régions pour la réalisation des activités ;
- diversifier les sources de financement des activités ;
- lancer le processus de planification à temps ;
- établir un calendrier des activités tel que le diagramme de Gantt ;
- organiser les activités en tenant compte du programme scolaire des bénéficiaires ;
- avoir au moins un logiciel de planification de la CONAFE ;
- mutualiser les expériences des acteurs ;
- améliorer la définition et la formulation des objectifs à long terme ;
- renforcer la capitalisation des dynamiques initiées par la CONAFE notamment dans les régions.

1.2. Recommandation sur le suivi et évaluation

Pour améliorer le système de suivi et évaluation, la CONAFE devra se permettre de revoir les points évoqués ci-dessous :

- définir un plan de suivi et évaluation ;
- améliorer les outils de suivi et évaluation ;
- recruter et former un personnel dédié tant au niveau national qu'au niveau des coordinations régionales ;
- renforcer la capacité des acteurs dans le domaine de suivi et évaluation ;
- avoir un budget dédié pour le suivi-évaluation ;

- impliquer tous les acteurs dans le suivi et évaluation ;
- avoir des données de référence fiables ;
- améliorer ou renforcer les indicateurs de suivi et d'évaluation ;
- consolider les moyens de communication entre les acteurs et les bénéficiaires ;
- se doter d'outils et de méthodes de traitement (logiciels) des données efficaces ;
- s'assurer de la maîtrise des outils par les utilisateurs ;
- mettre en place une équipe de traitement de données ;
- mettre en place un système d'archivage et de stockage de données accessible ;
- veiller à l'alimentation de ce système de stockage ;
- répartir la responsabilité concernant la sauvegarde des documents ;
- utiliser un tableau de bord pour le suivi des activités ;
- produire périodiquement et partager les rapports de suivi et évaluation aux acteurs ;
- mettre en place un système de revue périodique des activités.

L'application de ces recommandations contribuera à la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

1.3. Quelques propositions des outils de planification et de suivi

Pour la planification et le suivi périodique des activités nous proposons les plans de travail suivants: annuel, semestriel, trimestriel et mensuel.

1.3.4. Plan de Travail Trimestriel (PTT)

Tableau 8: Plan de Travail Trimestriel

ACTIVITES	MOIS				BUDGET	RESPONSABLES	PARTICIPANTS	OBSERVATIONS
	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4				
	Domaines d'activités							
Résultat Intermédiaire	Activités	Sous activités	Période			Autres acteurs	IOV	Ressources
			M1	M2	M3		Moyens de vérification	

Source : auteur du mémoire

1.3.5. Développement des résultats

Tableau 9: Développement des résultats

Résultats	Indicateurs	Points de références (situation de référence)	Objectifs (Cibles)
Objectifs Globaux			
But			

Source : BOUBACAR AW, enseignant au CESAG, support de cours en suivi et évaluation Axé sur les Résultats MBA-GP, 2016-2017

1.3.6. Matrice pour l'élaboration / l'utilisation d'indicateurs

Tableau 10: Matrice pour l'élaboration / l'utilisation d'indicateurs

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

Source : <http://www.nationalplanningcycles.org>

1.3.7. Le plan de suivi et évaluation

Tableau 11: Le plan de suivi et évaluation

Hierarchie des objectifs	Indicateurs	Fréquence ou périodicité	Sources de données	Outils de collecte	Responsables
Objectifs Globaux					
But					
Extrants					
Intrants					

Source: www.templateannualworkprogramme

En bref, la deuxième partie a mis en exergue les résultats obtenus à l'aide de notre modèle d'analyse.

Les recommandations ont été aussi formulées en vue d'améliorer le système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE. Aussi convient-il de terminer par une conclusion.

CONCLUSION GENERALE

En résumé, nous pouvons dire que la planification est un processus de réflexion et d'organisation qui permet aux personnes œuvrant dans une Organisation de déterminer les priorités, les attentes et les besoins de leurs cibles. Elle fixe aussi les objectifs tout en tenant compte des résultats, des critères d'évaluations, les programmes d'activités ainsi que les ressources disponibles. Pour mener à bon port cette planification, les acteurs de développement font recours au suivi-évaluation de nos jours, qui est plus que jamais un levier de réussite des projets et programmes. Il permet d'assurer un contrôle continu, systématique et des résultats afin de déterminer la pertinence des objectifs des projets ainsi que leurs degrés sur les parties prenantes.

