



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 19
(2007-2008)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-
EVALUATION DE L'UNFPA : CAS DU PROJET SANTE DE LA
REPRODUCTION DES ADOLESCENTS ET DES JEUNES**

Présenté par :

Ferdinand Kouamé N'GUESSAN

Dirigé par :

Mr Abdou SAGNA

Expert Comptable Diplômé

Commissaire aux Comptes

Audit Specialist à UNFPA

Bibliothèque du CESAG

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

Dieu Tout Puissant pour sa grâce et sa bénédiction ;

Toute ma famille, en particulier

Mon père N'guessan Kouassi pour sa rigueur dans l'éducation de ses enfants, qui a fait de moi ce que je suis aujourd'hui ;

Ma mère Kouassi Adjoua pour tout le sacrifice qu'elle a consenti pour la réussite de ses enfants ;

Et à tous mes frères et sœurs, plus particulièrement à ma grande sœur N'guessan Charlotte, qui sera toujours pour moi un modèle ;

Enfin à tous ceux qui me sont chers.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de :

Madame la Représentante Résidente de l'UNFPA Sénégal, pour avoir accepté mon stage pratique à l'UNFPA ;

Monsieur Abdou SAGNA, Expert Comptable Diplômé, Audit Specialist à UNFPA, mon Directeur de mémoire, pour avoir accepté de guider cette étude ;

Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF, pour son esprit de collaboration et sa disponibilité ;

Monsieur le Directeur Général du CESAG et l'ensemble du corps professoral, pour la qualité de l'enseignement reçu ;

Tout le personnel de l'UNFPA, pour son aide inestimable ;

Tous les condisciples pour l'amitié et le soutien tout au long de la formation et de tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

CAP	: Cellule d'Appui aux Projets
CEFOREP	: Centre de Formation et de Recherche en Santé de la Reproduction
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CPAP	: Country Program Action Plan
DLS	: Division de la Lutte contre le Sida
DPRH	: Direction de la Planification des Ressources Humaines
DSR	: Division de la Santé de la Reproduction
FACE	: Financial Authorization and Certificate of Expenditure
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FIDA	: Fonds International de Développement Agricole
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
ISCBF	: Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance
NU	: Nations Unies
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation non Gouvernementale
OSPTA	: Outil de Suivi du Plan de Travail Annuel
PAPP	: Plan d'Action du Programme Pays
PCNUAD	: Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PD	: Population et Développement
PDES	: Projet de Développement Economique et Social
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
RET	: Rapport d'Evaluation Type
S&E	: Suivi-Evaluation
SIDA	: Syndrome d'Immunodéficience Acquise
SR	: Santé de la Reproduction
TdR	: Termes de Référence
UNFPA	: United Nations Fund for Population Activities
USAID	: Agence Américaine pour le Développement International
VIH	: Virus de l'Immunodéficience Humaine
VST	: Visite de Suivi sur le Terrain

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

LISTE DES FIGURES	PAGES
Figure 1 : Diagramme de GANTT	19
Figure 2 : Objectifs fondamentaux de l'évaluation	36
Figure 3 : Modèle d'analyse	46
Figure 4 : Organisation du système de S&E du produit SEN6R205	65

LISTE DES TABLEAUX	PAGES
Tableau 1 : Caractéristiques du suivi et de l'évaluation	15
Tableau 2 : Matrice du cadre logique	20
Tableau 3 : Avantages et désavantages des évaluations internes et externes	39
Tableau 4 : Matrice de planification de l'évaluation	42
Tableau 5 : Tableau des méthodes de collecte des données	43
Tableau 6 : Planification et mise ne œuvre du suivi et de l'évaluation	69
Tableau 7 : Responsabilités des intervenants au produit SEN6R205	73
Tableau 8 : Critères d'évaluation de la pertinence des objectifs du projet	76
Tableau 9 : Indicateurs de performance de l'objectif global du projet	77
Tableau 10 : Critères d'évaluation de la stratégie de mise en œuvre	78
Tableau 11 : Indicateurs de performance de la stratégie de mise en œuvre	78
Tableau 12 : Critères communs d'évaluation des moyens du projet	80
Tableau 13 : Indicateurs de performance au niveau gouvernemental	80
Tableau 14 : Indicateurs de performance à l'UNFPA	81
Tableau 15 : Indicateurs de performance des partenaires d'exécution	82
Tableau 16 : Indicateurs de performance au niveau régional	83
Tableau 17 : Critères communs d'évaluation en suivi et évaluation	84
Tableau 18 : Indicateurs de performance des partenaires d'exécution	84
Tableau 19 : Indicateurs de performance des comités techniques	86
Tableau 20 : Indicateurs de performance à l'UNFPA	87
Tableau 21 : Indicateurs de performance des comités de pilotage	88

TABLE DES MATIERES

<i>Dédicaces</i>	i
<i>Remerciements</i>	ii
<i>Liste des abréviations</i>	iii
<i>Liste des figures et tableaux</i>	iv
TABLE DES MATIERES	v
Introduction générale.....	1
Première partie : Cadre théorique et approche méthodologique.....	6
Introduction de la partie.....	7
Chapitre I : Fondements théoriques sur le suivi-évaluation et la performance du système de S&E des projets de développement.....	8
1.1 Le suivi.....	8
1.1.1. Le suivi de gestion.....	9
1.1.2. Le suivi des performances.....	9
1.1.3. Le suivi des effets.....	9
1.1.4. Le suivi des facteurs externes.....	10
1.2. L'évaluation.....	10
1.2.1. L'évaluation ex-ante.....	11
1.2.2. L'évaluation à mi-parcours.....	11
1.2.3. L'évaluation finale.....	11
1.2.4. L'évaluation ex-post.....	12
1.3. Les axes d'évaluation.....	12
1.3.1. L'évaluation de la pertinence.....	12
1.3.2. L'évaluation de l'efficacité.....	13
1.3.3. L'évaluation de l'efficience.....	14
1.3.4. L'évaluation de l'impact.....	14
1.3.5. L'évaluation de la viabilité.....	15
1.4. Le système de suivi-évaluation.....	16
1.4.1. Rôles du système de S&E.....	16
1.4.2. Intérêts du système de S&E.....	17
1.5. Instruments et facteurs déterminants du système de suivi-évaluation.....	17
1.5.1. Instruments du système de suivi-évaluation.....	17
1.5.1.1. Le réseau PERT.....	18

1.5.1.2. Le diagramme de GANTT.....	18
1.5.1.3. Le cadre logique.....	19
1.5.2. Les facteurs déterminants du système de suivi- évaluation.....	20
1.5.2.1. La conception du système de suivi- évaluation.....	20
1.5.2.2. La mise en oeuvre du système de suivi- évaluation.....	23
1.6. Performance d'un système de suivi-évaluation.....	25
1.6.1. Notions de performance.....	25
1.6.1.1. L'efficacité.....	26
1.6.1.2. L'efficience.....	26
1.7. Nécessité des indicateurs de performances.....	26
1.7.1. Définition.....	26
1.7.2. Caractéristiques des indicateurs de performance.....	27
1.7.3. Utilité des indicateurs de performance.....	27
1.8. Critères de performance du système de suivi-évaluation.....	27
1.8.1. Profil et compétence des acteurs.....	28
1.8.2. Qualité et respect des délais d'élaboration des rapports de S&E.....	28
1.8.3. Le climat de travail.....	29
1.8.4. Les outils de mesure de la performance du système de suivi-évaluation.....	29
1.8.4.1. Les systèmes de reporting.....	29
1.8.4.2. Le tableau de bord.....	30
1.8.4.3. Le balanced scorecard.....	30
Conclusion du chapitre.....	31
Chapitre II : Démarche d'évaluation de la performance du système de S&E des projets.....	33
2.1. Intérêts d'une évaluation du système de S&E.....	34
2.1.1. Intérêts pour les bailleurs de fonds.....	34
2.1.2. Intérêts pour les autorités officielles.....	34
2.1.3. Intérêts pour l'équipe de projet.....	35
2.1.4. Intérêts pour les bénéficiaires.....	35
2.1.5. Intérêts pour les organismes d'aide au développement.....	35
2.2. Les facteurs de réussite d'une évaluation du système de S&E.....	36
2.2.1 L'implication de la direction.....	37
2.2.2. Responsabilisation d'un pilote.....	37
2.2.3. Les moyens.....	37

2.2.4. La définition d'objectifs clairs et bien communiqués.....	37
2.3. Démarche d'évaluation d'un système de suivi-évaluation	38
2.3.1. Modes de réalisation de l'évaluation.....	38
2.3.1.1. L'auto-évaluation.....	38
2.3.1.2. L'évaluation interne.....	39
2.3.1.3. L'évaluation externe.....	39
2.3.2. Les types d'évaluation.....	40
2.3.2.1. L'évaluation quantitative.....	40
2.3.2.2. L'évaluation qualitative.....	40
2.4. Les étapes clefs de l'évaluation du système.....	41
2.4.1. L'étape de la préparation de l'évaluation.....	41
2.4.2. L'étape de la planification de l'évaluation.....	42
2.4.3. L'étape de la réalisation de l'évaluation	42
2.4.4. L'étape de l'élaboration et de la diffusion du rapport.....	43
Conclusion du chapitre.....	44
Chapitre III : Méthodologie de recherche.....	45
3.1. Le modèle d'analyse.....	45
3.2. Les étapes du modèle d'analyse.....	47
3.2.1. Prise de connaissance du système de suivi- évaluation.....	47
3.2.2. Description des procédures existantes.....	47
3.2.3. Evaluation du système de S&E.....	47
3.2.4. Détermination de la performance du système de suivi- évaluation.....	48
3.3. La collecte des données.....	48
3.3.1. Les interviews.....	48
3.3.2. L'analyse documentaire.....	49
3.3.3. Le questionnaire.....	49
Conclusion du chapitre.....	50
Conclusion de la partie.....	51
Deuxième partie : Cadre pratique.....	52
Introduction de la partie.....	53
Chapitre IV : Présentation du projet « Santé de la reproduction des Adolescents et des Jeunes ».....	54

4.1. Présentation et missions de l'UNFPA Sénégal.....	54
4.1.1. Présentation et organisation de l'UNFPA-Sénégal.....	54
4.1.2. Missions et objectifs de l'UNFPA-Sénégal.....	55
4.1.3. Programme d'actions de l'UNFPA-Sénégal.....	56
4.2. Présentation du Projet « santé de la reproduction des adolescents et des jeunes ».....	58
4.2.1. Généralités et terminologies du projet.....	58
4.2.2. Lieu d'exécution et documents d'appui du projet.....	58
4.2.3. Les intervenants et rôles spécifiques pour le projet SEN6R205.....	59
Conclusion du chapitre.....	63
Chapitre V : Présentation du système de suivi-évaluation du projet SEN6R205.....	64
5.1. Présentation des objectifs et organisation du système de S&E.....	64
5.2. Présentation des moyens financiers, matériels et humains	66
5.2.1. Présentation des ressources financières.....	66
5.2.2. Présentation des ressources matérielles.....	67
5.2.3. Présentation des ressources humaines.....	67
5.2.3.1. Les ressources humaines de l'autorité gouvernementale.....	67
5.2.3.2. Les ressources humaines à l'UNFPA.....	67
5.2.3.3. Les ressources humaines des partenaires d'exécution.....	68
5.2.3.4. Les ressources humaines au niveau régional.....	68
5.3. Planification et mise en œuvre du suivi- évaluation.....	68
5.4. Description des procédures opérationnelles.....	69
5.4.1. Les partenaires d'exécution.....	70
5.4.2. Les comités techniques sectoriels et régionaux.....	70
5.4.3. Le comité de pilotage	70
5.4.4. L'UNFPA	71
5.4.5. La Cellule d'Appui et de mise en œuvre des Projets et Programmes.....	71
5.5. Chaîne des responsabilités des intervenants du système.....	71
Conclusion du chapitre.....	75
Chapitre VI : Evaluation de la performance du système de suivi- évaluation	
du projet SEN6R205.....	76
6.1. Evaluation de la pertinence des objectifs du projet SEN6R205.....	76
6.1.1. Evaluation de l'objectif global	77

6.1.2. Evaluation de la stratégie de mise en œuvre.....	78
6.2. Evaluation des moyens disponibles.....	79
6.2.1. Evaluation des moyens au niveau Gouvernemental.....	80
6.2.2. Evaluation des moyens au niveau de l'UNFPA.....	80
6.2.3. Evaluation des moyens au niveau des partenaires d'exécution.....	81
6.2.4. Evaluation des moyens au niveau régional.....	82
6.3. Evaluation des intervenants du projet en matière de S&E.....	83
6.3.1. Evaluation des partenaires d'exécution.....	84
6.3.2. Evaluation des comités techniques	85
6.3.3. Evaluation de l'UNFPA.....	87
6.3.4. Evaluation du comité de pilotage.....	88
6.4. Recommandations.....	89
Conclusion du chapitre.....	91
Conclusion générale.....	91
Bibliographie	93
Annexes.....	97

INTRODUCTION GENERALE

Dans un monde en perpétuelle mutation, toute organisation qu'elle soit à but lucratif ou non, se doit d'être performante. Cette exigence tient essentiellement de deux (2) raisons, d'abord pour la survie de l'entité elle-même, et ensuite pour apporter de la valeur ajoutée à sa « clientèle ».

Ainsi plusieurs stratégies sont développées par les organisations pour répondre au souci de performance. Les projets de développement économiques et sociaux qui sont l'apanage des organismes et fonds d'aide au développement n'échappent pas à cette exigence. Ils font de plus en plus l'objet de plusieurs missions d'audit et d'investigation dans le but de s'assurer de la réalisation des activités prévues dans leur planning, mais aussi de la bonne utilisation des fonds qui leur sont alloués.

Dans les projets de développement, à l'instar de toutes les autres activités, le suivi et l'évaluation constituent des étapes très importantes pour la réussite des projets.

Ce stage effectué à l'UNFPA (United Nations Fund for Population Activities), nous a donné l'opportunité de nous intéresser à la question de la performance du système de suivi-évaluation (S&E), et nous en avons fait notre thème de recherche.

Ce mémoire est essentiellement composé de deux (2) parties :

- _ la première partie fait le point de la revue de littérature sur le suivi et l'évaluation, et la notion de performance ;
- _ dans la seconde partie, les aspects pratiques de l'évaluation de la performance du système de S&E à l'UNFPA seront abordés.

PROBLEMATIQUE

Les projets de développement économiques et sociaux sont en passe de devenir depuis quelques décennies, le mode privilégié des bailleurs de fonds dans la lutte contre la pauvreté et l'amélioration de la qualité de vie dans les pays en voie de développement. Cette situation est née d'une part de la mauvaise gestion des fonds octroyés par les partenaires au développement, et d'autre part d'un souci d'accompagnement et de renforcement des actions des pouvoirs publics à travers des programmes élaborés par ces derniers.

L'histoire de la gestion des projets de développement est relativement récente et reste encore peu connue aussi bien du grand public que de bon nombre de « spécialistes » en charge des projets notamment dans les pays du sud. Cependant, l'on assiste à une professionnalisation des méthodes et pratiques de gestion de projets de développement, avec une utilisation plus accrue des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Vallet, 2001 :13).

Le cycle de vie d'un projet est divisé en plusieurs phases dont le nombre et le contenu varient selon la nature du projet, sa taille, et le type d'organisme qui le réalise. Toutefois, on peut retenir en règle générale les phases de programmation, d'identification, d'instruction, de financement, de mise en œuvre et d'évaluation terminale (Commission de l'UE, 2001 :8). Ainsi, tout projet de développement économique et social désireux d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés doit impérativement avoir un système de suivi-évaluation performant et ceci, depuis l'identification de l'idée de projet jusqu'à la livraison du projet fini. Ce système de suivi-évaluation doit sans aucun doute, intégrer les notions d'économie, d'efficacité et d'efficacités.

Il apparaît donc nettement que le suivi et l'évaluation constituent des activités majeures dans la gestion des projets de développement, puisqu'elles interviennent à toutes les phases de vie du projet. Il incombe donc à chaque unité en charge du montage et de la mise en œuvre du projet de mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur la performance avec les spécificités nécessaires garantissant ainsi sa fiabilité et la réussite du projet.

Pour se conformer à cette règle et dans le souci de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), l'UNFPA a opté pour une Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Les principes de la GAR sont des aspects essentiels du cadre de

financement pluriannuel. Il est un cadre stratégique à l'échelle de l'organisation, utilisé pour la planification, le suivi, l'évaluation et l'élaboration de rapport au niveau institutionnel. Son utilisation permet à l'UNFPA de mesurer l'efficacité des programmes qu'il finance par rapport aux résultats clairement définis et convenus sur la base de priorités nationales, régionales et mondiales.

En dépit de toutes ces initiatives pour aider à l'atteinte des objectifs assignés aux projets de développement, force est de constater l'arrêt de certains projets en cours d'exécution, ou leur disparition peu de temps après leur livraison.

Plusieurs raisons peuvent expliquer les échecs constatés dans les projets de développement.

Ce sont entre autres :

- _ l'inadéquation entre les besoins des bénéficiaires et les objectifs du projet ;
- _ le montage financier défectueux ;
- _ l'absence ou la mauvaise évaluation des risques inhérents au projet ;
- _ le savoir faire et comportement des gestionnaires de projet inadéquats ;
- _ la prééminence des critères politiques au détriment des critères économiques ;
- _ les mécanismes de coordination, de suivi et d'évaluation inopérants ou inefficaces ;
- _ etc.

Partant de ce constat, plusieurs solutions sont envisageables. Ce sont notamment :

- _ la mise en place d'une gestion rigoureuse des fonds injectés dans les projets ;
- _ une implication plus accrue des populations bénéficiaires et leurs besoins avant, pendant et après dans le processus de gestion des projets ;
- _ la formation des populations bénéficiaires à assurer la continuité des activités après le retrait du projet ;
- _ l'évaluation périodique de la performance du système de suivi-évaluation des projets.

Cette dernière solution nous paraît la plus indiquée dans la mesure où elle permettra au système de suivi-évaluation de mettre en œuvre un ensemble de mesures, en vue d'un pilotage efficace de la performance du projet.

Ainsi, la question fondamentale à laquelle nous essayerons de répondre est la suivante : quel est le niveau de performance du système de suivi-évaluation des projets de développement à l'UNFPA ?

De cette question principale, découlent les questions spécifiques suivantes :

- _ comment évalue-t-on le système de suivi-évaluation dans les projets à l'UNFPA ?
- _ quels sont les déterminants et critères de performance du système de S&E à l'UNFPA ?
- _ quelles mesures correctives peut-on apporter au système de S&E de l'UNFPA en vue de le rendre plus performant ?

La pertinence des questions spécifiques, organisationnelles et fonctionnelles ci-dessus posées nous a amené à orienter notre présent travail sur le thème : « **Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation de l'UNFPA : cas du projet « Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes »** ».

L'objectif principal visé à travers cette étude est de faire l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation mis en place par l'UNFPA et d'apporter des recommandations en vue de son amélioration.

Les objectifs spécifiques recherchés seront de :

- _ définir une démarche d'évaluation de la performance du système ;
- _ identifier les facteurs contribuant à la performance du système de S&E ;
- _ faire l'évaluation du système de S&E avec des indicateurs appropriés ;
- _ formuler des recommandations en vue de contribuer à l'amélioration du système.

Cette étude se limitera à l'évaluation de la performance opérationnelle liée à la gestion des ressources non financières du projet. Plus spécifiquement à l'évaluation du dispositif technique mis en place pour faire un suivi-évaluation adéquat d'un projet de développement.

Les avantages d'une évaluation de la performance du système de suivi-évaluation dans le cadre des projets de développement sont multiples et intéressent plusieurs acteurs :

– Intérêt pour UNFPA

L'UNFPA trouvera à travers cette étude un œil extérieur sur la qualité de son système de suivi-évaluation et pourra ainsi prendre des mesures correctives nécessaires en vue d'une amélioration.

– Intérêt pour le CESAG

Cette étude nous l'espérons constituera un apport considérable quand à la documentation des mémoires de la bibliothèque du Cesag. Elle permettra en outre à l'école de juger de la bonne compréhension des enseignements dispensés au stagiaire.

– Intérêt pour le stagiaire

A travers ce mémoire, nous aurons l'occasion de nous confronter aux réalités du terrain, et du monde professionnel en général, d'allier connaissances théoriques et pratiques, et de nous préparer à l'insertion dans la vie active.

Notre étude comprendra deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

La première partie, comprendra trois chapitres et se présentera comme suit :

- le chapitre 1 présentera les aspects théoriques et généraux du suivi-évaluation et de la performance d'un système de suivi et évaluation ;
- le chapitre 2 sera consacré à la démarche de l'évaluation de la performance ;
- le chapitre 3, présentera notre méthodologie de recherche.

La deuxième partie est essentiellement plus pratique. Il s'agira de présenter l'agence de développement UNFPA (chapitre 4), de présenter le système de suivi-évaluation existant (chapitre 5), d'en évaluer la performance et de proposer des recommandations (chapitre 6).

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE
ET APPROCHE METHODOLOGIQUE**

INTRODUCTION

Les projets de développement occupent une place de choix dans le processus de développement économique et social de nos Etats. Conscient de cette réalité, il est donc important de mettre sur pied des méthodes et des outils permettant de donner une appréciation systématique et objective de la conception, la mise en œuvre et des résultats des projets de développement.

De ce fait, le suivi-évaluation devient une étape incontournable dans la gestion des projets de développement économiques et sociaux. C'est pourquoi aussi bien sa conception que sa mise en œuvre ne doit souffrir d'aucune défaillance. Une telle attitude a pour conséquence de permettre une meilleure prise de décision vis-à-vis des ressources mises à la disposition du projet. En un mot tout système de suivi-évaluation de projet ne doit plus uniquement être basé sur l'atteinte des résultats, mais doit tenir compte de la performance.

Cette partie de notre étude, consacrée aux fondements théoriques des termes clés de l'étude, sera composée de trois chapitres, et elle se structurera comme suit : le chapitre un parlera des fondements théoriques sur le suivi-évaluation et la performance du système de S&E, les objectifs et le processus d'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation seront abordés dans le chapitre deux et enfin le chapitre trois sera consacré à la méthodologie utilisée dans le cadre de notre étude.

CHAPITRE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES SUR LE SUIVI-EVALUATION ET LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE S&E DES PROJETS

La situation du développement dans les pays Africains montre combien il est important de s'intéresser à toute initiative en vue d'améliorer la qualité de vie des populations.

De façon abusive, les termes suivi et évaluation tendent à être utilisés ensemble comme s'il s'agissait d'une seule et même activité. En fait le suivi et l'évaluation sont deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées, mais non identiques.

Etudions-les individuellement dans le détail pour en faciliter notre compréhension du système de suivi-évaluation. Par la suite, nous nous intéresserons à la notion de performance du système de suivi-évaluation, toujours dans les projets de développement.

1.1 Le suivi

Le dictionnaire Le Petit Larousse (2006 : 608), définit le suivi comme « une opération permettant de surveiller la mise en œuvre d'un processus »

Pour MADERS (2005 : 36), le suivi est « l'examen et l'observation continus ou périodiques exercés par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'un projet afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les projets et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan ».

L'analyse de ces définitions montre que le suivi fait parti du système d'information en matière de gestion de projet et constitue une activité interne. Il fournit aux gestionnaires et aux participants un retour d'information régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation.

De façon plus détaillée, le suivi porte, d'une part, sur le processus du projet (suivi de gestion, suivi des performances et suivi des effets), et d'autre part, sur les facteurs externes du projet (FAO, 2002 : 67).

