



**Université Senghor**

Université internationale de langue française  
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

# **La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun**

Présenté par

**Pierre KAMTCHOUING NOUBISSI**

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

Département Administration - Gestion

Spécialité Management de projets

le 22 avril 2009

Devant le jury composé de :

Danièle BORDELEAU Présidente

Directrice du Département Administration - Gestion,  
Université Senghor d'Alexandrie

Shérif DELAWAR Examineur

Professeur, Académie Arabe des Sciences et Technologies  
d'Alexandrie

Jean Paul FAUGERE Examineur

Vice-président, Université Française d'Egypte, Le Caire



## REMERCIEMENTS

Je remercie tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire qui, nous l'espérons, apportera des éléments nouveaux à la connaissance de la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun.

Mes remerciements vont d'une part au professeur Danielle Bordeleau pour son sens de l'encadrement, sa disponibilité et surtout sa volonté de transmettre son savoir.

Et d'autre part au corps enseignant de l'Université Senghor d'Alexandrie en général pour ma formation académique.

Mes remerciements vont également à mon épouse Laure et à mes trois enfants, Naomi, Gervais et Adriel qui ont fait preuve d'une grande patience tout au long de ma formation.

Je ne saurais finir sans faire allusion aux collègues, parents amis et connaissance pour leur sens d'amitié et de collaboration.

Pierre Kamtchouing Noubissi, Etudiant en Master 2 Management de projets

## **DEDICACE**

Pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, ceux sans qui ce travail de recherche n'aurait pu être possible.

Pour les décideurs qui trouveront sûrement dans cette étude, un début de réponse à leurs préoccupations.

Enfin pour les praticiens du suivi évaluation, pour qui ce travail permettra d'améliorer la qualité de leur prestation.

## RESUME

Une étude a été réalisée afin de mettre en exergue le suivi évaluation tel que pratiqué dans les projets de développement au Cameroun par les managers du suivi évaluation.

La mise en œuvre du suivi évaluation dans les projets de développement a été mesurée en fonction d'un certain nombre de variables qui portaient sur la compréhension de son utilité, ainsi que les mécanismes de mise en œuvre et l'identification des méthodes et outils. Les données recueillies sur le terrain à partir du questionnaire ont été traitées et analysées par le logiciel SPSS.

Les résultats de l'enquête menée sur un échantillon de quarante huit personnes ne nous ont pas permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses qui avaient été émises pour essayer d'expliquer la problématique de la pratique du suivi évaluation au Cameroun.

Mais, l'analyse descriptive des résultats montre que la connaissance du suivi évaluation est approximative, la pratique est contraire aux prescriptions théoriques et les outils et méthodes sont peu connus et mal utilisés.

### **Mots clés:**

Suivi, Evaluation, hypothèse, questionnaire, logiciel

## **ABSTRACT**

A study to assess the monitoring and evaluation of development projects as carried out in Cameroon by its practitioners was carried out.

The implementation of monitoring and evaluation of development projects was assessed with the aid a number of indicators pertaining to its usage, as well as the execution mechanisms and the identification of methods and tools. Field data collected using questionnaires were processed using SPSS software.

The outcome of the investigation carried out on a sample population of forty height respondents did not enable us to confirm the hypotheses put forth in an attempt to explain the difficulties faced in the practice of monitoring and evaluation in Cameroon.

But the analysis of the findings enabled us to notice that the knowledge of the use of monitoring and evaluation is wanting, its implementation does not always meet theoretical requirements and the methods are ill-known and tools improperly used.

### **Key-words**

Monitoring, evaluation, hypotheses, questionnaire, software,

## **LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS UTILISES**

- CADEA : Cameroon Development Evaluation Association
- FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations
- GTZ : Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
- IFAD : International Fund for Agricultural Development
- MARP : Méthode active de recherche participative
- PERT: Program evaluation review technique
- PNUD : Programme des Nations Unis pour le Développement
- SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
- SWOT : Strengths, weakness, opportunities, threats
- TDR : Termes de référence
- URD: Urgence réhabilitation développement
- ZOPP : Ziel Orientierte Project Planung

## TABLE DES MATIRES

INTRODUCTION .....	4
CHAPITRE I.....	7
La problématique du suivi évaluation et son contexte.....	7
1.1 Contexte de l'étude .....	7
1.2 Enoncé des questions soulevées et hypothèses de recherche.....	8
1.2.1 Enoncé des questions soulevées.....	8
1.2.2 Hypothèses de recherche .....	9
1.3 Synthèse des données de terrains.....	10
1.3.1 Données disponibles.....	10
1.3.2 Sources d'informations à consulter .....	10
1.3.3 Entretiens réalisés.....	10
1.4 Résultats attendus .....	10
CHAPITRE II.....	11
Le suivi évaluation dans les projets de développement : approche théorique .....	11
2.1 Le suivi d'un projet de développement.....	11
2.1.1 Enjeux d'une démarche de suivi pour un projet .....	11
2.1.2 Types de suivi .....	12
2.1.3 Méthodes et outils du suivi.....	14
2.1.4 Le suivi dans le processus de mise en œuvre d'un projet de développement .....	17
2.2 L'évaluation pour apprécier la qualité et faciliter la décision.....	18
2.2.1 L'évaluation de projets, un outil de progrès.....	18
2.2.2 Les caractéristiques et les domaines de qualité d'une bonne évaluation .....	22
2.3 Différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation .....	24
2.4 Synthèse de l'approche théorique de la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement.....	25
2.5 Modèle de pratique du suivi évaluation dans un projet de développement .....	26
CHAPITRE III.....	27
Méthodologie de la recherche .....	27
3.1 Définition du problème .....	27
3.1.1 Besoins en information.....	27
3.1.2 Le cadre de la recherche .....	28



3.2	Le type de recherche .....	28
3.2.1	Recherche documentaire .....	28
3.2.2	Recherche exploratoire .....	28
3.2.3	Recherche quantitative .....	29
3.3	La méthode de collecte et de traitement des données .....	29
3.3.1	Choix des instruments de mesure .....	29
3.3.2	La collecte des données .....	30
3.3.3	Le traitement des données .....	32
CHAPITRE IV .....		33
La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun : résultats de l'étude		33
4.1	Présentation synthétique des résultats de la phase exploratoire .....	33
4.2	Présentation et analyse descriptive des résultats de la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun .....	33
4.2.1	Degré de compréhension de l'utilité du suivi .....	34
4.2.2	Mécanisme de mise en œuvre et identification des outils .....	38
4.3	Tests d'hypothèses .....	46
4.3.1	La compréhension de l'utilité du suivi évaluation dans un projet de développement au Cameroun .....	46
4.3.2	Les mécanismes de mise en œuvre et l'identification des outils .....	50
4.4	Synthèse des résultats .....	51
4.5	Implications dans le management de projets .....	52
4.5.1	Sur le plan du management de projets de développement .....	52
4.5.2	Sur le plan de la théorie du suivi évaluation .....	53
4.6	Recommandations .....	54
Conclusion .....		56
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....		58
Annexes .....		60
1	Guide d'entretien .....	60
2	Questionnaire .....	62

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Le fil conducteur .....	17
Figure 2 : La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement.....	26

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation .....	25
Tableau 2 : Répartition de l'échantillon en fonction du poste occupé dans le projet et le secteur d'exécution .....	31
Tableau 3 : Compréhension de l'utilité du suivi par les répondants .....	34
Tableau 4 : Compréhension de l'utilité de l'évaluation par les répondants .....	35
Tableau 5 : Fréquence des répondants par rapport à l'utilisation faite des rapports de suivi par les dirigeants .....	35
Tableau 6 : Fréquence d'utilisation des rapports d'évaluation par les dirigeants .....	36
Tableau 7 : Les méthodes de suivi évaluation connues.....	36
Tableau 8 : Méthodes de suivi évaluation connues .....	37
Tableau 9 : Degré d'importance du suivi évaluation.....	37
Tableau 10 : Justification du degré d'importance du suivi évaluation dans un projet de développement.....	38
Tableau 11 : Mise en œuvre du suivi dans les projets d'intervention des répondants.....	38
Tableau 12 : Fréquence de réalisation du suivi dans les projets d'intervention des répondants .....	39
Tableau 13 : Présentation du personnel ou des personnes impliqués dans le projet .....	39
Tableau 14 : Présentation des méthodes de suivi connues par les répondants .....	40
Tableau 15 Utilisation des méthodes de suivi connues par les répondants.....	40
Tableau 16 : Présentation des outils de suivi connus par les répondants .....	41
Tableau 17 : Présentation détaillée des outils de suivi connu par les répondants.....	41
Tableau 18 : Présentation de l'utilisation de ces outils et méthodes par les répondants .....	42
Tableau 19 : Présentation des types d'évaluation pratiqué dans les projets d'intervention des répondants .....	42
Tableau 20 : Fréquence de réalisation de l'évaluation dans les projets d'intervention des répondants.....	43
Tableau 21 : Présentation des étapes de l'évaluation selon les répondants.....	43
Tableau 22 : Présentation des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de l'évaluation .....	44
Tableau 25 : Présentation des méthodes d'évaluations utilisées dans la mise en œuvre des projets d'intervention des répondants.....	45
Tableau 26 : Présentation de la fréquence d'utilisation des méthodes d'évaluation mises en œuvre dans les projets d'intervention des répondants .....	46
Tableau 27 : Compréhension de l'utilité du suivi * importance du suivi évaluation dans les projets de développement .....	47
Tableau 28 : Compréhension de l'utilité de l'évaluation * importance du suivi évaluation dans les projets de développement.....	48
Tableau 29: Utilisation des rapports de suivi * compréhension de l'utilité du suivi.....	49
Tableau 30: Utilisation faite des rapports de suivi * compréhension de l'utilité de l'évaluation .....	50
Tableau 31: Utilisation des rapports de suivi * fréquence de réalisation .....	51
Tableau 32: Utilisation des rapports d'évaluation * fréquence de réalisation de l'évaluation .....	51

## INTRODUCTION

Après quelques années de pratique de suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun, les résultats sont plutôt mitigés et commencent à décevoir (Projet Cadea, 2008). On observe une incompréhension entre les différents partenaires. Les bénéficiaires ne se reconnaissent pas dans les conclusions des études réalisées, les évaluateurs ont l'impression de prêcher dans le vide, les responsables de projets considèrent le suivi évaluation comme étant un outil de répression et ont l'impression d'être la principale cible, alors que les bailleurs de fonds prennent leurs décisions sans tenir compte des résultats obtenus à la suite de la mise en œuvre du suivi évaluation.

Pourtant, le suivi évaluation est un outil de progrès et son utilisation, de plus en plus importante dans les projets peut se justifier à plusieurs niveaux.

Au niveau macro économique, on note les pressions de l'environnement sur les politiques de développement qui se manifestent par :

- La croissance démographique ;
- l'urbanisation croissante ;
- la pauvreté grandissante ;
- la détérioration de l'environnement écologique;
- les restrictions budgétaires ;
- les incertitudes institutionnelles
- la recherche de l'équité sociale.

La prise en compte du suivi évaluation dans la compréhension de ces phénomènes peut conduire à une bonne orientation des politiques d'aide au développement ainsi que la conception et la mise en place des projets adaptés susceptibles d'apporter une réponse aux besoins préalablement exprimés.

Le suivi évaluation est également important à ce niveau, dans la mesure où il permet aux chercheurs de savoir, de comprendre et de tirer des enseignements ; ce qui permet d'enrichir les connaissances exprimés dans le domaine à travers la dynamique mondiale.

Au niveau de la micro économie, le suivi évaluation génère des informations qui permettent aux managers et aux opérateurs de gérer et contrôler le processus d'exécution du projet. En effet, l'exploitation des résultats du suivi évaluation permet aux responsables d'être éclairés dans leur prise de décision. Enfin, il permet aux bénéficiaires du projet de connaître, d'être informés aussi bien sur l'évolution du processus de mise en œuvre que des résultats obtenus, cela donne la possibilité d'envisager une amélioration de leurs conditions de vie par le processus d'apprentissage, à la lumière de ce qui a été apporté comme innovation dans le projet.

Pour répondre à toute ces finalités, le système de suivi évaluation doit être capable de générer une information fiable, dotée d'un certain niveau de qualité. Les outils utilisés pour sa mesure permettent de lui donner une crédibilité. Cela montre bien que le suivi évaluation est une science en perpétuelle évolution, les recherches dans ce domaine sont de plus en plus réalisées et en même temps, les approches, les méthodes et les outils qui en résultent subissent un perfectionnement continu et sophistiqué.

Pour le monde en général et les pays en voie de développement en particulier, le suivi évaluation a des possibilités et des opportunités qui commencent à se faire connaître, c'est une science qui a de l'avenir.

Au Cameroun, les mêmes observations sont effectuées mais avec des causes peut-être différentes car d'après la Cadea (2008), aucune étude n'a été réalisée jusqu'ici pour essayer de comprendre et appréhender le suivi évaluation tel qu'il est pratiqué, comme étant un outil de développement et de progrès. Ce constat nous amène à nous poser des questions sur les résultats des projets de développement au Cameroun, qui sont la plupart du temps contraire aux objectifs de départ. En effet, bien que l'Etat et les bailleurs de fonds y consacrent beaucoup de ressources financières, la pauvreté et le sous développement reculent difficilement. C'est le système de suivi évaluation de ces projets de développement qui est le premier remis en question et il est nécessaire de comprendre les causes de ce manque de performance.

Pour apporter un début de réponses à notre questionnement, nous avons opté pour une synergie entre la recherche qualitative et la recherche quantitative. En effet, les travaux de recherche sur le sujet au Cameroun étant presque inexistant, et pour mieux cerner notre sujet, nous nous sommes appuyés sur la littérature disponible qui traitait de la question. Après élaboration d'un guide d'entretien, cette démarche nous a permis de réaliser des entretiens semi directifs en profondeur avec quatre (04) praticiens du suivi évaluation exerçant dans les projets de développement au Cameroun.

Les éléments identifiés au cours de la phase qualitative nous ont permis de passer à la phase quantitative avec l'élaboration d'un questionnaire et son administration auprès d'un échantillon constitué de quarante huit (48) individus, tous praticiens du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun.

Pour mieux comprendre notre travail de recherche, le présent mémoire a été divisé en quatre chapitres.

Le premier chapitre, « Problématique de l'étude et son contexte » présente la description générale du sujet et son importance, le problème posé, les questions soulevées, la synthèse des données et les résultats attendus.

Le deuxième chapitre, « Le suivi évaluation dans les projets de développement : approche théorique », propose une synthèse des approches théoriques sur lesquelles les praticiens du suivi évaluation s'appuient pour justifier les méthodes, les outils et les techniques utilisés dans sa mise en pratique.

Le troisième chapitre présente notre « Méthodologie » qui est la démarche de notre recherche, ainsi que la méthode et les outils utilisés pour répondre à notre questionnement.

Notre dernier chapitre «La pratique du suivi évaluation développement au Cameroun : résultats de l'étude », effectue une analyse descriptive des résultats, essaie de leurs donner une interprétation, pour répondre au problème posé dans notre travail, en apportant plus d'éléments provenant des résultats obtenus au cours de l'étude.

Nous concluons enfin en insistant sur les apports de notre étude dans la pratique du suivi évaluation au Cameroun sans oublier de relever les limites.

Ce plan a été adopté non seulement pour respecter les principes du guide de rédaction des mémoires à l'Université Senghor, mais aussi pour traduire avec une plus grande clarté la réalité que nous voulons décrire et qui est celle de la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun.

## CHAPITRE I

### **La problématique du suivi évaluation et son contexte**

L'enjeu du suivi évaluation dans les projets de développement n'est plus à démontrer mais, de tous les outils dont dispose le manager de projets pour effectuer sa mission de changement et de transformation par une saine gestion, le suivi évaluation est celui qui suscite le plus de passions. En effet, au fur et à mesure qu'il gagne en intensité dans sa mise en œuvre, il commence à décevoir.

Ce chapitre présente la problématique qui est l'aboutissement du choix du sujet dans un contexte camerounais et qui conduit à une question principale qui elle-même aboutit à la synthèse des données disponibles, aux hypothèses et aux résultats attendus.

#### 1.1 Contexte de l'étude

Le suivi évaluation est un système d'information et un outil d'aide à la décision constitué d'acteurs, de données dont la production, l'organisation et la circulation sont régies par des procédures, et qui s'inscrit dans le processus de gestion des projets et programmes. Il aide à la gestion axée sur les résultats et doit toujours porter sur ce qui est planifié, pour que les jugements soient plus objectifs et réalistes. Le suivi évaluation est une discipline récente qui gagne de plus en plus en importance dans la gestion des projets et programmes (Neu, 2001).

