



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS (ISMEO)**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DE 3^{EME} CYCLE

Pour l'obtention du

**Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
en Gestion des Projets**

Promotion 9, Année académique 2009-2010

Sujet

**Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué
au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation
pour les enfants vulnérables de Plan/USAID**



Elaboré par

Natalie Flore MACHEWE FONKUI

Dirigé par :

M. Boubacar AW

Enseignant permanent au CESAG

M0127GDP11

Avril 2011



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS (ISMEO)**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DE 3^{EME} CYCLE

Pour l'obtention du

**Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
en Gestion des Projets**

Promotion 9, Année académique 2009-2010

Sujet

**Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué
au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation
pour les enfants vulnérables de Plan/USAID**

Elaboré par

Natalie Flore MACHEWE FONKUI

Dirigé par :

M. Boubacar AW

Enseignant permanent au CESAG

Avril 2011

REMERCIEMENTS

- ❖ *Au CESAG pour la qualité de la formation et pour m'avoir trouvé ce stage ;*
- ❖ *A Monsieur Boubacar AW, Professeur dont les mérites ne se vantent plus, pour m'avoir trouvé ce stage et encadré ;*
- ❖ *A Monsieur Amadou TRAORE, pour la qualité de la formation et ses conseils d'homme sage;*
- ❖ *A tous mes enseignants, pour m'avoir permis d'apprendre beaucoup de choses pendant cette formation ;*
- ❖ *Au directeur de Plan Sénégal*
- ❖ *Au directeur du Personnel et de la Culture de Plan Sénégal pour m'avoir accordé ce stage,*
- ❖ *Au Directeur de l'Unité de programme Dakar Plan Mr Pape SIDY DIOP pour m'avoir permis de travailler dans un projet aussi intéressant,*
- ❖ *Au personnel de Dakar Urbain pour leurs gentilleses,*
- ❖ *A toute l'équipe d'IA pour m'avoir accepté et donner de leurs temps ou de leurs espaces afin que mon stage se déroule dans de meilleures conditions, nous vous disons merci.*
- ❖ *A tous mes collègues de DESS/GP promotion9 qui m'ont permis de passer une très bonne année académique.*
- ❖ *A Monsieur LEONARD NABASSEMBA, pour son soutien ;*

Nous vous recommandons ces paroles d'un Sage : «Autant aux âmes bien nées la valeur n'attend point le nombre d'année, autant la réussite appartient à celui qui sait attendre.»

SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|----------------|--|
| ADCI : | Agence canadienne de développement internationale |
| AED : | Academy for Educational Development |
| APE : | Association des parents d'élèves |
| DEMSG : | Direction de L'Enseignement Moyen et Secondaire Général |
| EQUATE: | Enabling Quality, Access, And Transparency In Education |
| ENDA : | Environnement et développement du Tiers monde |
| EVDS : | Elèves vulnérables à déperdition scolaire |
| GAR: | Gestion Axée sur les résultats |
| GMO : | Groupe de mise en œuvre |
| GTZ: | Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit /Agence National d'assistance technique. |
| IA: | Inspection d'Académie |
| IDEN: | Inspections Départementales de l'éducation Nationale |
| MOU: | Memo of Understanding |
| OCB: | Organisation communautaire de base |
| PAEM: | Projet d'appui à l'enseignement moyen |
| USAID: | United States Agency for International Development |
| ZOPP: | Ziel Orientierte Projekt Planung/ (PPO). <i>Planification des projets par objectifs</i> |
| PPBS: | Planning programing budgeting system |

LISTE DES ANNEXES

| | |
|--|----|
| Annexe 1 : Guide d'entretien | 89 |
| Annexe 2 : suivi financier | 95 |
| Annexe 3 : Effectifs attendus par le projet..... | 96 |
| Annexe 4 : Résultats annuels attend par le projet | 96 |
| Annexe 5 : Fiches de suivi, des membres de l'Association des Maîtres d'écoles coraniques actifs aux activités du projet..... | 97 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 1 : cadre logique | 24 |
| Figure 2 : Principe de la gestion axée sur les résultats | 31 |
| Figure 3 : Chaîne de résultats du cadre de rendement | 33 |
| Figure 4 : éléments du cadre de mesure de rendement | 34 |
| Figure 5 : Matrice des extrants et activités | 34 |
| Figure 6 : Cadre de suivi des risques | 35 |
| Figure 7 : Tableau de correspondance et différentes formulations | 35 |
| Figure 8 : L'ossature du projet « Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables » | 45 |
| Figure 9 : Programmation des activités (montant en dollars) | 56 |
| Figure 11 : Les Talibés inscrits dans les Daara 6 à 12 ans | 78 |
| Figure 12 : Pourcentage des talibés filles de 6 à 12 ans inscrites dans les Daara par rapport aux garçons | 78 |
| Figure 13 : Enfants de 6 à 12 ans inscrits | 79 |
| Figure 14 : jeunes de 13 à 18 ans inscrits | 80 |
| Figure 15 : Evolution des réalisations du projet | 82 |
| Figure 16 : Représentation graphique de l'état d'avancement des activités du projet | 83 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----|
| DEDICACES..... | i |
| REMERCIEMENTS..... | ii |
| SIGLES ET ABREVIATIONS..... | iii |
| LISTE DES ANNEXES..... | iv |
| LISTE DES FIGURES..... | v |
| TABLE DES MATIERES..... | vi |
| Introduction..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE..... | 9 |
| CHAPITRE 1: CONCEPTS CLES SUR LES PROJETS ET LES PROGRAMMES..... | 10 |
| 1.1. Le projet..... | 10 |
| 1.1.1. Les Critères de qualité et de réussite..... | 10 |
| 1.1.2. Le Cycle de projet..... | 12 |
| 1.2. Le Programme..... | 14 |
| 1.3. Etude comparative les projets et les programmes de développement..... | 15 |
| 1.3.1. Avantages et limites entre les projets et les programme de développement . | 16 |
| CHAPITRE 2 : CONCEPTS GENERAUX DE LA PLANIFICATION..... | 17 |
| 2. Notion de planification..... | 17 |
| 2.1. L'historique de la planification..... | 17 |
| 2.2. Définition de plan, système de planification et planification..... | 18 |
| 2.2.1. Le plan..... | 18 |
| 2.2.2. Système de planification..... | 18 |
| 2.2.3. La planification..... | 19 |
| 2.3. Les caractéristiques de la planification..... | 19 |
| 2.3.1. La planification est définie dans le temps..... | 19 |
| 2.3.2. La planification porte sur un objectif plus ou moins large :..... | 20 |

| | | |
|---|---|----|
| 2.3.3. | La planification est plus ou moins formalisée | 20 |
| 2.4. | Les principaux Avantages de la planification d'un projet | 21 |
| 2.5. | Les outils de planification | 21 |
| 2.5.1. | Les outils de planification..... | 21 |
| 2.5.2. | La matrice du cadre logique..... | 24 |
| 2.5.3. | Description des composantes du cadre logique | 25 |
| 2.6. | Les méthodes de planification..... | 27 |
| 2.6.1. | La méthode planification de projet orientée objectif (PPOO/ZOPP)..... | 27 |
| 2.6.2. | La Méthode de gestion axée sur les résultats | 31 |
| 2.6.3. | Méthode PPBS (Planning programming budgeting system) | 36 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE. | | 42 |
| CHAPITRE 3 : CONTEXTE DE L'ETUDE..... | | 43 |
| 3.1. | Présentation du projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables | 43 |
| 3.2. | Organisation du projet « Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables »..... | 45 |
| 3.3. | Description et implication des acteurs du projet « Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables » | 46 |
| 3.3.1. | Les Ministères | 46 |
| 3.3.2. | L'ONG locale..... | 47 |
| 3.3.3. | Les Organisations Communautaires de Bases | 47 |
| 3.3.4. | Les Enfants..... | 49 |
| 3.3.5. | Les Maîtres Coraniques | 50 |
| 3.3.6. | Les éducateurs volontaires..... | 50 |
| 3.3.7. | Les structures d'accueil | 50 |
| 3.3.8. | Les médias | 50 |
| 3.3.9. | Les parents d'élèves | 51 |
| 3.3.10. | Les structures de formation..... | 51 |

| | |
|---|----|
| 3.3.11. Commission Régionale de Suivi (CRS) | 51 |
| 3.3.12. Bailleur de Fonds..... | 51 |
| 3.4. Fonctionnement du projet | 51 |
| 3.4.1. Généralité du fonctionnement..... | 51 |
| 3.4.2. Présentation des différentes dimensions du système de planification..... | 54 |
| 3.4.3. Diagnostic du système Actuel..... | 75 |
| CHAPITRE 4: RECOMMANDATIONS..... | 84 |
| 4.1. Recommandations | 84 |
| 4.1.1. Recommandations en terme d'activités..... | 84 |
| 4.1.2. Recommandations en terme de parties prenantes | 85 |
| 4.1.3. Recommandations en terme de calendrier de programmation..... | 85 |
| 4.1.4. Recommandations en terme de ressources | 85 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 86 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 87 |
| WEBOGRAPHIE | 88 |

Introduction

Lors du sommet du millénaire de 2000, les dirigeants de la planète ont adopté la Déclaration du Millénaire, s'engageant sur un projet mondial destiné à réduire résolument l'extrême pauvreté dans ses diverses dimensions. Les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) qui sont au nombre de 8¹ font appel entre autres à assurer l'éducation primaire pour tous. Dans le cadre du suivi des OMD, les pays se sont engagés à réaliser l'enseignement primaire universel et à l'élimination des disparités à tous les niveaux d'éducation d'ici à 2015.

L'éducation doit être de qualité, centrée sur l'enfant, avec une attention particulière aux questions d'égalité entre les sexes et adaptée aux différentes tranches d'âge. L'éducation peut être formelle ou non-formelle, englober des notions de lecture, de calcul et d'apprentissage de la vie. Les environnements d'accueil des enfants doivent être adaptés et sûrs.

Les évaluations actuelles de l'état de l'éducation dans le monde situent à 93 millions le nombre d'enfants non scolarisés. La majorité de ces enfants sont des filles et presque 80 % d'entre elles vivent en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud.² Même parmi les scolarisés, il se pose un problème de qualité dans l'éducation. Plusieurs causes sont évoquées avec notamment³ la malnutrition infantile qui reste une barrière majeure : 178 millions d'enfants âgés de 0 à 5 ans sont concernés et les chiffres ne cessent d'augmenter.

En Afrique subsaharienne, le taux des inscriptions est cinq fois plus élevé en quelle année que dans les années 1990. Des avancées rapides ont notamment été observées au Bénin et au Mozambique.

Les disparités entre les sexes ont elles aussi diminué. En l'espace d'un cycle primaire, le rapport au Sénégal est passé de 85 filles pour 100 garçons à la parité. Des chiffres de ce genre démentent l'idée reçue selon laquelle les pays pauvres seraient

¹ <http://www.lasalle2.org/44gc/english/docs/003-ROBINSON%28FR%29.pdf>: Quels sont les objectifs du Millénaire pour le développement ? Mme. Mary Robinson

² http://www.unicef.org/french/education/index_bigpicture.html

³ http://www.unesco.org/new/fr/education/themes/leading-the-international-agenda/efareport/single-view/news/financial_crisis_threatens_to_set_back_education_worldwide_unesco_report_warns-2/

incapables de progresser rapidement en matière d'éducation. Cependant, le rapport « Atteindre les marginalisés » souligne que de nombreux pays auront beaucoup de mal à atteindre les objectifs adoptés en 2000 car les gouvernements ont été dans l'incapacité de remédier aux inégalités et les donateurs de tenir leurs engagements.

Selon les auteurs du rapport du forum de Dakar pour l'éducation de base⁴, le besoin d'accroissement des opportunités d'accès à l'éducation doit faire l'objet d'une action prioritaire en l'Afrique subsaharienne. Afin de permettre à des groupes marginalisés en l'occurrence les enfants vulnérables d'accéder à l'éducation.

Devant la gravité de ces constats, le Sénégal est entré dans le nouveau millénaire en introduisant dans son système éducatif un plan ambitieux d'éducation du secteur, le Plan Décennal de l'Éducation et de la Formation (PDEF). La mise en œuvre de ce plan a été appuyée par plusieurs partenaires au développement à travers un ensemble de projets notamment « la case des tous petits » et le projet EQUATE (Enabling Quality, Access and Transparency in Education) prenant en compte l'éducation de base et l'appui à l'enseignement Moyen.

Les résultats d'évaluation de nombreux projets montrent que les objectifs qui leurs avaient été assignés N'ont pas été atteints, freinant ainsi la motivation de certains bailleurs de fonds à apporter leur appui. Des études et évaluations ont révélé des causes multiples de ces échecs avec principalement (i) des problèmes liés à la conception de ces projets dont le plus récurrent est la non implication des bénéficiaires; (ii) de leur gestion proprement dit et (iii) l'absence d'un bon système de planification, de suivi ainsi que des méthodes et techniques d'évaluations efficaces.

Notre étude n'a pas la prétention de résoudre la question de l'échec des projets dû au manque d'outils adéquats d'évaluation. Elle se présente plutôt comme une contribution à la recherche de solutions à cette problématique qui devient de plus en plus préoccupante dans la quête de l'efficacité, d'efficience, d'effet et d'impact positif dans l'exécution de ces projets financés par les bailleurs.

⁴ Rapport Forum mondial sur l'éducation (26-28 avril 2000, Dakar, Sénégal)

Problématique

Dans de nombreux pays en voie de développement, plusieurs enfants vivent dans des bidonvilles ou dans les rues et n'ont pas accès à l'éducation ou à des formations. Cet état de fait est occasionné par certains facteurs notamment économique, socioculturel, etc.

En Afrique sud sahéenne, la plupart des enfants vulnérables sont livrés à la mendicité et leur devenir reste et demeure préoccupant.

Au Sénégal, plusieurs ONG et le gouvernement tentent de lutter contre les fléaux qui menacent les enfants vulnérables. C'est ainsi qu'en 2005, le gouvernement avait fait voter des lois plus sévères pour lutter contre la mendicité, ainsi que des peines plus lourdes contre la maltraitance des enfants. Face à la gravité de cette situation, le projet de l'USAID sur l'accroissement de l'opportunité d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables a été entrepris en 2008 pour apporter une solution à ce problème. Ce projet a associé la plupart des ONGs travaillant dans le domaine, l'Etat et les bénéficiaires.

Pour contribuer à la réussite de ce projet, un système de planification a été mis en place. De même, les activités du projet sont en cours d'exécution afin d'atteindre des objectifs.

Après deux années d'exécution des activités, la structure s'interroge de manière générale sur la performance de ce système de planification et en particulier sur le respect des objectifs fixés dans les délais et le degré de mobilisation des ressources.

Les interrogations auxquelles ce mémoire se propose de répondre sont les suivantes :

Quel est le diagnostic du système actuel de planification pour l'accroissement d'opportunité d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables ? Quelles recommandations apportées à un tel système en vue de favoriser au mieux l'atteinte des résultats ?

Objectifs de l'Etude :

Cette étude vise deux types d'objectifs qui sont :

- **Objectif général**

Il consiste à apporter une contribution à l'amélioration du système de planification appliqué à l'Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables.

Plusieurs objectifs spécifiques découlant de l'objectif général ont été définis.

- **Objectifs spécifiques**

Il s'agit :

- de présenter les différentes dimensions du système de planification du projet,
- d'analyser le système actuel,
- de faire les recommandations pour l'amélioration du système.

Intérêt de l'étude

A travers la réalisation de ce présent mémoire, différents centres d'intérêts se dégagent. Ils peuvent être présentés comme suit :

- **Pour L'Afrique en général et le Sénégal en particulier**

Le Sénégal s'étant engagé dans le cadre des OMD comme plusieurs autre pays d'Afrique à réaliser l'enseignement primaire universel et à éliminer les disparités à tous les niveaux d'éducation d'ici à 2015, cette étude va permettre à chaque pays africain en l'occurrence le Sénégal de mieux apprécier sa politique pour la mise en œuvre des engagements.

- **Pour les bailleurs de fonds en général**

Les ressources financières destinées à l'éducation étant limitées, les bailleurs de fonds ont besoin plus que jamais des informations plus pertinentes sur la manière dont les projets sont gérés, les effets et les impacts générés conformément aux objectifs fixés. Cette

préoccupation est partagée au niveau de cette étude. Cette étude a pour but d'apporter un jugement de valeur sur le projet

Pour le CESAG

Cette étude permettra au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion de renforcer sa base de données dans le domaine du système de planification des projets et d'offrir à d'autres étudiants du CESAG l'opportunité d'avoir une idée sur un cas pratique de contribution à l'amélioration d'un système de planification des projets.

- **Pour le stagiaire**

Cette étude a beaucoup d'intérêt pour le stagiaire. D'abord, elle permet de répondre à une exigence du CESAG qui consiste à boucler la formation par la rédaction d'un mémoire.

Ensuite, en tant que manager des projets et programmes, c'est une occasion pour nous de mettre en pratique les outils, les méthodes et les connaissances en management de projet acquis durant notre formation.

Délimitation de l'étude

Notre étude portera sur la présentation du système de planification du projet, sur l'analyse de ce système, sur la proposition d'un système et sur des recommandations du projet « **Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables** » couvert par l'ONG Plan Sénégal dans la région de Dakar.

Méthodologie de l'étude

- ❖ **Collecte de données.**

Dans le cadre de cette étude, trois (03) techniques de collecte des données ont été utilisées : L'entretien, l'observation directe et le recueil des données existantes.

↳ L'entretien

Se caractérise par un contact direct entre le chercheur et les interlocuteurs. Nous utilisons dans notre étude la variante de l'entretien semi directif, dont l'outil est le guide d'entretien voir annexe 1

↳ L'observation directe

Méthode basée sur l'observation visuelle, sa variante principale étant l'observation participante de type ethnologique.

Elle est utilisée lors des visites de sites de réalisation de projet, Nous pouvons citer :

- La participation à des séminaires de formation (maitre d'école coranique, éducateur volontaire, etc.).
- La Participation à des réunions avec les OCBs (Demngalam, l'Association des maîtres d'école coraniques, etc.).
- La Participation à la sélection des Daara capable d'accueillir le programme de construction et de réhabilitation des salles de classe avec latrine
- La Participation au dépouillement des offres des tables bancs pour écoles coraniques
- La Participation à la livraison des tables bancs.
- Etc.

↳ Le recueil des données existantes

Considéré comme une véritable méthode de recherche, le recueil des données a plusieurs variantes. Du point de vue de la source, il peut s'agir de documents manuscrits, imprimés ou audiovisuels, personnels ou privés.

Les plus utilisées sont: Recueil de données statistiques et recueil de documents émanant d'institutions et d'organismes (lois, règlements, rapports, etc.) ou de particuliers (mémoires, rapports, récits, etc.).

Cette technique est utilisée essentiellement dans la phase exploration (exploitation des documents de projet, des textes de lois et ouvrages) de notre étude,

La lecture sélectionnée des quelques documents nous a permis de connaître avec exactitude et les explications des certains faits.

- L'usage des documents du projet comme les articles, les revues de presse, les rapports d'activités trimestriels et annuels des années antérieures, les rapports financiers trimestriels et annuels des années antérieures, études, documents de synthèse, les fiche de suivi financier (*voir annexe 2*), etc.
- L'usage des documents liés au sujet comme, des mémoires, des livres par le canal des bibliothèques, des librairies, des sites web, etc.

❖ Analyse de données

Nous avons utilisé la technique d'analyse du contenu comme technique d'analyse qualitative et la technique d'analyse quantitative.

⚡ Technique d'analyse qualitative

M. GRAWITZ présente, dans Méthodes des sciences sociales⁵, une définition de l'analyse de contenu selon BERELSON : « C'est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative, du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter ».

- L'analyse du contenu des documents du projet comme les articles, les revues de presse, les rapports d'activités trimestriels et annuels des années antérieures, les rapports financiers trimestriels et annuels des années antérieures, études, documents de synthèse, les fiches de suivi d'activités, les fiche de suivi financier (*voir annexe2*), etc.
- L'analyse du contenu des documents liés au sujet comme, des mémoires, des livres par le canal des bibliothèques, des librairies, des sites web, etc.

⚡ Technique d'analyse quantitative

Elle a été utilisée pour analyse de l'état d'avancement du projet

- ⚡ L'analyse par la méthode décrivant les forces et les faiblesses du système.

⁵ M. GRAWITZ, Méthodes des sciences sociales, Précis DALLOZ, 11^{ème} Edition, 2001, p. 606

Elle a été utilisée pour l'analyse générale du modèle présenté.

Ces analyses nous ont permis de connaître la réalité dans ses détails pour mieux appréhender le problème.

Plan de l'étude

Notre étude est articulée autour d'une première partie relative au cadre théorique de l'étude qui est constitué des concepts clés, outils et méthodes de la planification.

En d'une seconde partie relative au cadre pratique de l'étude qui traite le contexte de l'étude, l'analyser de l'étude, l'amélioration du système de planification et les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1: CONCEPTS CLES SUR LES PROJETS ET LES PROGRAMMES

Les projets et les programmes sont deux concepts qui ont en général les mêmes principes mais qui restent quand même distincts au niveau de certains points dont les principaux sont le temps, les objectifs, la nature des objectifs, etc.

La réalisation des objectifs d'un programme est fonction de réalisation des objectifs de plusieurs projets ayant souvent des natures différentes.

1.1. Le projet

Un projet⁶ par ISO 1006 et repris par AFNOR sous la norme X50-105 comme étant un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources

Ainsi GITTINGER (1985)⁷ conçoit le projet comme étant une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble logiquement se prêter, en tant que telle, à des actions de planification, de financement et d'exécution.

Dans la même lancée la COMMISSION EUROPEENNE (2001)⁸ pense que « le projet est une série d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire des résultats spécifiques dans un délai donné ».