1.1.1. Le suivi de gestion

Le suivi de gestion doit permettre à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages (FAO, 2002 : 67).

Il comprend :

- des échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT, fiches de budget) ;
- un système de comptabilité clair (de préférence comptabilité analytique par opération) ;
- des tableaux ou fiches d'information permettant de suivre l'obtention et l'utilisation des moyens en personnel et matériel du projet, ainsi que la réalisation des activités.

1.1.2. Le suivi des performances

Le suivi des performances doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés. Il s'agit de voir si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats espérés et aux objectifs spécifiques et sont pertinentes par rapport à eux (FAO, 2002 : 68).

Pour ce faire, on détermine des facteurs d'objectif et de pertinence. Le suivi des performances comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps la réalisation des résultats espérés.

1.1.3. Le suivi des effets

Pour BUTTRICK (2002 :17), le suivi des effets doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher :

- conséquences sur l'environnement ;
- conséquences sociales ;
- conséquences économiques et politiques.

1.1.4. Le suivi des facteurs externes

Le suivi des facteurs externes ou de conjoncture est un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes (FAO, 2002 : 68).

Il comprend généralement des tableaux d'information permettant de suivre :

- _ les fluctuations conjoncturelles (prix, marchés, climat, etc.) ;
- _ les facteurs économiques externes (crédit, recherche, système d'approvisionnement, etc.).

1.2 L'évaluation

MARCHAT (2002 : 45) définit l'évaluation comme « une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs ».

Pour l'OCDE (in La Commission de l'UE, 2001 : 9), l'évaluation est « une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité, l'impact et la viabilité par rapport au développement ».

Nous retenons de ces différentes définitions que l'évaluation est une opération limitée dans le temps qui vise à mesurer l'impact, la performance et l'efficacité d'un projet par rapport à ses objectifs initiaux. Elle est entreprise de manière sélective pour répondre à des questions spécifiques qui guideront les décideurs et/ou les administrateurs de projet ou programme, et pour fournir des informations qui détermineront si les théories et hypothèses de départ utilisées dans l'élaboration des projets ou programmes étaient valides, ce qui a donné ou n'a pas donné de résultats et pourquoi. L'évaluation vise habituellement à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité d'un projet ou programme.

Elle se fait selon quatre grandes formes, qui interviennent chacune à des moments précis du cycle de vie du projet. L'évaluation peut donc avoir lieu avant le démarrage d'un projet

(évaluation ex-ante), au cours de la mise en œuvre (évaluation à mi parcours), à la fin d'un projet (évaluation finale) ou après son achèvement (évaluation ex-post).

1.2.1. L'évaluation ex-ante

Elle se fait avant le démarrage du projet, et constitue une sorte d'étude de faisabilité économique et financière préalable à la prise de décision de réalisation du projet.

Elle consiste à effectuer l'état des lieux de la zone avant le début du projet. Elle est souvent réalisée par l'équipe de suivi-évaluation, une fois le projet financé. Ainsi, en comparant cette situation de référence à la « situation avec projet » on détermine l'impact du projet (Commission de l'UE, 2001 : 8).

1.2.2. L'évaluation à mi-parcours

MARCHAT (2002 : 46) affirme que l'évaluation à mi parcours est réalisée pendant la phase d'exécution du projet. Ce type d'évaluation permet notamment de réorienter éventuellement un projet pour l'adapter à son environnement.

1.2.3. L'évaluation finale

Pour la Commission de l'UE (2001 : 9), l'évaluation finale dans le cycle de gestion d'un projet, se fait à la fin du projet pour juger de ses conséquences à court terme.

Elle vise à :

- apprécier l'exécution des activités liées à la clôture du projet ;
- apprécier l'atteinte des résultats attendus du projet ;
- apprécier le niveau de satisfaction des parties prenantes aux projets ;
- apprécier la transférabilité et la durabilité du projet ;
- identifier les nouvelles idées de projets et capitaliser les enseignements du projet pour améliorer la planification des projets futurs.

1.2.4. L'évaluation ex-post

BUTTRICK (2002 : 19), affirme que l'évaluation ex-post se situe nettement après la clôture du projet pour en mesurer les impacts (effets à long terme).

Elle vise les objectifs suivants :

- _ apprécier après un certain temps l'efficacité du projet ;
- _ apprécier le niveau de satisfaction des parties prenantes au projet ;
- _ apprécier la viabilité du projet ;
- _ identifier et apprécier les impacts prévus et non prévus du projet sur le milieu des bénéficiaires et les nouvelles idées de projet à mettre en œuvre.

1.3. Les axes d'évaluation

Outre les quatre grandes formes que peut prendre une évaluation, il convient de retenir qu'une évaluation peut aussi se faire suivant quatre principaux axes quand elle a pour but la recherche de la performance (OCDE in La Commission de l'UE, 2001 : 11).

1.3.1. L'évaluation de la pertinence

La pertinence d'un projet concerne principalement son bien fondé, sa légitimité au moment de son identification et de sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux besoins identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet. Dans l'hypothèse où des changements se produiraient tant au niveau des problèmes initialement identifiés, que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel) dans lequel le projet se déroule, une mise au point ou nouvelle orientation devrait être donnée au projet (Banque Mondiale, 2000 : 12).

En d'autres termes, la pertinence concerne l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés : lors de sa conception et lors de sa mise en œuvre. A cet égard, la capacité d'adaptation à tout changement nécessaire au fonctionnement d'un projet fait partie des définitions des autres critères d'évaluation.

Lors d'une évaluation, une analyse de pertinence se concentre sur :

- _ l'identification des problèmes ou des besoins réels (et non simplement « perçus ») et des bénéficiaires ciblés et la manière dont ils sont pris en compte par le projet dans sa conception initiale ;
- _ la qualité de l'évaluation des capacités locales d'absorption ;
- _ la qualité de l'évaluation des capacités locales de mise en œuvre ;
- _ les activités préparatoires (évaluation des politiques, analyses sectorielles, études de faisabilité et de pré-faisabilité incluant une analyse économique et financière, atelier de planification, etc.) ;
- _ utilité des consultations initiales avec la participation des parties prenantes locales comprenant la délégation les administrations locales, les bénéficiaires ciblés, et les bailleurs de fonds avant la finalisation de la conception du projet et sa mise en œuvre ;
- _ la fiabilité des hypothèses, critiques, conditions, énoncés dans la colonne concernée du cadre logique aux niveaux appropriés ;
- _ les faiblesses et les points forts globaux au niveau de la conception.

1.3.2. L'évaluation de l'efficacité

Les critères d'efficacité d'un projet concernent la mesure dans laquelle les résultats (ou outputs) du projet ont été réellement utilisés, ou que l'on en a bien tiré avantage. En d'autres termes, la question est de savoir si l'objectif spécifique a été atteint. La question clé est celle de l'avantage additionnel généré par le projet. On analyse ici la mesure dans laquelle les bénéficiaires ciblés ont effectivement tiré profit des projets ou des services du projet (PNUD, 2002 : 12).

L'analyse d'efficacité se concentrera donc sur :

- _ les bénéfices prévus : ont-ils bien été produits et ont-ils été reçus par, et du point de vue des bénéficiaires clés ? Qu'en est-il du point de vue des bailleurs de fonds, des autorités responsables au sein du gouvernement et des tiers concernés ?
- _ les indicateurs étaient-ils appropriés, sinon l'équipe mettant en œuvre le projet les a-t-ils modifiés ?
- _ les résultats non prévus : comment ont-ils affectés les bénéfices effectivement perçus ?
- _ les hypothèses et les évaluations des risques au niveau des résultats ;

- l'équilibre des responsabilités entre les différentes parties prenantes associées au projet.

1.3.3. L'évaluation de l'efficience

Le critère de l'efficience mesure la relation entre différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative et/ou qualitative, et doit également porter sur la gestion du temps et du budget (PNUD, 2002 : 15).

La question centrale que pose le critère de l'efficience est : « A-t-on réalisé le projet de façon optimale ? ». En d'autres termes, elle pose la question de la solution économiquement la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

Une analyse d'efficience se concentrera donc sur :

- la qualité de la gestion quotidienne, par exemple dans le cadre de la gestion budgétaire, la gestion du personnel, la gestion des risques, des relations de la coordination avec les autorités locales, les bénéficiaires, les institutions et autres bailleurs de fonds etc. ;
- la solution économique la plus avantageuse ;
- la contribution du pays partenaires ;
- les indicateurs d'efficience sont-ils appropriés ;
- les activités ont-elles produit des résultats non prévus.

1.3.4. L'évaluation de l'impact

Pour l'OCDE (in La Commission de l'UE 2001 : 14), l'impact porte sur les relations entre le but ou objectifs spécifiques et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. L'analyse, qui, dans la mesure du possible, devrait être tant quantitative que qualitative, devra aussi tenir compte du fait que, à ce niveau, le projet n'est qu'un parmi divers facteurs susceptibles de contribuer à l'impact dans son ensemble.

Au niveau de l'impact, l'analyse examine les aspects tels que :

- les objectifs globaux fixés sont-ils réalisés ? Et dans quelle mesure le projet y a-t-il directement contribué ?
- les hypothèses critiques exposées dans le cadre logique au niveau de l'objectif spécifique du projet se sont-ils avérés être erronés ?
- y a-t-il eu des impacts non prévus ? Comment ont-ils affecté l'impact global du projet ?
- les indicateurs retenus dans le cadre du projet étaient-ils appropriés ? Sinon, l'équipe chargée de la mise en œuvre les a-t-ils modifiés ?

1.3.5. L'évaluation de la viabilité

L'évaluation de la viabilité permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer après que les financements externes auront pris fin. Ce critère porte aussi sur l'impact à plus long terme et sur le processus plus large de développement (BUTTRICK, 2002 : 23).

Néanmoins, le suivi et l'évaluation, bien qu'étant interdépendants ont des caractéristiques distinctes. C'est ce que retrace le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Caractéristiques du suivi et de l'évaluation

LE SUIVI	L'EVALUATION
Est continu	Est périodique et limitée dans le temps
Permet aux exécutants et aux gestionnaires du projet de faire une autoévaluation	Est généralement menée par un/des évaluateur(s) extérieur(s) au projet évalué
Suit les progrès	Produit une analyse approfondie des réalisations concrètes et des réalisations escomptées
Permet de vérifier si des activités sont mises en œuvre et des résultats obtenus	Explique pourquoi et comment les résultats ont été obtenus ou leurs répercussions éventuelles
Signale les problèmes aux gestionnaires	Favorise l'élaboration de choix de stratégies et de politiques

Source : UNFPA (2004 : 3)

1.4. Le système de suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation (S&E) d'un projet est : « l'ensemble des processus de planification, de collecte, et de synthèse de l'information, de réflexion de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet » (FIDA, 2002 : 8).

Le système de suivi-évaluation de projet est donc un outil de gestion opérationnelle pour tous ceux qui ont une responsabilité dans la mise en œuvre de l'action de développement. Il permet d'obtenir les informations requises et nécessaires à la bonne gestion du projet, à la satisfaction des obligations de redevabilité.

En outre l'élaboration d'un système performant de suivi-évaluation exige une réflexion approfondie sur la gestion globale du projet et, plus particulièrement sur la gestion des relations entre les différentes composantes et entre les partenaires.

1.4.1. Rôles du système de S&E

Selon la Banque Mondiale (2000 : 23), le système de suivi-évaluation pour un fonctionnement adéquat doit répondre à un certain nombre de critères. Ils ne sont pas une solution en soi, mais sont des outils d'une grande valeur.

Le système de suivi-évaluation peut :

- _ aider à identifier des problèmes et leurs causes ;
- _ suggérer plusieurs solutions aux problèmes ;
- _ soulever des questions par rapport aux hypothèses et à la stratégie ;
- _ pousser à réfléchir sur ce vers quoi vous aller et comment y procéder ;
- _ fournir des informations et aperçu ;
- _ améliorer les possibilités que vous avez de vous développer.

1.4.2. Intérêts du système de S&E

Le système de suivi-évaluation nous l'avons dit permet d'obtenir les informations requises et nécessaires à la bonne gestion du projet.

Selon la Banque Mondiale (2000 : 31), l'intérêt du système de suivi-évaluation dans les projets de développement, est qu'il permet de :

- _ améliorer la performance du projet ;
- _ répondre aux questions fondamentales sur le respect des engagements et sur la réalisation des finalités ;
- _ encourager la crédibilité et la confiance du public ;
- _ fournir une perspective sur une période de temps sur le statut du projet ;
- _ fournir des renseignements opportuns aux personnels sur le progrès et aider dans l'identification précoce de toute faiblesse nécessitant des actions sources essentielles de renseignements ;
- _ motiver le personnel ;
- _ aider à des identifications prometteuses qui pourront être mises en œuvre ailleurs.

1.5. Instruments et facteurs déterminants du système de suivi-évaluation

La pertinence d'un système de suivi-évaluation dépend de plusieurs aspects parmi lesquels les outils du suivi-évaluation ainsi que les facteurs déterminants sont les plus importants.

1.5.1 Instruments du système de suivi-évaluation

Pour réaliser les opérations de suivi-évaluation d'un projet, plusieurs techniques et instruments plus ou moins élaborés peuvent être utilisés. A côté des instruments dits usuels ou simples que sont, les réunions d'avancement de suivi, les rapports de visites sur le terrain, les PV de réunions périodiques, les documents de comptabilité et autres, subsistent les instruments de suivi-évaluation dits scientifiques, dont les plus connus et utilisés sont les suivants :

1.5.1.1 Le réseau PERT

Le réseau PERT (Program of Evaluation and Review Technic) présente d'une façon visuelle l'enchaînement logique des tâches en vue :

- _ d'en faciliter la coordination et le contrôle ;
- _ d'améliorer les prévisions de durée et de coût (MADERS, 2005 : 32).

Le tracé du réseau PERT permet de connaître le chemin critique (c'est-à-dire le chemin le plus long entre la première et la dernière étape) et par conséquent :

- _ la durée totale du projet ;
- _ les tâches pour lesquelles tout retard entraîne l'allongement du projet.

1.5.1.2 Le diagramme de Gantt

Le "Diagramme de Gantt" a été conçu en 1917, par un américain du nom de Henry L. Gantt, pour améliorer la gestion des ateliers des entreprises.

Très rapidement cet outil a montré son utilité dans la gestion de tout projet nécessitant la coordination, dans le temps, d'un ensemble de tâches.

Il se présente sous la forme d'un planning présentant en ligne les tâches élémentaires d'un projet et en colonne l'échelle de temps retenue (jours, semaine, etc.). Ce tableau permet donc de visualiser d'un simple coup d'oeil les différentes étapes de réalisation d'un projet et leur état d'avancement (MADERS, 2005 : 34).

L'intérêt du diagramme de Gantt est qu'il permet de visualiser l'enchaînement des différentes étapes du déroulement d'un projet et offre, ainsi, la possibilité :

- _ de prévoir suffisamment à l'avance les actions à entreprendre pour minimiser le temps de réalisation d'un projet ;
- _ d'identifier les tâches critiques (tâches pour lesquelles aucun retard n'est possible sans retarder d'autant la date de fin du projet) et les marges (totale, libre et certaine) des autres ;
- _ de faciliter le suivi de l'état d'avancement du projet (notamment évaluation de l'impact global d'un retard sur une tâche intermédiaire) ;

- _ de gérer au mieux les éventuels conflits de ressources ;
- _ de servir d'outil de communication entre les différents acteurs impliqués dans la réalisation du projet.

FIGURE 1 : Diagramme de GANTT Activité 2

Activités	Durée (sem)	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
Tâche 1	2	■										
Tâche 2	3,5	■										
Tâche 3	4,5			■								
Tâche 4	4,5				■							
Tâche 5	3,5							■				

Source : Nous-même (inspiré du projet SEN6R205)

1.5.1.3 Le cadre logique

La matrice de cadre logique a été développée et mis en place en 1970 par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets (UNFPA 2004 : 16).

Le succès de cet outil a amené plusieurs organisations à l'adopter et à y apporter des adaptations particulières.

La matrice de cadre logique est un tableau synoptique qui présente de manière cohérente et standardisée diverses informations clés d'un projet, essentiellement :

- _ la hiérarchie d'objectifs à atteindre et la manière de les vérifier ;
- _ les ressources et activités nécessaires à l'atteinte de ces objectifs ;
- _ les facteurs importants qui échappent au contrôle du projet.

La présentation sous forme de tableau synoptique, donc synthétique facilite une lecture croisée, selon divers axes (verticaux, horizontaux, montants, descendants).

Le cadre logique est établi lors de l'identification, et reste une référence tout au long du cycle de projet. Il se complète ou s'adapte progressivement.

En tant que tableau, le cadre logique se lit de manières croisées et non, comme un texte, de manière linéaire. La logique d'intervention se conçoit de haut en bas mais son exécution se suit de bas en haut. Les hypothèses se suivent plutôt de bas en haut et se lisent en parallèle des éléments de la logique d'intervention.

La matrice de cadre logique assure la surveillance et l'orientation de l'ensemble du projet. C'est donc un instrument de suivi-évaluation important en matière de gestion de projet.

Tableau 2 : Matrice du cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

Source : GTZ (1997 : 15)

1.5.2. Les facteurs déterminants du suivi-évaluation

Le suivi-évaluation contribue à orienter la stratégie d'intervention et à assurer l'efficacité des opérations pour l'ensemble des acteurs clés du projet. Il constitue un élément important de la gestion d'ensemble du projet. Ainsi, de sa conception et de sa bonne mise en œuvre, dépendent sa qualité et sa fiabilité.

1.5.2.1. La conception du système

La conception du système de suivi-évaluation d'un projet se fait selon différentes étapes et en fonction des besoins et objectifs du projet. Le nombre des étapes, à l'instar des phases du cycle de vie du projet, varie selon les organismes et fonds d'aide au développement.

Selon le FIDA (2002 : 11-13), la conception du système suivi-évaluation se fait suivant les six (6) étapes décrites ci-dessous :

a) définition de l'objectif et du champ d'action du système

Il s'agit de définir en termes généraux l'objectif spécifique, les domaines d'application et le degré de précision du système de suivi-évaluation du projet concerné. Il s'agira de faire un examen de l'objectif et du champ d'action du S&E avec les principaux partenaires.

En un mot la définition de l'objectif et du champ d'action du système de suivi-évaluation doit répondre à la question fondamentale qui est : Pourquoi avons-nous besoin d'un système de suivi-évaluation et quels domaines doit-il couvrir ?

b) identification des critères de performance, des besoins en matière d'information et des indicateurs à utiliser

Cette étape concerne la liste des principales questions et indicateurs correspondant à l'objectif général, l'(les) objectif(s) spécifique(s) et aux réalisations.

Les trois (3) sous actions majeures à mener sont les suivantes :

1. évaluation des besoins en matière d'information et des intérêts de l'ensemble des principaux partenaires ;
2. définition précise de l'ensemble de toutes les questions, des indicateurs et des besoins d'information à chacun des niveaux de la hiérarchie des objectifs ;
3. contrôle de chaque élément d'information afin d'en déterminer la pertinence et l'utilisation finale (FIDA 2002 : 13).

c) planification de la collecte et de l'organisation de l'information

Elle concerne la description générale des méthodes de collecte et de l'organisation de l'information afin de permettre l'allocation des ressources.

Il s'agit à cette étape de faire :

- _ la planification détaillée de la collecte et de l'organisation de l'information (qui utilisera quelle méthode pour rassembler/synthétiser quel type d'information, avec quelle fréquence, quand, où, avec qui, et dans le but d'obtenir quel projet) ;
- _ la vérification de la possibilité effective, tant sur le plan technique que des ressources, de répondre aux besoins d'information ainsi que de la pertinence des indicateurs et de la faisabilité des méthodes ;
- _ la mise au point de tableaux pour la collecte et la synthèse des données.

d) planification de la communication et de l'établissement des rapports

Les sous actions clés de cette étape sont les suivantes :

- _ l'établissement de la liste précise de tous les publics concernés, de leur besoin en matière d'information, du moment auquel ils auront besoin de ces informations et sous quelle forme ;
- _ la définition de la façon dont les informations seront utilisées (diffusion simple, discussion et analyse préalable, recherche et validation etc.) ;
- _ établissement d'un calendrier détaillé pour la production de l'information, montrant qui doit faire quoi et quand, de façon à ce que les informations soient disponibles à temps.

e) planification des mécanismes et activités pour mettre en œuvre la réflexion critique

Les principales tâches à mener sont :

- _ la description détaillée des méthodes et/ou approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quels objectifs ;
- _ identification du responsable de chaque activité de réflexion critique ;
- _ établissement d'un calendrier sur lequel figure les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des rapports et la prise de décision.

La préoccupation majeure à cette étape sera de faire la description générale des principaux mécanismes et des activités de support à la réflexion critique.

f) planification des moyens et compétences nécessaires

A cette étape, il convient de faire une définition précise du nombre d'agents du S&E, de leurs responsabilités et de leurs liens avec les autres services. Il faut aussi donner une définition des indicateurs nécessaires pour que le S&E fonctionne de façon satisfaisante, des relations avec les acteurs et partenaires, du type de système de gestion de l'information à installer et du budget détaillé.

En somme, cette étape répond à la question principale suivante : De quoi avons-nous besoin pour que le système de suivi-évaluation fonctionne véritablement ?

1.5.2.2. La mise en oeuvre du système

Une fois le système de suivi-évaluation conçu, certaines mesures d'accompagnement sont indispensables à sa bonne mise en œuvre. Ce sont pour l'essentiel :

a) La disponibilité des moyens logistiques, matériels et financiers

Pour être efficace les activités de suivi-évaluation doivent être soutenues par un budget clair et réaliste, ainsi que d'importants moyens logistiques et matériels. Il s'agit ici de doter le système de suivi-évaluation d'une ligne budgétaire, qui sera effectivement alimentée.

Bien qu'il n'existe aucune règle catégorique à cet égard, les budgets du suivi-évaluation varient entre 2% et 15% du coût total du projet (FIDA, 2002 : 32).

Le suivi et l'évaluation étant essentiellement des activités de terrain, le personnel commis à ces tâches devra effectivement disposer de moyens de déplacement et de bureaux (y compris les ordinateurs et les logiciels) conséquents.

Cette situation implique de fait une gestion financière efficace et une gestion des matériels et bâtiments adéquate.

b) Compétence du personnel du suivi-évaluation

Il s'agit de mettre en place les personnels nécessaires, de les payer et de veiller à ce que leurs compétences soient adaptées au profil requis et actualisées. Une formation en interne ou en externe est toujours nécessaire.

Les professionnels du suivi-évaluation, même les plus qualifiés ont besoin de perfectionner leurs qualifications et leurs connaissances (Banque Mondiale, 2000 : 32).

Les acteurs à la base ont besoin de renforcer leurs capacités pour organiser leur propre suivi-évaluation et contribuer au S&E du projet. Le personnel de terrain doit renforcer ses capacités en permanence car les besoins d'informations d'un projet évoluent et il faut pouvoir utiliser de nouvelles méthodes de collecte et d'analyse des données.

Aussi des procédures d'évaluation de la performance du personnel sont très importantes. Elles peuvent porter sur la productivité du personnel du système et des organisations partenaires, mais il est préférable qu'elles concernent surtout la qualité du travail réalisé.

c) Suivi et mis à jour

Une fois que l'on dispose d'un système détaillé de suivi-évaluation, l'un des critères important d'accompagnement de sa mise en œuvre est d'assurer sa qualité générale, et de le tenir à jour. Cette action a principalement pour objet de permettre le suivi des besoins d'informations, des compétences ainsi que des adaptations à apporter à la stratégie et aux activités du projet.