Dans le cadre de cette présente étude, nous avons contribué modestement à l'amélioration du système de planification, suivi-évaluation de la CONAFE, par les analyses dudit système en vue de proposer éventuellement des améliorations.

La revue de la littérature, la grille d'appréciation adressée au personnel de la CONAFE ainsi que les entretiens que nous avons eu avec les parties prenantes nous ont permis d'avoir certaines clarifications duquel nous avons pu apprécier le système de planification, suivi-évaluation de ladite organisation.

Les résultats de notre étude révèlent que le système de planification, suivi-évaluation de la CONAFE existe et est jugé satisfaisant dans l'ensemble.

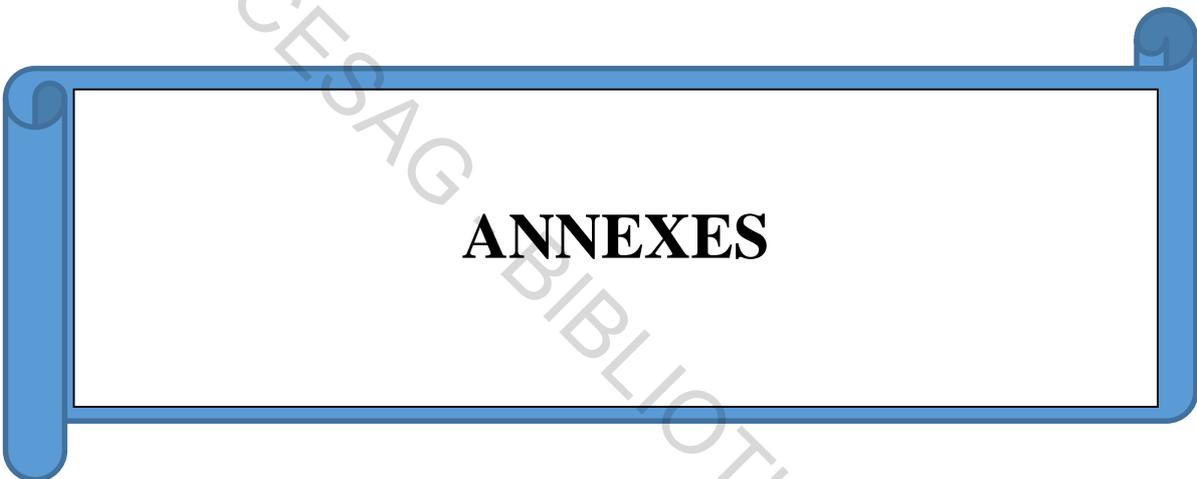
Par ailleurs au-delà des résultats, nous pouvons retenir les idées principales de cette étude qui concerne la planification de la CONAFE est que les parties prenantes sont impliquées dans le processus mais néanmoins, cette participation mérite d'être améliorée afin que cette implication soit effective durant tout le processus. En effet, ce n'est pas toutes les parties prenantes qui sont impliquées dès le début de la planification des activités mais elles se prononcent après avoir reçu le draft de ladite planification de la part du Secrétariat Exécutif. Pour faciliter la planification des activités, il serait intéressant que l'organisation utilise au moins un logiciel de planification car elle n'en dispose d'aucun actuellement.

Dans le cadre de la recherche du financement, il serait préférable que la CONAFE diversifie les sources de financement afin de ne pas accuser le retard dans la mise en œuvre des activités.

Sur le plan de suivi-évaluation, la CONAFE a besoin d'avoir un personnel dédié et compétent à plein temps et aussi avoir un budget dédié pour un bon suivi.

Dans le cadre de traitement des données, il serait judicieux qu'elle acquière un logiciel de traitement y compris la production des rapports périodiques de suivi et évaluation qu'elle partage avec tous les acteurs.

L'ensemble de ces recommandations contribuera à une meilleure gestion axée sur les résultats.



ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Grille d'appréciation

Cette présente Grille d'entretien a été conçue dans le cadre de la rédaction d'un mémoire en MBA option Gestion des Projets au CESAG.

Il sera administré auprès de six (6) personnes impliquées directement dans les activités de la CONAFE, ceci, en vue de collecter des données pertinentes permettant de faire une bonne analyse du système de la planification, du système de suivi et évaluation de la CONAFE et de faire des propositions nécessaire à l'amélioration de ces systèmes.

Les données recueillies ne seront utilisées qu'à des fins exclusives de recherche.

Pour ce faire, nous vous saurions gré de votre aimable collaboration et vous prions de bien vouloir le remplir avec la plus grande objectivité.