Le Cameroun où le suivi évaluation commence tout juste à être pratiqué, se trouve actuellement à la croisée des chemins à cause des choix qu'il doit faire pour son développement économique et social par le canal de la bonne gouvernance et de la lutte contre la pauvreté. En effet, trois éléments nous semblent constituer des opportunités pour la pratique du suivi évaluation dans le management de projets au Cameroun.

Le premier élément est en faveur de l'utilité du suivi évaluation dans la mesure où il permet d'accroître les informations disponibles sur une action, il renseigne aussi sur les enjeux, les moyens et les résultats. En effet, si elles ne sont pas totalement reprises par les décideurs qui se basent souvent sur d'autres sources d'information pour décider, les conclusions des évaluations permettent en tout état de cause de donner une plus grande visibilité aux termes du débat autour de l'action évaluée.

Le deuxième élément est la situation actuelle du Cameroun, caractérisée par la mauvaise gouvernance et la corruption qui se manifestent dans la gestion des projets de développement par des manquements graves observés dans l'utilisation des ressources mises à disposition dans ces projets ; compromettant ainsi l'atteinte des résultats.

Le troisième élément enfin est la politique de rigueur et de moralisation dans la gestion de la chose publique qui a été initiée par les autorités camerounaises et surtout, les bailleurs de fonds internationaux qui deviennent de plus en plus regardant sur la justification de l'utilisation des ressources financières

prises en œuvre dans le cadre des projets de développement et l'atteinte des résultats en termes de développement, de lutte contre la pauvreté et de pérennisation des effets par le processus d'apprentissage.

Mais, le suivi évaluation commence à décevoir en même temps qu'il se généralise. Les évalués se sentent parfois floués, les équipes en charge du suivi évaluation ont parfois le sentiment d'écrire dans le désert, les gestionnaires de projets considèrent les agents en charge du suivi évaluation des projets de développement comme des adversaires qu'il faut combattre (Rapport Cadea, 2008). Dans cette confusion, c'est la qualité du projet de développement, en termes de résultats et d'impact qui est affectée.

Le suivi évaluation des activités d'un projet est un sujet d'actualité, il serait le point faible du management de projets au Cameroun. En effet, il est essentiel pour juger la progression réalisée en direction des objectifs, des résultats et de l'impact. Le suivi est bien plus que la simple collecte de l'information sur le projet, c'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte, l'analyse de l'information et son utilisation pour amélioration du travail au sein du projet. Evaluer, c'est estimer à un moment donné à quel point les objectifs ont été atteints. Suivi et évaluation sont des outils pour identifier les points forts et faibles ; pour prendre de bonnes et opportunes décisions et favoriser l'apprentissage dans le projet en cours ou les projets à venir.

Pour les pays en voie de développement comme le Cameroun et par sa contribution à l'obtention des résultats de qualité dans les projets de développement, le suivi évaluation est un sujet sur lequel il serait intéressant de se pencher afin d'avoir un éclairage sur l'orientation qu'il est entrain de prendre dans les projets de développements (Rapport Cadea, 2008).

## 1.2 Enoncé des questions soulevées et hypothèses de recherche

### 1.2.1 *Enoncé des questions soulevées*

Dans un contexte caractérisé par la relative jeunesse de la pratique du suivi évaluation, les techniques et les méthodes appliquées sont encore loin d'être parfaites. Dans la majorité des projets de développement au Cameroun dont les projets de professionnalisation agricole renforcée, de recherche sur la vulgarisation agricole, d'appui à la concession ferroviaire, de développement du système de santé au Cameroun, d'appui institutionnel aux réformes en matière de gouvernance sont quelques exemples, la pratique du suivi évaluation est encore embryonnaire mais, elle suscite déjà des conflits entre les différents partenaires car, ils ne s'accordent pas toujours sur les résultats obtenus à l'issue des évaluations. C'est le management de ces projets dans son objectif d'atteinte des résultats développementaux et d'optimisation de l'impact qui en prend un coup. En effet, quand bien même les recommandations contenues dans les rapports d'évaluations sont appliquées dans la gestion des projets de développement, les résultats ne suivent pas toujours, ce qui ne permet pas d'envisager une réplique de l'expérience. Il est nécessaire de bien cerner comment le suivi et l'évaluation sont mis en

pratique avant d'envisager les corrections possibles qu'on pourrait y apporter, d'où notre question centrale de recherche :

**Pourquoi le suivi évaluation mis en pratique dans les projets de développement au Cameroun ne donne t-il pas les résultats attendus?**

Les questions secondaires ci-dessous ont été élaborées pour mieux éclairer la compréhension de la question principale de notre étude.

- Quelle est la connaissance que les managers de projets de développement ont du suivi évaluation au Cameroun?
- Quelles sont les méthodes et outils utilisés dans le suivi évaluation des projets de développement au Cameroun?
- Quelles sont les facteurs qui peuvent expliquer le résultat mitigé du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun ?

Pour essayer de répondre à ces questions, deux points ont retenu notre attention :

- La compréhension de l'utilité du suivi évaluation et l'importance qu'il revêt dans les projets de développement;
- Les mécanismes de mise en œuvre et l'identification des outils.

Pour mieux appréhender la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun et comprendre pourquoi les résultats sont mitigés nous avons formulé trois hypothèses qui nous permettront d'apporter un début de réponses à notre questionnement.

*1.2.2 Hypothèses de recherche*

L'analyse de la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun s'appuie sur un certain nombre d'hypothèses que nous étudierons. D'une part, le suivi évaluation doit être capable de fournir une information actualisée, répondant aux critères de pertinence, de bonne qualité et d'impact. D'autre part, en se basant sur les documents consultés et au regard de la pratique qui en est faite, les résultats obtenus pourraient être expliqués par les hypothèses ci-dessous :

Hypothèse 1 : L'importance accordée au suivi évaluation dans sa mise en œuvre dépend la compréhension de son utilité dans le projet de développement;

Hypothèse 2 : L'utilisation faite des rapports de suivi évaluation par les dirigeants de projets de développement dépend de la compréhension de son utilité;

Hypothèse 3 : L'utilisation faite des rapports de suivi évaluation par les dirigeants des projets de développement ne dépend pas de sa fréquence de réalisation.



### 1.3 Synthèse des données de terrains

#### 1.3.1 Données disponibles

Pour nous permettre d'effectuer les tests d'hypothèses et apporter une réponse à notre question de recherche, nous disposons de deux types de données.

D'une part, nous avons les données qualitatives obtenues par des entretiens semi directifs en profondeur effectués auprès des praticiens du suivi évaluation faisant partie ou non de la Cadea. D'autre part, nous avons des données quantitatives provenant de l'enquête par sondage effectuée auprès d'un échantillon défini.

#### 1.3.2 Sources d'informations à consulter

Les sources d'information à consulter sont contenues dans les différents ouvrages, articles et sites web que nous allons consulter et qui nous permettront non seulement de cerner les théories existantes dans le domaine, mais aussi de bâtir le modèle théorique et identifier les outils statistiques nécessaires à l'analyse des données.

#### 1.3.3 Entretiens réalisés

Pour mieux définir notre question de recherche et identifier les hypothèses à tester, nous avons eu recours à des entretiens semi directifs en profondeur avec des acteurs tous praticiens du suivi évaluation, dont certains étaient membres de la Cadea.

### 1.4 Résultats attendus

Ce travail de recherche permettra de mieux connaître la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun.

- Il s'agira de produire un aperçu des outils et méthodes de gestion utilisés dans sa mise en œuvre, l'importance de chaque outil ou méthode et son apport dans la réalisation du résultat.
- Il s'agira également d'identifier les facteurs qui peuvent contribuer à l'amélioration de l'objectivité des résultats du suivi évaluation. En effet, les constats effectués à la suite de notre étude permettront d'orienter et d'améliorer l'appui et le renforcement des capacités des managers de projets de développement au Cameroun.

## CHAPITRE II

### **Le suivi évaluation dans les projets de développement : approche théorique**

Le suivi évaluation est devenu au fil du temps une des préoccupations majeures des organisations. Son importance s'est accrue au fil du temps, on s'est rendu compte qu'il pouvait être un outil de progrès non seulement pour le projet en cours de réalisation, mais aussi pour ceux à réaliser dans l'avenir. C'est ainsi que dans la majorité des organisations, les chercheurs se sont attelés à identifier les méthodes et outils qui pouvaient permettre au suivi évaluation du projet de contribuer efficacement à l'atteinte des résultats. Ce chapitre comporte trois sections : la première présente les théories du suivi, la seconde met un accent sur l'évaluation alors que la troisième section insiste sur la complémentarité entre le suivi et l'évaluation de projets de développement.

#### 2.1 Le suivi d'un projet de développement

##### 2.1.1 *Enjeux d'une démarche de suivi pour un projet*

###### *A- Définition*

Dans tous les domaines de l'activité humaine, le suivi s'impose au quotidien plus particulièrement au sein de l'organisation. Il ne suffit pas de monter et exécuter un projet ou encore de prendre une décision pour être sûr du résultat escompté. Pour mieux comprendre la notion de suivi en management, plusieurs auteurs ont essayé de lui donner une définition. La Banque mondiale (2008) 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 Verrière (2002), « le suivi est une activité continue de collecte et de traitement d'informations. Il s'agit d'un processus interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation ».

Pour le Pnud (2008), « le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ».

Ces trois définitions insistent sur la collecte, le traitement et l'analyse de l'information par le système de suivi mais, ne disent rien sur l'utilisation de cette information dans la prise de décision, ainsi que sa contribution à l'amélioration du management du projet en cours de réalisation ou des projets à venir.

La définition de Casley et Kumar (1987) assimile 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. Cette définition traduit avec une plus grande clarté notre conception du suivi car elle le met au cœur de l'activité du projet, avec une dynamique qui inclut la prise en compte des populations visées.

#### *B- Rôles et objectifs du suivi*

Pour comprendre le rôle du suivi dans un projet, il convient de se pencher sur ses objectifs, actions, résultats et acteurs. Il convient également de préciser que son champ sera également fonction de ou des objet (s) (Verrière, 2002). Le rôle du suivi est en fait d'assurer un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre tout au long de son exécution. En effet, il s'agit de vérifier si les ressources humaines, matérielles et financières mises en place sont bien définies, administrées et judicieusement utilisées. Dans ce contexte, 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 (Casley et Kumar, 1987).

#### *2.1.2 Types de suivi*

Il existe plusieurs types de suivi en Management de projets mais, leur regroupement fait ressortir deux grandes catégories à savoir le suivi des réalisations et le suivi du déroulement (Verrière, 2002).

##### *A- Le suivi des réalisations*

Le suivi des réalisations consiste à vérifier dans quelle mesure les ressources du projet sont employées en se référant au budget alloué et au calendrier prévu. Il vise également à savoir si les résultats sont obtenus dans les délais et s'ils tiennent compte de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion. Ce type de suivi cherche également à identifier les problèmes et à les corriger immédiatement.

Le suivi des réalisations est lui-même subdivisé en trois catégories de suivi à savoir : le suivi des délais, des coûts et le suivi des aspects physiques (Fofana, 2008).

##### ➤ Le suivi des délais

Le suivi des délais consiste à veiller à ce que l'ensemble des activités du projet soient réalisés à temps, dans les délais impartis et selon le calendrier prévu. Son objectif principal est de mesurer les écarts (lorsqu'ils se produisent) entre les délais réels et ceux planifiés, et d'essayer d'y apporter des explications aussi bien sur les causes que sur les conséquences que cela pourraient avoir sur le début et l'achèvement des autres activités.

➤ Le suivi des coûts

Le suivi des coûts sert à vérifier si l'exécution des activités du projet est réalisée en suivant la ligne budgétaire qui avait été prévue. Il permet de comparer tout au long de l'exécution du projet, les coûts effectifs avec les coûts prévus et relever les écarts à l'attention des décideurs, expliquer les causes et proposer des mesures correctives pour éviter ainsi tout dérapage de coûts (Oger, 2009).

➤ Le suivi des aspects physiques

Pour ce qui est du suivi des aspects physiques, il s'occupe de l'état d'avancement des réalisations physiques du projet. Il couvre trois aspects essentiels à savoir : le suivi des ressources, le suivi des approvisionnements et le suivi de la conformité physique des réalisations (Fofana, 2008).

- Le suivi des ressources

Le suivi des ressources concerne l'élaboration et le suivi des procédures de mise en œuvre qui utilisent de façon optimale les ressources disponibles. Son rôle principal est de veiller au planning d'utilisation des ressources, de dénoncer le cas échéant et à temps toutes les déviations et les erreurs de gestion constatées et ceci par comparaison au planning initial.

- Le suivi de la conformité physique des réalisations

Le suivi de la conformité physique des réalisations cherche à vérifier et s'assurer que l'exécution du projet s'effectue suivant les règles de l'art, tout en respectant scrupuleusement ce qui avait été prévu dans le cahier de charge, en conformité avec les normes de qualité.

- Le suivi des approvisionnements

Le suivi des approvisionnements enfin permet de vérifier que tous les intrants nécessaires à la réalisation sont fournis et mis à la disposition du projet en quantité suffisante, en qualité et suivant le niveau de coûts prévu tout au long de son exécution du projet.

L'efficacité et la crédibilité du suivi des réalisations dépendent de la fiabilité et de la pertinence des informations fournies par le système d'information mis en place dans le cadre du projet ; cela dépend également de la pertinence des indicateurs choisis. Ce problème de crédibilité se pose avec une plus grande acuité lorsque le processus de traitement de l'information est manuel.

Le suivi des coûts pose le problème de la pertinence des prévisions budgétaires. Certains auteurs demandent de s'appuyer sur les projets similaires qui ont été réalisés dans le passé pour estimer les réalisations à venir, d'autres par contre pensent qu'il faudrait s'appuyer sur la situation présente pour pouvoir évaluer les coûts à venir. Un troisième courant qui se situe au milieu de cette logique pense qu'il faudrait utiliser les informations provenant des projets similaires passés, ajoutées aux informations provenant de la situation présente pour effectuer une bonne estimation des coûts prévisionnels (Oger, 2009).

Si le suivi des réalisations donne la possibilité au manager de projet de s'assurer que les délais des activités sont respectés, les coûts sont maîtrisés et les aspects physiques sont bien gérés, il ne permet pas d'avoir une visibilité sur le déroulement, avec une analyse critique des outils et méthodes utilisés,

ainsi que de la fiabilité et de la pertinence de l'information obtenue. Il est donc nécessaire d'envisager la mise en place d'un système de suivi du déroulement du projet.

#### *B- Le suivi du déroulement*

Le suivi du déroulement permet d'examiner et de vérifier le degré d'efficacité des méthodes et outils utilisés dans le suivi de la réalisation du projet. En effet, pour assurer un bon suivi, il faut que les méthodes et outils utilisés permettent de collecter et de générer une information pertinente, capable d'éclairer les décideurs dans leur processus décisionnel.

Le suivi du déroulement étudie également l'attitude des bénéficiaires tout au long du projet, ainsi que la qualité du produit et /ou du service fourni(s), il est aussi question de voir comment l'environnement externe affecte la mise en œuvre normale du projet. En effet selon Casley et Kumar (1987), le suivi des réactions des bénéficiaires est la clé de réussite de tout le suivi d'un projet. Au fur et à mesure que l'on évolue dans l'exécution du projet, la réaction des bénéficiaires contribue à intensifier la demande dont les services fournis font l'objet, soit à rendre ces services de plus en plus inutiles. Si les attentes des bénéficiaires ne concordent pas avec les raisons d'être du projet, cela montre que l'exécution du projet n'évolue pas dans le sens de l'atteinte des objectifs développementaux.

### *2.1.3 Méthodes et outils du suivi*

#### *A- La méthode Pert*

La méthode Pert est une technique permettant de planifier et suivre l'exécution d'un projet. Elle consiste à représenter sous forme de graphe, un réseau de tâches dont l'enchaînement permettra d'aboutir à l'atteinte des objectifs du projet (Maders et Clet, 2005).

C'est une méthode de pilotage qui aide le gestionnaire du projet à prendre des décisions d'ajustement sur les objectifs, les délais et les moyens. Sa mise en œuvre implique au préalable un découpage précis du projet en tâches, l'estimation de la durée de chaque tâche, la nomination d'un chef de projet chargé d'assurer le suivi, de rendre compte si nécessaire et de prendre des décisions au cas où il ya des écarts par rapport aux prévisions. Le Pert permet une vision claire des différentes tâches du projet, des ressources mises en œuvre et le temps alloué à l'exécution de chaque tâche. Il permet également de suivre au cours du projet l'adéquation entre les prévisions et les réalisations et éventuellement réévaluer les besoins en termes de ressources humaines, financières et matérielles. Mais, le Pert ne permet pas d'avoir une visibilité sur l'évolution globale du projet, c'est là une limite de cette méthode. En effet, elle focalise ses centres d'intérêt sur les différentes activités du projet. Ceci étant, le Pert ne peut pas être utilisé comme élément de communication pour les différents intervenants dans le projet. Dans la pratique, on distingue le Pert-temps et le Pert-charge (Vallet, 1991).

