

Analyse du dispositif de suivi-évaluation et son impact sur la conduite d'un projet de développement : cas du PECELFI en Côte d'Ivoire

Présenté par

Ramantoulaye TOUOBOU

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

Département Management

Spécialité **Gouvernance et management public**

Directeur de mémoire : Mahamat ABDELLATIF

Maître de conférence en Science de Gestion (CNU-France)

Directeur Département Management Université Senghor d'Alexandrie (Egypte)

le 6 oct. 2025

Devant le jury composé de :

Prof. Viviane Ondoua BIWOLE Président
Professeure Titulaire, Université de
Yaoundé II

Dr Issouf Fofana Examinateur
Professeur Associé, Université Senghor
d'Alexandrie

Remerciements

Par ces premiers propos, j'exprime toute ma gratitude à l'égard de YAHWEH , le Très Miséricordieux.

Ensuite, je voudrais exprimer toute ma reconnaissance et adresser mes vifs remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire, pour l'obtention de mon diplôme de master en Développement, spécialité Gouvernance et Management Public. Je voudrais remercier tout particulièrement :

Docteur Mahamat ABDELLATIF, Directeur du Département Management de l'Université Senghor à Alexandrie en Egypte, pour sa disponibilité et son accompagnement tout au long de ce voyage académique.

M. Didier KOUAKOU, Coordonnateur du Projet du PCElFI, pour m'avoir accordé ce stage professionnel dans son institution, ainsi qu'à tout son personnel pour m'avoir facilité l'intégration ;

M. Ibrahima KONE, Responsable Administratif et Financier du PCElFI, pour son encadrement et sa disponibilité tout au long de ce stage ;

M. William Idriss DJOPSOU, ami et collègue au Département Management, spécialité Gouvernance et Management de Public, pour sa disponibilité et ses encouragements ;

Enfin, je voudrais exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui ont accepté de répondre à mes inquiétudes durant la réalisation de ce travail.

Dédicace

Le fruit de cette année d'études est dédié à mes parents et à tous ceux qui me sont chers.

Résumé

Ce mémoire analyse le dispositif de suivi-évaluation et son impact sur la mise en œuvre du Projet de Construction et d'Équipements de Lycées d'Excellence pour Jeunes Filles en Côte d'Ivoire (PCELF). L'étude se situe dans le contexte où les projets de développement sont des leviers essentiels pour améliorer les conditions de vie et renforcer les capacités socio-économiques des pays. Leur réussite dépend cependant non seulement de la pertinence des objectifs ou du niveau de financement, mais aussi de la qualité des mécanismes de pilotage, en particulier du dispositif de suivi-évaluation.

À partir d'une démarche méthodologique mixte combinant des entretiens semi-directifs, des questionnaires et une analyse documentaire, la recherche met en évidence les perceptions des acteurs institutionnels, des bureaux de contrôle et des communautés bénéficiaires. Les résultats montrent une reconnaissance commune de l'existence d'un dispositif de suivi-évaluation, mais aussi des divergences quant à son appropriation et son efficacité, marquées par l'absence d'une cellule dédiée, des lacunes de coordination et un déficit de communication institutionnelle.

L'étude démontre néanmoins que le suivi-évaluation contribue réellement à une meilleure gestion du projet : il oriente la prise de décision, permet d'ajuster les actions en cours et garantit le respect des objectifs et des délais. Pour remédier les problèmes identifiés, plusieurs recommandations ont été formulées en vue d'instaurer un dispositif de suivi-évaluation structuré, capable de mesurer l'efficacité, de repérer rapidement les dysfonctionnements et d'ajuster la stratégie pour optimiser l'impact social et éducatif du PCELF.

Enfin, une idée de projet a été proposée comme piste de contribution à l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation.

Mots-clefs

Suivi-évaluation, PCELF, Projets de développement, Côte d'Ivoire, Gouvernance, Efficacité.

Abstract

This memorandum analyses the monitoring and evaluation mechanism and its impact on the implementation of the Project for the Construction and Equipment of Centres of Excellence for Young Girls in Côte d'Ivoire (PCEIFI). The study is set in a context where development projects are essential levers for improving living conditions and strengthening the socio-economic capacities of countries. However, their success depends not only on the relevance of the objectives or the level of funding, but also on the quality of the steering mechanisms, in particular the monitoring and evaluation system.

Using a mixed methodology of semi-structured interviews, questionnaires and documentary analysis, the research highlights the perceptions of institutional actors, control agencies and beneficiary communities. The results show a common recognition of the existence of a monitoring and evaluation system, but also differences in its appropriateness and effectiveness, marked by the absence of a dedicated unit, gaps in coordination and a lack of institutional communication.

Nevertheless, the study shows that monitoring and evaluation contribute significantly to better project management: they guide decision-making, enables adjustments to be made to ongoing actions and ensures that objectives and deadlines are met. To remedy the problems identified, several recommendations have been made with a view to establishing a monitoring and evaluation system.

Key-words

Monitoring and evaluation, PCEIFI, Development projects, Ivory Coast, Governance, Effectiveness.

Liste des sigles et acronymes

BID	Banque Islamique de Développement
FKDEA	Fonds Koweïtien pour le Développement Économique Arabe
MENA	Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
ODD	Objectifs de Développement Durable
OFID	Fonds de l'OPEP pour le Développement International
PCEIFI	Projet de Construction et d'Équipements de Lycées d'Excellence pour Jeunes Filles et Internats
PND	Plan National de Développement
PTAB	Plan de Travail Annuel Budgétisé
S&E	Suivi-Évaluation
UGP	Unité de Gestion du Projet

Table des matières

Remerciements	II
Dédicace	III
Résumé.....	IV
Abstract	V
Table des matières	VII
Introduction.....	1
CHAPITRE 1 : Nécessité de l'analyse du dispositif du suivi évaluation du PCELF	3
1.1 Présentation du PCELF et cadre institution	3
1.1.1 Genèse et objectif du PCELF.....	3
1.1.2 Acteurs institutionnels et partenaires techniques et financiers.....	4
1.1.3 Dispositif organisationnel de mise en œuvre.....	7
1.2 La problématique de l'analyse du dispositif de suivi évaluation	9
1.2.1 Dispositif de suivi-évaluation prévu dans le cadre du projet.....	9
1.2.2 L'enjeu du problème à considérer	12
1.3 Intérêt,objectif de l'étude et question de recherche.....	13
1.3.1 Justification du choix du sujet	13
1.3.2 Questionnement de recherche	13
1.3.3 Objectifs de l'étude	14
CHAPITRE 2: Cadre conceptuelle et revue de littérature.....	16
2.1 Cadre conceptuel	16
2.1.1 Définitions des concepts clés liés au suivi-évaluation	16
2.1.2 Rôle du suivi-évaluation dans la gestion de projets.....	23
2.2 Revue de littérature	24
2.2.1 Les approches du Suivi-évaluation	24
2.2.2 Une synthèse des recherches empiriques récentes sur le suivi-évaluation	26
CHAPITRE 3 : Démarche méthodologique	28
3.1 Justification du choix du type de l'étude de cas	28
3.2 Approche méthodologique	29

3.2.1 Zone d'étude et échantillonnage	29
3.2.2 Méthodes de collecte de données	30
3.2.3 Apport du stage	31
3.2.4 Traitement et analyse des données	32
3.2.5 Minimisation des biais et validité des résultats	32
3.2.6 Limite de l'étude.....	33
Chapitre 4 : Présentation des résultats et recommandations	34
4.1 du dispositif suivi-évaluation de PCElFI	34
4.1.1 Perceptions du personnel de l'UGP sur la structuration du dispositif suivi-évaluation	34
4.1.2 Appréciations des prestataires techniques sur le suivi et la coordination	36
4.2 Évaluation de l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation du PCElFI	37
4.2.1 Contribution du dispositif suivi-évaluation au respect des délais et à l'intégration des recommandations (UGP)	37
4.2.2 Apports du suivi technique au respect des délais.....	38
4.2.3 Perceptions des bénéficiaires sur l'information et l'implication communautaire .	38
4.3 Forces et faiblesses du système	39
4.4 Apport qualitatif du guide d'entretien à l'évaluation du dispositif	40
4.4.1. Perceptions divergentes du dispositif de suivi-évaluation	40
4.4.2 Identification de pratiques informelles et empiriques	40
4.4.3 Exploitation des données et limites observées.....	40
4.4.4 Contraintes institutionnelles et organisationnelles	40
4.4.5 Synthèse de l'apport qualitatif du guide d'entretien à l'évaluation du dispositif ..	41
4.5 Recommandations opérationnelles pour renforcer le dispositif de suivi-évaluation ...	41
4.5.1 Institutionnalisation et désignation d'un responsable Suivi-évaluation	41
4.5.2 Amélioration de la qualité et de la fiabilité des données	42
4.5.3 Renforcement de la gestion du temps et des rapports	42
4.5.4 Implication des bénéficiaires et approche participative	42
4.5.5 Coordination et renforcement des capacités des acteurs	42
4.6 Mise en place d'un dispositif intégré et digitalisé de suivi-évaluation participatif du PCElFI : Idée de projet.	43

4.6.1 Contexte et justification	43
4.6.2 Objectif principal	43
4.6.3 Principaux résultats attendus.....	44
4.6.4 Gestion des risques	44
4.6.5 Cadre logique	45
Conclusion	47
Références bibliographiques.....	49
Liste des illustrations.....	53
Liste des tableaux.....	54
Annexes	55

Introduction

Dans un contexte où l'accès à une éducation de qualité reste un enjeu majeur pour le développement socio-économique, la Côte d'Ivoire a mis en place le Projet de Construction et d'Équipement de Lycées d'Excellence pour Jeunes Filles et Internats (PCELFI). Ce projet, initié par l'Arrêté n°0086/MENET-FP/CAB du 21 novembre 2017, vise à réduire les inégalités d'accès à l'éducation entre les genres et à favoriser la réussite scolaire des jeunes filles par la création d'infrastructures adaptées et modernes. Au-delà de sa portée éducative, le PCELFI s'inscrit dans la dynamique des Objectifs de Développement Durable¹ (ODD), notamment l'ODD 4 sur l'éducation de qualité et l'ODD 5 sur l'égalité des sexes.

Cependant, malgré des investissements significatifs et l'appui de partenaires divers tels que la Banque Islamique de Développement (BID), le Fonds koweïtien pour le Développement Économique Arabe (FKDEA) et l'OPEP Fund for International Development (OFID), le PCELFI n'échappe pas aux défis opérationnels qui affectent souvent la gestion des projets de développement : retards dans l'exécution des travaux et retrait de certains partenaires.

C'est justement dans ce type de contexte que le suivi-évaluation devrait jouer un rôle clé : anticiper les risques, identifier les écarts entre les prévisions et la réalité, et proposer des mesures correctives.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent travail, consacré à l'analyse du dispositif de suivi-évaluation du PCELFI. L'objectif principal est d'évaluer la structure, le fonctionnement et l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation mis en place, ainsi que son impact sur la performance globale du projet. Cette partie de notre travail visera également à éclaircir la question principale suivante :

Dans quelle mesure le dispositif de suivi-évaluation mis en place dans le cadre du PCELFI contribue-t-il réellement à une conduite efficace, transparente et performante du projet ?

Cette question est d'autant plus pertinente dans la mesure où les projets publics financés par des bailleurs internationaux sont soumis à des exigences strictes en matière de redevabilité et d'efficacité dans l'utilisation des ressources. Ainsi, analyser le suivi-évaluation du PCELFI revient à évaluer la pertinence, le fonctionnement et l'impact réel de cet outil dans la réussite d'un projet de grande envergure.

¹Les objectifs de développement durable. (s. d.). Nations Unies. Consulté en Juillet 2025, à l'adresse <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Dans le but d'apporter des réponses à notre questionnement, nous avons conduit une approche mixte, intégrant des méthodes qualitatives et quantitatives, à travers d'abord une analyse documentaire effectuée à travers l'examen des rapports de suivi, des audits et des chronogrammes d'exécution. Ensuite, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des parties prenantes du projet, tels que les responsables de gestion, les agents de suivi-évaluation et les entreprises de construction, et enfin, un questionnaire a été distribué à un échantillon élargi d'acteurs opérationnels engagés dans le suivi et la gestion du projet. En complément, notre expérience de stage au sein de l'unité de gestion du PCEIFI nous a également aidés en termes d'observation sur le terrain.

Les résultats attendus de cette étude permettront de formuler des recommandations pratiques destinées à améliorer la gestion de projets similaires en Côte d'Ivoire, en s'appuyant sur une meilleure compréhension des mécanismes de suivi-évaluation, qui se posent en outils cruciaux pour garantir la transparence, la redevabilité et l'optimisation des ressources dans le cadre des projets de développement éducatif.

CHAPITRE 1 : Nécessité de l'analyse du dispositif du suivi évaluation du PCELF

Ce chapitre traite de la problématique de l'étude. La première section présente le cadre institutionnel, la deuxième aborde l'enjeu du problème à considérer, et la troisième la troisième précise les questions et les objectifs de recherche que l'étude vise à atteindre.

1.1 Présentation du PCELF et cadre institution ²

1.1.1 Genèse et objectif du PCELF

Le Projet de Construction et d'Équipement de Lycées d'Excellence pour Jeunes Filles et Internats (PCELF) s'inscrit dans la volonté de l'État de Côte d'Ivoire de promouvoir l'équité et l'accès à une éducation de qualité, en particulier pour les jeunes filles. Initié par l'arrêté ministériel n°0086/MENET-FP/CAB du 21 novembre 2017, le PCELF vise à corriger les déséquilibres persistants dans l'accès à l'enseignement secondaire, en construisant des infrastructures modernes, inclusives et adaptées aux besoins des adolescentes. D'un coût global de 80 milliards FCFA à savoir 55,5 milliards FCFA, soit 69% engagés par la Banque islamique de développement (BID), le Fonds koweïtien pour le développement, le Fonds de l'OLPED pour le développement international (OFID), et 24,9 milliards apportés par l'État ivoirien, soit 31%, ce projet permettra la construction et l'équipement de neuf établissements avec internats, dans les villes d'Adzopé, Aboisso, Boundiali, Daloa, Dimbokro, Abidjan, San-Pedro, Odienné, Bondoukou.

Ce projet initié par le gouvernement ivoirien a pour objectif de promouvoir l'excellence par la mise en place d'infrastructures éducatives/scolaires dédiées aux jeunes filles. Il permettra l'augmentation du taux de scolarisation et d'achèvement scolaire des filles au niveau de l'enseignement secondaire. Le projet contribuera précisément à :

- améliorer l'accès à l'éducation des filles avec la construction et l'équipement de neuf (09) écoles secondaires de filles, y compris les auberges;
- améliorer la qualité de l'éducation des filles par le biais des formations destinées aux enseignants, aux éducateurs et aux écoles administratives, à l'acquisition de matériel pédagogique et à l'introduction des TIC dans les neuf (09) nouvelles écoles, en soutenant la réforme des curricula pour l'enseignement secondaire supérieur;
- mener des campagnes d'information, d'éducation et de communication dans le but de promouvoir l'éducation des filles, des campagnes de sensibilisation sur la santé génésique et de fournir aux adolescents des informations sur le VIH/sida et les IST, les

² Manuel de procédures de gestion administrative, financière, comptable, de passation des marchés et de suivi-évaluation du PCELF. MAI 2018.97 pages.

grossesses précoces, la toxicomanie et La violence fondée sur le sexe pour le changement de comportement;

- renforcer les capacités institutionnelles.

1.1.2 Acteurs institutionnels et partenaires techniques et financiers

a. Les acteurs institutionnels

La mise en œuvre du Projet de Construction et d'Équipement de Lycées d'Excellence pour Jeunes Filles et Internats (PCEIFI) repose sur une coordination étroite entre plusieurs institutions publiques ivoiriennes, à différents niveaux de responsabilité. Ces acteurs assurent la gouvernance stratégique, la gestion opérationnelle et le suivi technique du projet.