Selon le FIDA (2002 : 25), les critères de base pour évaluer la qualité du système de S&E sont :

- _ l'utilité : le système répond t-il aux besoins d'information pratique des utilisateurs prévus ?
- _ la faisabilité : les méthodes, l'enchaînement des activités, le calendrier et les procédures proposés sont-ils réalistes, prudents et efficaces par rapport à leur coût ?
- _ l'éthique : les activités de S&E seront-elles conduites conformément à la législation, de manière éthique et en respectant ceux qui seront touchés par ses résultats ?
- _ l'exactitude : les produits du S&E fourniront et transmettront-ils des informations techniquement appropriées ?

Précisons que ces mêmes critères peuvent être utilisés pour la mise à jour du système de S&E.

1.6. Performance d'un système de suivi-évaluation

BERLAND (2004 :1), affirme que : « l'exigence de mesure et de pilotage de la performance intéresse toutes les formes organisationnelles. Elle concerne des entreprises privées ou publiques mais également des organisations aussi diverses que des musées ou des associations ».

Aujourd'hui, la mesure de la performance est devenue un point de passage obligé de tous les acteurs de la vie économique. Cela est d'autant plus vrai pour le système de suivi-évaluation, puisqu'il constitue l'une des conditions de réussite des projets.

Cependant qu'entend t-on par performance dans les projets de développement ? Quels sont les critères de performance d'un système de suivi-évaluation ? Quels sont les outils de mesure de la performance d'un système de suivi-évaluation ? Voilà quelques-unes des questions auxquelles nous essayerons d'apporter des réponses dans cette partie de notre étude.

1.6.1. Notion de performance

La performance a été définie par plusieurs auteurs et organismes d'aide au développement.

SAUCIER (1994 : 7) écrit « la performance est la juxtaposition de l'efficience ; de l'efficacité, du bien fondé d'une organisation ».

L'UNFPA (2004 : 19) et le FIDA (2002 : 6) définissent la performance comme une mesure dans laquelle un projet ou un partenaire de développement applique des normes de mise en œuvre et obtient des résultats conformes aux objectifs fixés avec les moyens qui lui ont été alloués.

En somme la performance dans les projets peut être comprise comme une mesure dans laquelle une intervention pour le développement ou un partenaire au développement se conforme à des critères, normes ou directives ou réalise des résultats conformément aux objectifs fixés avec les moyens alloués.

Pour mieux comprendre ces différentes définitions du mot performance, intéressons nous aux définitions des termes essentiels qui la caractérisent, que sont l'efficacité et l'efficience.

1.6.1.1 L'efficacité

De nombreux auteurs et organismes comme NGUYÊN (1999 : 116), La Commission de l'UE (2002 : 46), et la FAO (2002 : 8) s'accordent à définir l'efficacité comme « la capacité d'une organisation à atteindre les buts qu'elle s'est fixés ».

De ces définitions, l'efficacité peut être comprise comme la capacité à obtenir un résultat. Elle s'apprécie par rapport à un objectif de départ. Lorsque cet objectif est atteint, l'efficacité est réalisée.

1.6.1.2. L'efficience

Selon DORIATH & al (2002 :87), le FIDA (2002 : 15), et la FAO (2002 : 8), l'efficience est la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné.

L'efficience est donc un rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre (financier, humain, temps, etc).

1.7. Nécessité des indicateurs de performances

1.7.1. Définition d'un indicateur de performance

Selon la FAO (2002 : 5), un indicateur de performance est une variable simple ou complexe, quantitative ou qualitative dont le suivi et/ou la comparaison dans le temps (ou dans ; l'espace) permet d'apprécier ou de mesurer des changements intervenus (ou des différences).

Pour l'UNFPA (2004 : 8), un indicateur de performance est une variable quantitative et qualitative permettant de vérifier les changements produits par une intervention pour le développement par rapport à ce qui était prévu.

Les indicateurs de performance sont donc des variables mesurables et des signes tangibles que quelque chose à été fait ou que quelque chose à été achevé. Chaque résultat doit être traduit en un ou plusieurs indicateurs de performance.

1.7.2. Caractéristiques des indicateurs de performance

Les traits caractéristiques d'un bon indicateur de performance sont nombreux. Mais pour la Commission de l'UE (2002 : 21), un indicateur de performance doit être :

- _ claire : précis et sans ambiguïté ;
- _ approprié : approprié au sujet ;
- _ économique : disponible à coût raisonnable ;
- _ adéquat : doit fournir une base suffisante pour juger de la performance ;
- _ mesurable : quantifiable ou qualifiable.

1.7.3. Utilité des indicateurs de performance.

Les indicateurs de performance permettent de vérifier les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats attendus (ou non attendus) et/ou des objectifs du projet. Ils servent à évaluer les impacts, les résultats, le rendement et les intrants, (Banque Mondiale, 2007 : 42).

Les indicateurs de performance sont également essentiels dans le système de suivi et d'évaluation parce qu'ils sont ce que l'on mesure et/ou évalue. Grâce aux indicateurs, l'on peut poser des questions telles que celles qui suivent, et y répondre :

- _ qui ?
- _ combien ?
- _ tous les combien ?
- _ à quel coût?

1.8. Critères de performance du système de suivi-évaluation

Les critères de performance peuvent être compris comme l'ensemble des règles et des conditions nécessaires à la bonne marche du système de suivi-évaluation. Ils concernent aussi bien les compétences humaines que les éléments matériels constitutifs du système (Banque

Mondiale, 2007 : 49). Nous essayerons donc dans cette section de voir les plus significatifs à notre sens.

1.8.1. Profil et compétence des acteurs du système de S&E

Selon LEBOYER (1997 : 97), l'expérience améliore progressivement la qualité des activités professionnelles grâce à différents processus d'apprentissage:

- _ le premier concerne la perception et le développement progressif d'une sensibilité perceptive accrue : cet aspect est forcément surtout lié aux activités mettant en jeu le domaine sensoriel et moteur. Rien n'interdit de penser que cette finesse de perception concerne également les compétences sociales, dans la mesure où l'expérience accroît la capacité à interpréter les comportements d'autrui ;
- _ le second concerne l'automatisation des comportements : cette automatisation acquise par la pratique, permet d'éviter des mouvements inutiles et d'économiser le recours à une planification raisonnée des activités. En outre, l'automatisation des opérations cognitives (connaissances techniques, d'appréciation ou jugement) requiert moins d'effort et d'attention ; ce qui rend disponible pour effectuer simultanément d'autres activités.

Ce qu'il convient de garder en mémoire est que la compétence des acteurs du système de S&E, dépend fortement de leur expérience, leur comportement, mais aussi de leur profil. Toutes ces caractéristiques mises ensemble impliquent la capacité à atteindre une performance d'une qualité prédéfinie, mesurée par rapport aux usages, meilleures pratiques et normes.

1.8.2. Qualité et respect des délais d'élaboration des rapports de suivi-évaluation

La performance du système de suivi-évaluation des projets ayant pour support l'efficacité et l'efficacité, il va s'en dire que les rapports qui émaneront des différents acteurs du système doivent être de qualité et établis dans les délais impartis. Le respect des délais d'élaboration des rapports ainsi que leur qualité attestent du caractère sérieux des services qui les émettent. En outre ce respect permet d'une part d'éviter des désagréments vis-à-vis des autorités du projet, et d'autre part d'engendrer des coûts supplémentaires (Banque Mondiale, 2007 : 52).

1.8.3. Le climat de travail.

Pour la Banque Mondiale (2007 : 43), le climat de travail est l'environnement humain, matériel et financier dans lequel évoluent les acteurs du système de suivi-évaluation. La performance ne sera atteinte que lorsque tous les acteurs du système seront dans les conditions optimales de travail.

1.8.4. Les outils de mesure de la performance du système de suivi-évaluation

La mesure des performances est un « système permettant de mesurer le rendement des interventions, des partenariats ou des réformes de politiques en fonction des réalisations et projets prévus. Elle se fonde sur la collecte, l'analyse, l'interprétation et la transmission des données relatives aux indicateurs de performance » (UNFPA, 2004 : 9).

Ainsi pour assurer une meilleure collecte, un traitement efficace et une transmission adéquate des données, trois principaux outils sont couramment utilisés. Ce sont : les systèmes de reporting, le tableau de bord et le Balanced Scorecard. Il est à noter que ces outils de mesure peuvent être adaptés en fonctions des organismes et agences d'exécution du projet, mais surtout et très souvent en fonction des besoins spécifiques de performance recherchés.

1.8.4.1 Les systèmes de reporting

Selon GIRAUD & al (2002 :86), « Stricto sensu, le reporting peut se définir comme le processus de remontée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et, in fine, vers la direction générale ».

Pour MYKITA & al (2002 : 205), le reporting est « la remontée régulière d'une information formalisée vers le hiérarchie ».

Le reporting a donc pour objectif d'informer les différents niveaux de la hiérarchie sur l'état et l'évolution des unités décentralisées. C'est donc un outil de suivi et de mesure de la performance.

Il convient cependant de faire une distinction entre le reporting comptable dont le but est la production de comptes consolidés, et le reporting de gestion qui fournit à la direction d'un groupe les informations de gestion dont elle a besoin pour piloter les activités.

1.8.4.2 Le tableau de bord

Pour BOUQUIN (in BERLAND, 2004 : 144), le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leur fonction ».

Selon GIRAUD & al (2002 : 91), « un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité ».

Le tableau de bord répond à plusieurs objectifs :

- _ fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;
- _ donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations ;
- _ constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.

1.8.4.3. Le Balanced scorecard

Pour Kaplan et Norton (in HORNFREN & al, 2005 : 81), « le Balanced scorecard ou tableau de bord équilibré exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie ».

Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers.

Le Balanced scorecard mesure la performance de l'organisation suivant quatre (4) axes fondamentaux :

- **l'axe financier**

Améliorer la croissance économique de l'entreprise et sa rentabilité par l'amélioration constante des coûts de production et hors production. Améliorer la rentabilité financière (prise de commande, chiffre d'affaires, productivité, gestion du capital investi).

- **l'axe client**

Il faut mettre en place les indicateurs portant sur l'amélioration en termes de performance vis-à-vis des clients (fidéliser les clients, trouver de nouveaux clients, degré de satisfaction des clients, part de marché, ...) permettant de mesurer la performance des clients.

- **l'axe des processus internes**

On s'attachera à améliorer structurellement l'entreprise par l'amélioration des processus internes relatifs à la qualité industrielle, la logistique, les achats, la recherche et le développement, la qualité de l'après vente.

- **l'axe d'apprentissage et organisationnel**

Il concerne les capacités de conduire le changement. Il est relatif aux hommes qui composent l'entreprise (potentiel, formation, motivation, implication,...), aux moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs souhaités (infrastructures) et aux systèmes d'information et de communication dans l'entreprise.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce premier chapitre sur les termes théoriques du suivi-évaluation et de la performance du système de S&E dans les projets de développement, nous a permis de nous rendre compte de l'importance qu'il y a à bien maîtriser dans le détail ces termes clés de notre étude.

Nous avons aussi constaté qu'à côté d'outils usuels de mesure de performance utilisés dans les projets, subsistent des outils plus ou moins adaptés en fonction des besoins des organismes de gestion des projets, et des besoins de performance recherchés.

Ainsi nous nous rendons compte de l'énorme difficulté qu'il y a à mesurer la performance du système de suivi-évaluation dans les projets de développement, mais et surtout de l'impérieuse nécessité à mettre sur pied une très bonne démarche d'évaluation. Tel sera l'objet du chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE S&E

On ne le dira jamais assez le suivi et l'évaluation peuvent être décrits comme des activités de gestion dont il faut s'acquitter en permanence, à toutes les phases d'exécution d'un projet de développement. Ils constituent donc l'un des points importants pour la réalisation des objectifs dans les projets de développement.

Le problème qui se pose aux gestionnaires de projets et experts du suivi-évaluation réside dans la difficulté à détecter les indicateurs adéquats pour évaluer la performance du système de suivi-évaluation (ACDI, 2004 : 9).

En outre, Les contraintes temporelles peuvent également entraver l'efficacité du système de suivi-évaluation. Aussi faut-il planifier soigneusement les principaux événements et tâches du système de S&E et en intégrer les responsabilités afférentes dans les termes de référence du personnel du projet (PNUD, 2004 : 12).

Cette situation implique clairement la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation performant à tous les niveaux de la réalisation des activités des projets.

Dans ce chapitre consacré à la démarche de l'évaluation du système de S&E, nous verrons dans un premier temps les intérêts et les facteurs de réussite d'une telle évaluation, avant d'en arriver à la démarche proprement dit.

2.1. Intérêts d'une évaluation du système de S&E

Selon l'UNFPA (2004 : 32), les intérêts d'une évaluation du système de suivi-évaluation sont de plusieurs ordres. Elle permet en outre de :

- _ mesurer l'efficacité du système ;
- _ utiliser les ressources de façon maximale ;
- _ identifier les forces et faiblesses du système ;
- _ fournir des informations pour la planification ;
- _ fournir l'occasion de résoudre les problèmes (modification de la stratégie) ;
- _ donner l'occasion d'apprendre ;
- _ vérifier si le projet est mis en œuvre conformément au plan.

Toutefois, une évaluation du système de suivi-évaluation intéresse de façon particulière certains acteurs bien définis. Nous ne retiendrons ici que ceux habituellement observés.

2.1.1. Intérêts pour les bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds sont les organismes d'aide ou institutions de coopération bilatérale ou multilatérale qui apportent des appuis financiers et/ou techniques à la réalisation du projet.

Dans bon nombre d'organisations, « le suivi et l'évaluation » sont perçus davantage comme une exigence des donateurs que comme un outil d'administration. Il est évident que les donateurs ont le droit de savoir si vous utilisez convenablement leur argent, et si cet argent est utilisé à bon escient (PNUD, 2004 : 45).

On peut donc affirmer que les bailleurs de fonds sont soucieux de la réussite des projets, mais encore plus regardant sur le bon fonctionnement des organes techniques mis en place pour l'exécution des projets. Ainsi, le S&E étant une activité transversale, son évaluation en vue de son amélioration continue intéresse les bailleurs de fonds à un plus haut niveau.

2.1.2. Intérêts pour les autorités officielles

Les autorités officielles sont généralement représentées par les ministères techniques des gouvernements des pays d'exécution du projet.

La bonne marche du suivi-évaluation intéresse les autorités du pays car elle conditionne la confiance et l'octroi de financement pour les projets à venir (UNFPA 2004 : 37).

2.1.3. Intérêts pour l'équipe de projet

Il s'agit du personnel en charge de la gestion et de l'exécution financière et technique du projet. Cette équipe comprend à sa tête un chef ou coordonnateur de projet et est composée en fonction de l'envergure du projet.

Pour le PNUD (2004 :47), le suivi et l'évaluation devraient en premier lieu permettre à une organisation ou à un projet de savoir d'eux-mêmes s'ils sont en accord avec les objectifs, s'ils ont un impact, s'ils travaillent efficacement, et leur permettre de rassembler toutes ces informations de manière plus efficace.

Un bon fonctionnement du système de suivi-évaluation assure la bonne réalisation des projets et est source de confiance et reconduction probable de l'équipe de projet pour les projets ou programmes à venir.

2.1.4. Intérêts pour les bénéficiaires

Les bénéficiaires d'un projet sont « l'entité juridique au profit de laquelle le projet est exécuté ». En générale il s'agit de la population ou le public cible visé dans la zone d'intervention du projet.

L'intérêt d'une évaluation du système de S&E pour les bénéficiaires est qu'elle assure la réalisation des objectifs du projet, toute chose qui conduira sans doute à l'amélioration de leurs conditions de vie (UNFPA 2004 : 49).

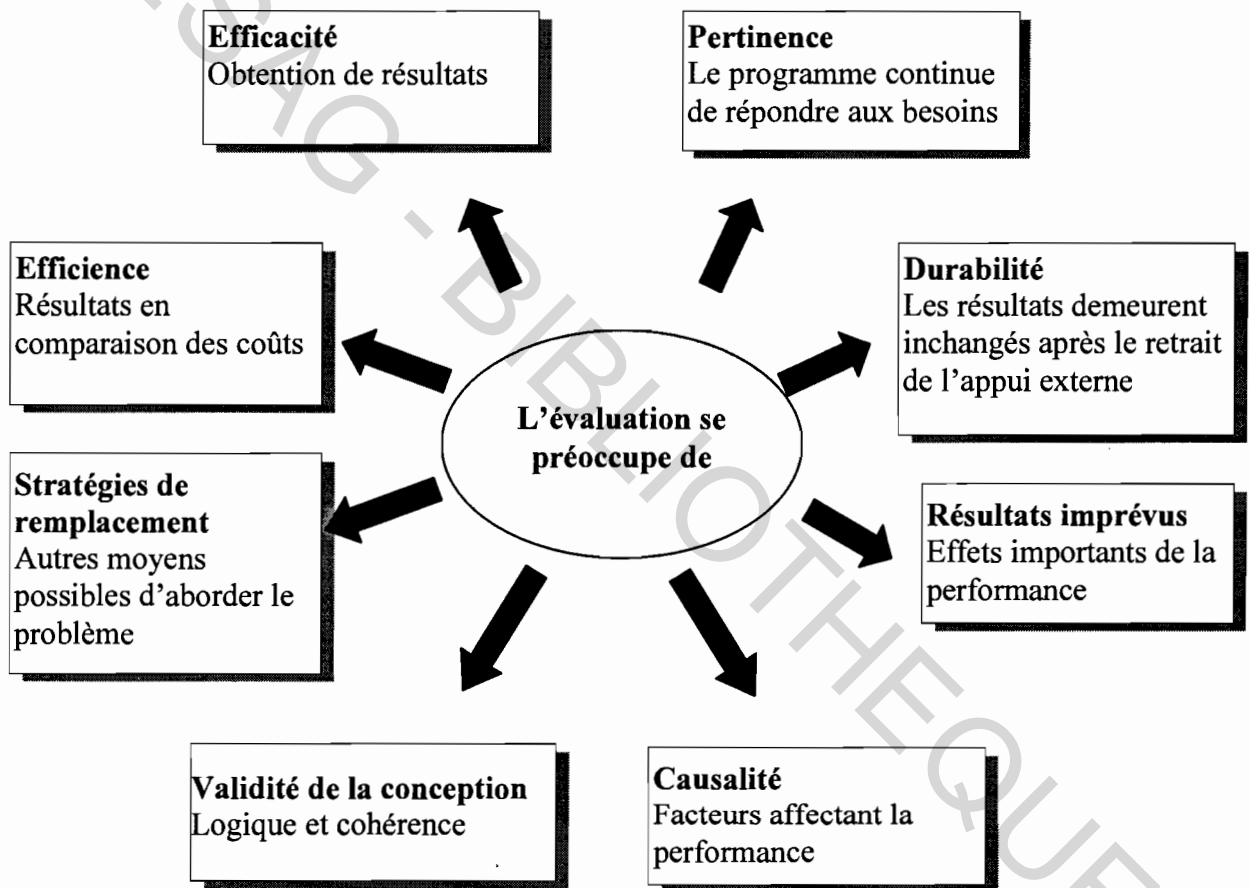
2.1.5. Intérêts pour les organismes d'aide au développement

S'agissant d'apprécier la performance du système de S&E, les évaluations regardent au-delà du processus de sa mise en oeuvre et sont axées sur les résultats des intrants fournis et sur le

travail réalisé. L'issue de cette appréciation détermine si le programme a ou non atteint ou s'il a des chances d'atteindre ou non ses projets et de contribuer à atteindre les effets directs et l'impact du programme.

Les préoccupations fondamentales justifiant une évaluation, aux fins d'apprécier la performance du système de S&E pour un organisme d'aide au développement, sont illustrés à la figure et ci-après.

Figure 2. Objectifs fondamentaux de l'évaluation



Source: OIT, (in UNFPA 2004 : 44)

2.2. Les facteurs de réussite d'une évaluation du système de S&E

Selon la FAO (in ACDI, 2004 : 54), quatre principaux facteurs militent en faveur d'une bonne évaluation du système de suivi évaluation dans les projets:

- _ l'implication de la Direction du projet;
- _ la désignation d'un responsable ;
- _ la définition d'objectifs clairs et communiqués ;
- _ les moyens.

2.2.1 L'implication de la Direction

Il est essentiel pour une bonne réussite de l'évaluation du système de S&E que la Direction du projet s'implique dans cet exercice. Cette situation donnerait toute l'importance au projet d'évaluation, de sorte que les opérationnels se sentent obligés d'y participer. (FAO in ACIDI, 2004 : 55).

2.2.2. Responsabilisation d'un pilote

Pour l'UNFPA (2004 : 55), la responsabilisation d'un pilote est nécessaire, car celui-ci aura en charge l'organisation des activités tels que les ateliers de discussions, les rencontres avec les opérationnels, la soumission et l'approbation de l'évaluation à la direction, etc. De sa compétence dépendra la réussite de l'évaluation.

2.2.3. Les moyens.

L'évaluation du système de S&E nécessite des moyens en vue de son exécution parfaite. Ces moyens, à la fois humains, financiers et matériels devront être effectivement dégagés et disponibles au moment opportun. Il est aussi souhaité de solliciter l'apport d'un consultant extérieur. Le recours à ce prestataire extérieur aura pour but de palier certaines insuffisances, mais également d'apporter un regard extérieur neuf (Banque Mondiale, 2007 : 64).

2.2.4. La définition d'objectifs clairs et bien communiqués

Il est plus qu'important pour un projet d'une telle envergure de savoir ce que l'on recherche. La définition d'objectifs clairs est un préalable à la réalisation et à la réussite de l'évaluation. Elle permettra une communication adéquate pour que le personnel du système de S&E soit au

même niveau de compréhension et qu'il parle le même langage (Banque Mondiale, 2000 : 45).

2.3. Démarche d'évaluation d'un système de suivi-évaluation

L'évaluation du système de suivi-évaluation des projets suit un processus bien défini. Cependant, ce processus est lourd vu les différentes étapes à franchir et les moyens humains, matériels, financiers et le temps à y consacrer. Sa réalisation peut prendre des mois à plusieurs années selon l'objectif poursuivi (FIDA, 2002 : 56).

La particularité ici c'est qu'il s'agit d'évaluer un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments humains, sociaux, techniques, matériels, logiciels, financiers, etc..., en interaction, organisé pour réaliser une activité donnée dans des conditions données.

Selon la Commission de l'UE (2002 : 62-67), une telle évaluation se fait suivant quatre étapes que sont :

- _ l'étape de la préparation de l'évaluation ;
- _ l'étape de la planification de l'évaluation ;
- _ l'étape de la réalisation de l'évaluation ;
- _ l'étape de l'élaboration et de la diffusion du rapport.

Avant d'aborder les différentes étapes d'une évaluation ci-dessus citée, intéressons nous aux divers modes et types d'évaluation que l'on trouve.

2.3.1. Les modes de réalisation de l'évaluation

Divers modes peuvent être utilisés pour la réalisation d'une évaluation. Les plus fréquentes sont : l'auto-évaluation, l'évaluation interne et l'évaluation externe. Mais, le mode définitif de l'évaluation est arrêté en fonction de celui qui mène l'évaluation. (ACDI 2004 : 37).

2.3.1.1. L'auto-évaluation

Selon BUTTRICK (2002 : 34), l'auto-évaluation est réalisée par une unité directement impliquée dans la réalisation de l'action. Ceci implique qu'une organisation ou projet

s'observe dans un miroir et s'évalue pour pouvoir tirer des enseignements et s'améliorer. Cela nécessite que l'organisation, si elle veut être efficace, soit capable d'introspection et d'être honnête envers elle-même. Cela peut être une expérience enrichissante.

