



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

**Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats
au sein du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD-Côte d'Ivoire et
perspectives d'appropriation de la GAR par les OSC guinéennes.**

Présenté par

Amadou Sara DIALLO

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration-Gestion

Spécialité Management de Projets

**Sous la Direction de Pr. Gilles BERGERON, Professeur à l'Université de Québec
à Chicoutimi, Canada**

Le 27 Mars 2017

Devant le jury composé de :

Dr. Alioune DRAMÉ **Président**

*Directeur du Département Administration-Gestion,
Université Senghor, Alexandrie, Egypte*

Pr. Gilles BERGERON **Membre**

*Professeur à l'Université de Québec à Chicoutimi
(UQAC), Canada*

Pr. Shérif DELAWAR **Membre**

*Professeur à l'Académie Arabe des Sciences et des
technologies, Alexandrie, Egypte*

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, il est important pour moi d'adresser mes sincères remerciements et reconnaissances à l'endroit de tous ceux et toutes celles qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. A cet effet, je remercie tout particulièrement les personnes et les institutions ci-après :

Pr. Gilles BERGERON, Professeur à l'Université de Québec à Chicoutimi (UQAC) et Professeur associé à l'université Senghor d'Alexandrie pour son encadrement, ses conseils, ses orientations, ses lectures attentives qui ont permis la réalisation de cette étude. Malgré ses multiples occupations, il a été toujours disponible à me fournir des orientations.

Dr. Alioune DRAME, directeur du département Administration-Gestion de l'Université Senghor d'Alexandrie et son assistante **Mme Suzanne Youssef** pour leurs disponibilités et leurs soutiens sans faille.

Mme Danièle Bordeleau, ancienne directrice du département Administration-Gestion de l'Université Senghor pour son soutien pendant la recherche de stage.

M. Sékou BAMBA, Coordonnateur National du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD-Côte d'Ivoire et tout son personnel pour le soutien, l'appui et la disponibilité pendant la période d'enquête de terrain (stage de mise en situation professionnelle).

Toute ma famille sans exception pour les multiples soutiens et les prières pour la réussite de cette formation. Merci à tous et à toutes.

A la direction de l'**ONG Plan International Guinée** pour le soutien et la recommandation lors de mes démarches pour l'obtention de la bourse de l'Université Senghor. Je remercie particulièrement **M. Mohamed Habib DIALLO** pour son soutien.

Université Senghor d'Alexandrie à travers ses efforts fournis pour la réussite de cette formation. Que tout son personnel trouve ici mes sincères reconnaissances.

A l'ensemble des Professeurs intervenant à l'Université Senghor pour leurs enseignements, leurs orientations et leurs documentations. Particulièrement à **Pr. Thierno DIALLO** pour son cours des méthodes de recherche et d'intervention qui a été d'un appui inestimable à l'aboutissement de ce mémoire. Aussi, à **M. André Delchef** et **M. FOFANA Issouf** pour leurs conseils et orientations.

A l'ensemble des étudiants de la 15eme promotion de l'Université Senghor d'Alexandrie et particulièrement à ceux du département Administration- Gestion pour la bonne collaboration.

Enfin, mes sincères remerciements vont également à l'endroit de toutes les personnes qui ont répondu à mes entretiens lors de la période d'enquête de terrain.

DIALLO Amadou Sara

DEDICACE

Ce mémoire est dédié à :

Toute ma famille et particulièrement à :

Mon défunt père, décédé en mars 2012,

Ma maman,

Mes frères et sœurs,

Mes cousins et cousines,

Mes tantes et oncles.

A toutes mes connaissances et tous mes amis.

RESUME

Le présent document porte sur une étude de cas réalisée dans le cadre du master en développement, spécialité Management de Projets de l'Université Senghor d'Alexandrie en Égypte. Elle se focalise sur la contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du programme d'appui à la gouvernance (PAG) du PNUD Côte d'Ivoire.

Son objectif général est de faire un diagnostic du système de suivi-évaluation du PAG du PNUD-Côte d'Ivoire et par la suite faire des propositions pour son amélioration.

Elle a été réalisée durant le stage de mise en situation professionnelle au sein du programme d'appui à la gouvernance sous la supervision conjointe de notre maitre stage et du directeur de mémoire.

Sur la base d'une méthodologie de recherche basée principalement sur l'approche qualitative, un échantillon de 19 personnes sur 23 prévues ont été enquêtées. L'entretien semi-structuré accompagné de l'observation directe et la recherche documentaire ont été les outils utilisés.

Dans cette optique, l'étude a porté exclusivement sur les deux variables qui sont : les indicateurs de la conception et de la gestion du système de S&E et les indicateurs de performance basés sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

Les résultats issus de l'étude ont démontré que les dysfonctionnements du système de S&E du programme sont provoqués par : l'insuffisance des ressources humaines et financières dédiées spécialement à la fonction de suivi-évaluation, le faible fonctionnement des structures de pilotage mises en place et la faible utilisation de l'approche participative dans la planification des activités de suivi-évaluation ainsi que les difficultés liées à la définition des indicateurs précis dans le domaine de la gouvernance.

Pour remédier à ces problèmes, une orientation sur les changements à mettre en place pour le fonctionnement correct du système de S&E du programme a été formulée. Il s'agit essentiellement d'augmenter les ressources financières et humaines du programme. A cela, s'ajoute l'utilisation de l'approche participative dans la planification et le suivi-évaluation des activités du programme.

Mots clés :

Suivi, Evaluation, Programme, Gouvernance, Gestion Axée sur les Résultats, Programme des Nations Unies pour le Développement

ABSTRACT

This paper focuses on a case study as part of the Master in Development, Project Management specialty at Senghor University in Alexandria, Egypt. It is a contribution to improve the monitoring and evaluation system based results within the Governance Support Program (GSP) of UNDP in Ivory Coast.

Its general objective is to make a diagnostic of the monitoring and evaluation system of the GSP of UNDP in Ivory Coast and eventually make proposals for its improvement.

It was carried out during a professional training at the Governance Support Program under the supervision of our training master and our research supervisor.

On the basis of a methodology of research based mainly on qualitative approach, a sample of 19 people on 23 people was investigated. The semi-structured interview accompanied by direct observation and documentary research were the tools used.

From this perspective, the study focused exclusively on the two variables that are: the design and management elements of the M & E system and performance indicators based on relevance, effectiveness, efficiency and sustainability.

The results of the study demonstrated that the malfunctioning of the program's M & E system is caused by: the inadequacy of human and financial resources dedicated specifically to the monitoring and evaluation function, the poor functioning of the steering committee which had been put in place and the low use of the participatory approach in the planning of monitoring and evaluation activities and the difficulties in defining specific indicators in the area of governance.

To address these issues, guidance on the changes to be put in place for the proper functioning of the M & E system has been formulated. The main objective is to increase the financial and human resources of the program and to make greater use of the participatory approach in the planning and monitoring and evaluation of program activities.

Key words:

Monitoring, Evaluation, program, governance, results-based management, United Nations for Development Program

SOMMAIRE

Remerciements	i
DéDiCaCe	ii
Résumé	iii
Abstract	iv
Sommaire	v
Liste des acronymes et abréviations utilisés	vii
Introduction	1
CHAPITRE 1. Problématique de suivi-évaluation axé sur les résultats des projets/programmes de développement au sein du PNUD – côte d’Ivoire	3
1.1. Questions de recherche	6
1.2. Proposition de recherche	6
1.3. Objectifs de l’étude.....	6
1.4. Résultats attendus	7
1.5. Intérêts de l’étude.....	7
CHAPITRE 2. Connaissances théoriques de la pratique du suivi-évaluation axé sur les résultats dans les projets/programmes de développement.	8
2.1. Connaissances théoriques et définitions des concepts clés du sujet d’étude	8
2.2. Suivi-évaluation axé sur les résultats	16
2.3. Cadre opératoire	21
CHAPITRE 3. Méthodologie de recherche, Présentation du Programme d’Appui à la gouvernance et Apports du stage.....	24
3.1. Public cible ou échantillonnage	24
3.2. Techniques de collecte des données	25
3.3. Traitement et analyse des données	26
3.4. Présentation du Programme d’Appui à la Gouvernance(PAG)	26
3.5. Apports du stage sur le mémoire et le projet professionnel.....	30
CHAPITRE 4. Présentations des résultats et recommandations	31
4.1. Présentation des résultats de la variable indépendante	31
4.2. Présentation des résultats de la variable dépendante.....	37
4.3. Synthèse de l’analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces(FFOM) du système de S&E du programme	39
4.4. Proposition des pistes d’amélioration du système de S&E axé sur les résultats PAG	41
4.5. Limites de la recherche	42
4.6. Projet d’Appui à l’Appropriation de la Gestion axée sur les Résultats par les Organisation de la Société Civile Guinéennes	42
Conclusion.....	46

Bibliographie.....	48
Annexes	i
TABLE DES MATIERES	xi
Liste des figures	xiii
Liste des tableaux	xiv
Liste des annexes	xiv

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS UTILISES

- ACDI : Agence Canadienne de Développement International
- BM : Banque Mondiale
- FIDA : Fonds International de Développement Agricole
- FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
- FISCR : Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et la Croissance Rouge
- GAR : Gestion Axée sur les Résultats
- GRD : Gestion Axée sur les Résultats de Développement
- GNUE : Groupe des Nations Unies pour l’Evaluation
- MAEP : Mécanisme Africaine d’Evaluation par les Pairs
- NU : Nations Unies
- OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- OSC : Organisation de la Société Civile
- ONU : Organisation des Nations Unies
- ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel
- PEED : Pertinence, Efficacité, Efficience et Durabilité
- PDN : Plan de Développement National
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- PTF : Partenaires Techniques et Financiers
- PODC : Planification, Organisation, Direction et Contrôle
- PMI : Project Management Institut
- PAG : Programme d’Appui à la Gouvernance
- SNU : Système des Nations Unies
- UNDAF : Plan Cadre des Nations Unies pour l’Aide au Développement
- SNRC : Secrétariat National au Renforcement des Capacités
- SSE : Système de Suivi-Evaluation
- S&E : Suivi-Evaluation

INTRODUCTION

Aujourd'hui, l'efficacité de l'aide publique au développement est devenue une préoccupation de tous les pays et les partenaires au développement tant bilatéraux que multilatéraux au regard des résultats mitigés constatés dans la lutte contre la pauvreté. A cet effet, plusieurs rencontres internationales portant sur ce problème se sont tenues depuis le début des années 2000 dont le sommet de Monterrey de 2002, de Paris en 2005, d'Accra en 2008 et de Busan en 2011. Durant ces rencontres, un certain nombre de principes ont été retenus dont la gestion axée sur les résultats (GAR) qui repose en partie sur le suivi-évaluation(S&E) afin de contribuer à l'amélioration des résultats des projets/ programmes sur le terrain.

Ainsi, plusieurs raisons expliquent l'intensification de l'usage du S&E par les organisations bilatérales/multilatérales et les Etats à savoir : les pressions financières, les attentes sans cesse des bailleurs de fonds et les organisations de la société civile (OSC) sur les résultats tangibles des projets/programmes auprès des bénéficiaires¹.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement(PNUD) est parmi les organisations qui contribuent davantage au développement humain durable dans plusieurs pays à travers le monde, dont la République de Côte d'Ivoire. Dans ses interventions sur le terrain, le PNUD accompagne l'Etat Ivoirien dans plusieurs domaines prioritaires à savoir la gouvernance démocratique, la lutte contre la pauvreté et la protection de l'environnement.

Dans cette optique, les interventions du PNUD en Côte d'Ivoire s'inscrivent sur les principes d'alignement, d'appropriation, d'harmonisation, de la GAR et de la responsabilité mutuelle prônés lors des différentes rencontres internationales citées ci- haut. De ce fait, la GAR basée en partie sur le S&E constitue un outil important dans la mise en œuvre de ces projets et programmes.

Sur cette dynamique, le PAG initiative conjointe du PNUD et le Secrétariat National au Renforcement des Capacités(SNRC) est l'un des programmes phare du volet gouvernance démocratique en Côte d'Ivoire qui utilise le S&E basé sur la GAR pour l'obtention des résultats. A cet effet, un ensemble des structures de pilotage dont une cellule de S&E a été mise en place. Ces structures ont pour objectif d'assurer la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des activités du programme d'appui à la gouvernance (PAG).

Cependant, les résultats de l'évaluation du programme avaient mis en exergue des faiblesses notoires ayant entachés l'atteinte des résultats escomptés du programme dont la fonction de suivi-évaluation, la faible mobilisation des ressources financières et le manque d'utilisation de l'approche programme. Comprendre ainsi les éléments qui ont affecté le bon fonctionnement du système de S&E du PAG constitue un objectif prioritaire du PNUD. En outre, le PNUD est l'une des organisations du Système des Nations Unies (SNU) qui prône davantage la culture des résultats et de performance dans la mise en œuvre de ses projets et programmes. Or, nos constats pendant le

¹ Keith Mackay, 2007, Comment mettre en place des systèmes de suivi-évaluation pour améliorer les performances du secteur public, Banque Mondiale, 190 p

stage au sein du PAG ont permis de relever des insuffisances sur le fonctionnement de son système de S&E.

C'est dans le but d'identifier les forces et faiblesses du système de S&E du PAG que ce thème de mémoire intitulé « *Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD-Côte d'Ivoire et perspectives d'appropriation de la Gestion Axée sur les Résultats par les OSC guinéennes* » a été choisi.

Ainsi, plusieurs raisons ont motivé le choix de notre thème. Il s'agit en premier lieu de l'importance accordée tant par les partenaires au développement et les Etats sur la culture des résultats, de la bonne gouvernance et l'efficacité des projets/programmes avec un accent particulier sur le suivi-évaluation. En second lieu, les constats d'échec des projets/programmes réalisés par les partenaires techniques et financiers (PTF) par la faute du système de S&E adéquat ont également motivé le choix de ce thème.

Afin d'atteindre l'objectif visé par notre étude, une démarche de recherche qualitative basée sur l'observation directe, la recherche documentaire et l'entretien semi-structuré sur un échantillon de 19 sur 23 personnes prévues a été réalisée durant la période du stage.

Hormis l'introduction et la conclusion, ce document est structuré en quatre chapitres. Dans le premier chapitre, la problématique de la pratique du suivi-évaluation est traitée. Le deuxième chapitre présente le cadre théorique et opératoire de l'étude. Le troisième explique le cadre méthodologie et présente le programme d'appui à la gouvernance. Enfin, le dernier chapitre montre les résultats de l'étude, les limites de l'étude, les recommandations et la proposition d'un projet d'appropriation de la GAR par les OSC guinéennes.

CHAPITRE 1. PROBLÉMATIQUE DE SUIVI-EVALUATION AXÉ SUR LES RÉSULTATS DES PROJETS/ PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT AU SEIN DU PNUD – COTE D'IVOIRE

Les pays en voie de développement sont confrontés aujourd'hui à un problème de pauvreté grandissante, une croissance démographique rapide, une urbanisation croissante, des restrictions budgétaires, un déficit de la bonne gouvernance, etc. Dans ce contexte, la plupart des politiques publiques élaborées par ces Etats avec l'appui des partenaires techniques et financiers (PTF) sont orientées sur des projets et des programmes de lutte contre ces maux.

Ainsi, plusieurs années après l'obtention d'indépendance de la majorité des Etats de l'Afrique subsahariens, les appuis techniques et financiers fournis par les partenaires au développement à travers la coopération bilatérale et multilatérale jouent un rôle important dans la réalisation des projets ou programmes de développement. Toutefois, les résultats de ces différents projets et programmes restent mitigés au regard du nombre des pauvres, de la faible couverture des services sociaux de base et le déficit de la bonne gouvernance dans ces Etats.

Ce constat a été fait par plusieurs spécialistes de développement et les organisations internationales. A cet effet, selon Judy L. Barker² malgré les milliards de dollars injectés dans l'aide au développement, nous avons peu d'impact réel de ces projets sur les bénéficiaires. Selon lui, les différents résultats dans la réalisation des plusieurs projets / programmes dans les pays en développement et en Afrique particulièrement ont souvent donné des résultats mitigés voir même des échecs.

Ces échecs des projets/programmes de développement ont des conséquences énormes sur la population en termes de réduction de la pauvreté. A cet effet, le rapport des Nations Unies (NU) de 2015 sur les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) indique que 838 millions des personnes vivent dans l'extrême pauvreté dans le monde et la majorité d'entre eux se trouvent en Asie du Sud et l'Afrique subsaharienne³.

En effet, malgré les nombreux appuis et les montants investis à travers l'aide publique au développement, le rapport de la Banque Mondiale (BM) de 2015 sur la situation de la pauvreté en Afrique note que le pourcentage des africains vivants dans l'extrême pauvreté est passé de 56 % en 1990 à 43% en 2012. Mais cette réduction de taux de pauvreté cache une réalité difficile à ignorer à cause de la croissance démographique rapide. Selon les projections faites dans ce rapport, l'Afrique recensait 280 millions de pauvres en 1990 et elle en comptait 330 millions en 2012⁴.

Cette situation de pauvreté dans les pays africains exige à tous les Etats et les partenaires au développement, d'améliorer les pratiques de gestion des politiques publiques mises en œuvre afin

² Judy L. Barker, 2000, Evaluation d'impact des projets de développement sur la pauvreté, Manuel à l'attention des praticiens, Banque Mondiale, 196 pages

³ Nations Unies, (2015) : rapport sur les objectifs du millénaire pour le développement

⁴ BM, 2015, Rapport sur la situation de la pauvreté en Afrique en ligne :

<http://www.banquemondiale.org/fr/region/afr/publication/poverty-rising-africa-poverty-report> consulté (le 17 Mai 2016 à 11h 05)

de rehausser le niveau de vie des habitants. Ceci demande l'élaboration des politiques publiques qui se traduisent par des programmes et projets de développement. Lors de leur conception et de leur mise en œuvre, les Etats et les partenaires au développement doivent prendre en compte les besoins prioritaires des bénéficiaires avec l'implication effective de toutes les parties prenantes et la mise en place des systèmes de suivi-évaluation afin de s'assurer de l'obtention des résultats concrets.

C'est pourquoi, les Etats et les organismes d'appuis au développement notamment les agences du système des Nations Unies(SNU) ont adopté depuis plusieurs années la Gestion Axée sur les Résultats(GAR) comme modèle de gestion de leurs projets et programmes. Ce modèle de gestion se base sur plusieurs points notamment : l'utilisation rationnelle des ressources, une bonne planification des projets et programmes, l'implication effective des parties prenantes, la communication et le suivi-évaluation⁵.

Par ailleurs, l'émergence de ce modèle de gestion découle de l'évolution du contexte international caractérisé notamment par l'adoption des OMD en 2000, la conférence de Monterrey sur l'efficacité de l'aide financière(2002), la table ronde internationale de Marrakech sur la GAR(2004) et la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement de 2005⁶.

Dans ce contexte, la GAR est utilisée comme approche de gestion pour assurer une bonne planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des projets et programmes de développement mise en œuvre par les Etats et les partenaires au développement.

Sur ce même élan, le PNUD a entrepris plusieurs réformes stratégiques et programmatiques depuis 1999. Ces réformes ont été motivées par les constats de la faible efficacité des projets et programmes mis en œuvre par cette institution. Suite à ces constats, le PNUD s'est davantage focalisé sur les résultats et la manière dont il peut contribuer à les améliorer⁷.

Pour opérer cette réorientation stratégique et programmatique dans le sens des résultats, le PNUD a besoin d'un cadre solide et cohérent de suivi-évaluation favorisant l'apprentissage et la mesure des rendements⁸.

En Côte d'Ivoire, le PNUD est sur le terrain depuis en 1961. Il inscrit ses actions dans le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF), lui-même en phase avec les priorités nationales du développement. Il s'agit d'un cadre programmatique, adossé au Plan National de

⁵ PNUD, 2009, Guide de planification et de suivi-évaluation axé sur les résultats

⁶ OCDE, 2008, *Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement*, 3e édition, en ligne sur http://www.mfdr.org/Sourcebook/3rdEdition/SourceBook3e_French.pdf consulté (le 05 Avril 2016 à 10h 48)

⁷ PNUD, 2002 : Suivi-évaluation axés sur les résultats

⁸ Idem

développement(PND), à partir duquel sont élaborés les programmes de chacune des agences du système des Nations Unies (SNU)⁹.

Sur le terrain, ces interventions se focalisent sur les secteurs prioritaires en droite ligne avec le PND de la Côte d'ivoire qui sont la contribution à la réduction de la pauvreté, la gouvernance démocratique et la protection de l'environnement.