A la lumière de ces différentes définitions, on voit que la définition du concept projet implique toujours quatre mots clés qui sont : objectifs - activités - coûts - résultats - délais.

1.1.1. Les Critères de qualité et de réussite

Les facteurs ci-après sont généralement considérés comme les plus importants dans la préparation, la gestion et l'évaluation d'un projet. Dès lors les responsables du projet et les

⁶ <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/298337.PDF> : ISO 10006

⁷ GITTINGER J.P., 1985 – *Analyse Economique des Projets Agricoles* – 2e Edition, Economica, Paris

⁸ COMMISSION EUROPEENNE, 2001 – *Manuel Gestion du Cycle de Projet* – Manuel No.2 Unité Evaluation de l'Office de Coopération Européenne, Bruxelles

Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cesag ; Natalie Flore

évaluateurs doivent surveiller leur évolution. Il s'agit de : la pertinence, la faisabilité, la viabilité, l'organisation, l'efficacité et l'impact.

- **La pertinence**

Elle concerne la raison d'être du projet, le lien entre celui-ci et son environnement (économique, social et politique, technologique, culturel, etc.) dans son intégralité. Elle indique si le projet répond à un problème réellement existant et assez important.

- **La faisabilité**

Elle indique si les objectifs du projet proposé peuvent être réellement atteints en tenant compte du contexte, des moyens du projet ainsi que des objectifs prévus dans le plan du projet.

- **La viabilité**

Elle est définie comme la capacité d'un projet de continuer à générer des profits une fois que l'appui extérieur aura cessé. Si un projet est limité dans le temps, ses bénéfices doivent continuer une fois que le projet aura été achevé.

- **L'organisation**

Il est impératif de vérifier, régulièrement, si l'organisation chargée de l'exécution du projet dispose des capacités et ressources nécessaires. Il est également recommandé de rendre compte si le mode d'organisation et le style de management répondent aux exigences du moment et sont régulièrement réajustés (si nécessaire) en fonction des changements qui surviennent dans le contexte du projet.

- **L'efficacité**

On mesure l'efficacité d'un projet par la balance entre le coût des investissements et les profits obtenus. Ainsi, le management est dit efficace s'il parvient à mener le maximum d'activités avec le minimum de moyens.

- **L'efficacités**

En bref, ce concept détermine la mesure dans laquelle un projet atteint ses objectifs, en qualité et en quantité.

- **L'impact**

Il s'agit du changement, positif ou négatif, direct ou indirect, prévu ou imprévu, voulu ou pas voulu, produit par la réalisation d'une intervention.

Il peut également être considéré comme un critère d'évaluation qui indique tous les effets d'une intervention dans différents domaines : financier, économique, social, culturel, institutionnel, environnemental.

1.1.2. Le Cycle de projet

La manière dont les projets sont planifiés et réalisés, les projets suivent un enchaînement connu sous le nom du **Cycle de Projet**.

Le cycle débute par l'identification d'une idée et développe cette idée pour en faire un plan de travail qui puisse être mis en œuvre et évalué. Les idées sont identifiées dans le cadre d'une stratégie convenue. Le cycle de projet fournit une structure visant à garantir la consultation de toutes les parties prenantes et la mise à disposition des informations pertinentes, afin de faciliter la prise de décisions éclairées à chaque étape de la vie d'un projet.

Le Cycle du Projet comporte en principe six phases; chaque phase à sa fonction propre. Dans chaque phase, des activités spécifiques doivent être exécutées et des informations spécifiques collectées afin que les acteurs impliqués soient en mesure de prendre des décisions avisées.

Les six phases qui constituent le cycle de vie d'un projet sont :

- **La programmation**

C'est une définition générale des orientations qui mettent l'accent sur des objectifs globaux en termes macro-économiques et sociaux dans des secteurs précis.

- **l'identification**

C'est la première élaboration des idées du projet. Les bénéficiaires et les parties prenantes sont ceux qui identifient et discutent les problèmes et les objectifs afin d'établir une liste de priorités. Le résultat de cette phase est un premier cadre logique.

- **La formulation ou l'instruction**

C'est durant la phase d'instruction que les idées de projet pertinentes sont traduites en plans opérationnels de projet. Les bénéficiaires et les autres parties prenantes participent à la spécification détaillée de l'idée de projet dont la faisabilité (ses chances de réussite) et la

viabilité (sa propension à procurer des bénéfices à long terme aux bénéficiaires) sont évaluées.

- **Le financement**

C'est durant cette phase que les propositions de projet sont examinées par un comité de financement et une décision est rendue quant à l'attribution ou le refus du financement du projet. Ainsi le contrat officiel (ou la convention) est établi et des appels d'offre sont lancés concernant l'assistance technique au projet.

- **La mise en œuvre**

C'est l'exécution du projet en disposant des moyens prévu dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats et l'objectif spécifique du projet. Durant cette phase on rédige les plans d'exécution et des rapports de suivi.

- **L'évaluation**

Pendant cette phase, des consultants externes sont engagés pour étudier l'impact ou les effets positifs ou négatifs de l'intervention. Des leçons peuvent ainsi être tirées concernant la conception et de l'intervention et le processus de planification. Une évaluation de mi-parcours permet de générer de nouvelles idées pour rendre le projet plus efficace et efficient⁹.

Ces phases peuvent être résumées, pour certaines organisations, en trois phases fondamentales: avant, pendant et après le projet.

Pendant la première phase, **phase avant projet**, l'on distingue habituellement :

- La programmation (on définit la politique de développement)
- l'identification (le projet n'est pas encore détaillé),
- la formulation (le projet est formulé de façon complète)
- l'appréciation et la prise de décision.

La seconde phase, **phase pendant le projet**, est divisée en :

- la mise en place des outils de gestion
- le suivi, la rédaction de rapport(s), l'audit/contrôle, l'évaluation à mi-parcours

Et la troisième phase, **phase après projet**, consiste en :

- l'élaboration du rapport de fin de projet

⁹ ad hoc 1993, EUROPEAID Office de Coopération 2001, PCM Groupe

- l'évaluation ex-post.

1.2. Le Programme

Le concept « programme » peut également se définir ou être compris de différentes manières selon le domaine dans le quel nous nous situons.

Mais d'une façon générale, on comprend par programme, un ensemble de « quelques choses » qui se répartissent chronologiquement de façons cohérentes.

Dans le domaine informatique, cet ensemble de « quelques choses » correspond à un ensemble d'instructions informatiques. De même, dans le domaine de la formation, il correspond à un ensemble de cours, de leçons, de modules etc.

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

La COMMISSION EUROPEENNE (2001)¹⁰ définit le programme de développement comme une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international.

Pour MUNDER (1977) cité par HAMMANI (1997)¹¹, le programme est un exposé des buts et des objectifs d'une organisation, associée à la description d'une situation et un exposé des problèmes et des situations envisagées.

Il ressort de ces définitions que le programme est un grand axe de développement qui, pour sa réalisation, implique plus ou moins un grand nombre de secteurs distincts ; d'où la nécessité d'opter pour une stratégie consistant en un ensemble de petites interventions opérationnelles et cohérentes contribuant par leur finalité à la réalisation de l'objectif global. (Cet objectif global peut être l'alphabétisation, la sécurité alimentaire, la lutte contre la pauvreté etc.).

¹⁰ COMMISSION EUROPEENNE, 2001 – *Manuel Gestion du Cycle de Projet* – Manuel No.2 Unité Evaluation de l'Office de Coopération Europaid, Bruxelles

¹¹ HAMMANI L., 1997 – *Le diagnostic pour l'élaboration de Programme de développement locale et régional*

Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cesag ; Natalie Flore

1.3. Etude comparative les projets et les programmes de développement

Cette étude se présente sous plusieurs points de divergence tels que le temps, l'espace, les objectifs, les résultats et les bénéficiaires.

Tableau 1 : Etude comparative entre les projets et les programmes de développement¹²

| Points de Divergence | Projets | Programmes |
|----------------------|---|--|
| Temps | Les projets sont généralement très précisément délimités dans un temps défini d'avance. Ils visent le court et le moyen terme. | Les programmes de développement s'étendent sur un temps relativement plus important que les projets. Ils visent le long terme |
| Espace | Les projets sont localisés et généralement élaborés par rapport aux potentialités et aux contraintes d'une localité | Les programmes occupent un plus grand espace d'investigation qui peut être une nation, une région ou un secteur économique |
| Objectifs | Les objectifs des projets sont en général quantitatifs et opérationnels car les projets ont tendance à viser davantage les rentabilités économiques | Les objectifs des programmes s'inscrivent davantage dans le cadre du développement social. Ils sont généralement qualitatifs |
| Résultats | Les résultats sont mesurables et ont des retombées sur l'espace emblavé par le projet | Les résultats des programmes sont estimables mais pas toujours mesurables. Les retombées ont une envergure plus importante (nationale et souvent mondiale) |
| Bénéficiaires | Les bénéficiaires des projets sont membres actifs car ils sont informés, impliqués et consultés. La participation est plus active | Les bénéficiaires des programmes participent à la réalisation des programmes à travers des projets satellites du programme |

¹² <http://membres.multimania.fr/soularbrapalabre/memoire/1chapitre2.htm>

1.3.1. Avantages et limites entre les projets et les programme de développement

- **Avantages**

Le concept de projet s'est révélé être un puissant instrument pour rationaliser et améliorer le processus d'investissement. Son principal avantage réside dans l'établissement d'un cadre et d'un déroulement logiques, à l'intérieur desquels on peut recueillir et analyser des données, établir des priorités d'investissement, envisager plusieurs options pour le projet et aborder des questions de politique sectorielle.

Il impose une discipline aux planificateurs et aux responsables nationaux, et permet de s'assurer que les problèmes et questions importantes sont pris en compte et soigneusement analysés avant que les décisions ne soient prises et appliquées. Si ce concept est correctement appliqué, il peut accroître considérablement l'impact de ressources d'investissements limités sur le développement d'un pays.

- **Limites**

Le concept de projet a aussi ses limites. Il dépend en effet de la disponibilité quantitative des données et sa fiabilité est fonction de celles de ces dernières. Il dépend également de l'estimation et de la prévision, qui sont très souvent sujettes à l'erreur humaine. Il faut procéder à des jugements de valeur, mais cette approche permet au moins de les rendre explicites. Les risques peuvent être évalués mais non évités, et les projets sont conçus et exécutés dans un contexte évolutif de changements politiques, sociaux et économiques. En dernière analyse, l'efficacité du concept de projet dépend des compétences et du bon sens de ceux qui l'appliquent.

CHAPITRE 2 : CONCEPTS GENERAUX DE LA PLANIFICATION

2. Notion de planification

2.1.L'historique de la planification

- Des origines à 1945; la reconstruction des plans à court terme sans cohésion avec un plan d'action global.
- L'après-guerre et les années 60; l'expansion économique la planification de long terme. D'où l'invention en 1969 par l'américain, du cadre logique qui a connu plusieurs mutations. La plupart des organismes qui l'ont adopté, ont investi dans une méthodologie plus élaborée et plus élargie aboutissant logiquement à la mise en place du cadre logique en fonction de leurs exigences respectives.
- Les années 70 - le triomphe de la planification stratégique; l'après choc pétrolier de 1973. la planification stratégique au niveau mondial.
- Les années 80 -les projets d'entreprise; la crise rassembler tous les acteurs de l'entreprise dans un projet commun. Au début des années 80 (fin 70), l'agence allemande de développement GTZ, consciente des faiblesses fondamentales de l'outil cadre logique, lui ajoute la phase d'analyse et y introduit la technique visuelle (panneaux muraux et cartons de couleurs, colle etc.) Cette méthode appelée ZOPP en allemand (Ziel-Orientierte Projekt-Planung), GOPP en anglais (Goal Oriented Project Planning) et PPO ou PIPO en français (respectivement Planification des Projets par Objectifs ou Planification des Interventions par Objectifs), est une combinaison de cadre logique, de techniques de communication et de planification participative ainsi qu'une étude plus systématisée des données.
- Les années 90 - le temps des incertitudes l'évolution du progrès technique, du traitement de l'information, de la recherche de la qualification, le chômage, des bouleversements géopolitiques, de l'émergence de nouveaux concurrents et de la mondialisation de l'économie sont des éléments à prendre en compte pour faire des prévisions; c'est la prospective. (1) L'UE, à son tour initiait au début des années 90 par l'intermédiaire de sa division EVALUATION de la DG VIII, une série de travaux qui aboutissaient plus tard en 1993 au modèle GCP ou PCM. Cette méthode a pour objectif d'instaurer en matière de planification et d'évaluation des projets, un

cadre qui approfondirait le concept de la LFA (approche du cadre logique) et de sa dérivée le ZOPP. EGGERS (1997) affirme à ce propos que « La GCP vise à aller plus loin que le concept de la LFA dont elle est née, et qui reste l'une de ses principales composantes ». (ii) L'ACDI quant à elle a adopté au milieu des années 90 la méthode de la gestion axée sur les résultats (GAR) ou Mdr en Anglais (managing development result), comme outil principal de gestion pour accroître l'impact de ses résultats grâce à une efficacité accrue. Cette méthode pertinente se fonde sur une approche participative qui s'applique à orienter les efforts d'une organisation ou d'un projet vers les résultats attendus. Elle contribue par ailleurs à une meilleure évaluation des retombées de l'aide et permet à l'ACDI de procurer des informations justes et pertinentes à la population canadienne quant à l'utilisation des fonds publics.

Toutes ces méthodologies ont pour fondement le cadre logique dont elles sont nées et c'est ainsi qu'au fil des ans, la MCL se répandait et se faisait utiliser à des fins diverses, ce qui constitue un témoignage de sa valeur en tant qu'outil de gestion malgré les quelques faiblesses qui ont fait l'objet de critiques.

2.2. Définition de plan, système de planification et planification

2.2.1. Le plan

Un plan est l'ensemble des mesures gouvernementales ou intergouvernementales ayant pour objectif la solution d'un problème économique d'une province, d'un pays ou d'une région. Il est constitué d'une série d'étapes dont chacune crée une situation nouvelle s'inscrivant dans une évolution progressive vers l'objectif final. Ces étapes se définissent en termes de programmes ou d'initiatives devant amener le pays d'une situation donnée ou situation initiale à l'objectif ou situation finale désirée. Parfois, cette démarche peut s'accomplir d'une seule initiative étant suffisante pour atteindre l'objectif fixé.

2.2.2. Système de planification

Le Système de Planification est une combinaison de composantes physiques reliées de telle sorte qu'elles agissent ensemble et où les propriétés de l'ensemble sont le résultat des relations entre les parties qui le composent.

2.2.3. La planification

¹³D'après R-L Ackoff " la planification est la conception d'un futur désiré et les moyens d'y parvenir".

¹⁴*La planification est un processus orienté vers des objectifs visant à influencer une situation future complexe car :*

- La planification veut toujours dire: traiter des problèmes complexes. Si les situations sont claires, elles ne requièrent pas une analyse et une évaluation systématiques des possibilités alternatives.
- La planification est toujours orientée vers un futur inconnu. Puisque l'esprit humain ne peut prévoir le futur dans toute sa complexité, nous ne pouvons que tenter d'avoir des "visions" des situations prochaines.
- La planification est motivée par l'intention d'agir, de faire quelque chose par rapport à une situation future inconnue. Dans la vie quotidienne, on poursuit des souhaits et des désirs, sur la base d'un certain système de valeurs. Les souhaits et les désirs qu'espèrent réaliser plusieurs personnes peuvent être décrits comme "objectifs".

Dans le contexte de la planification de développement, la nature des programmes et des projets nécessite une compréhension plus précise de la planification. Les programmes/projets sont caractérisés par:

- Leur orientation vers la société, et leur politique de développement environnemental,
- Le fait qu'ils soient établis pour résoudre des problèmes d'un intérêt général,
- Le fait qu'ils soient effectués dans un certain cadre économique et institutionnel.

2.3. Les caractéristiques de la planification

2.3.1. La planification est définie dans le temps

¹⁵On distingue trois grands types de planification notamment la planification à long terme, la planification à moyen terme et la planification à court terme :

¹³ Source : <http://phylog.perso.neuf.fr/plan.html> : La planification

¹⁴ Source : http://www.baobab-ct.org/manuals/plan_fr_manual.pdf: documentation le Suivi Evaluation
Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cesag ; Natalie Flore

- **Le plan stratégique** peut être défini comme étant un processus par lequel les responsables d'une organisation, d'un projet, déterminent les objectifs généraux à atteindre pour une période de plus de deux ans. le plan peut faire partie d'une stratégie, celle-ci étant plus générale, permanente et moins détaillée. Dans le domaine de la gestion des projets, la planification stratégique se conçoit généralement à travers le cadre logique.
- **La planification structurelle** qui est la forme d'organisation, de structuration mis en place pour gérer le projet, permet d'assurer un agencement rationnel des moyens et des ressources durant une période données dont le but est de « bien faire ce qu'il y a à faire ». Elle s'intéresse à :
 - L'agencement de l'ensemble technique et humain dont ont dispose pour atteindre les objectifs,
 - Aux problèmes d'acquisition, de combinaison et de développement des ressources pour assurer les buts du plan.
- **La planification Opérationnelle** est le découpage du projet en tâches élémentaires, la détermination de la durée des tâches, la date d'exécution, du coût de chaque tâche et des différents responsables. Elle se traduit par un plan répondant de façon détaillée et concrète aux principaux aspects opérationnels du type QQQQCC : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien.

2.3.2. La planification porte sur un objectif plus ou moins large :

- un projet (modification de l'image d'un produit, la qualité) ;
- une fonction (plan de production, plan de financement).

2.3.3. La planification est plus ou moins formalisée

Il s'agit de:

- tous les salariés ou un petit groupe seulement ;
- réunions ponctuelles entre responsables ou mobilisation permanente d'un comité de planification ;
- donner lieu à des publications plus ou moins nombreuses.

¹⁵ Source :MADERS, Henri-Pierre ; CLET, Etienne ; Pratiquer la conduite de projet, Editions d'organisation : 2005

2.4. Les principaux Avantages de la planification d'un projet

- Gérer les tâches de manière efficace en représentant toutes les tâches dans le projet de façon claire et d'une manière simple.
- Atteindre les objectifs prédéfinis grâce à une planification efficace des projets
- Identifier les risques probables du projet et les surmonter
- Economiser de l'argent ainsi que le temps grâce à une planification efficace des projets.

2.5. Les outils de planification

2.5.1. Les outils de planification

L'on distingue le PERT, Le GANTT pour la planification Opérationnelle et le cadre logique pour la planification stratégique.

- Le PERT, Le GANTT pour la planification Opérationnelle
 - Le réseau PERT

¹⁶Le PERT (Program of Evaluation and Review Technique) est « une méthode consistant à mettre en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui, grâce à leur dépendance et à leur chronologie, concourent toutes à l'obtention d'un produit fini ». La méthode PERT est le plus souvent synonyme de gestion de projets importants et à long terme. C'est pourquoi plusieurs actions sont nécessaires pour réussir sa mise en œuvre.

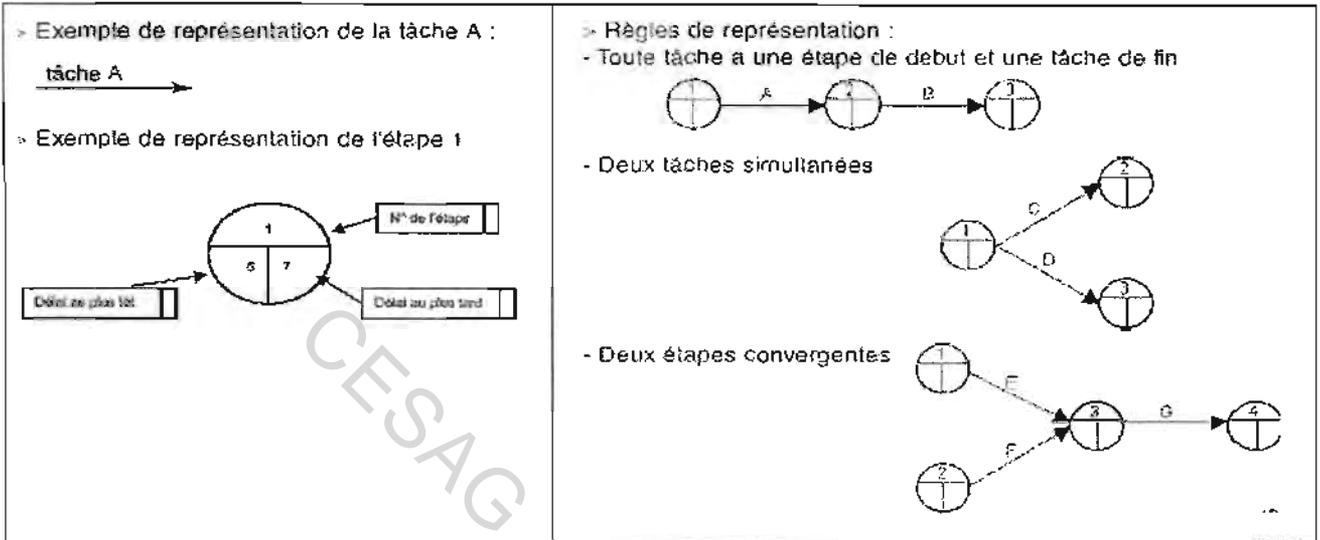
La démarche est la suivante :

- **Etape1:** Définir de manière très précise le projet
- **Etape2 :** Définir un responsable de projet, auquel on rendra compte. et qui prendra les décisions importantes.
- **Etape3:** analyser le projet par grand groupe de tâches, puis détailler certaines tâches si besoin se présente.
- **Etape4:** Définir très précisément les tâches et déterminer leur durée.