➤ Le Pert-temps

Le Pert-temps est un diagramme dates-dates dont le suivi permanent des réalisations permet de visualiser les tendances de dérive des délais d'un projet. Le calcul de ces dérives permet des révisions et des ajustements successifs du planning tout au long de l'exécution du projet.

➤ Le Pert-Charge

Le Pert-charge est une extension de la technique du Pert-temps mais, permet de prendre en compte les ressources affectées au projet (Vallet, 1991). C'est un outil de suivi des ressources permettant de montrer l'affectation des personnes en homme jour sur une tâche donnée et de réviser éventuellement le taux d'affectation des ressources si une tâche se montre plus longue (ou plus courte) que prévue initialement.

Le Pert-charge permet également de présenter pour chaque fin de période (jour, semaine, mois...) le nombre de ressources qui ont été utilisées, d'apporter une visibilité à une date donnée sur ce qui reste à faire et d'envisager les réajustements par rapport au planning initial (Vallet, 1991).

Si le Pert permet de suivre l'évolution du projet en termes de tâches réalisées et de ressources utilisées il ne permet pas de fournir des informations sur l'état d'avancement du projet, c'est d'ailleurs le rôle du diagramme de Gantt.

➤ Le diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt permet d'avoir une vision globale sur l'état d'avancement de l'exécution du projet. Il permet de savoir à un moment donné de la vie du projet, la quantité des ressources consommées et les ressources qui restent à consommer. La comparaison de ces valeurs permet de calculer la quantité restant et une mise en parallèle avec l'étape où le projet se trouve va donner la possibilité de justifier les écarts et d'envisager des ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs du projet. D'après Maders et Clet (2005) au fur et à mesure que le projet avance, le diagramme de Gantt doit être complété pour permettre une visualisation de la situation et ainsi prévoir les actions correctives qui s'imposent. Le diagramme de Gantt est aussi un outil de communication majeur entre les différents acteurs impliqués dans la réalisation du projet.

Le Pert et le diagramme de Gantt sont donc complémentaires, dans la mesure où le Pert permet de contrôler le suivi de l'exécution des tâches alors que le diagramme permet d'avoir une vision globale sur l'évolution de l'exécution du projet en termes de temps et de ressources.

*B- Le tableau de bord*

Le tableau de bord est un document constitué d'un ensemble d'indicateurs qui permet au gestionnaire du projet de surveiller, contrôler, voire maîtriser l'avancement du projet et les aléas (Maders et Clet, 2005). Compte tenu de l'exhaustivité des informations nécessaires au suivi du projet et qu'il faut absolument collecter, le tableau de bord du projet doit être un document synthétique qui rassemble tous les tableaux de bord de suivi des différentes activités du projet.

Chaque tableau de bord de suivi d'une activité doit contenir les différents types d'informations et de prévisions concernant les échéances par action, les charges de travail par intervenant, les dépenses par poste budgétaire, l'état d'avancement général du projet et le portefeuille de risque. Généralement, on distingue les tableaux de bord de suivi des consommations de ressources et les tableaux bord de suivi des coûts. L'analyse des écarts significatifs et des causes de ces écarts entraîne des mesures correctives et la réactualisation des tableaux de suivi. Mais, le véritable problème du tableau de bord reste le choix indicateurs. En, effet si l'indicateur qui devrait aider à apprécier une situation est mal choisi, il est évident que les décisions prises à la suite de l'analyse de cet indicateur ne donneront pas le résultat attendu.

#### *C- Identification des indicateurs*

Pour évaluer, les objectifs que l'on fixe dans le cadre d'un projet et que l'on souhaite atteindre sont souvent matérialisés en termes techniques par des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs.

Les indicateurs de suivi sont un moyen d'apprécier les divers aspects d'un projet, programme ou stratégie de développement : ressources, processus, produits, résultats et impacts (Rapport Banque mondiale, 2008). Ils permettent aux gestionnaires de projets de suivre l'état d'évolution de l'action entreprise, d'en déterminer les résultats, de les apprécier et d'apporter les mesures correctives. D'après le programme de l'auto apprentissage du suivi évaluation de la Banque mondiale (2008), il est important d'associer les principales parties prenantes à la définition des indicateurs, car il y aura ainsi plus de chances que celles-ci sachent les comprendre et les utiliser pour la prise de décision. Ceci étant, les indicateurs de suivi doivent être précisés dès l'origine du projet. En effet, ils facilitent la mise en œuvre, et l'efficacité par un renforcement continu des capacités de gestion.

#### *D- Les types d'indicateurs*

Le choix des indicateurs de performances est l'un des déterminants nécessaires à la réussite d'un projet de développement, ils doivent être choisis non seulement en fonction des coûts associés à la collecte des données pertinentes, mais surtout par rapport aux objectifs du projet.

D'après Casley et Kumar (1987) le choix des indicateurs appropriés présente une importance fondamentale pour le suivi des bénéficiaires, ils doivent faire la lumière des questions sur lesquelles les responsables peuvent exercer une influence afin d'améliorer les réalisations du projet. En effet des indicateurs peu appropriés peuvent condamner à l'échec un système d'information.

Les indicateurs de suivi peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

- Les indicateurs de résultats qui permettent de cerner et d'apprécier les performances du projet ;
- Les indicateurs de réactions des bénéficiaires au cours de l'exécution du projet ;
- Les indicateurs explicatifs externes qui permettent de surveiller certaines forces exogènes sur lesquelles un projet ne peut pas avoir d'influence.

Le suivi obéit à des techniques de collecte de données, aussi bien qualitatives que quantitatives. La réalisation d'une analyse quantitative ou qualitative et la proposition des actions correctives sont des éléments qui caractérisent les activités de suivi. Ces données doivent être enregistrées avec une fréquence qui selon le cas peut être journalière avec des synthèses à la fin de la semaine ou du mois. Elle peut également être hebdomadaire ou mensuelle.

*E- La fréquence du suivi*

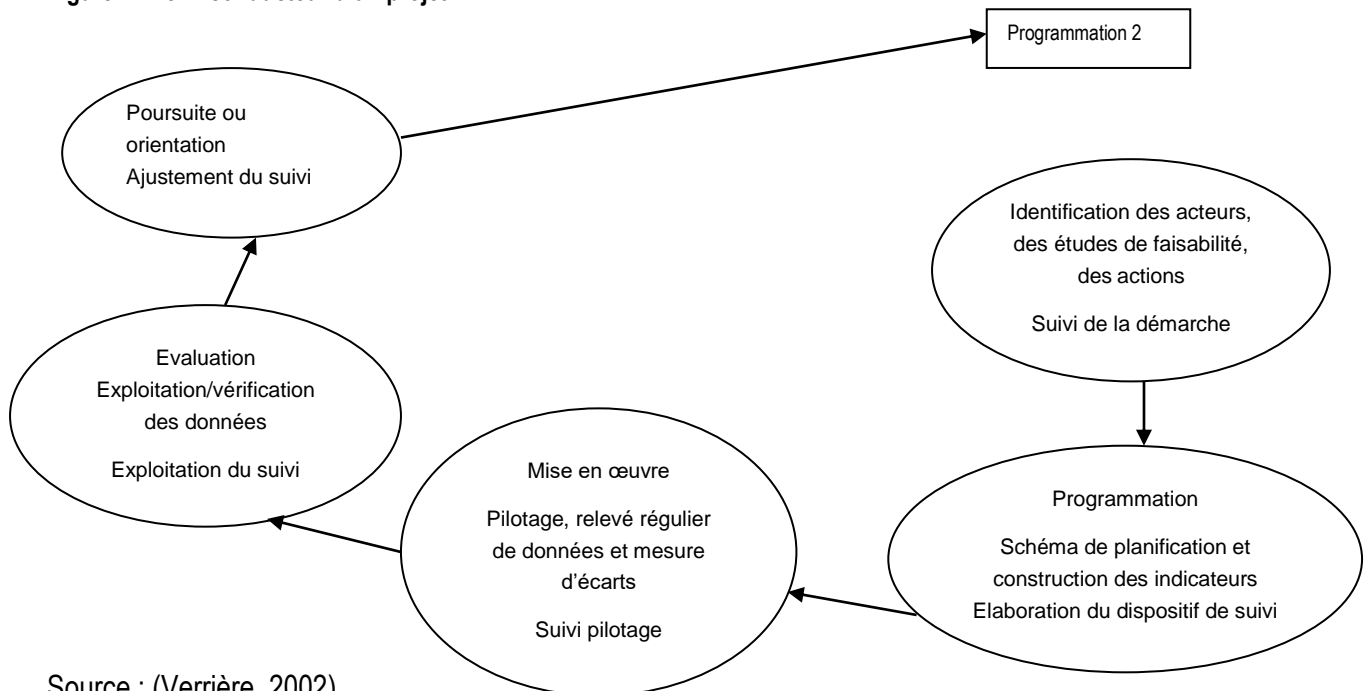
Le suivi est généralement interne, il est réalisé par l'organisme d'exécution lui-même. Il peut être assuré par la direction du projet ou par un comité restreint créé à cet effet et opérant sous l'autorité du responsable du projet. La fréquence du suivi dépend généralement des besoins du projet, elle peut-être journalière, hebdomadaire ou mensuelle.

*2.1.4 Le suivi dans le processus de mise en œuvre d'un projet de développement*

Le suivi est une démarche qui commence dès la formalisation du projet. Il sera ensuite utilisé pour fournir les informations nécessaires qui permettront aux managers d'avoir une bonne lisibilité de l'évolution des réalisations et du déroulement du projet tout au long de son exécution.

Pour la Banque mondiale (2008), il est intéressant de bien positionner le suivi comme démarche tout au long du cycle de projet, laquelle démarche se concrétisera par des étapes différentes de mise en place du dispositif de suivi, son exploitation optimale et son adaptation au projet.

**Figure 1 : Le fil conducteur d'un projet**



Source : (Verrière, 2002)

Cette figure montre la place du suivi dans les différentes phases du projet. Elle permet de constater que le suivi est une opération qui revêt une importance capitale pour le projet depuis la conception, en passant par sa mise en œuvre et même après la fin de l'exécution. Mais, la pertinence du suivi dépend



surtout des outils et des méthodes utilisés. Cela montre bien que pour qu'un système de suivi d'un projet de développement soit efficace, efficient et pertinent, il faut que son élaboration et sa mise en œuvre répondent effectivement aux besoins du projet.

## 2.2 L'évaluation pour apprécier la qualité et faciliter la décision

### 2.2.1 L'évaluation de projets, un outil de progrès

#### A- Définition

Il existe un grand nombre de définitions de l'évaluation, cela traduit la réalité qui lui permet d'avoir une grande diversité de démarche. L'évaluation a un sens assez large. Elle englobe les examens périodiques auxquels procède l'équipe de direction, tout comme des interventions à appellation précise effectuées à des dates fixes, comme l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation terminale et l'évaluation rétrospective (Casley et Kumar, 1987).

Par contre, la Banque mondiale (2008) 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 ».

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

Ces trois définitions prises individuellement restent incomplètes mais ensemble, elles traduisent avec une plus grande fidélité la réalité de l'évaluation dans sa pratique et sa finalité.

#### B- Les démarches évaluatives

Les démarches évaluatives se distinguent par leurs rythmes et leurs fréquences. Selon (Neu, 2001), il existe quatre types de démarches évaluatives.

##### ➤ Dans le temps

Cette démarche vise à vérifier et à modifier la stratégie d'une organisation, à orienter, poursuivre ou interrompre un partenariat, un projet ou un programme. En effet, l'évaluation doit apprécier la qualité d'un projet, à un moment particulier de son déroulement, pour contribuer aux orientations d'un processus plus long et plus vaste (Verrière, 2002). On parle aussi d'évaluation « évènement » (Neu, 2001) qui a souvent besoin de s'appuyer sur des informations récoltées tout au long du déroulement du projet. Les évaluations « évènement » interviennent dans le projet à des rythmes différents et à des moments précis à savoir : avant, pendant, juste après ou longtemps après.

On distingue :

- l'évaluation ex ante pour désigner les études préalables à la conception et au lancement du projet ;

- l'évaluation à mi-parcours qui permet de réajuster les stratégies de mise en œuvre pour un bon déroulement et pour une atteinte des objectifs du projet ;
- l'évaluation finale qui généralement est réalisée juste après la fin du projet pour en faire le bilan et voir s'il ya lieu de le reconduire ;
- l'évaluation ex post qui correspond à des études réalisées plusieurs mois, voir plusieurs années après la fin du projet, pour mesurer ses effets sur la population bénéficiaire.

➤ Dans le jeu des acteurs

Plusieurs acteurs sont associés à la réalisation d'une évaluation parmi lesquels on retrouve le maître d'œuvre qui est l'organisation pour qui l'évaluation est réalisée, le maître d'ouvrage qui est celui ou l'organisation qui réalise l'évaluation, les bénéficiaires et les autres partenaires (Etat, bailleurs de fonds...).

➤ Dans le type de démarche induite

Le type de démarche dépend généralement de l'objet à évaluer. C'est ainsi que chaque famille d'objet renvoie à des ensembles d'outils et de méthodes très modelés par des démarches parfois très normées (Neu, 2001).

➤ Dans leur rôle d'aide à la décision

Une évaluation doit contribuer à éclairer le gestionnaire dans sa prise de décision. Il s'agit de tirer des leçons du processus de gestion du projet mis en œuvre dans le passé et de guider les actions ultérieures par des propositions pertinentes, pour éclairer les décisions qui doivent être prises en compte dans un champ bien délimité à l'avance (Bergeron, 2008).

C- Le type d'évaluation suivant la finalité

Suivant la finalité de l'évaluation on distingue deux types : l'évaluation formative et l'évaluation sommative (Bergeron 2008).

➤ L'évaluation formative

L'évaluation formative vise à améliorer le fonctionnement d'un projet, d'un programme ou d'une politique existante. Cela dit, elle est effectuée durant la mise en œuvre du projet et correspond à l'évaluation en cours ou à mi-parcours. Cette évaluation associe acteurs et opérateurs, qui vont se former durant l'évaluation pour ensuite orienter le cours du projet si nécessaire. Cependant, cette évaluation peut-être réalisée aussi bien par l'équipe de suivi évaluation interne au projet que par une équipe d'évaluation externe. Lorsque l'évaluation est mis en œuvre par l'équipe de suivi évaluation interne au projet, les conclusions de l'étude courent le risque de ne pas avoir un point de vue neutre ou d'être influencées par la direction du projet, ce qui pourrait biaiser la prise de décision (Fofana, 2008). Ce type, d'évaluation reste limité car, il ne permet pas d'avoir une lisibilité claire des résultats et de l'impact du projet.

➤ L'évaluation sommative

L'évaluation sommative vient couvrir les limites observées dans l'évaluation formative. En effet, elle est effectuée pour évaluer les résultats des projets et programmes, ainsi que les effets générés. Ceci étant, elle est réalisée juste après, ou alors bien après la fin du projet. Dans le dernier cas, il s'agira de mesurer l'impact du projet sur les populations bénéficiaires.

Pour une bonne conduite des projets de développement, les évaluations formatives et sommatives restent complémentaires.

*D- Les méthodes et techniques d'évaluation*

Les méthodes et les techniques d'évaluation dans la conduite des projets de développement font partie des préoccupations majeures des organisations. Elles constituent un label qui est le gage de qualité qui va donner une crédibilité aux observations effectuées à l'issue de l'évaluation. Les organisations en quête permanente d'une satisfaction maximale de cette préoccupation, sont toujours dans un processus continu de perfectionnement de ses techniques et méthodes. Il n'est pas ici question de détailler toutes les méthodes et techniques de suivi évaluation mais, de présenter les plus pertinentes utilisées en management de projets de développement. Les principales techniques et méthodes actuellement utilisées dans l'évaluation des projets et programmes sont le cadre logique, la Marp, le Focus group, la Swot et la Zopp.

➤ Le cadre logique

La méthode du cadre logique est une démarche qui a une importance particulière pour le suivi évaluation de projets de développement. En effet, elle a été mise au point dans les années 70 pour améliorer la clarté et la qualité de la conception des projets (Rapport Ifad, 2008). C'est une matrice qui donne une vue synoptique du projet tout au long de sa durée. Il présente les objectifs, les hypothèses, les principales activités à mener, les indicateurs de résultat...