Parmi les activités réalisées par le PNUD dans le domaine de la gouvernance démocratique figure en bonne place le Programme d'Appui à la Gouvernance(PAG) qui se focalise sur les six(6) composantes suivantes :

- Amélioration de la gouvernance administrative ;
- Promotion de la gouvernance démocratique et de la cohésion sociale ;
- Renforcement de la gouvernance locale et de la participation citoyenne ;
- Amélioration de la gouvernance économique et promotion du secteur privé;
- Renforcement de la gouvernance judiciaire, droits humains, sécurité et prévention des conflits ;
- Amélioration de la prise en compte du genre dans les politiques et programmes nationaux.¹⁰

Dans ce contexte, le PNUD utilise la gestion axée sur les résultats pour le pilotage des activités du PAG. A cet effet, un système de suivi-évaluation et de reddition des comptes basés sur la GAR et conforme aux normes standards du PNUD devait être mis en place au début du Programme.

Cependant, les résultats de l'évaluation du PAG avaient démontré beaucoup de limites et obstacles ayant entaché l'atteinte des résultats du programme dont entre autres :

- La difficulté de rendre effective l'approche programme dans la mise en œuvre du PAG ;
- Le manque d'une stratégie de mobilisation des ressources et la baisse des ressources financières du PNUD ;
- L'absence d'un système de suivi-évaluation performant.¹¹

En outre, ce rapport d'évaluation indique que la fonction de suivi - évaluation a été très faible lors de la formulation et au cours de la réalisation des activités privant, ainsi, le PAG des outils d'aide à la prise des décisions pour suivre et surtout réorienter plusieurs actions à la lumière de l'absence de ressources financières conséquentes et du développement parallèle des autres programmes du PNUD.

Du coup, ce manque d'un système de suivi-évaluation performant peut engendrer plusieurs conséquences sur le programme dont : la mauvaise répartition des ressources, un faible niveau

⁹ http://www.ci.undp.org/content/cote_divoire/fr/home/operations/about_undp.html (consulté le 30 Mai 2016 à 9 :03)

¹⁰ PRODOC : Document du Programme d'Appui à la Gouvernance

¹¹ PNUD, 2014, rapport d'évaluation du Programme d'Appui à la Gouvernance, en ligne sur le lien <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/8179>, (consulté le 10 Mai 2016 à 15h30)

d'atteinte des résultats, une mauvaise appréciation de certaines actions et surtout l'absence de fiabilité des informations.

C'est ce qui justifie le choix de ce présent thème mémoire portant sur « *Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD-Côte d'Ivoire et perspectives d'appropriation de la Gestion Axée sur les Résultats par les OSC guinéennes* ».

De ce fait, la réalisation de la présente étude vise à contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation du PAG.

Pour traiter notre thème, nous formulons les questions et la proposition de recherche ci-dessous.

1.1. Questions de recherche

Quels sont les changements à mettre en place dans le système de suivi-évaluation pour améliorer la gestion du programme d'appui à la gouvernance dans sa seconde phase ?

De cette question principale découlent des questions spécifiques suivantes :

- Quels sont les obstacles qui ont empêché le fonctionnement correct du système de suivi-évaluation du PAG pendant la première phase?
- Quelles sont les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation actuel du PAG?
- Quelles sont les pistes de solutions pour améliorer la gestion du système de suivi-évaluation pendant la seconde phase du PAG ?

1.2. Proposition de recherche

Le faible intérêt pour les activités de suivi-évaluation et l'insuffisance des ressources humaines et financières dédiées au S&E sont les éléments qui empêcheraient le fonctionnement correct du système de S&E du PAG.

1.3. Objectifs de l'étude

1.3.1. Objectif général

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la performance globale des actions du PAG dans sa seconde phase à travers l'analyse de son système de suivi-évaluation axé sur les résultats.

1.3.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, cette étude vise à :

- Identifier les obstacles qui ont empêché le fonctionnement correct du système de suivi-évaluation pendant la première phase du programme ;
- Identifier les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation actuel du PAG ;
- Proposer des pistes de solutions pour améliorer la gestion du système de S&E pendant la seconde phase du programme ;

1.4. Résultats attendus

Par cette étude de cas portant sur le PAG du PNUD-CI, ce travail vise à faire un diagnostic de son système de suivi-évaluation en identifiant ses forces et ses faiblesses puis faire des propositions pour son amélioration. Ainsi, au terme de cette étude, les résultats attendus sont :

- Les obstacles ayant empêché le fonctionnement correct du système de suivi-évaluation pendant la première phase du PAG sont identifiés ;
- Les forces et les faiblesses du système S&E actuel du PAG sont identifiées ;
- Les pistes de solutions pour améliorer la gestion du système de suivi-évaluation pendant la seconde phase du programme sont proposées.

1.5. Intérêts de l'étude

La réalisation de cette étude intitulée « *Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD-Côte d'Ivoire et perspectives d'appropriation de la Gestion Axée sur les Résultats(GAR) par les OSC guinéennes* » découle de nos constats sur l'échec ou des résultats mitigés des projets et programmes de développement réalisés par les partenaires techniques et financiers (PTF) en Afrique. A cet effet, son choix est motivé par le fait que le PAG ne dispose pas d'un système de suivi-évaluation performant en dépit de l'importance qu'accorde le PNUD à l'obtention des résultats.

Pour cela, cette étude revêt une importance capitale pour le PNUD, pour l'Université Senghor et la communauté scientifique et nous même en tant qu'étudiant en Management de Projets.

- ✓ Pour le PNUD

Cette étude permettra de faire un diagnostic du système de S&E actuel du PAG et par la suite de proposer des améliorations du système de suivi-évaluation pour sa seconde phase.

- ✓ Pour l'Université Senghor d'Alexandrie et la communauté scientifique

La réalisation de cette étude contribuera à approfondir la recherche dans ce domaine phare de Management de Projets. En effet, jusque-là peu d'études ont été réalisées sur ce sujet au sein de l'Université. Elle constituera également une référence bibliographique pour les futurs étudiants de cette université. Par ailleurs, de façon générale cette étude ajoutera un plus dans le domaine de recherche en matière de suivi-évaluation pour la communauté scientifique.

- ✓ Pour nous-mêmes

En tant qu'étudiant en master en développement, spécialité Management de Projets, la présente étude nous permettra de mettre en application les outils et connaissances acquis pendant la formation. Elle constitue pour nous une préparation au métier de spécialiste en management de projet ou programme de développement.

CHAPITRE 2. CONNAISSANCES THEORIQUES DE LA PRATIQUE DU SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS DANS LES PROJETS/PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT.

L'amélioration des résultats des politiques, des programmes/projets est devenue une préoccupation majeure des Etats et les partenaires au développement. A cet effet, depuis plusieurs années, l'obtention des résultats tangibles des interventions sur les bénéficiaires constitue un défi à relever par ces derniers.

Dans cette dynamique, le suivi-évaluation joue un rôle important en tant qu'outil d'aide à la prise des décisions. Sa pratique est passée du suivi-évaluation axé sur la mise en œuvre au suivi-évaluation axé sur les résultats. De ce fait, plusieurs écrits ont été faits sur cette dernière approche de S&E par les partenaires techniques et financiers (PTF) et les spécialistes du domaine.

Ainsi, pour comprendre cette approche, des documents de suivi-évaluation de la Banque Mondiale(BM), de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) , du PNUD, des livres, des articles et des mémoires traitant de ce thème ont été utilisés. En plus de ces documents, les recherches sur l'internet ont été aussi des ressources importantes pour expliciter notre thème.

Ce chapitre est divisé en trois(3) sections. Dans la première section le concept projet, programme, gouvernance et la gestion axée sur les résultats sont présentés. Dans la deuxième section, le concept suivi, évaluation, le système suivi-évaluation axé sur les résultats et ses exigences ainsi que les étapes pour sa mise en place sont traités. Dans la troisième section, le cadre théorique et opératoire décliné en variables et leurs indicateurs respectifs sont présentés.

2.1. Connaissances théoriques et définitions des concepts clés du sujet d'étude

2.1.1. La notion de Projet et ses caractéristiques

Le projet est une notion qui a bénéficié des plusieurs définitions de la part des institutions de développement et des chercheurs.

Pour le Project Management Institut (PMI, 2004), « *un projet est toute activité réalisée une seule fois, dotée d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés*».

Dans le même d'ordre d'idée, des chercheurs comme Jean Yves Moine définit un projet comme étant un processus unique, innovant, qui consiste à un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des étapes de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de qualité (Jean-Yves Moine, 2013, p 29).

Ces précédentes définitions font ressortir les caractéristiques d'un projet qui se fondent sur le respect de la période de mise en œuvre, le respect des exigences spécifiques et techniques du produit à fournir ainsi que l'utilisation rationnelle des ressources allouées.

Le projet est aussi « une série d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire des résultats spécifiques dans un délai précis » (Commission Européenne, 2004). Cette définition de la Commission Européenne ajoute de plus une autre caractéristique d'un projet qui doit avoir des objectifs avec des indicateurs précis. Ces indicateurs constituent des unités de mesure pour suivre le niveau d'atteinte des résultats.

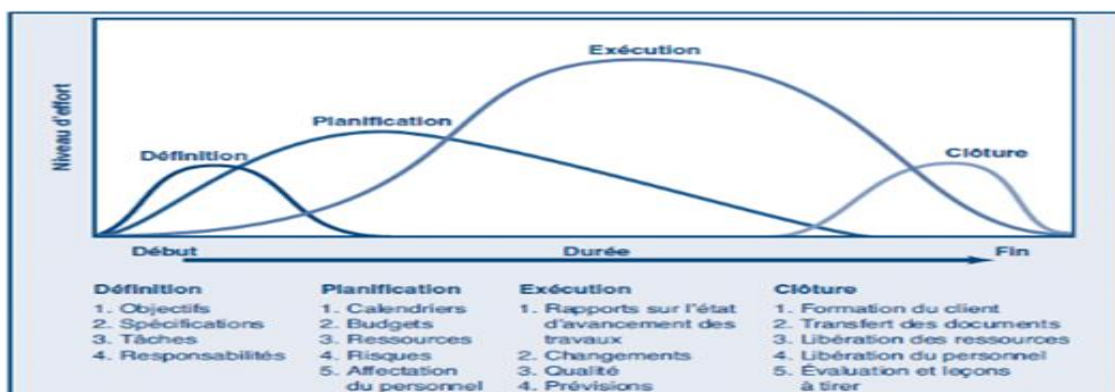
De son côté T.B. Mukendi (1999)¹² « définit un projet comme étant un ensemble d'activités organisées, qui par une combinaison optimale des ressources, vise à atteindre des objectifs déterminés dans le temps. Une fois ses objectifs atteints, le projet perd sa raison d'être et ses activités, structures et ressources peuvent être récupérées par l'administration régulière ».

A la lumière des définitions précédentes, nous disons qu'un projet est l'ensemble des activités menées par un individu ou une organisation dans une période donnée via l'utilisation rationnelle des ressources (humaines, financières, matérielles) afin de fournir des produits de qualité. La réalisation de ces activités suit un ensemble des étapes que nous appelons le cycle de vie d'un projet.

De ce fait, le cycle de vie d'un projet varie d'une organisation à une autre et de la nature du projet. Toutefois, nous pouvons retrouver quatre(4) grandes phases communes qui sont : La phase d'identification, la phase de conception, la phase de mise en œuvre et suivi et la phase de clôture. Durant toutes ces phases, un processus continu puis périodique de suivi-évaluation est fait.

Plusieurs auteurs et institutions ont travaillé sur le cycle de vie des projets dont, la Commission Européenne et la banque mondiale entre autres. A cet effet, la figure ci-dessous explicite les différentes phases de cycle de vie d'un projet qui débute par sa définition puis sa planification, son exécution et sa clôture.

Figure 1: Cycle de vie d'un projet



Source : Langevin, 2006, *Management de projet*,

¹² T. Bruno Mukendi, 1999, *Management du suivi et évaluation des projets et programmes de développement*

2.1.2. La notion de Programme et ses caractéristiques

De même que le projet, la notion de programme est définie par plusieurs organisations et des chercheurs dans le domaine du développement. Les différentes définitions de cette notion sont variées et diversifiées.

A cet effet, le programme est un ensemble de projets connexes et gérés de façons coordonnées. Un programme peut comprendre plusieurs projets distincts et ayant des similitudes et /ou des objectifs communs. Les programmes sont mis sur place pour atteindre souvent un but stratégique (Jean-Yves Moine, 2013, p 29).

Le programme est aussi une intervention dans une période, identique à un projet, mais qui touche plusieurs volets ou secteurs pouvant utiliser une approche multidisciplinaire. Il fait intervenir parfois plusieurs organisations avec des sources de financement diversifiées. Le programme peut intervenir à cet effet dans plusieurs localités et est composé des plusieurs projets ayant en communs l'atteinte des objectifs du programme.

Au-delà de ces définitions, un programme est un ensemble de projets diversifiés mise en œuvre pour atteindre un plan stratégique ou un portefeuille d'une organisation.

Dans le but d'améliorer la performance des programmes de développement, l'approche-programme est beaucoup utilisée par les organisations internationales comme les agences de SNU et certains pays en voie de développement(PVD). A cet effet, « *l'approche programme est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser des objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif*¹³ ».

De même, selon le PNUD, l'approche programme est un ensemble cohérent de politiques, de stratégies, d'activités et d'investissements interdépendants visant à réaliser un objectif ou un ensemble d'objectifs nationaux définis, dans le cadre d'un calendrier précis. Son utilisation efficace permet de renforcer la conception, ainsi que la réalisation, et le suivi-évaluation des programmes. De ce fait, les parties prenantes respectives doivent être impliquées dans toutes les phases du programme dans le cadre cette approche.

En somme, cette approche est beaucoup utilisée selon le PNUD dans le but d'assurer l'efficacité de ses interventions et pour harmoniser ses interventions avec les autres partenaires. Elle s'inscrit également dans l'approche de la Gestion axée sur les résultats et l'amélioration de l'efficacité de l'aide.

2.1.3. La notion de la Gouvernance

Depuis plusieurs décennies, la notion de gouvernance est devenue l'un des vocables les plus employés dans le domaine des relations internationales en général et de la coopération au

¹³ PNUD, 1997, Extraits du Guide pour la Mise en Œuvre de l'approche-programme en ligne sur http://www.unesco.org/education/educprog/erd/french/gen/appro_prog.html consulté le (02 Novembre 2016 à 08 :01)

développement¹⁴. Ainsi, d'entrée de jeu, il convient de signaler qu'elle est une notion très complexe et difficile à cerner. Elle est beaucoup utilisée, mais très mal comprise par les citoyens, les responsables étatiques, les politiciens et les institutions internationales. C'est pourquoi plusieurs personnes et institutions ont tenté de la définir selon leur vision et intérêt.

Tout d'abord, la gouvernance vient du terme anglais « Governance » qui veut dire : gestion des affaires publiques. Ceci dit, la gouvernance est l'acte ou manière de gouverner, d'exercer le contrôle ou l'autorité sur les actions des sujets. Dans ce cadre, plusieurs institutions de développement ont défini ce concept dont la Banque Mondiale, le PNUD et l'Union Européenne. Il est utile de passer en revue ces définitions en démontrant la particularité de chacune des organisations.

A cet effet, la Banque Mondiale(BM) dans une optique de développement, définit la gouvernance comme étant « *une forme de régime politique et les processus par lesquels le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays. Elle fait également référence à la capacité des gouvernements à concevoir, formuler et exécuter des politiques et, en général, à s'acquitter de leurs fonctions*¹⁵ ». La Banque Mondiale utilise plus souvent le concept de « bonne gouvernance » dont elle est même l'initiatrice.

Dans un contexte plus large, le PNUD définit la gouvernance comme étant « *un système de valeur, des politiques, des institutions par lesquels une société gère ses affaires économiques, politiques et sociales par le biais d'interactions au sein de l'Etat, la société civile et le secteur privé et entre ces différentes entités*¹⁶... ». Dans ses interventions, le PNUD emploie le concept de « gouvernance démocratique »

De même que pour cette institution, la gouvernance et le développement humain durable sont des concepts indissociables. Le développement ne peut être durable sans une bonne gouvernance. La gouvernance se caractérise par plusieurs éléments dont : la participation, la transparence et la responsabilité (PNUD, 1997).

Dans son livre blanc sur gouvernance européenne, la Commission Européenne (2001) définit la gouvernance comme étant la gestion transparente et responsable des ressources humaines, économiques et financières dans une perspective de développement durable.

Aujourd'hui, la notion de la « bonne gouvernance » est beaucoup utilisée par les Etats, les organisations internationales, les OSC, et même par les hommes d'affaires. Elle fait partie même des exigences des PTF pour l'obtention des fonds.

Au-delà des difficultés liées à la définition du concept de la gouvernance, il y a aussi le problème d'identification des indicateurs pertinents permettant de suivre et évaluer le niveau de sa pratique dans un Etat ou au sein d'une organisation. En effet, la plupart des indicateurs identifiés dans le

¹⁴ Séverine Bellina, « La Gouvernance démocratique : un nouveau paradigme pour le développement » en ligne sur <http://www.institut-gouvernance.org/fr/document/fiche-document-158.html> (consulté 27 Juin 2016 à 8:09)

¹⁵ <http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-62.html> (consulté le 07 /05 /2016 à 14: 25)

¹⁶ Ibidem.

cadre de la gouvernance sont très difficiles à cerner et surtout la disponibilité des données fiables et mesurables. Ceci constitue un problème dans la gestion des programmes et projets liés à la gouvernance démocratique. Toutefois, au niveau mondial, un certain nombre des indicateurs regroupés en six(6) dimensions ont été identifiés à savoir :

- *L'efficacité des pouvoirs publics* : mesure la qualité des services publics, les performances de la fonction publique et son niveau d'indépendance vis-à-vis des pressions politiques ;
- *La qualité de la réglementation* : mesure la capacité des pouvoirs publics à élaborer et à appliquer des bonnes politiques et réglementations favorables à l'émergence du secteur privé ;
- *L'Etat de droit* : mesure le degré de confiance qu'ont les citoyens dans les principes et les règles conçus par la société et la manière dont ils s'y conforment et, en particulier, les respects des contrats, les compétences de la police et des tribunaux, ainsi que la perception de la criminalité et de la violence ;
- *La stabilité politique et absence des violences* : déterminent la probabilité d'une déstabilisation ou d'un renversement de gouvernement par des moyens inconstitutionnels ou violents, à cela s'ajoute les questions du terrorisme ;
- *La voie citoyenne et la responsabilité* : montre à quel niveau les citoyens d'un Etat peuvent participer à l'élection de leurs gouvernants, et la liberté d'expression, d'association ainsi que celle de presse ;
- *La maîtrise de la corruption* : mesure le degré de l'utilisation des pouvoirs publics à des fins d'enrichissement personnel, y compris la grande et la petite corruption à tous les niveaux et dans différents domaines¹⁷.

Dans son guide d'utilisateur sur la gouvernance, le PNUD souligne que ces indicateurs sont trop subjectifs et difficiles à cerner compte tenu de ces différentes données composites. De ce fait, ces indicateurs sont identifiés pour permettre « *d'évaluer un aspect de la gouvernance d'un pays. Ils sont généralement affinés de manière à évaluer les différents aspects de la gouvernance, tels que les systèmes électoraux, la corruption, le droit de l'homme, la prestation du service public, la société civile et l'égalité de sexe*¹⁸ ».

Par ailleurs, Il y a un problème supplémentaire à promouvoir l'amélioration de la gouvernance dans le cadre de la gestion des projets. Le projet a une fin définie dans le temps alors que l'amélioration de la gouvernance est un processus continu qui doit se poursuivre dans une perspective de

¹⁷ Carmen Apaza, « ... la pertinence des « indicateurs mondiaux de la gouvernance » : un débat scientifique en cours » *revue française d'administration publique* 2008/3(no 127), p 591-599. DOI.103917/rfap.127.0591 en ligne sur www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2008-3-page-591.htm. Consulté (le 17 Mai 2016 à 12H : 04)

¹⁸PNUD, 2004, Guide d'utilisateur sur la gouvernance, 2^{eme} édition en ligne sur www.gaportal.org/sites/default/files/french_guide_final.pdf consulté le (01 Octobre 2016 à 13H : 19)

développement à long terme. C'est pourquoi, il faudrait dans ce cadre que le programme d'amélioration de la gouvernance permette de réaliser des projets précis dont les résultats doivent se poursuivre dans le temps.

Afin de juguler ces problèmes cités ci-haut en Afrique, plusieurs organisations sont créées par les Etats avec l'appui des partenaires au développement. Il s'agit entre autres : le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs(MAEP), la Fondation Africaine pour le Renforcement des Capacités(FARC), la Fondation Mo Ibrahim etc. Ces organisations effectuent des évaluations périodiques sur le niveau de pratique de la gouvernance et le renforcement des capacités au sein des Etats membres. De même, les Etats africains et les institutions ont développé plusieurs outils et approches qui facilitent la transparence et la reddition des comptes en vers les citoyens et les bailleurs de fonds.