2.3.1.2. L'évaluation interne

Pour le PNUD (2002 : 32), l'évaluation interne peut être définie comme celle réalisée par une unité interne au staff, mais n'ayant pas participé directement à la conception et à la mise en œuvre de l'action.

2.3.1.3. L'évaluation externe

Selon la Banque Mondiale (2007 : 33), l'évaluation externe est une évaluation réalisée par un tiers ou par une équipe composée de ressources extérieures, et ayant été choisis avec beaucoup de précautions

Toutefois, les avantages et désavantages des évaluations internes et externes sont présentés dans ce tableau qui suit.

Tableau 3 : Avantages et désavantages des évaluations internes et externes

	AVANTAGES	DESAVANTAGES
Evaluation interne	<p>Les évaluateurs sont bien familiarisés avec le travail, la culture de l'organisation, les buts et les objectifs.</p> <p>Parfois, les gens sont plus désireux de parler à une personne interne qu'à une tierce personne.</p> <p>Une évaluation interne est très clairement un outil de gestion. Une manière de s'auto-corriger, bien moins effrayante qu'une évaluation externe. Elle permet de rendre les choses plus faciles à ceux qui sont impliqués</p>	<p>Il se peut que l'équipe chargée de l'évaluation ait tout intérêt à obtenir des conclusions positives concernant le travail ou l'organisation. Pour cette raison, d'autres parties prenantes, telles que les donateurs, pourraient préférer une évaluation externe.</p> <p>Il se peut que l'équipe ne soit pas particulièrement entraînée à l'exercice d'évaluation.</p> <p>L'organisation de l'évaluation demandera beaucoup de temps, tandis que cette alternative peut être</p>

	<p>lorsque l'on en vient à accepter les constatations et les critiques.</p> <p>Une évaluation interne coûtera moins chère qu'une évaluation externe.</p>	<p>d'un moindre coût par rapport à une évaluation externe. Le manque à gagner peut être élevé.</p>
<p>Évaluation externe</p>	<p>Vraisemblablement, l'évaluation sera plus objective si l'évaluateur ne sera pas en relation directe avec le travail.</p> <p>L'évaluateur devrait disposer d'une gamme de compétences et d'expériences dans le domaine de l'évaluation.</p> <p>Parfois, les gens sont plus désireux de parler à une personne extérieure qu'à une personne faisant partie de l'entreprise.</p> <p>Recourir à une personne extérieure donnera plus de crédibilité aux constatations et aux conclusions, en particulier si elles sont positives.</p>	<p>Il se peut qu'une personne extérieure à l'organisation ne comprenne pas la culture ou même ce que vous tentez d'accomplir par votre travail</p> <p>Ceux qui sont directement impliqués peuvent être effrayés par une personne extérieure et ne pas coopérer.</p> <p>L'évaluation externe peut s'avérer très coûteuse.</p> <p>Un évaluateur extérieur à l'entreprise peut ne pas comprendre ce que vous attendez de l'évaluation et ne pas vous apporter les réponses que vous attendez.</p>

Source : Banque Mondiale (2004 : 34)

2.3.2. Les types d'évaluation

2.3.2.1. L'évaluation quantitative

L'UNFPA (2004 : 7) et le FIDA (2002 : 6) définissent l'évaluation quantitative comme un « type d'évaluation comportant l'utilisation d'une mesure numérique et d'une analyse de données fondées sur des méthodes statistiques. »

En d'autres termes, la mesure quantitative vous dit « Pour combien ou combien ». La mesure quantitative peut être exprimée en nombres absolus, en pourcentage, ou en proportion. D'une façon ou d'une autre, l'on obtient une information quantitative (nombre) en comptant ou en mesurant.

2.3.2.2. L'évaluation qualitative

Elle est définie comme un « type d'évaluation de caractère essentiellement descriptif et interprétatif, qui peut ou non se prêter à une quantification ». (FIDA, 2002 : 6)

Autrement dit, la mesure qualitative vous dit comment les gens se sentent par rapport à une situation donnée, la façon dont les choses sont menées, la façon dont les gens se comportent etc. Les informations qualitatives sont obtenues en questionnant, en observant, en interprétant.

Après avoir vu les différents modes et types d'évaluation, intéressons nous à présent aux différentes étapes d'une évaluation.

2.4. Les étapes clés de l'évaluation du système

Plusieurs organismes et fonds d'aide au développement intervenant dans la réalisation des projets comme l'UNFPA (2004 : 45-48), le FIDA (2002 :37-41) et la Commission de l'Union Européenne (2002 :62-67), s'accordent à dire que l'évaluation d'un système de suivi-évaluation se fait suivant quatre (4) grandes étapes que sont : l'étape de la préparation, l'étape de la planification, l'étape de la réalisation et l'étape de la diffusion du rapport.

2.4.1. L'étape de la préparation de l'évaluation

L'évaluation du système de suivi-évaluation requiert une préparation préalable avant le démarrage effectif de la mission d'évaluation sur le terrain. Il s'agit de bien comprendre les différents niveaux d'intention (paramètres) du projet, ainsi que les indicateurs de performance et les moyens de contrôles retenus pendant la phase d'initiation du projet (UNFPA, 2004 :45). Une fois cela clarifié, il faut planifier l'évaluation elle-même, c'est-à-dire qu'il faut décider des éléments suivants :

- _ le but de l'évaluation ;
- _ qui va exécuter l'évaluation ;
- _ le calendrier d'exécution de l'évaluation ;
- _ les informations à rechercher et la méthode de collecte à utiliser.

Cette première étape de l'évaluation permet de rédiger les termes de références de la mission.

2.4.2. L'étape de la planification de l'évaluation

Pour la Commission de l'UE (2002 : 63), l'étape de la planification d'une mission d'évaluation vise essentiellement à clarifier la nature et l'envergure exacte de l'évaluation qui doit être réalisée, de même que la méthodologie qui sera utilisée pour l'étude.

Ainsi, le plan de réalisation d'une mission d'évaluation doit principalement permettre de :

- _ préciser l'axe d'évaluation ;
- _ mettre en place la méthodologie de l'évaluation ;
- _ élaboration des questions ;
- _ définir les stratégies de collectes des données ;
- _ définir les méthodes d'échantillonnage ;
- _ mettre en place la méthode d'analyse des données collectes.

La matrice suivante peut servir comme instrument de planification de l'évaluation.

Tableau 4 : Matrice de planification de l'évaluation

Axes possibles	Questions à analyser	Sous questions	Indicateurs de performance	Sources à consulter	Méthodes de collecte
Pertinence					
Efficacité					
Efficience					
Impact					
Viabilité					

Source : Commission de l'UE (2002 : 63)

2.4.3. L'étape de la réalisation de l'évaluation

L'évaluation proprement dite se réalise après sa planification et l'élaboration du questionnaire ou de la grille de collecte de données. C'est la phase de collecte et de l'analyse des données sur le terrain. Plusieurs techniques de collecte de données peuvent être utilisées par l'évaluateur (Commission de l'UE, 2002 : 65).

Le tableau suivant présente les principales méthodes de collecte et leurs caractéristiques respectives.

Tableau 5 : Tableau des méthodes de collecte de données.

METHODES	CARACTERISTIQUES
Recherche documentaire	Consultation de rapports ; de documents de planification, de publications. Etude de dossiers concernant le projet ou le programme, analyse des études de faisabilité du projet, lecture des rapports d'étapes, et des évaluations antérieures, etc.
Consultations	Rencontre de personnes et de groupes types (autorités locales bénéficiaires, chef de projet, etc.), interviews sur des sujets précis.
Observations sur le terrain	Visites sur le terrain pour se rendre compte des résultats obtenus.
Enquêtes	Collectes de données qualitatives et quantitatives auprès des bénéficiaires du projet.
Consultation de spécialistes	Tirer profit des avis des experts pour évaluer une situation

Source : Commission de l'UE (2002 : 65)

2.4.4. L'étape de l'élaboration et de la diffusion du rapport

Une évaluation n'a de valeur réelle que si elle permet de prendre des décisions. Pour parvenir à cette fin, elle doit fournir des renseignements utiles aux parties prenantes pour éclairer leurs décisions concernant la réussite du projet et des actions futures de développement.

Il est donc essentiel de savoir communiquer les résultats de l'évaluation à travers la bonne disposition des informations dans le rapport final. En effet, les résultats d'une évaluation sont plus convaincants lorsqu'ils suivent un schéma cohérent de présentation (FIDA, 2002 : 39).

Il n'y a pas à proprement parlé, une procédure standardisée de présentation d'un rapport d'évaluation. Toutefois, certaines consignes sont à suivre, quelque soit le modèle de présentation adoptée. Ainsi ; il faut :

- __ rester simple dans l'expression ;
- __ fournir suffisamment de renseignements aux lecteurs sur les méthodes de recherche utilisées ;
- __ organiser le rapport autour des thèmes principaux ou axes de la recherche.

CONCLUSION DU CHAPITRE.

Ce chapitre sur la démarche d'évaluation de la performance du système est d'une importance capitale car, il nous permet de connaître les facteurs susceptibles d'influencer la réussite de l'évaluation. Ce chapitre nous a aussi permis de faire une idée claire de la démarche à suivre pour à une bonne évaluation du système de suivi-évaluation. A la lumière des démarches élaborées par les grands organismes spécialisés dans la gestion des projets de développement, nous avons pu tracer les sillons de notre démarche d'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation. Passé cette étape, le chapitre suivant qui portera sur la méthodologie de recherche pourra être abordé avec beaucoup plus de confiance.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

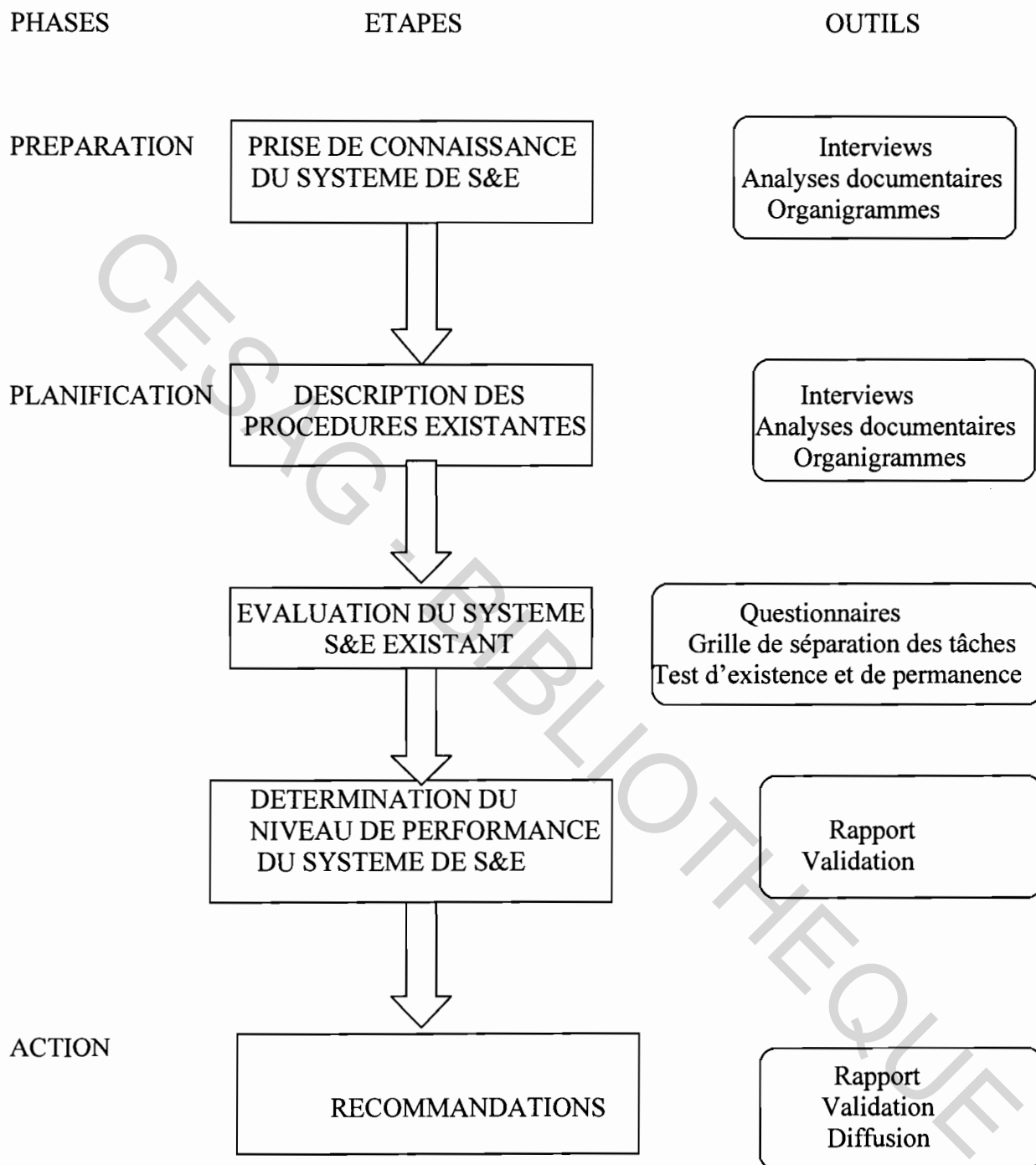
Dans ce dernier chapitre de cette partie théorique de notre étude, nous allons présenter la démarche d'étude qui nous permettra de prendre connaissance de l'activité du système de suivi-évaluation au sein du projet et d'en évaluer son niveau de performance. En effet, l'objet de ce chapitre sera de présenter notre modèle d'analyse, les outils de collectes et d'analyse des données qui seront recueillies.

3.1. Le modèle d'analyse

Le but de notre étude n'est pas de concevoir un système de suivi-évaluation pour l'UNFPA mais d'évaluer la performance du système de suivi-évaluation déjà existant.

Ainsi notre modèle d'analyse se présente en quatre (4) grandes étapes comme le montre la figure suivante.

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.2 Les étapes du modèle d'analyse

Quatre (4) grandes étapes constitueront notre modèle d'analyse.

3.2.1 Prise de connaissance du système de suivi-évaluation

C'est la première étape de notre méthodologie de travail. A cette étape nous étudierons tous les documents en rapport avec le système de suivi-évaluation du projet. Notamment :

- _ le manuel de procédures du suivi-évaluation ;
- _ l'organisation technique du système de suivi-évaluation ;
- _ les personnes en charges suivi-évaluation ;
- _ les rapports de suivi-évaluation.
- _ etc.

3.2.2 Description des procédures existantes

Il s'agira dans cette seconde étape de notre méthodologie de décrire exactement l'organisation et le fonctionnement du système de suivi-évaluation dans toute sa globalité. Ainsi, tous les intervenants du système feront l'objet de visite et de suivi des activités concrètes qu'ils mènent, document à l'appui sur le projet de notre étude.

3.2.3 Evaluation du système de suivi-évaluation

Dans cette étape, il sera question après avoir pris connaissance et décrit l'existant du système de suivi-évaluation, de procéder à son évaluation. Il s'agira donc de soumettre le système de suivi-évaluation de l'UNFPA à différents tests pour nous assurer de l'existence et de l'effectivité des informations que nous aurons recueillies au cours des étapes précédentes. L'évaluation du système de suivi-évaluation s'achèvera bien entendu par l'élaboration d'un rapport.

3.2.4 Détermination de la performance du système de suivi-évaluation

Elle constituera la dernière étape de notre méthodologie de recherche. Cette phase devra nous permettre de déterminer un niveau de performance du système de suivi-évaluation de l'UNFPA. En clair, il s'agira dans un rapport d'analyser les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation et de faire des recommandations en vue de son amélioration.

3.3. La collecte des données

Pour mener à bien notre étude, différents outils et techniques seront utilisés pour collecter les données.

3.3.1 .L'interview

Selon LEMANT (1995 : 181), « l'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc. et de divulguer la teneur de l'entretien ».

Plusieurs personnes impliquées ou susceptibles d'être impliquées dans le processus de suivi évaluation seront interviewées dans le cadre de notre étude. Il s'agira pour l'essentiel du :

- _ personnel de suivi-évaluation ;
- _ coordonnateur du projet ;
- _ coordonnateur du programme ;
- _ des chargés de programmes ;
- _ des intervenants du système de S&E.

Le but de ces interviews est de connaître et de comprendre les activités qui sont les leurs au sein du projet, mais aussi de nous faire une idée claire du processus général de fonctionnement du système.

Les entretiens vont se dérouler à l'aide de guides d'entretiens, ce qui va nous permettre de mieux nous imprégner de la réalité du système de suivi-évaluation, et d'orienter les échanges.

3.3.2 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire peut être définie comme la consultation de documents internes ou externes à une entité en vue de recueillir des données.

A cette fin, divers documents seront analysés. Ce sont :

- _ le plan de travail annuel 2008
- _ le manuel des procédures
- _ le manuel d'exécution du suivi et évaluation du projet
- _ les rapports d'audit
- _ les notes de service
- _ etc.

Cette analyse va nous permettre de vérifier si les rapports les missions de suivi-évaluation sont faits conformément au planning établi, si les rapports de suivi-évaluation sont projets conformément aux modèles convenus, si les rapports de suivi-évaluation sont projets dans les délais requis, si les recommandations des différents cabinets de consultances sont effectivement mise en œuvre.

3.3.3. Le questionnaire

Il s'agit d'un ensemble de quatre (4) questionnaires adressés respectivement au coordonnateur du programme SRAJ, au chargé du S&E à l'UNFPA, au chargé du S&E de la CAP, aux consultants offre de service SR (Cf. Annexe 10). Il s'agit de questionnaires utilisés pour approfondir les informations obtenues précédemment.

Il convient de noter que pour l'application des questionnaires, ils ont été envoyés aux différents responsables, et les réponses ont été récupérées une à deux semaines plus tard selon la disponibilité de chacun.

Il s'agit de questions auxquelles on ne peut répondre que par « oui » ou par « non » avec une possibilité de commentaire.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre qui expose les grandes lignes et phases de notre démarche méthodologique nous paraît très pratique pour faire une évaluation du système de suivi-évaluation d'un projet de développement. Sa bonne mise en œuvre avec la collaboration de tous les acteurs du système de S&E permettra sans doute de nous faire une idée précise de la performance du suivi-évaluation dans les projets de développement au sein de l'UNFPA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PARTIE

Cette première partie de notre étude consacrée à l'approche théorique nous a permis de lever le voile sur les caractéristiques du système suivi-évaluation et la nécessité d'évaluer sa performance dans les projets de développement économiques et sociaux. Cette partie nous a également permis de comprendre que l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets est une activité difficile et complexe, qui demande l'adhésion et la participation de tout le personnel du système de S&E, ainsi que de la direction du projet pour aboutir aux résultats escomptés.

Cette partie sur la théorie achevée, nous pouvons aborder avec beaucoup plus de sérénité la seconde partie de notre étude consacrée à la pratique dans l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation dans un projet.



DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Les bailleurs de fonds et autres organismes de financement de projets de développement ont depuis toujours été intéressés de savoir comment les fonds qu'ils allouent au financement des projets sont utilisés en pratique sur le terrain. Ils s'intéressent également aux mécanismes de gestion mis en place pour que ces programmes et projets atteignent efficacement et dans les délais prescrits les objectifs pour lesquels ils sont initiés. Cela est d'autant plus vrai que ce sont ces bailleurs de fonds et organismes qui mettent très souvent sur pied de nouveaux instruments et outils de gestion des projets. Ils sont également de plus en plus regardants dans la mise en œuvre des bonnes pratiques de gestion financière, et demandent pour cela des missions d'audit et des rapports d'évaluation de façon récurrente tout au long du cycle de vie du projet. Ainsi on peut affirmer sans risque de se tromper que les partenaires au développement accordent un intérêt particulier à la performance dans les projets qu'ils financent.

L'UNFPA organisme d'aide au développement faisant partie intégrante du système des NU ne déroge pas à cette règle. En effet elle a depuis peu initié et instauré en son sein une gestion axée sur les résultats (GAR) dans le cadre global de l'obtention des résultats.

« La gestion axée sur les résultats vise à améliorer l'efficacité et à renforcer la responsabilité de l'UNFPA et constitue une approche fondamentale à la fourniture d'une assistance de qualité aux pays et au développement de capacités nationales pour parvenir à des résultats. L'UNFPA se concentre systématiquement sur des résultats pour s'assurer que ses ressources humaines et financières sont déployées de manière stratégique afin d'obtenir un impact maximum» (UNFPA ; 2004 : 5).

Cette partie de notre étude sera comportera trois chapitres :

le premier chapitre sera consacré à la présentation de l'UNFPA Sénégal et du projet qui va nous accueillir dans le cadre de notre étude ;

le deuxième chapitre quant à lui fera une description de l'existant du système de suivi-évaluation du projet Santé de la reproduction des adolescents et des jeunes ;

le dernier chapitre de cette partie traitera de l'évaluation du système de suivi-évaluation du projet, puis nous terminerons par des recommandations en vue d'une amélioration du système.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU PROJET « SANTE DE LA REPRODUCTION DES ADOLESCENTS ET DES JEUNES »

Il est nécessaire avant d'en arriver à la présentation à proprement parlé du projet « Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes », de faire une brève présentation de l'agence de développement onusienne qui est l'UNFPA à Dakar, structure qui nous accueille dans le cadre de la réalisation de ce mémoire.

Une telle démarche nous paraît utile pour connaître cet organisme de développement du système des Nations Unies, qui depuis sa création en 1969 a fourni à pratiquement tous les pays en développement une assistance représentant un quart (1/4) de l'aide des pays donateurs en matière de développement, soit environ 4,5 milliards de dollars. Elle permettra aussi de mieux apprécier et comprendre la vision ainsi que le cadre de travail de l'UNFPA pour un pays en développement comme de Sénégal.

Ainsi la présentation de l'UNFPA-Sénégal s'attardera principalement sur son organisation interne, ses missions et objectifs et enfin son programme d'action pays pour le Sénégal.

4.1. Présentation et missions de l'UNFPA Sénégal

4.1.1. Présentation et organisation de l'UNFPA-Sénégal

L'UNFPA (United Nations Fund for Population Activities) est la source mondiale d'aide aux pays en développement et a son siège à New-York. Il soutient des programmes dans cinq (5) régions : Région Arabe, région Asie et Pacifique, Région Amérique latine et Caraïbes, Région Afrique et Région Europe de l'Est et Asie centrale (cf. organigramme Annexe 1).

Présent au Sénégal depuis 1975, l'UNFPA a démarré ses activités à travers des projets d'envergure nationale puis par des cycles de programme quinquennaux cohérents. L'UNFPA soutient actuellement le gouvernement Sénégalais dans l'atteinte de ses objectifs concernant la population et le développement.

Le bureau pays de l'UNFPA au Sénégal est composé d'une Représentante Résidente (qui est également Directeur pays pour la Gambie), d'une Deputy Représentante, d'un Représentant Assistant, d'un Directeur des Opérations, de sept (7) chargés des programmes, d'experts nationaux et d'un personnel de soutien (cf. organigramme Annexe 2).

En sa qualité de première personnalité de l'UNFPA au Sénégal, la Représentante Résidente est responsable non seulement de la qualité et la viabilité des interventions de l'UNFPA, mais également du respect de toutes les politiques et procédures de l'organisation.