NB : A chaque question, donnez vos appréciations tout en affectant une note allant de 1 à 5 selon les critères suivants :

- ✓ 1 pour « Faible » ;
- ✓ 2 pour « passable » ;
- ✓ 3 pour « Assez-bien » ;
- ✓ 4 pour « Bien » ;
- ✓ 5 pour « Très bien ».

1. IDENTIFICATION

Nom de l'Organisation :

Fonction dans l'organisation :

N°	DESIGNATIONS	SCORE				
		1	2	3	4	5
Variable : Connaissance par les membres de la CONAFE						
1	Connaissance de la vision de la CONAFE par ses membres					
2	Connaissance de la mission de la CONAFE par ses membres					
3	Connaissance des valeurs de la CONAFE par ses membres					
Variable : Participation des parties prenantes						
4	Engagement des membres de la CONAFE					
5	Participation inclusive des enfants dans les activités					
6	Appropriation des activités par les enfants et les membres de la CONAFE					
Variable : Planification						
7	Existence des outils de planification					
8	Participation des bénéficiaires (les enfants) dans la planification					
9	Mise en place d'une équipe restreinte de la planification					

10	Respect de la planification					
11	Ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires au suivi définies					
12	Rôle du comptable dans la planification					
13	Difficultés rencontrées lors de la planification					
14	Difficultés dans la mise en œuvre de la planification					
15	Suivi et évaluation régulière des plannings					
Variable : Organisation						
16	Tâches de chaque acteur du suivi bien décrites					
17	Chronogrammes des activités de suivi intégré au plan semestriel des activités					
18	Moyens (humains, matériels et financiers) mis à la disposition des acteurs du suivi à temps					
Variables : Direction et Contrôle						
19	Fréquence de réunion de l'équipe programme					
20	Existence de bonne relation de travail entre les acteurs du suivi					
21	Responsabilisation des acteurs des suivis					
22	Renforcement des capacités des acteurs des suivis					
23	Application des recommandations issues du suivi-évaluation					
Variable : Dispositif de Suivi et Evaluation						
Indicateur						
24	Existence d'un plan de suivi et évaluation					
25	Existence des outils de suivi et évaluation					
26	Disponibilité d'un budget mis en place pour le suivi-évaluation					
27	Degré d'intervention de l'homme dans la collecte, le traitement ou la diffusion de l'information					
28	Compétence des ressources humaines au service du suivi-évaluation					
29	Données de référence sont collectées à partir d'une évaluation ex ante					
30	Données de référence sont collectées à partir d'une étude documentaire					
Variables : Collecte et traitement des données						
31	Pertinences des indicateurs					
32	Existence de deux types d'indicateurs (qualitative et quantitative)					
33	Données à collecter portant sur les ressources, les activités et les résultats y compris les hypothèses					
34	Outils et méthodes de collecte définis					
35	Source de données à collecter identifiées					
36	Moyens de communications entre les acteurs de la collecte, du traitement et de l'analyse définis					
37	Périodicité de la collecte de données du suivi est déterminée					
38	Traitement manuel ou informatique des données définies					

Variables : Définition des responsabilités-fiabilisation-conservation et diffusion						
39	Responsables de la collecte de données et d'analyse de l'information définis					
40	Existence de logiciel de traitement de données de suivi-évaluation					
41	Existence du responsable de la collecte de données					
42	Existence d'un calendrier clairement défini pour la collecte de données					
43	Fréquence de collecte de données					
44	Respect du calendrier de collecte et de diffusion des données					
Accessibilité						
45	Existence d'un « Share drive » pour le stockage de données					
46	Données sont organisées et archivées					
47	Accès facile des données et de la transmission des informations aux acteurs					
48	Existence de rapports de suivi-évaluation et leur diffusion					
49	Fréquence partage d'informations avec les parties prenantes					

Annexe 2: Guide d'entretien

**GUIDE D'ENTRETIEN A L'ENDROIT DES PARTIES PRENANTES
DU PROGRAMME DE LA CONAFE DU SENEGAL**

Ce présent Guide d'entretien a été conçu dans le cadre de la rédaction d'un mémoire en MBA option Gestion des Projets au CESAG.

Il sera administré aux parties prenantes (quelques membres de la CONAFE, quelques que Partenaires Techniques et Financiers) de la CONAFE, ceci, en vue de collecter des données pertinentes permettant de faire une bonne analyse du système de la planification, du système de suivi et évaluation de la CONAFE et de faire des propositions nécessaire à l'amélioration de ces systèmes.