Pour être utile, le cadre logique doit être suffisamment détaillé et particulièrement mis à jour, de manière à refléter la situation du projet au moment considéré. Par exemple, le cadre logique initial pouvait comporter des réalisations ou même des composantes qui ne sont plus pertinentes et ont donc été laissées de côté (Rapport Ifad, 2008).

La mise au point d'un système de suivi évaluation commence bien avant le démarrage du projet. La conception initiale conditionne grandement la facilité avec laquelle le suivi sera mis en œuvre et prévoit également comment l'évaluation sera réalisée.

Lorsqu'un cadre logique existe dans un projet, il sera plus facile de mener une activité d'évaluation. Par contre lorsqu'il est absent, le travail du responsable chargé de l'évaluation sera d'abord de le reconstituer. En effet, la vue globale qu'il apporte sur le projet permet d'orienter les questions d'évaluations (Bergeron, 2008).

La présentation sommaire du projet par le cadre logique est une insuffisance qui doit susciter la prudence du Manager de projet. En effet, ce dernier doit veiller à ce que les différents outils de collecte et d'analyse des données soient toujours à jour, pour fournir des informations détaillées sur le contenu du cadre logique.

➤ La Marp

La méthode active de recherche participative (Marp) est une approche rapide et interactive avec les populations bénéficiaires. Elle est née d'une constatation d'échec de nombreux projets de développement. Ces échecs s'expliquaient par deux observations : d'une part les projets avaient été élaborés par les experts extérieurs sur la base des diagnostics réalisés sans consultation des populations bénéficiaires. D'autre part, ces diagnostics étaient souvent le résultat d'enquêtes très décalées dans le temps et très coûteuses en moyens et en hommes qui souvent, n'arrivaient pas à des recommandations de bonne qualité (Rapport Ifad, 2008).

D'après le groupe Urd (2002) la Marp est un ensemble d'approches et d'outils, utilisés pour permettre aux populations rurales et urbaines de présenter leurs connaissances sur leur situation et leur condition de vie. Cette technique établit un processus de communication plus proche et plus révélateur que les questionnaires. Par exemple, la Marp permet de consulter directement les bénéficiaires par rapport à leur perception du bien-être. Mais cette méthode fait aussi appel à des outils très sophistiqués souvent difficiles à utiliser qui peuvent biaiser les résultats.

➤ Le Focus groupe

Le focus group est une technique de recherche qualitative qui met en jeu un groupe de personnes ayant les mêmes attentes par rapport à un projet et qui prend en compte les aspects spécifiques de ce groupe et qui sont liés à sa culture, son organisation sociale ou son niveau de vie, afin de déterminer l'attitude qu'il adopte à l'égard du projet ou du programme (Wikipédia, 2009). Le faible coût est un avantage qui permet à cette méthode d'être de plus en plus utilisée dans l'évaluation des projets.

➤ La Swot

La Swot est une matrice qui permet de déterminer les options stratégiques envisageables dans le management de projet. Le terme Swot provient de l'anglais et signifie *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces). Il s'agit d'une analyse qui identifie les opportunités et menaces de l'environnement externe au projet, ainsi que les forces et faiblesses relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières de l'environnement interne. Dans l'évaluation de projets de développement, la Swot est principalement centrée sur l'évaluation ex ante mais peut aussi être utilisée dans les autres types d'évaluation de projets ou programmes. Elle combine les facteurs de l'environnement du projet pouvant l'influencer positivement ou négativement, permettant ainsi de réduire les incertitudes quand à l'affinage des stratégies et la prise de décision (Rapport Cota, 2008).

➤ La Zopp

La Zopp est une méthode de planification qui est utilisée dans toutes les phases du projet. Dans le système d'évaluation, Il s'agit d'une planification des interventions par objectif. C'est une méthode développée dans les années 1980 par la Gtz, elle est utilisée pour effectuer des pré-évaluations (Rapport Cota, 2009). La Zopp permet de formuler les hypothèses que les évaluateurs devront suivre sur le terrain.

2.2.2 *Les caractéristiques et les domaines de qualité d'une bonne évaluation*

A- *Les finalités d'une évaluation*

Plusieurs caractéristiques propres à la démarche évaluative peuvent être observées. Elles concernent surtout la finalité de l'évaluation, les objets à évaluer et les parties prenantes. L'évaluation possède quatre grandes finalités qui intègrent les spécificités de l'objet à évaluer et les besoins en information des parties prenantes. Ses finalités sont les suivantes (Rapport Banque mondiale, 2008) :

➤ Décider

L'évaluation permet au responsable du projet de prendre une décision dans la mesure où elle apporte les éléments qui l'éclairent et l'orientent dans sa prise de décision.

➤ Gérer

L'évaluation apporte aux gestionnaires de projets et opérateurs les informations nécessaires pour une bonne orientation de la gestion ainsi qu'un bon contrôle des opérations sur le terrain.

➤ Informer

L'évaluation permet d'informer les bénéficiaires sur l'évolution du projet, de faire connaître aux contributeurs les résultats atteints, en adéquation avec les objectifs de départ.

➤ Savoir, comprendre et tirer des enseignements

En comparant les observations effectuées au cours de l'évaluation d'un projet avec les constats réalisés dans d'autres projets, le chercheur peut savoir les raisons de cette variation en essayant d'expliquer les écarts, de les comprendre et enfin d'en tirer des enseignements dans le sens de l'application dans les projets futurs.

B- *Les critères d'évaluation et leurs importances*

D'après la Banque mondiale (2008), sept critères peuvent être retenus pour effectuer l'évaluation d'un projet. Il s'agit de la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la réalisabilité. Chaque critère permet d'orienter les questions évaluatives qui sont associées aux différentes phases de la structure logique du projet.

L'importance des critères d'évaluation peut être observée à trois niveaux :

- au niveau déontologique, c'est le « politiquement correct » de l'évaluation, c'est-à-dire le respect des standards;
- dans les discussions et réflexions sur les questions d'évaluation, les critères aident à ne rien oublier et à classer les préoccupations ;
- une évaluation sur tous les critères, renforce la logique des conclusions et donc leur solidité.

#### C- *Les étapes de la démarche évaluative*

Pour mettre en œuvre une démarche évaluative, quatre phases sont nécessaires et peuvent être envisagées suivant deux points de vue, celui de l'organisation commanditaire et celui du bénéficiaire (Rapport Banque mondiale, 2008).

##### ➤ Du point de vue du commanditaire

On distingue la phase des préalables, la phase de préparation et la phase de valorisation.

- La phase des préalables

Selon la nature du projet, de l'organisation et ses procédures de gestion, les préalables peuvent être différents. Généralement, il faut consulter les partenaires et les responsables du projet qui choisissent le bon moment pour réaliser l'évaluation, en faisant un avant projet qui est en réalité une ébauche du travail à réaliser. Il faut ensuite prévoir le budget et nommer le responsable et un comité de pilotage.

- La phase de préparation

Il s'agit d'une phase qui nécessite non seulement l'intervention de l'organisation commanditaire mais aussi celui du réalisateur de l'évaluation.

Pour l'organisation commanditaire, elle comporte six étapes constituées par la prise de connaissance de l'objet à évaluer, l'identification précise des critères et questions d'évaluation, le recensement de l'information disponible, la conception d'une démarche évaluative et la définition d'un dispositif d'évaluation, d'un programme de travail, d'un budget et d'un calendrier (Rapport Banque mondiale, 2008). Enfin, il faut rédiger les termes de références qui précisent le mandat de l'évaluateur.

- La phase de valorisation

La phase de valorisation concerne surtout la prise en compte des recommandations et des enseignements de l'évaluation dans l'amélioration du management du projet. Elle permet également de diffuser les informations générées par l'évaluation auprès des différents acteurs du projet.

##### ➤ Du point de vue de l'évaluateur

Au niveau de l'évaluateur, deux phases sont nécessaires pour la réalisation de son mandat. Il s'agit des phases de préparation et de réalisation.

- Phase de préparation

Pour l'évaluateur, cette phase comporte six étapes qui commence par la prise de connaissance des termes de références du projet et se poursuit par la précision des questions évaluatives avec le commanditaire, le recensement de l'information disponible, la conception d'une démarche évaluative, la définition d'un dispositif de travail accompagné d'un programme, d'un budget et d'un calendrier et enfin l'évaluateur peut répondre à l'offre et procéder à la signature du contrat.

- Phase de réalisation

La phase de réalisation commence par l'exploitation des données disponibles et s'il ya lieu, la collecte et l'exploitation des informations complémentaires. Elle se poursuit par l'analyse et l'interprétation et se termine par l'argumentaire et les conclusions, la restitution des travaux qui est une occasion de discuter et confronter les points de vue et enfin la rédaction du rapport final.

### 2.3 Différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation

Dans le management de projets, le suivi et l'évaluation sont deux concepts différents mais complémentaires. L'évaluation ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il ya eu au préalable un suivi rigoureux. En effet, l'évaluation s'effectue en s'appuyant sur l'exploitation des informations générées par les instruments mis en place par le système de suivi du projet et les résultats obtenus par le système d'évaluation auront une forte corrélation avec ceux du système de suivi. Dans ce sens, le suivi est un outil au service de l'évaluation, interne (auto évaluation ou temps évaluatif programmé par les équipes lors de la réalisation), mixte, ou externe. Dans les projets où le système de suivi est faible ou inexistant, l'analyse du projet lors de l'évaluation est limitée et partielle. L'évaluation dans ce cas sera l'occasion de mettre en place un dispositif de suivi évaluation, basé obligatoirement sur les critères et indicateurs qui auront été utilisés dans le cadre du projet (Neu, 2001).

Les différences entre le suivi et l'évaluation peuvent être observées au niveau des objectifs, des principales activités et la fréquence de réalisation (Bergeron, 2008).

- 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 ;
- 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 ;
- 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 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**

	Suivi	Evaluation
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'efficacité, modifier le plan ou l'affectation des ressources</li> <li>• Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance</li> <li>• Comparer régulièrement les réalisations</li> <li>• Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints</li> <li>• Examiner la mise en œuvre</li> <li>• Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets l'impact de la future programmation</li> </ul>
Principales activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec plan, comptes rendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses</li> </ul>
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Périodique : journalier, mensuel, trimestriel, ...selon les variables et les programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Episodique, à mi-parcours, en de programme, à posteriori</li> </ul>

Sources :Rapport Banque mondiale, 2008

#### 2.4 Synthèse de l'approche théorique de la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement

Les enseignements que nous pouvons tirer de cette analyse montrent que le suivi évaluation possède certaines caractéristiques qu'il faut absolument respecter, afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle dans le management de projets.

La première caractéristique concerne la synergie qui doit exister entre le suivi et l'évaluation. En effet, la réalisation du suivi prépare celle de l'évaluation. Des résultats du suivi, dépend la qualité de l'évaluation à effectuer et des résultats à obtenir, lorsque le projet de développement est en cours de réalisation. Il s'agit d'assurer une bonne gestion du projet en terme de ressources disponibles, d'obtention d'impact positif pour les populations bénéficiaires, de communication à l'opinion, aux parties concernées et à la possibilité de tirer des enseignements importants pour les projets futurs.

La deuxième caractéristique concerne le suivi en lui-même, qui doit être continu tout au long du projet. Il doit prendre en compte tout les aspects de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Pour une bonne gestion du projet, le suivi du management des ressources humaines doit aller au-delà du personnel affecté au projet, pour intégrer la réaction des bénéficiaires.

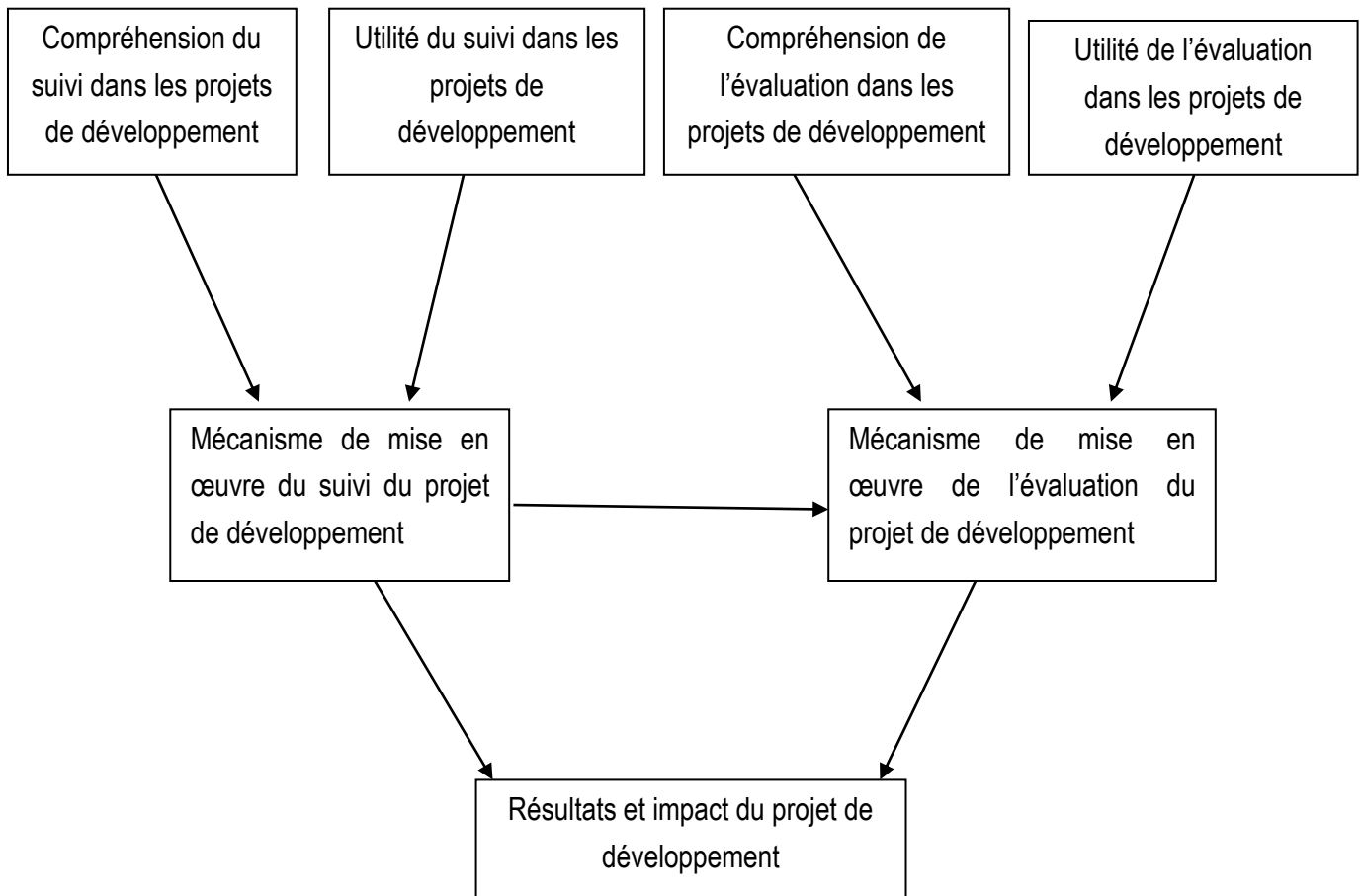
Les aspects relatifs à l'évaluation couvrent la troisième caractéristique de notre analyse. En effet, plus que le suivi, l'évaluation permet d'émettre un jugement sur la valeur des résultats, c'est produire une image de la réalité et la comparer à une référence. De plus, dans un processus d'apprentissage, l'évaluation est un passage obligé pour savoir où l'on en est.



La mise en place d'un système efficace et performant de suivi évaluation dépend de la bonne compréhension de l'intérêt et de l'utilité des concepts à utiliser, des outils et méthodes à mettre en œuvre dans la phase de réalisation, ainsi que les principes de déontologie et d'éthique à respecter. Le modèle ci-dessous présente bien la réalité que voulons mettre en exergue, qui concerne la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun.

## 2.5 Modèle de pratique du suivi évaluation dans un projet de développement

Figure 2 : La pratique du suivi évaluation dans un projet de développement



Source : (Kamtchouing, 2009)

Ce modèle met en évidence les mécanismes du suivi évaluation à mettre en œuvre, pour optimiser la qualité des résultats et de l'impact du projet de développement. Il présente les caractéristiques d'un modèle théorique et scientifique, qui propose une structure explicative de la mise en œuvre du suivi évaluation dans les projets de développement.

Ce chapitre montre que la qualité des résultats du suivi évaluation dans un projet dépend d'un certain nombre d'éléments qu'il faut absolument intégrer dans le modèle de mise en œuvre. Les projets de développement n'échappent pas à cette réalité. Dans le cas camerounais, l'important serait d'effectuer une vérification empirique pour déceler les particularités.