- *Le Ministère de l'Éducation nationale et de l'Alphabétisation (MENA)*

Il constitue le maître d'ouvrage du projet. À travers ses directions centrales et déconcentrées, il est responsable de la planification, de la supervision des travaux, de l'allocation budgétaire et du respect des engagements contractuels. Il est aussi garant de la cohérence du projet avec les politiques éducatives nationales.

- *Le Comité de Pilotage du PCEIFI*

Présidé par le Ministre de l'Éducation nationale, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ou son représentant, le comité de pilotage joue un rôle de supervision stratégique, en validant les orientations, les rapports d'avancement et les mesures correctives. Ce comité réunit des représentants de différents ministères:

- un représentant du Ministre du Plan et du Développement (vice-président);
- un représentant du Ministre de l'Economie et des Finances ;
- un représentant du Ministre auprès du Premier Ministre chargé du Budget et du Portefeuille de l'Etat ;
- un représentant du Ministre des sports et des loisirs;
- un représentant du Ministre de la Santé et de l'Hygiène Publique ;
- un représentant du Ministre de la Salubrité, de l'Environnement et du Développement Durable ;
- un représentant du District Autonome d'Abidjan ;
- les représentants des Conseils Régionaux du N'zi, de San-Pedro, du Gontougo, du Haut Sassandra, du Kabadougou ;
- le Coordonnateur du Projet.

- *L'Unité de Gestion du Projet (UGP)*

Placée sous l'autorité du ministère de tutelle, l'UGP est l'organe exécutif du projet. Elle coordonne la planification technique, la passation des marchés, la gestion budgétaire, les opérations de suivi-évaluation et la liaison avec les parties prenantes. Elle élabore également

les rapports techniques et financiers pour le compte du projet. L'UGP comprend le personnel suivant :

- Un Coordonnateur

nommé par arrêté du Ministre de l'Education Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle. Il est soumis au contrat de performance et rend compte au Président du Comité de Pilotage. Le Coordonnateur a pour mission l'animation et la direction de l'UGP :

- un Responsable Administratif et Financier ;
- un Ingénieur en Génie Civil ;
- un Spécialiste en Passation des Marché ;
- un assistant en passation des marchés;
- un Comptable ;
- trois (03) assistants comptables ;
- deux (02) secrétaires ;
- trois (03) techniciens supérieurs option bâtiment ;
- Deux(02) Secrétaire ;
- trois (03) chauffeurs et un commis de bureau.

Le personnel essentiel est assisté dans ses fonctions d'un personnel administratif et de soutien, recruté selon les besoins identifiés par le Coordonnateur.

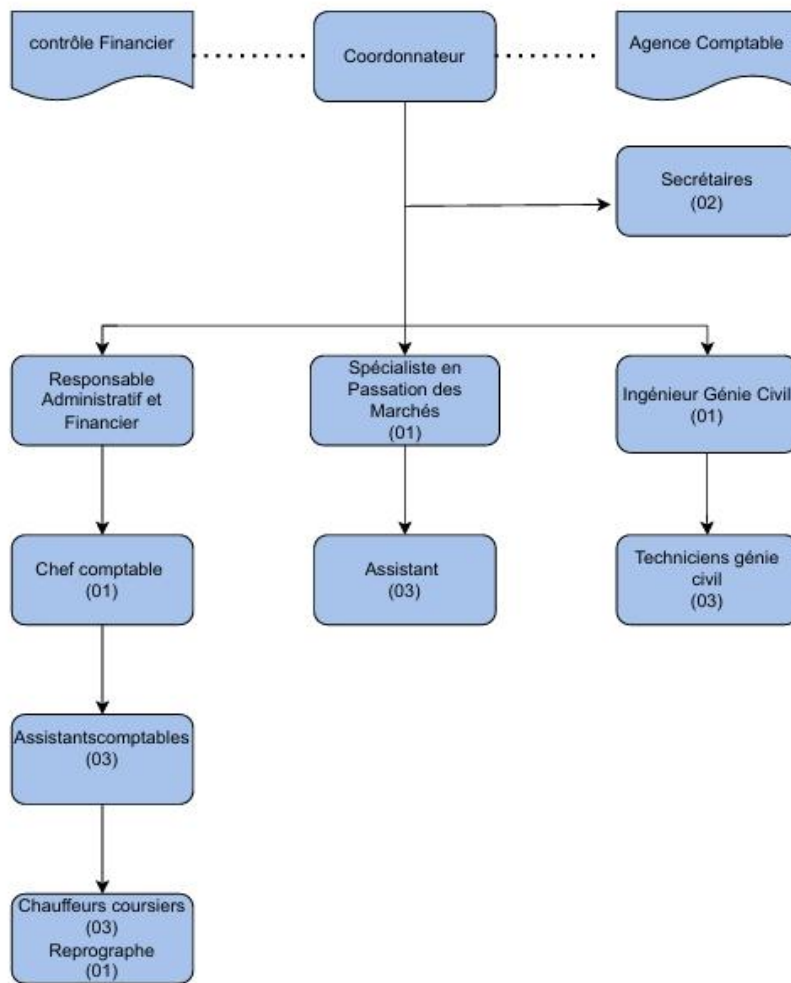


Figure 1. Organigramme de fonctionnement de l'Unité de Gestion du PCEIFI

- *Les directions régionales et départementales de l'éducation*

Implantées localement, ces directions appuient la mise en œuvre opérationnelle sur les sites des futurs lycées. Elles assurent le suivi des chantiers, la mobilisation des communautés locales, la gestion des infrastructures une fois livrées, et facilitent le relais des informations auprès de l'administration centrale.

- *Les acteurs techniques (bureaux d'études, entreprises de construction, contrôleurs)*

Ces prestataires sélectionnés via appels d'offres exécutent les travaux conformément aux cahiers des charges et contribuent au reporting technique sur l'avancement des chantiers.

b. Les partenaires financiers

Le financement du PCEIFI repose sur un partenariat public-international, mobilisant plusieurs bailleurs de fonds qui apportent un appui financier et technique, conditionné au respect de normes de gouvernance, de transparence et d'efficacité.

- *La Banque Islamique de Développement (BID)*

Partenaire principal du projet, la BID finance une grande partie des activités à travers les accords IJARA n° 21VC-0043 et ISTINA'A n° 21VC-0044. Elle fournit un appui technique sur la conformité des procédures et exige des rapports d'étape détaillés. Elle appuie également l'application des normes environnementales et sociales dans les projets financés.

- *Le Fonds de l'OPEP pour le Développement International (OFID)*

L'OFID intervient via l'accord de prêt n° 1705 P signé en 2016. Il soutient l'accès équitable des jeunes filles à l'éducation secondaire dans le cadre du développement humain durable, en veillant à la mise en œuvre rigoureuse des engagements contractuels.

- *Le Fonds Koweïtien pour le Développement Économique Arabe (FKDEA)*

À travers l'accord de prêt n°1048 signé en 2021, le FKDEA apporte un financement complémentaire pour la réalisation d'une partie des lycées. Il contribue à la viabilité financière du projet, et impose des exigences en matière de reddition de comptes et de bonne gouvernance.

- *L'État de Côte d'Ivoire*

En plus de jouer un rôle institutionnel central, l'État de Côte d'Ivoire contribue financièrement au projet par le biais du budget national et veille à l'intégration du PCEIFI dans les priorités du Plan National de Développement (PND)³ et des politiques sectorielles de l'éducation.³

1.1.3 Dispositif organisationnel de mise en œuvre

La mise en œuvre d'un projet d'envergure comme le Projet de Construction et d'Équipement de Lycées d'Excellence pour Jeunes Filles et Internats (PCEIFI) exige une architecture organisationnelle claire, coordonnée et orientée vers les résultats. Ce dispositif repose sur une répartition bien définie des rôles et responsabilités entre les différentes entités intervenantes, depuis la planification stratégique jusqu'au suivi opérationnel. Le PCEIFI est mis en œuvre selon une logique de gouvernance partagée, qui associe l'État ivoirien, les partenaires techniques et financiers, les acteurs de terrain et les prestataires spécialisés. Cette organisation est structurée autour de trois niveaux de pilotage :

- Le niveau stratégique, porté par les organes de décision et d'orientation ;
- Le niveau opérationnel, chargé de l'exécution des activités ;

³ PLAN NATIONAL DE DEVELOPPEMENT 2021-2025, Diagnostic-stratégique Tome 1, consulté en Juillet 2025, à l'adresse :

https://dcf.ci/dcf.ci/wp-content/uploads/2021/09/PND-2021-2025_Tome-1_Diagnostic-strate%CC%81gique.pdf

- Le niveau technique, assuré par les prestataires et acteurs spécialisés dans les domaines de la construction, de l'ingénierie et du contrôle.

a. Les organes de gouvernance et de coordination

- *Le Comité de pilotage*

Le Comité de Pilotage se réunit deux fois par an, en mars et en septembre, et chaque fois que le besoin s'impose, sur convocation de son Président. Il peut faire appel, dans le cadre de ses activités, à toute personne dont l'expertise pourrait contribuer à la bonne exécution de ses missions. Il est également doté d'un secrétariat assuré par le Coordonnateur de l'UGP. Ce secrétariat a pour mission de préparer les documents techniques des réunions, d'organiser et faciliter les activités et travaux du Comité de Pilotage, de préparer et organiser les réunions du Comité de pilotage et d'assurer le suivi de l'application des décisions prises en tant que organe de gouvernance stratégique, Le Comité de pilotage du PCELF I joue un rôle clé dans la gestion du projet. Il est chargé d'approuver les plans de travail annuels ainsi que les budgets correspondants. Il assure également le suivi des principaux indicateurs de performance afin de garantir la progression du projet. En outre, il intervient pour résoudre d'éventuels blocages administratifs ou techniques, et faciliter la coordination entre les différents ministères concernés ainsi que les partenaires impliqués. Ce comité se réunit à intervalles réguliers, servant ainsi d'espace de dialogue aussi bien sur le plan politique qu'institutionnel.

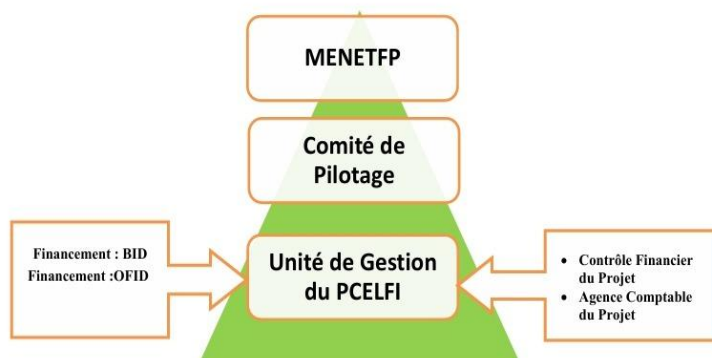


Figure 2. Composition et fonctionnement du comité de pilotage de l'unité de gestion du PCELF I

b. La cellule opérationnelle (L'Unité de Gestion du Projet)

Cellule opérationnelle rattachée au ministère de tutelle (MENET-FP), l'UGP a pour principale mission d'assurer la planification technique des activités, la gestion financière et administrative du PCELF I, ainsi que la coordination avec les entreprises de construction et les bureaux d'études. Elle est également responsable du suivi et de l'évaluation du projet, de la rédaction des rapports d'étape et de la communication avec les bailleurs de fonds. Elle est

composée de profils pluridisciplinaires : spécialistes en passation de marchés, ingénieurs, experts en suivi-évaluation, financiers, etc.

c. Les acteurs techniques et opérationnels

- *Les entreprises de construction et les bureaux d'études*

Sélectionnés sur appel d'offres, ils exécutent les travaux de construction, l'équipement des bâtiments et les études techniques. Leurs prestations sont encadrées par des cahiers de charges précis et contrôlées à chaque phase.

- *Les bureaux de contrôle et de suivi de chantier*

Ils vérifient la conformité des travaux aux normes techniques, sécuritaires et environnementales. Ils transmettent des rapports réguliers à l'UGP, servant à alimenter le système de suivi-évaluation.

- *Les directions régionales de l'éducation nationale*

Elles accompagnent les entreprises sur le terrain, s'assurent de la qualité de l'exécution locale, mobilisent les communautés éducatives et facilitent l'intégration des nouvelles infrastructures dans le système scolaire.

1.2 La problématique de l'analyse du dispositif de suivi évaluation

1.2.1 Dispositif de suivi-évaluation prévu dans le cadre du projet

La réussite d'un projet de développement d'envergure, comme le Projet de Construction et d'Équipement de Lycées d'Excellence pour Jeunes Filles et Internats (PCELF), repose non seulement sur la qualité de sa conception et de son financement, mais également sur l'efficacité de son dispositif de suivi-évaluation. Dès sa phase de formulation, le projet a intégré un système de S&E visant à assurer un pilotage rigoureux, transparent et fondé sur des données fiables.

a. Objectifs du dispositif de suivi-évaluation du PCELF

Le système de suivi-évaluation du PCELF a pour but de couvrir plusieurs axes stratégiques. tout d'abord, il vise à assurer un contrôle constant de la progression des activités, en veillant aux délais, à la qualité, aux coûts et au respect des objectifs fixés. Ensuite, il doit générer des informations pertinentes pour orienter les décisions à tous les niveaux de gestion du projet. Il est également essentiel pour identifier rapidement tout écart par rapport aux prévisions, afin de pouvoir ajuster rapidement la trajectoire si nécessaire. Par ailleurs, ce dispositif permet de renforcer la responsabilisation des partenaires financiers, des bénéficiaires et des autorités publiques. Enfin, il encourage l'apprentissage au sein de l'institution en capitalisant sur les bonnes pratiques et en tirant les leçons des expériences sur le terrain.

b. Composantes du système de suivi-évaluation

Le dispositif prévu est structuré autour de plusieurs composantes complémentaires :

- *Le cadre logique du projet*

Le cadre logique du projet est un document clé qui décrit plusieurs éléments essentiels . D'abord, les résultats que l'on souhaite atteindre, qu'il s'agisse d'effets, de produits ou d'impacts. Ensuite, les indicateurs qui permettront d'évaluer chaque étape de ces résultats et également, les sources qui serviront à vérifier ces résultats ainsi que les hypothèses sur lesquels repose la démarche. Et enfin, il précise comment, à quelle fréquence et de quelle manière seront collectées, gérées et analysées les données nécessaires pour suivre le progrès du projet.

- *Les outils de collecte et d'analyse*

Le système de suivi-évaluation repose sur :

- *des rapports d'activités*

Les rapports sur l'état d'avancement des activités doivent permettre de mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations physiques et financières pour une période donnée. Les résultats seront analysés de manière à permettre une appréciation de leurs qualités. Ils précisent les causes des insuffisances afin d'aider à la prise de mesures correctives. Ils seront produits de manière périodique : quatre rapports trimestriels et un rapport annuel chaque année, afin d'assurer une bonne qualité du rapport global et la régularité de sa parution;

- *des rapports financiers.*

Ces rapports comprennent : Les états financiers indiquant, pour les périodes considérées et en valeur cumulée (depuis le début du Projet ou de l'année en cours), les fonds reçus, par origine, et les soldes de trésorerie en début et en fin de période, et les tableaux comparant les dépenses effectives et les dépenses prévues;

- *des rapports sur la passation des marchés*

Ces rapports fournissent des renseignements sur les achats de fournitures, de travaux et de services et sur la sélection des consultants. Ils comparent les réalisations avec les prévisions et indiquent si les méthodes de passation de marchés prévues ont été respectées. Ils fournissent également des informations sur les changements autorisés et opérés lors de l'exécution des marchés par les entreprises et sur tout différend contractuel majeur intervenu;

- *des registres et rapports d'audit*

Les Audits seront réalisés annuellement par des cabinets professionnels. Ils porteront sur l'examen ex-post des états financiers, des systèmes financiers, des registres, des transactions et opérations financières du PCEIFI. Les termes de références des

auditeurs et les modalités de leur recrutement sont soumis à l'accord préalable de la BID ou l'OFID. Les rapports d'audit seront fournis en cinq exemplaires dont un pour les partenaires financiers et un autre pour l'Etat de Côte d'Ivoire.