En somme, l'adoption de la GAR par la plupart des Etats et organisations d'appui au développement s'inscrit dans cette optique. Les outils développés dans le cadre de la GAR favorisent la culture des résultats et la promotion de la transparence en permettant de rendre compte aux partenaires, aux élus, aux OSC et aux citoyens sur la gestion des ressources ainsi que les retombés des projets et programmes.

2.1.4. La Notion de la Gestion Axée sur les Résultats(GAR)

La GAR est une approche de gestion qui a pris beaucoup d'ampleur ces dernières années. Elle est de plus en plus utilisée par les pays développés et les pays en voie de développement ainsi que les organisations bilatérales et multilatérales. Dans cette optique, plusieurs définitions ont été données à cette approche par les organisations internationales et les experts en développement.

Tout d'abord l'Agence Canadienne de Développement International(ACDI), définit la GAR comme étant « *un modèle de planification ayant une logique qui facilite la gestion, l'apprentissage et la responsabilisation tout au long d'un projet ou d'une programmation annuelle ou pluriannuelle d'un organisme .Cette méthode permet de décrire clairement les changements qu'un organisme ou un projet veut faire, une fois que les activités planifiées sont terminées*¹⁹ ».

Pour sa part, le PNUD définit la GAR comme étant « *une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, ses produits et ses services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La gestion axée sur les résultats fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégiques en améliorant l'apprentissage et la responsabilité*²⁰ ».

Ces deux définitions, nous montrent en premier lieu l'importance de la GAR au sein d'une organisation. Il s'agit de la planification des activités avec ses résultats sur la base des indicateurs

¹⁹ ACDI, 2000, Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats, en ligne <http://www.eval.fr/Documents/guide%20ACDI.pdf> consulté (le 12 avril 2016 à 22 : 30)

²⁰ PNUD, 2009, Guide de Planification et de Suivi-Evaluation axé sur les résultats

précis et clairs. En second lieu, ils nous démontrent l'apport de la GAR en termes de suivi-évaluation pour l'amélioration de la performance des projets et programmes de développement.

Pour des chercheurs comme (Meier, 2003) cité par (l'OCDE, 2006), « *la GAR est une approche qui vise à apporter d'importantes modifications au mode de fonctionnement des organisations, en mettant l'accent sur l'amélioration de la performance exprimée par les résultats. Elle comporte un cadre et des outils de gestion qui facilitent la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi de la performance et l'évaluation* ».

De même, selon cet auteur, la GAR vise principalement à améliorer les capacités d'apprentissage de l'organisation et à permettre à cette dernière de s'acquitter de son obligation de rendre compte par la présentation de rapport sur la performance.

Il ressort des définitions de cet auteur que la GAR est une approche basée sur une planification anticipée des résultats avec des indicateurs clairs et une gestion rationnelle des ressources par le suivi régulier des activités et des fonds alloués pour la mise en œuvre des projets ou programmes.

Au regard de ces multiples définitions, l'évaluation est utilisée comme outil indispensable afin de faciliter l'apprentissage et la prise des décisions.

Cette approche a beaucoup évolué ces dernières années et son utilisation s'est davantage améliorée. Aujourd'hui, au lieu du terme GAR qui se concentre beaucoup plus sur l'amélioration de la performance interne des organisations, le concept de la Gestion Axée sur les Résultats de Développement (GRD) est le plus utilisé par les organisations internationales et les Etats.

A cet effet, lors de la Table de Ronde Internationale sur la GRD de Marrakech en 2004, cinq(5) principes ont été établis par les participants à savoir:

- Axer les dialogues sur les résultats à toutes les étapes du processus du développement ;
- Aligner la programmation, le suivi et évaluation sur les résultats ;
- Assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports ;
- Axer la gestion sur l'obtention des résultats, plutôt de gérer par les résultats ;
- Utiliser l'information relative aux résultats pour l'apprentissage et la prise des décisions²¹.

De ce fait, pour que la gestion axée sur les résultats soit performante au sein d'un projet/programme ou sein d'une organisation, les responsables doivent prendre en compte les principes retenus lors de la table ronde internationale de Marrakech. Ces principes sont en interaction constante comme le démontre l'image ci-après de l'OCDE sur l'interaction des principes GRD.

²¹ OCDE : 2006, *Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement 1ere parution, en ligne sur http://www.mfdr.org/Sourcebook/3rdEdition/SourceBook3e_French.pdf consulté (le 05 Avril 2015 à 10 : 48)*

Figure 2: Illustration de l'interaction des principes de la GAR

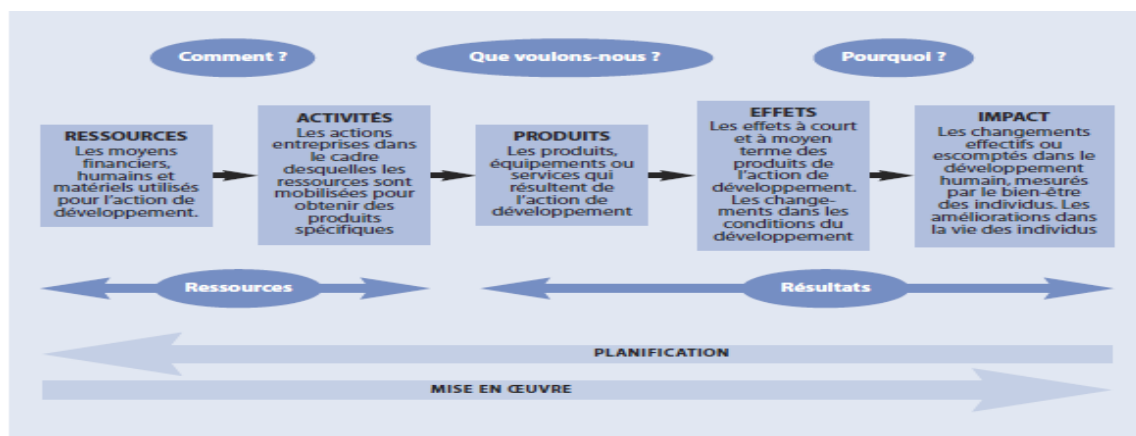


OCDE : 2006, les bonnes pratiques émergentes pour une GRD, 1^{ere} parution

Sur le plan pratique, la GAR repose sur une bonne planification des politiques publiques, des programmes ou projets de développement et un suivi continu par la collecte des données de qualité afin de faciliter l'évaluation finale.

Par ailleurs, la GAR accorde une importance capitale à la participation des parties prenantes à toutes les étapes du cycle de vie d'un projet. Elle repose sur six éléments principaux : la participation des parties prenantes, la détermination des résultats escomptés, l'identification des hypothèses et des risques, le choix des indicateurs de rendement, la collecte des informations sur le rendement et la production des rapports sur le rendement²². Cette approche montre aussi la notion de la chaîne de résultat à trois étapes dont : les extrants (résultats à court terme), les effets (résultats à moyen terme) et les impacts (résultats à long terme).

Figure 3: La chaîne des résultats de la GAR du PNUD



Source : PNUD, 2009, Guide de planification et suivi-évaluation axés sur les résultats

²² ACDI, 2000, Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats, en ligne <http://www.eval.fr/Documents/guide%20ACDI.pdf> consulté (le 12 avril 2016 à 22 : 30)

Cette chaîne des résultats nous montre également l'importance d'une bonne planification des activités des projets/programmes dans le contexte de la GAR.

En définitive, l'OCDE repris par l'ONU²³ indique que l'implémentation d'un système solide de gestion axée sur les résultats doit se baser sur les éléments suivants : planification, programmation, budgétisation, suivi - évaluation, gestion des ressources humaines, et systèmes intégrés de gestion. A cet effet, pour la mise en place de la GAR, les techniques ci-après doivent être adoptées à savoir :

- Définir les objectifs et les résultats du projet ou programme ;
- Choisir des indicateurs pour mesurer les progrès en vue d'atteindre chaque objectif ;
- Fixer des tâches précises auxquelles s'appliquera chaque indicateur ;
- Recueillir périodiquement des données sur les résultats pour contrôler l'exécution des tâches ;
- Examiner, analyser et présenter les résultats obtenus par rapport aux tâches définies ;
- Regrouper les évaluations de façon à assurer un suivi complémentaire des résultats ;
- Tirer parti du suivi des résultats en vue d'une responsabilisation, d'un apprentissage et de la prise de décisions.

Nous comprenons dans l'optique de la GAR, la place et l'importance de la planification. En outre, la planification joue un rôle très important dans toutes les étapes de la GAR et de suivi-évaluation.

2.2. Suivi-évaluation axé sur les résultats

2.2.1. Suivi comme outil de pilotage et d'amélioration de rendement

La notion de suivi est un outil essentiel de pilotage d'un projet et programme qui a bénéficié de plusieurs définitions des chercheurs et des partenaires au développement. A cet effet, il est passé au suivi portant sur les extrants au suivi axé sur les résultats.

Ainsi, selon le PNUD, (2009), le suivi est un processus continu qui consiste à collecter, analyser et faire des rapports sur les informations spécifiques concernant l'exécution des activités d'un programme ou d'un projet.

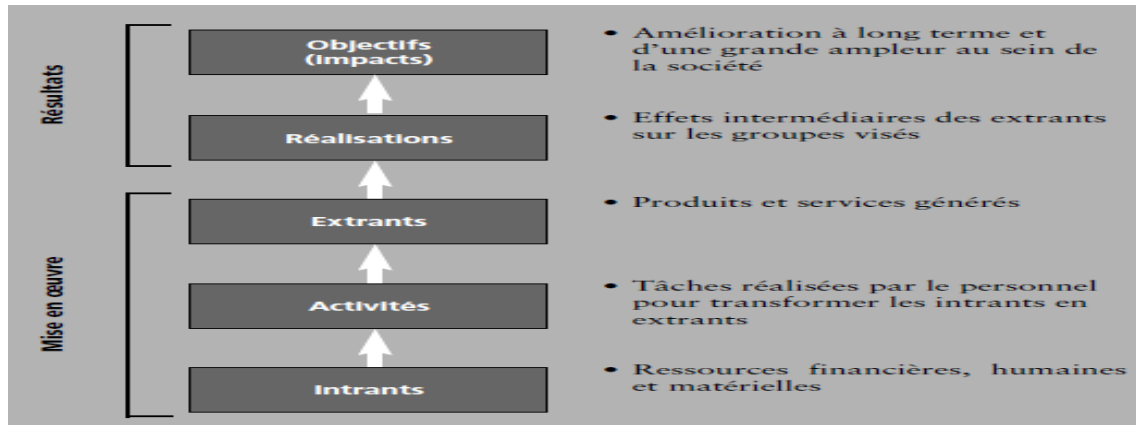
Pour le FISCR (2011, p14), le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement de l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il est aussi un outil efficace permettant d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise des décisions relatives à la gestion d'un projet et programme.

Dans l'optique de la gestion axée sur les résultats, la notion de suivi est utilisée pour désigner le fait que toutes les activités de suivi d'une action de développement soient basées sur l'observation des résultats. Le suivi axé sur les résultats tient compte de l'ensemble de la chaîne des résultats, depuis

²³ ONU, 2004, rapport sur l'application de la gestion axée sur les résultats au sein du Système des Nations Unies, Genève

les contributions ou moyens mis en œuvre jusqu’aux réalisations et aux impacts en passant par les activités et les produits ; il est l’une des facettes du système de suivi déjà établi²⁴. La figure ci-dessous présente le suivi axé sur les résultats se présente selon la figure ci-dessous.

Figure 4: Illustration du suivi axé sur les résultats



Source : Binnendijk 2000 repris par Kuset et Rist, 2006, les 10 étapes pour mettre en place un SS&E

De façon plus concrète, le suivi axé sur les résultats focalise toutes les actions de suivi sur l'observation des résultats. Il ne se focalise pas seulement sur les extrants, mais s'efforce de savoir quels sont les impacts qui ont été produits au niveau des bénéficiaires suite à une intervention. Il fournit par ailleurs des informations dont les parties prenantes du projet/programme ont besoin et il est à la base de la rédaction des rapports sur le rendement.

En somme, le suivi consiste en un ensemble des outils utilisés dans le contrôle, la supervision et la vérification du niveau d'atteinte des résultats en fonction des objectifs fixés. Le suivi porte sur trois(3) éléments essentiels qui sont : la qualité des produits fournis, la gestion rationnelle des ressources allouées et le respect de l'échéancier.

2.2.2. Notion d'évaluation : outil d'apprentissage et d'aide à la prise des décisions

L'évaluation est une appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées ou en cours visant à déterminer leur niveau de réalisation des objectifs fixés et de contribution à la prise de décision. Les évaluations, de la même manière que le suivi, peuvent être appliquées à plusieurs domaines tels qu'une activité, un projet, un programme, une stratégie, un sujet, un thème, un secteur ou une organisation²⁵.

De plus, l'évaluation est une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble des lignes d'actions, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et

²⁴ http://proddel.sn/IMG/pdf_GTZ_2004_Suivi_axe_sur_les_resultats.pdf consulté (le 11 Avril 2016 à 18H 57)

²⁵ PNUD, (2009) : *Guide de la planification, du suivi-évaluation axés sur les résultats du développement.*

leurs degrés de réalisation, l'efficacité au regard du développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité²⁶.

Par ailleurs, en termes de périodicité d'un projet ou programme, il existe quatre (4) types d'évaluation selon le contexte et les exigences des bailleurs des fonds à savoir : évaluation ex ante, évaluation à mi-parcours, évaluation finale et évaluation ex post.

En résumé, l'évaluation est un procédé le plus souvent récapitulatif. Elle est une opération ponctuelle qui tente de déterminer aussi systématiquement que possible la pertinence, l'efficacité, l'efficacité et l'impact des activités par rapport à leurs objectifs.

2.2.3. Système de suivi-évaluation axé sur les résultats

Les méthodes et les approches de suivi-évaluation des projets ou programmes de développement ont beaucoup évolué depuis plusieurs années en passant du système de S&E basé sur la mise en œuvre au S&E axé sur les résultats. Le développement de cette dernière approche de S&E découle de l'émergence de la GAR au niveau mondial qui exige de plus en plus des résultats concrets des différentes interventions au niveau des bénéficiaires.

De ce fait, le S&E axé sur les résultats a bénéficié des plusieurs études menées par des spécialistes du domaine et des organismes d'appui au développement. Dans ce cadre, il est important de passer en revue certaines définitions de ces derniers.

Ainsi, selon KUSEK et RIST(2006), « *le suivi-évaluation axé sur les résultats s'est développé au niveau mondial depuis que les partenaires nationaux et internationaux de développement ont commencé à chercher l'obtention de plus de responsabilités, de transparences et de résultats de la part des gouvernements et des organisations* ». Le suivi-évaluation axé sur les résultats va au-delà du suivi-évaluation traditionnel axé sur les intrants et les extrants. Lorsqu'il est utilisé efficacement, il permet aux concepteurs de politique ou programmes publics et aux décideurs de se concentrer et d'analyser, les réalisations et les impacts.

D'après cette définition, le S&E axé sur les résultats ne se focalise pas non seulement sur les produits, mais il va plus loin en s'assurant des changements à long terme d'un projet/programme. Son utilisation est fortement recommandée au sein des organisations d'appui au développement et des Etats du fait qu'il contribue également à l'amélioration de l'efficacité de l'aide.

Pour l'OCDE, (2008) « *le suivi-évaluation axé sur les résultats constitue un outil de gestion des affaires publiques qui permet de dégager des données qu'on peut utiliser pour mieux gérer les politiques, les programmes et les projets, et pour montrer aux citoyens et à la société civile les progrès réalisés* ». Lorsque le suivi et l'évaluation sont efficaces, ils nous font voir dans quelle mesure des activités ou des programmes donnés contribuent à l'obtention des résultats souhaités à l'échelle locale, nationale et internationale.

²⁶ Gilles Bergeron, 2015, *Note des cours évaluations des projets*, Université Senghor d'Alexandrie

De cette définition de l'OCDE, il ressort que le suivi-évaluation axé sur les résultats constitue un outil important pour l'amélioration de la performance des politiques publiques. Son application correcte permet à une organisation ou un Etat d'améliorer la bonne gouvernance. Le S&E axé sur les résultats fait aussi la promotion de la culture d'apprentissage, de transparence et de responsabilité (PNUD, 2002 :3).

De plus, le Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation(GNUE) ajoute que « *le suivi-évaluation axés sur les résultats constituent des outils de gestion publique produisant des informations qui peuvent être utilisées pour améliorer la gestion des politiques, des programmes, des projets ; fournir des progrès en terme d'objectifs nationaux de développement aux citoyens et aux parties prenantes ; et servir d'outils de reddition des comptes²⁷ ».*

Par ailleurs, les activités de suivi et d'évaluation ont des rôles complémentaires. Un suivi axé sur les résultats mené efficacement facilite les activités d'évaluation par la qualité des données disponibles. A cet effet, le tableau ci-dessous démontre les rôles complémentaires du suivi et de l'évaluation.

Tableau 1:le rôle complémentaire du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats

Suivi Axé sur les Résultats	Evaluation Axée sur les Résultats
<ul style="list-style-type: none"> - Clarifie les objectifs du projet/programme ; - Lie les activités et les ressources correspondantes aux objectifs ; - Formule les objectifs en indicateurs de performance et définit des cibles ; - Collecte systématiquement des données sur les indicateurs et compare les résultats obtenus avec les cibles ; - Rends compte des progrès aux gestionnaires et leur signale la présence de problèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudie pourquoi les résultats visés ont ou n'ont pas été atteints ; - Evalue les contributions spécifiques de certaines activités et leurs effets sur les résultats ; - Examine le processus ; - Etudie les résultats non voulus ; - Détermine les leçons à retenir, met en relief les réalisations significatives ou le potentiel d'un projet/programme, et suggère des recommandations pour des améliorations.

Source : Kuset et Rist, 2006, les 10 étapes pour la mise un système de S&E axé sur les résultats

2.2.4. Etapes de mise en place système de suivi-évaluation et les exigences

Les étapes de mise en place d'un système de suivi-évaluation au sein d'un programme/projet varient d'une organisation à une autre et du niveau des compétences des experts chargés de l'implémentation. Dans ce cadre, plusieurs organisations de développement et experts du domaine ont mis en place des dispositifs de S&E des projets /programmes de façon différente.

Des auteurs comme Kuset et Rist, (2006, p 36), identifient six (6) étapes essentielles pour mettre en place un système solide de S&E axé sur les résultats au sein d'un projet/programme, d'une organisation ou d'un Etat à savoir:

1. Formuler les réalisations et les finalités ;
2. Choisir les indicateurs en lien avec les réalisations ;

²⁷ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2012, développement des capacités nationales d'évaluation : conseils pratiques sur le développement des systèmes nationaux d'évaluation.

3. Recueillir les informations sur la situation actuelle ;
4. Etablir les cibles spécifiques à atteindre et les dates limites pour les atteindre ;
5. Recueillir les données régulièrement pour évaluer si les cibles sont en voie d'être atteintes ;
6. Analyser les données et présenter les résultats.

Il ressort de l'idée de ces auteurs que pour la conception et la mise en place d'un système de S&E, la personne doit tout d'abord définir les objectifs visés par l'intervention et déterminer les indicateurs de mesure. Ensuite, recueillir les données sur la situation de départ puis identifier les résultats à atteindre et la période requise. Par la suite, identifier des responsables pour collecter les données régulièrement afin de s'assurer si les cibles sont atteintes.

Pour sa part, le FIDA, (2002) retient que la mise en place d'un système de suivi-évaluation se fait également en 6 étapes. Au niveau de chaque étape, un certain nombre des questions doivent être posées. Ces questions permettent de déterminer de façon précise les attentes et les besoins en information des différentes parties prenantes du projet ou programme.

1. La définition de l'objectif du S&E et de son champ d'action : il s'agit de déterminer pourquoi avons-nous besoin d'un système de S&E et quelle est l'étendue de ce que nous voulons suivre et évaluer ?
2. L'identification des questionnements, des besoins en informations et des indicateurs pertinents : que faut-il savoir pour pouvoir suivre et évaluer le projet de façon à le gérer efficacement ?
3. L'organisation de la collecte et du traitement de l'information : comment seront collectées et organisées les informations nécessaires ?
4. L'organisation de l'analyse et de l'animation de la réflexion critique : il consiste à savoir comment interpréter les informations recueillies et les utiliser de façon à améliorer la mise en œuvre du projet/programme ?
5. La mise en place des organisations nécessaires à l'élaboration de rapport de qualité et l'organisation de la communication : à propos de quelles activités et de quels processus voulons-nous communiquer, comment et à l'intention de qui ?
6. L'organisation des conditions de travail et la planification des moyens nécessaires : qu'est ce qui est nécessaire pour que le système de S&E fonctionne effectivement ?