¹⁶ Source : Guide méthodologique du travail en commun- le Diagramme PERT

- **Etape5:** Rechercher les coûts correspondants (ce qui peut éventuellement remettre en cause certaines tâches).
- **Etape6:** effectuer les contrôles périodiques pour vérifier que le système ne dérive pas.

Le graphique de PERT est constitué des étapes et les tâches



Détermination du chemin critique

Le chemin critique est la chaîne de tâches partant du début et aboutissant à la fin. C'est le chemin le plus long entre le début et la fin, il y en a toujours au moins un.

L'addition de toutes les durées des tâches situées sur le chemin critique donne le délai de réalisation du projet.

Le PERT comporte autres notions notamment la date au plus tôt, la date au plus tard et la différence entre les deux s'appelle la marge.

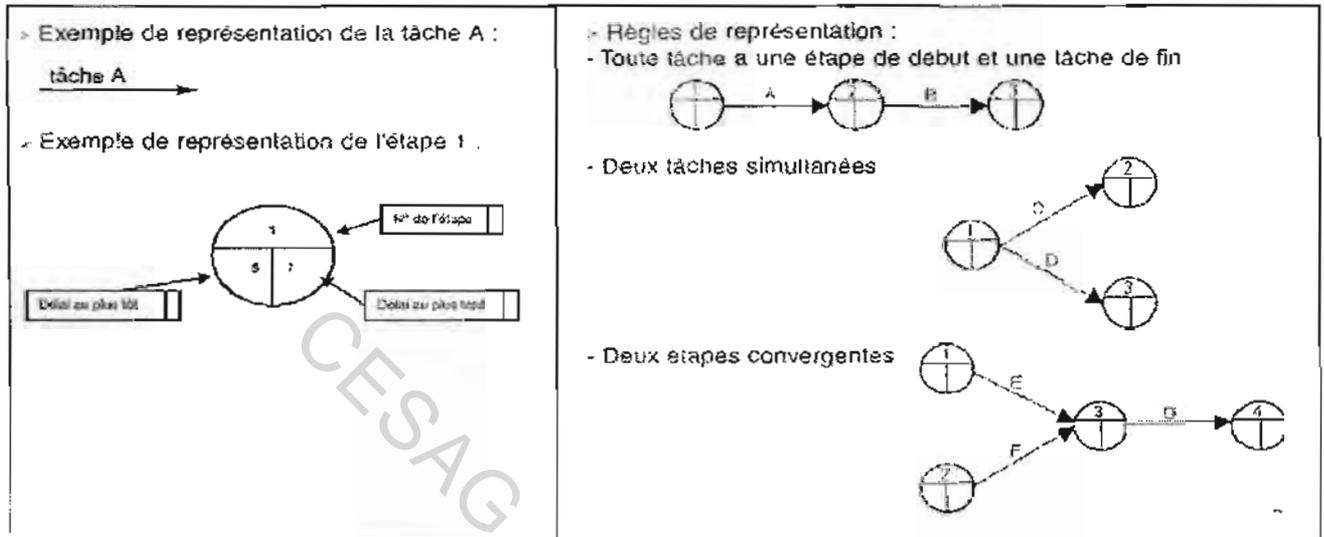
o **Le diagramme de GANTT**

¹⁷Le diagramme de Gantt est un outil utilisé (souvent en complément d'un réseau PERT) en ordonnancement et gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet. Il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet.

¹⁷ Source wiki gestion de projet diagramme de GANTT

- **Etape5:** Rechercher les coûts correspondants (ce qui peut éventuellement remettre en cause certaines tâches).
- **Etape6:** effectuer les contrôles périodiques pour vérifier que le système ne dérive pas.

Le graphique de PERT est constitué des étapes et les tâches



Détermination du chemin critique

Le chemin critique est la chaîne de tâches partant du début et aboutissant à la fin. C'est le chemin le plus long entre le début et la fin, il y en a toujours au moins un.

L'addition de toutes les durées des tâches situées sur le chemin critique donne le délai de réalisation du projet.

Le PERT comporte autres notions notamment la date au plus tôt, la date au plus tard et la différence entre les deux s'appelle la **marge**.

o Le diagramme de GANTT

¹⁷Le diagramme de Gantt est un outil utilisé (souvent en complément d'un réseau PERT) en ordonnancement et gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet. Il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet.

¹⁷ Source wiki gestion de projet diagramme de GANTT

Cet outil répond à deux objectifs : planifier de façon optimale et communiquer sur le planning établi et les choix qu'il impose.

Le concept a été développé par Henry L. Gantt, ingénieur américain, vers 1910. Les diagrammes de Gantt sont utilisés dans la plupart des logiciels de gestion de projet tels que Microsoft Project, GanttProject, OpenWorkBench, TrioProject ou Planner.

Dans un diagramme de Gantt on représente :

- en ligne les différents postes de travail (ou les différentes tâches),
- et en colonne les unités de temps (exprimées en mois, en semaine ou en jours).

La durée d'utilisation d'un poste de travail (ou la durée d'exécution d'une tâche) est matérialisée par une *barre horizontale*. Il est également fréquent de matérialiser par des *flèches*, les liens de dépendance entre les tâches (la flèche relie la tâche précédente à la tâche suivante). Dans la pratique, et à la différence du PERT, le diagramme de base est souvent complété en ligne par la liste des ressources affectées à chacune des tâches ainsi que par divers indicateurs, fonction de la charge ou du délai, permettant d'en suivre l'avancement.

Ce diagramme permet :

- de déterminer les dates de réalisation d'un projet,
- d'identifier les marges existantes sur certaines tâches,
- de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'avancement des travaux.

Le diagramme de Gantt ne résout pas tous les problèmes, en particulier si l'on doit planifier des fabrications qui viennent en concurrence pour l'utilisation de certaines ressources de l'entreprise. Dans ce cas, il est nécessaire de faire appel à des algorithmes plus complexes issus de la recherche opérationnelle et de la théorie de l'ordonnancement. Toutefois, il est souvent possible de trouver des solutions satisfaisantes en appliquant simplement des règles de priorité heuristiques. La méthode consiste à placer les tâches à effectuer dans le diagramme de Gantt dans l'ordre défini par la priorité et en tenant compte des ressources encore disponibles. Les règles les plus courantes sont :

- ⬇ priorité à la réalisation des fabrications dont la date de livraison est la plus rapprochée,
- ⬇ priorité à la première commande arrivée,
- ⬇ priorité aux fabrications dont la durée totale est la plus courte,
- ⬇ priorité aux fabrications qui utilisent le moins une ressource critique,
- ⬇ priorité aux fabrications qui disposent du minimum de marge globale.

- Le cadre logique pour la planification stratégique

2.5.2. La matrice du cadre logique

La matrice de cadre logique est une feuille de travail qui résume le schéma de conception du projet, qui autrement serait trop complexe. La matrice ne couvre que les éléments essentiels. Ces éléments-clés doivent être détaillés dans la description de projet.

Dans la matrice, le projet sera décrit par les éléments-clés qui définissent son contexte (objectifs, résultats, activités, données de départ, facteurs extérieurs, et critères de mesure du succès). Au premier abord, la matrice peut paraître un peu confuse et difficile à comprendre.

Le cadre logique donne un aperçu du projet et permet de savoir où on est dans le processus de sa conception.

Figure 1 : cadre logique

| Cadre Logique | | | |
|-----------------------|--|----------------------------|----------------------|
| Structure du projet | Indicateur Objectivement Vérifiables (IOV) | Moyens de vérification(MV) | Hypothèses critiques |
| Objectif général | | | |
| Objectifs spécifiques | | | |
| Résultats | | | |
| Activités | | | |

2.5.3. Description des composantes du cadre logique

2.5.3.1. Structure du projet

La structure du projet s'articule autour de quatre axes:

- **l'objectif général:** c'est le but global auquel le projet contribue ;
- **l'objectif spécifique:** Il représente les bénéfices visés par l'intervention du projet;
- **les résultats:** Ils sont les produits des activités permettant d'atteindre l'objectif intermédiaire;
- **les activités:** Elles sont les actions à réaliser pour atteindre les résultats.

Les activités du projet et les résultats visés relèvent du contrôle du projet et représentent ce qui est réalisable. Il est essentiel que les effets combinés des activités et des résultats soient pertinents et suffisants pour la réalisation de l'objectif spécifique, qui se situe à la limite du champ d'intervention contrôlé par le projet. L'objectif général, quant à lui, tend à refléter une finalité à laquelle contribueront de nombreuses initiatives. Entre l'objectif général et les activités, une cohérence doit exister.

2.5.3.2. Indicateur objectivement vérifiables

Des indicateurs sont identifiés pour chaque élément de la structure du projet. Les indicateurs, qui sont des descriptions opérationnelles des objectifs, des activités et des résultats de l'action, permettent d'apprécier quantitativement et qualitativement les changements et donc de suivre et d'évaluer le projet. Ils doivent inclure des éléments relatifs à:

- **La quantité:** combien?
- **La qualité:** quoi?
- **Les bénéficiaires ou le(s) groupe(s) cible(s):** qui?
- **La période:** à partir de quand et pour combien de temps?
- **Le lieu:** où?

De plus, ils doivent être:

- Adaptés aux besoins et aux capacités des utilisateurs;
- faciles à utiliser;
- compréhensibles;
- clairs (sans ambiguïté), précis et fiables;
- sensibles aux changements induits par le projet et à même d'en rendre compte
- indépendants les uns des autres;
- peu nombreux mais se concentrant sur les aspects importants du projet .

2.5.3.3. Moyens de vérification

Après l'identification des indicateurs objectivement vérifiables, il est nécessaire de définir les sources d'information qui serviront à vérifier le degré d'accomplissement du projet. La documentation du projet est la source la plus utile pour le suivi des indicateurs relatifs aux activités et aux résultats. Les indicateurs qualitatifs seront vérifiés par des enquêtes informelles. Pour l'objectif général, on se référera aux documents traitant des questions d'ordre général.

Les données servant à la vérification doivent être pertinentes, fiables et sans ambiguïtés.

2.5.3.4. Hypothèse critiques

Elles sont constituées des facteurs externes qui échappent souvent au contrôle direct du projet mais qui influencent sa réussite. Ces facteurs sont formulés de façon positive. Afin de progresser des activités vers l'objectif de développement, au fur et à mesure du déroulement du projet les hypothèses doivent se confirmer. Pour relever les hypothèses critiques, trois questions doivent être posées:

- si les activités sont engagées, quelles autres conditions doivent être remplies pour atteindre les résultats?
- si les résultats sont atteints, quelles autres conditions doivent être remplies afin de parvenir à l'objectif intermédiaire?
- si l'objectif intermédiaire est atteint, quelles autres conditions doivent être remplies pour contribuer à l'objectif de développement?

Il est peu réaliste de vouloir consigner toutes les hypothèses. Aussi, il convient d'opérer une distinction entre les hypothèses qui sont:

- très probables ou qui ne sont pas déterminantes pour l'aboutissement du projet; ces hypothèses sont exclues du cadre logique;
- fondamentales mais qui ne sont pas garanties totalement; ces hypothèses sont donc incluses dans le cadre logique et sont suivies pendant la mise en œuvre;
- essentielles à la réussite du projet et dont la probabilité de confirmation est très faible; ces hypothèses exigent alors que le projet soit repensé ou rejeté.

Ces dernières hypothèses demandent une attention particulière car la réussite du projet en dépend; si elles sont omises au cours de la phase de conception du projet, l'échec du projet est malheureusement fort probable. Ces hypothèses sont souvent appelées "hypothèses fatales", qui peuvent être toutefois neutralisées, le plus souvent, par la mise en place d'activités spécifiques.

2.6. Les méthodes de planification

2.6.1. La méthode planification de projet orientée objectif (PPOO/ZOPP)

ZOPP est l'abréviation allemande de Ziel Orientierte Projekt Planung qui signifie en Français *Planification des projets par objectifs* (PPO).

¹⁸C'est un ensemble de procédures et d'instruments pour la planification permettant de définir des objectifs clairs et réalistes, valables pour une longue période, d'améliorer la communication et la coopération entre les partenaires d'un projet, enfin de délimiter la sphère de responsabilité de l'équipe du projet et de définir les indicateurs pour le suivi et l'évaluation.

Le ZOPP est originellement une approche utilisée pour planifier les programmes des structures d'appui. Il est approprié lorsqu'on a affaire à des populations alphabétisées.

¹⁸ Promotion de l'hygiène du milieu: une stratégie participative : Par Ousseynou Guène, Cheikh S. Touré, Lucien-Yves Maystre

Par exemple le CREPA l'utilise dans les projets pour la planification avec les communautés en recourant à des interprètes qui traduisent et inscrivent les sentiments et les idées des populations sur les cartes.

2.6.1.1. Caractéristiques du ZOPP

Le ZOPP est construit sur quelques principes très simples :

- La coopération entre le personnel du projet et les différents partenaires est plus facile et plus fructueuses si les participants ont pu se mettre d'accord sur des objectifs clairement formulés ;
- Les projets visent à résoudre des problèmes en s'attaquant à leurs causes ; par conséquent, c'est de l'analyse des problèmes, de leurs causes et de leurs effets que des objectifs raisonnables sont déduits ;
- Les problèmes et leurs causes n'existent pas en tant qu'abstractions, mais sont liés à des personnes à des groupes sociaux ou à des organisations ; aussi, un problème ne peut être cerné qu'après identification des acteurs concernées.

L'approche ZOPP repose sur la méthode qui sert de fil conducteur au travail du groupe de planification et sur le travail en équipe qui sert d'approche à l'étude de problèmes multisectoriels et de cadre à la participation des groupes ciblés et groupes d'intérêts importants, la visualisation à l'aide de cartes permettant de retenir par écrit les contributions des participants et de fixer les résultats des discussions et les règles d'application qui, dans la phase de préparation du projet, fixent le moment, la composition du groupe de participants et le but de l'atelier ZOPP.

Le ZOPP comprend deux stades : le stade d'analyse et le stade du schéma de planification du projet.

2.6.1.2. Démarche

Ce stade comprend quatre phases : l'analyse de la participation, celle des problèmes, celle des objectifs et celle des approches alternatives.

- Analyse de la participation

Elle est relative aux groupes cibles et à toute personne et institution participant au projet. Dans cette perspective, l'équipe de planification doit énumérer de façon non systématique tous les groupes d'intérêt, les institutions, les projets présents dans la zone et susceptibles d'exercer une influence ou d'être concernés par les problèmes identifiés. Elle doit aussi examiner dans quelle mesure les personnes et groupes recensés constituent des unités homogènes. Définir les critères d'analyses spécifiques à chaque groupe ou institution, préciser si les groupes d'intérêt et institutions identifiés sont concernés par le projet et discuter des intérêts et points de vue décisifs pour l'analyse des problèmes.

- Analyse des problèmes

Chaque membre de l'équipe de planification ne formule tout d'abord qu'un seul problème, celui qu'il estime être le problème central. Une brève explication est ensuite donnée aux différents problèmes proposés. Ces derniers sont soumis à discussion de manière à amener le groupe à s'accorder sur un problème central. Les intérêts et problèmes des personnes et groupes concernés par le projet revêtent une importance décisive dans ce contexte.

Si l'on ne peut parvenir à un consensus, il faut alors essayer de classer provisoirement les propositions en causes et effets, les ordonner et s'efforcer, sur cette base, de s'accorder sur le problème central. En vue de préparer l'étape suivante, c'est-à-dire l'analyse des causes et des effets, il peut être utile de dresser la liste des problèmes se rapportant aux différents groupes d'intérêt concernés.

- Analyse des causes et des effets du problème central

La méthode utilisée dans cette analyse comprend :

- L'inventaire des causes principales et directes du problème central
- L'inventaire des effets principaux et directs du problème central,
- L'inventaire des causes et des effets secondaires qui permet d'aboutir à ce qui est appelé « arbre des problèmes » dont les racines constituent les causes, le tronc, le problème central et les branches, les effets.

L'analyse des problèmes est arrêtée aussitôt que l'équipe est convaincue d'avoir intégré les informations essentielles pour bâtir un réseau causal

expliquant les principales relations de causes à effets caractérisant le problème central cerné.

- Analyse des objectifs

Cette phase consiste en une transformation de la hiérarchie des problèmes en une hiérarchie d'objectifs. Tous les problèmes de la hiérarchie sont réécrits sous forme d'objectifs. Chaque problème qui avait été exprimé à la forme négative est reformulé comme un état positif à atteindre dans l'avenir. C'est ainsi que par rapport au problème central.

Les relations de cause à effets doivent ensuite être transformées en relations de moyens à fins. Pour atteindre chaque objectif, les résultats doivent être énoncés.

En somme le ZOPP, né en Allemagne dans les années 80 est un prolongement de la méthode du cadre logique né au Etats-Unis dans les années 70.

2.6.1.3. Limite de la méthode ZOPP

La PPO a lui aussi connu des critiques depuis son apparition dans les années 80. On lui reprochait diverses faiblesses dont les plus importantes sont :

- Au début des années 90, les ateliers PPO ont été critiqués pour leur caractère souvent artificiel (ou pseudo - participatif), et on a objecté que la focalisation sur les problèmes, négligeait une évaluation réaliste des possibilités, et que toute la procédure PPO s'était transformée en un rituel produisant des résultats difficiles à appliquer dans le monde réel (FIDA, 2001).
- En parlant des faiblesses, la logique d'analyse cause à effet, peut de part sa rigueur intellectuelle, être considérée inaccessible à certains acteurs. Cette démarche pourrait également être trop étroite pour certains, trop rigoureuse et carrée.
- La PPO n'offre pas de remèdes magiques. Les ateliers sont plutôt un point de départ pour une exécution plus efficace des actions de développement. A ce propos, l'AGCD (1991) pense que si la PPO est appliquée dans le cadre d'une mauvaise politique ou avec des règles erronées, elle indiquera les incohérences

et les lacunes, mais ne mettra pas une nouvelle politique ni des nouveaux critères en place.

2.6.2. La Méthode de gestion axée sur les résultats

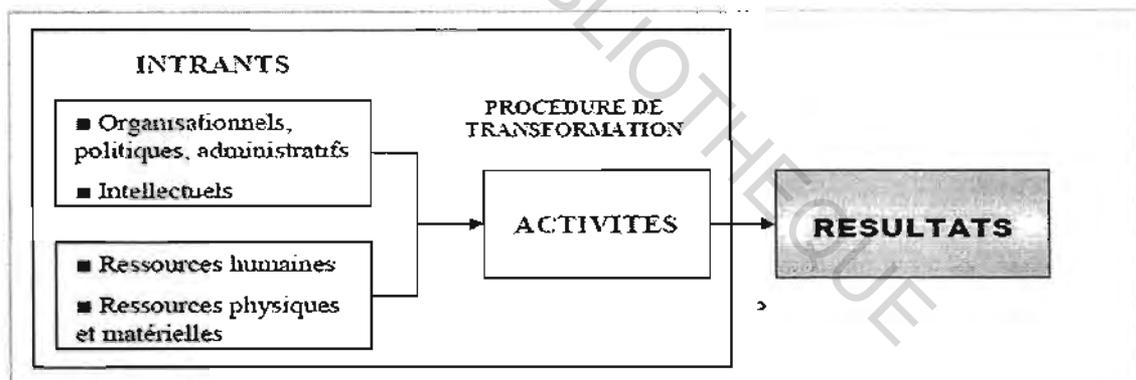
2.6.2.1. Définition

Selon l'ACDI (2002), la GAR et les méthodes de développement participatif sont non seulement complémentaires, mais indissociables.

La GAR est utilisée à la fois au stade de la planification et de la conception, ainsi qu'au cours de l'exécution. Les parties prenantes y participent en déterminant les résultats et les indicateurs, en suivant continuellement le projet, en procédant à un examen annuel de la performance et, en apportant des ajustements tout au long du projet.

Elle a des pratiques qui optimisent et assurent une utilisation prudente des ressources humaines et financières. Pour faciliter la compréhension du principe de la GAR, nous la représentons schématiquement comme suit :

Figure 2 : Principe de la gestion axée sur les



la GAR repose sur le principe d'une chaîne de causes à effets qui relie les apports/activités, produits, réalisations et (à plus long terme) l'impact au niveau des programmes.

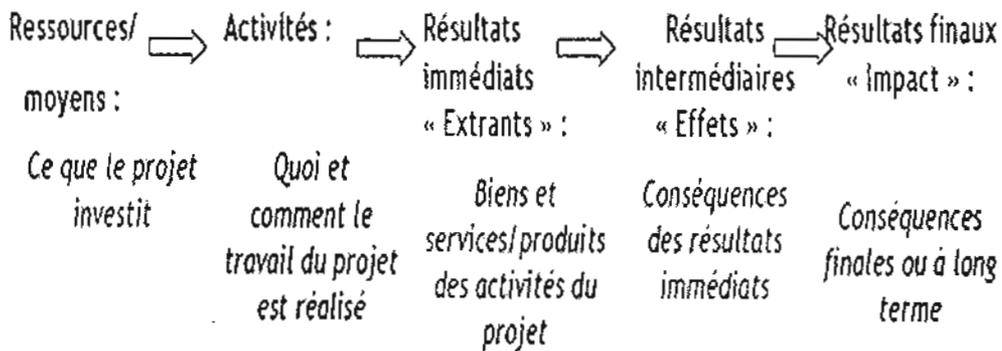
2.6.2.2. Planification et définition du cadre de rendement, extrant et cadre de suivi des risque

Le cadre de rendement permet d'élaborer le projet en exposant les intervenants à une suite de questions :

- Quel est le but du projet ?
- Quels résultats à atteindre en fonction des ressources investies ?
- Quels seront les bénéficiaires du projet ?
- Quelle est la manière la plus adéquate pour la mise en œuvre du projet ?