## CHAPITRE III

### **Méthodologie de la recherche**

La résolution de tout problème en management, que ce soit en recherche fondamentale ou appliquée, nécessite une approche scientifique et partante rigoureuse, laquelle garantira le caractère professionnel de l'étude donc, du résultat final. Cette constatation présuppose que face à un problème, le manager de projets serait capable d'établir une démarche rigoureuse pour aboutir aux résultats pertinents qui permettront d'éclairer sa résolution. Pour cela, il doit essayer d'opérationnaliser les variables à manipuler, en les adaptant à la situation. Cette adaptation n'est possible que grâce à une bonne connaissance du sujet à traiter. Le manager de projet ne peut y arriver que grâce à une recherche documentaire et exploratoire qui lui permettra de bien cerner le problème à traiter.

Une fois ce préalable établi le manager de projet doit être capable d'élaborer un plan de collecte et d'analyse des données en fonction des relations identifiées et de mettre sur pied des techniques de traitement et des outils statistiques nécessaires.

La description de la pratique du suivi évaluation au Cameroun ne peut être possible que si l'on intègre tous les principes de cette démarche.

Ce chapitre qui a trois sections prend en compte toutes ces préoccupations. La première section met un accent sur la définition du problème, la seconde présente le type de recherche choisie alors que la troisième présente la méthode de collecte et de traitement des données adoptées.

#### 3.1 Définition du problème

La manière dont le suivi évaluation est pratiqué dans les projets de développement au Cameroun, pourrait être à l'origine des incompréhensions constatées entre les différents acteurs intervenant dans ces projets, par conséquent sur les effets observés sur le terrain et qui ne sont pas souvent en phase avec les attentes des différents intervenants.

##### *3.1.1 Besoins en information*

Pour satisfaire notre besoin en information, nous nous sommes appuyés sur des objectifs précis.

L'objectif principal de cette étude était d'améliorer la qualité de la gestion des projets de développement au Cameroun par la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation opérationnel et performant.

Comme objectifs spécifiques nous avons à :

- Décrire la pratique du suivi évaluation dans la gestion des projets de développement au Cameroun;
- Identifier les facteurs important contribuant à l'objectivité des résultats;

- Optimiser l'utilisation de ces facteurs pour mieux éclairer la prise de décision en matière de développement.

Pour atteindre ces objectifs, nous nous sommes appuyés sur les thèmes suivants:

- La compréhension de l'utilité du suivi évaluation;
- Les mécanismes de mise en œuvre et l'identification des outils.

### 3.1.2 *Le cadre de la recherche*

Le cadre de la recherche renvoie à un triple choix :

- Le type de recherche ;
- La méthode de collecte des données ;
- Le choix des instruments de mesure.

## 3.2 Le type de recherche

Le type de recherche renvoie à une double préoccupation. D'une part, il doit permettre de satisfaire les besoins en information, d'autre part il doit être efficient.

Pour satisfaire à ces deux préoccupations, trois types de recherches ont été retenues : la recherche documentaire, la recherche exploratoire et la recherche quantitative.

### 3.2.1 *Recherche documentaire*

Notre recherche documentaire a consisté à passer en revue les différentes théories existantes dans le domaine. Pour cela, nous avons eu recours à des sources de données auxquelles nous pouvions accéder. Les publications de la Banque mondiale, du Pnud, de la Fao et de plusieurs autres organisations ont été d'un grand apport dans la compréhension de notre sujet. D'autres publications ont également soutenues nos recherches cependant, nous les avons insérés dans les références bibliographiques.

Cette recherche documentaire nous a permis d'identifier les approches à utiliser, les éléments nécessaires à la rédaction du cadre théorique de notre travail, ainsi qu'à l'élaboration du guide d'entretien.

### 3.2.2 *Recherche exploratoire*

Nous avons rencontré quatre (04) personnes ressources intervenant tous dans les projets de développement au Cameroun réparties de la manière suivante :

- Un praticien du suivi évaluation intervenant dans un projet de développement dans le domaine agricole ;

- Un praticien de suivi évaluation intervenant dans le domaine de la santé ;
- Un praticien du suivi évaluation intervenant dans l'appui à la micro entreprise ;
- Un praticien de suivi évaluation intervenant dans un projet de développement relatif à la construction des infrastructures.

Cette phase a été facilitée par la Cadea qui nous a permis de rencontrer ces personnes ressources, tous membres de cette association.

Notre démarche a abouti à un entretien semi directif en profondeur avec chaque personne ressource. Les informations ont été collectées grâce au guide d'entretien (L'annexe 1 expose le contenu de chaque rubrique et sous rubrique du guide d'entretien). L'exploitation de ces informations a permis d'identifier les idées fortes qui ont contribué à l'élaboration du questionnaire.

### 3.2.3 Recherche quantitative

Nous avons privilégié une recherche quantitative simple, par administration d'un questionnaire préalablement élaboré sur un échantillon défini.

## 3.3 La méthode de collecte et de traitement des données

Une combinaison de deux méthodes de collecte des données a été retenue. Il y a d'abord celle qui a fait l'objet d'une présentation dans la phase exploratoire.

Les entretiens se sont réalisés auprès de quatre individus faisant partis de la cible de notre étude. Notons que l'objectif de cette phase était d'identifier les éléments qui devaient nous permettre de constituer les variables à étudier et élaborer le questionnaire.

Nous nous sommes enfin référés à une méthode de collecte qui était basée sur une enquête par sondage et dont la finalité était de générer des informations pertinentes répondant aux besoins de l'étude.

Après avoir effectué cette étape, nous nous sommes engagés sur la voie du traitement des données par le choix et l'utilisation des outils appropriés.

### 3.3.1 Choix des instruments de mesure

Selon Perrien et al (1984) « les instruments de mesure peuvent être définis comme les supports matériels nécessaires à la collecte des données ; dans la plupart des cas, il s'agira du questionnaire ». Dans le cadre de notre étude, le questionnaire a été retenu comme instrument de mesure.

Le questionnaire (Annexe 2) élaboré a été adapté de celui utilisé dans les travaux réalisés par Descroix et Leloup (2002) tout en incluant les éléments identifiés lors de la phase exploratoire.

### 3.3.2 La collecte des données

La collecte des données s'est articulée autour de quatre axes à savoir : l'élaboration du plan d'échantillonnage, la formation des enquêteurs, l'administration et le contrôle des questionnaires.

#### A- Le plan d'échantillonnage

La réalisation du plan d'échantillonnage concernait la définition de la population, le cadre et l'unité d'échantillonnage, la taille de l'échantillon et la méthode choisie pour sa constitution.

##### ➤ Définition de la population

Le choix de notre population cible a été guidé par le souci d'intégrer les individus effectivement concernés par le suivi évaluation. C'est ainsi que notre sélection s'est portée vers les personnes physiques intervenant dans les projets de développement, en qualité de responsable de projet ou de suivi évaluation.

##### ➤ Le cadre de l'échantillonnage

L'inexistence d'une base de sondage ne nous a pas permis de constituer un échantillon probabiliste. De plus, la difficulté de rencontrer les individus de notre population nous a amené à limiter les critères de constitution de notre échantillon à la seule pratique du suivi évaluation, entend que responsable de projet ou du suivi évaluation.

##### ➤ Unité d'échantillonnage

Nous avons choisi comme unité de référence de notre échantillon tout individu étant responsable de projet de développement ou du suivi évaluation et capable de répondre au questionnaire pour lui-même.

##### ➤ Méthode d'échantillonnage

Compte tenu de l'absence d'une base de sondage, et selon le type de recherche adopté, nous avons opté pour un échantillon non probabiliste dont la constitution a été effectuée en s'appuyant sur les individus qui étaient susceptibles de nous fournir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude. Ces individus étaient, soit des responsables de projets de développement, soit des responsables du suivi évaluation.

##### ➤ Sélection de l'échantillon

Du fait de l'absence d'une base de sondage permettant de constituer un échantillon probabiliste et à cause de la difficulté à trouver les individus faisant l'objet de l'étude, nous avons choisi un échantillon non probabiliste de soixante (60) individus à partir de la liste que nous a proposée la Cadea, en plus de nos propres connaissances. Mais compte tenu des difficultés professionnelles et des techniques d'administration du questionnaire utilisées, quarante huit (48) individus ont effectivement participé à l'enquête. Pour un souci de représentativité, nous avons veillé à ce que les praticiens du suivi

évaluation exerçant dans l'agriculture, l'appui à micro entreprise, la construction des infrastructures et la santé soient représentés dans notre échantillon.

**Tableau 2 : Répartition de l'échantillon en fonction du poste occupé dans le projet et le secteur d'exécution**

Poste dans le projet	Secteur d'exécution du projet				TOTAL
	Agriculture	Appui à la micro entreprise	Infrastructures	santé	
Responsable du projet	6	6	6	6	24
Responsable du suivi évaluation dans le projet	6	6	6	6	24
TOTAL	12	12	12	12	48

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

#### *B- Formation des enquêteurs*

Cinq (5) enquêteurs ont été choisis parmi les étudiants en gestion de l'institut universitaire de technologie Fotso Victor de l'Université de Dschang suivant des critères qui répondaient aux besoins de notre étude.

Pour éviter l'obtention d'une information inexploitable, nous avons donné une formation aux enquêteurs. Cette formation couvrait la compréhension du questionnaire et le type d'informations attendues pour les besoins de l'étude.

#### *C- Administration du questionnaire et contrôle du questionnaire*

##### ➤ Administration du questionnaire

Pour faire face aux contraintes liées aux occupations professionnelles des répondants, le questionnaire a été administré par deux techniques :

- La première a consisté à une rencontre avec l'enquêté sur son lieu de travail, et ensuite soumettre ce dernier à l'enquête. L'application de cette technique nous a permis d'avoir la contribution d'une trentaine de répondants ;
- La seconde a été effectuée par l'utilisation d'internet grâce au courrier électronique. Cette technique qui a un taux de réponses trop faible nous a permis d'administrer seulement une dizaine de questionnaire.

##### ➤ Le contrôle du questionnaire

Chaque questionnaire rempli nous est parvenu entier, ce qui nous a permis de vérifier la régularité des réponses. Nous avons essayé de compléter les questionnaires incomplets en les retournant aux enquêtés pour complément d'information.

### 3.3.3 *Le traitement des données*

#### *A- Codification et dépouillement des données*

La grille de codification des questionnaires a été réalisée, ce qui nous a permis d'introduire les données dans l'ordinateur.

#### *B- Traitement des données*

Le traitement des données a été réalisé sur ordinateur grâce au logiciel SPSS.

#### *C- Analyse des données*

Les techniques d'analyse qui ont été utilisées dans cette étude se sont basées sur des tests d'association mesurés par la statistique du « khi deux ».

La méthodologie ainsi décrite nous a permis de mettre en exergue la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun, elle nous a également permis de vérifier les liens entre les variables identifiées, tout en intégrant tous les éléments nécessaires à la minimisation des risques de biais.

## CHAPITRE IV

### **La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun : résultats de l'étude**

Ce chapitre qui présente les résultats de notre étude, résulte d'une tentative de présentation de la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement dans un contexte camerounais.

Cet exercice trouve sa justification dans un essai de satisfaction des objectifs de l'étude ainsi que des considérations d'ordre méthodologiques. Dès lors, investir dans la recherche de l'information pour l'amélioration de la qualité du suivi évaluation des projets de développement au Cameroun apparaît comme un impératif. Ainsi donc, la manière de mettre en pratique le suivi évaluation dans ces projets, les méthodes et les outils utilisés pourraient expliquer la qualité des résultats.

Le présent chapitre est divisé en quatre sections. La première et la deuxième présentent les résultats obtenus à l'issue de l'analyse statistique des données, la troisième met en exergue les tests d'hypothèses et la quatrième les implications que ces résultats pourraient avoir sur le suivi évaluation en particulier et en management de projets en général.

#### 4.1 Présentation synthétique des résultats de la phase exploratoire

Les résultats de la phase exploratoire, proviennent principalement de l'exploitation des informations obtenues après les entretiens effectués auprès de quatre (04) personnes ressources, tous praticiens du suivi évaluation. Nous retenons de l'exploitation des guide d'entretien et de l'analyse des résultats que la Swot, la Marp et le Focus seraient les méthodes utilisées dans la mise en œuvre du suivi évaluation dans les projets d'intervention des interviewés mais, la compréhension de son utilité n'est pas la même d'un interviewé à l'autre. Il en est de même pour la majorité de questions posées, ce qui justifie la présence d'un grand nombre de questions ouvertes dans notre questionnaire.

#### 4.2 Présentation et analyse descriptive des résultats de la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun

L'analyse descriptive des résultats dans le suivi d'une part et l'évaluation d'autre part des projets de développement au Cameroun, concerne la compréhension de l'utilité du suivi et de l'évaluation, ainsi que le mécanisme de mise en œuvre et l'identification des méthodes et outils.



#### 4.2.1 Degré de compréhension de l'utilité du suivi

- Compréhension de l'utilité du suivi

Les répondants avaient trois choix à faire parmi les éléments identifiés pour répondre à la question. Comme nous pouvons le constater, le premier et le troisième énoncé ont obtenu des pourcentages supérieurs ou égaux à 39,6% démontrant ainsi que la majorité des répondants ont donné une définition du suivi correspondant à ces deux énoncés. En effet, 45,8% des répondants ont choisi le troisième énoncé, 39,6% le premier énoncé alors que seulement 14,6% des répondants ont choisi le deuxième énoncé.

**Tableau 3 : Compréhension de l'utilité du suivi par les répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Processus continu de collecte et d'analyse des données relatives aux indicateurs de performance qui vise à comparer le degré de succès des interventions pour le développement des partenariats ou des réformes politiques par rapports aux résultats escomptés	19	39,6
Fonction de gestion continu qui vise en premier lieu à fournir aux administrateurs et aux principales parties prenantes une rétroaction régulière et des indications précoces sur les progrès (ou l'absence de progrès) des projets en cours ou achevés	07	14,6
Collecte des informations quantitatives et qualitatives sur des indicateurs préétablis pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des programmes et leur impact. Il contribue aussi à la prise des décisions permettant d'exécuter efficacement les projets	22	45,8
Total	48	100

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Compréhension de l'utilité de l'évaluation

Les répondants avaient également trois choix à faire parmi les éléments identifiés pour répondre à la question. Le deuxième énoncé a obtenu un pourcentage de 47,9% démontrant ainsi que la majorité des répondants ont donné une réponse à la définition de l'évaluation correspondant cet énoncé. Parmi les autres répondants, 29,2% ont choisi le premier énoncé alors que les 22,9% restant ont choisi le troisième énoncé.

**Tableau 4 : Compréhension de l'utilité de l'évaluation par les répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Comporte généralement la collecte et l'analyse des données relatives au processus et aux résultats d'un projet	14	29,2
Opération limitée dans le temps qui vise à apprécier de manière systématique et objective la pertinence, la performance et le succès de projets de développement en cours ou achevés	23	47,9
Est entreprise de manière sélective pour répondre à des questions spécifiques qui guideront les décideurs/ou les gestionnaires de projets, et pour fournir des informations qui détermineront si les théories et hypothèses de départ utilisées dans l'élaboration du projet étaient valides, ce qui a donné ou n'a pas donné de résultats et pourquoi	11	22,9
Total	48	100

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Utilisation faite des rapports de suivi par les dirigeants

Les répondants avaient trois choix à faire parmi les variables identifiés pour répondre à la question. Dans ce cas, la majorité des répondants soit 58,3% a choisi le troisième énoncé alors que 25% des répondants ont choisi premier énoncé et les 16,7% des répondants restant ont choisi le second énoncé.

**Tableau 5 : Fréquence des répondants par rapport à l'utilisation faite des rapports de suivi par les dirigeants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Outil de management de projet et moyen de contrôle des faits sur le terrain, qui permet de s'assurer que les objectifs ne sont pas sacrifiés, ni négligés ou abandonnés en cours de route	12	25
S'assurer que le projet progresse bien vers ses objectifs	08	16,7
Faire des ajustements et correctifs nécessaires pendant l'exécution sans atteindre l'évaluation	28	58,3
Total	48	100

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Utilisation des rapports d'évaluation

Parmi les 48 répondants, seuls 46 ont répondu à cette question. Ils avaient le choix entre trois énoncés préalablement identifiés. L'analyse des réponses des répondants montre que 54,3% ont opté pour le premier énoncé, 30,4% ont choisi le second énoncé alors que les 15,2% restant ont choisi le troisième énoncé.