4.1.2. Missions et objectifs de l'UNFPA-Sénégal

L'UNFPA est un organisme de développement international qui œuvre en faveur du droit à la santé et de l'égalité des chances pour chaque femme, homme et enfant. L'UNFPA offre son appui aux pays pour utiliser les données de population dans la formulation des politiques et des programmes visant à réduire la pauvreté et pour faire en sorte que toutes les grossesses soient désirées, que tous les accouchements soient sans danger, que tous les jeunes soient protégés du VIH et du sida et que toutes les filles et toutes les femmes soient traitées avec dignité et respect.

L'UNFPA s'est fixé plusieurs objectifs à atteindre dans le cadre de sa mission d'aide et d'assistance aux populations. Ainsi, L'UNFPA aide les gouvernements, à leur demande, à formuler des politiques et des stratégies pour réduire la pauvreté et favoriser le développement durable.

Tenant compte des objectifs du millénaire pour le développement et conformément aux principes et objectifs arrêtés dans le programme d'action de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD) que l'Assemblée générale des NU a approuvé dans sa résolution 49/128, le programme d'action adopté par l'organisme comporte les principaux objectifs suivants :

- _ accès universel aux services de santé en matière de reproduction d'ici 2015;
- _ enseignement primaire universel et suppression de l'écart entre les sexes dans l'éducation d'ici 2015;
- _ réduction de la mortalité maternelle de 75 % d'ici 2015;
- _ réduction de la mortalité infantile;
- _ augmentation de l'espérance de vie;
- _ réduction des taux d'infection par le VIH.

Ainsi les programmes proposés par l'UNFPA sont basés sur trois (3) principales composantes que sont :

1. Santé de la Reproduction (SR)
2. Population et Développement (PD)
3. et Genre.

4.1.3. Programme d'actions de l'UNFPA-Sénégal

L'objectif général du gouvernement Sénégalais est d'améliorer la qualité de vie de ses concitoyens et de relever leur niveau de vie. A cette fin, le programme proposé par l'UNFPA-Sénégal tire sa source du Bilan Commun de Pays (CCA), des orientations stratégiques du Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au Développement (PCNUAD) ; au programme d'action de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD). Le but visé est de contribuer de façon synergique et harmonisée à lutter contre la pauvreté, en visant particulièrement les groupes vulnérables des zones défavorisées, à travers la promotion des droits humains, de l'équité de genre et du développement durable.

Le programme proposé comprend trois composantes : Santé de la Reproduction (SR), Population et Développement (PD) et Genre

La composante SR comprend trois (3) projets majeurs que sont :

- _ l'accès aux services de santé de la reproduction de qualité ;
- _ l'accès à l'information et à des services adaptés aux besoins des jeunes/adolescent(e)s ;
- _ la prévention du VIH/SIDA en particulier chez les femmes, les migrants, les jeunes et les autres groupes vulnérables.

L'effet recherché à travers cette composante est l'accroissement de l'utilisation des services de santé de la reproduction dans le cadre de la décentralisation et de la lutte contre la pauvreté.

La composante population et développement (PD) comprend également trois (3) projets :

- _ renforcement du système national de collecte de données pour la production systématique de données pour le suivi des objectifs du millénaire pour le développement, du Document de Stratégies de Réduction de la Pauvreté (DSRP) et des programmes sectoriels de développement ;
- _ renforcer le positionnement des questions de Population, Genre et SR dans les politiques et programmes nationaux de développement ;
- _ renforcer les capacités nationales en matière d'analyse, de recherche et de gestion de programmes de population, SR et Genre.

L'effet recherché est de renforcer le système de planification et de suivi des politiques et programmes nationaux pour le positionnement stratégique des questions de population, santé de la reproduction et genre dans les cadres programmatiques.

La troisième composante qui est la composante Genre a pour effet de promouvoir un environnement socio culturel, législatif et réglementaire favorable à l'égalité et l'équité de genre et de la lutte contre les violences basées sur le genre.

A la différence des deux premières composantes, cette dernière composante ne comprend qu'un seul projet qui est « l'amélioration des conditions socio économiques et l'application des dispositions légales et réglementaires relatives aux droits de la femme et de la petite fille, y inclus les violences basées sur le Genre, conformément aux conventions et engagements internationaux ».

Précisons à ce niveau déjà que l'UNFPA Sénégal à l'instar des autres organismes et partenaires d'aide au développement du système des NU exerçant dans le domaine des projet de développement travaille aussi bien en termes de programmes, qu'en termes de projets. Cette remarque nous paraît nécessaire pour comprendre et mieux apprécier les activités de l'organisation.

Aussi, pour une exécution et une mise en œuvre adéquates de ce programme d'action, l'UNFPA entend renforcer la collaboration et les partenariats stratégiques avec les ministères techniques compétents et structures décentralisées du Gouvernement, les ONG, la société civile, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, le secteur privé et les agences, fonds et organisations du système des NU dans un environnement de gestion axée sur les résultats.

4.2. Présentation du projet Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes

Le projet retenu dans le cadre de notre étude est un projet en santé de la reproduction (SR). La composante SR du programme de UNFPA nous l'avons dit comporte trois (3) projets que sont : l'accès aux services de santé de la reproduction de qualité, l'accès à l'information et à des services adaptés aux besoins des jeunes/adolescent(e)s, et la prévention du VIH/SIDA en particulier chez les femmes, les migrants, les jeunes et les autres groupes vulnérables.

4.2.1. Généralités et terminologies du projet

Pour mener à bien notre étude, il est important de nous familiariser à l'environnement du projet à l'UNFPA. Cette étape est non seulement importante mais également nécessaire car elle permet de parler le même langage avec ceux qui ont à charge l'exécution pratique du projet sur le terrain, dans le but de mieux nous faire comprendre.

Pour faciliter l'appellation des projets conformément à la réglementation, et dans le souci d'un suivi budgétaire plus efficace, les agences d'aide au développement du système des NU utilisent couramment des codes pour nommer les projets qu'ils mettent en place. Ainsi le projet « Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes » a pour nom de code « **SEN6R205** ».

SEN signifie Sénégal, « 6 » pour désigner le sixième programme pays, « R » comme Reproduction et « 205 » est le numéro identifiant attribué au projet.

Nous emploierons donc SEN6R205 pour désigner le projet « Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes ».

4.2.2. Lieu d'exécution et documents d'appui du projet

La composante SR est mise en œuvre par l'UNFPA et le gouvernement dans les régions de Tambacounda et de Kolda en collaboration avec l'équipe pays des NU, dans les régions de Matam et dans l'axe Thiès- Saint Louis en rapport avec la coopération Luxembourgeoise. Le montant du budget s'élève à trois cent un million trois cent cinquante quatre mille huit cent

quarante huit (301 354 848) francs CFA et les principaux bailleurs sont l'UNFPA et la coopération Luxembourgeoise.

Les documents du projet SEN6R205 sont :

- _ le protocole d'accord entre le Gouvernement du Sénégal et l'UNFPA ;
- _ le Plan d'action du sixième programme de coopération entre le Gouvernement du Sénégal et UNFPA (CPAP) ;
- _ l'arrêté N° :000073/MEF/DGPDPRH, portant création, organisation et fonctionnement du sixième programme d'assistance de l'UNFPA pour le Sénégal ;
- _ le document de la Direction Générale du Plan, Direction de la Planification des Ressources Humaines (DGPDPRH) sur la coordination technique du sixième programme d'assistance de l'UNFPA ;
- _ le Plan de Travail Annuel 2008 sur la Santé de la Reproduction, Projet 2.

Ces documents font office de manuels de procédures administratives et financières du projet SEN6R205.

4.2.3. Les intervenants et leurs rôles spécifiques pour le projet SEN6R205

Les intervenants du projet SEN6R205 sont les différents acteurs qui participent à la mise en œuvre du S&E du projet. Ils sont regroupés en cinq (5) grands groupes que sont : (i) les partenaires d'exécution du programme, (ii) les comités techniques sectoriels en SR, et les comités techniques régionaux du programme, (iii) le comité de pilotage du programme, (iv) les consultants externes et (v) l'UNFPA.

◆ Les Partenaires d'exécution

Ils sont chargés de la mise en œuvre du projet. Ils élaborent les plans de travail et reçoivent à ce titre des ressources pour l'exécution des activités (sous forme d'avances de fonds trimestrielles) devant contribuer à l'atteinte des projets du programme. Ce sont les ONG suivantes :

- _ Population Media Center (PMC) ;
- _ Réseau Africain de l'Education pour la Santé (RAES) ;
- _ Agence de Développement du Marketing Social (ADEMAS) ;

- _ University of California, Los Angeles (UCLA) ;
- _ Groupe pour l'Etude et l'Enseignement de la Population (GEEP).

Ils ont pour rôles majeurs de :

- _ rendre compte de l'exécution financière et technique du programme en mettant un accent particulier sur les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats attendus et l'analyse des écarts entre les résultats attendus et les résultats atteints ;
 - _ assurer la supervision et la collecte de données de suivi conformément au calendrier des activités de suivi et évaluation du programme ;
 - _ assurer la planification et la budgétisation des activités de suivi et évaluation dans le plan de travail annuel
- ◆ Les comités techniques sectoriels et les comités techniques régionaux du programme

Placés sous l'autorité du coordonnateur de la composante de programme, les comités techniques SR procèdent au suivi trimestriel de la mise en œuvre des plans de travail annuels. Ces comités techniques sectoriels regroupent tous les partenaires d'exécution contribuant à l'atteinte d'un effet donné du programme. Ce sont :

- _ la Division de la Santé de la Reproduction (DSR) du Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale ;
- _ la Direction de la Jeunesse et de la Vie Associative (DJVA) du Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes ;
- _ le Réseau National des Jeunes en Population et Développement (RNJPD);
- _ la Division du Contrôle Médical Scolaire (DCMS) du Ministère de l'Education Nationale ;
- _ la Direction Nationale du Projet de Promotion des Jeunes (PPJ) du Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes;
- _ la Direction de la Protection des Droits de l'Enfant (DPDE) du Ministère de la Femme, de l'Entreprenariat Féminin et du micro crédit (MFEF) ;
- _ le Projet Education de la Vie Familiale (EVF) élémentaire du Cabinet du Ministère de l'Education Nationale.

Ces organes de coordination ont pour rôle principal de :

- _ œuvrer au renforcement des synergies entre les partenaires d'exécution concourant à l'atteinte d'un même produit ou d'un même effet et à la mise en cohérence de leurs plans de travail ;
 - _ assurer le suivi des progrès vers l'atteinte des produits attendus du programme à partir de l'outil de suivi du plan de travail annuel et des missions de supervision ;
 - _ procéder à l'élaboration du rapport annuel d'avancement pour une composante donnée du programme ;
 - _ assurer la coordination et le suivi des activités de supervision inscrites dans le calendrier des activités de suivi et évaluation du programme ;
 - _ compiler les données relatives aux progrès enregistrés vers l'atteinte des produits du programme pour chaque produit et pour chaque effet du programme et assurer la mise à jour de l'outil de planification et de suivi du plan d'action du programme ;
 - _ servir d'interface aux partenaires d'exécution notamment en ce qui concerne leurs relations avec les organes de coordination technique et financière du programme.
- ◆ Le comité de pilotage du projet

Le comité de pilotage est l'organe de coordination du projet. Il regroupe les différents acteurs intervenant dans la coordination technique et financière du projet tant au niveau central, sectoriel que régional.

Il se réunit trois (3) fois par an pour :

- approuver les plans de travail annuels des différents partenaires d'exécution du programme ;
- organiser la revue semestrielle et annuelle du programme et apprécier à l'occasion les progrès réalisés vers l'atteinte des produits et des effets attendus du programme à partir des rapports standard d'avancement et de l'outil de planification et de suivi du plan d'action du programme

Le comité de pilotage participe à la revue annuelle conjointe du PCNUAD. Les missions conjointes de supervision sont essentiellement orientées vers la validation des conclusions des rapports d'avancement élaborés pour chaque composante du programme et la recherche de solution pour des contraintes majeures à la mise en œuvre du programme.

◆ L'UNFPA

A travers le chargé de programme en S&E, l'UNFPA assure :

- _ l'appui technique aux partenaires d'exécution pour l'application des principes de la GAR et l'organisation des activités de S&E
- _ le partage des directives sur le S&E, le développement d'outils standardisés de S&E et la formation des partenaires d'exécution à l'utilisation des différents outils de S&E du programme ;
- _ le suivi de la mise en œuvre des activités de S&E du programme prévues dans le calendrier des activités de S&E du programme ;
- _ l'allocation de ressources aux activités de S&E ;
- _ l'alimentation de la base de données intégrée du programme et le partage de l'information sur le S&E du programme entre les parties prenantes ainsi que son utilisation effective pour l'amélioration des performances du programme.

◆ Les consultants externes

Les consultants externes sont, en règle générale, engagés pour réaliser des missions d'évaluation du programme, de ses différentes composantes et projets.

Leurs responsabilités sont traduites dans le contrat que ceux-ci signent avec l'UNFPA pour la réalisation de telles missions. Ces responsabilités comprennent :

- _ le respect des Termes de Référence (TdR) du contrat
- _ le respect de la qualité, du délai et du format des rapports produits selon les exigences de l'UNFPA.

A la fin de chaque mission le consultant est systématiquement évalué par le bureau pays de l'UNFPA. Les conséquences de cette évaluation sont d'une part financière car le consultant n'est rémunéré qu'en fonction du respect des TdR contenus dans le contrat, mais aussi la possibilité en cas de performance très satisfaisante, de l'insérer dans le Roster (base de données de l'UNFPA), pour que tout le réseau de l'UNFPA puisse bénéficier de son expertise le cas échéant.

◆ La Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)

La coordination de l'exécution financière du sixième programme d'assistance de l'UNFPA est dévolue à la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP).

Le but de la CAP est de contribuer à l'amélioration du niveau (taux d'absorption des crédits) et de la qualité (respect des règles et procédures en vigueur) d'exécution des projets/programmes d'une part et d'autre part le renforcement des capacités pour la promotion de l'exécution nationale.

Les objectifs principaux de la CAP sont :

- appuyer le renforcement des capacités pour la promotion de l'exécution nationale ;
- contribuer à l'amélioration du niveau (taux d'absorption des crédits) et de la qualité (respect des règles et procédures en vigueur) d'exécution du projet par le renforcement des capacités de mise en œuvre, la gestion des personnels des projets et programmes du Gouvernement Sénégalais et le renforcement des capacités techniques des points focaux des ministères de tutelle des projets et programmes ainsi que des services techniques du ministère de l'économie et des finances ;
- consolider le positionnement stratégique du Système des Nations Unies (SNU) en tant qu'agence technique coopérant dans le dispositif de mise en œuvre.

Les activités de la CAP sont menées à travers l'unité d'appui aux projets, l'unité d'appui à l'exécution nationale, l'unité d'appui à l'audit et l'unité de gestion et de coordination.

CONCLUSION DU CHAPITRE

A travers ce premier chapitre de la partie pratique de notre étude, nous avons pu nous faire une idée plus claire de l'organisation de l'agence onusienne de gestion des projets de développement qu'est l'UNFPA. Nous avons aussi pu comprendre l'importance et l'envergure de son 6^{ième} programme pays pour le Sénégal. Ce chapitre nous a également permis de nous imprégner des réalités du projet SEN6R205, de nous familiariser aux termes techniques du projet Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes. Nous avons aussi pris connaissance des acteurs du système de suivi-évaluation mis en place pour la réalisation de ce projet. Toutes choses qui nous faciliteront sans aucun doute la tâche lors de la description du fonctionnement du système, dans le chapitre qui suit.

CHAP 5 : PRESENTATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET SEN6R205

Pour l'UNFPA, le suivi et l'évaluation sont des fonctions importantes d'une gestion axée sur les résultats (GAR) qui permettent à l'organisation d'améliorer l'efficacité de son assistance au développement.

Ainsi pour comprendre le cadre de fonctionnement du système de S&E à UNFPA Sénégal, il est important de se référer aux directives sur le S&E édictées par le siège de l'organisation à New-York et aux documents faisant office de manuels de procédures administratives et financières du projet SEN6R205.

Le système de S&E étant composé des différents intervenants cités plus haut, nous présenterons successivement les moyens financiers, matériels et humains du système, la planification effectuée, avant d'en arriver à la description des procédures opérationnelles. Mais avant, intéressons-nous aux objectifs ainsi qu'à l'organisation même du système.

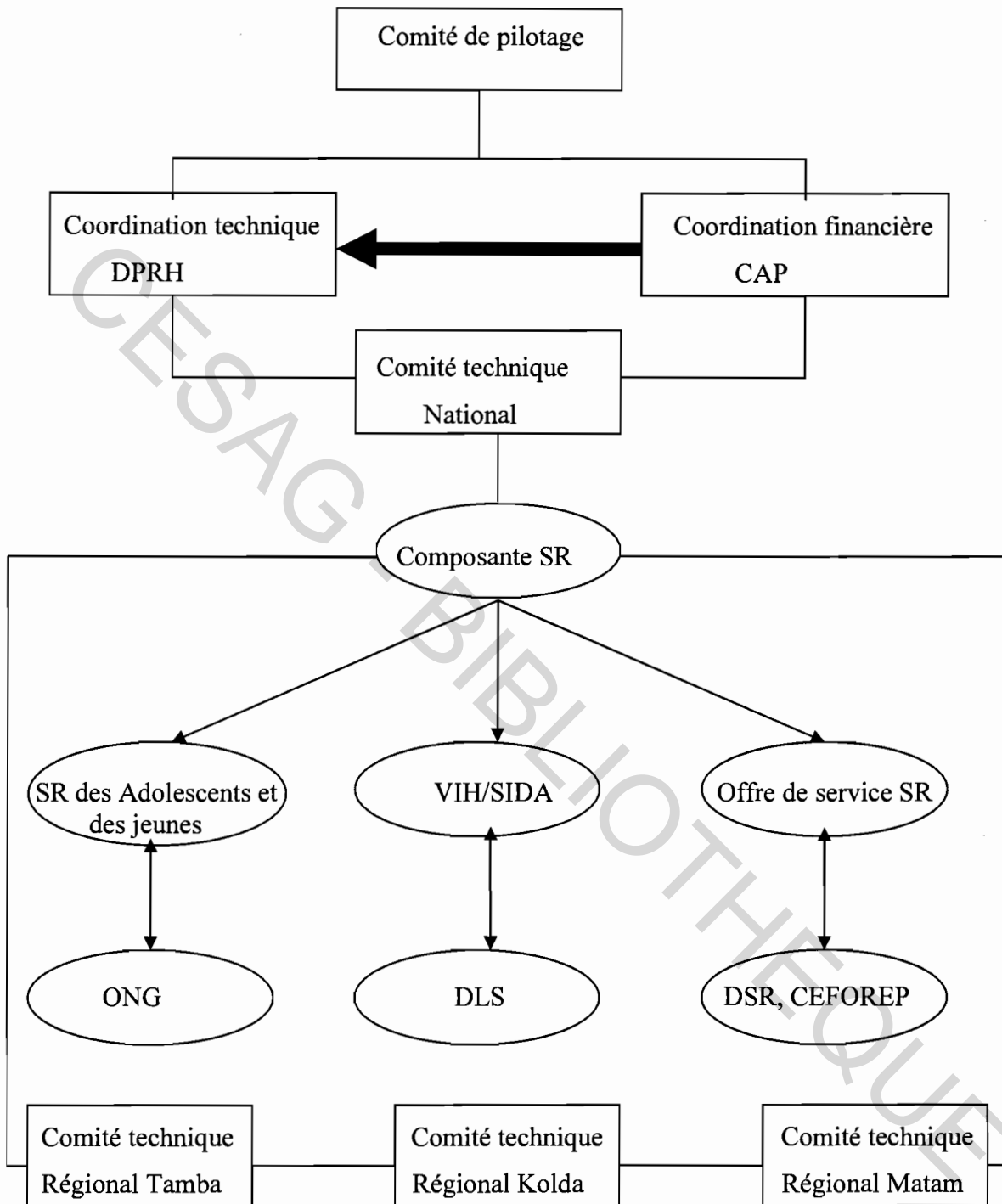
5.1. Présentation des objectifs et organisation du système de S&E

Les objectifs assignés au système de suivi-évaluation pour le projet SEN6R205, se trouvent énumérés dans le document de coordination technique du 6^{ième} programme d'assistance de l'UNFPA, du Ministère de l'économie et des finances ; Direction de la planification et des ressources humaines. Il s'agit principalement pour tout le système de veiller à la bonne marche des activités de suivi et d'évaluation à quelque niveau que ce soit de la coordination à travers des missions de supervision et la production de rapports de qualité. Tous les rapports d'activités doivent pour cela aborder deux aspects importants :

- _ l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités ;
- _ le rapport financier justifiant les ressources utilisées pour la mise en œuvre des activités.

Pour atteindre ces objectifs, une organisation particulière du système de suivi-évaluation a été mise sur pied comme l'atteste la figure ci après.

Figure 4 : Organisation du système de S&E du projet SEN6R205



Source : Nous-mêmes, adapté de l'UNFPA (2006 :23)

5.2. Présentation des moyens financiers, matériels et humains du système de S&E

Pour la réalisation des activités de suivi et d'évaluation le système de S&E du projet SEN6R205 a besoin de moyens tant au niveau financier, matériel que humain.

Ainsi nous présenterons globalement les ressources financières et matérielles du projet Santé de la reproduction des Adolescents et des Jeunes. En ce qui concerne les ressources humaines, elle fera l'objet d'une présentation en fonction des principaux intervenants du système de suivi-évaluation.

5.2.1. Présentation des ressources financières

Le coût global du projet SEN6R205 s'élève à 301 354 848 francs CFA et est financé par le fonds Luxembourgeois à hauteur de 174 456 050 francs CFA, et l'UNFPA pour 126 898 798 francs CFA.

La mise à disponibilité des moyens financiers se fait trimestriellement suivant trois (3) modalités :

- modalité UNFPA, quand il s'agit des programmes exécutés directement par l'UNFPA ;
- modalité nationale, quand il s'agit des programmes exécutés par l'Etat ;
- modalité ONG, quand il s'agit des programmes menés par les ONG.

Dans le fond le principe est le même. Il consiste à remplir un document appelé le FACE, Financial Authorization and Certificate of Expenditure (Cf. Annexe 9), selon le budget contenu dans le PTA (Cf. Annexe 3), et de l'accompagner des pièces justificatives des dépenses.

La différence est que lorsqu'il s'agit de l'Etat, le FACE et les pièces justificatives doivent être accompagnées d'une lettre du Ministère de l'économie et des finances.

Quand il s'agit des ONG, les pièces justificatives transitent d'abord par la CAP qui les valide avant qu'elles n'arrivent à l'UNFPA pour les décaissements.

Ce que l'on peut retenir à première vue, c'est que les moyens financiers sont disponibles pour la réalisation de toutes les activités prévues dans le cadre du projet SEN6R205.

5.2.2. Présentation des ressources matérielles

Tout comme les ressources financières, les moyens matériels sont mis à la disposition des acteurs du projet. Ainsi les toutes activités de S&E prévues au PTA disposent en théorie de moyens matériels nécessaires pour les visites de terrain (véhicules essentiellement), pour la collecte de l'information, pour son traitement, pour la diffusion des informations, etc.

5.2.3. Présentation des ressources humaines

Pour la bonne marche des activités de S&E il est important que les ressources humaines qui la composent soient suffisantes et de qualité. Pour nous rendre compte de cette réalité nous avons parcouru le système de S&E du projet SEN6R205.