Sur cette base, le cadre de rendement exprime une chaîne de résultats qui sert à clarifier les liens existants entre les diverses activités. La chaîne indique le parcours d'une situation actuelle vers une vision de changement à atteindre:

Figure 3 : Chaîne de résultats du cadre de rendement



L'ACDI identifie quelques questions clés pour déterminer le rayonnement du projet:¹⁹

- Qui sont les bénéficiaires directs et indirects de l'atteinte des résultats à chaque maillon de la chaîne ?
- Combien de personnes sont susceptibles de bénéficier du projet ? Combien de bénéficiaires sont des femmes et combien sont des hommes ? Combien d'entre eux sont des enfants, des jeunes, des adultes et des personnes âgées ? Combien vivent dans des régions rurales, urbaines ou périurbaines ?
- Quelles sont les principales caractéristiques de ces personnes ? Comment les décririez-vous en termes de situation économique, sociale, culturelle, religieuse, scolaire ou physique ? Sont-elles victimes de conflits, de catastrophes naturelles ou d'origine humaine ? Sont-elles déplacées ou aux prises avec l'insécurité alimentaire ?
- Comment le projet va-t-il toucher les populations bénéficiaires ? Quels sont les effets positifs et négatifs sur ces dernières ?

Les questions suivantes sont utiles pour déterminer les responsabilités: Comment partagerez-vous les responsabilités et affecterez-vous les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats ? Qui est responsable de l'atteinte de quels résultats ? Quelles sont les ressources nécessaires à la mise en œuvre ? Quelle est la contribution que l'on attend de chaque partenaire d'exécution ?

¹⁹ Idem op cit

Un cadre de mesure de rendement reprend les différents éléments abordés dans cette section et se présente de la manière suivante :

Figure 4 : éléments du cadre de mesure de rendement

| Cadre de mesure du rendement | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-----------|-----------------|
| | Indicateurs de rendement | Sources de vérification | Méthode de collecte des informations | Fréquence | Responsabilités |
| Impact | | | | | |
| Effets | | | | | |
| Extrants | | | | | |
| Activités | | | | | |
| Rayonnement | | | | | |
| Ressources | | | | | |

Au préalable, une matrice des extrants et des activités, outil de planification, peut être élaborée afin de préciser la stratégie d'exécution. Elle permet de réduire le risque d'oublier une étape essentielle à la réalisation du projet. Elle aide également à constituer le budget du projet en déterminant les intrants²⁰ indispensables pour exécuter chacune des tâches.

Figure 5 : Matrice des extrants et activités

| Matrice des extrants et activités | | | |
|-----------------------------------|------------------------------|------------|----------------|
| Effets/extrants/activités | Intrants | | Responsabilité |
| | Actions précises nécessaires | Ressources | |
| | | | |

Un cadre de suivi des risques insère les facteurs de risque identifiés, les indicateurs de risque, les sources d'information, les méthodes de collecte de données, la fréquence de la collecte ainsi que les personnes chargées de recueillir l'information.

²⁰ Les intrants sont le personnel, le matériel, l'équipement, les frais de déplacement, les salles de réunion, la traduction, les indemnités journalières, etc.

Figure 6 : Cadre de suivi des risques

| Cadre de suivi des risques | | | | | |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Facteurs de risque | Indicateurs de risque | Sources d'information | Méthodes de collecte de données | Fréquence de la collecte | Responsable de la collecte |
| | | | | | |

2.6.2.3. Correspondance entre le cadre logique et la logique d'intervention axée sur les résultats

La planification des projets avec l'approche de la GAR aboutit à une matrice qui résume la démarche de la méthode ainsi que ses spécificités.

Cette matrice appelée « logique d'intervention axée sur les résultats » présente le même format que le cadre logique habituel avec des différences au niveau de la présentation des informations qu'elle contient. Le tableau suivant offre les correspondances et différentes formulations

Figure 7 : Tableau de correspondance et différentes formulations

| Logique d'intervention selon le cadre logique « classique » | Logique d'intervention selon la GAR |
|---|--|
| Objectif(s) global (aux) → ↑ | Résultats finaux → Impact ↑ |
| Objectif (s) spécifique (s) → ↑ | Résultats intermédiaires → Effets ↑ |
| Résultats → ↑ | Résultats immédiats → Extrants ↑ |
| Activités → ↑ | Activités ↑ |
| Moyens → | Ressources |

2.6.2.4. Les difficultés de la GAR

Comme toutes les autres méthodes déjà étudiées, la GAR comporte quelques limites dues à un certain nombre de difficultés liées à la démarche.

Parmi ces difficultés on pourrait principalement citer :

- Les difficultés liées à la définition des résultats : l'ACDI (2002) notait à cet effet, que la définition des résultats escomptés n'est pas une tâche facile pour les groupes intéressés. Les retombées sur le plan du développement, défient, la simple standardisation et ne se prêtent pas facilement à la méthode en série.
- Il y a également le fait que dans certains secteurs comme l'économie, l'éducation, l'environnement, etc., les relations de cause à effet sont bien connues et documentées, ce qui facilite l'établissement d'un cadre de rendement.

Bien que l'approche de la GAR puisse au début paraître linéaire, il s'agit en fait d'un modèle de gestion itérative. C'est-à-dire qu'il y a une rétroaction constante par rapport au processus de planification et de gestion à mesure que sont évalués les résultats.

2.6.3. Méthode PPBS (Planning programming budgeting system)

2.6.3.1. Concepts de budgétisation

²¹Le processus budgétaire comporte trois phases essentielles notamment la phase d'élaboration des budgets, la phase d'exécution des budgets et la phase de contrôle de l'exécution budgétaire :

✿ Phase d'élaboration des budgets

Dans cette phase,

- Tout budget donne les coûts estimatifs d'activités données, dans leur majorité, les budgets déterminent aussi les sources des revenus devant couvrir ces coûts ;

²¹ Source M. Boubacar AW codex : DESS/GP planification budgétisation 2010

- Un budget peut être élaboré pour une seule activité, par exemple pour un atelier de formation, pour un programme, un projet ou une organisation ;
- Un programme ou une organisation doit utiliser le budget de fonctionnement de toutes les structures opérationnelles internes pour élaborer son propre budget ;
- Un budget de fonctionnement est basé sur le plan de travail annuel et sur les informations relatives aux coûts centralisés ;
- De même que le plan de travail est basé sur le plan à long terme, le budget est lui aussi lié au plan financier et reflète donc les aspects financiers du plan à long terme ;
- L'exercice d'élaboration exige les responsables à analyser minutieusement chaque activité et à donner leur opinion par écrit;
- les budgets fournissent des informations essentielles sur les dépenses et les revenus prévues des activités planifiées, permettant ainsi de déterminer si toutes les activités planifiées sont faisables du point de vue financier, s'il faut trouver des revenus supplémentaires ou réduire certaines charges;
- Lorsqu'ils sont faits en conformité avec les plans de travail, les budgets aident les responsables à s'assurer que les ressources de l'organisation sont uniquement utilisées pour les activités prévues.

L'élaboration du budget comporte deux étapes essentielles

- L'identification des ressources nécessaires ainsi que leurs coûts ;
- La détermination des sources de financement.

La première étape consiste à quantifier chaque activité du plan de travail en termes de besoins en personnel, en temps, en fournitures, en matériel, en équipement et autres coûts (ex per diem, frais de transport, frais de visas etc.) nécessaires à sa mise en œuvre. On distinguera les coûts variables et les coûts fixes tels que loyer, eau, électricité et la plupart des charges salariales.

La seconde étape consiste à déterminer la provenance des ressources dont vous avez besoin, et quelles dépenses sera financées par qui, Pour beaucoup de programme publics,

cette étape est simple car ils n'ont qu'une seule source de financement l'Etat ou un seul bailleur de fonds

Mais lorsqu'il s'agit de programmes privés ou des programmes publics qui reçoivent des subventions ou mettent en œuvre des activités génératrices de revenus, l'identification des moyens de financement devient plus complexe.

Dans le cas de financement multilatéral, souvent la multiplicité des procédures de passation des marchés et des décaissements peut être source de complexité et de retard dans la mise en œuvre.

Facteur à prendre en compte lors de l'élaboration du budget

Il s'agit :

- Les niveaux de dépenses (niveau actuel pour les projets en cours, le niveau prévu pour les nouveaux projets);
- Variations prévues des charges (en pourcentage) salariales, des coûts des intrants etc.);
- Variations prévues dans les activités de projet (nouveaux sites, nouvelles activités, etc.);
- Tous autres facteurs pertinent susceptibles de varier, par exemple la population cible, les changements prévues dans les données socioéconomiques;
- Les imprévus (fonds mis de côté pour couvrir les dépenses additionnelles imprévues)

⚡ La Phase d'exécution et contrôle budgétaire

- Estimation des revenus et suivi de la trésorerie ;
- Contrôle et Gestion des fonds ;
- Comment comparer les résultats aux prévisions budgétaires.

La relation entre la planification, l'établissement des budgets et l'obtention des résultats demeure ténue.

Des progrès énormes ont été réalisés surtout au niveau national ou régional.

2.6.3.2. Concepts de budget-programme

Un budget est un acte par lequel sont planifiées et autorisées les recettes et les dépenses annuelles de l'État. Il est un outil servant à la planification et au contrôle organisationnel.

Un **budget-programme** est un budget où les dépenses sont principalement fondés sur les programmes de travail et, secondairement, sur le caractère et l'objet.

Il est un budget qui lie les dépenses à l'atteinte de certains résultats plutôt qu'à l'achat d'intrants (en opposition au **budget par nature des dépenses**).

L'approche de planification axée sur l'élaboration du budget programme s'appelle le PPBS (Planning programming budgeting system).

2.6.3.3. Description de la PPBS

²²Le PPBS est système de budgétisation axé sur la planification, il part d'un effort de prospective concernant des objectifs et, au moyen de l'analyse, traduit les programmes en propositions budgétaires.

La mise en application du PPBS ou du RCB comporte trois phases principales.

- **Phase 1** : L'explication des objectifs

Généralement appelée en français **planification, prospective ou stratégie**.

C'est la phase la plus délicate car elle consiste à faire l'appréhension des objectifs et la reconnaissance des cheminements logiques qui les concrétisent.

Désormais les budgets ne seront plus élaborer pour un an mais ils sont pluriannuels, le budget annuel n'étant qu'une tranche d'un budget septennal, quinquennal, quadriennal ou

²² <http://www.erudit.org/revue/meta/1970/v15/n4/002519ar.pdf>

encore triennal. C'est ce qui caractérise le PPBS : les objectifs sont les éléments intégrés au budget et non plus de simples boussoles.

On conçoit alors qu'il faille actualiser le développement économique et social, puis sélectionner les projets en fonction des ressources disponibles. « L'actualisation est un système de pondération dont l'objet est de ramener les valeurs futures à leur valeur actuelle ». à cette fin on se sert d'un taux d'actualisation. Cette première phase est donc d'ordre stratégique. Par le processus décisionnel, les dirigeants choisissent les programmes convergeant vers ces objectifs.

- **Phase 2 : la programmation ou le plan**

Elle consiste à faire l'analyse et la sélection des programmes. De la stratégie générale on passe donc à la tactique, c'est-à-dire l'analyse des programmes dominés par les techniques mathématiques. L'analyse permet d'aborder les problèmes de façon systématique et rationnelle. On procède surtout à des analyses avantages-coûts ou coûts-bénéfices et à des analyses coûts-efficacité. L'une des notions économiques les plus importantes est sans doute celle d'options ou de choix. « Un avantage particulièrement pratique de la notion d'option est de permettre de bien déterminer le rôle des différents genres de politiques économiques. » à cette fin on établit les **courbes d'options** et détermine les **zones d'options**. Quant au **coût d'option**, il exprime ce qu'il a fallu sacrifier par suite du choix d'un programme.

La recherche opérationnelle consiste à analyser un grand nombre de problèmes complexes où les interactions sont très nombreuses et elle fournit le maximum d'informations quantitatives sur les incidences des différentes options possibles.

Par cette deuxième phase, on est passé de l'abstrait au concret, de la réflexion à l'action. Car le programme est « une activité ou une série d'activités considérée comme une entité opérationnelle, budgétaire ou administrative. » qui ne vise qu'à réaliser un objectif. Le programme peut se subdiviser en sous-programmes et même en sous-sous-programmes, jusqu'à des unités élémentaires de structure ; ces unités élémentaires peuvent prendre le nom de **projets**. Ces derniers sont des tâches bien déterminées dans l'espace et le temps. Elles assurent en outre au système une certaine flexibilité. Les **moyens ou ressources** sont les **intrants** d'un programme, les facteurs pour l'exécution d'un programme. Quant au **but**

Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cesag ; Natalie Flore

ou extrant, il est la mesure physique d'un objectif et il le traduit de façon opératoire. C'est le produit final de l'application d'un programme.

- **Phase 3** : le plan de dépenses ou budgétisation ou encore la budgétisation des programmes.

« Elle traduit en terme monétaire l'ensemble des programmes retenus, et elle mesure le degré de réalisation des objectifs qu'ils desservent dans l'unité physique ou monétaire appropriée à leur nature. Elle conduit à la confection de plans physiques et financiers se déroulant sur plusieurs années. »

Le PPBS ne tardera sûrement pas à envahir tout le domaine administratif. Il est intéressant de noter que sa mise en application exige une terminologie uniformisée pour toutes les divisions administratives. Le PPBS entrainera donc **une planification de la terminologie** dans les bureaux de traduction.

D'énormes progrès ont été réalisés dans la plupart des structures qui ont investi massivement dans l'amélioration des systèmes et des processus des outils de planification et budgétisation.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.

CHAPITRE 3 : CONTEXTE DE L'ETUDE

3.1. Présentation du projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables

Le projet « Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables », exécuté par Plan dans la région de Dakar, contribue à la livraison d'une offre d'éducation de base de qualité en prenant en charge 5045 enfants vulnérables dont un effectif de 3445 enfants de 6 à 12 ans inscrits dans les Daara en impliquant 40 maîtres coraniques, un effectif de 600 enfants de 6 à 12 ans inscrits dans les écoles primaires, 1400 enfants vulnérables de 13 à 18 ans inscrits dans les établissements secondaires, 600 enfants vulnérables de 13 à 18 ans inscrits dans les centres de formations professionnelles, 552 élèves vulnérables à déperdition scolaire (voir annexe3).

Au Sénégal notamment dans la région de Dakar, beaucoup de famille envoient leurs enfants dans les Daara pour obtenir une éducation religieuse. Cependant, il est bon de constater que ces enfants ont des choix de carrière limités à cause de leur unique formation religieuse. Le besoin d'ouverture à l'enseignement moderne et l'apprentissage professionnel est une nécessité pour une vie active dans la société.

Après l'état des lieux du phénomène, l'étude a montré qu'il existait dans ces quatre régions, plus de 71195²³ enfants "talibés" dans les "Daara". Parmi ces Talibés, 18% sont des filles et 15% sont originaires de pays étrangers. Le niveau d'encadrement est de 33 talibés par maître coranique et de 129 enfants par école en moyenne. La majorité de ces enfants vivent dans des conditions difficiles marquées notamment par l'absence de locaux, d'outils ou de supports pédagogiques, le manque de formation, de nourriture, de sanitaires pendant l'hivernage ainsi que des problèmes de gestion des enfants déviants. Il s'y ajoute que 25% des écoles coraniques sont créées après 2000, 34% avant 1980. Au total, 43% d'entre elles livrent leurs pensionnaires à la mendicité, pour des raisons de subsistance "car un tiers (1/3) de ces structures ne préparent pas de repas". A cet effet, 50% de ces enfants quittent les écoles coraniques avant trois ans et s'adonnent à la mendicité afin de fuir ces conditions de vie précaires. Ce phénomène, signale l'étude, prend de l'ampleur et crée la confusion entre enfants de la rue et ceux des écoles coraniques. Cette situation délicate est également

²³ <http://fr.allafrica.com/westafrica/>

à l'origine des carences notées dans l'explication des textes concernant la protection des enfants vulnérables.

Malgré des avancées significatives dans la scolarisation, des insuffisances caractérisées subsistent dans l'offre scolaire notamment les faiblesses du taux de scolarisation, la hausse constante du taux de redoublement, l'augmentation du nombre d'écoles à cycle incomplet, un système du double flux et des effectifs pléthoriques entraînant ainsi une augmentation continue du taux de déperdition scolaire dont la plupart des victimes grossissent le nombre des enfants de la rue.

Les enfants de la rue dont la plupart est en situation de rupture sociale sont les sujets de pires formes de maltraitements contre les enfants. Leur fort taux d'exposition aux risques a entraîné plusieurs acteurs à se pencher sur leur cas pour y apporter des solutions. C'est ainsi que le projet **Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables** exécuté par Plan dans la région de Dakar ambitionne de contribuer à la livraison d'une offre d'éducation de base de qualité en prenant en charge 50.045 enfants vulnérables. Il compte aussi développer un plaidoyer fort afin d'obtenir l'engagement optimal des autorités sénégalaises.

Dès son arrivée, l'équipe AED a été façonnée par des années d'expérience de travail de USAID au Sénégal et a misé sur le succès en utilisant la connaissance de l'USAID sur ce qui a fonctionné au Sénégal et en s'appuyant sur la confiance que USAID a construit avec le ministère de l'Éducation et avec les agents régionaux et de district afin d'introduire de nouveaux programmes et pratiques d'enseignement dans des domaines qui, traditionnellement, ont été en dehors de l'enseignement ordinaire.

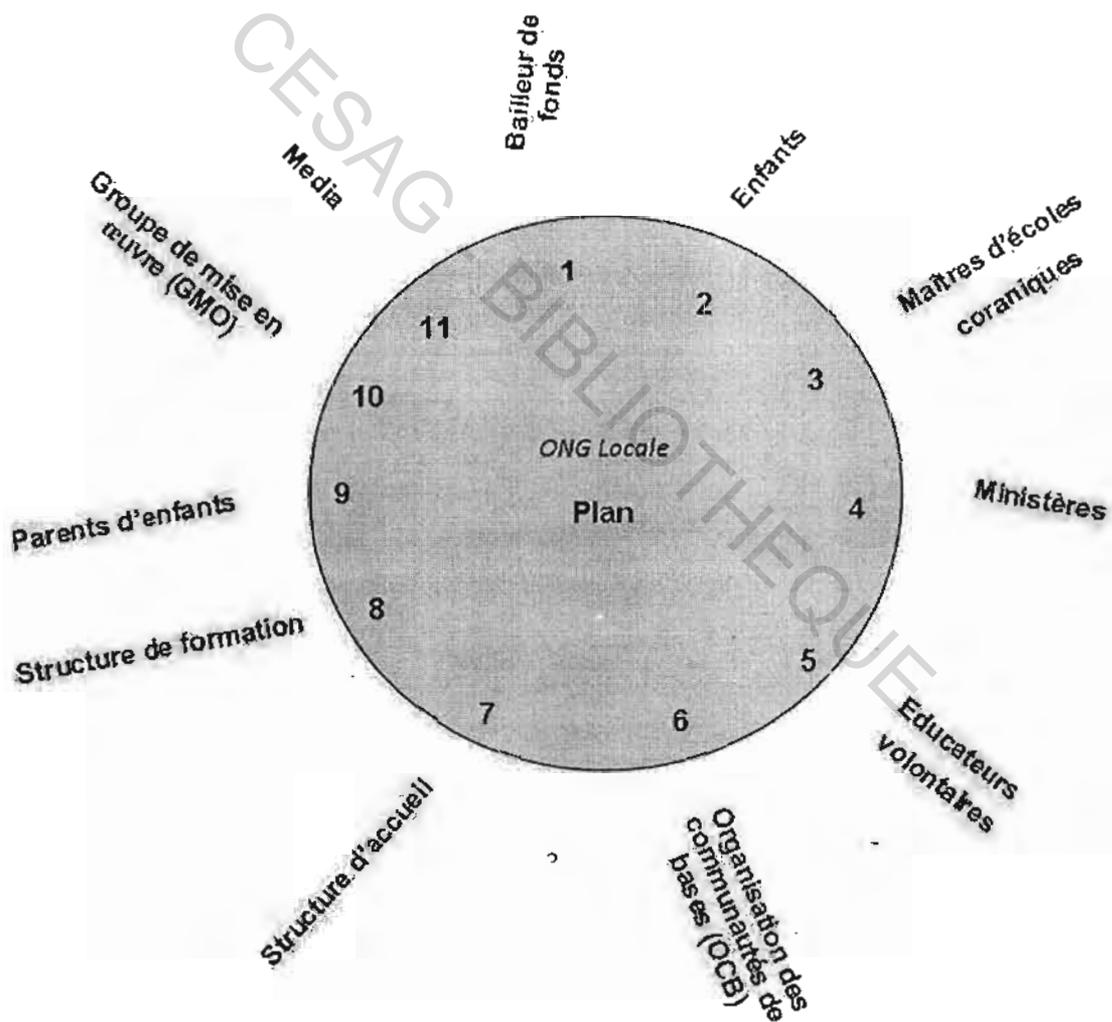
Dans le souci de réussir et de voir pérenniser le projet, l'USAID a impliqué plusieurs structures telles que le ministère de l'éducation, les ONG locales, les organisations communautaires de base, les associations des maîtres coraniques, des associations des parents d'élève (APE), etc.

²⁴L'ONG locale Plan partenaire de l'USAID est chargée d'exécuter le projet dans la zone d'intervention habituelle de Plan dans la région de Dakar.

Comme il est coutume à ONG Plan de toujours s'engager dans un projet de partenariat avec une contribution financière, Plan a pris l'engagement de contribuer pour à hauteur de 21,54% du budget total du projet.

3.2. Organisation du projet « Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables »

Figure 8 : L'ossature du projet « Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables »



²⁴ Source : Proposal- document de base du projet

Source : nous-même

3.3. Description et implication des acteurs du projet « Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables »

La description et l'implication des acteurs présenteront de manière précise le rôle et le niveau d'implication de chaque acteur tels que les ministères, l'ONG locale, les organisations des communautaires de base, les enfants, les maîtres coraniques, les parents d'élèves, les éducateurs volontaires, les centres d'accueils, les médias, les structures de formations, la commission régional de suivi et le bailleur de fonds.