Par ailleurs, pour être performant, un système de suivi-évaluation axé sur les résultats doit respecter certaines exigences ou se focaliser sur les points suivants :

- l'existence d'une unité de suivi-évaluation ou de personnes choisies possédant des compétences techniques appropriées et un responsable de planification et suivi-évaluation ;
- la promotion de partenariats et un budget de S&E propre à satisfaire les besoins ;
- des directives et une orientation claire en matière de S&E ;
- des résultats et cibles bien définis pour les projets ainsi qu'une série d'indicateurs ;
- des mécanismes de collecte, d'analyse et de diffusion des données ;

- des examens et évaluations de la réalisation des résultats du programme/projet ;
- une base des données centralisée et des rapports d'activités sur les programmes ;
- des réunions régulières permettant aux parties prenantes d'examiner les données sur les indicateurs, les résultats de la recherche opérationnelle et les conclusions d'évaluations.²⁸

De plus, dans l'optique de la GAR, plusieurs outils de suivi-évaluation des projets/programmes sont utilisés par les organismes d'appui au développement en général et par le PNUD en particulier. Il s'agit entre autres : le cadre logique axé sur les résultats, le cadre de mesure des résultats et des ressources, la chaîne des résultats, le cadre de mesure de rendement, la matrice de gestion de risque, etc.

En résumé, il existe différentes méthodes de collecte des données sur le niveau d'atteinte des résultats en matière de suivi-évaluation qui sont : les méthodes de l'interview, l'observation sur le terrain ou la visite de terrain, l'analyse des documents et la combinaison des méthodes

2.3. Cadre opératoire

Pour nous permettre de faire une analyse très pertinente de notre étude, deux variables et des indicateurs respectifs ont été identifiés. Ces variables et leurs indicateurs faciliteront l'analyse du système de suivi-évaluation du PAG et de faire des propositions pour son amélioration. Ces deux variables sont : la variable indépendante et la variable dépendante.

2.3.1. La définition de la variable indépendante et ses indicateurs

C'est la variable indépendante qui influence la modification de la variable étudiée. Elle peut être manipulée par l'expérimentateur pour étudier son rôle dans les variations de la variable dépendante.

Plus souvent, elle est représentée par la lettre « X »²⁹. Ainsi, sur la base de la définition des concepts et les apports des connaissances théoriques sur le S&E, la performance d'un système de S&E d'un projet/ programme découle de deux éléments qui sont : la « Conception » et la « Gestion ».

Sur cette dynamique, la conception d'un système de suivi-évaluation exige tout d'abord la définition de son champ d'action en identifiant des indicateurs et objectifs précis. Ensuite, il faut mettre en place un système efficace de collecte, d'analyse et transmission des données à travers des rapports d'activités. A cet effet, la participation des différentes parties prenantes dans la conception du Système de S&E et au suivi conjoint des activités constitue un gage de la réussite du Programme. Dans ce cadre, la mise en place d'une cellule de S&E ou le recrutement d'un spécialiste de S&E et la tenue régulière des réunions de coordination et de revue des activités durant la vie du programme sont extrêmement utiles.

²⁸ Rapport de l'atelier sur le processus de suivi-évaluation au sein du système des Nations Unies en Afrique de l'Ouest et du Centre organisé à Nouakchott en Novembre 2004 en ligne sur <https://www.un.mr/publications/SE-Rap-atelier.pdf>
Consulté le (24 Mai 2016 à 15 :36)

²⁹ Omar Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. *Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987, 213 p

Une fois, le système de S&E mis en place, l'équipe du programme doit s'assurer de sa gestion correcte en utilisant un style de management basé sur la planification, l'organisation, la direction et le contrôle(PODC). Ce style de management s'explique de la manière suivante et constitue les indicateurs de pilotage du système de S&E.

La **planification** nous permet d'abord de s'assurer de l'existence d'un plan de suivi-évaluation, des objectifs et des indicateurs précis. Elle consiste également à vérifier l'existence des plans de travail annuel au sein du programme et la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières allouées au S&E.

Concernant l'**organisation**, il s'agit de vérifier le fonctionnement correct du système de suivi-évaluation notamment des comités de pilotage (cellule de S&E) mise en place. De plus, l'organisation consiste à s'assurer de la détermination des rôles et responsabilités des parties prenantes du programme, la clarification des besoins en information et le circuit de la collecte et remontée des données.

Quant à la **direction**, elle consiste à vérifier le système de gestion et de coordination des activités du programme par les différents comités mis en place. La direction permet également de s'assurer dans le cadre cette étude de la tenue régulière des réunions de coordination et de revue des activités par les managers du programme. Elle permet également de déterminer si le système de suivi-évaluation facilite de prendre des décisions appropriées.

Enfin, le **contrôle** concerne la vérification de l'état d'avancement des activités et permet de faire des réajustements des certaines actions du programme selon le contexte. De plus, le contrôle concerne dans le cadre de cette étude à la vérification de la qualité des rapports d'activités, la supervision conjointe des activités au niveau des bénéficiaires par le PNUD et le SNRC ainsi que l'implication des points focaux(PF).

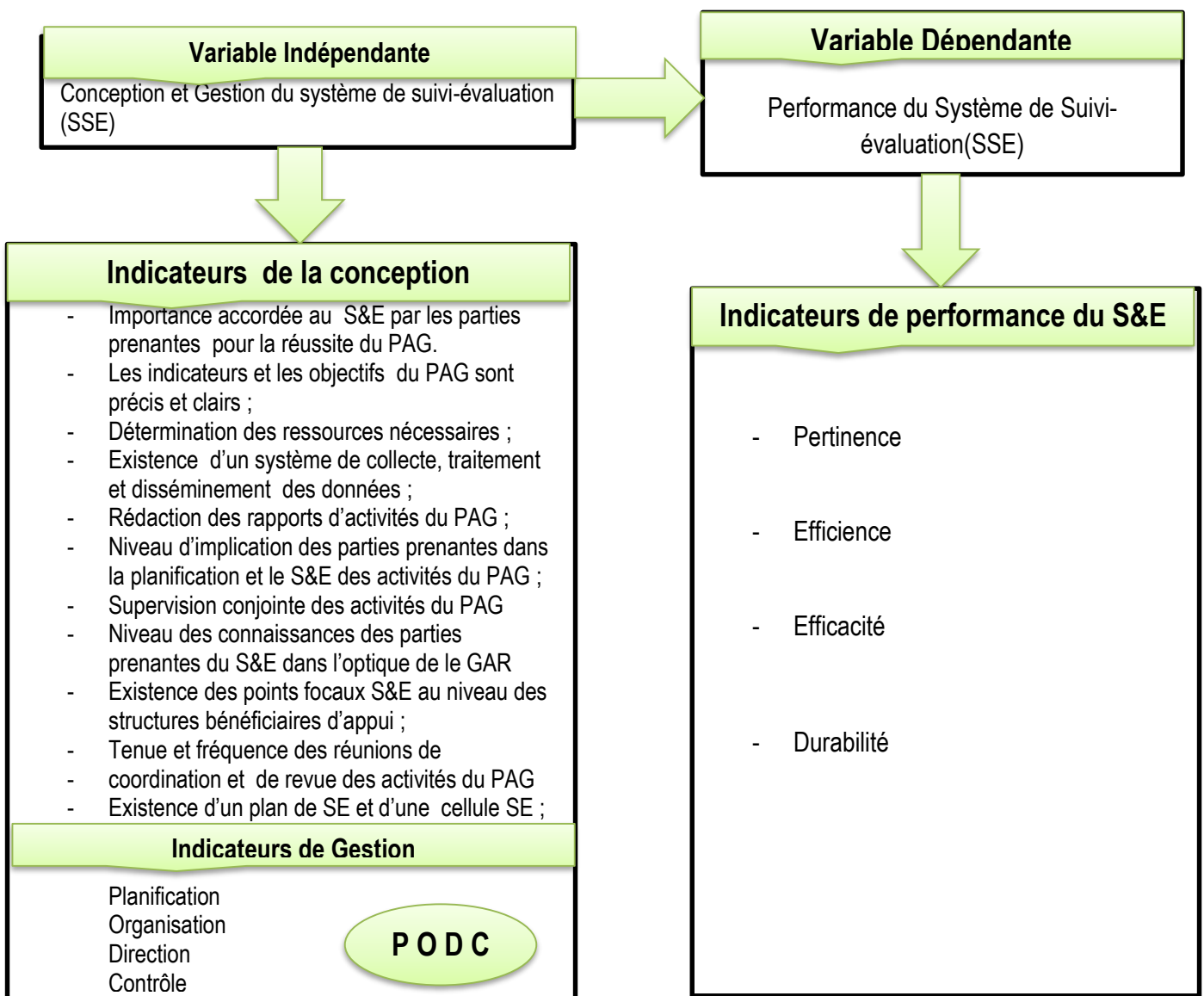
2.3.2. La définition de la variable dépendante et ses indicateurs

La variable dépendante est une variable qui subit dans ses variations d'autres phénomènes. Elle est aussi la variable que l'on peut étudier ou manipuler. Elle est le plus souvent désignée par la lettre « Y »³⁰. Dans cette étude, la variable dépendante est « la performance du système de suivi-évaluation ». Ainsi, PNUD, (2009, p5) définit la performance comme étant « *la progression vers la réalisation des résultats* ». Sur ce, dans le cadre cette étude et vu la particularité des projets ou programmes de la gouvernance démocratique, cette variable a été mesurée en se basant sur les éléments suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. A cet effet, ces éléments constituent les indicateurs de performance du Système de me S&E et ils s'expliquent de la manière suivante :

³⁰ Ibidem

- **La pertinence** détermine la raison d’être du système de suivi-évaluation, c’est-à-dire, est-ce qu’il répond correctement au besoin en information des parties prenantes du programme ;
- **L’efficacité** démontre le rapport entre les résultats escomptés du système de S&E et les objectifs fixés par les parties prenantes du programme ;
- **L’efficience** constitue le rapport sur la qualité des résultats obtenus et les ressources allouées pour la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation du programme ;
- **La durabilité** démontre la mise en place d’une stratégie d’appropriation des activités du programme par les partenaires nationaux via le renforcement des capacités sur la GAR.

Figure 5: Illustration des variables et leurs indicateurs



Source : Auteur, 2016

CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE, PRESENTATION DU PROGRAMME D'APPUI A LA GOUVERNANCE ET APPORTS DU STAGE

Dans le cadre de cette étude, la méthode de recherche qualitative ou l'approche holistico-inductive a été privilégiée du fait qu'elle porte sur un programme particulier et des groupes des personnes bien définis et peu nombreux. A cet effet, cette méthode est une forme de recherche formative qui se sert des techniques spécialisées afin d'obtenir des réponses approfondies sur ce que les individus pensent et ressentent sur un phénomène³¹.

Ce chapitre traite de la méthodologie de recherche adoptée, le public cible ou échantillonnage, les outils de collecte des données, la présentation du PAG et l'apport du stage.

3.1. Public cible ou échantillonnage

Etant donné que c'est la recherche qualitative qui a été privilégiée dans le cadre cette étude, notre échantillonnage est basé sur un échantillon de type non probabiliste. A cet effet, notre population d'étude comprend trois(3) types acteurs qui sont impliqués dans la mise en œuvre des activités du programme notamment sur son suivi-évaluation.

Chaque type de population choisie participe au processus de suivi-évaluation du programme selon sa fonction. De même, chaque type d'acteur choisi a des informations spécifiques à fournir sur le fonctionnement et la gestion du système de suivi-évaluation du PAG.

Le premier type d'acteurs est constitué du personnel du PNUD qui est impliqué dans la mise en œuvre des activités du PAG et certains coordonnateurs des projets/programmes du PNUD. Ces coordonnateurs des projets/programmes ont été ajoutés dans notre échantillon afin d'avoir une vision très large de la pratique du suivi-évaluation dans l'optique de la GAR et l'ensemble des outils utilisés au sein du PNUD. A ce niveau, cinq (5) personnes ont été interviewées sur sept(7) prévues.

Le deuxième groupe est composé des certains cadres du Secrétariat National au Renforcement des Capacités(SNRC) qui est le partenaire de la mise en œuvre des activités du programme du côté de l'Etat Ivoirien. Le SNRC est Co-gestionnaire du PAG et il fournit des appuis à l'équipe du programme dans la gestion. En effet, le secrétaire national du SNRC est le directeur national du programme. Ainsi, trois(3) personnes sur quatre(4) prévues ont été touchées à ce niveau.

Le troisième groupe d'acteurs comprend l'ensemble des structures bénéficiaires de l'appui du programme, notamment les points focaux au niveau du parlement, des OSC, des collectivités décentralisées et des différents ministères appuyés. Au niveau de ce groupe, neuf(9) personnes sur 10 prévues ont été interviewées.

Par ailleurs, un chargé de S&E de l'ONUFEMMES et un chargé des programmes de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) font partie de notre échantillon. Le

³¹ QUIVY, R et CAMPENHOUDT, L, V, 2011, *manuel de recherche en sciences sociales*, DUNOD, Paris.

choix de ces deux(2) personnes découle de leur grande expérience en matière de S&E et surtout pour comprendre les outils employés en matière de la planification et du suivi-évaluation au sein de ces institutions.

A cet effet, la taille de notre échantillon ou population d'étude comprend 23 personnes réparties entre les trois(3) types d'acteurs énumérés ci-haut. Sur les 23 personnes ciblées pour les entretiens, 19 ont été effectivement rencontrées. Les quatre autres n'ont pas été rencontrées du fait de leur programme très chargé ou pour des raisons de congés.

Tableau 2: Echantillon des personnes enquêtées

No	TYPES D'ACTEURS RENCONTRES	NOMBRE PREVU	NOMBRE TOUCHE
1	Personnel du PNUD	7	5
2	Cadres du SNRC	4	3
3	Points Focaux des Structures Bénéficiaires	10	9
4	Cadres des Autres Agences des Nations Unies (ONUFEMMES et ONUDI)	2	2
TOTAL		23	19

Source : Auteur, 2016

3.2. Techniques de collecte des données

Pour collecter les données de notre thème de mémoire, les techniques suivantes ont été utilisées. Leur choix est tributaire de la méthodologie adoptée. A cet effet, il s'agit entre autres :

3.2.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire par son essence, vise à prendre connaissance des avancements d'une discipline entre autres des nouvelles théories ou des nouvelles pratiques. Pour ce faire, il est essentiel que le chercheur prenne connaissance de ce qui, avant lui, a fait l'objet d'une attention particulière et amène à des conclusions bien établies. C'est pourquoi, une des étapes primordiales dans l'exploration d'un sujet implique un recensement de ce qui a été écrit précédemment selon GAUTHIER et Al (1987,79). La recherche documentaire vise également à prendre connaissance des données qui peuvent permettre de mieux comprendre le projet qui fait l'objet de notre analyse.

Pour notre part, la recherche documentaire a porté sur la lecture des différents documents du PNUD qui sont le : le PRODOC, le rapport d'évaluation du Programme, les manuels de planification et de suivi-évaluation axés sur les résultats du PNUD, les manuels de suivi-évaluation de la Banque Mondiale, les documents de l'OCDE, des articles et des mémoires traitant de notre thème. La recherche documentaire a été un élément important dans notre recherche, car elle nous a permis

de bâtir notre modèle recherche, l'élaboration de la revue de la littérature par la définition des concepts clés.

3.2.2. Entretien semi-structuré

L'entretien semi-structuré est avant tout un type d'entretien employé dans le cadre de la méthodologie qualitative. Il permet de comprendre en profondeur un phénomène. Ainsi, nous avons réalisé 19 entretiens avec les parties prenantes du PAG. Les questions posées en lien avec nos variables et les indicateurs ont permis de déceler les points forts et points faibles du système de suivi-évaluation du PAG.

Pour la réalisation des entretiens proprement dit, nous avons envoyé à travers des messages électroniques les guides d'entretiens à l'avance afin que les personnes comprennent bien leur contenu. Cette stratégie avait permis aux enquêtés de bien se préparer à l'avance.

Il faut noter que dans nos guides de recherche, nous avons ajouté une question de type quantitative. Cette question consistait à déterminer la perception des enquêtés sur l'utilité du suivi-évaluation en tant qu'outil d'aide à la réussite des projets/programmes. Voir les guides d'entretien à l'**annexe 1** du mémoire.

3.2.1. Observation Directe

L'observation directe a été réalisée durant la période de stage au sein du Programme. Il s'agissait dans ce cadre, lors de l'organisation des réunions avec les parties prenantes dudit programme d'identifier les outils et les approches utilisés pour le S&E des activités. Cette observation nous a permis de comprendre en partie que le suivi au quotidien se fait à travers des réunions et des visites de terrain mais qui ne sont pas si fréquentes.

3.3. Traitement et analyse des données

Les données recueillies dans le cadre cette étude sont plus qualitatives. Pour cela, nous avons opté pour l'analyse de contenu. Cette méthode est la plus utilisée pour le dépouillement et le traitement des informations écrites et verbales.

De façon pratique, le traitement et l'analyse des données ont été faits à travers la lecture attentive des réponses à chaque question. Ensuite, nous avons regroupé par thème les informations et surtout en se basant sur leurs similitudes ou de leurs divergences. Cela a permis de classer les données en catégories selon les forces et faiblesses identifiées. Ainsi, nous avons utilisé Word pour le traitement de texte et Excel pour la présentation des graphiques.

3.4. Présentation du Programme d'Appui à la Gouvernance(PAG)

3.4.1. Contexte et justification

La crise qu'avait connue la Côte d'Ivoire depuis le coup d'Etat du 24 décembre 1999, accentuée par le conflit armé du 19 septembre 2002, avait considérablement amplifié les dysfonctionnements de l'administration publique, en mettant à mal l'autorité de l'Etat, la stabilité politique et institutionnelle, l'obligation de rendre compte, la transparence dans la gestion des ressources publiques,

l'application des normes juridiques et des décisions judiciaires, la qualité du travail institutionnel et administratif, et le respect des droits humains. C'est sur la base de ces problèmes de gouvernance que le PAG a été initié conjointement par le PNUD-Côte d'Ivoire et le Secrétariat National au Renforcement des Capacités(SNRC) au cours de la période 2008-2009 dans le cadre du CPAP 2009-2013.

3.4.2. Objectif principal

Le principal objectif du PAG dont la mise en œuvre effective a démarré en 2010 est de promouvoir la bonne gouvernance respectueuse des principes de reddition des comptes, de la transparence, du respect des droits humains et du genre ainsi que le renforcement des capacités techniques, opérationnelles et institutionnelles des institutions concernées.

3.4.3. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, le programme vise à :

- améliorer la gouvernance administrative ;
- renforcer la gouvernance démocratique et locale, la décentralisation et la participation citoyenne ;
- renforcer les capacités des institutions et structures nationales et locales ;
- améliorer la prise en compte du genre dans les politiques et programmes nationaux ;
- contribuer à la promotion du secteur privé ;
- contribuer à la sécurité urbaine ;
- appuyer la consolidation de la paix et de la prévention des crises.

3.4.4. Domaines d'Interventions

Six(6) domaines d'interventions ont été retenus dans la mise œuvre du programme à savoir :

1. L'amélioration de la gouvernance administrative ;
2. La promotion de la gouvernance démocratique et de la cohésion sociale ;
3. Le renforcement de la gouvernance locale et de la participation citoyenne ;
4. L'amélioration de la gouvernance économique et la promotion du secteur privé ;
5. Le renforcement de la gouvernance judiciaire, des droits humains, de sécurité et de la prévention des conflits ;
6. La prise en compte du genre dans les politiques et programmes nationaux.

3.4.5. Les effets attendus du PAG

1. Les processus électoraux sont participatifs et démocratiques ;
2. Les processus de décentralisation et de développement local sont plus effectifs ;
3. L'administration publique est plus efficace, transparente et responsable ;
4. Les institutions démocratiques (législatif, exécutif, judiciaire et médiatique) jouent pleinement leur rôle de garant du respect des droits fondamentaux ;

5. L'égalité des sexes et les droits fondamentaux des femmes sont pris en compte dans les politiques et programmes nationaux et locaux ;
6. Les activités du secteur privé sont redynamisées pour la relance économique ;
7. L'environnement sécuritaire, le dialogue et la cohésion sociale sont améliorés ;

3.4.6. Les produits ou extrants attendus du Programme

- 1- L'organisation administrative est renforcée;
- 2- La communication gouvernementale est renforcée ;
- 3- Le suivi du respect des règles de bonne conduite et d'éthique dans la fonction publique est opérationnalisé ;
- 4- L'adéquation profils/postes des agents est réalisée ;
- 5- Le perfectionnement des agents publics est effectif ;
- 6- Les ressources humaines devant appuyer le cycle électoral sont mobilisées et renforcées ;
- 7- Les capacités de l'Assemblée Nationale sont renforcées ;
- 8- Les OSC et les citoyens sont formés aux principes démocratiques et sensibilisés à la citoyenneté ;
- 9- Le dispositif et les mesures d'appui au processus de décentralisation sont renforcés ;
- 10- Les capacités de planification, de programmation, de coordination et de suivi/évaluation des collectivités locales, des communautés de base et des organisations faïtières (ADDCl, UVICOCl) sont renforcées ;
- 11- Les capacités de gestion des élus locaux et du personnel local sont renforcées ;
- 12- La participation du secteur privé à l'économie nationale est améliorée ;
- 13- Des études prospectives sont réalisées et les conclusions prises en compte dans les programmes de développement ;
- 14- La coordination de l'aide publique au développement est rationalisée ;
- 15- Les capacités pédagogiques de l'Institut de Formation judiciaire sont renforcées ;
- 16- Les capacités institutionnelles de l'appareil judiciaire sont renforcées ;
- 17- Les droits humains sont mieux connus et respectés ;
- 18- Des mécanismes de prévention des conflits sont mis en place et font l'objet d'un suivi régulier ;
- 19- Les capacités institutionnelles des instances et mécanismes de promotion du genre sont renforcés ;
- 20- Le plan national d'action de la Résolution 1325 est mis en œuvre.