**Tableau 6 : Fréquence d'utilisation des rapports d'évaluation par les dirigeants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Mesurer l'impact ou les résultats généraux et a long terme d'un projet	25	54,3
Déterminer l'efficacité globale du projet	14	30,4
Réorienter les phases du projet en fonction des ressources disponibles	7	15,2
Total	46	100

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Les méthodes de suivi évaluation connues

Le tableau ci-dessous montre que parmi les personnes interrogées, 71,1% des répondants connaissent la Marp, 83,3% de répondants connaissent le Focus group, 75% des répondants connaissent la swot et 54,2% des répondants connaissent la Zopp.

**Tableau 7 : Les méthodes de suivi évaluation connues**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Marp	37	71,1
Focus group	40	83,3
Swot	27	75
zopp	13	54,2

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

➤ Analyse fine

Une analyse plus fine montre que la plus grande partie des personnes interrogées soit 30,4% connaissent à la fois la Marp, le Focus group, la Swot et la Zopp alors que 17,4% des répondants connaissent à la fois la Marp, le Focus group et la Swot et 15,2% des répondants connaissent la Marp, le Focus group et la Zopp.

Par contre 8,7% des personnes interrogées connaissent la Marp et la Zopp, 8,7% des répondants connaissent la Marp et le Focus group, alors que 10,9% des personnes interrogées connaissent le Focus group et la Swot.

**Tableau 8 : Méthodes de suivi évaluation connues**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Marp - Zopp	4	8,7
Marp-Focus group	4	8,7
Marp -Focus group - Zopp	7	15,2
Marp - Focus group - Swot	8	17,4
Marp – Focus group – Swot - Zopp	14	30,4
Focus group - Swot	5	10,9

Source: Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Importance du suivi évaluation dans un projet de développement

Sur les 48 personnes interrogées, 95,8% des répondants trouvent que le suivi évaluation est une opération très importante pour assurer un certain niveau de qualité au projet de développement alors que 4,2% des répondants trouvent que le suivi évaluation est important.

**Tableau 9 : Degré d'importance du suivi évaluation**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Très important	46	95,8
Important	2	4,2
Pas important	0	0
Total	48	100

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Justification du degré d'importance du suivi évaluation dans un projet de développement

Pour justifier l'importance que les personnes interrogées accordent au suivi évaluation dans un projet de développement, 40,5% des répondants pensent que le suivi évaluation permet de mesurer les résultats, de contrôler les actions et d'y apporter des ajustements correctifs alors que 14,3% des répondants pensent que le suivi évaluation permet tout simplement de contrôler les actions.

14,3% des autres répondants pensent que le suivi évaluation permet de contrôler les actions dans un projet et de les mesurer et 9,5% des répondants pensent que le suivi évaluation permet de mesurer les résultats. Les 2,4% restant pensent que le suivi évaluation permet de mesurer les résultats et apporter des ajustements correctifs au projet.

**Tableau 10 : Justification du degré d'importance du suivi évaluation dans un projet de développement**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Permet de contrôler les actions	6	14,3
Permet de mesurer les résultats	4	9,5
Permet d'apporter des ajustements correctifs au projet	8	19
Permet de contrôler les actions et de mesurer les résultats	6	14,3%
Permet de mesurer les résultats et apporter les ajustements correctifs au projet	1	2,4%
Permet de mesurer les résultats, de contrôler les actions et d'apporter les ajustements correctifs	17	40,5%
Total	42	100

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

#### 4.2.2 Mécanisme de mise en œuvre et identification des outils

##### A- Mécanisme de mise en œuvre du suivi et identification méthodes et des outils

- Mise en œuvre du suivi dans les projets de développement

Le suivi dans les projets d'intervention des répondants est mis en œuvre par plusieurs techniques. En effet, pour 33,3% des répondants le suivi est mis en œuvre dans leurs projets d'intervention par le contrôle de la qualité du déroulement et des réalisations et pour 27,1% des répondants, par le contrôle du déroulement. Par contre, pour 18,8% des répondants, la mise en œuvre du suivi s'effectue par le contrôle des réactions des bénéficiaires alors que pour 14,6%, il s'effectue par l'analyse du tableau de bord. Enfin, pour 6,3% des répondants, le suivi s'effectue par simple contrôle du déroulement.

**Tableau 11 : Mise en œuvre du suivi dans les projets d'intervention des répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Par le contrôle du déroulement	3	6,3
Par le contrôle des réalisations	13	27,1
Par le contrôle des réactions des bénéficiaires	9	18,8
Par l'analyse du tableau de bord	7	14,6
Par le contrôle de la qualité du déroulement et des réalisations	16	33,3
Total	48	100

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Fréquence de réalisation du suivi dans les projets d'intervention des répondants

Dans 64,6% de projets d'intervention des répondants, le suivi est journalier. Par contre dans 16,6% de projets, le suivi est mensuel alors que dans 10,4% de projets, il est hebdomadaire. Enfin dans 4,2% de projets le suivi est trimestriel alors que dans les 4,2% restant, le suivi est annuel.

**Tableau 12 : Fréquence de réalisation du suivi dans les projets d'intervention des répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Journalier	31	64,6
Hebdomadaire	5	10,4
Mensuelle	8	16,6
trimestrielle	2	4,2
Annuelle	2	4,2
Total	48	100

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Personnel ou personnes impliqués dans la réalisation du suivi

Le personnel ou les personnes impliqués dans la réalisation du suivi varient d'un projet à l'autre. Mais globalement on observe que dans 75% de projets, le suivi est mis en œuvre par l'équipe de suivi du projet alors que dans 10,4% de projets, les consultants externes sont associés à l'équipe de suivi et dans 8,3% de projets, les bénéficiaires sont associés à l'équipe de suivi. Enfin dans 6,3% de projets en plus de l'équipe de suivi, les consultants externes et les bénéficiaires sont associés à l'équipe de suivi du projet.

**Tableau 13 : Présentation du personnel ou des personnes impliqués dans le projet**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Equipe de suivi du projet	36	75
Equipe de suivi du projet et bénéficiaires	4	8,3
Equipe de suivi et consultants externes	5	10,4
Equipe de suivi, consultants externe et bénéficiaires	3	6,3
Total	48	100

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Méthodes de suivi connues par les répondants

Les méthodes de suivi connues varient en fonction des répondants. Pour 19,2% de répondants, la Marp est la méthode connue par contre pour 15,45% de répondants, c'est plutôt le Focus group qui est la méthode connue. 23,1% de répondants associent à la Marp et au Focus group la Swot alors que 19,2% de répondants associent plutôt la Zopp à la Marp et au Focus group. Enfin pour 11,5% de répondants

les méthodes de suivi connues sont la Marp et le Focus groupe alors que pour les 11,5% restant les méthodes de suivi connues sont la Marp, le Focus group, la Swot et la Zopp.

**Tableau 14 : Présentation des méthodes de suivi connues par les répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Marp	5	19,2
Focus group	4	15,4
Marp -Focus group - Swot	6	23,1
Marp – Focus group – zopp	5	19,2
Marp- Focus group	3	11,5
Marp- Focus group – Swot- Zopp	3	11,5
Total	48	100

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Utilisation de ces méthodes dans le travail des répondants

La majorité des répondants c'est-à-dire 68,8% utilisent ces méthodes dans leur travail. Par contre 20,8% des répondants utilisent certainement ces méthodes alors 10,4% des répondants ne les utilisent pas suffisamment.

**Tableau 15 Utilisation des méthodes de suivi connues par les répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Oui	33	68,8
Oui, certainement	10	20,8
Non, pas suffisamment	5	10,4
Total	48	100

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Outils de suivi connus par les répondants

La majorité des répondants c'est-à-dire 79,2% connaissent le cadre logique à priori et 6,3% seulement connaissent le tableau de bord. Par contre 97,9% connaissent les indicateurs qualitatifs et quantitatifs et 25% le cadre logique à postérieur.

**Tableau 16 : Présentation des outils de suivi connus par les répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Cadre logique à priori	38	79,2
Cadre logique à posteriori	12	25
Indicateurs quantitatifs	47	97,9
Indicateurs qualitatifs	47	97,9
Tableau de bord	3	6,3

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Présentation détaillée des outils de suivi connus par les répondants

Une analyse fine des outils de suivi connus par les répondants montre que 56,1% connaissent le cadre logique à priori, les indicateurs qualitatifs et quantitatifs alors que 25% des répondants connaissent seulement les indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Par contre, 12,5% des répondants connaissent le cadre logique à priori, le cadre logique à postérieur, les indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Enfin, 4,2% des répondants connaissent le cadre logique à priori, le cadre logique à postérieur, les indicateurs qualitatifs, quantitatifs et le tableau de bord alors que les 4,2% restants ne connaissent que le cadre logique à priori et le cadre logique à postérieur.

**Tableau 17 : Présentation détaillée des outils de suivi connu par les répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Cadre logique à priori, cadre logique à postérieur, indicateur qualitatif, indicateur quantitatif	6	12,5
Cadre logique à priori, cadre logique à postérieur, indicateur qualitatif, indicateur quantitatif, tableau de bord	2	4,2
Cadre logique à priori, cadre logique a postérieur	2	4,2
Cadre logique à priori, indicateur qualitatif, indicateur quantitatif	26	56,1
Indicateur qualitatif, indicateur quantitatif	12	25
Total	48	100

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Utilisation de ces méthodes dans le suivi des projets d'intervention des répondants

Le tableau ci-dessous montre que la majorité des répondants c'est-à-dire 91,7% utilisent ces outils dans les projets dans lesquels ils interviennent alors 8,3% seulement des répondants les utilisent certainement.



**Tableau 18 : Présentation de l'utilisation de ces outils et méthodes par les répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Oui	44	91,7
Oui, certainement	4	8,3
Non, pas suffisamment	0	0
Non pas du tout	0	0
Total	48	100

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

*B- Mécanisme de mise en œuvre de l'évaluation et identification des méthodes et outils*

- Types d'évaluations pratiqués dans les projets d'intervention des répondants

Plusieurs types d'évaluation sont pratiqués dans les projets de développement au Cameroun. En effet, le tableau ci-dessous montre que 33,3% des répondants pratiquent l'évaluation ex ante, l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale et l'évaluation ex post alors que 16,7 % des répondants pratiquent l'évaluation ex ante, l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale et l'auto évaluation. Par contre 16,7% des répondants pratiquent l'évaluation à mi-parcours et l'auto évaluation alors que 8,3% des répondants pratiquent l'évaluation ex ante et l'évaluation à mi-parcours. Enfin, 6,3% des répondants pratiquent l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale, 6,3% des répondants pratiquent l'évaluation ex ante et l'auto évaluation, 4,2% des répondants pratiquent l'évaluation à mi-parcours et 4,2% l'évaluation finale.

**Tableau 19 : Présentation des types d'évaluations pratiqués dans les projets d'intervention des répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Evaluation ex ante, évaluation à mi-parcours, évaluation finale, auto évaluation,	8	16,7
Evaluation ex ante, évaluation à mi-parcours, évaluation finale, évaluation ex post	16	33,3
Evaluation ex ante, évaluation à mi-parcours, évaluation finale	2	4,2
Évaluation à mi-parcours, auto évaluation	8	16,7
Evaluation ex ante, auto évaluation	3	6,3
Évaluation à mi-parcours, évaluation finale	2	4,2
Evaluation ex ante, évaluation à mi-parcours	4	8,3
Évaluation à mi-parcours, évaluation finale	3	6,3
Evaluation finale	2	4,2
Total	48	100

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Fréquence de réalisation de l'évaluation dans les projets d'intervention des répondants

L'analyse du tableau ci-dessous montre que dans 64,6% de projets, l'évaluation est très souvent réalisée. Par contre dans 12,5% de projets, elle est souvent réalisée et dans 14,6% de projets, elle est parfois réalisée alors que dans 8,3% de projets, elle n'est jamais réalisée.

**Tableau 20 : Fréquence de réalisation de l'évaluation dans les projets d'intervention des répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Très souvent	31	64,6
Souvent	6	12,5
Parfois	7	14,6
Jamais	4	8,3
Total	48	100

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Etapes d'une évaluation

Les étapes de l'évaluation varient d'un projet de développement à l'autre. En effet, pour 47,8% des répondants, les étapes de l'évaluation comprennent l'élaboration des Tdr, le choix des méthodes, l'élaboration des outils et la collecte des données alors que pour 26,1% des répondants, ces étapes comprennent la définition des indicateurs, la préparation de l'événement, et l'identification des acteurs. Par contre, pour 15,2% des répondants, les étapes de l'évaluation comprennent la préparation des invitations et la descente sur le terrain alors que pour 6,5% des répondants, ces étapes sont constituées par la planification, l'élaboration des outils et la descente sur le terrain.

**Tableau 21 : Présentation des étapes de l'évaluation selon les répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Tdr-choix des méthodes - élaboration des outils-collecte des données	22	47,8
Définition des indicateurs - préparation de l'événement - identification des acteurs	12	26,1
Préparation des invitations-descente sur le terrain	7	15,2
Préparation des documents - discussion avec les acteurs	2	4,3
Planification- élaboration des outils - discussion avec les acteurs	3	6,5
Total	48	100

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Difficultés rencontrées au moment de la mise en œuvre du suivi évaluation

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du suivi évaluation des projets de développement au Cameroun sont variées. En effet, l'analyse du tableau ci-dessous montre que pour 46,7% des

répondants, l'absence des statistiques fiables et du cadre logique dans le projet, la mauvaise définition des indicateurs sont à l'origine des principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des projets de développement alors que pour 22,2% de répondants, le principal problème est l'indisponibilité des bénéficiaires. Par contre, pour 13,3% des répondants, la principale difficulté rencontrée reste la méfiance de l'équipe de gestion du projet alors que pour 8,9% la réticence des partenaires est la difficulté majeure.

**Tableau 22 : Présentation des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de l'évaluation**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Absence des statistiques fiables, absence du cadre logique, mauvaise définition des indicateurs	21	46,7
Indisponibilité des bénéficiaires	10	22,2
Mauvaise gestion du temps, inadéquation entre les ressources disponibles et le travail à faire	3	6,7
Manque de formation des agents de l'équipe d'évaluation	1	2,2
Réticence des partenaires	4	8,9
Méfiance de l'équipe de gestion du projet	6	13,3
Total	48	100

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Outils d'évaluation utilisés dans les projets d'intervention des répondants

Pour ce qui est des outils utilisées pour l'évaluation, 56,1% des répondants utilisent le cadre logique et le tableau de bord alors que 22% des répondants utilisent plutôt le questionnaire et le guide d'entretien. Par contre, 17% des répondants utilisent les fiches de collecte de données alors que 4,9% des répondants n'utilisent que le tableau de bord comme outils dans leurs projets d'intervention.

**23 : Présentation des outils d'évaluations utilisées dans les projets d'intervention des répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Fiche de collecte des données, matrice des tendances	7	17,1
Questionnaire, guide d'entretien	9	22
Cadre logique, tableau de bord	23	56,1
tableau de bord	2	4,9
Total	41	100

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Fréquence d'utilisation de ces outils d'évaluation

En ce qui concerne la fréquence d'utilisation de ces outils et pour 31,3% des répondants, ces outils sont très souvent utilisés alors que pour 50% des répondants ces outils sont souvent utilisés. Par contre pour 18,8% des répondants, ces outils sont parfois utilisés.

**Tableau 24 : Présentation de la fréquence d'utilisation des outils d'évaluation**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Très souvent	15	31,3
Souvent	24	50
Parfois	9	18,8
Total	48	100

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Méthodes de suivi utilisées dans la mise en œuvre des projets d'intervention des répondants

Pour 29,5% des répondants, la Marp est la méthode la plus utilisée alors que pour 10% des répondants, la Marp, le Focus group et la Swot sont les méthodes les plus utilisées dans la mise en œuvre des projets de développement. Par contre pour 10% des autres répondants le Focus group et la Swot sont les méthodes plus utilisées alors que pour 9,1% des répondants, la Marp, le Focus group et la zopp sont les méthodes utilisées lors de l'évaluation. Enfin pour 8,3% de répondants, le Focus group est la méthode la plus utilisée alors que pour 6,8% des répondants, la Marp et le Focus group sont les méthodes utilisées dans la mise en œuvre de l'évaluation des projets de développement.

**Tableau 25 : Présentation des méthodes d'évaluations utilisées dans la mise en œuvre des projets d'intervention des répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Marp	13	29,5
Focus group	4	8,3
Marp, Focus group	3	6,8
Focus group, Swot	10	22,7
Marp, Focus group, Swot	10	22,7
Marp, Focus group, Zopp	4	9,1
Total	44	100

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

- Fréquence d'utilisation des méthodes d'évaluation dans la mise en œuvre des projets d'intervention des répondants

Le tableau ci-dessous montre que pour 63% des répondants, ces méthodes sont souvent utilisées dans la mise en œuvre de l'évaluation des projets alors que pour 19,6% des répondants, ces méthodes sont très souvent utilisées. Par contre pour 17,4% des répondants, ces méthodes sont parfois utilisées.