3.3.1. Les Ministères

Plusieurs ministères sont impliqués pour essayer d'apporter une contribution à l'éducation de base pour les enfants vulnérable. Les principaux ministères sont :

- le Ministère de l'éducation,
- le Ministère de la famille,
- le Ministère de la justice.

3.3.1.1. Ministère de l'éducation

Le Ministère de l'éducation est représenté à travers l'Inspection d'Académie « l'IA » qui est la structure accueillante du projet. Elle est la structure administrative du ministère de l'éducation responsable de tous les établissements scolaires. L'Inspection d'Académie est aussi responsable des IDENs (Inspections Départementales de l'éducation Nationale). Dakar compte dix IDEN et Pikine en compte que deux qui sont :

- l'IDEN de Pikine,
- l'IDEN de Thiaroye.

Le rôle de l'Inspection d'Académie dans le projet est de faciliter, coordonner, appuyer, conseiller et suivre les activités du projet.

Dans l'activité EVDS «Elèves Vulnérables à Déperditions Scolaires », l'IA oriente les établissements concernés par rapport aux critères du projet.

Pour l'activité Daara, l'IA peut donner son avis par exemple sur le choix des Daara, des tables/bancs de maître coranique comme des Talibés, des salles de classes et fournitures scolaires selon les normes de l'éducation.

L'IA est l'organe en charge du choix et de la dispensation de la formation aux éducateurs volontaires depuis la deuxième catégorie de formations de ses derniers au programme spécifique reçu par le projet et lié aux Daara.

3.3.1.2. Ministère de la famille

C'est une structure d'appui-conseil du projet, elle participe à la sensibilisation et à la mobilisation des différents acteurs autour de la cause des enfants vulnérables.

3.3.1.3. Ministère de la justice

C'est une structure d'appui-conseil, elle participe à la sensibilisation et à la mobilisation des différents acteurs autour de la cause des enfants vulnérables.

3.3.2. L'ONG locale

L'ONG locale dans notre projet est Plan qui a été choisie grâce à son expérience de terrain dans le département de Pikine et donc son expertise est d'un apport capital pour le projet.

3.3.3. Les Organisations Communautaires de Bases

Ce sont des structures de mobilisation des acteurs, elles sont chargées de la gestion des subventions et de la pérennisation des activités ; nous pouvons citer :

3.3.3.1. Association Demngalam

Demngalam est une association éducative située à Guédiaŵaye qui a en charge, depuis la deuxième année du projet, la conception d'une base de données sommaire des Daara du département de Pikine et dont les principaux critères de sélection sont les suivants:

- Accessibilité au Daara ;
- Effectifs des talibés dans un Daara supérieur ou égal à 40 enfants ;

- Local qui abrite le Daara doit être la propriété du Maître coranique.

L'association Demngalam est aussi chargée de l'identification des Talibés (6 à 12 ans) et les enfants vulnérables de 13 à 18 ans de ses mêmes départements. Elle s'occupe de l'inscription de ses enfants vulnérables dans les centres de formations sollicités.

3.3.3.2. Association ASCOTAL

ASCOTAL est une association orientée dans la formation, elle est située à Dakar et a en charge, depuis la deuxième année du projet, le recensement des enfants sous la base des critères de vulnérabilités donc les principaux sont :

- Enfants dont le parent est au chômage et devient incapable de prendre en charges la scolarité de celui-ci;
- Enfants rejetés des établissements scolaires pour un manque de pièce d'Etat Civil.

L'association ASCOTAL est chargée de sélectionner les structures éducatives capables d'accueillir ces enfants notamment les structures d'enseignement primaires, secondaires et des centres de formations. Cette association s'occupe aussi du maintien des enfants à l'école.

3.3.3.3. Association des Maîtres d'école coraniques du département de Pikine

L'association des maîtres d'écoles coraniques du département de Pikine est une association qui a une forte influence sur les Daara des quartiers, elle a bénéficié la responsabilité d'exécuter certaines activités du projet (comme l'équipement des salles de classe des Daara sélectionnés par le projet, les visites médicales des talibés provenant des Daara choisis, etc.) sous la supervision de Plan.

3.3.3.4. Groupe de mise en œuvre

Les « Groupe de mise en œuvre communément appelé » GMO sont les groupes créés par Plan au niveau des municipalités afin de travailler de manière conviviale avec les

communautés, Plan les utilisent pour la gestion des subventions et de la pérennisation des activités. Ce sont des structures de mobilisation des acteurs.

3.3.4. Les Enfants

Plusieurs catégories d'enfants interviennent dans le projet notamment les Talibés, les enfants en rupture, les élèves vulnérables à déperditions scolaires et les enfants vulnérables de quartiers.

3.3.4.1. Les Talibés

Ce sont les enfants de 6 à 12 ans qui apprennent le coran et vont souvent mendier dans la rue. Ils reçoivent tous les avantages liés à la mise en œuvre du curriculum renforcé.

3.3.4.2. Les enfants en rupture

Ce sont les enfants de la tranche 13 à 18 ans qui quittent leurs familles à causes des multiples problèmes, dont nous pouvons citer principalement la disparition d'un des parents ou le divorce des parents ou la maltraitance de leurs parents ou la pauvreté, pour s'établir dans la rue.

3.3.4.3. Les Elèves Vulnérables à Déperditions Scolaires

Ce sont les enfants dont le comportement scolaire a changé. On constate des retards et absences inexplicables et une baisse considérable des notes lors des évaluations. Ce changement peut être occasionné par plusieurs raisons notamment la disparition d'un ou des parents, le divorce des parents, la mise au chômage du parent, le mécontentement d'un déménagement familial, etc.

3.3.4.4. Les enfants vulnérables des quartiers

Ce sont les enfants de quartiers oisifs de 13 à 18 ans qui ont abandonnés l'école depuis un moment et sont à la maison sans activités.

Les enfants de la rue reçoivent tous les avantages liés à la mise en œuvre du curriculum renforcé, d'une formation technique et d'un retour à la famille pour les enfants en rupture.

Cependant, les filles reçoivent des avantages liés à la mise en œuvre du curriculum renforcé.

3.3.5. Les Maîtres Coraniques

Ce sont les maîtres possédant pour la plupart les écoles coraniques « Daara », ils ont une forte implication dans le projet. Les maîtres coraniques sont chargés de Conseiller, former des enfants vulnérables, appliquer le curriculum renforcé, participer à la sensibilisation et à la mobilisation des différents acteurs autour de la cause des enfants vulnérables.

3.3.6. Les éducateurs volontaires

Les éducateurs volontaires sont des éducateurs qui enseignent les matières académiques – littérature et mathématiques dans les Daara. Ils sont au minimum diplômés d'un BFEM et sont formés par le projet au référentiel (programme) spécifique des Daara. C'est uniquement ceux qui sont recrutés qui interviennent dans les Daara.

A chaque arrivée de l'éducateur volontaire dans un Daara, le projet négocie un protocole comportant le crédit horaire et le nombre de jours entre le maître coranique et Plan. L'éducateur volontaire est chargé de dispenser les matières telles que la littérature et les mathématiques pour un volume horaire de 12 heures par semaine.

3.3.7. Les structures d'accueil

Les structures d'accueil sont pour la plupart des centres chargés de recevoir les enfants de la rue dans le but de les couper des activités de la rue pendant une période d'environ deux semaines pour une négociation afin de prévoir un éventuel retour en famille.

Les responsables de ces centres sont chargés de conseiller, d'accueillir, de participation à la sensibilisation et à la mobilisation des différents acteurs autour de la cause des enfants vulnérables.

3.3.8. Les médias

Les médias diffusent au plus loin les informations afin d'enseigner et de faire connaître le projet et ses enjeux.

3.3.9. Les parents d'élèves

Les associations des parents d'élèves sont les associations identifiées uniquement dans les écoles formelles et pas dans les Daara.

3.3.10. Les structures de formation

Ceux sont des structures qui donnent une formation de qualité aux enfants vulnérables. Les responsables de ces structures se chargent de conseiller, de former des enfants vulnérables, d'appliquer le curriculum renforcé, de participer à la sensibilisation et à la mobilisation des différents acteurs autour de la cause des enfants vulnérables.

3.3.11. Commission Régionale de Suivi (CRS)

C'est un Comité, lié à la collectivité locale, créé au niveau du conseil régional pour suivre toutes les activités liées au projet dans le cadre de la région.

Sous la demande de l'USAID, le conseil régional de suivi a été créé dans chaque région où le projet a été implanté. Le maître d'œuvre de ce comité est le Conseil Régional donc le responsable assure la présidence et le secrétariat général est assuré par l'IA.

3.3.12. Bailleur de Fonds

L'USAID est l'initiateur et le principal bailleur de fonds du projet. Mais Plan contribue à hauteur de 21,54% du budget général de ladite sous-composante du projet. L'USAID dans son désir de pérenniser le projet, a impliquée les collectivités, l'Etat, les Associations, le secteur privé pour renforcer l'éducation au Sénégal.

3.4. Fonctionnement du projet

3.4.1. Généralité du fonctionnement

Le projet « **Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables** » a une durée de 5 ans allant du 1^{er} octobre 2008 au 31 septembre 2013, l'année fiscale de ce projet débute en octobre d'une année N et se termine en septembre de l'année N+1. Le projet fonctionne sur la base de sa planification qui est révisée annuellement.

Plan travaille avec les organisations de communautés de base comme l'association Demngalam, ASCOTAL, etc. Pour une meilleure implantation, de même avec les institutions telles que :

- l'association des maîtres coraniques du département de Pikine,
- l'inspection d'académie
- l'association de la société civile.

L'ONG Plan a mis a organisé un camp insertion en collaboration avec d'autres ONGs de la place afin d'écouter, de conseiller et de vérifier une éventuelle réinsertion des enfants de la rue dans leur famille.

L'ONG Plan a confié, à des maîtres d'œuvre de niveau deux qui sont aussi les organisations des communautés de bases, certaines activités telles que :

- Le recensement des enfants vulnérables,
- Le recensement des établissements ou centres de formations susceptibles d'accueillir ces enfants,
- L'inscription de ces enfants dans les établissements ou centre de formation,
- le suivi.

Pour bien mener ces activités, notamment celle du choix des Daara, les critères de sélections sont les suivants :

- Le Daara doit être fixe,
- Le Daara doit avoir de préférence un internat
- Le Daara doit surtout avoir de espace pour la construction ou la réhabilitation des salles de classes capables d'accueillir les tables bancs et autres matériels scolaires ;
- Le Daara doit avoir un effectif des Talibés important ;
- Le Daara qui accepte le programme français de littératures et de mathématiques.

Le paquet de services qu'offre le projet aux Daara est une gamme de services composée des tables/bancs, la réhabilitation des écoles coraniques, le bureau de Maître, les fournitures scolaires, du suivi du point focal et les évaluations standardisées.

Le projet met également, à la disposition des Talibés, un système de soins sanitaires des Talibés donc les fonds sont gérés par les districts sanitaires pour la consultation médicale des Talibés bénéficiaire du projet.

L'ONG Plan travail avec l'Organisation des communautés de bases ASCOTAL qui recense et prend en charge chaque année les élèves à problèmes dont leurs difficultés influencent leurs résultats scolaires. Ses élèves sont généralement appelé élèves vulnérables à la déperdition scolaire(EVDS). Ces enfants recensés reçoivent des appuis de nature différente. Nous pouvons citer :

- Achat de vélo aux EVDS qui logeait très loin de l'établissement scolaire,
- Achat d'appareil pour les handicapés EVDS,
- Paiement de la scolarité pour les EVDS,
- Achat des outils scolaires pour les EVDS
- etc.

De manière générale, On distingue deux catégories de bénéficiaires qui sont les bénéficiaires directes et les bénéficiaires indirects :

- Les bénéficiaires directs sont composés de talibés, d'enfants de la rue, de maîtres coraniques, d'écoles primaires et secondaires et les centres d'enseignements professionnels qui reçoivent les appuis matériels et financiers fournis par le projet.
- Les bénéficiaires indirects sont composés d'IA, d'Idens, d'OCBs, de ministères, d'APes, de l'Associations de maîtres coraniques du département de Pikine et d'organes de presses Qui contribuent à l'atteinte des objectifs du projet et reçoivent en retour, pour la plupart, les appuis, des fondations et pour d'autres des contrats de prestation de services.

La première année du projet a été considéré comme l'année pilote dont la plupart des activités techniques ont été déroulées à une dimension restreinte.

La plupart des structures capables d'accueillir les enfants vulnérables dans les programmes améliorés dans la zone de Pikine sont :

- le centre de formation professionnelle de MBAO qui a pour vocation d'accueillir les enfants et des jeunes déscolarisés ou analphabètes, exposés à la marginalisation ou ayant des problèmes familiaux. Sa capacité d'accueil est de 500 enfants et jeunes dont 170 filles.
- Le centre polyvalent de Thiaroye qui reçoit principalement les filles du tribunal, il reçoit aussi des prostituées, les enfants de familles disloqués et des déperditions scolaires.
- Le centre de sensibilisation et d'information sur les drogues de Djiddah Thiaroye Kao reçoit les filles et les garçons déscolarisés pour la plupart, sans occupation, issus de famille démunie d'une tranche d'âge de 8 à 18 ans.
- L'école Franco arabe Cheikh Moussa Gaye à Giamagueune accueil un effectif de 50 dont 27% de filles de 6 à 14 ans.

3.4.2. Présentation des différentes dimensions du système de planification

Les différentes dimensions du système sont constituées des différents activités, les parties prenantes, le calendrier des programmations, les ressources.

La présentation des différentes dimensions du système de planification est faite selon la programmation des activités. Cependant la programmation des activités nécessite le rappel des orientations du projet.

3.4.2.1. Rappel des orientations du projet

- **Objectif global**

Donner aux enfants vulnérables une éducation de base de qualité ou une formation professionnelle et à ramener les enfants en rupture dans leurs familles.

- **Objectifs spécifiques**

- **OS1** : Développer un plaidoyer afin d'obtenir, l'engagement optimal des autorités de l'état, des élus locaux, des leaders d'opinion pour l'application des dispositions règlementaires protégeant les enfants.

- **OS2** : Travailler en étroite collaboration avec des associations déjà actives dans le milieu et les ministères concernés et des associations de maîtres coraniques pour accéder aux Daara, aux enfants vulnérables, particulièrement aux filles.
- **OS3** : Utiliser tous les médias appropriés pour faire comprendre l'ampleur du phénomène et susciter le changement de l'intérieur en nouant un partenariat avec les personnalités et les organisations.

• **Résultats attendus**

- **R1** : Une campagne nationale de plaidoyer pour l'application des dispositions réglementaires protégeant les enfants est mise en œuvre pour obtenir l'engagement optimal des autorités de l'état, des élus locaux, des leaders d'opinion.
- **R2.1** : Elaboration et test de la version améliorée du référentiel harmonisé d'enseignement élémentaire/moyen secondaire et professionnel adopté aux Talibés et aux enfants vulnérables.
- **R2.2** : Inscription dans les programmes d'enseignement primaire, moyen secondaire et professionnel des Talibés et autres enfants vulnérables.
- **R2.3** : Poursuite des études des enfants vulnérables à déperdition scolaire
- **R2.4** : Amélioration du cadre de vie des structures éducatives (Réhabilitation, Matériel Didactique, Matériel de loisir et de sport, Equipement divers)
- **R.3** : médiatisation de la situation des enfants vulnérables

3.4.2.2. *Programmation des activités*

Figure 9 : Programmation des activités (montant en dollars)

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/ 09/2009 | | Année2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/ 09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/ 09/2011 | | Observations |
|--|--|---------------------------|---|---|---|--|--|---------|---|---|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| A1.1: Mobiliser les acteurs Etatiques et les acteurs de la société civile pour s'accorder sur un système de coordination des interventions en faveur des enfants vulnérables | Organiser conférence mobilisation | Coordinateur régional | Coordinateur régional, Ministères de la famille, de la justice, des affaires étrangères, de la communication. | Salle de conférence, Matériel de bureau | 1176 | D : début dernière semaine d'avril 2009 F : fin dernière semaine d'avril 2009 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| A1.2. Amélioration des lignes directives de la politique d'éducation de base de qualité en faveur des enfants vulnérables | Organisation d'un atelier de travail | Coordinateur régional | Coordinateur régional, Ministères de la famille, de la justice, des affaires étrangères, de la communication | Salle de conférence, Matériel de bureau | 2441 | D : début deuxième semaine de mai F : fin deuxième semaine de mai | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| A21.1: Former des éducateurs volontaires des Daara | Sélection des éducateurs volontaires sur études de dossier | IA, Coordinateur régional | Equipe Educateur Volontaire, coordinateur régional, IA/DEN, collectivités | | | D : début troisième semaine de mai 2009 F : fin | | | | D : début de 1ère semaine de décembre 2010 F : fin | |

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations | |
|---|---|-----------------|-------------------------|------------------------------|--|--|--|---------|--|---------|--|--|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | | |
| | | | locales | | | F : fin troisième semaine de juin 2009 | | | | | dernière semaine de décembre 2010 | |
| | Organiser l'atelier de formation des éducateurs volontaires | | | | 2441 | D : début de la 1 ^{ère} semaine de juillet 2009 F : fin de la 1 ^{ère} semaine de juillet 2009 | 2608 | | 2608 | | D : début dernière semaine de janvier 2011 F : fin dernière semaine de janvier 2011 | |
| | Evaluation des éducateurs volontaires | IA, Plan | Equipe Plan, IA, l'ADDP | Salle, matériel de formation | 706 | D : début 3 ^{ème} semaine novembre 2009 F : fin 3 ^{ème} semaine novembre 2009 | 706 | | 706 | | D : début 3 ^{ème} semaine février 2011 F : fin 3 ^{ème} semaine février 2011 | |
| A21.2: Superviser les cours des éducateurs volontaires dans les | Suivi | Comité régional | Equipe Plan, IA, l'ADDP | Matériel d'évaluation | 98 | D : suivi mensuel | 100 | | 100 | | D : suivi mensuel | |

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|---|--|---------------------------------|---|------------------------|--|---|---|---------|--|---------|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| Daara | | de suivi | | | début novembre 2009 F : suivi mensuel fin mai 2010 | début novembre 2010 F : suivi mensuel Mai 2011 | début novembre 2011 F : suivi mensuel Mai 2012 | | | | |
| | Recherche des OBC locales porteuses de projets pour l'inscription massive des enfants vulnérables | | | | | | | | | | |
| A.2.2.1: Identifier les OCB locales porteuses de projets pour l'inscription massive des enfants vulnérables et offrir d'un paquet de services de qualité aux structures éducatives et aux enfants vulnérables | Contractualiser avec les OCB locales porteuses de projets pour l'inscription massive des enfants vulnérables | Coordinateur régional | Equipe Plan | | D : début deuxième semaine d'avril 2009 F : fin deuxième semaine d'avril 2009 | | | | | | |
| A.2.2.2: Inscrire les nouveaux enfants vulnérables dans les différents programmes de mise en œuvre du référentiel amélioré | Recherche des enfants vulnérables (Talibés des Daara, les enfants en rupture, EVDS) | L'OCB DEMNGA LAM, l'OCB ASCOTAL | L'OCB DEMNGALAM, l'OCB ASCOTAL, Equipe Plan | | D : début de la 1 ^{ère} semaine de mai 2009 | D : début deuxième semaine d'Août 2010 | D : début deuxième semaine Mai 2011 F : début | | | | |

Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cesag ; Nataïe Flore

| Activités | Tâches | Responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|-----------|--|----------------------------|---|------------------------|--|---|--|--|--|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | | | | | | F : début deuxième semaine de juin 2009 | | F : début deuxième semaine de septembre 2010 | | 1 ^{ère} semaine de juin 2011 | |
| | Recherche des enfants vulnérables des quartiers pour l'école primaire et centre de formation | L'OCB ASCOTAL | L'OCB ASCOTAL, Plan | | | | | | | D : début deuxième semaine d'août 2010 F : début 1 ^{ère} semaine de juin 2011 | |
| | Insertion dans les différents programmes de mise en oeuvre du référentiel amélioré | L'OCB ASCOTAL, DEMINGA LAN | L'OCB ASCOTAL, l'OCB DEMINGALAN et Plan | | | | | | | D : début 2 ^{ème} semaine d'octobre 2010 F : fin 1 ^{ère} semaine de novembre 2010 | |
| | | | | | | | | | | D : début de la 2 ^{ème} semaine d'octobre 2009 F : fin dernière semaine de Novembre 2009 | |

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Croissance des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de
Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|--|---|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|--|--|--|--|--|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| A.2.2.3: Identifier les structures de formation, structures d'accueil et Daara pour l'inscription des enfants | Recherche sur le terrain des structures | | | | | D : début de la 1 ^{ère} semaine de mai 2009 F : début deuxième semaine de juin 2009 | 24444 | D : début deuxième semaine d'Août 2010 F : début deuxième semaine de septembre 2010 | 24444 | D : début deuxième semaine Mai 2011 F : début 1 ^{ère} semaine de juin 2011 | |
| | Validation des structures sélectionnées | L'OCB ASCOTAL et DEMINGALAN | L'OCB ASCOTAL et DEMINGALAN | 20000 | 100 | D : début 3 ^{ème} semaine de juin 2009 F : fin 3 ^{ème} semaine de juin 2009 | 100 | D : début 3 ^{ème} semaine septembre 2010 F : fin 3 ^{ème} semaine septembre 2010 | 100 | D : début 3 ^{ème} semaine Août 2011 F : fin 3 ^{ème} semaine Août 2011 | |
| A.2.2.4: Dérouler le programme de formation des enfants vulnérables inscrits de 6 à 12 ans sur le référentiel dans les Daara et autres structures éducatives | Déroulement des cours | Plan, IA | Plan, IA, l'ADDP, OCB | transport | | D : début octobre 2009 F : fin juin 2010 | | D : début octobre 2010 F : fin juin 2011 | | D : début octobre 2011 F : fin juin 2012 | |

Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cesag ; Natalie Fiore

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de
Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|--|---|------------------------------|-----------------------------|------------------------|--|---------|--|---------|--|---------|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| A.2.3: Identifier les structures de formation, structures d'accueil et Daara pour l'inscription des enfants | Recherche sur le terrain des structures | L'OCB ASCOTAL et DEMINGA LAN | L'OCB ASCOTAL et DEMINGALAN | 20000 | D : début de la 1 ^{ère} semaine de mai 2009 F : début deuxième semaine de juin 2009 | 24444 | D : début deuxième semaine d'Août 2010 F : début deuxième semaine de septembre 2010 | 24444 | D : début deuxième semaine Mai 2011 F : début 1 ^{ère} semaine de juin 2011 | | |
| | Validation des structures sélectionnées | | | 100 | D : début 3 ^{ème} semaine de juin 2009 F : fin 3 ^{ème} semaine de juin 2009 | 100 | D : début 3 ^{ème} semaine septembre 2010 F : fin 3 ^{ème} semaine septembre 2010 | 100 | D : début 3 ^{ème} semaine Août 2011 F : fin 3 ^{ème} semaine Août 2011 | | |
| A.2.4: Dérouler le programme de formation des enfants vulnérables inscrits de 6 à 12 ans sur le référentiel dans les Daara et autres structures éducatives | Déroulement des cours | Plan, IA | Plan, IA, l'ADDP, OCB | transport | D : début octobre 2009 F : fin juin 2010 | | D : début octobre 2010 F : fin juin 2011 | | D : début Octobre 2011 F : fin juin 2012 | | |

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|---|--|-----------------------|--|------------------------|--|---------|--|---------|--|---------|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| A.2.2.5: Dérouler le programme de formation professionnelle dans les structures éducatives pour les enfants vulnérables inscrits de 13 à 18 ans sur le référentiel dans les Daara et autres structures éducatives | Déroulement des cours | Plan, IA | Plan, IA, l'ADDP, OCB | | D : début octobre 2009 F : fin juin 2010 | | D : début octobre 2010 F : fin juin 2011 | | D : début octobre 2011 F : fin juin 2012 | | |
| A.2.3.1: Partage de l'outil d'identification et le dispositif de prévention des EVDS au niveau des collèges | Atelier de partage d'outil d'identification de prévention des EVDS au niveau des collèges | Coordinateur régional | Plan, IA, Maître d'écoles, développement communautaire | | D : début octobre 2009 F : début octobre 2009 | | D : début 2 ^{ème} semaine Décembre 2010 F : début 2 ^{ème} semaine Décembre 2010 | | D : début octobre 2011 F : début octobre 2011 | | |
| A.2.3.2: Administrer le questionnaire sur les EVDS et mise en place du dispositif de prévention dans les collèges | Enquête d'identification des circuits de déplacement des enfants des régions du PAEM ciblées | Coordinateur régional | Coordinateur régional, IA/IDEN, OCB, développement communautaire | | D : début de la 1 ^{ère} semaine d'Avril 2009 F : fin de la 1 ^{ère} semaine d'avril 2009 | | | | | | |

Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cesag ; Natalie Flore

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|---|--|----------------------------|--------------------------------|------------------------|--|--|--|---------|--|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | Rencontre avec les acteurs locaux des régions du PAEM ciblés | | | | | | | | | | |
| A.2.3.3 : Renforcement des capacités des membres de l'association des maîtres d'écoles coraniques | Organisation de l'atelier de formation en gestion | | | | 1632 | D : début 2eme semaine de Mars 2010 F : fin de la 2 ^{ème} semaine de mars 2010 | | | | | |
| A.2.3.4 : Organiser le suivi des performances scolaires des EVDS | | comité de suivi Evaluation | comité de suivi Evaluation, IA | | | D : début de la 1 ^{ère} semaine de chaque fin de trimestre F : fin de la 1 ^{ère} semaine de chaque fin de trimestre | | | | D : début de la 1 ^{ère} semaine de chaque fin de trimestre F : fin de la 1 ^{ère} semaine de chaque fin de trimestre | |
| A.2.4.1: Fournir tables bancs | Définir le matériel à | Vice | Comité | Salle et | | D : début | | | | | |

Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cesag ; Natalie Flore

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de
Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|-----------|--|---|--|---|--|---|--|--|--|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | acheter | président de l'association des Daara du département de Pikine | gestion, président, IDEN | accessoires de la salle, fourniture de bureau | 98 | 2 ^{ème} semaine septembre 2009 F : fin 2 ^{ème} semaine de septembre 2009 | 98 | D : début 2 ^{ème} semaine d'août 2010 F : fin 2 ^{ème} semaine d'août 2010 | 98 | D : début 2 ^{ème} semaine de Mai 2011 F : fin 2 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Confectionner des TDR | | Comité de gestion, plan de 2 membres de l'ADDP | | | | | | | | |
| | Lancer les TDR | | | | | | | | | | |
| | Mise en place du comité de dépouillement | Président de l'Association des Daara de Pikine | | | | | | | | | |
| | Faire le dépouillement | Président du comité de réception | Comité de dépouillement, Plan | Salle, accessoires, machine | 98 | D : début 3 ^{ème} semaine septembre 2009 F : fin 3 ^{ème} semaine de septembre 2009 | 98 | D : début 3 ^{ème} semaine d'août 2010 F : fin 3 ^{ème} semaine d'août 2010 | 98 | D : début 3 ^{ème} semaine de Mai 2011 F : fin 3 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Envoie du bon de commande | Trésorier de l'association ADDP | | transport | 40 | | 40 | | 40 | | |
| | Réception du matériel | Président du comité de réception | Comité de réception | | | | | | | | |
| | Paiement du fournisseur | Trésorier | | | 15120 | | 18640 | | 18640 | | |

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|--------------------------------------|--|--|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | | de l'association ADDP | | | 40 | F : fin 4 ^{ème} semaine de septembre 2009 | 40 | F : fin 4 ^{ème} semaine d'août 2010 | 40 | semaine de Mai 2011 | |
| | distribution | Président de l'association Daara du département de Pikine, comité de réception | Comité de réception | de transport | | | | | | | |
| | Définir le matériel à acheter | Vice président de l'association des Daara du département de Pikine | Comité de gestion, président, IDEN | Salle et accessoires de la salle, fourniture de bureau | | D : début 2 ^{ème} semaine septembre 2009 | | D : début 2 ^{ème} semaine d'août 2010 | | D : début 2 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Confecionner des TDR | | Comité de gestion, plan | | | F : fin 2 ^{ème} semaine de septembre 2009 | | F : fin 2 ^{ème} semaine d'août 2010 | | F : fin 2 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Lancer les TDR | | 2 membres de l'ADDP | | | | | | | | |
| | Mise en place du comité de dépouillement | Président de l'Association des Daara de Pikine | | | | | | | | | |
| A.2.4.2: Fournir matériels de classe | | | | | | | | | | | |

Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cesag ; Natalie Flore

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de
Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/ 09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/ 09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/ 09/2011 | | Observations |
|-----------------------------|---------------------------|--|-------------------------------|--|---|---|---|--|---|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | Faire le dépouillement | Président du comité de réception | Comité de dépouillement, plan | Salle et accessoires de la salle, fourniture de bureau | 98 | D : début 3 ^{ème} semaine septembre 2009 F : fin 3 ^{ème} semaine de septembre 2009 | 98 | D : début 3 ^{ème} semaine d'août 2010 F : fin 3 ^{ème} semaine d'août 2010 | 98 | D : début 3 ^{ème} semaine de Mai 2011 F : fin 3 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Envoie du bon de commande | Trésoyer de l'association ADDP | | transport | 40 | | 40 | | 40 | | |
| | Réception du matériel | Président du comité de réception | | | | | | | | | |
| | Paiement du fournisseur | Trésoyer de l'association ADDP | | | 1475 | D : début 4 ^{ème} semaine septembre 2009 F : fin 4 ^{ème} semaine de septembre 2009 | 1685 | D : début 4 ^{ème} semaine d'août 2010 F : fin 4 ^{ème} semaine d'août 2010 | 1685 | D : début 4 ^{ème} semaine de Mai 2011 F : fin 4 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | distribution | Président de l'association des Daara du département de Pikine, comité de réception | | | 40 | | 40 | | 40 | | |
| | | | | | transport | | | | | | |
| A.2.4.3: fourniture de kits | Définir le matériel à | Secrétaire | Comité de | Salle, | | D : début | | | | | |

Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cesag ; Natalie Flore

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|---|--|--|-------------------------------|------------------------|--|---|--|---|--|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| scolaires aux enfants vulnérables talibés | acheter | général, adjoint de l'association | gestion, président, IDEN | fourniture de bureau | | 2 ^{ème} semaine septembre 2009 F : fin 2 ^{ème} semaine de septembre 2009 | | D : début 2 ^{ème} semaine d'août 2010 F : fin 2 ^{ème} semaine d'août 2010 | | D : début 2 ^{ème} semaine de Mai 2011 F : fin 2 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Confectionner des TDR | Daara du département de Pikine | Comité de gestion, Plan | Machine | | | | | | | |
| | Lancer les TDR | | 2 membres de l'association | | | | | | | | |
| | Mise en place du comité de dépouillement | Président de l'Association Daara de Pikine | | | | | | | | | |
| | Faire le dépouillement | Président du comité de réception | Comité de dépouillement, plan | Salle, machine | 98 | D : début 3 ^{ème} semaine septembre 2009 F : fin 3 ^{ème} semaine de septembre 2009 | 98 | D : début 3 ^{ème} semaine d'août 2010 F : fin 3 ^{ème} semaine d'août 2010 | 98 | D : début 3 ^{ème} semaine de Mai 2011 F : fin 3 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Envoie du bon de commande | Trésorier de l'association ADDP | Comité de réception | transport | 40 | | 40 | | 40 | | |
| | Réception du matériel | Président du comité de réception | Comité de réception | | 8824 | D : début 4 ^{ème} semaine septembre 2009 F : fin 4 ^{ème} semaine de septembre 2009 | | D : début 4 ^{ème} semaine d'août 2010 F : fin 4 ^{ème} semaine de août 2010 | | D : début 4 ^{ème} semaine de Mai 2011 F : fin 4 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Paiement du fournisseur | Trésorier de | | | | | 10154 | | 10154 | | 10154 |
| | | | | | | | | | | | |

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/ 09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/ 09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/ 09/2011 | | Observations |
|--|--|--|--------------------------|-------------------------------|---|--|---|--|---|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | | l'association ADDP | | | 40 | semaine de septembre 2009 | 40 | semaine d'août 2010 | 40 | Mai 2011 | |
| | distribution | Président de l'association des Daara du département de Pikine, comité de réception | Comité de réception | de transport | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | Ecrire à la mairie de la ville pour la mise à disposition d'un maître œuvre | | | Fourniture de bureau, machine | | début 1 ^{ère} semaine septembre 2009 | | début 1 ^{ère} semaine Août 2010 | | début 1 ^{ère} semaine Mai 2011 | |
| | Maître en place un protocole entre le maître d'œuvre et l'association des Daara du département de Pikine | Président de l'association des Daara du département de Pikine | Secrétaire général | Fourniture de bureau, machine | | D : début 2 ^{ème} semaine septembre 2009 F : fin 2 ^{ème} semaine septembre 2009 | | D : début 2 ^{ème} semaine Août 2010 F : fin 2 ^{ème} semaine Août 2010 | | D : début 2 ^{ème} semaine Mai 2011 F : fin 2 ^{ème} semaine Mai 2011 | |
| A.2.4.4: Réhabiliter l'environnement sanitaire des centres de formation professionnelle et centre de réinsertion | Faire l'état des lieux | | Secrétaire général, Plan | transport | 40 | D : début 3 ^{ème} | 40 | D : début 3 ^{ème} | 40 | D : début 3 ^{ème} | |

Mémoire de fin d'étude de 3^{ème} cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Ccsag ; Natalie Flore

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|-----------|---|---|---|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | | | coordinateur de projet, maître d'œuvre | | 90 | semaine septembre 2009 F : fin 3ème semaine août 2010 | 90 | semaine Août 2010 F : fin 3ème semaine août 2010 | 90 | semaine Mai 2011 F : fin 3ème semaine Mai 2011 | |
| | Faire le devis | Maître d'œuvre | | | | | | | | | |
| | Lancer les TDR | Président de l'association Daara du département de Pikine | Secrétaire général et adjoint | Fourniture de bureau | 90 | 2ème semaine octobre 2009 F : fin 2ème semaine octobre 2009 | 90 | 2ème semaine septembre 2010 F : fin 2ème semaine septembre 2010 | 90 | 2ème semaine de juin 2011 F : fin 2ème semaine de juin 2011 | |
| | Mise en place de la commission de dépouillement | Président du comité de dépouillement | | | | | | | | | |
| | Faire le dépouillement | Maître d'œuvre | Président de l'ADDP, coordinateur projet, entreprise | Machine, fourniture de bureau | | | | | | | |
| | Mettre en place un contrat entre l'association des Daara du département de Pikine et l'entreprise | L'entrepreneur | | | | | | | | | |
| | Constuire les espaces | Président de l'association des Daara du | Maître d'œuvre, comité de suivi du chantier, plan, entreprise | | | | | | | | |
| | Faire le suivi des chantiers | | | | | | | | | | |

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de
Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|--|--|---|--|------------------------|--|---|--|--|--|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | | département de Pikine | | | 48889 | semaine de novembre 2009 | 48889 | semaine d'octobre 2010 | 48889 | début 2 ^{ème} semaine juillet 2011 | |
| | Règlement du fournisseur | | Président de l'ADDP, coordinateur projet, entreprise | | 48889 | début 3 ^{ème} semaine de novembre 2009 | 48889 | début 2 ^{ème} semaine d'octobre 2010 | 48889 | | |
| | | trésorier | | | | | | | | | |
| | Rencontre avec le district sanitaire de Mbao | | Comité de gestion, coordinateur régional, district | | 50 | début 4 ^{ème} semaine de septembre 2009 | 50 | début 4 ^{ème} semaine d'Août 2010 | 50 | début 4 ^{ème} semaine de mai 2011 | |
| | Recensement de Daara bénéficiaires | Président de l'association des Daara du département de Pikine | | | | D : début 4 ^{ème} semaine de septembre 2009 F : fin 4 ^{ème} semaine de septembre | | D : début 4 ^{ème} semaine d'Août 2010 F : fin 4 ^{ème} semaine d'Août 2010 | | D : début 4 ^{ème} semaine de mai 2011 F : fin 4 ^{ème} semaine de mai 2011 | |
| A.2.4.5: Mise en place d'un système de santé | | | Secrétaire général de Demnigalem | | | | | | | | |

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/ 09/2009 | | Année2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/ 09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/ 09/2011 | | Observations |
|---|--|-------------------------------------|---|-------------------------------|---|--|--|---|---|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | | | | | 2009 | | | | | | |
| | Mise en place d'un protocole entre le district et l'association des Daara du département de Pikine | | équipe de Plan au rattachée au projet, district | Carnet de santé | 1315 | D : début 4 ^{ème} semaine de septembre 2009 | 1315 | D : début 4 ^{ème} semaine d'août 2010 | 1315 | D : début 4 ^{ème} semaine de mai 2011 | |
| | Attribuer au district le financement des visites médicales | Trésorier de l'ADDP | Comité de gestion, district | | | début de la 1 ^{ère} semaine d'octobre 2009 | | début de la 1 ^{ère} semaine de septembre 2010 | | début 1 ^{ère} semaine de juin 2011 | |
| | Ecrire et envoyer les invitations | Secrétaire général de l'association | Comité de gestion | Machine, fourniture de bureau | 20 | 4 ^{ème} semaine de juillet 2009 | 20 | 4 ^{ème} semaine d'août 2010 | 20 | 4 ^{ème} semaine de juin 2011 | |
| A.2.4.6: rencontre de l'association des Daara du département de Pikine avec les partenaires | Organiser la rencontre | président | Comité de gestion et équipe plan du projet | Salle, accessoires | 2933 | 1 ^{ère} et 3 ^{ème} semaine d'août 2009 | 2933 | 1 ^{ère} et 3 ^{ème} semaine septembre 2010 | 2933 | 1 ^{ère} semaine de juillet 2011 et 1 ^{ère} semaine d'août 2011 | |
| A.2.4.7: rencontre trimestrielle de l'association des Daara du département de Pikine | Ecrire et envoyer les invitations | Secrétaire général de l'association | Comité de gestion | Machine, fourniture de bureau | 20 | Fin 3 ^{ème} semaine d'août 2009 | 20 | Fin 3 ^{ème} semaine septembre 2010 | 20 | Fin 4 ^{ème} semaine d'août 2011 | |
| | Organiser la rencontre | président | Comité de gestion | Salle, | 1632 | Fin 4 ^{ème} | 1632 | Fin 4 ^{ème} | 1632 | fin 1 ^{ère} | |

Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cessag ; Natalie Fiore

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|--|---|-------------------------------|--------------------------|------------------------|--|--|--|--|--|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | | | et équipe plan du projet | accessoires | | semaine d'Août 2009 | | semaine septembre 2010 | | semaine septembre 2011 | |
| | | | | | | | 267 | | | | |
| A.2.4.8: mettre en place et rendre fonctionnelle les comités locaux de suivi dans les régions | Atelier de sélection des membres des comités locaux | | | | | | | | | | |
| | Définir le matériel à acheter | Coordinateur de projet | | | | D : début 2 ^{ème} semaine de septembre 2009 | | D : début 2 ^{ème} semaine d'août 2010 | | D : début 2 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Confectionner des TDR | | | | | | | | | | |
| | Lancer les TDR | | | | | | | | | | |
| | Mettre en place le comité de dépouillement | Coordinateur de projet Pikine | | | | F : fin 2 ^{ème} semaine de septembre 2009 | | F : fin 2 ^{ème} semaine d'août 2010 | | F : fin 2 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| A.2.4.9: fourniture de kits scolaires aux enfants vulnérables (enfants de famille en difficulté) | Faire le dépouillement | Coordinateur de projet Pikine | | | | | | | | | |
| | | | OCB | | | D : début 3 ^{ème} semaine septembre | | D : début 3 ^{ème} semaine d'août | | D : début 3 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|--|--|-------------------------------|---|------------------------|--|---|--|--|--|--|---|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | Envoi bon de commande | | | | 20 | 2009 F : fin 3 ^{ème} semaine septembre 2009 | 20 | 2010 F : fin 3 ^{ème} semaine d'août 2010 | 20 | F : fin 3 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Réception du matériel | Coordinateur de projet Pikine | | | | D : début 4 ^{ème} semaine septembre 2009 | | D : début 4 ^{ème} semaine d'août 2010 | | D : début 4 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Paiement fournisseur | plan | | transport | 15000 | F : fin 4 ^{ème} semaine septembre 2009 | 15000 | F : fin 4 ^{ème} semaine d'août 2010 | 15000 | F : fin 4 ^{ème} semaine de Mai 2011 | |
| | Organisation d'un forum de distribution de paquets de services de qualité pour les structures et les enfants vulnérables | OCB, Plan | | | | | | | | | |
| A.2.4.10: journée de cross pour enfants Talibés des Daara | Soirée récréative au Magic Land de Dakar | | | | | | 1476 | 4 ^{ème} semaine d'avril 2010 | 1476 | 4 ^{ème} semaine d'avril 2011 | |
| A.2.4.11: Identification des circuits de déplacement des enfants des régions du PAEM ciblés vers Dakar et mobiliser les acteurs locaux pour leur offrir une éducation de base de qualité | Identification des circuits de déplacement des enfants des régions du PAEM ciblés vers Dakar | Coordinateur régional | Plan, OCB, Maître d'école coranique, Tabiliés | | | | | | | | D : début 1 ^{ère} semaine Septembre 2011 F : fin 3 ^{ème} semaine |

Mémoire de fin d'étude de 3 cycle en DESS/GP 9^{ème} Promotion Cesag ; Natalie Flore

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/ 09/2009 | | Année2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/ 09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/ 09/2011 | | Observations |
|--|--|-----------------------|---|------------------------|---|---------|--|---------|---|---------|--|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| au niveau local | | | | | | | | | | | |
| | mobilisation des acteurs locaux pour offrir une éducation de base de qualité au niveau local | Coordinateur régional | Plan, OCB, Maître d'école coranique, Tabiliés | | | | | | | | septembre 2011 fin 4 ^{ème} septembre 2011 |
| A.2.4.12: Appui des éducateurs volontaires déjà sur le terrain activités | | Coordinateur régional | Plan, IA | | 29647 | | | | | 43755 | D : mensualité fin octobre 2011 F : mensualité fin juin 2012 |
| 3.1.1. Mener une campagne médiatique de sensibilisation des acteurs pour l'application des lois et le respect des conventions protégeant les enfants vulnérables | Affichage d'image pour sensibilisation | Coordinateur régional | Directeur de projet USAID/projet éducation de base, USAID, Ministères de la famille, de la justice, des affaires étrangères, de la communication, Equipes CEV | | 294 | | | | | 294 | D : mensualité fin décembre 2010 F : mensualité fin juin 2011 Début 3 ^{ème} semaine du mois de juin |

Contribution à l'amélioration du système de planification appliqué au projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables de Plan/USAID

| Activités | Tâches | responsables | Parties prenantes | Ressources Matérielles | Année 1 : 1 ^{er} /10/2008 au 30/09/2009 | | Année 2 : 1 ^{er} /10/2009 au 30/09/2010 | | Année 3 : 1 ^{er} /10/2010 au 30/09/2011 | | Observations |
|--------------|---|------------------------|---|------------------------|--|--|--|---------------|--|--|--------------|
| | | | | | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | Ressources Financières | Période | |
| | Publicité pour sensibilisation à la radio | Coordinateur de projet | | | 1569 | 2 ^{ème} semaine de juillet 2009 | | | 1569 | 2 ^{ème} semaine de juillet | |
| | Interview trimestrielle | Coordinateur de projet | | | | | 490 | 490 | | 1 ^{ère} semaine de chaque trimestre 2 ^{ème} semaine de juin | |
| | Médiatisation accrue de la journée de protection de l'enfant en insistant sur la chance d'avoir une éducation | Coordinateur de projet | Directeur de projet USAID/EEDB, USAID, Ministères de la famille, de la justice, des affaires étrangères, de la communication, Equipes CEV | | | | | 392 | 392 | 1 ^{ère} semaine d'Avril et de septembre 2010 | |
| | Reportage télévisé bimestrielle sur les enfants vulnérables. | Coordinateur de projet | | | | | | | | | |
| Total | | | | | 103219 | | 163178 | 176966 | | | |

3.4.3. Diagnostic du système Actuel

Le diagnostic du système actuel est effectué d'une part selon l'analyse des différentes dimensions du système de planification. Cette analyse présente les forces et les faiblesses de ces dimensions et d'autre part selon le suivi qui présente l'état d'avancement global du projet.