3.4.7. Durée du Programme

- **La première phase du PAG**

Elle s'est déroulée de 2009 à 2014 avec un retard de démarrage effectif des activités d'une année. Ce qui a fait que le programme a débuté effectivement ses activités en 2010.

- **La phase d'extension ou de prolongation des activités**

Cette phase a été lancée après l'évaluation du programme en 2014 et sa durée s'étale de 2014 à 2016.

- **La deuxième phase du PAG**

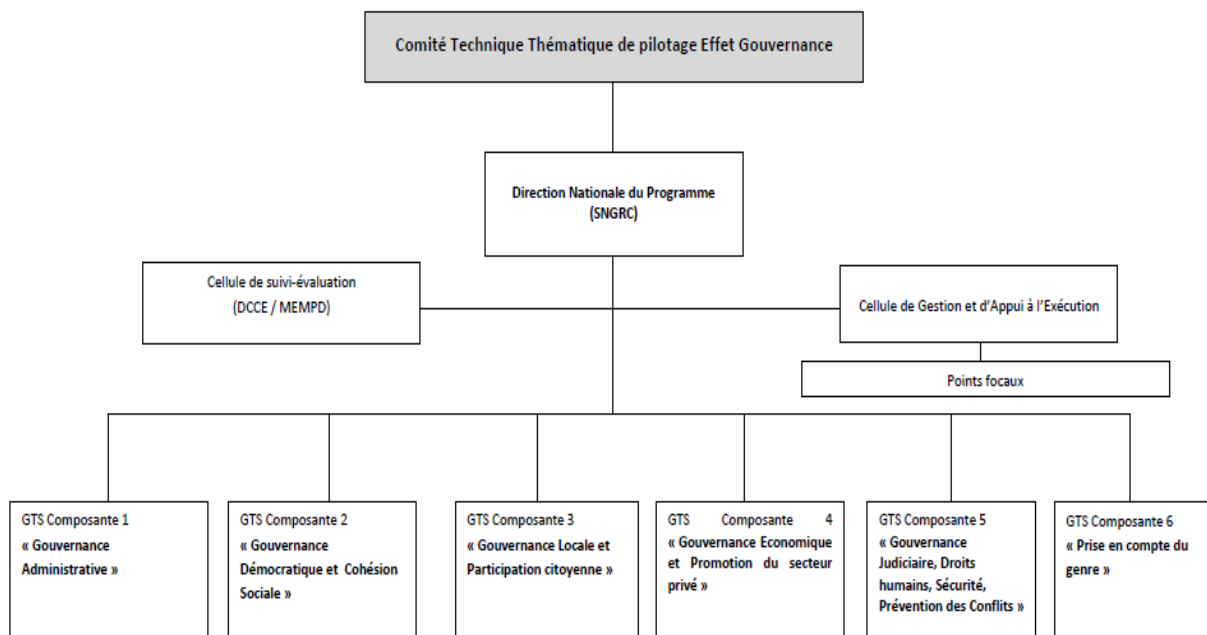
La deuxième phase est la suite de la première phase du PAG. Elle est initiée pour répondre aux nouveaux défis en matière de gouvernance qui se posent en Côte d'Ivoire notamment en matière de consolidation de l'Etat de droit, de réforme de l'Etat, de la décentralisation, de la modernisation des administrations publiques et de la réconciliation nationale. Cette seconde phase du PAG s'aligne au nouveau UNDAF (2017-2020) des agences du SNU en Côte d'Ivoire et du CPAP (2017-2020) du PNUD.

3.4.8. Structures de pilotage et de suivi-évaluation du PAG

Pour une gestion performante des activités du programme, des structures de pilotage ont été mises en place. Ces structures assurent la planification, la coordination et le suivi-évaluation des activités dudit programme. Ces structures au nombre de six(6) sont :

- le comité technique thématique de pilotage de l'effet gouvernance ;
- la direction nationale du programme ;
- la cellule de gestion et d'appui à l'exécution (CGAE) ;
- les groupes thématiques spécialisés (GTS) ;
- es structures responsables de la mise en œuvre des composantes ;
- la cellule de suivi-évaluation

Figure 6: dispositif institutionnel de la mise en œuvre du programme



Source : Document du PAG

Ainsi, les activités de S&E se traduisent par l'organisation des réunions de coordination, de la revue annuelle des activités, la rédaction et la transmission des rapports des activités à tous les niveaux ainsi que les visites conjointes de terrain mais qui ne sont pas fréquentes. De plus, le suivi financier des fonds alloués au programme est effectué à travers le logiciel Atlas.

Par ailleurs, le PAG a bénéficié d'une évaluation externe en 2014. Cette évaluation a été à la base de la prolongation du programme.

3.5. Apports du stage sur le mémoire et le projet professionnel

Les différentes activités menées et la participation aux différentes réunions ainsi que la lecture des documents du PNUD ont été très utiles pour nous. En effet, elles nous ont permis d'acquérir des nouvelles compétences et de renforcer nos capacités. Sur le plan de gestion, nous avons acquis des compétences en matière de planification, de suivi-évaluation à travers le renseignement du cadre des résultats et des ressources. De même, ce stage nous a permis de renforcer notre capacité sur la conception des projets dans le domaine de la gouvernance démocratique.

Par ailleurs, nous avons acquis des nouvelles compétences et expériences en matière de la mise en œuvre des projets dans le secteur de la gouvernance démocratique. Il s'agit surtout dans le volet de la décentralisation, la lutte contre la corruption, la sécurité, l'appui aux OSC et aux parlements.

Sur le plan du mémoire, ce stage nous a permis en premier lieu de recadrer notre thème et de faire de la recherche documentaire, de développer des outils de collecte des données. A cet effet, nous avons pu collecter les données de terrain et de rédiger la première et la deuxième partie du mémoire durant le stage. S'agissant de notre projet professionnel, nous avons pu avec les acquis du stage faire de réflexion afin de formuler un projet que nous comptons mener en Guinée. Ce projet consistera à un « **projet d'appropriation de la GAR par les Organisations de la Société Civile guinéennes** ». Son identification découle de nos constats sur les rôles des OSC Ivoiriennes dans le domaine de contrôle citoyen de l'action publique à travers les piliers de la GAR.

CHAPITRE 4. PRESENTATIONS DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats présentés ci-dessous sont issus du dépouillement de nos enquêtes de terrain à travers la méthodologie qualitative basée essentiellement sur l'entretien semi-structuré.

Ainsi, ce présent chapitre est subdivisé en plusieurs sections. Dans la première section, nous présentons des différents résultats de l'étude. Dans la seconde section, l'analyse de l'environnement interne et externe du système de suivi-évaluation du PAG est présentée. La section suivante présente la proposition d'un système de suivi-évaluation pour le PAG. Ensuite, les limites de la recherche et les recommandations pour l'amélioration du système de S&E sont présentés à la section suivante. La dernière section quant à elle présente notre projet professionnel découlant de l'expérience Ivoirienne et la conclusion du mémoire suit.

4.1. Présentation des résultats de la variable indépendante

La variable indépendante de cette étude étant la conception et la gestion du système de suivi-évaluation, notre travail consiste à ce niveau à évaluer la perception des acteurs sur l'importance du S&E pour la réussite du programme. Ensuite, sur la base de la méthode PODC, nous allons analyser le système de conception et de pilotage du système de S&E actuel dudit programme.

4.1.1. Evaluation de la perception des acteurs sur l'importance du suivi-évaluation pour la réussite du programme

La mise en place d'un système de suivi-évaluation dans un projet ou un programme est un élément très important pour sa réussite. Toutefois, sa mise en place dépend de l'importance ou l'attention accordée par les acteurs sur son utilité. C'est dans cette optique, qu'il nous ait paru important, d'évaluer en premier lieu la perception des acteurs sur l'importance du suivi-évaluation pour la réussite du PAG.

Par rapport aux réponses à cette question, il ressort que 52,63% des personnes enquêtées reconnaissent que le suivi-évaluation est très important pour la réussite du programme. Par contre, 47,37 % des personnes enquêtées affirment que le suivi-évaluation est assez important dans la réussite du programme. Ce faible pourcentage des acteurs qui accordent une très grande importance au suivi-évaluation pourrait être un élément qui expliquerait le manque de fonctionnement correct du système de S&E du PAG.

Par ailleurs, cette situation peut s'expliquer également par le faible développement de la culture des résultats et d'évaluation dans le pays en voie en développement comme l'ont noté (Kuset et Rist, 2006).

Cependant, il faut noter qu'aucune des personnes rencontrées n'indique que le S&E est peu ou pas important et ou ne sais pas.

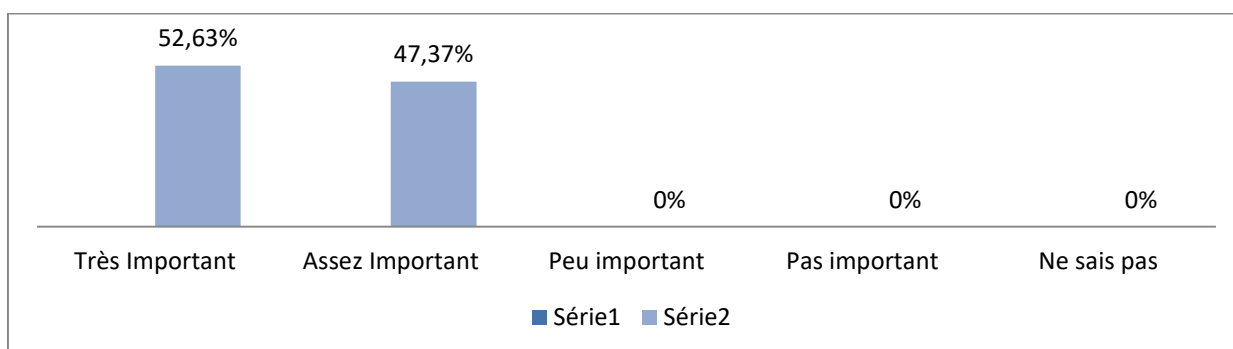
Ainsi, le tableau et la représentation graphique ci-dessous présentent de façon détaillée le niveau de la perception des acteurs sur l'importance du S&E dans la réussite du programme.

Figure 7 : Niveaux de la perception des acteurs de l'importance du S&E dans la réussite des activités du programme.

No	Types d'Acteurs	Perception des acteurs sur l'importance du S&E				
		Très Important	Assez Important	Peu important	Pas important	Ne sais pas
1	Personnel PNUD	15,78%	10,52%	0%	0%	0%
2	Cadres SNRC	10,52%	5,26%	0%	0%	0%
3	Points Focaux du Programme	21,05%	26,31%	0%	0%	0%
4	Cadres autres Agences SNU	5,26%	5,26%	0%	0%	0%
Total en %		52,63%	47,37%	0%	0%	0%

Source : Résultats de l'Analyse, Auteur, 2016

Figure 8 : Représentation graphique du niveau de la perception des acteurs de l'importance du S&E dans la réussite des activités du programme



Source : Résultats des données, Auteur, 2016

4.1.2. Résultats de l'analyse des indicateurs de la conception et PODC du système de S&E du PAG

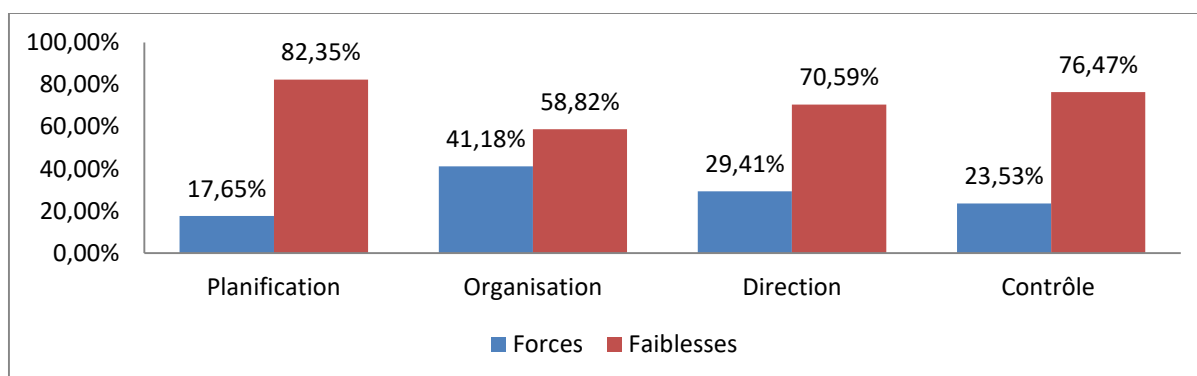
Sur la base de l'analyse des indicateurs de la conception et de la gestion du système de suivi-évaluation du PAG, les résultats suivants se dégagent. Ces résultats sont présentés en comptant le nombre des personnes qui donnent les réponses convergentes et réponses divergentes en termes des forces et des faiblesses du système de suivi-évaluation. En d'autres termes, les résultats obtenus sont calculés sur la base de nombre des réponses favorables ou non favorables émises par les répondants sur le nombre des personnes enquêtés multiplié par 100.

A cet effet, le tableau et la représentation graphique ci-dessous présentent de façon comparative les résultats de l'analyse des indicateurs de la conception et de la PODC du système de S&E du PAG.

Tableau 3 : Analyse des indicateurs de conception et PODC du système de suivi-évaluation du PAG

Indicateurs de conception et PODC	Forces	Faiblesses
Planification des activités de suivi-évaluation	17,65%	82,35%
Organisation des activités du suivi-évaluation	41,18%	58,82%
Direction des activités du suivi-évaluation	29,41%	70,59%
Contrôle des activités du suivi-évaluation	23,53%	76,47%

Source : Résultats de l'Analyse, Auteur, 2016

Figure 9: Représentation graphique de l'analyse des indicateurs de conception et de PODC système de S&E

Source : Résultats des données, Auteur, 2016

a. Planification des activités de suivi-évaluation

La planification des activités de suivi-évaluation se résume à la vérification de l'existence des certains d'outils indispensables au fonctionnement du système de S&E dont un plan de suivi-évaluation, des plans de travail annuel, la définition des indicateurs pertinents et la détermination des ressources financières et matérielles dédiées au S&E.

Ainsi, les réponses fournies par les enquêtés et la consultation des documents du programme ainsi que nos constats lors du stage ont permis de comprendre que le PAG n'a pas un plan de suivi-évaluation performant. De même, les indicateurs du programme ne sont pas précis et les ressources financières allouées au suivi-évaluation sont insuffisantes. A cet effet, 82,35% des répondants estiment que la planification des activités du suivi-évaluation est très faible contre 17,65%.

A propos de l'existence d'un plan de S&E, un des répondants à notre enquête affirme ceci « *Le PAG ne dispose pas d'un dispositif de suivi-évaluation performant, car cette action de mise en place du plan de S&E a été confiée à la cellule de suivi-évaluation du Ministère du Plan et développement mais qui n'a pas été opérationnelle depuis le début du programme...* ».

En revanche, il est important de noter que le personnel du programme utilise les plans de travail annuel et le cadre de mesure des résultats et ressources pour la planification et le suivi-évaluation des activités. Mais dans ces outils, les indicateurs du programme ne sont pas bien définis avec des données de références et de cibles. De même ces outils ne précisent pas les méthodes de collecte des données, la périodicité et les responsables de la collecte. Rappelons tout de même que pour

savoir le niveau d'atteinte des résultats, il est indispensable d'avoir des indicateurs précis et clairs du système de S&E des extrants, des effets et impacts du programme.

Cependant, il ressort de nos constats que les indicateurs du PAG sont formulés en termes des résultats à atteindre et manquent de précision. De ce fait, l'extrait 8 du programme intitulé « *les OSC et les citoyens sont formés aux principes démocratiques et sensibilisés à la citoyenneté* » est un exemple illustratif de cette situation. Dans le cadre de ce résultat, nous pouvons définir des indicateurs sur le nombre des OSC et les citoyens formés sur les principes démocratiques et sensibilisés à la citoyenneté et par la suite déterminer leurs niveaux des connaissances après ces formations.

En effet, l'identification des indicateurs clairs et précis est l'élément central pour l'implantation d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. En outre, dans une perspective de la GAR, les partenaires y compris le PNUD exigent l'utilisation des indicateurs de performance avec des données de base et de références. Or, au niveau des programmes/projets de gouvernance, il est très difficile d'avoir les données de base.

Dans cette optique, un répondant à nos entretiens qui connaît mieux le programme explique les raisons du manque d'un plan de suivi-évaluation performant au sein du PAG dans ces termes « *dans l'optique de la GAR, le suivi-évaluation se fait sur la base des données de références mais qu'elles sont difficiles à avoir surtout au niveau de volet gouvernance. En effet, au niveau de la gouvernance, il est très difficile d'accéder à certaines données et on ne peut avoir des résultats tangibles comme les autres projets de développement* ».

S'agissant de la planification des ressources financières, humaines et matérielles, elle est très importante pour la réussite des activités de S&E du programme. Il est ainsi fondamental de déterminer les ressources nécessaires lors de planification. A cet effet, le budget total prévu pour le programme pendant ses 5 premières années était 83,880 millions de dollars dont 46, 650 millions pour les élections en Côte d'Ivoire. Sur l'ensemble du budget, 5% était prévu pour les activités de suivi-évaluation³².

Cependant, en dehors des élections qui ont mobilisé toutes les ressources requises, le PNUD n'a pas pu mobiliser d'autres ressources additionnelles pour les autres composantes du PAG ce qui a affecté considérablement la réalisation effective des activités de S&E. A titre d'exemple, le programme a dépensé pendant quatre ans (2010-2013) 1,6 million dollars³³. Cette faible mobilisation des ressources financières a été la base de l'absence de suivi et de la tenue régulière des réunions de revue des activités du programme avec l'ensemble des parties prenantes.

³² Document du programme d'appui à la gouvernance

³³ Rapport, d'évaluations du PAG, 2014

b. Organisation des activités de suivi-évaluation

L'organisation des activités de suivi-évaluation porte sur la vérification de l'existence d'un certain nombre d'éléments indispensable au fonctionnement correct du système de S&E du PAG. Ces éléments sont entre autres : l'existence des comités de pilotage notamment une cellule de suivi-évaluation fonctionnelle, disponibilité d'un chargé de suivi-évaluation et la rédaction et transmission des rapports à tous les niveaux (circuit de collecte et de remontée des informations) et l'existence des points focaux opérationnels.

Ainsi, en dehors de la rédaction et la transmission des rapports d'activités, les autres points révèlent des insuffisances notoires. En effet, 58,82% des répondants contre 41,18 affirment que le système de suivi-évaluation souffre des faiblesses organisationnelles.

En outre, la plupart des personnes enquêtées sont unanimes sur le fait que les organes de pilotage du programme notamment la cellule de suivi-évaluation n'ont pas été opérationnels. L'un des répondants le dit ainsi « *la cellule de suivi-évaluation dédiée au programme n'a pas été opérationnelle. En effet, elle n'a effectué aucune action de suivi des activités du programme. A notre niveau, nous n'avons reçu aucune mission de supervision de cette cellule.* »

Ce faible niveau fonctionnement des organes de pilotage notamment la cellule de suivi-évaluation peut avoir des répercussions sur les résultats des activités notamment sur le système de S&E. En effet, l'efficacité d'un système de S&E exige l'existence d'une cellule de S&E opérationnelle ou d'une personne chargée spécialement de cette fonction.

A propos d'une personne dédiée spécialement au S&E, il convient de rappeler que le programme ne dispose pas d'un chargé de S&E. Les activités de suivi-évaluation sont assurées par le coordonnateur du programme, mais qui est trop chargé par d'autres activités. Nous pensons qu'il serait important pour le programme d'avoir un chargé de suivi-évaluations afin d'assister le coordonnateur dans ses activités pour l'atteinte des objectifs déclinés.