- *Les indicateurs de performance*

Ils sont de 03 ordres :

- Les Indicateurs d'efficacité : Ils comparent les résultats obtenus aux résultats attendus, avec une valeur cible mesurant l'atteinte de l'objectif. Ils peuvent être complétés par des indicateurs de qualité (processus, satisfaction des bénéficiaires) du taux d'achèvement des travaux, du taux de réalisation des infrastructures, du taux d'équipement complet des établissements et de respect des délais d'exécution (nombre de lycées livrés, délais respectés, équipements installés, etc) ;
- Les Indicateurs d'efficacité : Ils mesurent la relation entre les résultats obtenus et les ressources utilisées (coût, temps, moyens). On évoquera ici le budget total consacré aux travaux, par exemple, le nombre de lycées construits, le taux d'utilisation des crédits ;
- Les Indicateurs d'impact : Ils estiment les effets à moyen et long terme sur les bénéficiaires et, plus largement, sur le système éducatif. Il concerne le taux de scolarisation des filles, le taux de réussite scolaire, la satisfaction des bénéficiaires (élèves, encadrants, parents).

c. Acteurs en charge du suivi-évaluation

Le système de Suivi-Évaluation du PCEFI est basé sur le cadre de suivi des résultats et l'arrangement institutionnel du projet. Plusieurs acteurs interviennent à différents niveaux. Les parties prenantes du système de suivi évaluation du PCEFI sont : le comité de pilotage, l'unité de gestion du projet, les prestataires de service comme en exemple les entreprises, les cabinets d'architectures, etc, et les bénéficiaires.

d. Mécanismes de validation et de communication des résultats

Dans un système de suivi et d'évaluation, la validation et la transmission des résultats représentent des étapes clés pour assurer la crédibilité des données collectées et leur diffusion auprès des acteurs concernés. Pour le PCEFI, ces processus sont particulièrement importants afin de favoriser la transparence, renforcer la redevabilité et encourager l'utilisation des informations dans la prise de décisions.

- *Les mécanismes de validation des résultats*

Les mécanismes de validation des résultats visent à assurer l'exactitude, la cohérence et la pertinence des données recueillies avant leur diffusion. Pour le PCEFI, cela se traduit par plusieurs niveaux de contrôle. Le premier niveau concerne la collecte elle-même : les agents de terrain vérifient la cohérence des informations provenant des chantiers, à l'aide de fiches

de vérification et d'outils standardisés. Le deuxième niveau s'effectue au sein de l'Unité de Gestion du Projet. Une analyse technique et financière est effectuée pour comparer les données rapportées aux indicateurs définis dans le cadre logique, tout en s'assurant qu'elles respectent les contrats et les calendriers d'exécution. Enfin, le troisième niveau qui est la validation se fait à un niveau institutionnel et partenarial. Le Comité de pilotage du PCELF, regroupant le ministère de tutelle ainsi que les partenaires techniques et financiers, donne son aval. Il est également possible de recourir à des audits techniques et financiers indépendants, commandités par les bailleurs de fonds.

- *Mécanismes de communication des résultats*

Une fois les résultats validés, il est essentiel de les communiquer de manière claire, régulière et adaptée aux différents publics concernés. Pour le PCELF, cette communication s'appuie sur plusieurs moyens :

- sur les rapports techniques et financiers périodiques, envoyés chaque mois ou trimestre à l'UGP et au ministère de tutelle;
- sur les rapports consolidés remis aux bailleurs de fonds tels que la BID, l'OFID et la FKDEA;
- sur les tableaux de bord interactifs permettant de suivre en temps réel l'évolution du projet en mettant à jour régulièrement les indicateurs clés;
- sur les réunions et ateliers de restitution pour faire le point : notamment des rencontres mensuelles de coordination technique, ainsi que des ateliers semestriels ou annuels réunissant toutes les parties prenantes afin d'échanger sur les progrès, d'identifier les écarts et de déterminer ensemble les actions correctives nécessaires;
- sur la Visibilité et la communication externe. A cet effet, il est prévu des communiqués officiels, des bulletins d'information et des publications sur le site internet du Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation(MENA). Des présentations seront également faites aux communautés bénéficiaires lors de missions de terrain, afin d'assurer une meilleure appropriation des résultats par tous.

1.2.2 L'enjeu du problème à considérer

D'après Nyanje et al. (2012) cité dans Muiga(2013)⁴, l'enjeu du suivi et de l'évaluation pour les parties prenantes se trouve dans le besoin d'information relatif à la mesure dans laquelle les projets atteignent les objectifs prévus et comment ceux-ci produisent les effets attendus. Ces enjeux sont d'autant plus importants pour les bailleurs de fonds que pour les gestionnaires de projets/programmes. L'enjeu central de ce mémoire réside dans l'analyse de la capacité réelle du dispositif de suivi-évaluation à garantir une mise en œuvre efficace, transparente et

⁴ Muiga, Muriithi Joseph. (2013). Factors Influencing the Use of Monitoring and Evaluation Systems of Public Projects in Nakuru County. consulté en Juillet 2025, à l'adresse :

[Factors influencing the use of monitoring and evaluation systems of public projects in Nakuru county](#)

orientée vers les résultats d'un projet public structurant comme le PCELF. En effet, malgré les investissements considérables dans certains projets de développement en Côte d'Ivoire, plusieurs d'entre eux rencontrent des difficultés de mise en œuvre, traduites par des retards, des dépassements de coût ou des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus. Le PCELF, bien que porteur d'une forte ambition sociale et éducative avec l'appui de partenaires techniques et financiers n'échappe pas à ces défis opérationnels. Ces contraintes, souvent imputables à des failles dans la planification, la coordination ou le pilotage, appellent à un recours systématique à des outils modernes de gestion de projet. Parmi ceux-ci, le suivi évaluation occupe une place centrale. Il permet d'interroger dans quelle mesure le dispositif de suivi-évaluation a joué ou non un rôle déterminant dans le respect des délais, l'anticipation des risques, la coordination des parties prenantes et l'atteinte des résultats attendus.

Un dispositif de suivi évaluation devrait permettre de prévenir ou de corriger ces dysfonctionnements en apportant des données fiables, régulières et utiles à la prise de décision. Cependant, malgré l'intégration formelle du suivi-évaluation dans la plupart des projets, les mécanismes mis en œuvre restent souvent faibles, fragmentés ou sous-exploités, ce qui limite leur effet sur la performance globale des projets. C'est précisément cette tension entre la logique normative du Suivi-évaluation (ce qu'il devrait faire) et sa pratique réelle (ce qu'il permet effectivement de faire) que cette recherche cherche à explorer.

1.3 Intérêt, objectif de l'étude et question de recherche

1.3.1 Justification du choix du sujet

Cette étude apporte une contribution significative à la littérature académique sur l'évaluation des politiques et la gouvernance des projets de développement. Elle propose une perspective originale sur les dynamiques entre planification, exécution et pilotage dans les projets financés par des partenariats publics et internationaux. En s'appuyant sur l'analyse du cas du PCELF, la recherche identifie les bonnes pratiques, met en lumière les insuffisances et révèle les leviers d'amélioration du dispositif de suivi-évaluation. Les recommandations formulées visent à renforcer les mécanismes de gestion des futurs projets, notamment la gestion d'autres projets de construction d'infrastructures scolaires et éducatives, mais aussi d'autres types d'infrastructures en général, en favorisant le respect des délais, l'optimisation des ressources et l'amélioration des résultats obtenus. Cette étude revêt également un intérêt particulier pour les décideurs publics, les bailleurs de fonds et les partenaires techniques, en leur offrant une base analytique solide pour orienter d'éventuels réformes ou ajustements dans les procédures de pilotage des projets de développement.

1.3.2 Questionnement de recherche

La mise en œuvre adéquate d'un bon dispositif de suivi-évaluation peut contribuer non seulement à améliorer la performance des programmes et faciliter le pilotage mais aussi à

reconnaître les facteurs qui facilitent l'atteinte des résultats d'une intervention.⁵ Le présent travail s'inscrit dans une réflexion sur le rôle stratégique du dispositif de suivi-évaluation dans la conduite efficace des projets publics de développement. Il part du constat selon lequel plusieurs projets d'envergure, en Afrique et en Côte d'Ivoire en particulier, peinent à respecter les délais contractuels, à atteindre les résultats escomptés malgré la présence de mécanismes formels de suivi-évaluation. Dans ce contexte, l'étude du PCEIFI, projet structurant dans le secteur de l'éducation constitue un terrain pertinent pour interroger l'efficacité réelle du dispositif de suivi-évaluation mise en place en termes de pilotage stratégique, de respect des délais et de gestion des ressources.

Ainsi, la question centrale que soulève cette recherche est la suivante : Dans quelle mesure le système de suivi-évaluation du Projet de Construction et d'Équipements de Lycées d'Excellence de Jeunes Filles et Internats (PCEIFI) en Côte d'Ivoire contribue-t-il à assurer une gestion efficace et transparente dans la performance globale du projet ? Cette interrogation a pour but d'analyser l'impact du suivi-évaluation sur la mise en œuvre du projet en mettant en lumière les éléments essentiels du dispositif suivi-évaluation qui peuvent favoriser la réussite dudit projet, tout en identifiant les éventuels obstacles pouvant entraver son efficacité. Elle soulève également des questions secondaires qui orienteront l'analyse, telles que :

- Quelles sont les spécificités du système de suivi-évaluation du PCEIFI et comment permet-il de suivre les avancées du projet ?
- Ce dispositif a-t-il permis de produire des informations utiles et fiables pour la prise de décision ?
- Quels défis le système de suivi-évaluation rencontre-t-il dans sa mise en œuvre, et quelles solutions peuvent être envisagées pour maximiser les résultats du projet ?

1.3.3 Objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette étude est d'examiner le système de suivi-évaluation instauré dans le cadre du Projet de Construction et d'Équipements de Lycées d'Excellence de Jeunes Filles et Internats (PCEIFI) en Côte d'Ivoire, ainsi que d'évaluer son impact sur la performance générale du projet. Pour atteindre cet objectif principal, plusieurs objectifs spécifiques sont envisagés :

- Analyser la structure et le fonctionnement du système de suivi-évaluation du PCEIFI, en identifiant ses principales composantes (indicateurs, outils, processus de collecte des données, etc.) ainsi que les acteurs impliqués dans sa réalisation ;

⁵ Lamah, R. (2013). Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation d'un projet de développement : Cas du Projet d'Appui au Développement du Menabe et du Melaky. Consulté en juillet 2023 à l'adresse : <https://dicames.online/jspui/bitstream/20.500.12177/9294/1/RogerLamah.pdf>

- Évaluer l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation du PCElFI concernant le respect des délais d'exécution des travaux de construction et des autres activités reliées au projet ;
- Identifier les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre du système de suivi-évaluation, ainsi que les facteurs qui influent sur son efficacité ;
- faire des suggestions pour optimiser le dispositif de suivi-évaluation du PCElFI, avec pour objectif de renforcer sa capacité à assurer la réussite du projet.

En somme, ce premier chapitre a permis de situer le contexte, les enjeux et les objectifs de l'étude, tout en présentant les fondements institutionnels et opérationnels du PCElFI. L'analyse des limites observées dans la mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation justifie la nécessité d'une réflexion approfondie sur son fonctionnement et son efficacité. Dès lors, le chapitre suivant s'attache à développer le cadre conceptuel et théorique du suivi-évaluation, afin d'éclairer les fondements scientifiques sur lesquels repose l'analyse du dispositif étudié.

CHAPITRE 2: Cadre conceptuelle et revue de littérature

Ce chapitre se subdivise en 2 sections : la section 1 traite principalement le cadre conceptuel. Cette section vise à poser i)- les bases de compréhension du suivi évaluation dans les projets de développement à travers les définitions et concepts clés ; et présente ii) le rôle stratégique du suivi évaluation dans la gestion des projets. La section 2 aborde la revue de littérature. Dans cette section subdivisée en 2 sous-sections, nous faisons état dans un premier temps des différentes approches de suivi-évaluation, et dans un second temps nous présentons une synthèse des recherches empiriques existantes un second temps nous présentons une synthèse des recherches empiriques existantes.

2.1 Cadre conceptuel

2.1.1 Définitions des concepts clés liés au suivi-évaluation

a. *Projet*

Selon le Project Management Institut (2004), un projet est « une entreprise temporaire initiée dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique ». Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de plusieurs personnes. La durée d'un projet peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Wilson O'Shaughnessy (1992)⁶⁶ définit un projet comme « un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ». Le guide de l'analyse coût-avantages (fonds structurels-FEDER, Fonds de cohésion et ISPA) des projets d'investissement (2003), donne la définition suivante du projet : « activité d'investissement pour laquelle des ressources sont dépensées (les coûts) en vue de créer des actifs permettant de produire des avantages durant une période de temps prolongée, et possédant logiquement une unité de programmation, de financement et de mise en oeuvre ». Un projet constitue donc une activité définie, avec un point de départ et un point d'arrivée spécifique, visant à atteindre un objectif précis utilisant des ressources, dans un cadre de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles.

b. *Efficacité*

L'efficacité se définit comme : « la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative » (OCDE 2002, p.20). De plus Etzioni (1964), Bouquin(1986) et Boisvert (1995) cités dans Tchuma- kaunda (2013) conviennent que l'efficacité est la capacité d'une organisation à

⁶ Wilson O'Shaughnessy (1954). La faisabilité du projet : une démarche vers l'efficacité et l'efficacité. Éditions SMG. Consulté en Juillet 2025 à l'adresse : <https://bibenligne.usenghor.org/opac/catalog/bibrecord?id=122104168987657>

atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée à travers l'utilisation des moyens (Jacot, 1987). L'efficacité est perçue davantage comme l'atteinte des objectifs initialement prévus par rapport au résultat atteint. Ce concept mesure le degré de réalisation des objectifs. D'après Mackay et al. (2009), l'efficacité est la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints. C'est la mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou devrait atteindre, ses principaux objectifs pertinents de manière durable et avec un impact positif sur le développement. Cette définition de Mackay et ses collègues nous semble plus adéquate avec notre façon de concevoir l'efficacité d'un dispositif de suivi-évaluation. En effet, un dispositif de suivi évaluation est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les objectifs pour lesquels il a été conçu. Nous retenons cette définition de Mackay et ses collègues dans le cadre de notre étude.

c. Suivi

Pour mieux appréhender la notion de suivi en management, plusieurs auteurs ont essayé de lui donner une définition. La Banque mondiale (2004) définit le suivi comme étant un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

Pour le PNUD (2009), le suivi est un processus itératif de collecte d'analyse d'information pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus il fournit donc aux gestionnaires un retour d'information régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation.

Casley et Kumar (1987) assimilent le suivi à une estimation continue du fonctionnement des éléments du projet dans le contexte de calendriers d'exécution et de l'emploi des apports par les populations visées en fonction des prévisions établies au moment de la conception. C'est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion, qui par conséquent fait partie intégrante de la gestion quotidienne.

Ces trois définitions insistent sur la collecte, le traitement et l'analyse de l'information par le système de suivi. En effet, le suivi permet de collecter des données en temps réel, de repérer les écarts entre les activités planifiées et réalisées, de prendre des décisions correctives au fil de l'exécution.