**Tableau 26 : Présentation de la fréquence d'utilisation des méthodes d'évaluation mises en œuvre dans les projets d'intervention des répondants**

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Très souvent	9	19,6
Souvent	29	63
Parfois	8	17,4
Total	46	100

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

### 4.3 Tests d'hypothèses

L'analyse bi variée a pour objectif de s'intéresser aux relations qui peuvent exister entre les variables prises deux à deux (Perrien et al, 1984). Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisés la statistique du khi deux pour tester les hypothèses ceci après la réalisation des tableaux de contingence entre les variables à tester.

#### 4.3.1 La compréhension de l'utilité du suivi évaluation dans un projet de développement au Cameroun

##### Hypothèse 1 : Vérification

Nous avons émis une hypothèse pour montrer la relation entre l'importance accordée au suivi évaluation dans sa mise en œuvre et la compréhension de son utilité pour le projet de développement. Cette hypothèse a été analysée par la tabulation croisée et testée par la statistique du khi deux avec un seuil critique de 0,05 (soit un niveau de confiance de 95%).

Malheureusement, cette hypothèse n'a pas pu être vérifiée aussi bien pour le suivi que pour l'évaluation. En effet pour le suivi, 3 cellules (50%) avaient des fréquences absolues inférieures à 5 et pour l'évaluation, 3 cellules (50%) des avaient également des fréquences absolues inférieures à 5.

**Tableau 27 : Compréhension de l'utilité du suivi \* importance du suivi évaluation dans les projets de développement**

Compréhension de l'utilité du suivi	Importance du suivi évaluation dans les projets de développement		Total
	Très important	Important	
Processus continu de collecte de et d'analyse des données relatives aux indicateurs de performance qui vise à comparer le degré de succès des interventions pour le développement des partenariats ou des réformes politiques par rapports aux résultats escomptes	19 39,6%	0	19 39,6%
Fonction de gestion continu qui vise en premier lieu à fournir aux administrateurs et aux principales parties prenantes une rétroaction régulière et des indications précoces sur les progrès (ou l'absence de progrès) des projets en cours ou achevés	7 14,6%	0	7 14,6%
Collecte des informations quantitatives et qualitatives sur des indicateurs préétablis pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des programmes et leur impact. Il contribue aussi à la prise des décisions permettant d'exécuter efficacement les projets	20 41,6%	2 4,2%	22 45,8%
Total	46 95,8%	2 4,2%	48 100%

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

**Tableau 28 : Compréhension de l'utilité de l'évaluation \* importance du suivi évaluation dans les projets de développement**

Compréhension l'utilité de l'évaluation	Importance du suivi évaluation dans les projets de développement		Total
	Très important	Important	
Comporte généralement la collecte et l'analyse des données relatives au processus et aux résultats d'un projet	12 25%	2 4,2%	14 29,2%
Opération limitée dans le temps qui vise à apprécier de manière systématique et objective la pertinence, la performance et le succès de projets de développement en cours ou achevés	23 47,9%	0	23 47,9%
Est entreprise de manière sélective pour répondre à des questions spécifiques qui guideront les décideurs/ou les gestionnaires de projets, et pour fournir des informations qui détermineront si les théories et hypothèses de départ utilisées dans l'élaboration du projet étaient valides, ce qui a donné ou n'a pas donné de résultats et pourquoi	11 22,9%	0	11 22,9%
Total	46 95,8%	2 4,2%	48 100%

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

## Hypothèse 2 : Vérification

Cette hypothèse a été émise pour montrer la relation qui pourrait exister entre la compréhension de l'intérêt du suivi évaluation et l'utilisation qui est faite des rapports de suivi évaluation dans le management des projets. Cette hypothèse a été analysée par tabulation croisée et testée par la statistique du khi deux avec pour seuil critique 0,05 (soit un niveau de confiance de 95%).

Malheureusement, cette hypothèse n'a pas pu être vérifiée. En effet dans le cas du suivi, 6 cellules (66,7%) avaient des fréquences absolues inférieures à 5. La même opération effectuée dans le cas de l'évaluation où 5 cellules (55,6%) avaient des fréquences absolues inférieures à 5, a conduit aux mêmes résultats.

**Tableau 29: Utilisation des rapports de suivi \* compréhension de l'utilité du suivi**

Compréhension de l'utilité du suivi	Utilisation faite des rapports de suivi par les dirigeants de projets de développement			Total
	Outil de management de projets et moyens de contrôle des faits sur le terrain	S'assurer que le projet progresse bien vers ses objectifs	Faire des ajustements correctifs nécessaires pendant l'exécution sans attendre l'évaluation	
Processus continu de collecte de et d'analyse des données relatives aux indicateurs de performance qui vise à comparer le degré de succès des interventions pour le développement des partenariats ou des réformes politiques par rapports aux résultats escomptes	6 12,5%	2 4,2%	11 22,9%	19 39,6%
Fonction de gestion continu qui vise en premier lieu à fournir aux administrateurs et aux principales parties prenantes une rétroaction régulière et des indications précoces sur les progrès (ou l'absence de progrès) des projets en cours ou achevés		2 4,2%	5 10,4%	7 14,6%
Collecte des informations quantitatives et qualitatives sur des indicateurs préétablis pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des programmes et leur impact. Il contribue aussi à la prise des décisions permettant d'exécuter efficacement les projets	6 12,5%	4 8,3%	12 25%	22 45,8%
<b>Total</b>	12 25%	8 16,7%	28 58,3%	48 100%

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008



**Tableau 30: Utilisation faite des rapports de suivi \* compréhension de l'utilité de l'évaluation**

Compréhension de l'utilité de l'évaluation	Utilisation faite des rapports d'évaluation par les dirigeants de projets de développement			Total
	Mesurer l'impact ou les résultats généraux a long terme	Déterminer l'efficacité globale du projet	Réorienter les phases du projet en fonction des ressources	
Comporte généralement la collecte et l'analyse des données relatives au processus et aux résultats d'un projet	8 17,4%	2 4,3%	2 4,3%	12 26%
Opération limitée dans le temps qui vise à apprécier de manière systématique et objective la pertinence, la performance et le succès de projets de développement en cours ou achevés	9 19,6%	10 21,7%	4 8,7%	23 50%
Est entreprise de manière sélective pour répondre à des questions spécifiques qui guideront les décideurs/ou les gestionnaires de projets, et pour fournir des informations qui détermineront si les théories et hypothèses de départ utilisées dans l'élaboration du projet étaient valides, ce qui a donné ou n'a pas donné de résultats et pourquoi	8 17,4%	2 4,3%	1 2,3%	11 24%
Total	25 54,3	14 30,4	7 15,3	46 100%

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

#### 4.3.2 Les mécanismes de mise en œuvre et l'identification des outils

##### Hypothèse 3 : Vérification

Cette hypothèse a été émise pour vérifier la relation entre l'utilisation faite des rapports de suivi évaluation par les managers de projets de développement et la fréquence de réalisation. Elle a été analysée par tabulation croisée et testée par de la statistique du khi deux avec pour seuil critique 0,05 (soit un niveau de confiance de 95%).

Malheureusement, cette hypothèse n'a pas pu être vérifiée. En effet pour le suivi, 9 cellules 75% avaient des fréquences absolues inférieures à 5. La même opération menée dans le cas de l'évaluation a montré que 10 cellules (83,3%) avaient des fréquences absolues inférieures à 5.

**Tableau 31: Utilisation des rapports de suivi \* fréquence de réalisation**

Utilisation faite des rapports de suivi	Fréquence de réalisation du suivi				Total
	journalière	hebdomadaire	mensuelle	trimestrielle	
Outil de management de projet et moyen de contrôle des faits sur le terrain, qui permet de s'assurer que les objectifs ne sont pas sacrifiés, ni négligés ou abandonnés en cours de route	8 17,7%	2 4,3%	2 4,3%		12 26,1%
S'assurer que le projet progresse bien vers ses objectifs	4 8,7%		2 4,3%	2 4,3%	8 17,4%
Faire des ajustements et correctifs nécessaires pendant l'exécution sans atteindre l'évaluation	19 41,3%	3 6,5%	4 8,7%		26 56,5%
Total	31 67,4%	5 10,9%	8 17,4%	2 4,3%	46 100%

Source : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

**Tableau 32: Utilisation des rapports d'évaluation \* fréquence de réalisation de l'évaluation**

Utilisation faite de rapports d'évaluation	Fréquence de réalisation de l'évaluation				Total
	Très souvent	Souvent	Parfois	Jamais	
Mesurer l'impact ou les résultats généraux et à long terme d'un projet	14 30,4%	2 4,3%	5 10,9%	4 8,7%	25 54,3%
Déterminer l'efficacité globale du projet	14 30,4%				14 30,4%
Réorienter les phases du projet en fonction des ressources disponibles	3 6,5%	4 8,7%			7 15,2%
Total	64,7%	13%	10,9%	8,7%	100%

Sources : Données terrains recueillies au Cameroun de juin à août 2008

#### 4.4 Synthèse des résultats

Ces résultats montrent que pour les répondants, le suivi évaluation est important. Même s'ils divergent sur les raisons, il n'en reste pas moins que ces raisons ont un point commun qui s'appuie sur la mesure et le contrôle des résultats.

En ce qui concerne la compréhension de l'utilité du suivi, les répondants ont des points de vue différents. En effet une majorité absolue n'a pas pu se dégager par rapport à cet énoncé. Pour l'évaluation, on note une nette supériorité de répondants (47,9%) qui pensent que l'évaluation est une opération limitée dans le temps, qui vise à apprécier de manière systématique et objective la pertinence, la performance et le succès des projets de développement en cours ou achevés.

Pour ce qui est de l'utilisation des rapports de suivi, les répondants sont aussi partagés mais, on dégage quand même une majorité de répondants (58,3%) qui pensent que les rapports de suivi d'un projet de développement servent à faire des ajustements correctifs nécessaires pendant l'exécution sans atteindre l'évaluation.

Plusieurs méthodes et outils contribuent à la mise en œuvre du suivi évaluation au Cameroun. La Marp, le Focus group, la Swot et la zopp sont les méthodes les plus utilisées. En effet, pour le suivi, 84,5% des répondants utilisent la Marp alors que 96,1% des répondants utilisent le focus group d'autre part pour l'évaluation, 68,1% des répondants utilisent la Marp alors que 69,8% des répondants utilisent le focus group. Par contre, les évaluations sont très souvent pratiquées dans la majorité (64,9%) de projets de développement au Cameroun mais, l'évaluation finale est la plus pratiquée. Cependant dans 8.3% de projets, l'évaluation n'est jamais pratiquée.

Les répondants ont également des positions divergentes en ce qui concerne les étapes de l'évaluation. Cependant, on observe quand même une majorité de 47,8% pour qui, les étapes de l'évaluation se résument en l'établissement des Tdr, le choix des méthodes, l'élaboration des outils et la collecte des données. Pour le grand nombre (46.7%), l'absence des statistiques fiables, du cadre logique au sein des projets, la mauvaise définition des indicateurs, la méfiance de l'équipe de gestion du projet sont les principales difficultés que rencontrent les praticiens du suivi évaluation au Cameroun.

#### 4.5 Implications dans le management de projets

Les résultats de cette étude revêtent une double implication qui peut être envisagée aussi bien sur le plan du management des projets de développement que sur celui du suivi l'évaluation.

##### 4.5.1 *Sur le plan du management de projets de développement*

Cette étude montre l'importance que le suivi évaluation a, en tant que outil efficace de soutien à la conduite de projets. Il s'agit d'une « lanterne » qui doit éclairer le gestionnaire de projets avant, pendant et après la mise en œuvre du projet de développement.

Le présent mémoire montre clairement que le suivi évaluation est indispensable pour la réussite d'un projet. En effet, la revue bibliographique que nous avons parcourue nous a permis de mettre en exergue cette réalité et construire le modèle théorique dans le deuxième chapitre de cette étude. Cela est d'ailleurs appuyé par les résultats de l'étude qui montre que pour 95,8% des répondants, le suivi évaluation est très important pour la conduite d'un projet de développement alors qu'il est important

pour les 4,2% restant. Cependant étant une science, le suivi évaluation possède ses méthodes, ses normes, une éthique et une déontologie qu'il faut absolument respecter pour obtenir le niveau de qualité nécessaire afin qu'il puisse valablement jouer son rôle.

Malheureusement, les trois hypothèses qui avaient été émises pour tester le modèle que nous avons élaboré pour mieux expliquer la réalité que nous voulions décrire n'ont pas pu être vérifiées peut-être à cause de la faiblesse de la taille de l'échantillon. En effet, les tableaux de contingence issus du croisement des variables provenant des hypothèses à tester avaient des cellules qui contenaient des fréquences absolues inférieures à 5.

#### *4.5.2 Sur le plan de la théorie du suivi évaluation*

Les résultats de cette étude nous permettent de constater que de la théorie du suivi évaluation n'est pas encore bien maîtrisée dans l'environnement camerounais. Cela est très bien expliqué par les pratiques que l'on observe sur le terrain et que cette étude fait ressortir.

##### *A- Au niveau de la compréhension de l'utilité de l'intérêt du suivi évaluation dans les projets de développement*

Pour ce qui est de la compréhension de l'utilité du suivi évaluation dans la conduite d'un projet de développement, 45,8% seulement des répondants trouvent que le suivi est un processus continu de collecte de et d'analyse des données relatives aux indicateurs de performance qui vise à comparer le degré de succès des interventions pour le développement des partenariats ou des réformes politiques par rapports aux résultats escomptés. Par contre, au niveau de l'évaluation, 47,9% des répondants pensent qu'il s'agit d'une opération limitée dans le temps qui vise à apprécier de manière systématique et objective la pertinence, la performance et le succès des projets de développement en cours ou achevés. De plus, pour justifier son importance 40,5% des répondants pensent que le suivi évaluation permet de mesurer les résultats, de contrôler les actions et d'y apporter des ajustements correctifs. Ces chiffres montrent bien que la compréhension de l'utilité du suivi évaluation varie d'un groupe de répondants à un autre mais, son effet sur les résultats obtenus à la fin du processus de mise en œuvre n'a pas pu être vérifié.

##### *B- Au niveau des mécanismes de mise en œuvre du suivi*

En ce qui concerne les mécanismes de mise en œuvre du suivi, les implications sont multiples. En effet, elles démontent que le processus de mise en œuvre du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun est un ensemble d'éléments indissociables les uns les autres. Elles nous permettent également de nous apercevoir que cette mise en œuvre varie d'un groupe de répondants à l'autre. Cependant, dans cette étude, cinq modalités qui traduisent comment le suivi est mis en œuvre ont été identifiés mais, aucune ne fait ressortir un processus de mise en œuvre cohérent du suivi évaluation tel que recommandé par le modèle théorique. Il s'agit dans plusieurs cas, des fragments de processus qui ne reflètent en rien la réalité et l'importance que revêt le suivi dans un projet de

développement. Ces observations peuvent également être effectuées au niveau des outils et des méthodes utilisées, de la fréquence de réalisation et du personnel ou des personnes impliquées.

*C- Au niveau des mécanismes de mise en œuvre de l'évaluation*

En se basant sur l'analyse des données obtenues, les observations effectuées nous permettent d'envisager des implications à plusieurs niveaux. En effet les hypothèses émises pour expliquer cette réalité n'ont pas pu être vérifiées. Nous avons pu identifier les méthodes, les outils, les étapes de mise en œuvre ainsi que les difficultés rencontrées dans l'évaluation des projets de développement au Cameroun. Une comparaison des résultats obtenus avec l'approche théorique de l'évaluation montre que la pratique de l'évaluation au Cameroun correspond très peu à la méthodologie de mise en œuvre telle que décrite dans notre chapitre deux.

#### 4.6 Recommandations

Compte tenu des résultats obtenus dans ce travail de recherche, les promoteurs qui veulent lancer dans la réalisation des projets de développement au Cameroun doivent s'assurer des compétences du personnel impliqué dans le système de gestion en général et du suivi évaluation en particulier. Une fois ce préalable établi et pour répondre aux besoins du projet, ces compétences doivent être renforcées par des formations adaptées, impliquant aussi bien le gestionnaire du projet que l'équipe chargée du suivi évaluation. Ces formations devront être orientées surtout vers la compréhension de l'utilité du suivi évaluation, les mécanismes de mise en œuvre et l'utilisation des résultats dans la prise de décision.