Par ailleurs, le programme dispose des points focaux au niveau de toutes les structures bénéficiaires. Ils ont pour rôle d'assurer le suivi et la conduite opérationnelle des activités du programme. Mais les résultats de l'étude montrent qu'ils ne sont pas tous opérationnels dans le suivi des activités

En sommes, l'ensemble de ces dysfonctionnements constatés à tous les niveaux des structures de pilotage peuvent jouer sur l'efficacité du circuit de la collecte et de la remontée des données et sur les résultats du programme. Ainsi, la clarification des besoins en informations des parties prenantes

et le circuit de collecte et remontée des informations permettrait de résoudre ces dysfonctionnements.

c. La direction des activités de suivi-évaluation

Concernant la direction des activités de suivi-évaluation, elle a été mesurée en vérifiant le système de coordination des activités notamment l'organisation des réunions et leurs périodicités ainsi que l'usage faite des données de suivi-évaluation par les responsables du PAG. Les résultats de l'étude nous révèlent un manque de régularité dans la tenue des réunions de revue des activités du programme avec l'ensemble des parties prenantes. De même, nous avons constaté une faible coordination des activités des différentes composantes du programme. En outre, les différents points focaux ne connaissent pas l'ensemble des activités prévues et réalisées au niveau du programme ce qui montre l'insuffisance dans la direction de S&E.

En effet, selon les réponses fournies, 70,59% des répondants estiment que la direction des activités du suivi-évaluation a des faiblesses contre 29,41%. D'après les résultats, les réunions de revue des activités avec l'implication de toutes les parties prenantes ne sont pas fréquentes. A propos, un de nos enquêté dit ceci « *les réunions avec les parties prenantes du PAG s'effectuent à plusieurs niveaux, au niveau du comité de la direction, des réunions trimestrielles et annuelles de revue des activités, mais elles ont dû mal à respecter leur périodicité* ».

Il serait ainsi important pour les responsables du programme d'organiser des réunions de revue des activités régulièrement afin de mesurer le niveau d'atteinte des résultats. En effet, l'efficacité de la direction de suivi-évaluation découle de la tenue régulière des réunions de revue des activités avec l'implication effective des différentes parties prenantes et l'usage des recommandations formulées à la sortie de ces réunions.

Par ailleurs, notons que les données de S&E sont reconnues comme étant des éléments d'aide à la prise des décisions par tous les répondants.

d. Le contrôle des activités de suivi-évaluation du PAG

Le contrôle du système de suivi-évaluation est important dans le cycle de vie du programme. Ainsi, les éléments retenus pour vérifier cet indicateur sont: le suivi des activités par le personnel du PNUD et l'implication de toutes les parties prenantes dans la planification et S&E. Egalement, le suivi conjoint des activités par le PNUD et le SNRC ainsi que la production /transmission des rapports à tous les niveaux ont été retenus comme des éléments de vérification. Dans l'ensemble, les résultats de l'étude et nos observations montrent des faiblesses importantes.

En effet, il ressort de l'étude que la fonction de contrôle a plus de faiblesses que de forces. A cet effet, 76,47% des personnes enquêtées contre 23,53% disent que le contrôle du système de suivi-évaluation est assez limité.

En outre, le suivi opérationnel des activités du programme par le personnel du PNUD n'est pas fréquent du fait que leur nombre est très limité et le programme ne dispose pas d'un chargé de suivi-évaluation. De même, SNRC qui est l'organe de co-gestionnaire du PAG n'a effectué aucune mission de supervision conjointe avec le PNUD auprès des structures bénéficiaires depuis le début du programme. Tous les cadres du SNRC répondant à nos entretiens confirment la même chose en ce même terme « *Le SNRC n'effectue pas des supervisions conjointes avec le PNUD du fait que le PAG dispose une équipe dédiée à cette action. C'est au staff du PAG d'assurer la réalisation des activités et il n'y a pas des ressources financières pour la réalisation de ces missions de supervision conjointe sur le terrain* ».

Par ailleurs, le mécanisme de pilotage et de suivi des activités du PAG au niveau opérationnel n'est pas très performant puisque très peu d'indicateurs sont disponibles pour renseigner sur les effets de changement générés par le programme au niveau des structures bénéficiaires.

S'agissant des points focaux, l'étude montre qu'ils ne sont pas assez impliqués dans le suivi-évaluation des activités. En dépit de ces faiblesses, nous avons noté la rédaction et la transmission des rapports à tous les niveaux après chaque activité.

4.2. Présentation des résultats de la variable dépendante

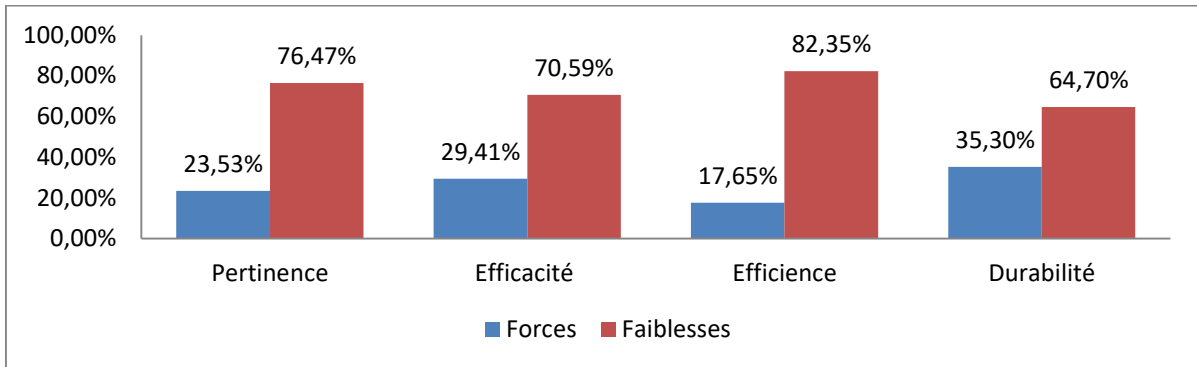
Les nombreuses faiblesses relevées à l'issue de l'analyse de la variable indépendante de cette étude peuvent engendrer la contreperformance en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience et durabilité du système de S&E du programme. Ainsi, son amélioration à travers ces éléments précités ci-dessus contribuera à améliorer la performance globale dans la seconde phase du programme.

De ce fait, le tableau et la représentation graphique ci-dessous présentent en termes des forces et des faiblesses les résultats de la performance du système de S&E(PEED).

Tableau 4: Analyse PEED du système de suivi-évaluation du PAG

Indicateurs PEED	Forces	Faiblesses
Pertinence du système de suivi-évaluation	23,53%	76,47%
Efficacité du système de suivi-évaluation	29,41%	70,59%
Efficience du système de suivi-évaluation	17,65%	82,35%
Durabilité du système de suivi-évaluation	35,30%	64,70%

Source : Résultats de l'Analyse, Auteur, 2016

Figure 10: Représentation graphique de l'Analyse PEED du système de S&E du PAG

Source : Résultats des données, Auteur, 2016

4.2.1. La pertinence des activités de suivi-évaluation

L'objectif visé par le système de suivi-évaluation est de fournir des informations précises, exactes et fiables aux différentes parties prenantes du programme. Ainsi en termes de pertinence, il s'agit de vérifier si le système de S&E du PAG permet de fournir des données répondant au besoin en information des parties prenantes.

Ainsi, en raison de l'absence d'un plan de suivi-évaluation performant avec des indicateurs précis laisse à montrer l'insuffisance de la pertinence des informations. De ce fait, 76,47% répondants estiment que le système de suivi-évaluation manque de pertinence du fait que les indicateurs du programme ne sont pas précis. De même, les différents dysfonctionnements constatés au niveau des structures de pilotage du programme dénotent la faible pertinence des informations fournies. Il faut noter également que les points focaux ne sont pas assez opérationnels en matière de remontée des données.

Toutefois, 23,53 % des répondants affirment que les problèmes énumérés ci-haut ne compromettent pas la pertinence des informations du programme. Selon eux, le PNUD dispose d'un logiciel Atlas qui facilite la gestion et suivi de ces projets/programmes. A cela s'ajoute la bonne collaboration entre le personnel du programme et les partenaires nationaux dans la mise en œuvre des activités ainsi que leur compétence avérée.

4.2.2. L'efficacité des activités de suivi-évaluation

D'entrée de jeu, il convient de rappeler que le rôle du système de suivi-évaluation est de fournir des données répondant au besoin en information des différentes parties prenantes ce qui permet de prendre des décisions utiles pour l'atteinte des résultats escomptés. De ce fait, le manque d'un système de suivi-évaluation performant avec un circuit de collecte et de remontée des données peut affecter l'efficacité du PAG.

En effet, 70,59% contre 29,41% des personnes enquêtées affirment que la cellule de suivi-évaluation qui devait assurer cette opération de collecte et de remontée des données n'a pas été opérationnelle et le programme ne dispose pas d'un chargé de suivi-évaluation ainsi qu'un plan suivi-évaluation performant. Par ailleurs, il ressort de nos constats que le suivi conjoint des activités au niveau des bénéficiaires est assez faible. De plus, sur le plan des résultats obtenus, le programme se focalise sur trois composantes sur des six prévues au départ.

4.2.3. L'efficacité des activités de suivi-évaluation

En ce que concerne l'efficacité, il s'agit de vérifier le niveau d'atteinte des résultats en rapport avec les ressources investies. Ainsi, 82,35% contre 17,65% des répondants montrent une faiblesse dans la mobilisation des ressources prévues sur le programme. En ce qui concerne le suivi-évaluation, il a été noté l'insuffisance des ressources financières allouées à la supervision conjointe des activités sur le terrain ainsi que la tenue régulière des réunions sur la revue des activités. De même, il y a l'absence de recrutement d'un chargé de suivi-évaluation et le non-fonctionnement de la cellule de suivi-évaluation du programme par manque des ressources financières suffisantes.

En dépit du nombre limité des ressources tant financières qu'humaines, l'équipe du programme fait de son mieux pour atteindre les résultats escomptés. En outre, toutes les structures bénéficiaires du programme apprécient les activités réalisées

4.2.4. La Durabilité des activités de suivi-évaluation

En termes de durabilité d'un tel système de suivi-évaluation, les résultats de l'étude révèlent qu'elle est très faible. En effet, la plupart des répondants soit 64,70% contre 35,30% affirment ne pas connaître les procédures internes du PNUD en termes de suivi-évaluation et sont très peu impliqués dans la planification et suivi-évaluation. Or, la pérennité d'un système de suivi dépend de la connaissance du système de S&E et l'implication des parties prenantes dans sa conception et son pilotage. Concernant le volet renforcement des capacités des partenaires nationaux en matière de suivi-évaluation, il est inexistant. Cependant, pour la durabilité d'un système de S&E, le renforcement des capacités des parties prenantes est fortement recommandé.

4.3. Synthèse de l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) du système de S&E du programme

A partir des résultats présentés dans la section précédente, nous constatons que le système de S&E du PAG dispose de points forts et de points de faibles. De ce fait, notre travail consiste dans cette partie à présenter la synthèse des FFOM dudit système qui consiste son environnement interne et externe. Sur la base de cette présentation, des pistes d'amélioration du système ont été proposées.

Tableau 5: Matrice d'analyse FFOM du système de suivi-évaluation du PAG

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un logiciel de gestion et suivi-évaluation au niveau du PNUD (ATLAS) ; • Existence des comités techniques de pilotage des activités du PAG ; • Expériences du PNUD et de son staff en matière de la GAR (planification et suivi-évaluation) ; • Production des rapports d'activités après chaque activité par les structures bénéficiaires et par le coordonnateur du PAG ; • Bonne collaboration entre les partenaires nationaux et le personnel du PAG dans la mise en œuvre de ses activités notamment le S&E ; • Existence des guides de planification et de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du PNUD. • Fort ancrage institutionnel du PAG • Existence d'un groupe de suivi-évaluation au sein système des Nations Unies en Côte d'Ivoire; • Existence d'un nouveau plan d'action des programmes pays disposant des indicateurs et objectifs clairs et précis notamment sur le volet Gouvernance démocratique ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un spécialiste de la planification et S&E au sein du programme; • Inexistence d'un dispositif de S&E au vrai sens du terme au sein du programme ; • Non fonctionnement effectif de la cellule de S&E et les autres comités de pilotage du PAG ; • Faible suivi des activités au niveau opérationnel ; • Insuffisances des ressources financières allouées au S&E ; • Manque de précision sur les activités, les objectifs et les indicateurs du PAG. • Faible planification et suivi conjoint des activités avec les parties prenantes ; • Faible coordination des activités au plan opérationnel entre différentes composantes du PAG ; • Manque d'un système de pilotage et de suivi performant avec des indicateurs pour renseigner les effets de changement générés par les activités du PAG au niveau des structures appuyées.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des ressources humaines qualifiées en gestion des projets en Côte d'Ivoire • Importance accordée à la gouvernance au niveau international à travers les indicateurs du développement durable. • Existence d'un département de planification et de S&E dans la plupart des structures appuyées par le PAG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible appropriation du Programme par les partenaires nationaux; • Forte concurrence avec les autres organisations intervenant sur le volet gouvernance démocratique en Côte d'Ivoire ;

Source : l'auteur, 2016

Il ressort de cette synthèse de l'analyse du système de suivi-évaluation du PAG, un nombre élevé de faiblesses et de menaces qui méritent d'être résolues en se basant sur les forces et opportunités dont dispose le programme. La résolution de ces dilemmes peut contribuer à l'amélioration du système S&E du PAG par ricochet à l'amélioration de la performance globale de ses activités.

Ainsi, la section suivante présente les pistes d'amélioration du système de S&E du programme. Ces pistes portent concrètement sur des recommandations pour l'ensemble des parties prenantes.

4.4. Proposition des pistes d'amélioration du système de S&E axé sur les résultats PAG

Suite à la section précédente, des pistes d'amélioration de deux (2) catégories sont proposées. A cet effet, Il s'agit des propositions pour transformer les faiblesses en forces et les menaces en opportunités.

4.4.1. Transformation des faiblesses en forces

1. Concernant l'absence d'un chargé de suivi-évaluation, nous recommandons aux responsables du programme de recruter un chargé de suivi-évaluation. Le recrutement de ce dernier contribuera à l'amélioration de suivi des activités et renforcera l'équipe du programme qui souffre de l'insuffisance de personnel.
2. A propos de l'absence d'un plan de suivi-évaluation performant, nous proposons de mettre en place un nouveau système de suivi-évaluation axé sur les résultats pour la seconde phase du programme. Pour la conception de ce système, il serait important d'organiser un atelier avec l'ensemble des parties prenantes afin de définir les indicateurs précis, mesurables et atteignables. Afin de faciliter la conception de ce système, il est également utile de déterminer le besoin en information des parties prenantes. A cet effet, il est proposé à **l'annexe 2** du document un plan de besoin en information des parties prenantes.
3. Au niveau des comités de pilotage, la restructuration de la cellule de S&E du PAG s'avère importante. Pour le faire, nous recommandons de mettre en place une cellule de suivi-évaluation composé du personnel du PNUD, des cadres du SNRC, du ministère du plan et développement et des points focaux. Cette cellule aura pour mandat de superviser les activités de suivi-évaluation du programme.
4. Au niveau des activités de la coordination, la planification et le suivi conjoint, nous recommandons d'organiser des réunions de revue des activités, la planification et de suivi conjoint avec l'ensemble des parties prenantes du programme. Ainsi, l'adoption d'une approche participative dans la planification et le suivi des activités contribuera à améliorer la performance globale du programme.
5. Concernant le manque de système de pilotage et de suivi performant au niveau des structures bénéficiaires, nous proposons de mettre en place des outils simples permettant de mesurer les effets du programme sur les structures bénéficiaires. Dans ce cadre, il est important de redéfinir le rôle et la responsabilité de toutes les structures de pilotage du programme. Aussi, clarifier le circuit de collecte et la remontée des données. De ce fait, une proposition de circuit de collecte et de la transmission des données est présenté à **l'annexe trois(3)** du mémoire.
6. Pour les insuffisances des ressources financières allouées au S&E qui est l'un des problèmes empêchant le fonctionnement correct du système de S&E du programme. Nous suggérons aux responsables du PNUD de diversifier ses partenaires pour augmenter les ressources financières du programme en général et celui de S&E en particulier.

4.4.2. Transformation des menaces en opportunités

1. Pour la faible appropriation des activités notamment de son système de suivi-évaluation par les partenaires nationaux, il est nécessaire que le PNUD renforce les capacités des structures bénéficiaires du Programme. En effet, les constats ont révélé un faible niveau connaissance des procédures internes du PNUD notamment en matière de suivi-évaluation par les partenaires nationaux. De ce fait, le PNUD pourra utiliser les cadres du groupe de suivi-évaluation du SNU en Côte d'Ivoire pour renforcer les capacités des partenaires nationaux. Cela facilitera la durabilité et l'appropriation du programme.
2. Concernant la forte concurrence avec les autres organisations intervenant sur le volet gouvernance démocratique, il est utile que le PNUD dans le cadre de la mise en œuvre du PAG travaille en collaboration avec les autres institutions. Cette collaboration permettra en outre d'augmenter la visibilité du programme et de sa performance.

4.5. Limites de la recherche

Comme toute œuvre humaine, ce mémoire d'étude malgré notre rigueur scientifique pourrait avoir certaines limites. Ainsi, la première limite porte sur la période de collecte des données qui a été relativement très courte (10 semaines de stage). Un temps assez long aurait pu nous permettre de comprendre en profondeur les problèmes de dysfonctionnement du Système S&E du programme et faire des propositions plus appropriées. La deuxième limite porte sur les difficultés liées à vérification de l'exactitude des informations fournies à travers l'entretien semi-structuré.

De même, le nombre limité de notre échantillon dû aux difficultés d'avoir certaines personnes ressources et le faible accès à certains documents du programme peuvent être des limites à cette étude.

En outre, un temps un peu prolongé avec un plus grand échantillon des personnes à enquêter aurait permis d'approfondir davantage le diagnostic du système de S&E.

4.6. *Projet d'Appui à l'Appropriation de la Gestion axée sur les Résultats par les Organisations de la Société Civile guinéennes.*

Cette section porte sur la présentation synthétique de notre projet professionnel. Ainsi, ce projet découle de notre thème de mémoire et de l'expérience acquise durant le stage de mise en situation professionnelle au sein du PNUD-Côte d'Ivoire. Ce stage nous a permis de comprendre que les OSC jouent un rôle important dans le développement socio-économique d'un pays. Elles peuvent ainsi contribuer au suivi-évaluation des politiques publiques d'un pays si elles sont bien formées et outillées d'où l'idée du projet.

4.6.1. Contexte et justification

La République de Guinée est un pays de l'Afrique de l'ouest avec une superficie de 245 857 Kilomètres carrés et une population de 11 millions d'habitants selon le troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2014.

La situation du pays et de sa population continue à se dégrader malgré ses potentialités agropastorales, minières, énergiques et climatiques. En effet, il ressort de l'enquête légère sur l'emploi et la pauvreté (ELEP)³⁴ de 2012 que 55,2% de la population guinéenne vit en dessous du seuil de pauvreté. Cette situation s'est beaucoup aggravée ces dernières années avec la survenue de la maladie à virus Ebola.

Ainsi, ce problème de pauvreté s'explique en partie par la mauvaise gouvernance et la corruption galopante au sein de l'administration publique et dans les autres secteurs de développement du pays. En effet, selon le rapport de Transparency international de 2016, la Guinée est classée 29^{eme} pays le moins corrompu en Afrique et 142^{eme} au niveau mondial³⁵.

En outre, de nombreux diagnostics réalisés en Guinée depuis l'avènement de la III^{ème} République (2010) ont établis de façon irréfutable la gangrène de l'administration publique guinéenne en termes de gestion irrationnelle, de déficit de culture de service, de la reddition des comptes (redevabilité) ainsi que la promotion d'une culture organisationnelle et d'une gestion axée sur les résultats.

Par ailleurs, les OSC qui sont des acteurs incontournables en matière de contrôle citoyen de l'action publique, de suivi-évaluation des politiques publiques et les activités des différentes institutions intervenant en Guinée sont très peu impliquées dans cette dynamique. Or, sur le plan international, depuis la déclaration de paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide, le Programme d'Action d'Accra de 2008 et le Forum de Haut Niveau de Bussan en 2011, les pays développés et les pays en voie en développement ont confirmé le rôle prépondérant des OSC dans le développement des pays.

En effet, une implication réelle des OSC dans les activités liées au développement en Guinée comme le cas de la Côte d'Ivoire pourrait faciliter la création des espaces d'échange afin de débattre des questions de développement et au suivi-évaluation des politiques publiques.

Pour cela, il faut en premier lieu renforcer les capacités des membres des OSC sur les outils et techniques de suivi-évaluation, de contrôle citoyen sur l'action publique notamment en matière de la GAR. Cependant, les OSC guinéennes sont très peu formées et outillées. Malgré l'adhésion des OSC Guinéenne à la Communauté Africaine de pratiques de la gestion axée sur les résultats de développement (AfCoP- GRD), aucune activité ou projet pour l'appropriation cette pratique n'a été réalisée en Guinée.