Les données recueillies ne seront utilisées qu'à des fins exclusives de recherche.

Pour ce faire, nous saurions gré de votre aimable collaboration et vous prions de bien vouloir le remplir avec la plus grande objectivité.

2. IDENTIFICATION

Nom de l'Organisation :

Fonction dans l'organisation :

1. Etes-vous impliqué dans le système de planification de la CONAFE?

.....
.....

2. Quels sont les atouts de la planification au sein de la CONAFE ?

.....

3. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la planification ?

.....

4. Selon vous, quelles sont les dispositions prises pour remédier aux difficultés de la planification au sein de la CONAFE?

.....

5. Comment la CONAFE répond-elle à vos besoins en information ?

.....

6. Par quel mécanisme la CONAFE vous rend t-il compte des résultats ?

.....

7. Les rapports et autres documents du système de Suivi-Évaluation sont-ils transmis régulièrement ?

.....

8. Que pensez-vous du système de Suivi- Évaluation de la CONAFE ?

.....

9. Que proposez-vous pour améliorer le système de Suivi-Évaluation actuel de la CONAFE ?

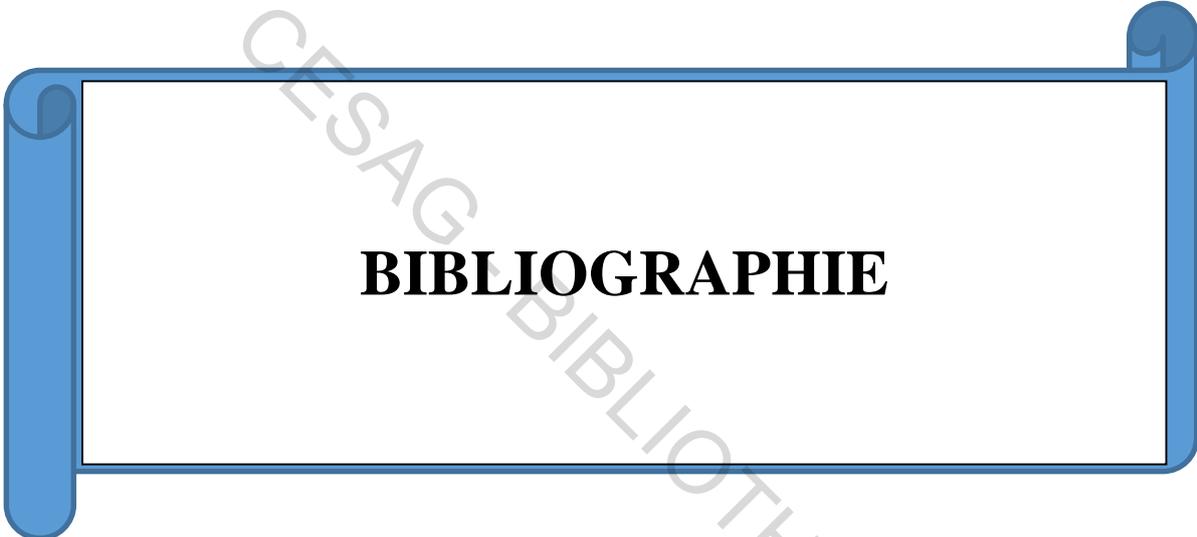
.....

Source : auteur du mémoire

Annexe 3: Exemple de fiche technique des activités de la CONAFE

Intitulé de l'activité					
Objectifs visés					
Résultats attendus					
Indicateurs					
Nombre de participants					
Format					
Durée					
Lieu					
Tâches	Dates de fin d'exécution	Acteurs impliqués dans l'exécution		Budget en FCFA	
		Responsables	Personnes d'Appui	Contribution CONAFE	Contribution partenaires
Préparation					
Réalisation					
Clôture de l'activité					

Source : documentation de la CONAFE



BIBLIOGRAPHIE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES :

1. CYPRIEN A. YANCLO (2008), *Convention relative aux Droits de l'Enfant et CADBE Complémentarité*, 105p.
2. GAVARE-PERRET, M.L et AL (2008), *Méthodologie de la Recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en science des gestions*, pearson éducation, Paris, 383 p.
3. Glossaire des Termes (2000), *utilisés dans le domaine de l'Evaluation de l'Aide au Développement* 52 p.
4. JODY-ZALL K. et RAY C. RIST (2006), *Vers Une culture du Résultat, 10 étapes pour mettre en place un Système de Suivi et d'Évaluation Axé sur les Résultats*, Montréal (Québec) Editions Saint-Martin, 234p.
5. OLIVIER L. et JEAN-FRANCOIS P. (2010), *Argumenter son Mémoire ou sa thèse*, Presses de l'Université du Québec, 116 p.
6. PNUD : *Guide de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation Axés sur les Résultats du Développement* (2009), 232p
7. Robert MINI plus, *Le plus complet des mini dictionnaires* (2015) : *Dictionnaire de la langue française, imprimer en Italie par la Tipografica Vares Srl, Vares, 55000 définitions.*
8. Roger A. (2017-2018), *L'essentiel de la Gestion*, 11eme édition, 137p

RAPPORTS

9. CNLTP : *Cartographie réalisée en juin* (2014), 76P.
10. DDEPGV : *les pires formes de travail des enfants* (2013)
11. UNICEF : *Situation des enfants dans le monde* (2016), 184p.

MEMOIRES

12. ADOULAYE G. Hassane (2013), *Amélioration du système de suivi-évaluation dans un projet Telecom, CIO 2013 d'Atlantique Telecom SA au Niger*, 100p.
13. BAKARY S. (2013), *Contribution à l'amélioration du Système de Suivi et Évaluation du Projet d'Appui à l'Éducation des Filles-Sénégal*, 113p.
14. DEOUMAYE D. Hugues (2009), *Diagnostic du système de planification des projets dans une ONG de développement : cas de CARITAS Dakar*, 133p.
15. DIARRA S. (2014), *Analyse de la dimension participation dans le système de suivi-évaluation des projets d'éducation et de formation ELAN-Afrique*, 92p.

16. FLORENCE C. de Cernait, Fribourg Mémoire Orientation Recherche N° de 2014/ MIDE 12-13/04, (2014), *Charte Africaine des Droits et du Bien-Etre de l'Enfant, 103p.*
17. PEYA JEAN PATRICK K. (2015), *Conception d'un système de suivi-évaluation dans le cadre du PCDESC au MDG Centre, 87p.*
18. PIERRE KAMTCHOUING N. (2009), *la pratique de suivi-évaluation dans le projet de développement au Cameroun.*
19. SEKOU B. (2009), *Analyse de performance d'un système de suivi-évaluation de projets : cas de L'USCP du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, 90P.*

WEBOGRAPHIE

1. Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion Bibliothèque. Adresse URL : <http://www.bibliotheque.cesag.sn/> (Page consultée en janvier-mars)
2. Charte Africaine des Droits et du Bien Etre de l'Enfant. Adresse URL : <http://www.achpr.org/fr/instruments/child/> (Page consultée le 6 /1/18).
3. CONAFE. Adresse URL : www.conafesenegal.org (Page consultée en novembre).
4. La situation des enfants dans le monde 2016 Adresse URL : https://www.unicef.org/french/publications/files/UNICEF_SOWC_2016_French_LAST.pdf. (Page consultée le 5/12/17).
5. Nations Unies, collection des traités. Adresse URL : [https:// www. Treaties.un.org](https://www.Treaties.un.org) (Page consultée en janvier).
6. « UNICEF Data: Monitoring the Situation of Children and Women ». Adresse URL : www.data.unicef.org (page consultée le 15/1/18)
7. Commission Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples. Adresse URL : <http://www.achpr.org/fr/instruments/child/> (page consultée le 6/1/18)
8. Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. Adresse URL : [https : www.undp.org/ea/handbook](https://www.undp.org/ea/handbook) (page consultée le 19/1/2018)
<https://www.humanium.org/fr/normes/convention-138-age-minimum-1973/> (Page consultée le 2/1/18)
9. Normes de référence relative aux Droits de l'Enfant. Adresse URL :
10. www.worldbank.org/evaluation (Page consultée le 4 février 2018)