5.2.3.1. Les ressources humaines de l'autorité gouvernementale

Conformément au plan d'action du sixième programme d'assistance de l'UNFPA, la coordination technique du programme est assurée par le Ministère chargé du Plan (Direction de la planification des Ressources Humaines/Direction Générale du Plan) et la coordination de l'exécution financière est assurée par la cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP), du Ministère de l'Economie et des Finances. Le personnel chargé du S&E du programme est composé d'un un expert en S&E, un chargé de la coordination de l'exécution financière, et d'un chargé des programmes UNFPA/PNUD.

5.2.3.2. Les ressources humaines à l'UNFPA

Un expert en suivi-évaluation est chargé de suivre les activités de S&E du programme de l'UNFPA. Le projet SEN6R205 étant un projet de la composante SR, le chargé de programme SR intervient aussi au niveau du S&E. De plus un spécialiste chargé de la santé et de la reproduction des adolescents et des jeunes est également commis à cette tâche. Toutes ces personnes travaillent donc en synergie pour la bonne marche et la réussite du projet SREN6R205.

5.2.3.3. Les ressources des partenaires d'exécution

Les partenaires d'exécution sont les organismes qui sont spécialisés dans le domaine de la SR pour les jeunes et les adolescents. Pour les activités de S&E ; ils recrutent des consultants externes ayant des compétences bien précises sur la santé des jeunes. Ces derniers mettent en œuvre les techniques et méthodes conventionnelles et travaillent selon des TdR bien spécifiques pour réaliser les activités de suivi et d'évaluation.

5.2.3.4. Les ressources humaines au niveau régional

Les comités techniques régionaux pour le projet SEN6R205 comprennent en leur sein un expert chargé de la mise en œuvre dans la région et d'un gestionnaire financier. L'expert régional est chargé de produire à l'issue de chaque trimestre des rapports de S&E de la mise en œuvre des activités. Ces rapports intègrent aussi bien les informations financières que techniques relatives aux ressources utilisées pour la réalisation des activités.

5.3. Planification et mise en œuvre du suivi et évaluation

La planification détaillée des activités du S&E ainsi que les partenaires en charge de sa mise en œuvre effective sur le terrain sont données dans un tableau. A l'analyse de ce tableau, plusieurs rapports, rencontres et comptes rendus sont attendus de ces différents intervenants d'exécution selon des modèles bien précis, et à des dates bien définies dans ce tableau.

Tableau 6 : Planification et mise en œuvre du S&E

Etapes/ Activités	Projets attendus	Périodes	Outils	Responsables	Partenaires
Revue annuelle Planifications annuelles	Rapport standard de progrès, Plan de travail annuel	Déc. – Jan.	Plan d'action du programme pays, Rapport standard de progrès, Plan de travail annuel	Partenaire d'exécution	Chargé de programme
Suivi de la mise en œuvre	Rapport annuel	Continu	Plan de travail annuel /FACE Canevas Rapport annuel	Partenaire d'exécution	Chargé de programme
	Rapports trimestriels	Continu	Programme de travail trimestriel, Outils de suivi du programme de travail annuel, Rapport annuel	Partenaire d'exécution	Chargé de programme, Comité technique
Revue, évaluations, études et recherches	Rapports (Revue, évaluations, études et recherches)	Mi parcours, Fin projets, Fin cycle Comité de pilotage	Termes de références	UNFPA Consultants	Partenaire d'exécution, Comité technique, Comité de pilotage
Préparation du Document de Programme Pays	Plan d'action du programme pays /Document de programme pays	Fin cycle Comité de pilotage	Directives	UNFPA	Comité de Pilotage

Source : UNFPA (2006 : 33)

5.4. Description des procédures opérationnelles

Cette description des procédures opérationnelles concerne les activités de suivi et d'évaluation, pour chacun des intervenants du système de S&E du projet SEN6R205. Cette description se fera de façon narrative pour une meilleure prise en compte des détails. Toute chose qui servira par la suite pour les différentes analyses.

5.4.1 Les partenaires d'exécution

Sur la base des outils de suivi et d'évaluation que sont le Plan de Travail Annuel (Cf. Annexe 3) et les Rapports d'Etape Type (Cf. Annexe 6), les partenaires d'exécution élaborent des rapports de suivi trimestriels et annuels consolidés de la mise en œuvre des activités du projet. A cet effet, ils veillent à la programmation et à la budgétisation des missions de supervision dans leurs différents plans de travail et s'assurent de leur tenue régulière. Ils communiquent également ces rapports à la direction de la planification des ressources humaines, pour lui permettre d'en tenir compte dans ses rapports d'évaluation consolidés.

5.4.2 Les comités techniques sectoriels et régionaux

La mise en œuvre du programme étant décentralisée, il va de soi qu'un bon S&E des activités du projet SEN6R205 à ce niveau est une impérieuse nécessité. C'est la raison pour laquelle sous la supervision des experts régionaux, les comités techniques devront produire à l'issue de chaque trimestre des rapports de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des activités. Les comités techniques sectoriels et régionaux utilisent pour ces activités deux principaux instruments que sont : l'outil de planification et de suivi du plan d'action du programme pays (Cf. Annexes 4), et l'outil de suivi du plan de travail (Cf. Annexes 5).

Ces rapports devront être communiqués de façon graduelle aux composantes et ensuite à la Direction de la Planification des Ressources Humaines pour leur prise en compte dans les différents rapports d'évaluation.

Ces rapports devront également intégrer toutes les informations financières fournies relatives aux ressources utilisées pour la réalisation des activités.

5.4.3. Le comité de pilotage

Le comité de pilotage doit, à l'occasion de ses sessions semestrielles, procéder à l'examen minutieux des rapports d'activités, en vue de mesurer les performances réalisées. Il devra, à l'issue de sa session annuelle, rendre compte au ministère de l'économie et des finances par le biais de la Direction de la Planification des Ressources Humaines, qui transmettra par la voie hiérarchique (Direction Générale du Plan), les décisions arrêtées au cours de la réunion.

5.4.4. L'UNFPA

L'UNFPA est chargé de veiller à la tenue régulière des missions de S&E programmées. Pour cela l'UNFPA effectue des visites périodiques de terrain sur la base de termes de références bien précis (Cf. Annexe 8), et produit des rapports selon un modèle bien précis (Cf. Annexe 7). L'UNFPA est également chargé à chacune des réunions trimestrielles, de valider les rapports de la composante et de proposer des ajustements nécessaires au bon déroulement des activités. L'agence doit en outre être en mesure, sur la base de ces rapports, d'évaluer les progrès et performance atteints dans la voie vers la réalisation du projet. Les réunions devront être sanctionnées par un rapport qui fait le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités et des performances réalisées.

5.4.5. La Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)

En ce qui concerne la mise en œuvre du sixième programme d'assistance de l'UNFPA, les rôles et missions de la CAP pour le projet SEN6R205 sont les suivantes :

- contrôle et suivi de l'exécution financière du projet ;
- coordination de la mise à disposition des fonds ;
- gestion des comptes du projet au niveau national (par le Responsable Administratif et financier) et au niveau régional (par les Assistants Administratifs et Financiers Régionaux) ;
- élaboration du manuel des procédures administratives, financière et comptable du programme ;
- coordination et suivi de l'audit du projet ;

- appui conseil dans la planification, la budgétisation et le suivi-évaluation des activités du projet ;
- renforcement des capacités des intervenants.

5.5. Chaîne des responsabilités des intervenants du système

Les procédures opérationnelles des intervenants du projet SEN6R205 ci-dessus décrites, ont permis de dégager les responsabilités de chacun. Ce qui est intéressant dans cette chaîne des responsabilités, c'est que toutes les activités de terrain menées par les intervenants, doivent se faire avec un ou plusieurs outils bien précis développés par l'UNFPA. C'est ce que retrace ce tableau qui suit.

Tableau 7 : Responsabilités des intervenants du projet SEN6R205

Niveau	Partenaire d'exécution	Coordination de la composante du programme	Comité de pilotage du programme	UNFPA	Outil de suivi
Activité (telle que décrite dans le plan de travail annuel)	Fait un rapport d'activité systématique sur les progrès dans la mise en œuvre des activités et des dépenses	Suit les progrès réalisés dans l'exécution des activités et les dépenses de chaque partenaire d'exécution par le biais des OSPTA et VST Fait rapport des principales activités complétées dans le RET		Suit les progrès et les dépenses de chaque partenaire d'exécution par le biais des OSPTA et VST	Canevas de rapport d'activité
Projet (tel que décrit dans le PAPP)	Mène l'activité de collecte de données prévue dans le calendrier du PAPP et de S&E Fait rapport des données de production et évalue les progrès réalisés dans l'OSPTA	Suit les progrès de chaque partenaire d'exécution dans la production de produits par le biais des OSPTA Compile les données de projet rapportées dans l'OSPTA Évalue les progrès de la composante relativement aux projets et fait rapport dans le RET	Suit les progrès au niveau de la production par le biais des RET et l'outil de suivi et de planification du PAPP	Suit les progrès dans la réalisation des projets par le biais de l'outil de suivi et de planification du PAPP et des RET VST pour valider les réalisations rapportées Transmet les RET au Siège	OSPTA rapport de VST Calendrier du S&E du PAPP Outil de suivi et de planification du PAPP RET

<p>Effet de PP (tel que décrit dans le cadre de résultats et allocations des ressources du PAPP)</p>		<p>Coordonne/organise les activités de collecte de données prévues dans le S&E du PAPP</p> <p>Rapporte données finales dans l'outil de planification et de suivi du PAPP</p> <p>Évalue la contribution de la composante à la réalisation des effets directs et fait rapport dans le RET</p>	<p>Suit les progrès des effets directs des par le biais de l'outil de suivi et de planification du PAPP et des RET</p>	<p>Suit les progrès des effets directs des par le biais de l'outil de suivi et de planification du PAPP et des RET</p> <p>Fait rapport au Siège des progrès dans les effets directs dans le rapport annuel de bureau pays</p>	<p>Outil de suivi et de planification du PAPP</p> <p>Calendrier du S&E du PAPP</p> <p>RET</p>
<p>Effet PCNUAD (tel qu'indiqué dans le cadre de résultats et allocations des ressources du PAPP)</p>			<p>Suit les progrès dans la réalisation des effets directs indiqués dans la matrice des effets directs du PCNUAD</p>	<p>Participe au processus d'examen annuel du PCNUAD</p> <p>Fait rapport au Siège des conclusions de l'examen annuel du PCNUAD dans le rapport annuel de bureau pays</p>	<p>Résumé des groupes thématiques</p> <p>Matrice des effets directs du PCNUAD</p> <p>Cadre de S&E du PCNUAD</p> <p>Examen annuel du PCNUAD</p>

Source : UNFPA (2006 : 39)

CONCLUSION DU CHAPITRE

L'UNFPA fournit d'énormes efforts et permet à ses partenaires d'exécution de travailler dans les conditions optimales pour la réussite de ses activités. Ce chapitre sur la présentation et le fonctionnement du système de S&E, nous a permis de connaître les différents intervenants du système pour le projet Santé de la reproduction des jeunes et des adolescents. Cette présentation du système nous a également permis de mieux connaître et comprendre le rôle joué par chacun de ces intervenants. Ainsi selon la planification établie, ces différents acteurs clés du système devront tenir des rencontres et produire des rapports selon une périodicité bien définie. L'importance de ces activités est qu'elle permet à tout moment à l'UNFPA de se rendre compte du bon fonctionnement de son système de suivi-évaluation, et le cas échéant d'apporter des mesures correctives. Dans le chapitre qui va suivre, nous verrons la véracité de ces affirmations dans les faits.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET SEN6R205

L'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation du projet Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes se fera à l'aide d'indicateurs de performance et de critères définis à cet effet. Aussi les informations recueillies à l'aide du questionnaire de contrôle interne, des interviews et de la revue documentaire serviront à renforcer et étayer les différentes analyses qui s'en suivront.

A l'issue donc de cette démarche, l'on pourra dire s'il existe un dispositif de suivi-évaluation performant, s'il ne présente pas d'insuffisances et s'il est systématiquement utilisé.

Nous achèverons cette évaluation par des recommandations en vue d'une amélioration du système de suivi-évaluation du projet SEN6R205.

6.1. Evaluation de la pertinence des objectifs du projet SEN6R205

L'évaluation de la pertinence des objectifs du projet Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes se fera suivant deux principaux axes que sont : l'objectif global du projet et la stratégie de mise en œuvre sur le terrain. Pour mener à bien cette opération d'évaluation, des critères d'appréciation ont été définis comme l'atteste le tableau suivant :

Tableau 8 : Critères d'évaluation de la pertinence des objectifs du projet

Note	Niveau de pertinence	commentaire
3	Approprié	L'objectif du projet est en adéquation avec les attentes des populations
2	Acceptable	L'objectif du projet couvre partiellement les attentes des populations
1	Insuffisant	L'objectif est insuffisant par rapport aux attentes des bénéficiaires

Source : Nous- mêmes

Les moyennes arithmétiques issues des calculs seront arrondies à la valeur supérieure lorsque le nombre après la virgule est supérieur ou égal à 0,5 et arrondies à la valeur inférieure lorsque le nombre après la virgule est inférieur à 0,5.

6.1.1. Evaluation de l'objectif global

A la suite des critères d'évaluation ci-dessus établis, les indicateurs suivants ont été définis et ont servi à l'évaluation de la pertinence de l'objectif du projet.

Tableau 9 : Indicateurs de performance de l'objectif global du projet SEN6R205

Numéro	Définition	Score
1	Contenu pertinent, clairement en relation avec les buts et objectifs des activités	3
2	Prise en compte des attentes et des besoins des bénéficiaires	2
3	Constat du changement des habitudes en matière de SR des populations cibles	1
4	Offre de services adaptés aux besoins des adolescents et des jeunes	2
5	Compréhension mutuelle entre les partenaires d'exécution au sujet du projet ainsi que des objectifs à court et long terme	3

Source : Nous mêmes

Le sixième programme pays de l'UNFPA pour le Sénégal rappelle le a été conçu sur la base des conclusions tirées du cinquième programme. Ses conclusions montrent clairement que la situation en matière de santé de la reproduction est préoccupante pour tout le pays, mais de façon particulière pour les populations jeunes et adolescentes. En effet, selon le troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH, 2002), la proportion des jeunes âgés de 15 à 34 ans est passée de 31,6% à 34,9% en 2002. Toujours selon le RGPH, la majeure partie de cette population vit dans les zones rurales (59,3%).

Aussi l'UNFPA dans l'exécution de la composante SR de son programme d'action vise les objectifs suivants :

- offrir des services adaptés aux besoins des adolescent(e)s /jeunes par le développement de services conviviaux de SR dans les centres conseil pour adolescents, en milieu scolaire et dans les structures de santé ;
- accroissement de la demande par l'appui au renforcement de la qualité de l'éducation sexuelle, la communication pour le changement de comportement (CVC) ;
- promouvoir le droit au développement et la participation des adolescent(e)s/jeunes à travers une approche intégrée combinant les services de santé de la reproduction,

l'éducation de base, les compétences de vie courante et la promotion socio-économique.

Pour un pays en développement comme le Sénégal, nous trouvons ces objectifs acceptables dans le cadre de la réalisation de son programme d'actions pour l'amélioration de la qualité de vie des Sénégalais en particulier et dans un souci de réalisation des OMD.

6.1.2 Evaluation de la stratégie de mise en œuvre

Pour mener à bien l'évaluation de la stratégie de mise en œuvre du projet SEN6R205, les critères suivants ont été définis :

Tableau 10 : Critères d'évaluation de la stratégie de mise en œuvre du projet

Note	Niveau de pertinence	commentaire
3	Approprié	Stratégie de mise en œuvre adaptée pour à l'atteinte des objectifs
2	Acceptable	Stratégie de mise en œuvre acceptable
1	Insuffisant	Stratégie de mise en œuvre insuffisante et nécessitant une nouvelle approche

Source : Nous-mêmes

A la suite de ces critères d'évaluation, les indicateurs suivants ont été définis et ont servi à l'évaluation de la pertinence de la stratégie de mise en œuvre du projet.

Tableau 11 : Indicateurs de performance de la stratégie de mise en œuvre

Numéro	Définition	Score
6	Partage effectif des rôles et des responsabilités avec les bénéficiaires au cours des activités du projet	3
7	Possibilité pour les acteurs du projet de parler les langues de la région	2
8	Mise en œuvre de stratégies pour surmonter les barrières linguistiques	1
9	Occasion pour les bénéficiaires de transmettre leur propre savoir faire et leur connaissance	2

Source : Nous mêmes

Pour atteindre les objectifs assignés au projet Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes, des stratégies basées sur l'implication des jeunes et adolescents ont été mises en œuvre. En effet l'UNFPA s'emploie à faire en sorte que les adolescents et les jeunes se voient dispenser des informations exactes, des conseils non moralisateurs et des services complets et d'un coût abordable pour prévenir les grossesses non désirées et les infections sexuellement transmissibles, y inclus l'infection par le VIH. Dans ce travail, l'UNFPA s'efforce d'associer les jeunes en tant que participants actifs aux programmes qui les concernent.

Nous constatons ici que l'UNFPA utilise la méthode de l'évaluation participative (méthode d'observations directes, d'entretiens semi-structurés, d'informateurs clés, d'entretiens de groupes, de jeux, de diagrammes, de cartes et de calendriers) dans l'exécution de sa mission sur le terrain.

Dans un contexte d'évaluation, cette méthode permet d'obtenir une participation de valeur de la part de ceux qui sont supposés bénéficier du développement du travail. En conclusion nous disons que cette méthode nous semble acceptable et adaptée à la situation.

6.2. Evaluation des moyens disponibles

Nous analyserons successivement la disponibilité des moyens au niveau des différents intervenants du système, suivant l'axe des ressources financières, matérielles et humaines. Ainsi l'ensemble des critères d'évaluation défini et les indicateurs choisis seront appliqués à chacun de ces intervenants.

Tableau 12 : Critères communs d'évaluation des moyens du projet

Note	Niveau de pertinence	Commentaire
3	Disponible	Moyens adéquats et disponibles pour l'exécution du projet
2	Acceptable	Moyens acceptables et disponibles dans les délais
1	Insuffisant	Moyens insuffisants pour l'exécution du projet

Source : Nous-mêmes

6.2.1. Evaluation de la disponibilité des moyens au niveau gouvernemental

Le tableau des indicateurs suivants permet de se faire une idée plus claire de la situation de la performance au niveau gouvernemental.

Tableau 13 : Indicateurs de performance au niveau gouvernemental

Numéro	Définition	Score
10	Qualité et adéquation des matériels mis à la disposition des activités, en incluant les TIC si nécessaire	3
11	Support et assistance aux utilisateurs des TIC	2
12	Taux d'utilisation des Technologies et des autres ressources et degré d'innovation dans leur utilisation	2
13	Rapidité dans la mise à disposition des moyens financiers	1
14	Les agents de terrain sont- ils en nombre suffisant pour couvrir les activités	2
15	Taux de réalisation du budget prévu	2

Source : Nous-mêmes

Nous avons pu constater et nous assurer de l'effectivité de l'existence de tous les organes et personnes qui interviennent dans la coordination et l'exécution du projet SEN6R205 au niveau gouvernemental. Cependant à l'issu des divers échanges et de cette évaluation, nous concluons que la disponibilité des moyens au niveau gouvernemental est d'un niveau acceptable.

6.2.2. Evaluation de la disponibilité des moyens au niveau de l'UNFPA

Le tableau suivant des indicateurs de performance permet de faire une évaluation assez explicite de la disponibilité des moyens à l'UNFPA.

Tableau 14 : Indicateurs de performance au niveau de l'UNFPA

Numéro	Définition	Score
16	Qualité et adéquation des matériels mis à la disposition des activités, en incluant les TIC si nécessaire	3
17	Support et assistance aux utilisateurs des TIC	3
18	Taux d'utilisation des Technologies et des autres ressources et degré d'innovation dans leur utilisation	3
19	Rapidité dans la mise à disposition des moyens financiers	2
20	Les agents de terrain sont- ils en nombre suffisant pour couvrir les activités	2
21	Taux de réalisation du budget prévu	2

Source : Nous-mêmes

Nous avons pu, tout au long de la préparation du présent mémoire, rencontrer toutes ces personnes citées plus haut et intervenant dans le système de S&E pour le compte de l'UNFPA. Nous avons aussi abordé avec elles tous les aspects relatifs à la disponibilité des moyens du système de S&E du projet SEN6R205. En conclusion, nous disons que les moyens sont disponibles et appropriés à l'UNFPA

6.2.3. Evaluation de la disponibilité des moyens au niveau des partenaires d'exécution

Tout comme les précédents intervenants du système de S&E du projet Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes, les partenaires d'exécution ont été évalués à l'aide des mêmes indicateurs de performance comme l'atteste le tableau qui suit :

Tableau 15 : Indicateurs de performance au niveau des partenaires d'exécution

Numéro	Définition	Score
22	Qualité et adéquation des matériels mis à la disposition des activités, en incluant les TIC si nécessaire	2
23	Support et assistance aux utilisateurs des TIC	2
24	Taux d'utilisation des Technologies et des autres ressources et degré d'innovation dans leur utilisation	1
25	Rapidité dans la mise à disposition des moyens financiers	1
26	Les agents de terrain sont- ils en nombre suffisant pour couvrir les activités	2
27	Taux de réalisation du budget prévu	1

Source : Nous-mêmes

Nous avons pu rencontrer et discuter avec le consultant du MCA (Millenium Challenge Account) qui est le point focal SRAJ à l'UNFPA pour les partenaires d'exécution du projet SEN6R205.

Nous concluons donc que la disponibilité des moyens pour les partenaires d'exécution est insuffisante et mérite d'être revue à la hausse.

6.2.4. Evaluation de la disponibilité des moyens au niveau régional

Les intervenants du système de S&E dans les régions de Kolda, Tambacounda, Saint Louis et Thiès ont également été évalués à l'aide des mêmes indicateurs de performance ci-dessus définis.

Tableau 16 : Indicateurs de performance au niveau régional

Numéro	Définition	Score
28	Qualité et adéquation des matériels mis à la disposition des activités, en incluant les TIC si nécessaire	2
29	Support et assistance aux utilisateurs des TIC	1
30	Taux d'utilisation des Technologies et des autres ressources et degré d'innovation dans leur utilisation	1
31	Rapidité dans la mise à disposition des moyens financiers	1
32	Les agents de terrain sont- ils en nombre suffisant pour couvrir les activités	1
33	Taux de réalisation du budget prévu	1

Source : Nous-mêmes

Bien que nous n'ayons pas pu rencontrer tous les experts régionaux pour le projet SEN6R205 pour nous faire une idée beaucoup plus claire de l'effectivité de la disponibilité des moyens mis à la disposition du projet, nous concluons que pour l'ensemble de tous ces intervenants du système, la disponibilité des moyens est d'un niveau insuffisant pour la bonne marche du projet.

6.3. Evaluation des intervenants du projet SEN6R205 en matière de S&E

L'évaluation des activités des intervenants du système en matière de suivi et d'évaluation se fera comme les différentes évaluations précédemment. C'est-à-dire que des critères d'évaluation seront définis et appliqués à un certain nombre d'indicateurs de performance choisis.

Le tableau ci-dessous montre les critères communs d'évaluation définis pour la circonstance.

Tableau 17 : Critères communs d'évaluation en S&E

Note	Niveau	Commentaire
3	Approprié	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation adéquat pour la réussite du projet
2	Acceptable	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation acceptable
1	Insuffisant	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation insuffisants

Source : Nous-mêmes

6.3.1. Evaluation des partenaires d'exécution en matière de S&E

Les principaux partenaires d'exécution du projet Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes sont les ONG PMC (Population Media Center) et le RESPOPDEV (Réseau des jeunes pour la Population Développement du Sénégal). Notons que le PMC est à sa toute première expérience au Sénégal, mais elle s'est montrée très utile du fait des résultats enregistrés dans d'autres pays du monde.