C'est dans le but de contribuer à résoudre ces différentes insuffisances énumérées ci-haut que ce présent projet est initié. Il sera mené par l'Organisation pour le Développement Durable et Intégrée de la Guinée (ODDI-Guinée) qui est une organisation à but non lucratif et apolitique affiliée au Conseil National des Organisations de la Société Civile Guinéenne (CNOSCG).

4.6.2. Objectifs, public cible et durée du projet

a. Objectif général

De façon général, ce projet vise à :

- Contribuer à une appropriation de la gestion axée sur les résultats par les membres des OSC guinéennes.

b. Objectifs spécifiques

Spécifiquement, le projet vise les objectifs suivants :

³⁴ Rapport final d'ELEP 2012 de la Direction nationale de statistique.

³⁵ <http://www.agenceecofin.com/gouvernance/2501-44241-perception-de-la-corruption-le-nouveau-classement-2016-des-pays-africains-selon-transparency-international> consulté le 30 Janvier 2017 à 16 :30

- Former sept (7) organisations membres des OSC précisément 350 personnes sur les outils et principes de la gestion axée sur les résultats de développement ;
- Mettre en place une communauté nationale de pratique de la gestion axée sur les résultats de développement en Guinée ;
- Mettre en place 7 plateformes des praticiens de la gestion axée sur les résultats ;
- sensibiliser les responsables gouvernementaux à l'importance d'inclure les OSC dans le suivi/évaluation des projets/programmes publics.
- Sensibiliser les membres des OSC sur l'importance de la GAR en matière de suivi-évaluation et contrôle citoyen de l'action publique.

c. Public cible

Ce présent projet a pour cible les membres des OSC de la région naturelle de la basse Guinée. Il touchera sept(2) organisations membres des OSC de l'intérieur du pays et cinq(5) autres de la ville de Conakry.

d. Durée du projet :

Ce projet est un projet pilote. Sa première phase sera d'une année et il débutera au mois d'août 2017.

4.6.3. Activités prévues

- Identification des 7 Organisations membres des OSC intervenant dans le domaine de contrôle citoyen de l'action publique en Guinée ;
- Organisation d'un atelier national de formation des formateurs régionaux ;
- Organisation de 7 ateliers de formation sur les principes et les outils de la gestion axée sur les résultats ;
- Mise en place de trois (7) plateformes régionale des praticiens de la GAR ;
- Mise en place d'une communauté nationale de pratique de Gestion axée sur de développement en Guinée ;
- Organisation des débats sur le rôle des OSC en matière de suivi-évaluation des projets étatiques/et ou non étatiques
- Organisations réunions avec les responsables étatiques à tous les niveaux ;
- Réalisation des activités de suivi des projets étatiques ou non étatiques par les OSC ;
- Organisation d'une journée nationale sur la gestion axée sur les résultats avec une implication effective des responsables gouvernementaux et les OSC guinéennes (voir cadre logique à l'**annexe 4** pour plus de détails).

4.6.4. Résultats attendus

- Sept (7) organisations membres des OSC soit 350 personnes sont formées sur les principes et les outils de GAR.
- Sept (7) plateformes régionales/communales de la GAR sont mises en place et fonctionnelles.
- Une communauté nationale de la pratique de la gestion axée sur les résultats est mise en place et fonctionnelle

- Les organisations membres des OSC sont sensibilisées sur l'importance de la GAR en matière de suivi-évaluation et contrôle citoyen de l'action publique
- Les responsables gouvernementaux sont sensibilisés à l'importance d'inclure les OSC dans la planification et suivi-évaluation des projets/programmes étatiques.

L'**annexe 4** présente le cadre logique avec le budget prévisionnel et les indicateurs du projet

4.6.5. Stratégie de la mise en œuvre du projet

La réalisation des activités de ce présent projet se basera une approche participation dans toutes ces différentes phases. Pour l'identification des organisations membres des OSC devant participé aux différents ateliers de formation, le projet travaillera en collaboration avec les plateformes régionales de New Deal (points focaux). Des critères seront identifiés à cet effet.

Ainsi, les ateliers de formation seront organisés dans les chefs-lieux des régions administratives du pays et les participants viendront de différentes préfectures et les différentes communes de la ville de Conakry. Pendant les ateliers de formation, des plateformes régionales des praticiens de la GAR seront mise en place au niveau de 5 communes de ville de Conakry et de 2 régions administrative et qui auront des représentants au niveau de chaque préfecture relevant de ces régions.

Durant ces ateliers de formation, l'ensemble des participants seront sensibilisés sur leurs rôles en matière de la planification et du suivi-évaluation des projets/ programmes publics ou privés. En outre, les responsables étatiques seront associés à tous les niveaux et seront sensibilisés à inclure les OSC dans la planification et le suivi-évaluation des projets/programmes publics.

En définitive, une journée nationale sur la GAR et des débats seront organisés pour sensibiliser davantage les OSC et les responsables étatiques sur l'importance de cette approche en matière de suivi-évaluation et l'amélioration de la performance des projets/programmes publics. Les OSC mèneront également des activités de suivi des certains projets publics ou privés durant le projet.

4.6.6. Suivi-évaluation

Pour la réussite dudit projet, une attention particulière sera accordée au suivi-évaluation. A cet effet, une évaluation ex ante du niveau des connaissances des outils de la gestion axée sur les résultats par l'ensemble membres OSC participant aux ateliers de formation sera faite. Cette évaluation permettra d'avoir le niveau l'ensemble des participants avant les ateliers de formation.

Pendant les activités proprement dites, un suivi particulier sera effectué pour s'assurer de la participation effective de l'ensemble des invités et le respect des critères dans l'identification des participants. Ainsi, des missions de supervision conjointe seront organisées avec une implication des autorités à tous les niveaux. Le suivi-évaluation se basera sur le cadre logique et l'outil de planification se trouvant à l'**annexe 5** du mémoire.

CONCLUSION

Cette étude portant sur la « *Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD-Côte d'Ivoire et perspectives d'appropriation de la Gestion Axée sur les Résultats(GAR) par les OSC guinéennes* » se veut une contribution à l'amélioration de la performance des projets du PNUD en Côte d'Ivoire notamment ceux portant sur la gouvernance. Elle vise à faire un diagnostic du système de suivi-évaluation du PAG.

Son objectif général, a été de contribuer à l'amélioration de la performance globale des actions du PAG dans sa seconde phase à travers l'analyse de son système de suivi-évaluation axé sur les résultats. Afin d'atteindre cet objectif, la question de recherche posée a été de savoir "Quels sont les changements à mettre en place dans le système de suivi-évaluation pour améliorer la gestion du programme d'appui à la gouvernance dans sa seconde phase ? "

Partant de cet objectif général et de la question principale, l'approche de recherche qualitative basée essentiellement sur l'entretien semi-structuré, l'observation directe et la recherche documentaire a été utilisée.

Ainsi, les résultats de l'étude confirment en partie notre proposition de recherche. En effet, les réponses fournies par les uns et les autres montrent que les dysfonctionnements et les faiblesses constatés sur le système de suivi-évaluation du PAG découlent de l'insuffisance des ressources humaines et financières dédiées spécialement à cette fonction.

En outre, les résultats de l'étude ont révélé que la contrainte majeure empêchant le fonctionnement du système de S&E s'explique par les ressources financières limitées du programme. De ce fait, la plupart des faiblesses constatées sur le fonctionnement des structures de pilotage notamment la cellule de S&E et sur la planification ainsi que le suivi conjoint des activités sont dues à l'insuffisance des ressources humaines et financières.

Au-delà de cette insuffisance des ressources, l'étude a montré également les difficultés dans l'identification des indicateurs précis dans le domaine de la gouvernance comme étant un obstacle à la mise en place d'un système de S&E performant au sein du programme.

Sur la base de ces résultats, des pistes de solutions permettant de corriger ces insuffisances ont été proposées. Il s'agit pour les responsables du PNUD et l'ensemble des parties prenantes d'adopter une approche plus participative dans la planification et le suivi-évaluation des activités du programme d'une part. Il est primordial que le PNUD diversifie ses partenaires afin de mobiliser des ressources suffisantes pour le programme d'autre part.

Par ailleurs, pour le fonctionnement correct du système de S&E, il est important de recruter un chargé de S&E pour le programme et de restructurer sa cellule de S&E. En effet, la performance d'un système de S&E dépend de la disponibilité des ressources humaines compétences et d'une cellule de S&E dédiée à son pilotage.

Il est certain que cette étude n'est pas exhaustive puis que nous n'avons pas pu traiter en profondeur l'ensemble des indicateurs de la conception et pilotage du système de S&E du programme. A cela s'ajoute le temps très court de notre enquête de terrain.

Toutefois, nous pensons que cette étude constitue un départ dans le diagnostic du système de S&E du PAG. Afin d'appuyer notre étude, il serait intéressant que le PNUD fasse des études supplémentaires pour approfondir l'analyse du système de suivi-évaluation du programme.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux et spécialisés

ACDI, 2000, *Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats*, 231 pages

Commission Européenne, 2004, *Méthodes de l'aide, Les lignes Directrices de Gestion de Cycle Projet*, Bruxelles, 60 pages

Commission Européenne, 2001, *Gouvernance Européenne, Livre Blanc*, Bruxelles, 46 pages

FICR, 2011, *Guide pour le suivi et l'évaluation des projets et programmes*, Genève, 160 pages

FIDA, 2002, *Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation*, module 4, 32 pages

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2012, *développement des capacités nationales d'évaluation : conseils pratiques sur le développement des systèmes nationaux d'évaluation*, 64 pages

Benoit Gautier et al, 2003, *la recherche sociale de la problématique à la collecte des données*, Presse Universitaire de Québec, 609 pages

Jean-Yves Moine, 2013, *Le grand livre de gestion de projet*, Afnor Edition, 347 pages

Judy L. Barker, 2000, *Evaluation d'impact des projets de développement sur la pauvreté*, Manuel à l'attention des praticiens, Banque Mondiale, 196 pages

LANGEVIN, Yves. *Management de projet*, Québec, Chenelière McGraw-Hill, 2007, 575p, ISBN 0-07-297863-5

Keith Mackay, 2007, *Comment mettre en place des systèmes de suivi-évaluation pour améliorer les performances du secteur public*, publication Banque Mondiale, 190 p

KUSEK, Jody Zall et RIS, Ray C., 2006, *Vers une culture des résultats, les dix étapes pour un système de suivi-évaluation axé sur les résultats*, Edition Saint Martin, 234 pages

MUKENDI.T.B, 1999, *Manuel de suivi-évaluation des projets et programmes de développement*, 99 Pages

PMI, 2004, *Guide de corpus des connaissances en management de projet*, troisième éditions, 354 pages

PNUD, (2009), *Guide de planification et de suivi-évaluation axé sur les résultats*, bureau d'évaluation, 232 pages

PNUD, (2002) *Guide de suivi-évaluation axé sur les résultats*, bureau d'évaluation du PNUD, 142 pages

PNUD, 1997, *Extraits du Guide pour la Mise en Œuvre de l'approche-programme*

PNUD, 2004, *Guide d'utilisateur des indicateurs de la Gouvernance*, 2eme Edition, 100 pages

Luc Van Campenhoudt, Raymond Quivy, 2011, *manuel de recherche en sciences sociales*, DUNOD, Paris, 288 pages

OCDE, 2006, *Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement*, première version, 214 pages

OCDE, 2008, *Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement*, 3e édition, 114

Omar Aktouf, 1987, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 213 pages

Articles :

Carmen Apaza, « ... la pertinence des « indicateurs mondiaux de la gouvernance » : un débat scientifique en cours » *revue française d'administration publique* 2008/3(no 127), p 591-599. DOI.103917/rfap.127.0591 en ligne sur www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2008-3-page-591.htm. Consulté (le 17 Mai 2016 à 12H : 04)

Séverine Bellina, « La Gouvernance démocratique : un nouveau paradigme pour le développement » en ligne sur <http://www.institut-gouvernance.org/fr/document/fiche-document-158.html>_(consulté 27 Juin 2016 à 8:09)

Rapports:

1. Document du Programme d'Appui à la Gouvernance, 2009-2013
2. PNUD, 2014, rapport d'évaluation du Programme d'Appui à la Gouvernance, en ligne sur le lien <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/8179>, (consulté le 10 Mai 2016 à 15h30)
3. ONU, 2004, rapport sur l'application de la gestion axée sur les résultats au sein du Système des Nations Unies, Genève
4. Rapport de l'atelier sur le processus de suivi-évaluation au sein du système des Nations Unies en Afrique de l'Ouest et du Centre organisé à Nouakchott en Novembre 2004 en ligne sur <https://www.un.mr/publications/SE-Rap-atelier.pdf> Consulté le (24 Mai 2016 à 15 :36)

5. Nations Unies, (2015) : rapport sur les objectifs du millénaire pour le développement, 75 pages
6. Banque mondiale, (2015) : rapport sur la situation de la pauvreté en Afrique en ligne sur <http://www.banquemondiale.org/fr/region/afr/publication/poverty-rising-africa-poverty-report> visité (le 17 Mai 2016 à 11h 05)

Webographie

http://www.ci.undp.org/content/cote_divoire/fr/home/operations/about_undp.html
<http://www.banquemondiale.org/fr/region/afr/publication/poverty-rising-africa-poverty-report>
http://www.mfdr.org/Sourcebook/3rdEdition/SourceBook3e_French.pdf
<https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/8179>
http://www.unesco.org/education/educprog/erd/french/gen/appro_prog.html
<http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-62.html>
www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2008-3-page-591.htm
www.gaportal.org/sites/default/files/french_guide_final.pdf
<http://www.eval.fr/Documents/guide%20ACDI.pdf>
http://www.mfdr.org/Sourcebook/3rdEdition/SourceBook3e_French.pdf
<https://www.un.mr/publications/SE-Rap-atelier.pdf>
<http://www.worldbank.org/ieg>
<http://www.worldbank.org/ieg/ecl>
<http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-62.html>

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Dans le cadre du master en développement de l'Université Senghor d'Alexandrie (Égypte), une convention de stage entre le PNUD et ladite Université a été signée pour l'accueil et encadrement d'un de ses Etudiants. Au terme du stage, l'étudiant est amené à rédiger un mémoire. C'est dans cette optique, que nous menons cette étude portant sur « **Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD- Côte d'Ivoire et perspective d'appropriation de la GAR par les OSC guinéennes** » Cette étude consiste à faire un diagnostic du système de S&E actuel et par la suite faire propositions pour son amélioration.

Ce guide d'entretien est élaboré pour collecter les données auprès des personnes impliquées dans la gestion de ce programme qui sont à cet effet notre population d'étude dont vous faites partie.

Nous vous garantissons la confidentialité des réponses données au cours de cet entretien. Merci de bien participer à l'atteinte des objectifs que nous sommes fixés dans le cadre de cette présente étude.

Personnel du PNUD

Nom de l'enquêté (facultatif):

Structure :

Titre / Fonction :

Date de l'entretien :

Heures d'entretien:

A- Connaissances et Pratiques du Suivi - évaluation dans le contexte de la GAR

1- Quelle importance accordez- vous aux suivi-évaluation dans la réussite de vos programmes en général et du PAG en particulier?

Très important /_/ Assez important /_/ Peu important /_/ Pas important /_/ Ne sait pas /_/

2- Comment est pratiqué le suivi – évaluation dans l'optique de la GAR au sein du PNUD et au niveau du PAG en particulier?.....

3- Quels sont les outils utilisés pour la planification et le suivi- évaluation des activités au sein du PNUD et au niveau PAG en particulier?.....

4- Comment se fait la collecte des informations et reporting des activités au sein du PNUD et du PAG en particulier ?.....

B - Fonctionnement du système de suivi- évaluation du PAG

5- Le PAG dispose-t-il un plan de suivi-évaluation ? Si oui ? est-il efficace ? Si non pourquoi ?

.....

6- Les moyens nécessaires sont-ils prévus pour le suivi-évaluation du PAG ? Si non pourquoi ?

.....

7- Le PAG dispose t- il une cellule de suivi et évaluation ? Si oui quelles sont ces actions ? Si non pourquoi ?.....

8- Comment les activités du PAG sont suivies au niveau opérationnel par le PNUD ? quelle est la fréquence de supervision ?.....

- 9- Les objectifs et les indicateurs du programme sont-ils clairs ? Si non pourquoi ?.....
- 10- Avez-vous des points focaux au niveau des structures bénéficiaires d'appui ? Si oui quel rôle jouent-ils dans le domaine de suivi-évaluation au niveau opérationnel ?.....
- 11- Avez-vous un plan de renforcement des capacités des structures bénéficiaires en matière de la GAR (planification et suivi-évaluation) ?.....
- 12- Organisez-vous des réunions de revue des activités du PAG avec les différentes parties prenantes ? Si oui quelle est la périodicité de ces réunions ? Si non pourquoi ?.....
- 13- Quel usage est-il fait des résultats de suivi-évaluation du PAG par la Direction du PNUD ?
.....

C- Les insuffisances et Points forts du système de S&E du PAG

- 14- Quels sont les insuffisances qui entachent le fonctionnement correct du dispositif du SE du PAG ?.....
- 15- Quelle(s) difficulté(s) rencontrez-vous dans la mise en œuvre du SE des activités du PAG ?.....
- 16- Quels sont les points forts du système de S&E actuel du PAG ?.....
- 17- Que pensez-vous de la performance du système S&E du PAG en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité ?.....

D- Proposition des recommandations pour améliorer le système de S&E du PAG

- 18- Que proposeriez-vous pour rendre plus efficace le dispositif de S&E du PAG dans sa seconde phase ?.....

Guide d'entretien avec les points focaux (OSC, Parlement, Ministères et Collectivités Décentralisées)

Nom de l'enquête (facultatif):

Structure :.....

Titre / Fonction:.....

Date de l'entretien :

Heures d'entretien:.....

- 1- Durant ces dernières années avez-vous bénéficié des appuis du PNUD à travers le PAG ? Si oui, ils portent sur quoi ?.....
- 2- Quelle importance accordez-vous au suivi-évaluation dans la réussite de vos programmes en général et du PAG en particulier?
Très important /__/ Assez important /__/ Peu important /__/ "Pas important /__/ Ne sait pas /__/
- 3- Dans ce cadre, comment faites-vous la planification et le suivi des activités de ces appuis au niveau opérationnel ?.....
- 4- Faites-vous la remontée des informations à travers des rapports sur les résultats de vos activités au PNUD ? Si oui à quel moment ? Si non pourquoi ?.....

- 5- Comment êtes-vous impliqués dans les activités de planification et du suivi-évaluation du PAG ?.....
- 6- Que pensez-vous de la performance du système S&E du PAG en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité ?.....
- 7- Quelle(s) difficulté(s) rencontrez-vous au niveau opérationnel ?
- 8- Que proposerez- vous pour l'amélioration du système de suivi- évaluation opérationnel ?

Guide d'entretien _SNRC

Nom de l'enquêté (facultatif) :.....

Structure :.....

Titre/ Fonction :.....

Date de l'entretien :..... Heure de l'entretien :.....