La définition de Casley et Kumar traduit avec une plus grande clarté notre conception du suivi car elle le met au cœur de l'activité du projet. Nous retenons donc qu'il s'agit d'une fonction qui s'inscrit en permanence, utilisant une collecte méthodique de données pour fournir aux responsables et aux intervenants impliqués dans le projet des indications précises sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs fixés

Ainsi l'objectif principal du suivi est de constater les anomalies, tirer la sonnette d'alarme et attirer l'attention des décideurs du projet lorsqu'il y a déviation ou dérapage par rapport aux buts initiaux et aux incidences désirées, afin qu'ils puissent y apporter des solutions pour un nécessaire réajustement. Et ce, à travers différentes méthodes et outils.

il existe différents types de suivi :

- Le suivi des réalisations ou résultats a pour objectif de collecter des données permettant de mettre en évidence les effets et les impacts généraux d'un projet sur la population cible. Il aide l'équipe du projet à évaluer si ce dernier progresse conformément aux résultats prévus et s'il génère des impacts imprévus ;
- Le suivi du processus (des activités) vise à examiner l'exécution des activités, évaluant leur efficacité en termes de respect des échéances et d'utilisation des ressources ;
- Le suivi de la conformité consiste à vérifier si le projet respecte les règles établies par les bailleurs de fonds, les résultats attendus, les modalités des subventions et des contrats, ainsi que les lois et réglementations locales, en plus des valeurs éthiques ;
- Le suivi du contexte (de la situation) se concentre sur la surveillance de l'environnement du projet, y compris les hypothèses et les éléments qui pourraient entraver la réalisation du projet, ainsi que les événements imprévus ;
- Le suivi des bénéficiaires vise à évaluer la satisfaction des bénéficiaires et à recueillir leurs commentaires et réclamations éventuelles ;
- Le suivi financier implique la vérification des comptes selon les apports financiers et les différentes catégories de dépenses prédéfinies, et il est généralement réalisé en parallèle avec le suivi de la conformité et des processus ;
- Le suivi organisationnel se concentre sur la durabilité, le renforcement des compétences institutionnelles, et le développement au sein du projet/programme, ainsi qu'au niveau de ses partenaires.

d. Evaluation

L'évaluation a un sens assez large. Il existe un grand nombre de définitions de l'évaluation, cela traduit la réalité qui lui permet d'avoir une grande diversité de démarche.

La Banque Mondiale (2009) définit l'évaluation comme étant « une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ».

Pour la commission européenne (2001), l'évaluation est une vérification périodique de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact, de la viabilité économique et financière d'un projet dans le contexte des objectifs qui lui ont été assignés

Enfin pour Neu D. (2001)⁷, « évaluer, c'est apprécier la qualité pour faciliter la décision ».

⁷ Neu, D. (2001). Évaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations. Consulté en Juillet 2025 à l'adresse :

http://eau.org/outils/ouvrages/gret_cooperer21_evaluer_faciliter_decision.pdf

Ces trois définitions prises individuellement restent incomplètes, mais ensemble, elles permettent d'approcher plus fidèlement la réalité de l'évaluation dans sa pratique et sa finalité. Ainsi l'évaluation apporte une vue d'ensemble d'un projet ou d'un programme dans le but d'en juger la pertinence et de tirer des leçons qui permettront d'améliorer les opérations futures. Elle vise à déterminer l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet (International fund for Agricultural Development (IFAD), 2022). Il existe différents types d'évaluation pouvant être classés en fonction du moment où elles sont réalisées dans le cycle d'un projet. Les évaluations peuvent être réalisées avant le projet, pendant celui-ci, à sa fin ou suite à sa clôture :

- évaluation ex-ante : effectuée en amont du projet, elle donne une appréciation du choix des objectifs en fonction de la problématique à laquelle le projet s'adresse;
- évaluation à mi-parcours : effectuée en milieu du cycle de projet, elle permet de rectifier l'action, si nécessaire. Elle cherche à analyser si les besoins identifiés sont toujours présents, si les objectifs sont toujours adéquats et si les actions choisies permettent d'atteindre les objectifs;
- évaluation finale : réalisée en fin de projet, elle permet de vérifier les effets de ce dernier à court terme;
- évaluation ex-post : effectuée suite à la clôture du projet, elle en analyse les impacts à long terme;
- évaluation in itinere : effectuée en continu tout au long du déroulement du projet.

e. Différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation

Le suivi et l'évaluation sont deux concepts différents mais complémentaires. L'évaluation ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il y a eu au préalable un suivi rigoureux. Les différences entre le suivi et l'évaluation peuvent être observées au niveau des objectifs, des principales activités et de la fréquence de réalisation (Bergeron, 2008). D'abord au niveau des objectifs, le suivi vise à améliorer l'efficacité par la comparaison des réalisations aux prévisions, la compréhension, la justification et le réajustement des écarts. L'évaluation examine les relations qui existent entre les activités et les résultats, ce qui permet de fournir les informations nécessaires à l'amélioration de l'efficacité du projet. Ensuite au niveau des activités, le suivi recueille régulièrement les informations nécessaires à la compréhension de l'évolution du projet dans le sens de l'atteinte des objectifs ou non. L'évaluation cherche systématiquement à mesurer les effets avec des méthodes rigoureuses. Enfin au niveau de la fréquence, le suivi est une démarche continue qui s'effectue depuis le début jusqu'à la fin du projet. Il met en œuvre un dispositif outillé, qui permet la mesure continue des différentes réalisations du projet pour fournir les informations nécessaires à la gestion quotidienne. L'évaluation, quant à lui, est intermittente et s'effectue à certains moments bien précis de la vie du projet, elle s'intéresse aux effets produits par le projet même après sa fin. Il s'agit d'un

outil d'aide à la décision qui permet d'avoir la photographie d'un projet ou de son impact à un moment donné pour l'apprécier par comparaison à une référence.

Tableau 1 : Différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation (source : Rapport Banque mondiale, 2008)

	Suivi	évaluation
Objectifs	● Améliorer l'efficacité, modifier le plan ou l'affectation des ressources ● Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance ● Comparer régulièrement les réalisations ● Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés	● Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints ● Examiner la mise en œuvre ● Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets l'impact de la future programmation
Principales activités	● Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec plan, comptes rendus	● Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses
Fréquences	Périodique : journalier, mensuel, trimestriel, ...selon les variables et les programmes	● Épisodique, à mi-parcours, en de programme, à posteriori

f. dispositif de suivi évaluation

Selon Strauss M. (2014), le terme Suivi-Évaluation combine les deux notions afin d'obtenir l'information requise et de mener la réflexion nécessaire pour la bonne gestion de Projet.

Le terme « suivi-évaluation » traduit l'interconnexion indispensable entre le suivi et l'évaluation. Un système ou dispositif de suivi-évaluation permet de faire une liaison cohérente dans le diagnostic d'un projet entre le niveau opérationnel par la collecte systématique et l'analyse des informations (rôle du suivi) et le niveau un peu plus stratégique qui permet de comparer les écarts et proposer des ajustements (rôle de l'évaluation).

Selon le FIDA (2002), un système de suivi se définit comme étant « l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation

des rapports, indiquant les moyens et les compétences nécessaires pour que les résultats du Suivi-Évaluation apporte une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un Projet ».

Pour Degbeko (2007), le système de Suivi-Évaluation peut être défini comme un ensemble intégré qui englobe les processus de planification, de collecte systématique de données, d'analyse, d'exploitation, de synthèse, et de circulation de l'information, et qui prévoit les moyens et les compétences nécessaires pour mettre en oeuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et la mise en oeuvre du projet ou de la capitalisation de ses expériences.

- *objectifs du suivi évaluation*

Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis par les acteurs mettant en place un processus de suivi évaluation. Les motivations de ces personnes peuvent concerner la gestion de l'action, la reddition des comptes ou une volonté d'apprentissage(Bucci et Hadjaj- castro,2010).

- La gestion de l'action.

Le processus de suivi évaluation permet d'obtenir l'information nécessaire sur l'avancement du projet et ainsi, à terme, de prendre des décisions éclairées quant à sa continuation. L'information obtenue doit renseigner sur l'efficacité (l'atteinte des résultats) et l'efficience du projet (l'utilisation optimale des résultats).

- La reddition des comptes

La reddition des comptes ou redevabilité, est un concept qui dans un contexte de suivi-évaluation de projet fait davantage référence aux responsabilités des promoteurs de projets face aux bailleurs des fonds quant à l'utilisation des ressources. Elle inclut également la redevabilité envers les bénéficiaires du projet de développement .

- volonté d'apprentissage Le suivi évaluation peut être utilisés à des fins d'apprentissage, de capitalisation et de renforcement de capacité, l'information recueillis permet d'obtenir des informations permet de tirer des leçons en identifiant les points forts et les points faibles d'un projet et par la même occasion d'améliorer la conception et la mise en oeuvre de projet subséquents.

- *méthodes et outils du suivi-évaluation*

Il existe de nombreux outils et méthodes différents qui peuvent être utilisés pour le suivi-évaluation. Les outils et méthodes les plus adaptés dépendent des objectifs du programme ou du projet, du contexte dans lequel il est mis en oeuvre et des ressources disponibles. Les outils et méthodes les plus courants pour le suivi-évaluation sont :

- les indicateurs de performances : ce sont des mesures quantitatives ou qualitatives qui permettent de suivre l'évolution des progrès vers les objectifs du programme ou du projet ;

- les enquêtes : ce sont des outils précieux pour collecter des données auprès d'un large éventail de personnes, telles que les bénéficiaires, les parties prenantes et les responsables du programme ou du projet ;
- les observations : ils sont un moyen d'obtenir les informations sur le fonctionnement d'un programme ou d'un projet ;
- l'analyse des données : il permet d'identifier les tendances et les modèles dans les données collectées ;
- les rapports : ils sont un moyen de communiquer les résultats du suivi et de l'évaluation aux parties prenantes

- *Critères de base pour évaluer la qualité d'un système de suivi-évaluation*

Outre les outils mentionnés ci-dessus, certains critères permettent d'évaluer la qualité d'un système de suivi évaluation. Ces critères permettent de s'assurer que le système est pertinent, fiable, et qu'il contribue efficacement à l'atteinte des objectifs du projet ou du programme évalué. Les principaux critères incluent la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, et la durabilité.

- La Pertinence

La pertinence d'un projet repose principalement sur la qualité de sa phase de conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle de projet.

- l'efficacité

L'efficacité décrit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'enjeu d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

- L'efficience

L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. L'impact

L'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. L'évaluation de l'impact d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les éléments suivants :

- les conséquences du programme/projet et explication : Quelles sont les conséquences observées suite à la mise en œuvre du programme/projet et comment peuvent-elles être expliquées ?
- le changement concret pour les bénéficiaires : Quel changement concret l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires ? Il est important de mesurer les résultats tangibles et les améliorations perceptibles qui ont eu un impact direct sur la vie des bénéficiaires.
- La Durabilité

La durabilité d'un programme ou d'un projet représente le degré de persistance des avantages d'une initiative de développement une fois que le financement du bailleur de fonds initial prendra fin. Les projets doivent démontrer à la fois une viabilité financière et environnementale. Elle doit prendre en compte les éléments suivants :

- Dans quelle mesure les bienfaits résultant d'un programme/projet perdurent-ils après le retrait des bailleurs de fonds ?
- Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité d'un programme/projet ?

2.1.2 Rôle du suivi-évaluation dans la gestion de projets

Le suivi-évaluation ne constitue pas une simple exigence administrative ou procédurale dans les projets de développement. Il s'impose comme un outil stratégique de pilotage, indispensable à la bonne gouvernance des projets publics. Le suivi évaluation joue plusieurs rôles notamment en ce qui concerne l'information.

Ainsi, selon Kusek et Rist (2006)⁷⁸, il peut :

- démontrer la responsabilité des dirigeants, en montrant qu'ils tiennent les promesses faites aux citoyens et aux autres partenaires;
- convaincre en utilisant les preuves issues des données obtenues ;
- comptabiliser le savoir en l'enregistrant et en créant une mémoire institutionnelle ; impliquer les partenaires en les engageant dans un processus participatif ;
- obtenir l'appui des partenaires en démontrant l'obtention des résultats ;
- promouvoir la compréhension des projets, des programmes et des politiques en présentant les données obtenues.

En tant que levier de pilotage fondé sur les résultats, il permet dans un premier temps de suivre en temps réel la mise en œuvre des activités (via le suivi), d'évaluer leurs effets et leurs impacts (via l'évaluation), et d'orienter la prise de décision en fournissant des informations

⁷⁸ Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2006). Vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Montréal : Éditions Saint-Martin. 234 pages. Consulté en Juillet 2025 à l'adresse : <https://zewo.ch/wp-content/uploads/2019/07/Vers-une-culture-du-re%CC%81ultat.pdf>

actualisées et concrètes. Dans un second temps, il contribue à renforcer la transparence dans l'utilisation des ressources, à améliorer les performances et à anticiper d'éventuels risques ou dérives. Le suivi-évaluation joue également un rôle essentiel dans la redevabilité (accountability) des porteurs de projets. Tout d'abord, les bailleurs de fonds qui exigent des preuves concrètes de résultats, ensuite, les bénéficiaires qui doivent être informés des progrès et consultés, enfin, les institutions nationales, dans une logique de transparence de l'action publique.

2.2 Revue de littérature

2.2.1 Les approches du Suivi-évaluation

Les approches du suivi évaluation sont nombreuses, et de façon générale peuvent être regroupées selon qu'elles soient de nature conventionnelles ou traditionnelles (top-down), ou de nature participative (bottom-up) (Estrella et autres, 2024).

a) L'approche conventionnelle

L'approche conventionnelle a pour principal objectif d'analyser la mesure dans laquelle les résultats (prévus lors de la planification du projet) ont été atteints. L'information recueillie dans le cadre du processus de suivi-évaluation conventionnelle est principalement de nature quantitative. Par exemple, on cherchera à déterminer combien de personnes ont été touchées par le projet, mais on n'explore pas la nature de leur implication dans ce dernier. On ne tente d'y comprendre le pourquoi ou le comment des activités (Aubel, 1999). Cette approche traditionnelle tend à considérer les dispositifs de suivi évaluation comme de simple système d'information dans lesquels le rôle des bénéficiaires de projet se limite à fournir les données nécessaires (Bucci et Hadjaj-castro-2010). Elle ne permet pas aux décideurs politiques, aux gestionnaires et aux parties prenantes de comprendre le succès ou l'échec de ce projet (Kusek et Rist, 2004).

b) L'approche participative

L'approche participative est davantage axée sur l'analyse de données qualitatives, sur l'apprentissage et sur l'inclusion des parties prenantes du projet dans le processus. Tout comme pour l'approche conventionnelle, on cherche à y définir la mesure dans laquelle les objectifs prévus ont été atteints. Cependant on mettra l'accent sur la façon dont les activités du projet sont menées, dans le but d'identifier les succès et les échecs et d'en tirer des leçons pour l'amélioration de la planification de futurs projets. Dans un dispositif de suivi évaluation participatif, l'évaluateur (interne ou externe) travaille en partenariat avec les acteurs oeuvrant sur le terrain (employée de l'organisation et bénéficiaire de projets) afin de les impliquer dans les phases du processus, incluant le choix de la méthodologie d'évaluation, la collecte et l'interprétation de l'information ainsi que la formulation de recommandations.

Tableau 2 : Les approches du suivi-évaluation (source : Aubel, 1999, p. 10 et Coupal, 2002, P. 2)

	Approche conventionnelle	Approche Participative (Bottom-up)
But du suivi-évaluation	Mesurer les progrès en fonctions des résultats escomptés	• Mesurer les avancements quantitatifs • Tirer des leçons qui seront intégrés
Portée de la collecte des données	Un nombre limité de variables liés aux cibles prévues	• Analyse holistique • Des dimensions et questions additionnelles émergent à travers le processus itératif d'apprentissage
Méthodes de collectes	• Quantitative • Evaluation objective	• Quantitative et qualitative • Jugement subjectif
Responsabilités de la collecte et de l'analyse des données	Evaluateur externes	Parties prenantes du projet
Résultats escomptés	Rapport final distribué à l'interne	Meilleure compréhension de la réalité locale : Les parties prenantes participent aux décisions résultant de l'analyse de l'information et sur la manière de l'utiliser pour modifier les stratégies et les activités du projet afin de mieux réaliser les résultats

Pour résumer, le suivi évaluation participatif diffère principalement des approches conventionnelles par le fait qu'il implique activement toutes les parties présentes d'un projet dans la réflexion entourant l'avancement du projet et dans l'évaluation de ce avancement et ce, dès le début.