3.4.3.1. Analyse sur les différentes dimensions du système de planification

Cette analyse se fera en termes d'activités, de parties prenantes, de ressources matérielles, de ressources financières et de calendrier de programmation.

- **Analyse en termes d'activités**

Plusieurs activités ont été ciblées pour atteindre les résultats. Ces activités ont été découpées en tâches qui ont fait l'objet d'un ordonnancement. Des tâches préparatoires ont été mises en exergue et il est ressorti une certaine dépendance. On remarque que certaines activités se répètent chaque année au cours de la durée du projet : par exemple l'activité réhabilitation a été échelonnée tout au long du programme (chaque année) ; ceci au vu de la charge (temps nécessaire pour mener à bien la tâche).

Forces :

- L'adaptation des activités aux réalités socioculturelles
- Pertinence des cibles ;
- Présence du curriculum
- Diversité des types de structures de prise en charge ;
- Flexibilité de l'offre éducative ;
- Accès non contraignant pour les familles défavorisées
- Présence d'un dispositif de suivi
- L'adaptation des équipements et des supports didactiques au niveau des écoles, des centres de formation et des Daara.

Faiblesses :

- Grande diversité des activités ;

- Absence d'activités liées à la mise en place d'un plan de carrière pour les éducateurs volontaires

- **Analyses en termes de partie prenantes**

Pour chaque activité, les parties prenantes ont été identifiées. Ces dernières comprennent la communauté, la société civile, le secteur public et les partenaires au développement.

Forces :

- Implication importante des parties prenantes
- Synergie des différentes parties prenantes
- La présence des OCB qui faciliteraient la mise en œuvre du projet et sa réussite.

Faiblesses :

- L'implication insuffisante des familles des enfants talibés et autres enfants vulnérables,
- Implication insuffisante de l'inspection académique (représentant du ministère de l'éducation).

- **Analyses en termes de calendrier de programmation**

Durant les trois premières années du projet, le démarrage des activités a accusé un retard de six mois pour la première, trois mois pour la deuxième et deux mois pour la troisième année. Les activités programmées à l'année N ont permis aux élèves ou Daara d'étudier à l'année N+1

Force :

- Le calendrier de programmation offre la possibilité de travailler avec plusieurs maîtres d'œuvres avec les périodes d'exécution des tâches limitées.

Faiblesses :

- Non respect du calendrier de programmation dû à des retards répétitifs du démarrage des activités.
- Forte imbrication des activités à tel point que le retard accusé par une activité se répercute sur les autres activités

- **Analyse en termes de ressources**

L'analyse des ressources se fera en termes de force et de faiblesses.

Force :

- Meilleures allocations des ressources matérielles dans le projet

Faiblesses :

- Insuffisance du personnel de Plan chargé de diriger le projet
- Insuffisance de qualification des personnels chargés de la gestion des activités des Daara,
- Décaissement tardif des fonds

3.4.3.2. *Analyse Sur le suivi*

Elle se fera selon l'état d'avancement global du projet

- L'analyse selon l'état d'avancement
 - **Calcul du pourcentage d'avancement en durée**

$$\begin{aligned} \text{Le pourcentage d'avancement en durée du projet} &= \frac{\text{Nombre années effectuées}}{\text{La durée totale du projet}} \\ &= 3/5 \text{ qui représente } 60\% \end{aligned}$$

- **Calcul du pourcentage d'avancement technique**

Ce pourcentage est déterminé par la quote part du produit de l'activité qui a été réalisé à la date du point d'avancement.

$$\begin{aligned} \text{Le pourcentage d'avancement technique pour Daara} &= \frac{\text{Total de l'activité sélectionné}}{\text{Total de l'activité sélectionné}} \end{aligned}$$

Total de l'activité à atteindre en fin du projet

Daara

$$\begin{aligned} \text{Total Daara sélectionnés} &= 10 + 11 + 11 \text{ (sélection des trois ans) [voir annexe 4]} \\ &= 32 \text{ Daara} \end{aligned}$$

Total Daara à atteindre en fin de projet = 40 Daara

Total Daara sélectionné

Le pourcentage d'avancement technique pour Daara = $\frac{\text{Total Daara sélectionné}}{\text{Total Daara à atteindre en fin du projet}}$

Total Daara à atteindre en fin du projet

$$= \frac{32}{40} \text{ qui représente } 80\%$$

Figure 10 : Les Talibés inscrits dans les Daara 6 à 12 ans

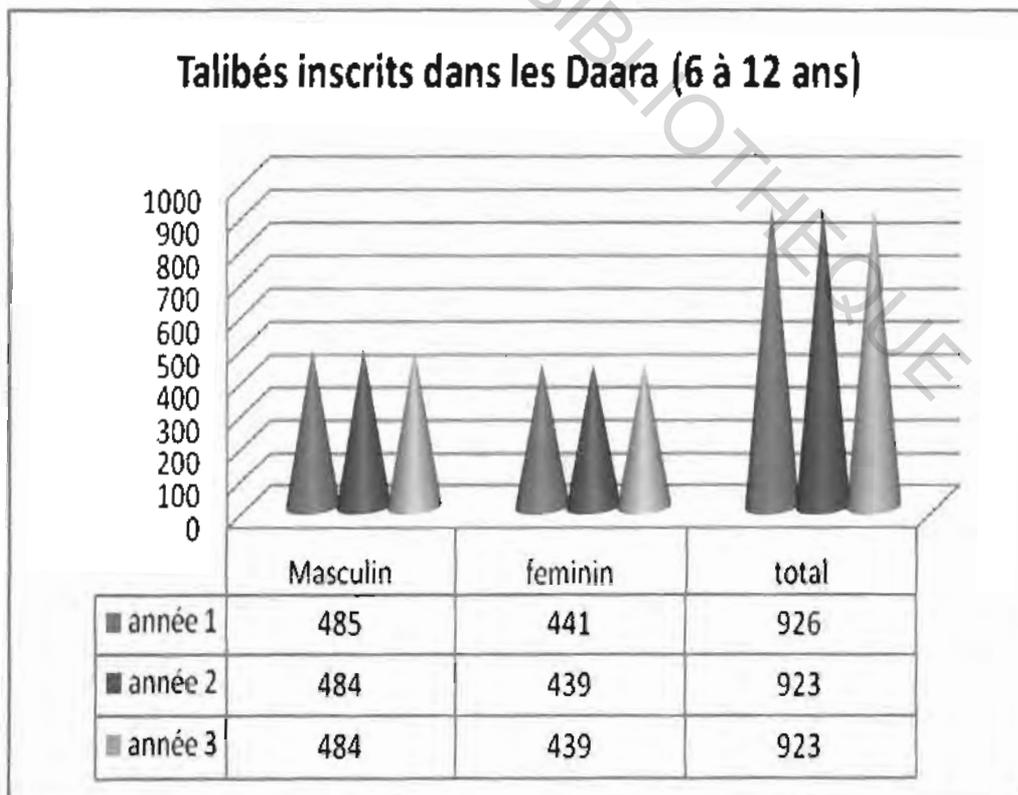
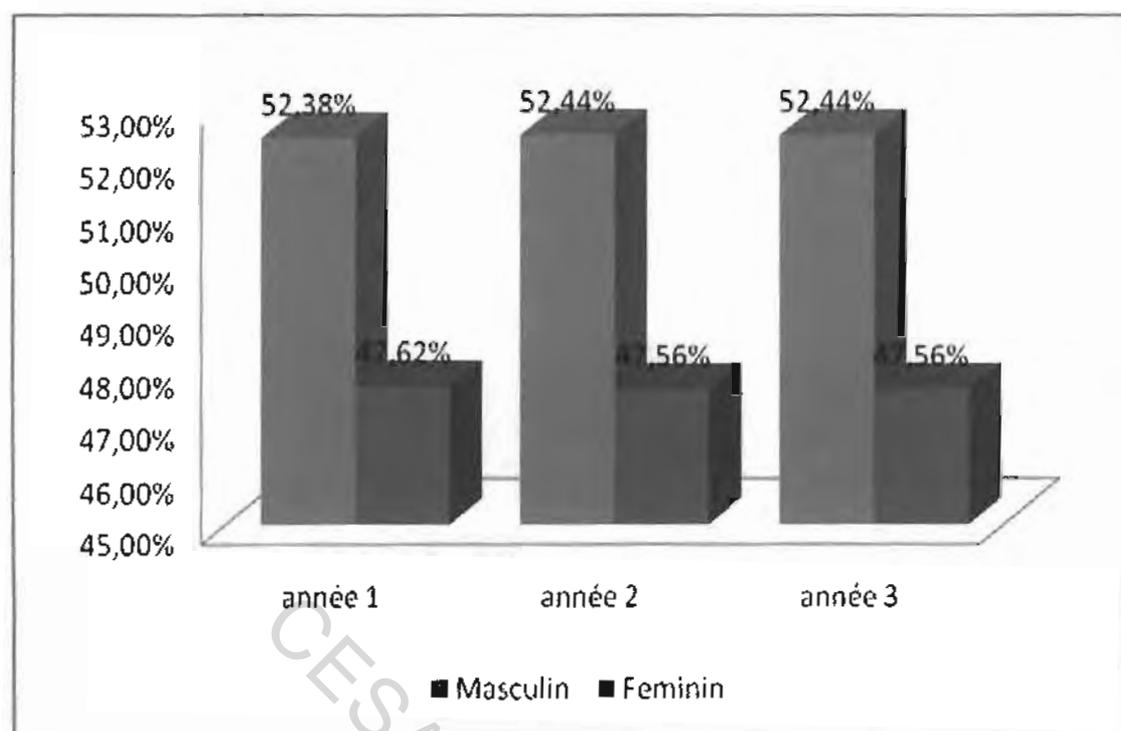
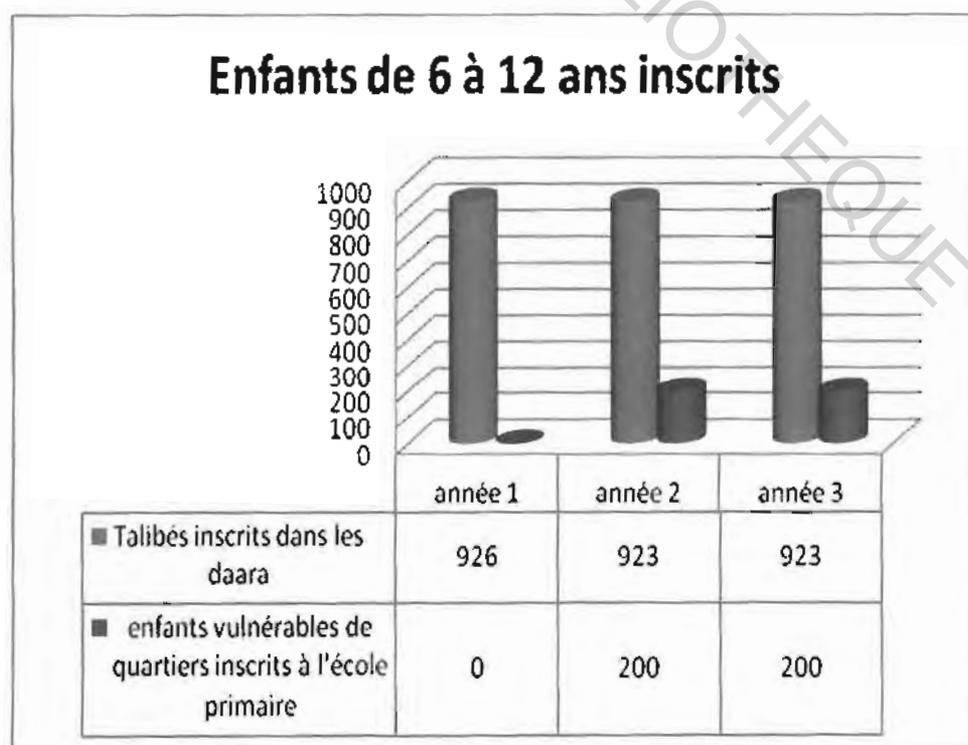


Figure 11 : Pourcentage des talibés filles de 6 à 12 ans inscrites dans les Daara par rapport aux garçons



Les Talibés inscrits dans les Daara 6 à 12 ans et les enfants vulnérables de quartiers 6 à 12 ans inscrits au primaire

Figure 12 : Enfants de 6 à 12 ans inscrits



Le démarrage tardif du projet à la première année dû à un retard de décaissement des fonds, n'a pas permis d'inscrire des enfants vulnérables de quartiers dans les écoles primaires, puisque le démarrage du projet initialement prévu pour le 1^{er} octobre 2008 à réellement débuté en avril 2009 et ce retard a entraîné aussi un retard dans la sélection de l'OCB (Organisation des communautés de base) ASCOTAL chargé de répertorier les enfants, les écoles primaires disposées à accueillir les enfants et des inscriptions de ces enfants dans les écoles primaires ; or une année scolaire débute en octobre et se termine en juin.

$$\begin{aligned} \text{Total enfants de 6 à 12 ans inscrits} &= [(926+923+923) + (200+200)] \quad \text{voir annexe 4} \\ &= 3172 \text{ enfants} \end{aligned}$$

Total enfants de 6 à 12 ans à atteindre en fin du projet = 4045 enfants

Total enfants de 6 à 12 ans inscrits

Le pourcentage d'avancement technique enfants (6-12) = _____

Total enfants de 6 à 12 ans à atteindre en fin du projet

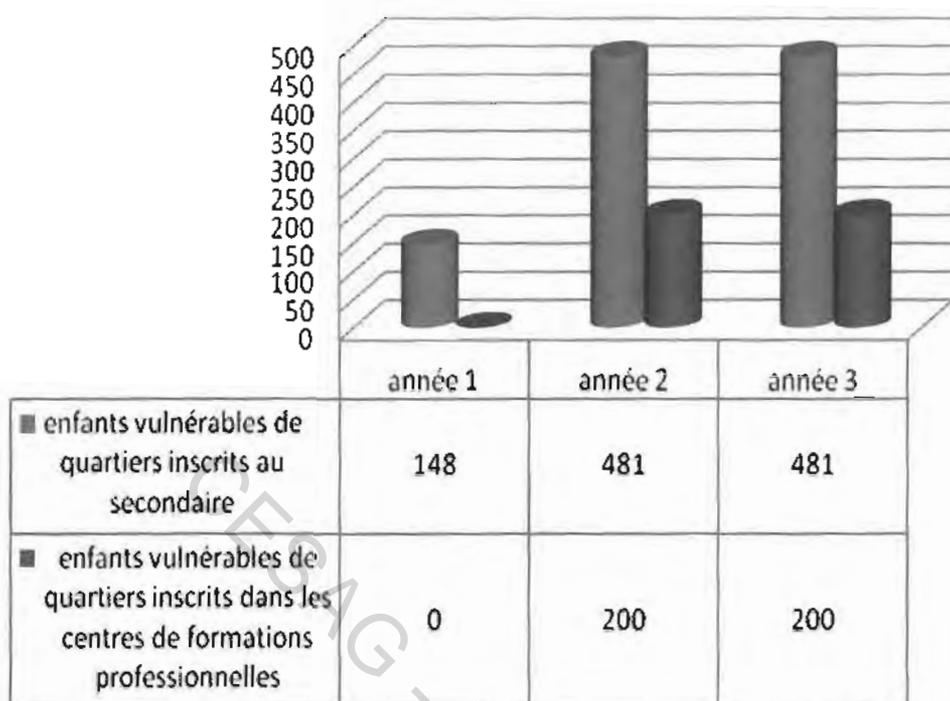
$$= 3172 / 4045 \text{ qui représente } 78\%$$

Les enfants vulnérables de quartiers 13 à 18 ans inscrits à la formation professionnelle et les enfants de la rue de 13 à 18 ans inscrits dans les centres de formation

Ces enfants vulnérables de quartiers et enfant de la rue sont aussi appelé jeunes de 13 à 18 ans.

Figure 13 : jeunes de 13 à 18 ans inscrits

jeunes de 13 à 18 ans inscrits



Concernant les enfants vulnérables de quartiers inscrits au secondaire, la première année du projet a été considérée comme année pilote dont l'activité a été testé sur un nombre restreint d'établissement secondaire avec un effectif d'enfants restreint. Et quant aux **enfants vulnérables de quartiers inscrits dans les centres de formations professionnelles**, Le démarrage tardif du projet à la première année dû à un retard de décaissement des fonds, n'a pas permis d'inscrire des enfants vulnérables de quartiers dans les centres de formations professionnelles, puisque le démarrage du projet initialement prévu pour le 1^{er} octobre 2008 à réellement débuté en Janvier 2009 et ce retard a entraîné aussi un retard dans la sélection de l'OCB (Organisation des communautés de base) ASCOTAL chargé de répertorier les jeunes, les centres de formations professionnelles et les inscriptions de ses jeunes dans les centres de formations professionnelles; or certains centre respecte le calendrier scolaire qui débute l'année en octobre et termine en juin.

Total jeunes de 13 à 18 ans inscrits = [(148+481+481) + (200+200)] voir annexe 4

= 1510 jeunes

Total jeunes de 13 à 18 ans à atteindre en fin du projet = 2000 jeunes

Total jeunes de 13 à 18 ans inscrits

Le pourcentage d'avancement technique jeunes (13-18) = _____

Total jeunes de 13 à 18 ans à atteindre en fin du projet

= 1510 /2000 qui représente 76%

Figure 14 : Evolution des réalisations du projet

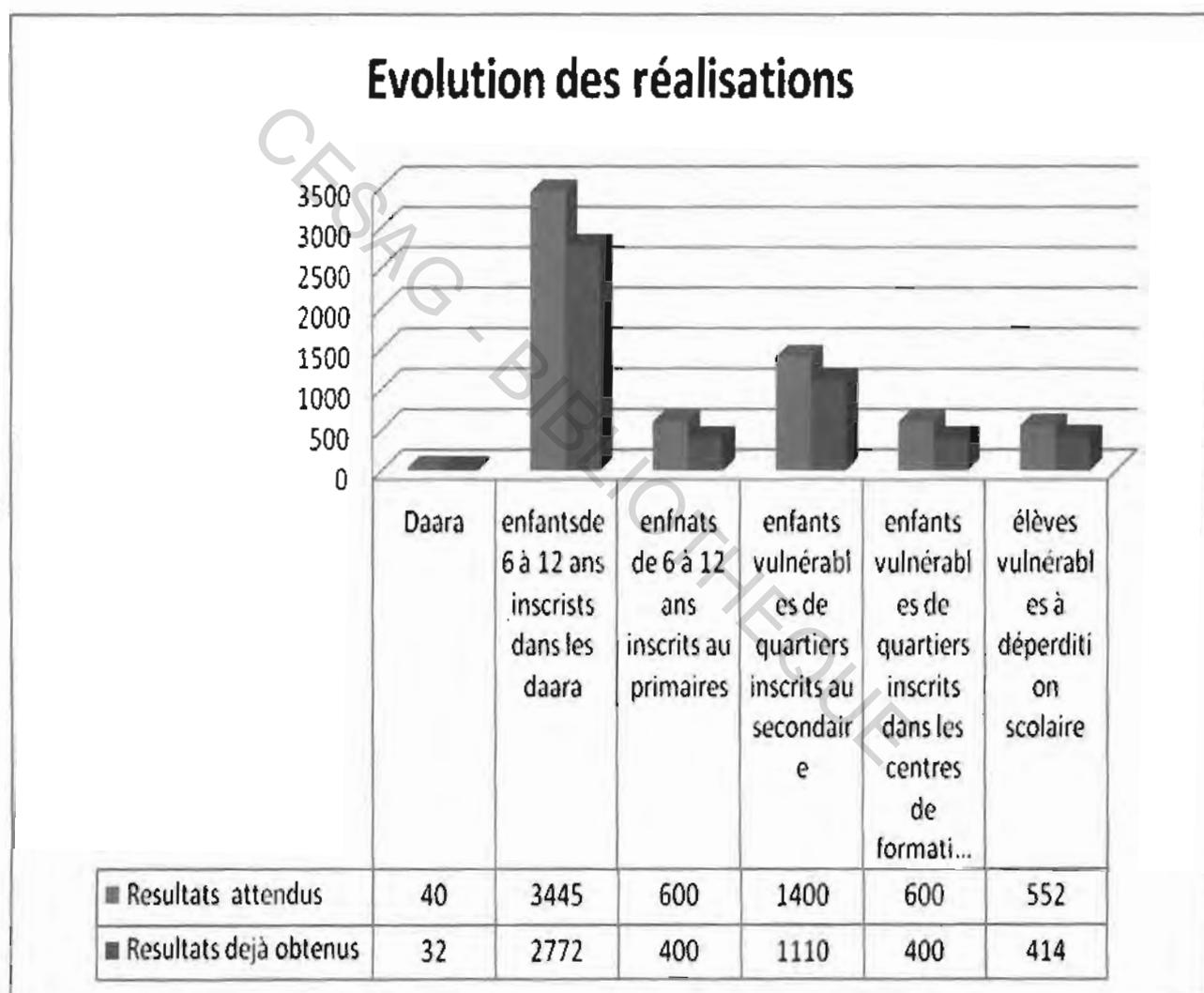
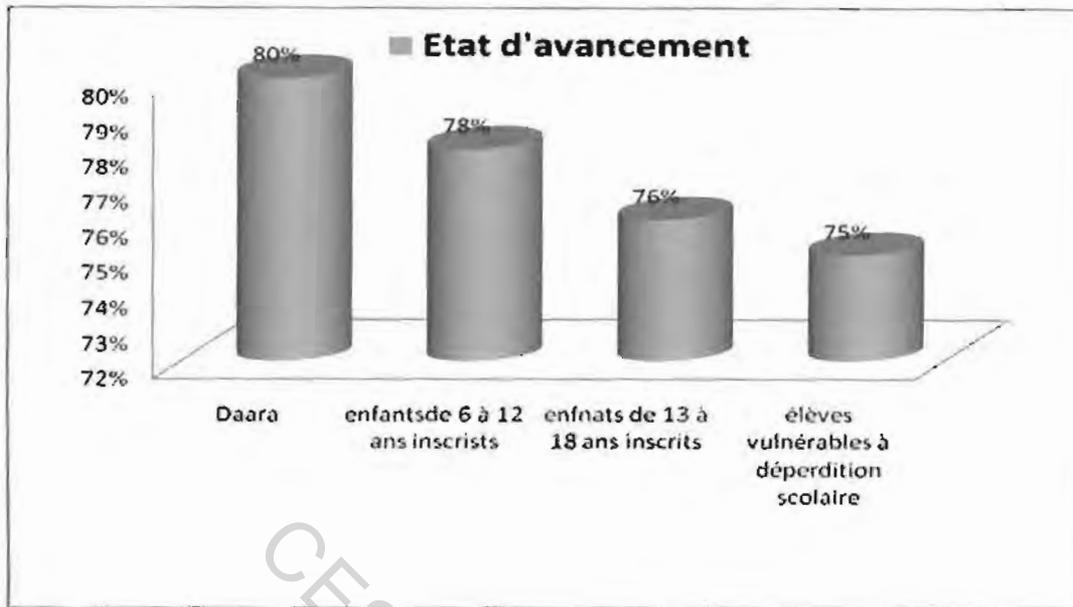


Figure 15 : Représentation graphique de l'état d'avancement des activités du projet



Selon l'analyse générale d'avancement des travaux, l'on constate que les réalisations par activité ou par groupe d'activités sont largement supérieures à 60% qui représente l'état d'avancement du projet en durée.

