

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**  
Un Peuple – Un But – Une Foi

**MINISTERE DE LA FEMME DE LA FAMILLE ET DU  
DEVELOPPEMENT SOCIAL**

**CELLULE DE SUIVI OPERATIONNEL DES PROJETS ET  
PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE**

**RAPPORT MISSION DE FORMATION SUR LA  
GESTION PAR RESULTAT/ INDICATEURS DE  
PERFORMANCE ET SYSTEMES DE  
SUIVI/EVALUATION DE PROJET**

**Du 11 Juillet au 05 Août 2005**

***Montréal - Canada***

***Rapporteur : Mame Atou Faye***

## **CONTEXTE**

Dans le cadre du Programme de Renforcement des Capacités élaboré par la Cellule de Suivi des Projets et Programmes de Lutte contre la Pauvreté et qui vise à doter ses agents de capacités techniques et des compétences en matière de management de projets, nous avons pris part à un séminaire/atelier de formation sur la gestion par résultat : indicateurs de performance et système de suivi-évaluation de Projets.

Cette formation a été organisée par SETYM International à Montréal du 11 Juillet au 05 Août 2005, et financée dans le cadre de la convention 04B/2002 entre la cellule de suivi et l'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS).

La mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les indicateurs de résultats est devenue une exigence des bailleurs notamment avec l'adoption du CDMT (cadre de dépenses à moyen terme) et devrait produire des effets bénéfiques reconnus pour une bonne exécution des projets.

## **I. DEROULEMENT DE LA FORMATION**

### **1.1. Les étapes de la formation**

La prise en charge a été effective dès notre arrivée à l'aéroport de Montréal et s'est poursuivie durant tout le séjour dans d'excellentes conditions à travers notamment l'hébergement dans un hôtel situé à 5mm de marche du centre de formation, la logistique avec la mobilisation d'un minibus pour le transport des participants pour les excursions touristiques à Ottawa et Quebec. S'agissant du matériel pédagogique, il a été mis à la disposition des participants le matériel didactique indispensable à une bonne formation : cahiers de participation, fournitures, CD, ordinateurs.

La formation a débuté le 11 Juillet 2005 à 09h avec la présentation des formateurs :

- D. Morot, Président de SETYM International
- Suzanne Bergmann, Coordonnatrice du programme de formation ;
- M Harrald, économiste, spécialiste en gestion de projets ;
- D legros, chargé de la planification stratégique et du suivi-évaluation ;
- M Holling worth, M eng, chargé du cours sur choisir et appliquer des indicateurs de performances stratégiques

Les participants ont par la suite procédé à leur présentation et à leurs attentes par rapport à la formation, qui se résument comme suit :

- Comprendre le processus de la gestion par les résultats et indicateurs de performance dans le cadre du suivi-évaluation;
- Échange d'expériences
- Maîtriser les méthodes d'évaluation de projets

Les participants étaient composés de : 3 Nigériens, 1 Camerounais, 2 Rwandais, 2 Ivoiriens, 2 Malgaches, 4 Burkinabé, 3 Sénégalais et un Tchadien.

D. Morot a par la suite décliné les objectifs de la formation à savoir :

- comprendre le processus de conception, élaboration et formulation de projets
- acquérir les compétences nécessaires en matière de détermination et de suivi des indicateurs de performance à partir d'un système de suivi
- développer des méthodologie et outils d'évaluation de projets.

## **1.2. Contenu du programme de formation**

M Harrald, Economiste, spécialiste en gestion de projet a été le premier intervenant :

### **Introduction à la gestion de projet**

- définition du mot projet
- distinction entre projet et programme
- caractéristiques d'un projet
- cycle de vie
- système projet
- principes
- gestion
- définition et conception de projet : formulation d'un besoin, identification idée de projet, définition d'un projet.

Ensuite, il revenait à Legros second intervenant de faire sa présentation qui tournait autour de la **Gestion axée sur les résultats, le cadre logique et les indicateurs de performance.**

### **Gestion axée sur les résultats :**

Les points suivants ont été traités :

- **Définition de la gestion axée sur les résultats** : qui consiste à accorder la priorité aux résultats en mettant ce principe en pratique dans tous les aspects de la gestion. Les organisations performantes ont une vision claire de leur raison d'être et de leurs objectifs, et elles savent dans quelle mesure elles réussissent à les atteindre.
- Sens de la gestion axée sur les résultats,
- Utilisation de la gestion axée sur les résultats,
- Principes de la de la gestion axée sur les résultats,
- Importance de l'évaluation comme élément de base de la de la gestion axée sur les résultats

### **Méthode du cadre logique :**

Elle est définie comme étant une démarche systématique pour arriver à une formulation précise et à une compréhension uniforme d'un projet.

- Éléments,
- Formes.

Pour mieux asseoir la maîtrise de cet outil par les participants, une étude de cas a été proposée. Ces derniers devaient élaborer un cadre logique sous forme de chaîne horizontale avec les intrants, extrants, les indicateurs objectivement vérifiables, les sources de vérification et les hypothèses.

Mme Francine Marier, chargée du module suivi-évaluation a animé un cours fort intéressant.

### **Le suivi évaluation est de :**

- rendre compte des progrès aux parties concernées, aux clients, aux contribuables, à l'opinion
- identifier et échanger avec les autres les bonnes pratiques et les leçons apprises
- mieux programmer les nouvelles actions et stratégies
- évaluer et réajuster les stratégies et les activités
- Définition de l'évaluation : l'évaluation d'impact nécessite l'établissement d'une situation de référence. Celle-ci est constituée à partir d'une enquête de base. Elle recourt à un système de collecte régulière de l'information nécessaire pour mesurer l'évolution ; soit à travers des enquêtes périodiques ; soit à travers des études ponctuelles approfondies en rapport avec certains aspects particuliers.
- Le suivi – évaluation a deux composantes : le suivi technique et financier et l'évaluation d'impact.
- Le suivi technique et financier repose sur le rapprochement des prévisions et des niveaux de réalisations.
- L'évaluation participative quant à elle permet aux populations de passer en revue les résultats des activités et de réfléchir à la poursuite de leur programme. Cette évaluation, soutenue par l'encadrement, est centrée sur l'avancement, les qualités et les faiblesses de chaque action. On peut évaluer les résultats, le mode d'exécution et l'efficacité des actions.

Enfin, il revenait à Mark Hollingworth d'explicitier le choix et l'application des indicateurs de performance stratégique.

L'accent a été mis sur l'identification des indicateurs qui constitue un aspect crucial pour le suivi-évaluation. Un bon indicateur doit pouvoir répondre à cinq groupes de critères.

Il doit être :

- spécifique
- mesurable et non ambigu
- réalisable et sensible
- pertinent et facile
- temporellement défini

### **CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

Le séminaire s'est dans l'ensemble bien déroulé, il nous a permis de surtout comprendre la gestion par les résultats et les indicateurs de performance ainsi que de saisir l'importance du suivi-évaluation pour la réussite des projets de développement.

Cependant, **la formation a été trop théorique**, elle gagnerait à mettre beaucoup plus l'accent sur les études de cas et à appliquer des professionnels du terrain. A l'évidence, on se rend compte que les animateurs sont spécifiquement des professeurs d'université.

**La durée de formation a été trop courte.** Ce qui ne favorise pas l'approfondissement de certains thèmes importants tels que **les indicateurs de performance, les méthodes d'évaluation et les aspects modélisation du suivi-évaluation pour une meilleure communication et visibilité des acquis des projets et programmes.**