TABLE DE MATIERES

DEDICACE.....	i
LISTE DE SIGLES ET ACRONYMES	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
LISTE DES ANNEXES	v
SOMMAIRE.....	vi
Section 2 : Généralités sur l'évaluation, proposition de la mise en place du système de suivi-évaluation basé sur les résultats selon l'approche de la Banque Mondiale.....	15
15.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Contexte de l'étude.....	1
2. Problématique.....	4
3. Objectif général	5
4. Délimitation du champ de l'étude	5
5. Démarche de l'étude.....	6
6. Intérêt de l'étude.....	6
7. Plan de l'étude.....	6
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, PRESENTATION DE LA CONAFE ET METHODOLOGIE.....	8
CHAPITRE 1 : Cadre théorique de l'étude de l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE	7
Section 1: Généralités sur la planification et le suivi	7
1.1. Généralités sur la planification	7
1.1.1. Définition de planification.....	7
1.1.2. Typologie de la planification.....	8
1.1.3. Les avantages de la planification.....	8
1.1.4. Outils de planification	9
1.1.5. Le concept suivi	12
1.1.6. Le but du suivi	12
1.1.7. Typologie de suivi	12
Section 2 : Généralités sur l'évaluation, proposition de la mise en place du système de suivi-évaluation basé sur les résultats selon l'approche de la Banque Mondiale.....	15
1.1. Généralités sur l'évaluation	15
1.1.1. Le concept de l'évaluation	15
1.1.2. Le but de l'évaluation	16

L'utilité de l'évaluation.....	17
La typologie de l'évaluation	17
1.2. Généralités sur le suivi-évaluation.....	18
1.2.1. Le concept de suivi et l'évaluation.....	18
1.2.2. Dispositif de suivi et évaluation	19
1.2.3. Les caractéristiques d'un bon suivi et évaluation.....	19
1.3. Proposition de la mise en place d'un système de suivi et évaluation basé sur les résultats selon l'approche de la Banque Mondiale.	19
CHAPITRE 2 : Présentation de l'organisation (CONAFE) et méthodologie de l'étude de l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE.....	25
Section 1 : Présentation de la CONAFE.....	25
1.1. HISTORISQUE	25
1.2. Références.....	26
1.3. Organisation de la CONAFE	26
1.4. Partenaires de la CONAFE	27
1.5. Réalisations de la CONAFE	27
1.6. Les principaux résultats obtenus de la CONAFE	29
Section 2 : Méthodologie de l'étude de l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE.....	30
1.1. Champ d'investigation	30
1.2. Méthodes de collectes	30
1.2.1. Méthode, outils et sources d'information des collectes	30
1.2.2. Les personnes interviewées.....	31
1.2.3. Méthodes d'analyse	31
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	32
DE L'AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION DE LA CONAFE	32
CHAPITRE 3 : Présentation des résultats sur l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE.	32
Section 1 : Description de la pratique actuelle au sein de la CONAFE	32
1.1. Processus de la planification.....	32
1.2. Processus de suivi et évaluation.....	37
Section 2 : Présentation des résultats sur l'amélioration du système de planification, suivi et évaluation de la CONAFE.....	39
1.1. Définition de la méthode de collecte et de traitement des données	39
1.2. Collecte et de traitement des données	39
1.2.1. Méthode de traitement et d'interprétation des résultats.....	39

1.3.	Présentation des résultats	39
1.3.1.	Présentation des résultats de la grille d’appréciation.....	39
1.3.2.	Présentation de résultat de guide d’entretien des parties prenantes.....	45
CHAPITRE 4: Analyses et recommandations.....		47
Section 1 : Analyses des résultats.....		47
1.1.	Variable : connaissance par les membres de la CONAFE.....	47
1.4.	Variable : participation des parties prenantes	48
1.5.	Variable Planification	49
1.6.	Variable : Organisation	50
1.7.	Variable : Direction et contrôle.....	50
1.8.	Variable : Dispositif de Suivi et évaluation	51
1.9.	Variable : Collecte et traitement des données.....	53
1.10.	Variable : Définition des responsabilités-fiabilisation-conservation et diffusion.....	54
SECTION 2 : Recommandations		55
1.1.	Recommandation sur la planification	55
1.2.	Recommandation sur le suivi et évaluation	55
1.3.	Quelques propositions des outils de planification et de suivi	56
1.3.1.	Plan de Travail Budgétisé Annuel (PTBA)	57
1.3.2.	Plan de Travail Budgétisé Semestriel (PTBS).....	57
1.3.3.	Plan de Travail Mensuel	57
1.3.4.	Plan de Travail Trimestriel (PTT)	58
1.3.5.	Développement des résultats	59
1.3.6.	Matrice pour l’élaboration / l’utilisation d’indicateurs.....	59
1.3.7.	Le plan de suivi et évaluation	59
CONCLUSION GENERALE.....		60
ANNEXES		iii
BIBLIOGRAPHIE		a
TABLE DE MATIERES.....		c