2.2.2 Une synthèse des recherches empiriques récentes sur le suivi-évaluation

Le suivi-évaluation a été abordé par des auteurs sous plusieurs formes. Il est à noter que cette synthèse a été réalisée en se référant aux apports de certains de ses auteurs.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement PNUD (2004), a abordé les composantes sur lesquelles un système de planification, de suivi et d'évaluation devrait s'appuyer pour être performant. Ces composantes sont :

- l'existence d'une unité de suivi et d'évaluation ou de personnes désignées ayant les compétences techniques requises et responsables de Suivi-Évaluation;
- la promotion de partenariats;
- le budget de Suivi-Évaluation propre à satisfaire les besoins;
- les directives et une orientation claires en matière de Suivi-Évaluation;
- les résultats et cibles bien définis pour les programmes nationaux ;
- une série d'indicateurs;
- des mécanismes de collecte, d'analyse et de diffusion de données;
- des examens et évaluations de la réalisation des résultats du programme;
- une base de données centralisée;
- des rapports d'activités sur les programmes;

L'une des perspectives empiriques récentes en suivi-évaluation est celle centrée sur les facteurs qui influencent l'efficacité des dispositifs. C'est le cas de l'article réalisé par Ngeru Boniface et Patrick Karanja (2019) qui a recherché à examiner les déterminants de mise en œuvre efficace des systèmes de suivi-évaluation dans les gouvernements de comté au Kenya. L'article a conclu que ces déterminants sont très significatifs et doivent donc être pris en compte pour améliorer la mise en œuvre des systèmes de suivi évaluation dans les gouvernements des comtés du Kenya. D'autres perspectives de recherche empiriques portent sur la performance des programmes en rapport avec les dispositifs de suivi-évaluation comme en témoigne le cas de l'étude Muhayimana and Kamuhanda (2020). Cet article a évalué la relation entre le suivi et les pratiques d'évaluation de la performance des projets publics au Rwanda avec un accent sur la science et le développement des compétences technologiques. Cette orientation est novatrice car elle intègre un aspect jusque-là peu abordé dans la littérature.

En conclusion, l'évolution des approches en suivi-évaluation prouve que le secteur est en pleine expansion. La revue de littérature empirique disponible sur le sujet montre également que le domaine de recherche est novateur. Par ailleurs, malgré la richesse de la revue empirique existante abordée, il faut noter que ces articles ne précisent pas leurs limites. Par contre, ils ouvrent des perspectives intéressantes pour les recherches en suivi-évaluation de projets et programmes.

Ce chapitre a permis d'établir les fondements conceptuels et analytiques du suivi-évaluation, en précisant les fonctions, les approches et les critères de qualité. Ces repères constituent le socle théorique sur lequel repose l'analyse du dispositif mis en œuvre dans le cadre du PCELF. Le chapitre suivant présente ainsi la démarche méthodologique adoptée, les outils mobilisés et les procédures d'analyse retenues pour traduire ces concepts dans une approche empirique rigoureuse.

CHAPITRE 3 : Démarche méthodologique

Ce chapitre a pour objectif d'éclaircir la démarche méthodologique adoptée pour répondre aux questions de recherche. Il expose les principes fondamentaux de la méthodologie employée, décrit les outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données. En somme, cette partie offre une vision détaillée du processus de recherche, depuis la collecte des informations jusqu'à l'interprétation des résultats, afin d'assurer la validité et la fiabilité des conclusions. Par ailleurs, ce chapitre présente également le cadre dans lequel s'est déroulé notre stage de fin d'études, à partir duquel une observation en situation concrète a été réalisée afin de mieux appréhender le problème étudié.

3.1 Justification du choix du type de l'étude de cas

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une étude de cas comme approche méthodologique principale. Ce choix se justifie, d'une part, par la nature même du sujet, qui vise à analyser en profondeur le dispositif de suivi-évaluation d'un projet de développement, à savoir le Projet de Construction et d'Équipements de Lycées d'Excellence pour Jeunes Filles et Internats (PCElFI) en Côte d'Ivoire, et d'autre part, par l'accès direct que nous avons eu au terrain d'enquête, dans le cadre de notre stage de fin d'études au sein de l'Unité de Gestion du Projet.

Cette immersion a facilité la collecte d'informations, l'observation des pratiques de suivi-évaluation et les échanges avec des acteurs clés du projet.

Selon Fortin & Gagnon (2016) : « L'étude de cas consiste à faire l'état d'une situation réelle, prise dans son contexte, et à l'analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse ».

Pour Yin (2003) cité par Mba & Nocheh (2021)⁹, les études de cas s'intéressent aux individus, aux groupes, aux organisations etc, à travers une collecte et l'analyse des données pour expliquer, décrire ou explorer des événements ou des phénomènes dans leur contexte réel. Elle est l'approche d'investigation la plus pertinente qui correspond à notre cadre d'étude pour des raisons indiquées par Yin (2003) lesquelles sont entre autres : « – l'étude doit répondre à des questions de recherche du type « quoi » « comment » et « pourquoi » ; – le chercheur ne peut ⁹pas manipuler le comportement des informateurs impliqués dans l'étude ; – le chercheur traite des facteurs contextuels du phénomène étudié qui semblent pertinents ; – les limites entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas claires » (Mba & Nocheh, 2021, p. 129).

⁹ MBA& NOCHEH / Revue AME Vol 3, No 1 (Janvier, 2021) 184-203. *Les déterminants d'efficacité de la démarche de management par projet : Étude du cas des entreprises camerounaises*. Consulté en Août 2025 à l'adresse :

<https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/24895/13198>

Cette approche répond pleinement à notre objectif de comprendre le fonctionnement, les forces et les limites du dispositif de suivi-évaluation mis en place dans le cadre du PCElFI, ainsi que son impact sur la performance globale du projet.

3.2 Approche méthodologique

3.2.1 Zone d'étude et échantillonnage

Cette étude a été réalisée au sein de l'Unité de Gestion de Projet du PCElFI en Côte d'Ivoire à Abidjan. L'Unité de Gestion du Projet est l'instrument de mise en œuvre du Projet. Elle a été réalisée pendant notre stage professionnel du 05 Mai au 05 Septembre 2025. Le choix de notre échantillon s'est porté sur la méthode d'échantillonnage non probabiliste qui consiste à sélectionner un ensemble d'individus parmi la population cible plus large, sachant que tout le monde ne peut être consulté. Cette méthode implique la sélection intentionnelle des unités d'échantillonnage en se basant sur le jugement du chercheur. (Saunders et al., 2009, cité dans Oleksii et Ekaterina, 2017, p. 37). Les participants de cette étude ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence par rapport au cas d'étude. A cet effet, pour mieux répondre à nos attentes dans le cadre de cette étude, notre échantillon a été constitué en trois catégories :

- catégorie 1 : elle concerne le personnel essentiel intervenant au niveau de l'UGP notamment le Coordonnateur, les chargés du suivis évaluation, le personnel essentiel et le personnel administratif et de soutien .
- Catégorie 2 : elle concerne les différents bureaux d'études. Il en existe 3.
- Catégorie 3 : elle concerne les bénéficiaires. Il s'agit ici des bénéficiaires directs (les jeunes filles élèves) et des bénéficiaires indirects (les parents d'élèves, les représentants locaux, les associations locales, etc).

En se basant sur le nombre de personnes ciblées à enquêter par groupe, la répartition des enquêtes effectivement réalisées est présentée dans le tableau suivant :

N°	Catégorie	Prévu	Touché	Taux
1	Personnel de l'UGP-PCElFI	10	10	100%
2	Bureaux d'études	09	07	78%
3	Bénéficiaires	90	81	90%
Total		109	98	90%

Tableau 3 : Répartition de l'échantillon par groupe cible (source : nous même)

La collecte des données dans le cadre de cette étude a permis de toucher au total vingt-six (98) personnes issues de trois groupes cibles.

3.2.2 Méthodes de collecte de données

Les méthodes mixtes de collecte et d'analyse des données ont été utilisées dans cette étude. « La méthode mixte est un modèle de recherche qui combine les éléments de deux approches (quantitative et d'une approche qualitative) à des fins de compréhension et de corroboration » (Johnson and al. 2007, p. 123 cité dans Condomines et Hennequin 2013).¹⁰

En effet, nous avons utilisé une approche mixte, en intégrant des méthodes qualitatives et quantitatives pour parvenir à une compréhension approfondie du dispositif de suivi-évaluation du PCEIFI et de ses effets.

Une approche mixte permet de réaliser la triangulation en combinant des données issues de deux méthodologies différentes (qualitative et quantitative) et en utilisant plusieurs méthodes de recherche, telles que des enquêtes quantitatives, des observations, des analyses de documents et des entretiens de suivi.

Ainsi, la recherche documentaire, l'observation directe, le questionnaire et l'entretien semi-directif seront les principaux outils de collecte des données.

a. recherche documentaire

Elle se définit comme l'ensemble des étapes permettant de rechercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche (Université d'Avignon 2013). En effet, la recherche documentaire est une étape importante en matière de recherche scientifique. Elle constitue une démarche de recueil et de traitement de données en permettant au chercheur d'avoir connaissance de plusieurs informations dans le domaine de son champ d'étude afin de découvrir les différentes tendances et avancées réalisées dans le cadre du traitement de son sujet.

Dans le cadre de notre étude, la recherche documentaire permet de réunir les informations nécessaires à la compréhension du projet objet de notre étude. la recherche documentaire a été essentiellement basée d'une part sur quelques ouvrages et outils trouvés en ligne de certains chercheurs que nous avons insérés dans les références bibliographiques documents, et d'autre part, sur quelques documents clés de la structure objet de l'étude, dont les rapports de missions de suivi, les rapports annuels de gestion du projets, les manuels de procédure administratifs et de suivi-évaluation du PCEIFI.

¹⁰ Condomines et Hennequin(2013), *Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte*. Consulté en Août à l'adresse : [Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte | Request PDF](#)

b. Le questionnaire

Nous avons privilégié une recherche quantitative simple, par administration d'un questionnaire préalablement élaboré sur un échantillon défini. Son objectif vise à mesurer les aspects liés à une situation problématique. L'utilisation du questionnaire répond à certaines exigences notamment le choix des questions en fonction de l'objet d'étude. En effet, il consiste dans notre cas d'étude à déterminer la perception des enquêtés sur l'évaluation de l'efficacité du dispositif du suivi-évaluation dans le cadre du PCELF en tant qu'outil d'aide à la réussite d'un projet. Il a été réalisé à distance à travers des formulaires google forms.

c. Les Entretiens

Les entretiens sont considérés comme l'une des plus importantes sources de données pour une recherche qualitative (Yin 2003).. Parmi les formes d'entretiens (l'entretien directif, l'entretien semi-directif, l'entretien non directif), nous avons fait le choix de l'entretien semi-directif. « L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes ». Il offre une certaine liberté à l'interviewé de construire et développer son discours tout en permettant à l'intervieweur de garder le contrôle de l'entretien. Dans le cadre de notre étude, certains entretiens ont été réalisés à distance à travers des formulaires mis en ligne par Google Form. Les guides d'entretien contenant les questions formulées, ont été préalablement envoyés aux personnes concernées par voie électronique.

3.2.3 Apport du stage

L'immersion au sein de l'Unité de Gestion du Projet (UGP) nous a d'abord permis de saisir son rôle central dans la coordination des activités, la supervision technique, la gestion administrative et financière, ainsi que dans la communication avec les différents acteurs. Nous avons pu observer comment l'UGP agit comme interface entre le ministère de tutelle (MENA), les bailleurs de fonds, les entreprises prestataires et les bénéficiaires, ce qui nous a offert une vision concrète de la gouvernance d'un projet d'envergure nationale et de l'importance des structures de gestion dédiées. En effet, nous avons constaté que la réussite d'un projet de cette ampleur repose sur la capacité à articuler de manière rigoureuse les différentes étapes : conception, passation des marchés, exécution, suivi et évaluation.

Ensuite, Ce stage a renforcé notre conviction que le suivi-évaluation est un pilier fondamental de la performance des projets de développement. Nous avons vu en quoi ce dispositif permet non seulement de mesurer l'avancement et identifier les écarts, mais aussi d'apporter des correctifs, de rendre compte aux bailleurs et d'assurer la transparence dans l'utilisation des ressources. L'expérience du PCELF illustre parfaitement que sans un dispositif de suivi-évaluation robuste, les risques de retards et de surcoûts deviennent très élevés.

Enfin, ce stage a fortement contribué à la rédaction de notre mémoire : il nous a permis d'enrichir notre recherche documentaire par la consultation des documents stratégiques et des rapports du projet, de recadrer notre thème et de mener la collecte et le traitement des données.

3.2.4 Traitement et analyse des données

S'agissant du traitement des données, les méthodes d'analyse seront également mixtes:

- Une analyse thématique pour les données qualitatives (entretiens, documents).
- Une analyse descriptive pour les données quantitatives éventuelles .
- Un croisement des sources pour valider les résultats (triangulation).

Nos données qualitatives et quantitatives ont été collectées via un formulaire réalisé sur google form. Pour ce faire, les guides d'entretien contenant les questions formulées les questionnaires, ont été préalablement envoyés aux personnes concernées par voie électronique (mail électronique). Nos données , une fois collectées, ont été soumises à un processus de traitement dans le but de les préparer pour une analyse approfondie qui a été effectuée par la suite. Les données qualitatives ont été analysées questions par questions afin de détecter les caractéristiques particulières. Nous avons ainsi identifié les thématiques puis transformé les données recueillies en information. Cela nous a permis d'effectuer des interprétations plus contextuelles et de mieux comprendre la problématique étudiée. Les données quantitatives sur la répartition par catégorie des personnes interviewées quant à elle, ont été traitées via Google Sheet pour compléter l'analyse.

3.2.5 Minimisation des biais et validité des résultats

Afin de garantir la rigueur scientifique et la fiabilité des résultats, plusieurs précautions méthodologiques ont été prises. Tout d'abord, la triangulation des sources de données a été utilisée à travers le croisement de différentes méthodes (questionnaires, entretiens semi-directifs, observation directe et analyse documentaire), ce qui a permis de réduire les risques liés à une seule approche. Ensuite, la constitution d'un échantillon diversifié, incluant des acteurs institutionnels (UGP), techniques (bureaux d'études) et bénéficiaires (communautés locales), a contribué à minimiser les biais de sélection et à refléter une pluralité de points de vue. Par ailleurs, la neutralité des outils de collecte a été assurée par l'élaboration de questionnaires clairs et par la conduite d'entretiens limitant l'influence de l'intervieweur, réduisant ainsi les biais de désirabilité sociale. De plus, les données recueillies ont fait l'objet d'une validation et d'un recoupement systématique : un pré-test des instruments a été effectué, un traitement statistique a garanti la cohérence des données quantitatives, tandis qu'une analyse thématique a permis d'exploiter les données qualitatives. Enfin, les résultats ont été confrontés à la littérature existante et à des études empiriques similaires, ce qui a renforcé la validité externe et la crédibilité des conclusions.

3.2.6 Limite de l'étude

Comme toute recherche appliquée, cette étude présente des limites méthodologiques et pratiques qu'il convient de souligner pour nuancer ses résultats.

D'une part, la taille et la représentativité de l'échantillon restent limitées. Les données recueillies auprès des différentes catégories d'acteurs (UGP, bureaux d'études, communautés bénéficiaires) traduisent des perceptions variées, mais ne permettent pas une généralisation systématique à l'ensemble du dispositif. Par ailleurs, le choix raisonné des participants, adapté au contexte, expose l'étude à un risque de biais de sélection.

D'autre part, certains biais liés au recueil des informations n'ont pu être entièrement éliminés. Malgré les précautions prises pour garantir la neutralité des outils de collecte, des réponses de convenance (désirabilité sociale) ont pu influencer certains répondants, notamment lors des entretiens avec des acteurs institutionnels. La proximité de la chercheuse avec le terrain, dans le cadre de son stage, a également pu peser implicitement sur les discours recueillis.

Aussi il conviendrait de préciser que Les conclusions s'appliquent principalement au contexte spécifique du PCEIFI et doivent être replacées dans leur contexte avant toute extrapolation à d'autres projets éducatifs ou cadres institutionnels.