Au niveau des évaluations à mi-parcours, finale et ex post, il faudra de plus en plus associer des consultants externes qui peuvent apporter un point de vue neutre susceptible d'améliorer les résultats obtenus à l'issue de l'opération de mise en œuvre du suivi évaluation.

Pour optimiser les résultats globaux du projet à court, moyen et long terme par la réalisation d'un suivi évaluation performant, les concepteurs du projet pourront également prévoir un appui au développement des compétences des managers par le coaching.

A l'issue de ce chapitre, les résultats obtenus, donne une description claire de la pratique du suivi évaluation au Cameroun, ainsi compréhension de son utilité par les managers de projet et les responsables chargés de la mise en œuvre. Cependant il est possible que cette étude ait eu des insuffisances d'ordre méthodologique malgré les précautions prises pour minimiser les risques d'erreurs. Il n'est pas exclu que certains biais aient pu se glisser tout au long de la réalisation de l'étude d'abord par les diverses déformations dues à la non assistance des répondants pour lesquels le questionnaire avait été administré à travers internet, ensuite par l'interprétation donnée aux questions par chacun des répondants. De plus le dépouillement d'un grand nombre de questions ouvertes présentes dans le questionnaire a peut-être contribuer à augmenter les biais et rendre impossible la vérification des hypothèses.

Outre ces remarques, ce chapitre nous a permis de mettre en exergue la manière dont le suivi évaluation est pratiqué dans les projets de développement au Cameroun.

Par la connaissance des types de suivi évaluation, des méthodes et des outils mis en œuvre, le personnel impliqué, cette étude apporte les éléments nécessaires à un début de formalisation de la pratique du suivi évaluation dans un contexte camerounais et montre le chemin pour une tentative d'optimisation de la qualité des résultats.

## Conclusion

Les résultats obtenus dans cette étude nous ont permis de mettre en exergue la pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun, les méthodes et les outils utilisés ainsi que les fréquences de réalisation et les personnes impliquées. Les trois hypothèses émises pour expliquer et comprendre pourquoi le suivi évaluation tel qu'il est pratiqué dans le contexte camerounais ne donne pas les résultats attendus n'ont pas pue être vérifiées.

Ces résultats bien que décevant à priori trouvent leurs explications dans des limites d'ordre méthodologiques et conceptuelles.

Les limites liées à la méthodologie portent à la fois sur l'instrument de mesure utilisé, le traitement des données effectué, la taille et le choix de l'échantillon. En effet, dans le questionnaire soumis aux répondants, les variables d'intérêt principal étaient mesuré par une échelle de mesure nominale, elle ne tenait pas compte de la variation du comportement des répondants. De plus, le critère de segmentation qui était basé sur le choix des répondant en fonction de leur domaine d'activité n'a pas été pris en compte dans l'analyse des données, ils auraient peut être apporté des informations intéressantes pour comprendre la pratique du suivi évaluation au Cameroun. Ces critères auraient même pu être étendus à la formation de base des responsables de projets et des gestionnaires chargés du suivi évaluation.

En outre, le mode d'administration du questionnaire par internet, avec son faible taux de remonté n'a pas été un élément favorable à la réduction des biais. Par contre, le grand nombre de questions ouvertes a certes permis d'obtenir le point de vu du plus grand nombre, sans une restriction des réponses mais a rendu très difficile le dépouillement. Il s'agit là des manquements indéniables qui auraient pu changer les résultats.

Finalement, le choix de l'échantillon était loin d'être parfait non pas parce qu'il était non probabiliste, mais plutôt parce que sa composition n'était pas très homogène malgré les efforts réalisés dans ce sens. Par conséquent, l'élaboration d'un échantillon représentatif aurait pu avoir une influence sur le résultat des hypothèses.

En ce qui concerne les limites de l'étude, nous nous devons de dire que plusieurs variables ont été omises notamment celles relatives à la formation de base des répondants ainsi que les informations sur les autres intervenants à savoir : les bénéficiaires, les consultants externes, l'Etat et les bailleurs de fonds.

Compte tenu de la rareté d'études visant à optimiser l'effet de la pratique du suivi évaluation au Cameroun afin qu'elle cesse d'être un effet de mode pour s'impliquer véritablement dans le processus de développement par un appui pertinent, efficace et efficient au management de projet, on ne peut qualifier cette étude que d'exploratoire. Le manque de résultats probants induit automatiquement des recherches futures intéressantes qui pourront s'appuyer sur cette étude. Celles-ci devraient en premier lieu remédier aux limites que nous avons évoquées plus haut. Nous pensons qu'elles devraient être orientées vers la recherche des éléments pertinents susceptibles d'influencer favorablement le suivi

évaluation dans les projets de développement, sur lequel les managers de projets devront s'appuyer pour améliorer la qualité des résultats, ainsi que les effets à court, moyen et long terme.



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Afitep., *Management de projets principes et pratique*. AFNOR. 1998. 278 pages.
- Beaudeau E., Douxchamps F., De Crombrughe G., *Cheminevements d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation*. L'Harmatan. Paris 1992. 203 pages.
- Bergeron G., *Evaluation de projets*. Notes de cours. Université Senghor. Octobre 2008
- Bridier., Michailof., *Guide pratique d'analyse de projets*. Economica. 1987.
- Casley D.J., Kumar K., *Suivi et évaluation des projets agricoles*. Economica. Banque mondiale. 1987. 165 pages.
- Cerne A., Michael M., *La dimension humaine dans les projets de développement : les variables sociologiques et culturelles*. Karthala, Banque internationale pour la reconstruction et le Développement / Banque mondiale. Paris. 1998. 586 pages.
- COTA HHC/CA., *Fiche Planification de Projet par Objectifs*. Etude GCP 2003-2006  
[http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche3\\_GCP\\_PIPO.pdf](http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche3_GCP_PIPO.pdf) consulte en janvier 2009
- De Amarin A., Cavalier B., Fabre-Baudry M.F., *Guide de l'évaluation*. DGCID. Paris. 2004. 63 pages.
- Declerk., Débourse., *Le management stratégique : contrôle de l'irréversibilité*. Edition ESC. Lille. 1987.
- Descroix S., Leloup C., *Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le sud : un guide pour les ONG du nord*. COTA. Bruxelles. 2002. 82 pages.
- Djuatio E., *Management des projets : Techniques d'évaluation, analyse, choix et planification*. Editions INNOVAL. Collection l'esprit économique. L'Harmatan. Série cours principaux. 2004.
- Dufumier M., *Les projets de développement agricole. Manuel d'expertise*. Collection Economie et Développement. Karthala. 2008. 354 pages.
- Fofana I., *Planification et contrôle opérationnel de projets*. Notes de cours. Université Senghor. Novembre 2009
- Genest B.A., Nguyen T.H., *Principes et techniques de la gestion de projets*. Les éditions SIGMA DELTA. 3<sup>e</sup> édition. Quebec 2002. 448 pages.
- Groupe Urd., *Etude global sur les mécanismes de consultation et de participation des bénéficiaires et des populations affectées dans la programmation, la gestion, le suivi et l'évaluation de l'action humanitaire*. 2002. [www.globalstudyparticipation.org](http://www.globalstudyparticipation.org) consulté en octobre 2008
- Gueneau MC., Beaudoux E., *L'évaluation, un outil au service de l'action*. IRAM. F3E. Paris 1996.
- Horton D., et Coll., *L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel : Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier*. ISNAR / CRDI/ CTA. 2004. 204 pages.

[http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche\\_1A\\_GCP\\_SWOT.pdf](http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche_1A_GCP_SWOT.pdf) . Consulté en juin 2008

Ifad., *Guide pratique de suivi évaluation des projets de développement rural : pour une gestion orientée vers l'impact*. 2003. [www.ifad.org/evaluation/guide\\_f/index.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/index.htm) - 29k consulté en octobre 2008

Imfeld J., Kalt P., *Manuel de l'auto-évaluation : cahier thématique d'auto évaluation, cahier de suggestion méthodologique pour l'auto-évaluation*. DDC. Berne. Suisse. 46 pages.

Le Bissonais J., *Management de proje de A à Z*. collection ouvrage. AFNOR. Juillet 2003. 320 pages.

Maders H.P., Clet E., *Pratiquer la conduite de projet*. Editions de l'organisation.2005. 243 pages.

Mardes HP., Cet H., *Comment manager un projet*. Editions l'organisation. Paris 2003. 138 Pages.

Marisol E., et Coll., *L'évaluation et le suivi participatif : Apprendre du changement*. Karthala / CRDI. 2004. 204 pages.

Muller J.L., Joly M., *De la gestion de projet au management par projet*. Collection ouvrage. AFNOR. Octobre 2002.

Neu D., *Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets : faciliter la mise en débat et se référer aux objectifs initiaux à chaque étape d'un projet*. <http://www.gret.org/ressource/pdf> consulté en juin 2008

Neu D., *Evaluer : apprécié la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations*.2001. <http://www.gret.org/ressource/pdf> consulté en juin 2008

Oger B., *Comptabilité et contrôle de gestion*. Notes de cours. Université Senghor. Février 2009

Pnud et Fem., *Dossier d'information sur le suivi évaluation*. <http://undp.org/sgp/index.htm> consulté en septembre 2008

Banque mondiale., *Séminaire de formation en suivi en suivi évaluation*. Niger. 2002. <http://www.pnud.ne/rense/auto%20formation.htm> consulté en novembre 2008

Tenenhaus M., *Statistiques, Méthodes pour décrire, expliquer et prévoir*. Dunod. Paris 2007. 679 pages

Théoret Y., *Gerer son projet en science humaine au quotidien*. Presse de l'Université du Québec, 2004. 132 pages.

Vallet G., *Techniques de planification de projets*. Collection Dunod entreprise. Dunod. Paris. 299 pages.

Vallet G., *Techniques de suivi de projets*. Collection L'usine nouvelle. Dunod. Paris 2003. 197 pages.

Verrière V., *Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateurs*. Paris. 2002. <http://f3e.asso.fr> consulté en juin 2008.

Wikipédia., *Focus group*. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Focus\\_group](http://fr.wikipedia.org/wiki/Focus_group). Consulté en janvier 2009

Zins M., Perrien J., Cheron E., *Recherches et décisions en Marketing*. Gaétan Morin. Janvier 1983. 600 pages.

## Annexes

### 1 Guide d'entretien

I- Compréhension et intérêt du suivi évaluation d'un projet

I.1- Comment définissez-vous le suivi évaluation d'un projet de développement ?

I.1.1- Suivi

.....  
.....

I.1.2 -Evaluation

.....  
.....

I.2 – Quelle utilisation les dirigeants du projet dans lequel vous intervenez font –ils des rapports de suivi évaluation ?

I.2.1- Suivi

.....  
.....

I.2.2- Evaluation

.....  
.....

I.3- Quelles sont les méthodes de suivi évaluation que vous connaissez ?

.....  
.....

I.4- Quelle importance accordez-vous au suivi évaluation dans les projets ?

.....  
.....

II.- Mécanisme de mise en œuvre du suivi évaluation des projets de développement : identification des méthodes et outils

II.1-Suivi

II.1.1- Comment réalisez-vous le suivi de vos projets de développement ?

.....

.....  
II.1.2- Quelles méthodes utilisez-vous ?

.....  
.....  
II.1.3- Quels intérêts accordez-vous a ces méthodes ?

.....  
.....  
II.1.4- Quels outils utilisez-vous ?

.....  
.....  
II.1.5- Quelles difficultés éprouvez-vous au moment de la mise en œuvre opérationnelle

.....  
II.2- Evaluation

II.2.1- Quels types d'évaluations réalisez-vous dans vos projets ?

.....  
.....  
II.2.2- Qui les réalisent ?

.....  
.....  
II.2.3- Quelles suites sont données aux rapports de suivi évaluation dans les projets dans lequel vous intervenez ?

.....  
.....  
II.2.4- Quelles difficultés rencontrez-vous au moment de la mise en œuvre de l'évaluation ?

## 2 Questionnaire

### I- Degré de compréhension de l'intérêt du suivi évaluation

1- Comment définissez-vous le suivi évaluation ?

1.1- Suivi (choisir la bonne définition)

- Processus continu de collecte et d'analyse des données relatives aux indicateurs de performance qui vise à comparer le degré de succès des interventions pour le développement, des partenariats ou des réformes de politiques par rapports aux résultats escomptés.
- Fonction de gestion continue qui vise en premier lieu à offrir aux administrateurs et aux principales parties prenantes une rétroaction régulière et des indications précoces sur les progrès ou l'absence de progrès dans l'obtention des résultats recherchés.
- Collecte des informations quantitatives et qualitatives sur des indicateurs préétablis pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des programmes et leur impact. Il contribue aussi à la prise des décisions permettant d'exécuter efficacement les projets / programme.

1.2- Evaluation (Choisir la bonne définition)

- Comporte généralement la collecte et l'analyse de données relatives aux processus et aux résultats d'un projet / programme et la recommandation des mesures correctives.
- Opération limitée dans le temps qui vise à apprécier de manière systématique et objective la pertinence, la performance et le succès (ou leur absence) de programmes et projets en cours ou achevés.
- Est entreprise de manière sélective pour répondre à des questions spécifiques qui guideront les décideurs et/ou les administrateurs de projet / programme, et pour fournir des informations qui détermineront si les théories et hypothèses de départ utilisées dans l'élaboration des programmes étaient valides, ce qui a donné ou n'a pas donné de résultats et pourquoi.

2- Quelle utilisation les dirigeants et le personnel des projets /programme dans lesquels vous intervenez font-ils des rapports de suivi évaluation ?

2.1- Suivi (Choisir la bonne réponse)

- Outil de management de projet et moyen de contrôle des faits sur le terrain, qui permet de s'assurer que les objectifs ne sont pas sacrifiés, ni négligés ou abandonné en cours de route.
- S'assurer que le projet progresse bien vers ses objectifs
- Faire des ajustements et correctifs nécessaires pendant l'exécution sans attendre l'évaluation.

2.2- Evaluation (Choisir la bonne réponse)

- Mesurer l'impact ou les résultats généraux et à long terme d'un projet / programme
- Déterminer l'efficacité globale du projet
- Réorienter les phases du projet en fonction des ressources disponibles

Expliquez ou commentez

.....  
.....  
3- Parmi les méthodes de suivi évaluation ci-dessous, quelles sont celles que vous connaissez ?

- MARP
- FOCUS GROUP
- SWOT
- ZOPP
- Autres (préciser).....

4- Pour vous le suivi évaluation dans un projet de développement est :

- Très important
- Important
- Pas important
- Pas du tout important

Pourquoi ?

.....  
.....

## II – Mécanisme de mise en œuvre et identification des outils

5- Un système de suivi évaluation est-il mis en place dans le projet / programme dans lequel vous intervenez ?

- Oui
- Non

- Si oui passez à la question suivante

- Si non pourquoi ? .....

### II.1- Suivi

6- Comment est réalisé le suivi du projet / programme dans lequel vous intervenez ?

.....  
.....

7- Avec quelle fréquence le suivi est-il réalisé dans le projet /programme dans lequel vous intervenez ?

- Journalier
- Hebdomadaire
- Mensuel
- Trimestriel

8- Quel (le) s sont les personnes ou personnels

.....  
.....  
9- Quelles sont les méthodes de suivi que vous connaissez ?

.....  
.....  
10 – Utilisez-vous suffisamment ces méthodes dans votre travail ?

- Oui
- Oui, certainement
- Non pas suffisamment
- Pas du tout

11- Parmi les outils de suivi ci-dessous quels sont ceux que vous connaissez ?

- Cadre logique à priori
- Cadre logique à postérieur
- Indicateurs quantitatifs
- Indicateurs qualitatifs

12- Utilisez-vous ces outils de suivi dans votre travail ?

- Oui
- Oui, certainement
- Non pas suffisamment
- Non pas du tout

## II.2- Evaluation

13- Parmi les formes d'évaluation ci-dessous, quelles sont celles que vous réalisez dans le cadre des projets /programmes dans lesquels vous intervenez ?

- Evaluation ex-ante
- Evaluation middle
- Evaluation à terme
- Auto évaluation

14- Avec quelle fréquence l'évaluation est-il réalisé ?

- Très souvent
- Souvent
- Parfois
- Jamais

15- Quelles sont les étapes d'une évaluation ?

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

16- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez au moment de la mise en œuvre d'une évaluation ?

.....  
.....

17- Quels outils utilisez –vous lors de l'évaluation ?

.....  
.....

18- Avec quelle fréquence

- Très souvent
- Souvent
- Parfois
- Jamais

19- Quelles méthodes utilisez-vous lors de l'évaluation

.....  
.....

20 – Avec quelle fréquence

- Très souvent
- Souvent
- Parfois
- Jamais