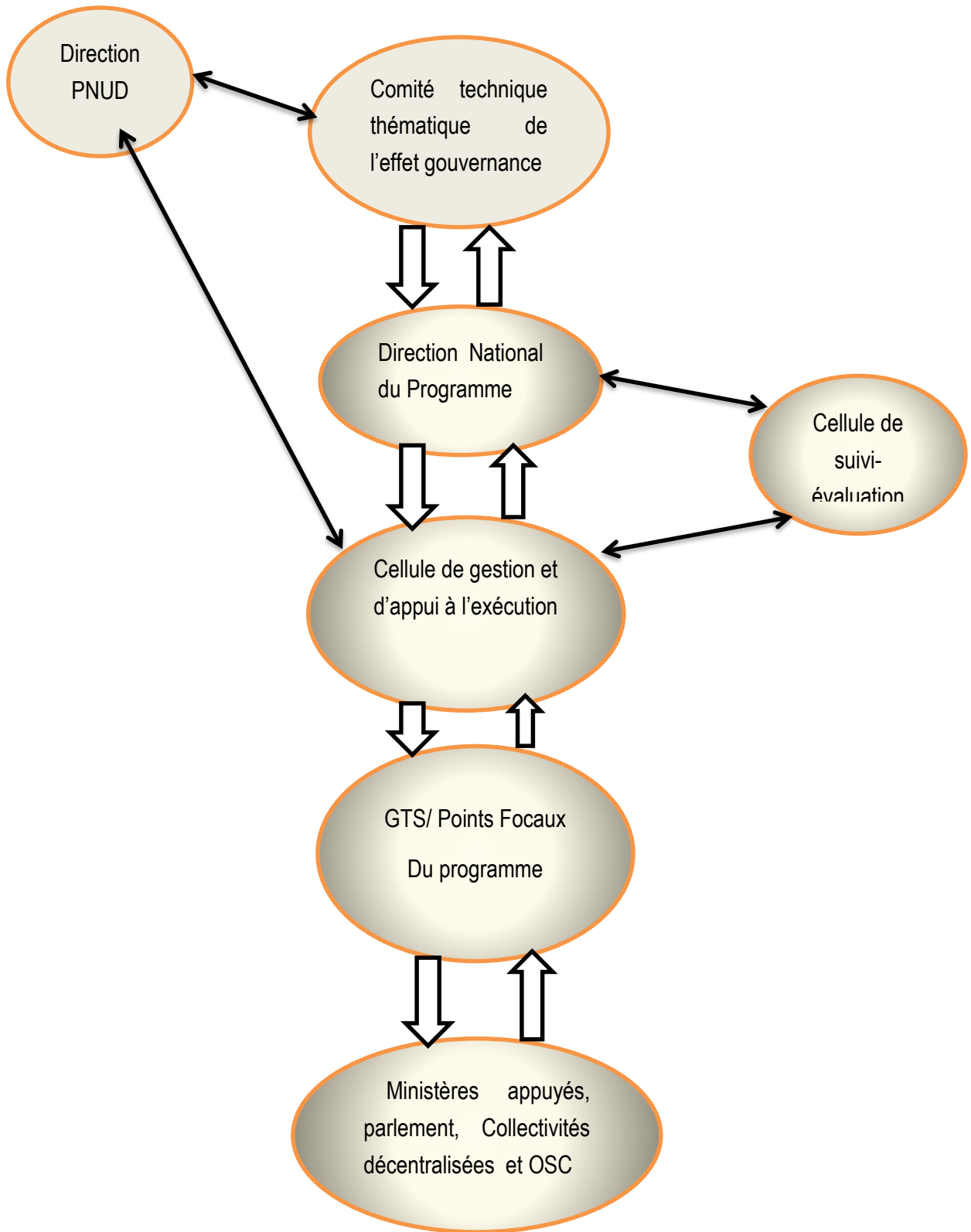
- 1- Quelle importance accordez- vous aux suivi-évaluation dans la réussite de vos programmes en général et du PAG en particulier? Très important /_/ Assez important /_/ Peu important /_/ Pas important /_/ Ne sait pas /_/
- 2- Participez-vous à la réalisation des activités du PAG ? Si oui quel rôle/ fonction jouez-vous ?
- 3- Participez-vous à la planification des activités du PAG ? Si oui dispose-t-il un plan de SE efficace ? Si non pourquoi ?.....
- 4- Le PAG dispose t- il une cellule de suivi et évaluation ? Si oui quelles sont ces actions ? Si non pourquoi ?.....
- 5- Participez-vous des réunions de revue des activités du PAG avec les différentes parties prenante ? Si oui quelle est la périodicité de ces réunions ?.....
- 6- Effectuez-vous des missions de supervision conjointes avec le PNUD auprès des structures bénéficiaires de l'appui du PAG ? Si oui quelle est la fréquence de ces missions ?.....
- 7- Selon vous, quels sont les obstacles qui empêcheraient le fonctionnement du système de suivi-évaluation du PAG actuellement ?
- 8- Que pensez-vous de la performance du système S&E du PAG en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité ?.....
- 9- Que suggérez-vous pour améliorer le système de suivi- évaluation du PAG dans le futur ?

Annexe 2 : Plan de besoin en information des parties prenantes

Acteurs	Rôle et responsabilité	Besoin en information
Comité technique thématique de pilotage de l'effet gouvernance	Assure la supervision nationale du PAG Valider les plans de travail et les rapports annuels	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels des activités et de revue annuelle du programme. • Taux de décaissement annuel • Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du PAG ; • Proposition des solutions
La Direction Nationale du Programme	Assure le leadership institutionnel du PAG et effectue la supervision administrative, technique et budgétaire. Veille à la réalisation effective des activités du Programme	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats trimestriels et semestriels • Taux de décaissement trimestriels des fonds ; • Problèmes rencontrés dans la mise en œuvre et la coordination des activités ; • Solutions proposées
La cellule de gestion et d'appui à la gestion	Elle est l'organe opérationnel du programme et est le responsable technique de la coordination du PAG, de la mise en œuvre des activités, de la gestion financière et de reporting.	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi mensuel des activités prévues auprès des structures bénéficiaires ; • Résultats trimestriels par composante • Taux d'exécution financière • Efficacité des appuis du programme
Groupe thématique spécialisé et responsables de la mise en œuvre des composantes	Suivi de la mise en œuvre de chaque composante selon les activités planifiées Ils sont représentés par les Points Focaux avec pour mission la conduite opérationnelle des composantes	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités de chaque composante sur le plan programmatique et financier ; • Niveau de satisfaction des bénéficiaires sur les activités du programme • Difficultés rencontrées et solutions idoines
Cellule de suivi-évaluation	Elle a pour mission le suivi-évaluation et contrôle conjoint de la qualité du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels, semestre et trimestriels du programmes ; • Ecart entre les résultats prévus et réalisés ; • Taux de mobilisation et d'exécution financière ; • Qualité d'interventions avec des résultats basés sur l'évidence. • Difficultés rencontrées et solutions proposées

Source : Auteur, 2017

Annexe 3 : Circuit de collecte et remontée des informations du Programme



Source : l'auteur, 2017

	Logique d'intervention	Indicateurs de performance	Sources de vérification	Hypothèse Critiques
Objectif General	Contribuer à une appropriation de la gestion axée sur les résultats par les membres des OSC Guinéenne	% des membres des OSC connaissant la GAR Niveau de la pratique de la GAR par les OSC Guinéennes	Rapport d'évaluation ex post du projet	
Objectifs spécifiques	Former 7 organisations membres des OSC soit 350 personnes sur les outils et principes de la gestion axée sur les résultats de développement	Nombres des personnes membres des OSC formées sur la GAR Nombre des ateliers de formations Organisés Au moins 15 personnes chaque OSC maitrisent la GAR	Rapport des ateliers de formation et listes des participants Fiches d'évaluation des participants	Les membres des OSC comprennent les objectifs du projet et adhèrent à sa philosophie
	Mettre en place une communauté nationale de pratique de la gestion axée sur les résultats de développement en Guinée ;	Une communauté nationale de la GAR mise en place et opérationnelle Existence des RH nécessaires à son fonctionnement	PV des réunions d'élection des responsables nationales Rapports d'activités de la CM de la GAR.	
	Mettre en place 7 plateformes des praticiens de la gestion axée sur les résultats ;	Nombre plateformes régionales des praticiens des GRD mise en place et fonctionnelles	PV des réunions d'élection des responsables des plateformes Rapports d'activités	
	sensibiliser les responsables gouvernementaux à l'importance d'inclure les OSC dans le suivi/évaluation des projets/programmes publics	Nombre des réunions tenues à tous niveaux avec les responsables étatiques	Rapports d'activités	
	Sensibiliser les membres des OSC sur l'importance de la GAR en matière de suivi-	Une journée nationale de GAR organisé	Rapports d'activités et Audio tables rondes	

	évaluation et contrôle citoyen de l'action publique	Nombre des débats organisés sur la GAR en Guinée		
Produits résultats immédiats	Sept(7) organisations membres des OSC soit 360 personnes sont formées sur les principes et les outils de GAR	Nombres des personnes membres des OSC formées sur la GAR Nombre des ateliers de formations Organisés Au moins 15 personnes chaque OSC maîtrisent la GAR	Rapport des ateliers de formation et listes des participants Fiches d'évaluation des participants	Les membres des OSC comprennent les objectifs du projet et adhèrent à sa philosophie
	Sept (7) plateformes régionales et une communauté nationale de pratique de la GAR sont mises en place et fonctionnelles	Une communauté nationale de la GAR mise en place et opérationnelle Existence des RH nécessaires à son fonctionnement	PV des réunions d'élection des responsables nationales Rapports d'activités de la CM de la GAR.	
	Une communauté nationale de la pratique de la gestion axée sur les résultats est mise en place et fonctionnelle	Nombre plateformes régionales des praticiens des GRD mise en place et fonctionnelles Nombre des missions de suivi réalisées par les OSC	PV des réunions d'élection des responsables des plateformes Rapports d'activités	
	Les organisations membre des OSC sont sensibilisées sur l'importance de la GAR en matière de suivi-évaluation et contrôle citoyen de l'action publique	Nombre des réunions tenues à tous niveaux avec les responsables étatiques	Rapports d'activités	
	Les responsables gouvernementaux sont sensibilisés à l'importance d'inclure les OSC dans la planification et suivi-évaluation des projets/programmes étatiques.	Une journée nationale de GAR organisée Nombre des débats organisés sur la GAR en Guinée	Rapports d'activités	
	Activités	Moyens	Coût en Dollars	
	1. Préparation des activités de formation		39450	

1.1	Recrutements équipe du projet	humains et financiers	25000	
1.2	Recrutement des formateurs nationaux	Humains et financiers	10250	Les OSC et les responsables étatiques adhèrent à la philosophie du projet
1.3	Conception des modules de formations	Financiers et humains	2500	
1.4	Identification des organisations membres OSC guinéenne	Financiers	700	
1.5	Réunion avec les parties prenantes du projet et fixation date des formations	Financiers	500	
1.6	Evaluation de niveau des connaissances des OSC sur la GAR	Financiers	500	
2. Organisation des ateliers de formation			57 350	
2.1	Formation des formateurs régionaux	Financiers	11500	Les OSC et les responsables étatiques adhèrent à la philosophie du projet
2.2	Réalisation des 7 ateliers de formation sur les outils de la GAR	Financiers	45850	
3. Mise en place de Sept (7) plateformes régionales des praticiens de la GAR			3 320	
3.1	Organisation des réunions avec les OSC par régions après chaque atelier	Financiers	1570	Les OSC et les responsables étatiques adhèrent à la philosophie du projet
3.2	Election des responsables des plateformes régionales	Financiers	1750	
4. Mise en place d'une communauté de la GRD en Guinée/ réalisation des activités par les OSC			88 650	
4.1	Organisation des réunions avec les responsables des plateformes régionales	Financiers	8700	
4.2	Elections des responsables de la communauté	Financiers	7200	

	nationale de la GRD			
4.3	Dotations des outils/ matériels de travail	Financiers	17500	
4.4	Réalisation des missions de suivi-évaluation des projets/programmes étatiques et/ou non étatiques par les OSC	Financiers	55250	
5. Sensibilisation des OSC et les responsables étatiques sur l'importance de la GAR			62 600	
5.1	Organisation d'une journée nationale de la GAR en Guinée	Financiers	35500	Les OSC et les responsables étatiques adhèrent à la philosophie du projet
5.2	Organisation des débats sur le rôle des OSC en matière de suivi-évaluation des projets étatiques/et ou non étatiques	Financiers	25 250	
5.3	Tenues réunions avec les responsables à tous les niveaux	Financiers	1850	Les OSC et les responsables étatiques adhèrent à la philosophie du projet
1. Activités suivi-évaluation et coordination du projet			10 250	
Totaux			261 620	

Annexe 4 : Cadre logique ³⁶

La réalisation de ce projet est conditionnée à l'obtention du financement et l'adhésion effective des parties prenantes.

³⁶ Ce budget se trouvant dans le cadre logique du projet est à titre prévisionnel. Il sera redéfini selon les exigences du partenaire financier.

Annexe 5 : Planification des activités

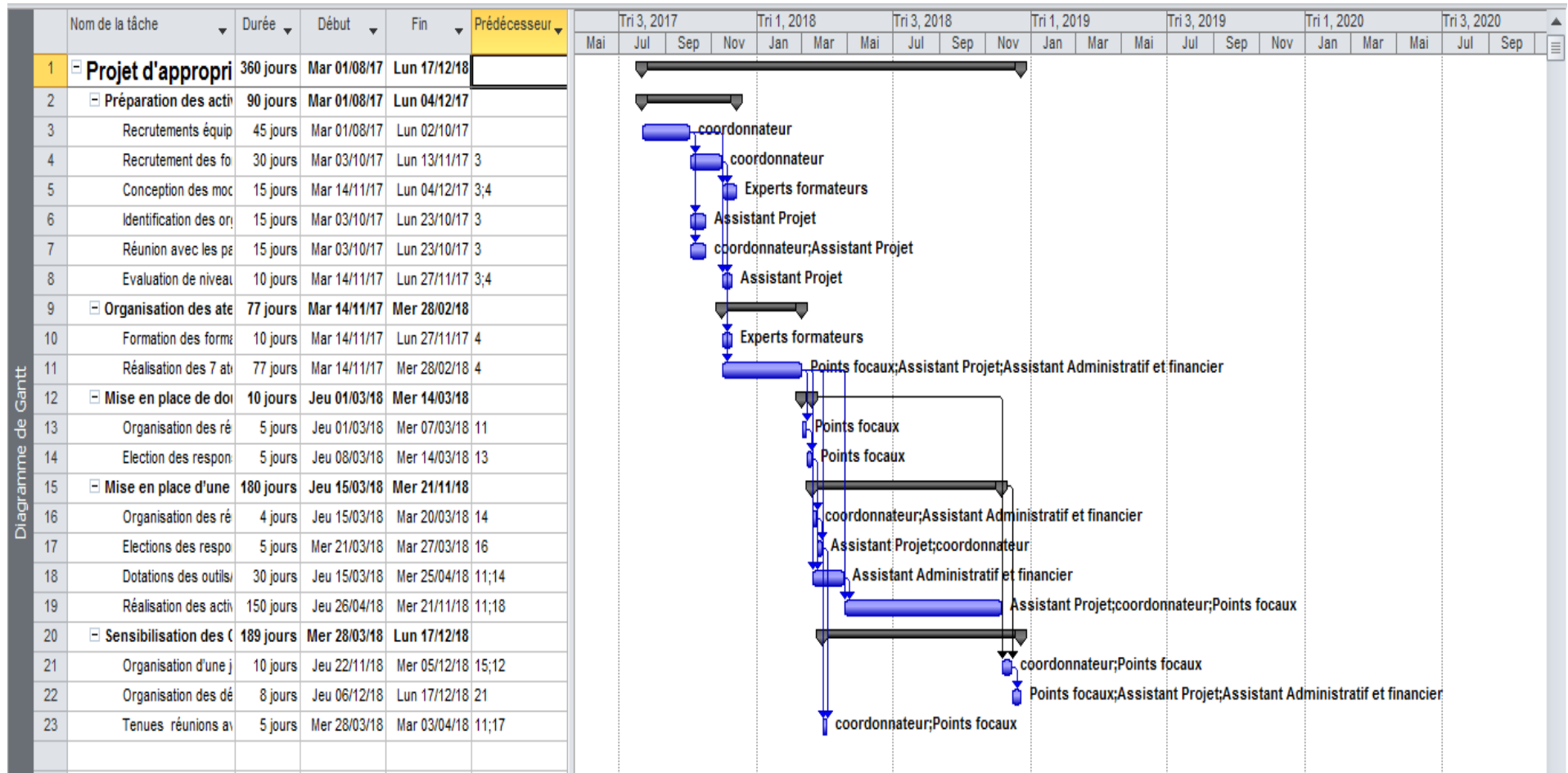


TABLE DES MATIERES

Remerciements i

DéDiCaCe ii

Résumé iii

Abstract iv

Sommaire v

Liste des acronymes et abréviations utilisés vii

Introduction 1

CHAPITRE 1. Problématique de suivi-évaluation axé sur les résultats des projets/programmes de développement au sein du PNUD – côte d’Ivoire 3

 1.1. Questions de recherche 6

 1.2. Proposition de recherche 6

 1.3. Objectifs de l’étude 6

 1.3.1. Objectif général 6

 1.3.2. Objectifs spécifiques 6

 1.4. Résultats attendus 7

 1.5. Intérêts de l’étude 7

CHAPITRE 2. Connaissances théoriques de la pratique du suivi-évaluation axé sur les résultats dans les projets/programmes de développement 8

 2.1. Connaissances théoriques et définitions des concepts clés du sujet d’étude 8

 2.1.1. La notion de Projet et ses caractéristiques 8

 2.1.2. La notion de Programme et ses caractéristiques 10

 2.1.3. La notion de la Gouvernance 10

 2.1.4. La Notion de la Gestion Axée sur les Résultats(GAR) 13

 2.2. Suivi-évaluation axé sur les résultats 16

 2.2.1. Suivi comme outil de pilotage et d’amélioration de rendement 16

 2.2.2. Notion d’évaluation : outil d’apprentissage et d’aide à la prise des décisions 17

 2.2.3. Système de suivi-évaluation axé sur les résultats 18

 2.2.4. Etapes de mise en place système de suivi-évaluation et les exigences 19

 2.3. Cadre opératoire 21

 2.3.1. La définition de la variable indépendante et ses indicateurs 21

 2.3.2. La définition de la variable dépendante et ses indicateurs 22

CHAPITRE 3. METHodologie de recherche, PrEsentation du Programme d’Appui à la gouvernance et Apports du stage.....	24
3.1. Public cible ou échantillonnage	24
3.2. Techniques de collecte des données	25
3.2.1. La recherche documentaire	25
3.2.2. Entretien semi-structuré.....	26
3.2.1. Observation Directe	26
3.3. Traitement et analyse des données	26
3.4. Présentation du Programme d’Appui à la Gouvernance(PAG)	26
3.4.1. Contexte et justification.....	26
3.4.2. Objectif principal	27
3.4.3. Objectifs spécifiques	27
3.4.4. Domaines d’Interventions	27
3.4.5. Les effets attendus du PAG	27
3.4.6. Les produits ou extrants attendus du Programme	28
3.4.7. Durée du Programme	28
3.4.8. Structures de pilotage et de suivi-évaluation du PAG	29
3.5. Apports du stage sur le mémoire et le projet professionnel.....	30
CHAPITRE 4. Présentations des résultats et recommandations	31
4.1. Présentation des résultats de la variable independante	31
4.1.1. Evaluation de la perception des acteurs sur l’importance du suivi-évaluation pour la réussite du programme	31
4.1.2. Résultats de l’analyse des indicateurs de la conception et PODC du système de S&E du PAG.....	32
a. Planification des activités de suivi-évaluation	33
b. Organisation des activités de suivi-évaluation	35
c. La direction des activités de suivi-évaluation	36
d. Le contrôle des activités de suivi-évaluation du PAG	36
4.2. Présentation des résultats de la variable dépendante.....	37
4.2.1. La pertinence des activités de suivi-évaluation	38
4.2.2. L’efficacité des activités de suivi-évaluation.....	38
4.2.3. L’efficacité des activités de suivi-évaluation.....	39

4.2.4. La Durabilité des activités de suivi-évaluation	39
4.3. Synthèse de l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces(FFOM) du système de S&E du programme	39
4.4. Proposition des pistes d'amélioration du système de S&E axé sur les résultats PAG	41
4.4.1. Transformation des faiblesses en forces	41
4.4.2. Transformation des menaces en opportunités.....	42
4.5. Limites de la recherche	42
4.6. Projet d'Appui à l'Appropriation de la Gestion axée sur les Résultats par les Organisations de la Société Civile Guinéennes.	42
4.6.1. Contexte et justification.....	42
4.6.2. Objectifs, public cible et durée du projet	43
a. Objectif général	43
b. Objectifs spécifiques.....	43
c. Public cible	44
d. Durée du projet :.....	44
4.6.3. Activités prévues.....	44
4.6.4. Résultats attendus	44
4.6.5. Stratégie de la mise en œuvre du projet.....	45
4.6.6. Suivi-évaluation	45
Conclusion.....	46
Bibliographie.....	48
Annexes	i
TABLE DES MATIERES	xi
Liste des figures	xiii
Liste des tableaux	xiv
Liste des annexes	xiv

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Cycle de vie d'un projet.....	9
Figure 2: Illustration de l'interaction des principes de la GAR	15
Figure 3: La chaîne des résultats de la GAR du PNUD.....	15
Figure 4: Illustration du suivi axé sur les résultats	17

Figure 5: Illustration des variables et leurs indicateurs	23
Figure 6: dispositif institutionnel de la mise en œuvre du programme.....	29
Figure 7 : Niveaux de la perception des acteurs de l'importance du S&E dans la réussite des activités du programme.	32
Figure 8 : Représentation graphique du niveau de la perception des acteurs de l'importance du S&E dans la réussite des activités du programme	32
Figure 9: Représentation graphique de l'analyse des indicateurs de conception PODC système de S&E	33
Figure 10: Représentation graphique de l'Analyse PEED du système de S&E du PAG	38

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:le rôle complémentaire du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats.....	19
Tableau 2: Echantillon des personnes enquêtées	25
Tableau 3 : Analyse des indicateurs de conception et PODC du système de suivi-évaluation du PAG	33
Tableau 4: Analyse PEED du système de suivi-évaluation du PAG.....	37
Tableau 5: Matrice d'analyse FFOM du système de suivi-évaluation du PAG	40

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien.....	i
Annexe 2 : Plan de besoin en information des parties prenantes.....	iv
Annexe 3 : Circuit de collecte et remontée des informations du Programme	v
Annexe 4 : Cadre logique	ix
Annexe 5 : Planification des activités.....	x