Malgré ces limites, les résultats obtenus offrent une base d'analyse suffisamment robuste pour dégager des enseignements pertinents. Ils permettent surtout de formuler des recommandations pratiques et opérationnelles visant à renforcer le dispositif de suivi-évaluation du PCEIFI et à améliorer son efficacité globale.

la démarche méthodologique décrite dans ce chapitre a permis de structurer de manière rigoureuse la collecte et l'analyse des données relatives au dispositif de suivi-évaluation du PCEIFI. Le chapitre suivant s'attache à présenter et à interpréter les principaux résultats issus de cette démarche, afin de mettre en évidence les forces, les limites et les perspectives d'amélioration du dispositif étudié.

Chapitre 4 : Présentation des résultats et recommandations

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord les principaux résultats obtenus à partir des données collectées lors de notre enquête, en distinguant les différentes catégories de répondants. Ensuite, nous procéderons à une analyse de ces résultats au regard des objectifs spécifiques de la recherche, avant de formuler des recommandations pratiques assorties d'une proposition de projet.

4.1 du dispositif suivi-évaluation de PCElFI

L'enquête a porté sur l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PCElFI : le personnel de l'unité de gestion du projet (UGP), les bureaux d'études, ainsi que les bénéficiaires.

4.1.1 Perceptions du personnel de l'UGP sur la structuration du dispositif suivi-évaluation

Les données recueillies révèlent des avis partagés parmi les personnes interrogées. Les résultats ci-dessous traduisent à la fois la perception des répondants et la réalité opérationnelle du dispositif tel qu'il est appliqué.

a. Perception de la structuration du dispositif de suivi-évaluation

Selon les résultats de l'enquête menée auprès du personnel de l'UGP, 30 % des répondants affirment qu'elle existe, tandis que 40 % déclarent le contraire et 30 % demeurent hésitants.

S'agissant du responsable suivi-évaluation, une majorité de 60 % estime qu'aucun responsable n'est identifié ; en revanche, 30 % confirment son existence et 10 % restent incertains. Enfin, pour ce qui est du dispositif de suivi-évaluation dans son ensemble, 60 % des répondants en reconnaissent l'existence, alors que 20 % le contestent et 20 % se disent partagés.

Tableau 4 : Répartition des répondants sur la structuration du dispositif suivi-évaluation

Élément évalué	Oui	Non	Pas vraiment	Total
Existence d'un dispositif suivi-évaluation	30%	40%	30%	100%
Responsable Suivi-évaluation identifié	60%	30%	10%	100%
existence d'un dispositif suivi-évaluation	60%	20%	20%	100%

(source: nous même)

- Analyse interprétative

L'analyse des résultats montre que, du point de vue du personnel de l'UGP, le dispositif de suivi-évaluation du PCEFI reste fragile et peu structuré. Les avis sont partagés : une minorité affirme l'existence d'une cellule formelle de S&E, tandis qu'une proportion similaire considère qu'elle est inexistante, ce qui traduit une faible visibilité institutionnelle et un manque de communication et d'organisation autour du dispositif. Par ailleurs, la majorité des répondants ne perçoit pas de responsable attribué, révélant un flou dans la répartition des rôles et des responsabilités, source d'inefficacité et de dilution des tâches. Si une majorité reconnaît l'existence du dispositif, 40 % en doutent ou le contestent. Cette hétérogénéité des perceptions suggère que, bien que le dispositif existe, il n'est pas suffisamment institutionnalisé ni perçu comme opérationnel par l'ensemble du personnel, ce qui compromet son appropriation collective et son efficacité.

a. appréciation du fonctionnement du dispositif de suivi évaluation

La coordination entre les acteurs est jugée satisfaisante par 90 % des répondants, ce qui traduit un fonctionnement globalement positif du dispositif. Cependant, s'agissant de la fiabilité et de la complétude des données, si 70 % les considèrent fiables, 30 % émettent des réserves, ce qui souligne certaines limites. De même, en ce qui concerne les méthodes de collecte, 70 % des répondants estiment qu'elles sont adaptées, tandis que 30 % les jugent insuffisantes, révélant ainsi une perception mitigée. Enfin, pour la transmission des rapports, 60 % estiment que les délais sont respectés, alors que 40 % signalent des retards, ce qui met en évidence un problème de régularité dans la remontée de l'information.

Tableau 5 : Répartition des répondants sur l'appréciation du fonctionnement du dispositif de suivi évaluation (Source : nous même)

Élément évalué	Oui	Non	Pas Vraiment	Total
Coordination entre acteur satisfaisante	90%	10%		100%
données fiables et complètes	70%		30%	100%
Méthode de collecte adaptées	70%		30%	100%
Transmission des rapports à temps	60%	40%		100%

- Analyse interprétative

L'analyse des entretiens sur le fonctionnement du dispositif du suivi-évaluation du PCEFI met en lumière une coordination jugée globalement satisfaisante, grâce à des mécanismes de concertation efficaces tels que les réunions de chantier et les échanges réguliers. Toutefois,

quelques faiblesses ponctuelles de communication et de partage d'informations subsistent. Concernant la qualité des données, la majorité des répondants les considère fiables et complètes, mais près d'un tiers exprime des réserves, révélant une confiance partielle et un risque de fragilité dans la régularité des informations. Les méthodes de collecte sont jugées globalement adaptées, bien que certains les trouvent insuffisamment pertinentes pour couvrir tous les besoins du projet, ce qui souligne la nécessité de diversifier et d'améliorer les outils utilisés. Enfin, si les rapports sont généralement transmis dans les délais, 40 % des répondants signalent des retards, mettant en évidence un manque de ponctualité qui peut nuire à la réactivité et à l'efficacité du pilotage.

4.1.2 Appréciations des prestataires techniques sur le suivi et la coordination

L'ensemble des prestataires techniques interrogés (100 % des répondants) affirment que les rapports de contrôle sont transmis régulièrement et qu'ils sont effectivement utilisés pour la prise de décision dans le cadre du projet. De même, la totalité des prestataires techniques interrogés estiment que la collaboration entre leur bureau, les entreprises de construction et l'Unité de Gestion du Projet (UGP) est efficace.

Tableau 6 : Répartition des répondants sur le suivi et la coordination (source : nous même)

Élément évalué	Oui	Non	Pas vraiment	Total
Transmission régulière des rapports de contrôles	100%			100%
Collaboration entre acteur efficace	100%			100%-

- Analyse interprétative

L'analyse des réponses des prestataires techniques, en particulier celles des bureaux d'études et de contrôle, met en évidence une appréciation globalement positive du dispositif de suivi technique du PCELF. En effet, l'ensemble des répondants souligne que les rapports de contrôle sont transmis de manière régulière et dans des délais jugés satisfaisants, puis exploités par l'UGP pour la prise de décision. Le processus de traitement de ces rapports suit généralement quatre étapes : transmission, analyse et validation des données, formulation de mesures correctives et enfin intégration des enseignements pour améliorer la performance et la durabilité du dispositif.

Par ailleurs, la collaboration avec l'UGP et les entreprises de construction est unanimement perçue comme efficace, ce qui traduit une bonne coordination et une communication fluide entre les parties prenantes. Ces éléments confirment que les prestataires techniques jouent

un rôle central dans le renforcement de la qualité et de la régularité du suivi-évaluation, même si des limites persistent quant à l'impact sur le respect strict des délais.

4.2 Évaluation de l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation du PCElFI

Cette section s'intéresse à l'évaluation du dispositif de suivi-évaluation du PCElFI en matière de contribution au respect des délais et à l'intégration des recommandations .

4.2.1 Contribution du dispositif suivi-évaluation au respect des délais et à l'intégration des recommandations (UGP)

Selon l'enquête, 40% des répondants estiment que le dispositif de S&E contribue effectivement au respect des délais d'exécution. 20 % considèrent qu'il n'y contribue pas, tandis que 40 % jugent que cela n'est pas vraiment le cas. Par ailleurs, 80 % des répondants confirment que les recommandations issues du suivi-évaluation sont prises en compte pour améliorer le projet, tandis que 10 % affirment le contraire et 10 % émettent des doutes.

Tableau 7 : Répartition des répondants sur la contribution du dispositif au respect des délais et à l'intégration des recommandations

Élément évalué	Oui	Non	Pas vraiment	Total
Contribution au respect des délais d'exécution	40%	20%	40%	100%
Prise en compte des recommandations	80%	10%	10%	100%

- Analyse interprétative

La perception sur la contribution du dispositif de suivi-évaluation sur le respect des délais d'exécution reste mitigée. Le dispositif permet parfois de limiter les retards, mais son impact reste insuffisant pour assurer une exécution conforme au calendrier prévu. Bien que les rapports de contrôle et les données de suivi offrent une base solide pour la prise de décision, leur exploitation et la mise en œuvre des mesures correctives restent entravées par des lenteurs administratives, des retards dans la mobilisation des financements et des contraintes logistiques ou techniques. Ces éléments, qui dépassent le seul périmètre du dispositif, en réduisent l'efficacité globale en matière de respect des délais.

Cependant La majorité reconnaît que le dispositif de suivi-évaluation sert à ajuster la mise en œuvre du projet, notamment sur les plans budgétaire et technique.Cela constitue donc un point fort du dispositif.

4.2.2 Apports du suivi technique au respect des délais

Concernant l'efficacité du dispositif de suivi et de contrôle technique sur le respect des délais d'exécution, 71 % des répondants prestataires techniques estiment que celui-ci a effectivement contribué à limiter les retards, tandis que 29 % déclarent que son impact n'est « pas vraiment » significatif.

Tableau 8 : Répartition des répondants sur l'apport du suivi technique au respect des délais (source : moi même)

Élément évalué	Oui	Non	Pas vraiment	Total
Contribution au Respect des délais d'exécution	71 %	29%		100%

- Analyse interprétative

Les résultats montrent que le dispositif de suivi et de contrôle technique exerce un effet globalement positif sur la maîtrise des délais, puisque près de trois quarts des prestataires techniques estiment qu'il a contribué à limiter les retards. Cela traduit la capacité du suivi à jouer un rôle de mécanisme de prévention et de régulation, notamment en détectant rapidement les anomalies, en renforçant la vigilance des entreprises et en incitant à corriger les écarts observés. Cependant, le fait qu'un tiers des répondants jugent son impact « pas vraiment » significatif, traduit que le suivi technique contribue certes à réduire certains retards, mais il ne constitue pas, à lui seul, une garantie suffisante pour assurer une exécution conforme au calendrier prévu.

4.2.3 Perceptions des bénéficiaires sur l'information et l'implication communautaire

a. Niveau d'information sur le projet et perception de la transparence

Concernant l'information du projet, 89% des bénéficiaires interrogés déclarent être informés, 6% affirment ne pas être informés, alors que 5% indiquent être « pas vraiment » informés. Au niveau de l'implication, on observe que 18 % des répondants des bénéficiaires sont impliqués, 22% considèrent qu'ils ne le sont pas, tandis que 60% déclarent ne pas vraiment l'être.

Tableau 9 : Perceptions des bénéficiaires sur l'information et l'implication communautaire

Élément évalué	Oui	Non	Pas vraiment	Total
Information de l'existence du projet	89%	6%	5%	100%
implication dans le projet	18%	22%	60%	100%

- *Analyse interprétative*

Ce résultat traduit une large diffusion des informations essentielles liées au projet auprès des parties prenantes. La quasi-totalité des répondants affirme disposer d'un bon niveau d'information, ce qui témoigne d'efforts de communication visibles de la part de l'Unité de Gestion du Projet et de ses partenaires. Cependant, les résultats mettent en évidence un système de suivi-évaluation qui, bien que relativement efficace en matière de circulation de l'information, reste limité en termes de participation active des bénéficiaires. Ce décalage entre information générale et participation active révèle une faiblesse dans la dimension participative du dispositif de suivi-évaluation, ce qui peut fragiliser la transparence, la redevabilité et l'appropriation durable du PCElFI par ses bénéficiaires.

4.3 Forces et faiblesses du système

Au regard des résultats obtenus à la suite de notre enquête, il s'est révélé que le dispositif de suivi-évaluation du PCElFI comporte des limites. En effet, la majorité des répondants reconnaissent l'existence du dispositif de suivi-évaluation au sein du PCElFI et le rôle important qu'il joue dans la coordination et le suivi du projet. Toutefois, plusieurs obstacles viennent en limiter l'efficacité. A cet effet, nous avons utilisé l'outil SWOT pour identifier et analyser les principales forces et faiblesses dudit système à travers la matrice ci-après.

Tableau 10 : Matrice SWOT du dispositif suivi-évaluation du PCElFI

Forces	Faiblesses
● Existence reconnue du dispositif ● Coordination globalement satisfaisante ● Intégration des recommandations	● Absence de responsable attitré ● Visibilité institutionnelle faible ● Retards dans les rapports ● Implication limitée des bénéficiaires
Opportunités	Menaces

● Possibilité de digitaliser le système de collecte et d'analyse des données. ● Implication accrue des communautés pour une redevabilité sociale.	● Retards dans l'exécution des travaux pouvant compromettre la crédibilité du dispositif. ● Failles institutionnelles pouvant ralentir les processus décisionnels.
--	---

4.4 Apport qualitatif du guide d'entretien à l'évaluation du dispositif

Les résultats présentés ci-dessous sont issus du dépouillement de nos enquêtes de terrain à travers la méthodologie qualitative basée sur l'entretien semi-directif effectué auprès du personnel essentiel de l'Unité de Gestion (voir section 3.2.1). L'analyse permet de dégager plusieurs enseignements relatifs à la structuration et à l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation du PCELF.

4.4.1. Perceptions divergentes du dispositif de suivi-évaluation

Les entretiens révèlent une diversité de perceptions quant à l'existence d'un dispositif formel de suivi-évaluation. Certains affirment qu'il existe une cellule ou un ingénieur dédié, tandis que d'autres estiment que le dispositif n'est « pas vraiment » structuré, voire inexistant. Ces nuances permettent de dépasser la simple donnée statistique pour comprendre la fragilité institutionnelle et organisationnelle du S&E au sein du PCELF.

4.4.2 Identification de pratiques informelles et empiriques

Les acteurs mentionnent l'utilisation de rapports de chantier, tableaux de bord, matrices de suivi, PV hebdomadaires, relevés in situ, etc. Ces éléments montrent que, même en l'absence d'un cadre harmonisé, des pratiques de suivi existent de manière dispersée. Le qualitatif apporte ici la précision que le dispositif repose davantage sur l'initiative individuelle des ingénieurs ou techniciens que sur une procédure institutionnalisée.

4.4.3 Exploitation des données et limites observées

Les réponses indiquent que les données de suivi sont parfois exploitées pour ajuster les plannings ou les budgets (exemple : réajustement du calendrier d'exécution après constat d'un retard, ou adaptation budgétaire). Toutefois, plusieurs témoignages indiquent que « ces informations ne sont pas systématiquement prises en compte dans la prise de décision ». Cette divergence qualitative met en lumière une inefficacité partielle du lien entre suivi et pilotage stratégique.

4.4.4 Contraintes institutionnelles et organisationnelles

Les difficultés évoquées par les acteurs vont bien au-delà des simples constats chiffrés. D'une part, « l'insuffisance de ressources humaines spécifiquement dédiées à l'activité de suivi-évaluation limite fortement l'efficacité du dispositif ». D'autre part, la communication et la

coordination apparaissent faibles, ce qui accentue les dysfonctionnements entre les différents intervenants. Par ailleurs, la fiabilité des données collectées demeure aléatoire, réduisant la crédibilité des informations produites. Enfin, l'absence de cadre normatif clair, conjuguée au fait qu'aucun poste de suivi-évaluateur n'a été prévu dans le montage initial du projet », traduit une lacune institutionnelle majeure. Ces différents témoignages mettent ainsi en lumière les causes profondes des retards constatés dans la mise en œuvre du PCELF, causes qui ne sauraient être appréhendées uniquement à travers une analyse quantitative.

4.4.5 Synthèse de l'apport qualitatif du guide d'entretien à l'évaluation du dispositif

L'exploitation des entretiens semi-directifs a permis de mettre en évidence la complexité et les nuances du dispositif de suivi-évaluation du PCELF. Les perceptions divergentes des acteurs traduisent une absence de vision partagée et une structuration incomplète. Malgré l'existence de pratiques de suivi, celles-ci demeurent largement informelles et peu harmonisées, limitant la cohérence des résultats. Les données collectées, bien qu'utiles pour certains ajustements, ne sont pas systématiquement intégrées dans le processus décisionnel, ce qui réduit l'efficacité du pilotage. Les difficultés évoquées – manque de ressources humaines, communication déficiente, fiabilité limitée des données – expliquent en partie les retards du projet.