Tableau 18 : Indicateurs de performance des partenaires d'exécution

Numéro	Définition	Score
34	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation réalisé	3
35	Nombre de rapports de VST ou de mission d'évaluation produit dans les délais	3
36	Disponibilité des agents chargés d'effectuer les visites de terrain et/ou les missions d'évaluation	3
37	Qualité des rapports de suivi et d'évaluation produit	2
38	Qualité des procédures d'évaluation à court et à long terme en incluant le suivi des activités	3
39	Taux de réalisation du budget prévu	2

Source : Nous-mêmes

Le bilan des activités de ces ONG montre qu'elles ont pu réaliser l'ensemble des activités prévues à leurs PTA. Cette performance est due au fait que ce bilan à mi-parcours se tient un peu en retard, ce qui a permis par exemple au PMC d'achever totalement ses activités.

Les analyses documentaires et les résultats des interviews et questionnaires montrent que les facteurs qui ont favorisés cette performance sont le professionnalisme et de dévouement des ces organismes. Il faut aussi noter qu'elles ont bénéficié d'une bonne collaboration avec la Division de la Santé de la reproduction, la CAP, des collaborateurs sur le terrain (régions médicales et districts sanitaires), et de la possibilité d'exécuter les activités au cours du mois de Juillet. Aussi il convient de souligner l'engagement et implication des autorités locales à accompagner le programme et la présence de clubs des adolescents et du réseau des marraines des adolescent(e)s

Ces résultats ne se sont pas réalisés sans contraintes. Ainsi les difficultés enregistrées lors du trimestre 2 de cette année concernent principalement le retard de la mise à disposition des fonds, et un retard lors des installations des cellules régionales. Ces difficultés ont été causées par l'insuffisance de communication et à la grande difficulté pour ces acteurs à utiliser correctement le FACE. Cette situation a été causée par l'absence d'un réel manuel de procédures pour la mise en œuvre des activités.

Les implications découlant des différentes contraintes ci-dessus citées ont entraîné le retard dans le démarrage des activités, des retards dans les rencontres et réunions, les rapports d'activité non-conforme au modèle.

6.3.2. Evaluation des comités techniques en matière de S&E

Les comités techniques du projet SEN6R205 sont la Région Médicale (RM) de Tamba, la RM de Kolda, la RM de St Louis, l'IRJ de Thiès, la DJVA et la DCMS de ces régions.

Tableau 19 : Indicateurs de performance des comités techniques

Numéro	Définition	Score
40	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation réalisé	1
41	Nombre de rapports de VST ou de mission d'évaluation produit dans les délais	2
42	Disponibilité des agents chargés d'effectuer les visites de terrain et/ou les missions d'évaluation	1
43	Qualité des rapports de suivi et d'évaluation produit	2
44	Qualité des procédures d'évaluation à court et à long terme en incluant le suivi des activités	2
45	Taux de réalisation du budget prévu	1

Source : Nous-mêmes

Au regard du bilan qui nous est proposé, aucune de ces entités n'a complètement achevé ses activités, alors que celles-ci étaient prévues pour ce premier semestre de cette année. Le plus fort taux d'exécution (87%), a été enregistré dans la région de Tamba, avec 13 activités réalisées sur 15 prévues.

Les difficultés rencontrées par ces comités techniques se résument particulièrement au manque de personnel au niveau des Régions Médicales et au niveau des Districts. Ainsi La Sage femme coordinatrice régionale cumule ses fonctions avec celles de coordinatrice SR du district de Matam. Il en est de même pour le Responsable régional de l'éducation et de l'information pour la santé qui est en même temps Chef de la Brigade régionale d'hygiène et c'est son adjoint qui est responsable du bureau de l'alimentation, de la nutrition et de la survie de l'enfant. La même situation prévaut dans les districts de Matam, et de Kolda ; le surcharge de travail du personnel de santé de Tamba, le retard dans la mise en place des ressources financières et un manque de coordination avec le niveau central dans le cadre de l'exécution des activités planifiées et les contraintes liées au calendrier scolaire.

Les implications d'une telle situation sont un retard dans le démarrage des activités sur le terrain, ce qui nécessairement entraîne un retard dans la tenue des rencontres, des missions de suivi et des évaluations. Nous notons aussi une lourdeur administrative au niveau central. Il

est donc évident que les rapports d'activités trimestriels et semestriels de S&E n'ont pas été produits dans les délais impartis.

6.3.3. Evaluation de l'UNFPA en matière de S&E

Les interventions de l'UNFPA pour ce projet sont essentiellement la tenue de réunions trimestrielles et annuelles, et l'envoi de ces experts dans les régions d'exécutions du projet, pour l'évaluation de la bonne marche des activités.

Tableau 20 : Indicateurs de performance à l'UNFPA

Numéro	Définition	Score
46	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation réalisé	1
47	Nombre de rapports de VST ou de mission d'évaluation produit dans les délais	1
48	Disponibilité des agents chargés d'effectuer les visites de terrain et/ou les missions d'évaluation	3
49	Qualité des rapports de suivi et d'évaluation produit	3
50	Qualité des procédures d'évaluation à court et à long terme en incluant le suivi des activités	2
51	Taux de réalisation du budget prévu	2

Source : Nous-mêmes

Il est important de remarquer que le bilan de l'UNFPA est en majeure partie composée des bilans des activités des autres intervenants du système. Or nous venons de le voir les activités du projet ont démarrées en retard, et aucun de ces acteurs n'a pu tenir de façon exacte son calendrier d'activités. Nous en voulons pour preuve la réunion à mi-parcours du projet qui devrait se tenir en juillet mais qui a lieu en cette fin du mois d'août (28 Août 2008).

Cette situation implique bien évidemment le non respect dans la production des rapports d'évaluation du système par l'UNFPA, toute chose qui constitue un frein à la performance de l'organisme.

6.3.4. Evaluation du comité de pilotage en matière de S&E

Au risque de nous répéter, le comité de pilotage est l'organe central de la coordination technique du projet SEN6R205. Il regroupe les comités techniques de la composante SR, et les comités techniques régionaux de la CAP, l'UNFPA, le DRPH et les ONG pour le projet SEN6R205. Le comité de pilotage est chargé de préparer les revues semestrielles et annuelles de la composante pour évaluer ses performances et rendre compte par l'intermédiaire de la DRPH et par voie hiérarchique (Direction Générale du Plan) au Ministre de l'économie et des finances.

Tableau 21 : Indicateurs de performance des comités de pilotage

Numéro	Définition	Score
52	Nombre de visite de terrain et/ou de mission d'évaluation réalisé	1
53	Nombre de rapports de VST ou de mission d'évaluation produit dans les délais	1
54	Disponibilité des agents chargés d'effectuer les visites de terrain et/ou les missions d'évaluation	2
55	Qualité des rapports de suivi et d'évaluation produit	2
56	Qualité des procédures d'évaluation à court et à long terme en incluant le suivi des activités	1
57	Taux de réalisation du budget prévu	1

Source : Nous-mêmes

Le comité de pilotage ne peut réellement mener ses activités que lorsque les comités techniques sectoriels et les comités techniques régionaux sont intervenus sur le terrain. Or nous l'avons vu ces comités techniques n'ont pas pleinement joué leurs rôles. Cependant nous constatons que le comité de pilotage est victime de sa propre lourdeur et lenteur dans le traitement des dossiers, principalement le FACE. Ce dernier document cité est l'une des principales raisons avancées pour justifier les retards accusés par les intervenants du système de S&E.

En conséquence le bilan des activités de comité de pilotage se caractérise par les retards dans la mise en œuvre de ses activités, le report et l'annulation des certaines rencontres et réunions, ce qui constitue un réel frein à l'atteinte de la performance du système de S&E.

Après la présentation des différents intervenants du système de S&E, de leurs rôles et des bilans de leurs activités en S&E, notre analyse globale de la performance du système de suivi-évaluation pour le projet SEN6R205 est la suivante.

L'UNFPA dispose dans la théorie d'un excellent système de suivi-évaluation pour l'exécution de son 6^{ième} programme pays pour le Sénégal, en général et pour la composante SR en particulier. En effet nous avons pu constater l'existence réelle tant au niveau central que régional de tous les organes et postes cités dans les différents documents mis à notre disposition.

Ceci dénote de l'intérêt certain que l'UNFPA Sénégal accorde à la recherche de la performance dans la mise en œuvre des projets qui composent son programme d'activité par l'initiation de la GAR.

Cependant, à côté des nombreux points forts que nous avons recensés, subsistent des points faibles qui freinent l'atteinte totale du niveau de performance recherchée par l'organisation. Pour palier cette situation, des recommandations s'avèrent nécessaires à la lumière des faiblesses identifiées et citées plus haut.

6.4. Recommandations

Nos recommandations en vue de l'amélioration du système de suivi-évaluation du projet SEN6R205 concernent principalement la conception du système, sa mise en œuvre et enfin des recommandations communes à tous les intervenants.

A. Recommandations relatives à la conception du système de suivi-évaluation

La prise en compte des besoins des bénéficiaires et leur implication dans la conception du S&E du projet SEN6R205 est bien une réalité. Cependant cette prise en compte s'est fait sur la base des études situationnelles déjà existantes au niveau des différentes régions où sont mises en œuvre les activités du projet. Pour cela nous faisons les propositions suivantes :

- faire une réelle étude sociologique dans toutes les zones d'exécution du projet SEN6R205 ;
- hiérarchiser les besoins des bénéficiaires en commençant par résoudre les plus urgents ;
- créer une structure de collecte et de gestion des données sociologiques qui sera chargée de la mise jour périodique de ces données ;
- aider les organes Etatiques de collaboration à la maîtrise des outils de collectes et de traitement utilisés par l'UNFPA ;
- harmoniser et achever la planification des activités du PTA des intervenants du système au plus tard à la fin du dernier trimestre de l'année en cours, pour les activités sensées débiter l'année d'après.

B. Recommandations relatives à la mise en oeuvre du système de suivi-évaluation

La gestion efficace et efficiente du système nécessite une plus grande attention de la part des responsables. Pour cela, nous proposons :

- une formalisation rapide des procédures dans un manuel et sa vulgarisation à travers une communication adéquate pour que le personnel en soit imprégné ;
- création d'un comité de d'évaluation du système de S&E, qui sera doté de moyens et qui aura pour mission d'évaluer périodiquement la bonne mise en œuvre du système et faire des propositions à la direction de l'organisme. Ce comité sera aussi chargé d'instaurer une véritable culture de la performance au personnel au sein de l'organisme ;
- consolider les acquis en réalisant toutes les missions prévues, et en renforcer le nombre de missions conjointes avec les intervenants du système, et faire plus de restitutions avec les partenaires.

C. Autres recommandations relatives au système de suivi-évaluation

Ces recommandations concernent tous les acteurs du système de suivi-évaluation. A ce titre, nous proposons de:

- renforcer les capacités de tous les acteurs du système de S&E sur la GAR ;

- _ renforcer les capacités des acteurs du système sur l'établissement et l'utilisation des outils de collectes et de traitements des données, et plus singulièrement sur le FACE ;
- _ accélérer le traitement des dossiers dans tout le système de S&E, particulièrement au niveau de l'Autorité Gouvernementale ;
- _ mettre en place des comités de suivi des recommandations issues des études de terrains et des missions d'audit ;
- _ renforcer les capacités des acteurs de terrains pour une meilleure réalisation des activités ;
- _ impliquer davantage les bénéficiaires dans la détermination des besoins et l'exécution des activités.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Au terme de cette deuxième partie de notre travail, nous pouvons dire qu'elle a permis de présenter l'UNFPA Sénégal et de prendre connaissance des activités du système de suivi-évaluation. Les informations reçues nous ont aussi permis de nous faire une opinion beaucoup plus claire sur la performance du système de S&E à l'UNFPA pour le projet 2, Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes, avec ses points forts et ses points faibles. Il est donc de la responsabilité de la direction de l'agence onusienne de développement de s'en servir et corriger les faiblesses observées.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal visé à travers cette étude était de faire l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation mis en place par l'UNFPA dans les projets qu'il initie.

Il s'agissait de manière plus spécifique de :

- définir une démarche d'évaluation de la performance du système ;
- identifier les facteurs contribuant à la performance du système de S&E ;
- formuler des recommandations en vue de contribuer à l'amélioration du système.

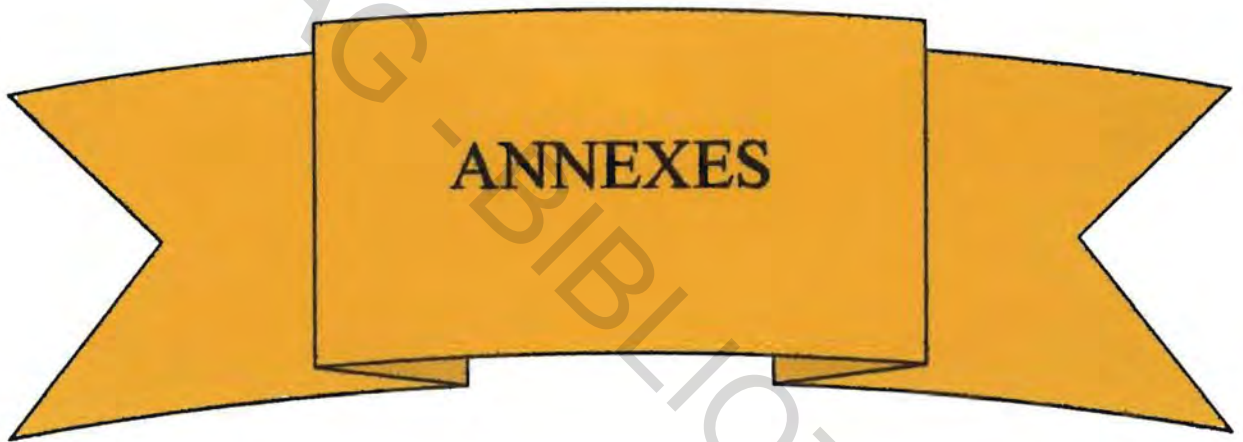
Au terme donc de cette étude, il apparaît que la performance du système de suivi-évaluation du projet SEN6R205 est une réalité. Cette performance est due au fait que l'UNFPA en tant qu'organisme d'aide au développement du système des NU bénéficie de moyens importants pour la mise en œuvre technique et financière de ses programmes. Toute chose qui favorise l'initiation et l'utilisation de nouveaux outils dans le processus de S&E. En effet en initiant la Gestion Axée sur les Résultats comme mode d'obtention des résultats, l'UNFPA n'a d'autre ambition que d'amener les différents responsables en charge de l'exécution des programmes en général et ceux chargés du S&E en particulier, ses divers partenaires d'exécution à produire des résultats descriptibles ou mesurables à travers des indicateurs bien définis, qui découlent d'une relation de cause à effet.

Toute fois la marche vers le développement étant un processus complexe, il est important pour l'UNFPA et pour chacun des acteurs du système de S&E de bénéficier de formations et de recyclages sur la conception et la mise en œuvre des activités de S&E d'une part, et de la GAR d'autre part, pour améliorer et consolider les acquis.

Nous avons pu déceler tout au long de cette étude comme obstacles majeurs à l'atteinte de la performance du système de S&E, le non respect de la planification des activités du système, le retard dans la mise à disposition des fonds demandés par les partenaires d'exécution et des lenteurs dans le traitement des dossiers administratifs. Il est important que ces handicaps soient très vite corrigés pour le bonheur de tous.

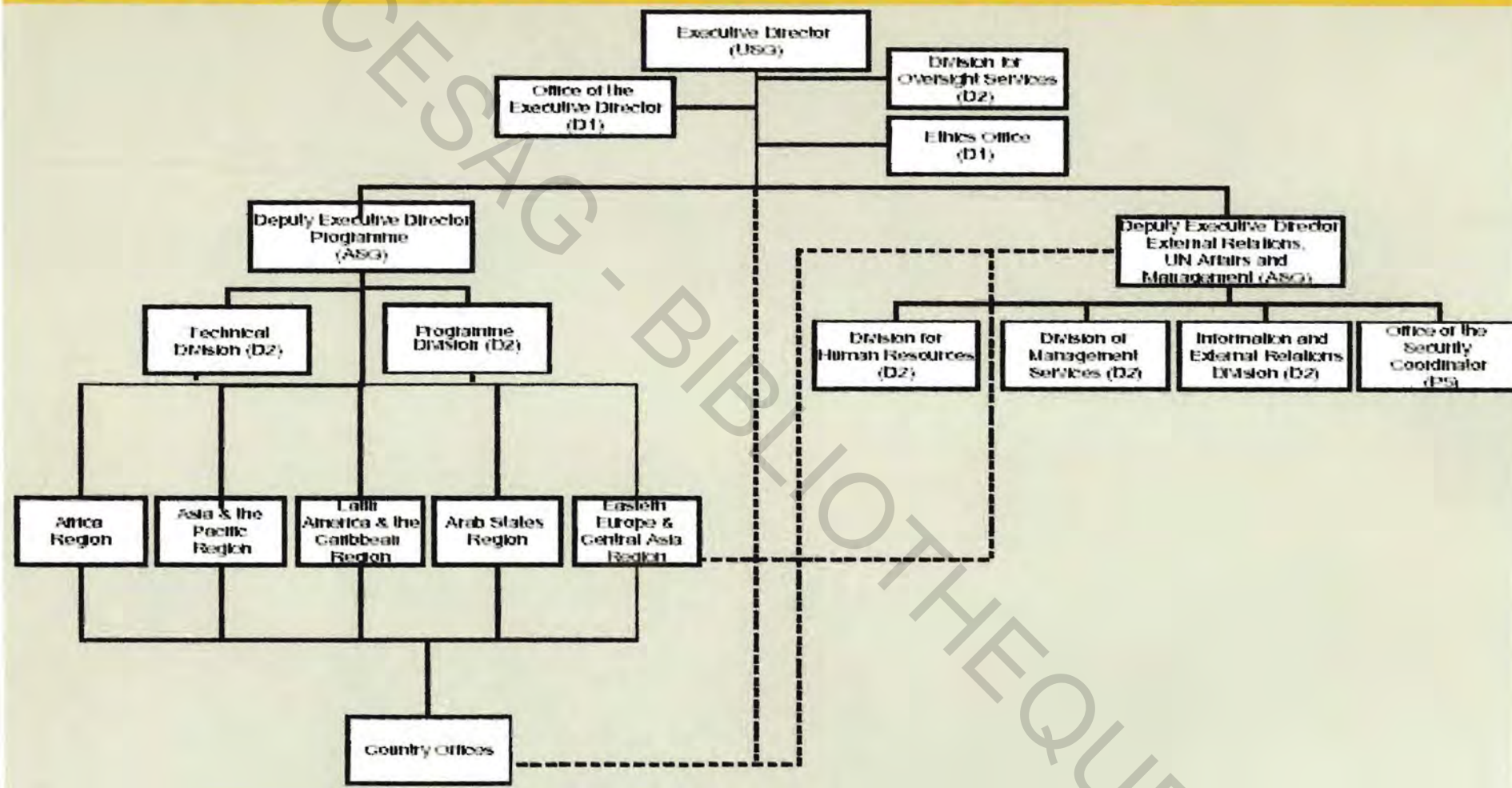
Cette étude n'a pu intégrer les résultats du S&E des deux (2) autres projets de la composante SR, encore moins ceux des deux (2) autres composantes (Population et Développement, et Genre) du sixième programme pays de UNFPA Sénégal. Notre avis sur la performance du S&E bien que motivé n'est que partiel.

Nous achevons notre travail en émettant une suggestion, celui de voir plusieurs autres études sur le S&E dans la dynamique de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) se faire au sein de l'UNFPA, et dans les autres organismes et fonds de développement du système des NU. Aussi nous invitons à un partage de l'information par ces partenaires au développement afin que la marche vers de développement de nos pays Africains se fasse de façon synergique.

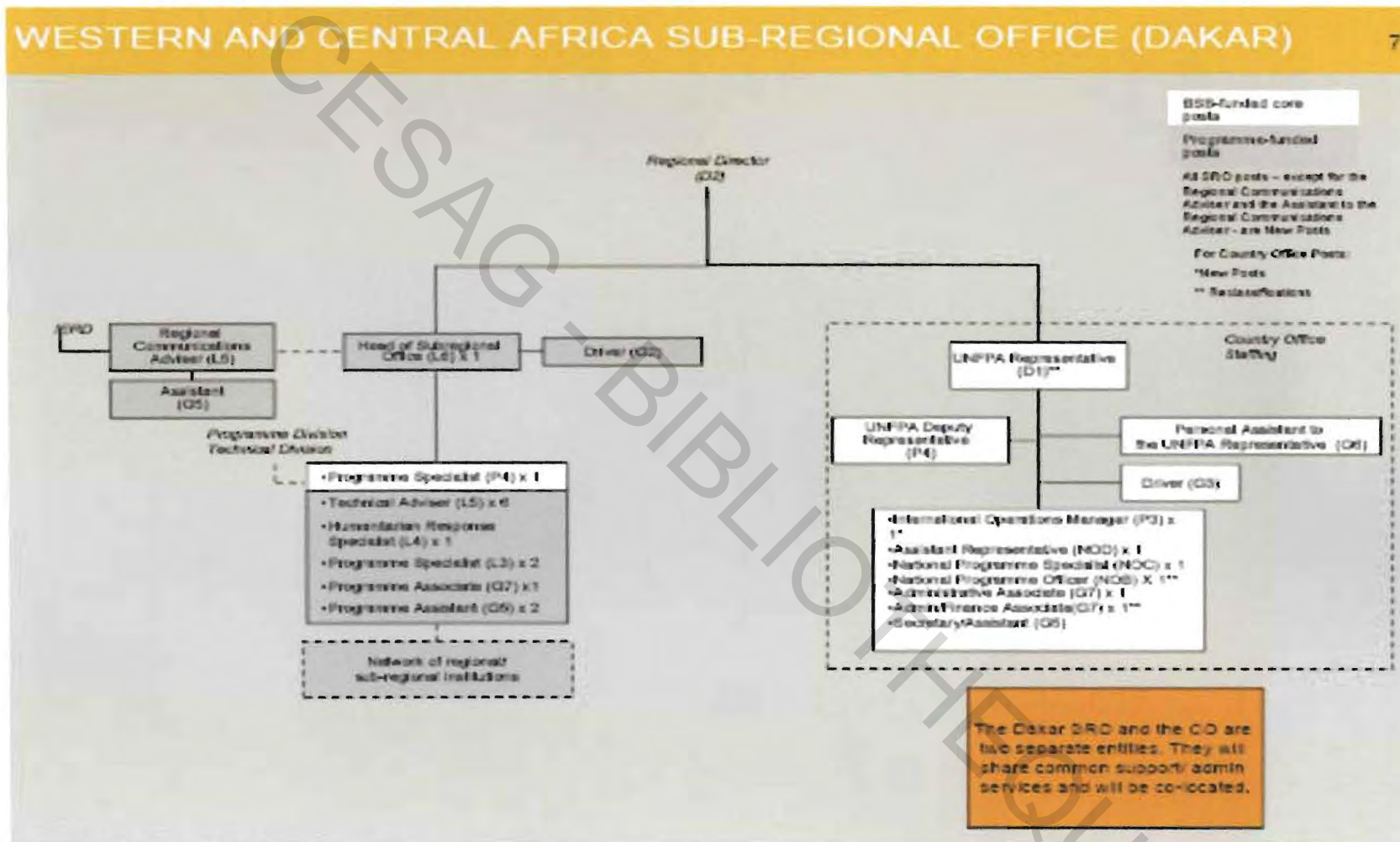


CESAG - BIBLIOTHEQUE

UNFPA OVERALL ORGANIZATIONAL STRUCTURE



ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME UNFPA-SENEGAL, BUREAU SOUS-REGIONAL



ANNEXE 3 : PLAN DE TRAVAIL ANNUEL (AWP)

Composante de Programme : _____ Partenaires de Mise en Oeuvre: _____

Code Projet (code ATLAS): _____ ANNEE _____

PRODUITS ATTENDUS INDICATEUR CIBLES POUR L'ANNEE	ACTIVITES PLANIFIEES Liste de toutes les activités y compris les activités de Suivi & Evaluation programmées au cours de l'année pour chaque produit du programme	DELAI D'EXECUTION				RESPONSABLE <i>(Partenaires de mise en oeuvre ou consultant. Préciser le partenaire de mise en oeuvre lorsqu'il s'agit de consultant)</i>	BUDGET PREVU		
		T1	T2	T3	T4		Source de Financement	Poste Budgétaire	Montant
Effet 1									
Produit 1.1: INDICATEUR 1.1.1 CIBLE pour l'ANNEE :	Activité								
	Activité								
	Activité								
	Activité								
INDICATEUR 1.1.2 CIBLE pour l'ANNEE :									
Produit 1.2: INDICATEUR 1.2.1 CIBLE pour l'ANNEE :	Activité								
	Activité								
	Activité								
TOTAL									

ANNEXE 5 : OUTIL DE SUIVI DU PLAN DE TRAVAIL

Période considérée: _____

Composante du Programme-Pays: _____ Partenaires de mise en œuvre : _____

Codes d'identification des projets (utiliser codes ATLAS): _____

PRODUITS INDICATEURS CIBLES ANNUELLES	ACTIVITES PREVUES <i>Enumérer toutes les activités y compris les activités de suivi et d'évaluation à mener pendant l'année pour la réalisation des produits du programme de pays</i>	DEPENSES <i>Indiquer les dépenses effectives par activité.</i>	ETAT DE LA REALISATION DES ACTIVITES			PROGRES VERS LA REALISATION DES PRODUITS DU PROGRAMME DE PAYS <i>En utilisant les données sur les indicateurs annuels, indiquer les progrès vers la réalisation des produits. Le cas échéant, indiquer les facteurs qui ont favorisé et/ou entravé la réalisation des résultats, notamment :</i>
			Totalement réalisées	Partiellement réalisées	Non réalisées	
Effet 1:						
Produit 1.1:	Activité					
	Activité					
INDICATEUR 1.1.1	Activité					
CIBLE POUR L'ANNEE:						
INDICATEUR 1.1.2						
CIBLE POUR L'ANNEE:						
Produit 1.2:	Activité					
	Activité					
INDICATEUR 1.2.1						
CIBLE POUR L'ANNEE:						
Effet 2: etc.						