En dépit des faiblesses soulignées précédemment notamment le non respect du planning, l'expérience de l'ONG Plan, l'engagement massif des autres parties prenantes et un bon suivi du Comité régional de suivi (CRS) [voir annexe 5] ont permis au projet de réaliser un bon état d'avancement général des activités du projet.

3.4.3.3. Synthèse de l'analyse

Ce système est analysé selon les différentes dimensions de la planification telles que les activités, les parties prenantes le calendrier de programmation et les ressources. Il présente des forces à différentes dimensions comme la pertinence des cibles, la présence du curriculum, la diversité des types de structures de prise en charge, la flexibilité de l'offre éducative, la meilleure allocation des ressources matérielles, etc. mais pourrait être encore meilleur en cas d'implication un peu plus large du ministère de l'éducation dans ce projet d'éducation. De même si le décaissement annuel des fonds était réalisé dans les délais afin de permettre le déroulement des activités selon le planning effectué lors de la planification des activités. On constate qu'un retard d'une activité peut avoir des répercussions sur les autres activités.

CHAPITRE 4: RECOMMANDATIONS

4.1. Recommandations

Les recommandations qui accompagnent ce système sont faites selon des différentes dimensions de la planification.

4.1.1. Recommandations en terme d'activités

- Introduire un système de cantine scolaire dans les Daara afin d'occasionner une influence positive sur la qualité de l'encadrement ;
- La connexion des enfants Tabilés à internet pour faciliter la communication avec le monde extérieur ;
- Mise en place des activités permettant un plan de carrière pour les éducateurs volontaires. Par exemple de Promouvoir la formation et l'insertion des éducateurs volontaires dans le circuit normal de l'enseignement ;
- La prise en compte de la question genre pour le respect de l'équité dans l'éducation.
- Mettre en place une formule de normalisation des Daara pour l'essentiel des activités de constructions ;
- Plaidoyer pour freiner la création des Daara et la règlementation de la situation des Daara existants ;
- Atelier de sensibilisation des parents d'enfants de la rue afin de les apprendre à vivre avec ces nouvelles personnes que sont devenus leurs enfants ;
- accompagner dans la création des petits projets des parents d'enfants de la rue ;
- Faire une étude sur les enfants vulnérables sortants des centres de formation et des écoles afin de déterminer le taux d'insertion dans la vie professionnelle.

4.1.2. Recommandations en terme de parties prenantes

- Développer une politique de durabilité du projet en sensibilisant l'état, les opérateurs privés à une future poursuite du projet et en créant un fond d'appui pour subventionner le projet après sa période d'achèvement ;
- promouvoir de la participation de tous les acteurs (éducateurs volontaires, mes Maîtres d'écoles coraniques, les encadreurs et les communautés) à la gestion pédagogique des écoles ;

4.1.3. Recommandations en terme de calendrier de programmation

- Anticiper dans la demande des fonds afin d'éviter d'éventuel retard dans la mise en œuvre des activités planifiées annuellement, par exemple 4 mois à l'avance.

4.1.4. Recommandations en terme de ressources

- Faire un recrutement des inspecteurs de l'éducation pour le suivi des éducateurs volontaires dans les Daara
- Former ces inspecteurs de l'éducation pour une adaptation au modèle éducation des Daara
- Préparer les maîtres d'écoles coraniques à devenir des véritables "manager" d'école.
- Elargir les responsabilités de l'état dans le projet. Par exemple considérer le ministère de l'éducation comme un maître d'œuvre et lui attribuer la responsabilité des tâches directement liés à l'éducation.
- Développer des compétences des personnels d'enseignement et d'encadrement pédagogique;
- Organiser les séances de recyclage des éducateurs volontaires ;
- Développer les politiques permettant le décaissement rapide des fonds par le bailleur afin de respecter la planification des activités.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif général de notre étude était de contribution à l'amélioration du système de planification appliqué à l'**Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables**.

Cet objectif général a débouché sur les objectifs spécifiques suivants :

- Présenter le système de planification du projet,
- Analyser le dit système,
- Apporter des recommandations.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons d'abord procédé à une recherche documentaire. Elle nous a permis de cerner les concepts de bases.

Nous avons ensuite effectué l'exercice de collecte de données et l'analyse de ces données.

A la lumière de cette étude, nous constatons que ce système est analysé selon les différentes dimensions de la planification telles que les activités, les parties prenantes le calendrier de programmation et les ressources. Il présente des forces à différentes dimensions comme la pertinence des cibles, la présence du curriculum, la diversité des types de structures de prise en charge, la flexibilité de l'offre éducative, la meilleure allocation des ressources matérielles, etc. mais pourrait être encore meilleur en cas d'implication un peu plus large du ministère de l'éducation dans ce projet d'éducation. De même si le décaissement annuel des fonds était réalisé dans les délais afin de permettre le déroulement des activités selon le planning effectué lors de la planification des activités. On constate qu'un retard d'une activité peut avoir des répercussions sur les autres activités. En impliquant d'avantage l'état (ministère de l'éducation) qui est un acteur privilégié en matière de programme éducatif, cela facilite un plan de carrière pour les éducateurs volontaires.

Cette étude aura contribué à améliorer d'un système de planification du projet à travers des observations, des analyses (qualitative et quantitatives) et des recommandations.

Et elle enrichira la littérature sur les systèmes de planification des projets.

BIBLIOGRAPHIE

- Amadou TRAORE : codex gestion des projets DESS/GP -2009
- COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNE, 1993 – *Gestion du Cycle de Projet ; Approche Intégrée et cadre logique* – Manuel No.1, Unité évaluation de l'Office de Coopération Européenne, Bruxelles.
- COMMISSION EUROPEENNE, 2001 – *Manuel Gestion du Cycle de Projet* – Manuel No.2 Unité Evaluation de l'Office de Coopération Européenne, Bruxelles
- COMMISSION EUROPEENNE, 2001 – *Manuel Gestion du Cycle de Projet : Guide récapitulatif des formateurs* – Version I.1., Unité Evaluation de l'Office de Coopération Européenne, Bruxelles.
- Document présentation de Plan
- DSE/ COMIT: Cours de gestion des projets de développement
- GASPER D., 1999 – *Gestion du cycle de projet : carences et aléas du cadre logique* – Le Courrier N°173, Institute of social studies (I.S.S), La Hayes
- Gestion de projet de développement (Dr. Jochen Lohmeier, COMIT)
- GITTINGER J.P., 1985 – *Analyse Economique des Projets Agricoles* – 2e Edition, Economica, Paris
- Guide méthodologique du travail en commun- le Diagramme PERT
- HAMMANI L., 1997 – *Le diagnostic pour l'élaboration de Programme de développement locale et régional*
- M. Boubacar AW codex : DESS/GP planification budgétisation 2010
- MADERS, Henri-Pierre ; CLET, Etienne ; *Pratiquer la conduite de projet*, Editions d'organisation : 2005
- Proposal- document de base du projet
- Rapport d'activité annuelle
- Rapport Forum mondial sur l'éducation (26-28 avril 2000, Dakar, Sénégal)
- Site de Plan
- Site USAID
- wiki gestion de projet diagramme de GANTT

WEBOGRAPHIE

- <http://www.lasalle2.org/44gc/english/docs/003-ROBINSON%28FR%29.pdf>: Quels sont les objectifs du Millénaire pour le développement ? Mme. Mary Robinson
- http://www.unicef.org/french/education/index_bigpicture.html
- http://www.unesco.org/new/fr/education/themes/leading-the-international-agenda/efareport/single-view/news/financial_crisis_threatens_to_set_back_education_worldwide_unesco_report_warns-2/
- http://www.memoireonline.com/08/09/2623/m_Projet-de-developpement-communautaire-en-Hati--Methodologie-danalyse-des-besoins-locaux11.html
(Daniel, 2003 : p.1)
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Programme_%28gestion_de_projet%29
- <http://phylog.perso.neuf.fr/plan.html>
- http://www.baobab-ct.org/manuals/plan_fr_manual.pdf
- <http://fr.allafrica.com/westafrica/>

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien semi-dirigé avec les acteurs de Plan responsables du projet Accroissement des opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables

En vue de :

1- recueillir leurs opinions sur le fonctionnement du projet, notamment sur système de planification utilisé

2- Discuter de l'état d'avancement du projet

THEME 1: système de planification appliqué au projet

1- comment le système de planification fonctionne-t-il de manière générale?

2- D'après vous, comment a été organisée la planification?

3- A-t-elle été Participative avec l'implication des parties prenantes ?

- Si non pourquoi ?

- Si oui, quelles ont été ces parties prenantes ?

4- Quels sont les systèmes d'information impliqués au système de planification?

5- Quels sont les parties prenantes impliquées au système de planification ?

| Parties prenantes impliquées au projet | Parties prenantes impliquées au système de planification |
|--|--|
| | |

6- Quel est le rôle de chaque partie prenante impliqué dans le système de planification?

| Parties prenantes impliquées au système de planification | Rôles |
|--|-------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

8- Quelle est la structure décisionnelle ?

9- Quels types de décisions par exemple? Révisions du planning général ?

10- Quelle est la structure qui l'organise ?

11 - d'Après vous quels sont les avantages et inconvénients de ce système de planification ?

| Avantages du système | Inconvénients du système |
|----------------------|--------------------------|
| | |

12- Ce système de planification est-il favorable au projet ?

- Si non pourquoi ?

- Si oui pourquoi ?

THEME II: Etat d'avancement du projet

1- Quel est l'état d'avancement du projet de manière générale?

2- Quel est l'état d'avancement par activité ?

| Activités | Etats d'avancement |
|-----------|--------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

3- Quelles sont les difficultés majeures annuelles rencontrées Par rapport pendant l'exécution des activités ?

| Activités | Difficultés | | |
|-----------|-------------|---------|---------|
| | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

4- Quelle est votre plus grande crainte pour le projet ?

Annexe 2 : suivi financier

Projet Nbre: SB634-Increase access to quality educational opportunities for vulnerable children

ODN: SB015

Period of Project: October 1, 2008 - November 30, 2008

| Senegal Increased access to quality educational opportunities for vulnerable children USAID Core | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|---------------------|----------|----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|----------|----------|----------|-------------------|------------------|
| SN | Budget Categories | Budget Amount Yt 15 | oct-08 | nov-08 | dec-08 | jan-09 | feb-09 | mar-09 | avr-09 | mai-09 | jun-09 | juil-09 | août-09 | sept-09 | Total Expenditure | Remaining Amount |
| 1 | Personnel | 419622 | | | 0 | 567 | 420 | 388 | 710 | 789 | 1087 | 0 | 0 | 0 | 39626 | 380000 |
| 2 | Consultant Costs | 15375 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15375 |
| 3 | Travel | 10559 | | | 47 | 92 | 70 | 0 | 165 | 33 | 202 | 0 | 0 | 0 | 3678 | 10191 |
| 4 | Other direct costs & Supplies | 28930 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 45 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 28900 |
| 5 | Perf. & Utilities | 0 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Training workshops, meetings | 24027 | | | -0 | 0 | 0 | 0 | 82 | 57 | 493 | 0 | 0 | 0 | 580 | 23447 |
| 7 | Equipment | 8000 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 7208 | 0 | 131 | 0 | 0 | 0 | 7327 | 673 |
| 8 | Managed Subrecipients & Grants | 161105 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 161105 |
| | Total Direct Costs | 1311312 | 0 | 0 | 47 | 6176 | 4310 | 3888 | 8026 | 9122 | 18246 | 0 | 0 | 0 | 122474 | 1188838 |

| Senegal Increased access to quality educational opportunities for vulnerable children - FLAN Match | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|----------|----------|-------------------|------------------|
| SN | Budget Categories | | oct-08 | nov-08 | dec-08 | jan-09 | feb-09 | mar-09 | avr-09 | mai-09 | jun-09 | juil-09 | août-09 | sept-09 | Total Expenditure | Remaining Amount |
| 1 | Personnel | 114131 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 114131 |
| 2 | Consultant Costs | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| 3 | Travel | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| 4 | Other direct costs & Supplies | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| 5 | Perf. & Utilities | 33792 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 33792 |
| 6 | Training workshops, meetings | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| 7 | Equipment | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| 8 | Managed Subrecipients & Grants | 212181 | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 240 | 0 | 0 | 0 | 240 | 209781 |
| | Total Direct Costs | 360104 | 0 | 240 | 0 | 0 | 0 | 240 | 357664 |

Summary of expenditure update:

| SN | Budget Categories | USAID Core | FLAN Match | Total |
|----|--------------------------------|---------------|------------|---------------|
| 1 | Personnel | 39626 | 0 | 39626 |
| 2 | Consultant Costs | 0 | | 0 |
| 3 | Travel | 3678 | | 3678 |
| 4 | Other direct costs & Supplies | 30 | | 30 |
| 5 | Perf. & Utilities | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Training workshops, meetings | 580 | | 580 |
| 7 | Equipment | 7327 | | 7327 |
| 8 | Managed Subrecipients & Grants | 0 | 240 | 240 |
| | TOTAL | 122474 | 240 | 124914 |

Annexe 3 : Effectifs attendus par le projet

| <i>Désignation</i> | <i>effectifs</i> |
|--|------------------|
| <i>Daara</i> | 40 |
| <i>Enfants de 6 à 12 ans inscrits dans les Daara</i> | 3445 |
| <i>Enfants de 6 à 12 ans inscrits dans les écoles primaires</i> | 600 |
| <i>Enfants vulnérables de 13 à 18 ans inscrits dans les établissements secondaires</i> | 1400 |
| <i>Enfants Vulnérables de 13 à 18 ans inscrits dans les centres de formations professionnelles</i> | 600 |
| <i>Elèves vulnérables à déperdition scolaire (EVDS)</i> | 552 |

Annexe 4 : Résultats annuels attend par le projet

| <i>Désignation</i> | <i>Effectifs</i> | | | | |
|--|------------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|
| | <i>Année 1</i> | <i>Année 2</i> | <i>Année 3</i> | <i>Année 4</i> | <i>Année 5</i> |
| <i>Daara</i> | 10 | 11 | 11 | 8 | <i>Suivi du projet</i> |
| <i>Enfants de 6 à 12 ans inscrits dans les Daara</i> | 926 | 923 | 923 | 673 | |
| <i>Enfants de 6 à 12 ans inscrits dans les écoles primaires</i> | 100 | 100 | 200 | 200 | |
| <i>Enfants vulnérables de 13 à 18 ans inscrits dans les établissements secondaires</i> | 148 | 481 | 481 | 290 | |
| <i>Enfants Vulnérables de 13 à 18 ans inscrits dans les centres de formations professionnelles</i> | 100 | 100 | 200 | 200 | |
| <i>Elèves vulnérables à déperdition scolaire (EVDS)</i> | 138 | 138 | 138 | 138 | |

Annexe 5 : Fiches de suivi, des membres de l'Association des Maîtres d'écoles coraniques actifs aux activités du projet.

USAID | Croissance d'opportunités d'accès à l'éducation pour les enfants vulnérables: Saisie nominative des participants aux FORMATIONS et autres ACTIVITÉS

N.B. L'utilisation de ce formulaire est **OBLIGATOIRE** dans le cas de formations des adultes, et RECOMMANDÉE pour la saisie de toute autre type d'activité du projet. Pour les activités non-formatives regroupant plus de 50 personnes, et pour les formations d'élevés exclusivement, le formulaire "NON-FORM" peut être utilisé. SVP envoyer les formulaires remplis à spraf@brti.org. Imprimer un exemplaire et y joindre la liste énumérée des participants.

COMPOSANTE: 1 - Enfants Vulnérables

TITRE DE L'ACTIVITÉ: Rencontre bimestrielle avec l'association des daxes du Département de Pkine

TYPE D'ACTIVITÉ: Centre Polyvalent Thiaryo

SITE D'ACCUEIL: 013 - Pkine

DÉPARTEMENT: 013 - Pkine

DATE DEBUT: 23 9 2010

DATE FIN:

Durée (Nbre de jours): 1

Heures par jour:

NOTE: Pour les personnes ayant le rôle de FORMATEUR, ANIMATEUR, ou SUPERVISEUR lors de l'activité, utiliser les types de participation se trouvant dans la série 97 à 98 "sp.1"

| ID | NOM | PRENOM(S) | NOM COMPLET DE LA STRUCTURE | FONCTION AU SEIN DE LA STRUCTURE | TYPE (code) | M/F | Jours PRES | DEPT / COMMUNE de provenance | code DEPT | TYPE DE PARTICIPANT (Sélectionner) |
|----|---------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------|-----|------------|------------------------------|-----------|------------------------------------|
| 1 | BA | EH Nedy Hamdou | | vice président | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 2 | GAYE | Kaba | | Président | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 3 | BA | Mouhammadou Abdoulaye | | Com.education | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 4 | TALL | Jabtyrou | | Membre | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 5 | MBENGUE | Amirals | | Membre | | F | | 013 - Pkine | 013 | |
| 6 | NDIAYE | Ouseynou | | Membre | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 7 | PENE | Alassane | | Président Com Education | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 8 | GUEYE | Pape Modou | | Treasorier | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 9 | THIAM | Berhane | | Com Sport et culture | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 10 | LEYE | Chelhe Badara | | Com Sport et culture | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 11 | KELLY | Merchier | | Membre | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 12 | NIASSE | Mouhammadou | | Membre | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 13 | MBAYE | Coune | | Comsocial | | F | | 013 - Pkine | 013 | |
| 14 | NDIAYE | Oumar | | Membre | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 15 | KEITA | Abdoulaye | | Com.suivi et contrôle | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 16 | DIAGNE | Elmine | | Secrétaire général | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 17 | TRAORE | Ongouina | | Secrétaire général adjoint | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 18 | FALL | Brahim | | Com.suivi et contrôle | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 19 | DIOUF | Babacar | | | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 20 | GAYE | Samba | | | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 21 | DIA | Mouhamad Lemine | | | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 22 | GUEYE | Mou | | Membre | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 23 | FAYE | Mamadou | | Treasorier Général Adjoint | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 24 | KANDE | Akou | | Membre | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 25 | LY | Saidou Lemine | | Membre | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 26 | CISS | Mamadou | | Com.suivi et contrôle | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 27 | KA | Birane | | Membre | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 28 | DIOP | Pape Sidy | | PUM | | M | | 013 - Pkine | 013 | |
| 29 | DIOP | Babacar | | COREG | | M | | 011 - DAKAR | 011 | |
| 30 | FONKUI | Natalie Flore | | Stagiaire Plan | | F | | 011 - DAKAR | 011 | |
| 31 | FAYE | Maria | | Assistante | | F | | 011 - DAKAR | 011 | |
| 32 | | | | | | | | | | |
| 33 | | | | | | | | | | |
| 34 | | | | | | | | | | |
| 35 | | | | | | | | | | |
| 36 | | | | | | | | | | |
| 37 | | | | | | | | | | |
| 38 | | | | | | | | | | |