4.5 Recommandations opérationnelles pour renforcer le dispositif de suivi-évaluation

Au regard de nos objectifs qui s'inscrivent dans l'amélioration effective du dispositif du suivi-évaluation du PCELF, cette section présente par composantes des recommandations issues des résultats de l'étude.

4.5.1 Institutionnalisation et désignation d'un responsable Suivi-évaluation

Il est nécessaire d'institutionnaliser le suivi-évaluation à travers la désignation officielle d'un responsable dédié et la définition de règles précises encadrant son fonctionnement. Cela permettrait de renforcer la redevabilité et de donner une visibilité claire aux responsabilités. Notre recommandation de désigner un responsable S&E au sein du PCELF et de formaliser le dispositif s'appuie directement sur celle du PNUD (2004), qui insiste sur l'importance de l'existence d'une unité de suivi et d'évaluation ou de personnes désignées ayant les compétences techniques requises et responsables de Suivi-Évaluation.

De même, la nécessité de mettre en place un cadre institutionnel normatif définissant les rôles, responsabilités et procédures du suivi-évaluation pour éviter la dispersion actuelle des pratiques correspond donc à la nécessité d'un système intégré, tel qu'évoqué dans la littérature par Degbeko (2007) .

4.5.2 Amélioration de la qualité et de la fiabilité des données

La collecte et l'analyse des informations gagneraient à être enrichies par une diversité d'outils en combinant les rapports de terrain, les bases de données numériques et les enquêtes participatives afin d'assurer une plus grande fiabilité et une meilleure exploitation des résultats produits. Sans oublier la digitalisation progressive du dispositif de suivi-évaluation par l'introduction de plateformes numériques et de logiciels spécialisés permettant une meilleure traçabilité et exploitation des données.

4.5.3 Renforcement de la gestion du temps et des rapports

Le renforcement de la gestion du temps et des rapports passe par l'instauration d'échéances claires et la mise en place d'un suivi rigoureux permettant de garantir la ponctualité dans la transmission des informations. À cet effet, l'adoption d'un tableau de bord dynamique offrirait une vision actualisée de l'état d'avancement des activités, favorisant non seulement le suivi en temps réel, mais aussi l'anticipation des retards et la prise de décisions correctives plus rapides.

4.5.4 Implication des bénéficiaires et approche participative

L'intégration des bénéficiaires à travers des mécanismes participatifs est directement corroborée par la littérature sur le suivi participatif (Estrella et al., 2024.) Contrairement à l'approche conventionnelle, qui reste centrée sur les données quantitatives, l'approche participative favorise l'inclusion, l'apprentissage et la responsabilisation des communautés. Elle rejoint également le rôle stratégique du suivi-évaluation décrit par Kusek & Rist (2006), qui considèrent la participation comme un levier de redevabilité et de transparence. Ainsi, introduire des mécanismes participatifs permettrait d'impliquer davantage les communautés bénéficiaires dans le suivi des infrastructures (exemple : création de comités de suivi locaux, feedback communautaire) et aussi de valoriser les retours des bénéficiaires dans les ajustements opérationnels afin d'accroître la pertinence et l'acceptabilité des décisions.

4.5.5 Coordination et renforcement des capacités des acteurs

Il apparaît nécessaire de consolider la coordination entre les différents acteurs du projet à travers l'organisation régulière de réunions de suivi et la mise en place de mécanismes systématisés de partage d'information, tels que des bulletins d'avancement ou des plateformes collaboratives. Parallèlement, un effort soutenu doit être consacré au renforcement des capacités humaines et matérielles des équipes, notamment par des actions de formation continue, ainsi que par la dotation en ressources logistiques et technologiques adaptées. Ces mesures combinées contribueraient à améliorer la performance collective et à accroître l'efficacité globale du dispositif de suivi-évaluation.

4.6 Mise en place d'un dispositif intégré et digitalisé de suivi-évaluation participatif du PCEIFI : Idée de projet.

4.6.1 Contexte et justification

Le Projet de Construction et d'Équipements de Lycées d'Excellence pour Jeunes Filles et Internats (PCEIFI) est une initiative stratégique du gouvernement ivoirien, appuyée par des partenaires techniques et financiers (BID, OFID, FKDEA et l'État de Côte d'Ivoire). Il a pour objectif de favoriser l'éducation des filles, en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable 4 et 5, qui portent sur une éducation de qualité et l'égalité entre les sexes.

L'évaluation du dispositif actuel de suivi-évaluation a cependant révélé plusieurs lacunes qui freinent son efficacité et la performance globale du projet : absence d'une cellule S&E et d'un responsable dédié ; retards récurrents dans la transmission des rapports ; fiabilité seulement partielle des données ; faible implication des bénéficiaires ; et absence d'un cadre normatif et d'outils harmonisés.

Ces insuffisances affectent le suivi, compromettent le respect des délais et limitent l'impact du projet. Il apparaît donc nécessaire de renforcer le dispositif de suiviévaluation pour le rendre plus structuré, fiable et inclusif. Un S&E performant n'est pas qu'une exigence technique : c'est un levier stratégique de gouvernance qui conditionne la transparence, la redevabilité et la réussite des projets de développement.

Le projet d'amélioration proposé vise à corriger ces faiblesses en mettant en place un dispositif intégré, digitalisé et participatif de suiviévaluation. Ce dispositif devrait permettre d'améliorer la qualité et la ponctualité des données, de renforcer la coordination entre les acteurs, d'encourager la participation effective des bénéficiaires et d'assurer une meilleure utilisation des résultats pour la prise de décision.

4.6.2 Objectif principal

Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation institutionnalisé, digitalisé et participatif en vue d'améliorer la qualité, la fiabilité et l'utilisation des données du PCEIFI, afin de renforcer la gouvernance, la transparence et l'efficacité du projet. spécifiquement, il vise les objectifs suivants :

- institutionnaliser le dispositif de suivi-évaluation
- Digitaliser la collecte et l'analyse des données
- Renforcer les capacités des acteurs du projet
- Accroître l'implication et la redevabilité des bénéficiaires
- Promouvoir l'utilisation systématique des résultats du suivi-évaluation

4.6.3 Principaux résultats attendus

- Une cellule de suivi-évaluation opérationnelle au sein de l'UGP, avec un responsable recruté et fonctionnel.
- Une plateforme numérique de suivi-évaluation déployée et accessible, permettant la collecte et l'analyse en temps réel des données du projet.
- Des acteurs clés formés et compétents.
- Des comités locaux de suivi créés et actifs dans les zones d'implantation des lycées, avec une implication accrue des communautés bénéficiaires.
- Des rapports de suivi fiables et transmis dans les délais, utilisés systématiquement pour la prise de décision et l'anticipation des retards.
- Une gouvernance du projet renforcée, avec plus de transparence, de redevabilité et de participation des parties prenantes.

4.6.4 Gestion des risques

Tableau 11: Matrice des risques

Identification du risque	Probabilité de survenance	Impact sur le projet	Mesures de mitigation
Insuffisance de volonté politique	Moyenne	Élevé	-Adoption d'une politique nationale d'évaluation - Implication de plusieurs ministères et bailleurs pour garantir la continuité.
Non-mobilisation ou retard du financement	Moyenne	Élevé	Diversification des sources de financement
Faible adoption des outils digitaux par les acteurs	Élevée	Élevée	Organisation de formations pratiques.
Problèmes techniques	Moyenne	Moyen à Élevé	Partenariat pour l'amélioration et la maintenance régulière de la couverture réseau.

Identification du risque	Probabilité de survenance	Impact sur le projet	Mesures de mitigation
Faible implication des bénéficiaires	Moyenne	Moyen	-Mise en place de comités locaux actifs. -Communication régulière et Intégration de mécanismes simples de feedback
Manque de ressources humaines qualifiées en suivi-évaluation	Moyenne	Élevé	- Recrutement d'un responsable et d'un assistant S&E dédiés. - Renforcement de capacités par des formations ciblées.
Instabilité socio-politique ou crises locales	Faible à Moyenne	Élevé	Coordination avec les autorités locales.

4.6.5 Cadre logique

Tableau 12 : Matrice du cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif principal			
Améliorer la gouvernance, la transparence et l'efficacité du projet PCEFI par la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation institutionnalisé, digitalisé et participatif	-Taux de projets exécutés dans les délais . -% Satisfaction des bénéficiaires .	-Rapports annuels du MENA et bailleurs. - Enquêtes de satisfaction	- Maintien de la volonté politique. - Financement durable garanti. - Appropriation par toutes les parties prenantes.

Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectifs spécifiques			
OS1 : institutionnaliser le dispositif de suivi-évaluation	Cellule S&E créée au sein de l'UGP dans les 12 mois. - Responsable S&E recruté et fonctionnel.	-Arrêtés ou décisions officielles. - Rapports d'activités de l'UGP. - PV de nomination.	- Volonté politique et appui du MENA. - Mobilisation des financements prévus.
OS2 : Digitaliser la collecte et l'analyse des données	- Plateforme numérique développée et opérationnelle. - % des acteurs l'utilisent régulièrement. - Données disponibles en temps réel.	- Rapports trimestriels.	- Partenariat avec un prestataire compétent.
OS3 : Renforcer les capacités des acteurs du projet	% des acteurs clés formés aux outils S&E. - %Satisfaction des participants après la formation.	- Rapports et supports de formation. - Listes de présence. - Enquête post-formation.	- Disponibilité des acteurs pour les sessions. - Appui des bailleurs pour financer les formations.
OS4 : Accroître l'implication et la redevabilité des bénéficiaires résultats du suivi-évaluation	- Comités locaux installés et actifs dans toutes les zones d'implantation. - ≥2 consultations communautaires/an.	- Rapports des comités locaux. - Enquêtes de satisfaction. - PV de réunions communautaires.	- Implication réelle des communautés. - Appui des leaders locaux et associatifs.
OS5 : Promouvoir l'utilisation systématique des résultats de suivi-évaluation	- % des décisions stratégiques appuyées sur les données du S&E. - Rapports produits et diffusés à temps .	- Rapports S&E trimestriels et annuels. - Comptes rendus de réunions de pilotage. - Témoignages des décideurs.	- Engagement des décideurs à intégrer les données. - Culture de redevabilité renforcée.

En définitive, l'analyse des résultats met en évidence un dispositif de suivi-évaluation du PCELF I reconnu, mais encore faiblement institutionnalisé et insuffisamment participatif. Si la coordination et la qualité globale des rapports témoignent d'une certaine efficacité, des limites structurelles et organisationnelles freinent son plein potentiel. Ces constats nous ont permis d'ouvrir la voie à la formulation de recommandations stratégiques visant à consolider et à pérenniser le dispositif de suivi-évaluation du projet.

Conclusion

Au terme de cette recherche consacrée à l'analyse du dispositif de suivi-évaluation du Projet de Construction et d'Équipements de Lycées d'Excellence pour Jeunes Filles et Internats (PCELF I), plusieurs enseignements majeurs se dégagent.

D'abord, l'étude a permis de montrer que le suivi-évaluation constitue un outil stratégique incontournable pour la bonne gouvernance des projets publics. En Côte d'Ivoire, le PCELF I illustre bien la tension entre un dispositif conçu de manière normative et les difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre effective. Si la structure institutionnelle existe et s'appuie sur des outils et indicateurs définis, sa mise en pratique reste marquée par des insuffisances : faiblesse de la coordination, manque de responsabilisation claire des acteurs, retards dans la transmission des rapports et faible implication des bénéficiaires.

Ensuite, les résultats de l'enquête montrent que les perceptions des différents acteurs divergent. Alors que certains reconnaissent l'existence d'un dispositif, d'autres soulignent sa faible structuration ou son manque d'efficacité réelle. Ces constats confirment l'hypothèse selon laquelle le suivi-évaluation du PCELF I, bien qu'opérationnel, reste fragile et en deçà de son potentiel attendu pour garantir le respect des délais et l'optimisation des ressources.

Face à ces limites, des recommandations ont été formulées. Elles portent sur l'institutionnalisation du suivi-évaluation, la digitalisation de la collecte et du traitement des données, le renforcement des capacités des acteurs, l'implication accrue des communautés bénéficiaires, ainsi que l'amélioration de la coordination interinstitutionnelle. Ces mesures, si elles sont mises en œuvre, permettront de transformer le dispositif actuel en un véritable levier de performance, de transparence et de redevabilité.

Enfin, au-delà du cas du PCELF I, ce mémoire ouvre des perspectives plus larges. Il met en évidence la nécessité pour les projets publics africains de disposer de dispositifs de suivi-évaluation robustes, adaptés aux réalités locales et intégrant une dimension participative. D'un point de vue académique, il invite à poursuivre les recherches sur l'efficacité comparée des différents modèles de suivi-évaluation et sur leur capacité à répondre aux enjeux de gouvernance, de durabilité et de développement équitable.

En somme, cette étude montre que le suivi-évaluation n'est pas seulement un outil technique, mais aussi un instrument de gouvernance. Pour le PCEFI comme pour d'autres projets de développement, sa consolidation demeure une condition essentielle pour transformer les ambitions politiques et financières en résultats tangibles au service des bénéficiaires et du progrès social.

Références bibliographiques

- Ouvrages et chapitres d'ouvrages

- Banque mondiale. (2004). SUIVI ET ÉVALUATION : Quelques outils, méthodes et approches. Département de l'Évaluation des Opérations Renforcement des Capacités d'Évaluation. <https://documents.banquemondiale.org/fr/publication/documents-reports/documentdetail/580261468336080628>
- Casley, D. J., & Kumar, K. (1988). Le Suivi et l'Évaluation dans les Projets Agricoles. Baltimore, MD, USA : John Hopkins University Press. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/918581468741299575/pdf/multi-page.pdf>
- Commission européenne (2001). Manuel de gestion du cycle de projet. Mars 2001. https://www.eval.fr/wp-content/uploads/2018/12/manuel_de_gestion_de_cycle_de_projet-eval.fr_.pdf
- Estrella, M. , Blauert, J. , Campilan, D. Gaventa, J. ,Guijt, I. Johnson, D. et Ricafort, R. (2004). L'évaluation et le suivi participatifs: apprendre du changement <https://idrc-crdd.ca/sites/default/files/openbooks/446-8/index.html>
- Etzioni, A. (1964) Organisations modernes. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- FIDA (2002). Guide pratique de suivi-évaluation des projets pour une gestion orientée vers l'impact.<https://www.ifad.org/documents/38714182/39725719/a.pdf/9812d1eb-647a-4b0a-ab22-0940cc57c6d7>
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2006). Vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Montréal : Éditions Saint-Martin. 234 p.Pages.<https://zewo.ch/wp-content/uploads/2019/07/Vers-une-culture-du-re%CC%81sultat.pdf>
- Mackay, K. et al. (2009). Good Practices in Country-Led Monitoring and Evaluation Systems. Better Policies. https://mics.unicef.org/sites/mics/files/2024-05/Country_led_ME_systems.pdf
- Neu, D. (2001). Évaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluationshttps://www.pseau.org/outils/ouvrages/gret_cooperer21_evaluer_faciliter_decision.pdf
- OCDE (2002). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. Éditions OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264034921-en-fr>
- ONU (s.d.). Les objectifs de développement durable. Consulté en juillet 2025. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- PMI (2004). Guide de corpus des connaissances en management de projet (3^e éd.). 354 p.