ANNEXE 6: RAPPORT D'ETAPE TYPE

Pays

: _____

Période considérée

: _____

Composante du Programme: _____

Projet (utiliser le code ATLAS):

Titre et Nom du Projet (pour les projets cofinancés): _____

Donateur (s) de cofinancement:

Gestionnaire du Programme : [nom, titre et unité] _____

Partenaires d'exécution

: _____

I. OBJECTIF

1. Enumérez les produits et les effets directs prévus dans le Document du Programme de pays et le Plan d'action du Programme de pays approuvés.
2. Décrivez la façon dont le programme se rapporte à l'UNDAF et comment il cherche à appuyer les objectifs nationaux de développement y compris les objectifs du Millénaire pour le développement et les objectifs pertinents des CSLP.

II. RESSOURCES

Indiquez le budget total approuvé pour la composante par des ressources de base et autres ressources. Identifiez les donateurs des autres ressources.

III. RESULTATS

D'ensemble

1. Actualisez les indicateurs de l'Outil de planification et de suivi du PAPP. En utilisant l'Outil de planification et de suivi du PAPP et les Outils de suivi du plan de travail annuel énumérez les principales activités achevées dans le cadre de la composante pendant l'année et évaluez les progrès réalisés pour ce qui est des produits du PP (et, dans la mesure du, les effets directs du PP) escomptés pour l'année.
2. Résumez les principaux facteurs favorables et défavorables ayant un impact sur la mise en œuvre et la réalisation des résultats. A cet égard, faites des commentaires sur l'adéquation des activités du PP à la réalisation des résultats escomptés. Identifiez les enseignements tirés des obstacles et des facteurs de facilitation.
3. Résumez les connaissances tirées des activités de recherche, de suivi et d'évaluation menées pendant l'année et évaluez la façon dont ces connaissances ont servi à améliorer les résultats du projet.
4. Décrivez l'impact de la collaboration avec d'autres programmes et des organismes nationaux et internationaux sur la réalisation des résultats de la composante.
5. Évaluez dans quelle mesure la composante a contribué ou est à même de contribuer aux effets directs de l'UNDAF.

Développement des capacités

Examiner les stratégies de développement des capacités ci-dessous *dans le cadre de cette composante particulière.*

1. Décrivez les activités de plaidoyer et les discussions sur l'orientation politique relatives aux questions abordées par cette composante. Faites des commentaires sur la façon dont ces discussions ont amélioré la compréhension des questions de la part des décideurs et leur appui à celles-ci.
2. Expliquez comment les activités de formation de la composante ont servi à améliorer l'efficacité avec laquelle les organisations partenaires d'exécution gèrent les interventions de la composante (chaque partenaire d'exécution doit se voir encourager à maintenir une base de données de tout le personnel actif et formé dans le cadre de la composante).
3. Commentez la qualité et la quantité d'appui technique fourni pendant l'année.
4. Décrivez les systèmes d'organisation, y compris la gestion des programmes et les arrangements de coordination mis au point par la composante du programme, et leur impact sur les performances de la composante. .

IV. FUTUR PLAN DE TRAVAIL

1. Sur la base d'une analyse de la section III:
 - a. Apportez aux effets directs, produits, stratégies et cibles de la composante les changements nécessaires et joignez-y l'outil actualisé de planification et de suivi du plan d'action du PP;
 - b. Enumérez les actions prioritaires pour l'année suivantes, y compris les activités de collecte d'informations (par exemple, les enquêtes, les examens, les évaluations ou les recherches d'opérations) en vue d'améliorer l'efficacité des interventions.
2. Joignez les projets de plans de travail annuels de cette composante pour l'année suivante.

V. MISE EN ŒUVRE FINANCIERE

Joignez un rapport sur les dépenses finales par année pour toute les durée du cycle de programmation de la composante (ressources de base et autres ressources). Si la composante du programme est financée par des autres ressources, cette section devrait inclure une mention de toutes les contributions des donateurs (versées/promises, selon le cas).

ATTACHEMENTS

1. Rapport de dépenses finales (à l'aide d'Atlas)
2. Outil actualisé de planification et de suivi du PAPP
3. Projets de plans de travail annuel des partenaires d'exécution pour l'année suivante.

ANNEXE 7: RAPPORT D'UNE VISITE DE SUIVI SUR LE TERRAIN

Rapport établi par:	Date du rapport: .../.../...
Titre:	Dossier :

Objet de la visite (Précisez les tâches qui étaient à faire)
--

Lieu	Date de la visite	Date de la dernière visite

<i>Membre(s) de la mission de UNFPA</i>	
Nom	Titre

<i>Membre(s) des missions d'autres organismes (le cas échéant)</i>	
Nom	Titre/Organisation

<i>Personnes rencontrées</i>	
<i>Nom</i>	<i>Titre/Organisation</i>

Méthodologies utilisées (précisez les méthodes de collecte de données utilisées pendant les visites sur le terrain telles que les discussions de groupes cibles, les entretiens, les observations, les examens de document etc. Le cas échéant, joignez une liste complète de vérification.)
--

Résultats, recommandations et suivi			
<i>Résultats</i>	<i>Action recommandée</i>	<i>Parti responsable</i>	<i>Délai proposé</i>

ANNEXE 8: TERMES DE REFERENCE D'UNE EVALUATION TYPE

Instruction: Le gestionnaire d'évaluation du bureau de pays prépare le projet de termes de référence (TdR) en consultation avec les principales parties prenantes et les parachève en collaboration avec l'évaluateur (ou les évaluateurs) avant le début de l'évaluation. On trouvera ci-dessous le contenu proposé pour les TdR, qu'il faudra adapter selon les besoins et le contexte:

1. **Titre de l'évaluation**
2. **Contexte** : informations sur le contexte et/ou les circonstances qui entourent la composante du programme ou les domaines thématiques évalués.
3. **Objectif de l'évaluation** : indiquez la raison d'être de l'évaluation; ce sur quoi l'évaluation portera; comment les résultats de l'évaluation seront utilisés et par qui (qui sont les parties prenantes).
4. **Questions sur l'évaluation** : identifiez les questions auxquelles les parties prenantes veulent des réponses et les critères de collecte d'informations (par exemple les indicateurs de RRF du PP).
5. **Lieu** : indiquez où l'évaluation aura lieu.
6. **Méthodologie de l'évaluation**: identifiez les approches et les instruments de collecte de données. Enumérez les documents que l'évaluateur (ou les évaluateurs) doit fournir.
7. **Documentation**: indiquez la documentation qui sera fournie à l'évaluateur (ou aux évaluateurs).
8. **Composition de l'équipe d'évaluation**: indiquez le nombre et le profil, selon le cas, des membres de l'équipe. Indiquez qui est le chef de l'équipe.
9. **Gestion de l'évaluation et activités**: précisez qui est chargé d'organiser l'évaluation et à qui l'évaluateur (ou les évaluateurs) doit rendre compte ; les systèmes d'appui ; les tâches de l'évaluateur (ou des évaluateurs) ; et les tâches du chef de l'équipe (dans le cas d'un équipe d'évaluation).
10. **Plan de travail** : indiquez la durée de tout le processus d'évaluation et fournissez des détails sur les processus de préparation de l'évaluation, de mise en œuvre, d'établissement et de diffusion des rapports à l'aide du tableau ci-dessous.

Echelonnement	Tâches	Responsables (cela peut inclure le gestionnaire de l'évaluation manager, les parties prenantes participant à l'évaluation, l'homologue national l'évaluateur (ou les évaluateurs) le cas échéant)

11. **Services et produits attendus**: indiquez les services et produits que l'évaluateur (ou les évaluateurs) devrait fournir.
12. **Budget**: Détaillez le coût de tout le processus d'évaluation point par point.

Autorisation de financement et confirmation des dépenses

Organisme des NU UNFPA

Date: juil.-08

Pays SENEGAL
 Code et titre du programme 6ème Programme d'Assistance
 Code et titre du projet SENSEZ05
 Responsable(s) Bill Ryerson
 Partenaire d'exécution Population Media Center

Type de demande
 Remise directe d'espèces (DCT)
 Remboursement
 Paiement direct

Devise: FCFA

Description de l'activité d'après l'AWP et durée	Codage pour le PNUD, le FNUAP et le PAM	RAPPORT				DEMANDES / AUTORISATIONS		
		Montant autorisé Mois-Mois/Année A	Dépenses effectives au titre du projet B	Dépenses acceptées par l'organisme C	Solde D = A - C	Nouvelle période comptable et montant demandé Mois-Mois/Année E	Montant autorisé F	Montant autorisé non versé G = D + F
71 000 RESEARCH								
Comité de Pilotage								
Sub-total 1								
71 000 RESEARCH								
Contrat de consultation : Recherche formative								
Sub-total 1								
71 000 RESEARCH								
Contrat de consultation : Etude de base								
Appui à la finalisation de l'étude de base								
Sub-total 2								
72 000 PURCHEQ								
Digital Camera								
Appui à l'équipement (achat de 7 PDA)								
Sub-total 3								
72 000 GENERAL								
Pre-test des épisodes pilotes du feuilleton								
Atelier de Planification								
Sub-total 4								
73 000 OVERHEAD								
Appui gestion/Administration du projet								
Overhead trimestre 4 2007								
Sub-total 5								
74 000 ADPROD								
Couvrir les frais de production et de diffusion (cachets des scénaristes, acteurs, etc.)								
Assurer le suivi (monitoring) de la diffusion des épisodes (recrutement d'écouteurs)								
Sub-total 6								
74 510 GENERAL								
Total								

CONFIRMATION

Le soussigné, responsable autorisé du partenaire d'exécution susmentionné, confirme que :

- La demande de financement ci-dessus représente des estimations de dépenses conformes à l'AWP et aux estimations détaillées de coûts jointes en annexe
- Les dépenses effectives pour la période mentionnée ici ont été effectuées conformément à l'AWP et aux estimations détaillées de coûts précédemment approuvées. Au besoin, les documents comptables détaillés concernant ces dépenses sont disponibles sur demande pour la période de cinq ans suivant la mise à disposition des fonds.

Date de présentation de la demande : _____

Nom : _____

Titre : _____

NOTER : * Les cases en jaune sont à remplir par l'organisme des NU et les autres cases par l'homologue.

À L'USAGE DE L'ORGANISME DES NU UNIQUEMENT :

POUR TOUS LES ORGANISMES

Approuvé par : _____

Nom : _____

Titre : _____

Date : _____

A L'USAGE DE L'UNICEF UNIQUEMENT			A L'USAGE DU FNUAP UNIQUEMENT	
Ref. CAG; Ref. CRQ; Ref. Borderedu	Informations sur le règlement :		Nouveau décaissement de fonds	
	Ref. CAG; Ref. CRQ	Ref. règlement		
0	Montant DCT	0	Activité 1	0
0	Moins :		Activité 2	0
0	Montant du règlement	0		
0	Solde	0	Total	0

Ref CAG (Cash Assistance to Government): N° de référence pour les remises d'espèces aux partenaires d'exécution
 Ref CRQ (Cash Requisition): No de référence pour les fonds bloqués en vue d'activités spécifiques
 CAG GL (Cash Assistance to Government General Ledger): N° de référence pour les différentes catégories de dépenses
 Constr - Loc. Prqj = Construction de locaux au titre des projets

ANNEXE 10 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	OBJECTIF : S'assurer de la bonne conception du S&E		
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
a. Pertinence du système de S&E			
Le système de S&E prend t-il en compte des besoins des bénéficiaires ?			
Les objectifs de S&E sont-ils clairement définis ?			
Le système de S&E implique t-il suffisamment les bénéficiaires du projet ?			
b. Identification des utilisateurs du système de S&E et de leurs besoins en information			
Existe-t-il une définition précise des responsabilités des utilisateurs du système de S&E ?			
Les données demandées par les utilisateurs sont-ils disponibles ?			
c. Définition des méthodes de collecte et d'analyse des données			
Existe-t-il des outils de collecte et d'analyse des données bien précis ?			
La forme de présentation de l'information est-elle clairement indiquée ?			
Les outils de collecte et d'analyse des données sont-ils régulièrement mis à jour ?			
d. Détermination des ressources nécessaires			
Les moyens logistiques et matériels sont-ils disponibles ?			
Les moyens financiers sont-ils mis à votre disposition à temps ?			
Sont-ils suffisants ?			
Le matériel de travail est il moderne ?			
Disposez-vous du matériel nécessaire pour travailler ?			
Le matériel est il suffisant ?			
Le personnel du système de S&E est-il compétent ?			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	OBJECTIF : S'assurer de la bonne mise en œuvre du système de S&E		
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
a. Planification du suivi-évaluation			
Les tâches sont-elles exécutées individuellement ?			
Les tâches sont-elles exécutées en équipe ?			
Les tâches sont-elles exécutées à la chaîne ?			
Existence d'une planification des activités de S&E ?			
La planification des activités de S&E est-elle respectée ?			
Utilise-t-on les outils modernes dans la planification des activités de S&E ?			
b. Organisation du système de S&E			
Existe-t-il un système d'information bien élaboré ?			
Existe-t-il un organigramme du système de S&E ?			
c. Coordination et le contrôle du S&E			
La production de rapports de suivi est-elle régulière ?			
Les recommandations du S&E sont-elles appliquées ?			
d. S'assurer de l'application des procédures			
Les procédures édictées dans les manuels de procédures sont-elles respectées ?			
Existe-t-il des procédures difficilement applicables ? (si oui, citer les)			
Chaque partie prenante de l'accord respecte-t-elle ses engagements ?			
Les PV des réunions sont-ils élaborés régulièrement ?			
e. Motivation des agents			
Pensez-vous que les agents chargés de l'exécution du S&E sont déterminés à respecter les délais d'exécution ?			
Sinon, quelles sont les raisons selon vous ?			
Quels types de motivations ont les chargés de l'exécution du S&E ?			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	OBJECTIF : S'assurer de la performance du système de S&E		
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
a) Efficacité du système de S&E			
Les objectifs assignés au suivi-évaluation sont-ils atteints ?			
b) Efficience du système de S&E			
Le niveau d'exécution des dépenses est-il au delà des prévisions ?			
c) Ponctualité dans la production des informations			
Existe-t-il un délai dans la production de l'information ?			
Les délais de production de l'information sont-ils respectés ?			
d) Qualité du système de S&E			
Les problèmes identifiés sont-ils pris en compte par le système de S&E ?			
Les informations du système de S&E sont-elles accessibles ?			
Combien de fois les rapports de S&E sont-ils repris ?			
e) Durabilité du système de S&E			
Le système de S&E est-il viable ?			
Le système de S&E s'adapte t-il facilement à des situations nouvelles			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE : Suggestions pour l'amélioration

Quelles sont les responsabilités des différents intervenants du S&E dans les projets ?
(Gouvernement, UNFPA « pays ; bureau », consultants, équipe projet)

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

Citez 3 facteurs qui vous motivent dans votre travail

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

Citez 3 facteurs qui vous démotivent dans votre travail

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

Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration :

↳ Du travail

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

↳ De la gestion des ressources humaines

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

↳ Du suivi-évaluation

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

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ARTICLES

1. AÏM Roger (2004), Indicateurs et tableau de bord, AFNOR, 133P
2. ARILD Hauge (2003), Développement des capacités de suivi et d'évaluation au service d'un renforcement de l'action gouvernementale en Ouganda, Documents de travail (N° 10), P12-14
3. AUBEL Judi (2000), Comment assurer la participation des exécutants de programme dans le processus d'évaluation, 2^{ème} Edition, 103 P
4. BERLAND Nicolas (2004), Mesurer et piloter la performance, Edition de la performance, Paris
5. BESCOS Pierre Laurent (2002), Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition GULIANO, 270P
6. BUTTRICK Robert (2002), Gestion de projet en action, Edition Village Mondiale, 459P
7. CUYAUBERE Thierry, MULLER Jacques (2004), Contrôle de gestion, manuel, 7^e Edition, Groupe Revue Fiduciaire, 286P
8. DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLEE Frédérique (2003), la gestion des risques : principes et pratiques, Edition LAVOISIER, Paris, 286P
9. DEVEL Claude (1994), Les indicateurs et la gestion par résultats, Gouvernement du Québec, Ministère de la santé et des services sociaux (N°8), P26-29
10. DORIATH Brigitte, GOUJET Christian (2002), Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition Dunod, Paris 305P
11. DRUCKER Peter S. & al Harvard Business Review (1999), les systèmes de mesure de la performance, édition d'Organisation, Paris 270P
12. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND M. Hélène (2002), Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition Gualino, Paris, 270 P
13. HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant, FOSTER George (2005), Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3^e Edition, Nouveaux Horizons-ARS, Paris, 994P
14. Le Petit Larousse (2006). 1485 P

15. LEBOYER Claude Levy (1997), La gestion des compétences, Edition d'organisation, Paris 230P
16. LEMANT Olivier (1995), La conduite d'une mission d'audit interne, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 786P
17. MACKAY Keith, Guide analytique et cadre d'action (1999), Documents de travail DCE (N° 6), P22-24
18. MADERS Henri-Pierre (2005), Pratiquer la conduite de projet, Editions d'Organisation, 244P
19. MARCHAT Hugues (2002), Le Kit du Chef de Projet, Edition Eyrolles, 448P
20. MICHEL Gervais (2000), Contrôle de gestion, 7^e édition, Economica Paris 719 P
21. MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jack (2002), Contrôle de gestion : Prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance, Edition fourcher, Paris 287 P
22. O'SHAUGNESSY Wilson (1992), La faisabilité de projet, Les éditions SMG Canada, 214P
23. PEUPORTIER Benoît (2000), Agence Canadienne de Développement International : Atelier de formation initiation à la Gestion Axée sur les Résultats (N°12), P34-35
24. PIGE Benoît (2000), Reporting et contrôle budgétaire, Edition EMS Colombelles, 234 P
25. RAVINDRA Adikeshavalu (2004). An Assessment of the Impact of Bangalore Citizen Report Cards on the Performance of Public Agencies. Série des documents de travail DCE, (N°12). P 13-15
26. RENARD Jacques (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ème} édition, Groupe Eyrolles, 479 P
27. SCRIVEN Michael (2008), Techniques financières et développement (N° 91), P22-23
28. SELMER Caroline (2003), Concevoir le tableau de bord, Edition Dunod, Paris, 289 P
29. VALLET Gilles (2001), Techniques de planification de projets, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 278P
30. UNFPA (2004), Manuel des Politiques et Procédures : Suivi et Evaluation (6^{ième}), P 12-23
31. UNFPA (2006), Plan d'action du 6^{ième} Programme de coopération entre le Gouvernement du Sénégal et l'UNFPA 2007-2011, P08-16

MEMOIRES CONSULTES

1. DIA N'goné (2002), Analyse de la performance dans la conduite de projet à l'ASECNA : cas du projet de réaménagement du centre d'exploitation de Ndjamena, CESAG, Dakar
2. KEITA Abdourahamane (2006), Amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation par la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) : cas de la sous composante petite irrigation du PNIR-Mali, CESAG, Dakar
3. OUEDRAOGO Wenceslas Sidkièta (2006), Evaluation de la performance du service d'audit interne de la Banque Sahélo-Saharienne pour le Commerce et l'Investissement du Burkina S.A

SOURCES INTERNETS

1. ACIDI (2004), Guide de l'évaluation, <http://www.acdi.org/évaluation> (24/11/09)
2. Banque Mondiale (2000), Terminologie de mesure de l'efficacité et de l'équité, http://www.worldbank.org/oed/wpe_french_pdf (03/11/09)
3. Banque Mondiale, (2007), Comment mettre en place des systèmes de S&E pour améliorer les performances du secteur public, http://www.worldbank.org/ieg/ecd/better_gouvernement.html (19/12/09)
4. Commission de l'Union Européenne (2001), Manuel de gestion du cycle de Projets, <http://europa.eu.int/comm/scr/evaluation/index.htm> (03/09/09)
5. FAO (2002), Guide technique gestion de cycle de projet, http://www.fao.org/sd/suivi_et_evaluation.html (17/07/08)
6. FIDA (2002), concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation <http://www.ifad.org/ifadeval/> (12/08/09)
7. Gtz (1997), Keeping in touch with reality: Direction Suisse du développement et de la coopération, http://www.gtz.de/pcm/download/english/monit_e.pdf (23/07/08)
8. OCDE/DAC (2006): Evaluation Inventory, <http://minweb.idrc.ca/daclog.htm> (09/09/09)
9. PNUD (2002), Dossier d'information sur le suivi et l'évaluation, www.undp.org/gef/monitoringandevaluation.html (15/04/08)
10. UNFPA (2004), Trousse d'outils de l'Administrateur de programme pour la planification, le suivi et l'évaluation, www.unfpa.org/glossaire_des_termes_de_planification/suivi_et_evaluation.pdf (22/08/08)