- PNUD (2009). Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. <https://www.undp.org/fr/publications/guide-de-la-planification-du-suivi-et-de-levaluation-axes-sur-les-resultats-du-developpement>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). Manuel de recherche en sciences sociales (p. 68). Paris : DUNOD. 68p. Pages. https://masterasie.hypotheses.org/files/2018/03/Manuel_de_recherche_en_sciences_sociales.pdf
- Strauss, M. (2014). Réflexion sur le processus de suivi-évaluation de projet de développement : Le cas des ailes de l'espérance au Pérou. https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2014/Strauss_M_2014-09-02_.pdf
- Tchuma-Kaunda, J. P. (2013). Problématique de la rentabilité au sein d'une entreprise. Institut supérieur de Kinshasa. <https://fr.scribd.com/document/754032124/Problematiche-de-la-rentabilite-au-sein-d>
- Wilson O'Shaughnessy (1954). La faisabilité du projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité. Éditions SMG. <https://bibenligne.usenghor.org/opac/catalog/bibrecord?id=1221041689876572557&referer=%2Fopac%3FspecificField%255B0%255D%3DauthorStr%253A%2522O%2527Shaughnessy%252C%2BWilson%2522%26displaymode%3Dgrid&num=4>
- Manuel de procédures de gestion administrative, financière, comptable, de passation des marchés et de suivi-évaluation du PCEFI. Mai 2018.

- Articles de revues

- Bucci, M., & Hadjaj-Castro, H. (2010). Le suivi des interventions de développement: prise en compte des différentes perspectives des acteurs. Bruxelles : Colette Acheroy, 92 p. [LE SUIVI](#)
- Condomines et Hennequin(2013), Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. Consulté en Août à l'adresse : Étudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte [Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte | Request PDF](#)
- Coupal, F. (2000). Suivi et évaluation participatifs fondés sur les résultats. Mosaic.net International Inc. 12 p. <https://fr.scribd.com/document/497915058/suiveevaluationparticipatifsfondessurlesresultats>
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (3^e éd.). Montréal : Chenelière éducation.

- MBA & NOCHEH(Janvier, 2021),Revue AME Vol 3, No 1 184-203. Les déterminants d'efficacité de la démarche de management par projet : Etude du cas des entreprises camerounaises.<https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/24895/13198>
 - Muhayimana, O., & Kamuhanda, J. K. (2020). The relationship between Monitoring and Evaluation (M&E) practices and public projects performance in Rwanda. https://ijasrm.com/wp-content/uploads/https://www.researchgate.net/publication/222572029_Project_management_information_systems_An_empirical_study_of_their_impact_on_project_managers_and_project_success2020/09/IJASRM_V5S9_1758_98_107.pdf
 - Ngeru, B., Kimondo, & Ngugi, P. K. (2019). Determinants of effective implementation of monitoring and evaluation systems in county governments in Kenya. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(5), 26.
 - Safari, Nyanje Victor, et Dr Johnbosco Kisimbii. 2020. Influence of Monitoring and Evaluation on the Performance of County Government Funded Projects : A Case of Kwale County. Journal of Entrepreneurship & Project Management 4 (1): 42-58
 - Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success. [Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success](#)
- **Mémoires et Thèses**
- Diouf, M. Contribution à l'amélioration des systèmes de suivi et évaluation.
 - Kamchouing Noubissi, P. La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun. <https://hdl.handle.net/20.500.12177/5266>
 - Lamah, R. (2013). Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation d'un projet de développement : Cas du Projet d'Appui au Développement du Menabe et du Melaky. <https://dicames.online/jspui/bitstream/20.500.12177/9294/1/RogerLamah.pdf>
 - Muiga, Muriithi Joseph. (2013). Factors Influencing the Use of Monitoring and Evaluation Systems of Public Projects in Nakuru County. [Factors influencing the use of monitoring and evaluation systems of public projects in Nakuru county](#)
 - Naham, F. (2008). L'importance du système de suivi-évaluation dans les projets de développement : le cas de l'ONG Jeunesse active pour la lutte contre la pauvreté (JAPSSO). [L'IMPORTANCE DU SYSTEME DE SUIVI –EVALUATION DANS LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT](#)
 - Sanoh, Hamza. Contribution à la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de SOS Villages d'Enfants en Guinée. <https://hdl.handle.net/20.500.12177/9298>

- **Webographie**

- COTA (2021). Les suivis. [LE SUIVI](#)
- Guide de l'analyse coûts-avantages des projets d'investissement.
<https://www.mcours.net/cours/pdf/hascl1/hasbngcl165.pdf>

Liste des illustrations

Figure 1. Organigramme de fonctionnement de l'Unité de Gestion du PCElFI	14
Figure 2. Composition et fonctionnement du comité de pilotage de l'unité de gestion du PCElFI	16

Liste des tableaux

Tableau 1 : Différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation (source : Rapport Banque mondiale, 2008)	28
Tableau 2 : Les approches du suivi-évaluation (source : Aubel, 1999, p. 10 et Coupal, 2002, P. 2)	33
Tableau 3 : Répartition de l'échantillon par groupe cible (source : nous même)	37
Tableau 4 : Répartition des répondants sur la structuration du dispositif suivi-évaluation (source: nous même)	42
Tableau 5 : Répartition des répondants sur l'appréciation du fonctionnement du dispositif de suivi évaluation (Source : nous même)	43
Tableau 6 : Répartition des répondants sur le suivi et la coordination (source : nous même)	44
Tableau 7 : Répartition des répondants sur la contribution du dispositif au respect des délais et à l'intégration des recommandations	45
Tableau 8 : Répartition des répondants sur l'apport du suivi technique au respect des délais (source : moi même)	46
Tableau 9 : Perceptions des bénéficiaires sur l'information et l'implication communautaire	46
Tableau 10 : Matrice SWOT du dispositif suivi-évaluation du PCElFI	47
Tableau 11: Matrice des risques	52
Tableau 12 : Matrice du cadre logique	53

Annexes

Annexe 1 : LES COMPOSANTES DU PCELF

Composantes	Description
Composante 1 : construction et équipement de 6 lycées de jeunes filles avec internat	Cette composante a pour objectif la construction et de l'équipement de 6 lycées de jeunes filles avec internat et comprend les éléments suivants: v la construction et l'équipement de 6 lycées de jeunes filles avec internat d'une capacité de 1 500 élèves et de 1 116 lits chacun. Les installations prévues comprennent: v travaux extérieurs (raccordement au réseau électrique, réseaux d'aqueduc , routes, clôtures, aménagement paysager, etc.) v acquisition de mobilier et d'équipement appropriés pour chaque infrastructure à construire. Le projet prévoit également l'acquisition d'un transformateur de puissance électrique ainsi que la construction d'un château d'eau de 10 m3 de capacité et la construction d'une piscine (25mx10m).
Composante 2 : Amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire	L'objectif de cette composante est d'assurer la formation continue des acteurs de l'enseignement secondaire. Elle comprend les activités suivantes : (i) formation continue de 825 enseignants, formation

Annexe 2 : Cadre logique fondé sur les résultats du PCEFI

Résumé de la conception	Objectifs/indicateurs de rendement	Moyens de vérification	Hypothèse et risque
1. Impact (Objectif, Objectif de Développement)			
L'objectif du projet est de soutenir le Plan à mi-parcours du secteur de l'éducation du pays (Plan d'action au Moyen Term – Secteur Education, PAMT, 2012-2014), qui vise à renforcer l'accès à l'éducation, à améliorer la qualité de l'éducation et à améliorer les capacités et la gouvernance institutionnelles.	• Le taux brut d'inscription des filles au niveau des écoles secondaires est passé de 36,9 % en 2015 à 50 % en 2020, • Le taux d'achèvement des écoles secondaires pour filles est passé de 17,9 % en 2015 à 30 % en 2020, • Le taux de répétition des écoles secondaires inférieures et supérieures pour les filles est passé de 14,2 % et 39,4 % en 2015 à 9,6 % et 27,2 % en 2020 respectivement, • Les cas de grossesse précoce dans les écoles secondaires sont passés de 4 250 à un nombre marginal de cas en 2020	• Statistique annuelle du ministère de l'Éducation nationale et technique (MENET) • • Rapport sur les indicateurs du secteur de l'éducation • • Rapports de la Direction de la mutualité et des travaux sociaux (DMOSS)	• Conditions économiques favorables avec des effets positifs sur les secteurs sociaux, qui continuent de recevoir le soutien nécessaire du gouvernement. Le taux de croissance réel du PIB reste d'au moins 7 % par mois de 2015.
2. Résultat (Objectif de développement du projet)			

Élargir l'accès des filles, améliorer la qualité de l'enseignement secondaire et améliorer les capacités et la gouvernance institutionnelles	1.1 9 000 élèves de filles sont inscrits et ont accès à des écoles secondaires de qualité d'ici 2020 (CSI), 1.2 6 696 élèves de filles ont été pensionnaires dans des auberges de jeunesse dans les 6 nouvelles écoles secondaires d'ici 2020 (CSI), 1.3 210 employés hébergés dans les 6 nouvelles écoles secondaires d'ici 2019 (CSI) 1.4 825 enseignants sont qualifiés pour offrir une éducation de qualité dans les écoles secondaires d'ici 2017, 1.5 1 164 employés non enseignants sont qualifiés et opérationnels pour assurer une prestation de qualité au niveau de l'enseignement secondaire d'ici 2018, 1.6 abandon	• Statistique annuelle de MENET • Rapports de DMOSS	• Le gouvernement maintient ses engagements et son financement pour le développement du secteur de l'éducation. • Pour l'enseignement secondaire, le gouvernement mobilise au moins 34 % du budget annuel total du secteur de l'éducation
---	--	--	--

	marginal dû à des cas de grossesse précoce dans les 6 écoles secondaires nouvellement 1.7 Un système d'information sur la gestion de l'éducation est pleinement opérationnel d'ici 2019		
--	--	--	--

Annexe 3 : Guide d'entretiens

Présentation du cadre de l'étude et l'objectif de l'entretien
Fonction de l'interviewé
• Pouvez-vous présenter votre fonction dans le cadre du PCELF ? • Depuis combien de temps êtes-vous impliqué(e) dans ce projet ? • Quelles sont vos principales responsabilités liées au suivi, à la gestion ou à la coordination du PCELF ?
Structuration du dispositif suivi-évaluation du PCELF
• Comment est structuré le dispositif de suivi-évaluation mis en place dans le PCELF selon vous ? • Les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués sont-ils clairement définis ? • Quels acteurs y participent et comment sont définies leurs responsabilités ? • Quels outils et indicateurs de suivi sont utilisés dans le cadre du projet ? Selon vous, ces outils sont-ils adaptés pour mesurer l'avancement et la performance du projet ?
Coordination et communication
• Comment se déroule la coordination entre les différents acteurs (ministères, bailleurs, prestataires, cellule suivi-évaluation) ? • Existe-t-il des canaux ou des mécanismes réguliers de communication pour partager les données de suivi ? • Quels sont, selon vous, les points forts et les faiblesses de cette coordination ?
Utilisation des données de suivi-évaluation
• Comment les données de suivi sont-elles collectées, validées et transmises ? • Les informations produites par le suivi-évaluation sont-elles utilisées pour orienter les décisions ? Pouvez-vous donner un exemple concret ?
difficultés et recommandations
• Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans le dispositif de suivi-évaluation du PCELF ?

Présentation du cadre de l'étude et l'objectif de l'entretien

- Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer ce dispositif dans le cadre de projets similaires ?
- Quels outils ou approches seraient à développer pour renforcer le dispositif de Suivi-évaluation du PCELF?
- Souhaitez-vous ajouter un point qui n'a pas été abordé mais que vous jugez important ?

Conclusion et remerciement

Annexe 4 : Questionnaire pour le personnel du PCELF

Questionnaire sur le dispositif de suivi-évaluation et son impact sur la conduite d'un projet de développement : cas du Projet de Construction et d'Équipement de Lycées de jeunes Filles avec Internat (PCELF) en Côte d'Ivoire

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin d'études de Master en gouvernance et management public qui porte sur l'analyse du dispositif du suivi-évaluation du PCELF, je vous prie de consacrer quelques minutes pour remplir ce questionnaire qui vise à collecter des données y relatives afin d'évaluer l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation mise en place dans le cadre du PCELF. Vos différentes réponses seront extrêmement utiles pour formuler des recommandations en vue d'optimiser le dispositif de suivi-évaluation du PCELF, avec pour objectif de renforcer sa capacité à assurer la réussite du projet. Les données collectées seront traitées de manière anonyme, conformément aux considérations éthiques d'un travail de recherche au sein de l'Université Senghor.

Section 1 – Identification du répondant

1. Fonction occupée dans le cadre du projet PCELF

2. Expérience dans le projet

- Moins de 1 an
- 1 à 3 ans
- plus de 3 ans

3. Structure d'appartenance

- UGP-PCELF
- Entreprise ou bureau d'études
- Autre :

Section 2 – Existence et structuration du dispositif

Le PCElFI dispose d'une cellule de suivi-évaluation .

- Oui
- Non
- Pas vraiment

Les rôles et responsabilités des acteurs du suivi-évaluation sont clairement établis.

- Oui
- Non
- Pas vraiment

Il existe un responsable S&E au sein du PCElFI

- Oui
- Non
- Pas vraiment

Section 3 – Collecte et fiabilité des données

Les données collectées sont fiables et complètes.

- Oui
- Non
- Pas vraiment

Les méthodes de collecte de données sont adaptées aux besoins du projet

- Oui
- Non
- Pas vraiment

Les outils utilisés pour collecter les données sont performants et faciles à utiliser.

- Oui
- Non
- Pas vraiment

Section 4 – Transmission et exploitation des rapports

Les rapports de suivi sont transmis à temps aux parties prenantes.

- Oui
- Non
- Pas vraiment

Section 5 – Impact sur la performance du projet

Le dispositif de suivi-évaluation contribue au respect des délais d'exécution du projet.

- Oui
- Non
- Pas vraiment

Les recommandations issues du suivi-évaluation sont prises en compte pour améliorer le projet.

- Oui
- Non
- Pas vraiment

Le suivi-évaluation du PCElFI contribue à l'atteinte des objectifs fixés.

- Oui
- Non
- Pas vraiment

Section 6 – Perception globale et perspectives

Le dispositif actuel est globalement efficace.

- Oui
- Non
- Pas vraiment

Annexe 5 : Questionnaire du guide d'entretien pour les bénéficiaires

Questionnaire – Bénéficiaires du PCElFI

1. Informations générales

Sexe : ☐ Homme ☐ Femme

Statut : ☐ Parent d'élève ☐ Leader communautaire ☐ Autre (préciser) _____

2. Perception de l'existence et de la pertinence du projet

Je suis bien informé(e) de l'existence du projet PCElFI dans ma localité.

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

Les objectifs du projet (construction, équipements, internats pour filles) répondent aux besoins réels de la communauté.

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

3. Communication et suivi auprès de la communauté

Les informations sur l'avancement du projet (travaux, délais, équipements) sont régulièrement partagées avec la communauté.

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

Les représentants de la communauté sont impliqués dans le suivi de la mise en œuvre du projet.

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

4. Perception de la qualité et de l'efficacité

Les infrastructures construites (lycées, internats) sont perçues comme utiles et adaptées aux besoins locaux.

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

5. Impact attendu sur la communauté

Le projet PCEIFI renforcera l'accès des jeunes filles à l'éducation secondaire.

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

Le projet contribuera au développement socio-économique de la communauté (emplois, activités locales, image de la région).

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

6. Utilisation des résultats du suivi-évaluation

Les préoccupations exprimées par les communautés sont prises en compte dans le suivi du projet.

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

7. Les recommandations issues du suivi-évaluation ont des effets visibles sur l'amélioration du projet.

☐ Tout à fait d'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Pas d'accord ☐ Pas du tout d'accord

Annexe 6 : Répartition des réponses sur l'analyse du dispositif S&E du PCEIFI par catégories

Pour des raisons de taille et d'affichage, nous ne pouvons pas insérer ici les formulaires de réponse. Nous vous prions de vous reporter aux différents liens ci-dessous, pour accéder aux différentes feuilles de calcul des réponses.

→ Les bénéficiaires

[Questionnaire sur l'analyse du dispositif de suivi-évaluation destiné aux bénéficiaires \(réponses\)](#)

→ le Personnel de l'UGP-PCElFI

[Questionnaire sur l'analyse du dispositif de suivi-évaluation auprès du personnel de l'UGP-PCElFI](#)

→ Les bureaux d'études

[Questionnaire sur l'analyse du dispositif de suivi évaluation auprès des prestataires technique\)](#)