

**Mise en place d'un système Suivi Evaluation  
Redevabilité et Apprentissage (MEAL) dans les  
projets de développement et humanitaires : cas  
du projet « *Sahel Road Safety Initiative* » de  
Partners West Africa - Sénégal**

Présenté par

**Mbatalbaye MAXIME**

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

Département Management

Spécialité Management de Projets

le 20 septembre 2021

Devant le jury composé de :

Pr. Bonaventure MVE-ONDO Président

Professeur associé au Département Management  
Université Senghor

Dr. Hanane EL ZEINY Examineur

Docteure en Sciences de Gestion  
Université d'Alexandrie, Egypte

Dr. Alioune DRAME Examineur

Directeur du Département Management  
Université Senghor à Alexandrie en Egypte

## Remerciements

« *La gratitude est l'ingrédient par excellence qui donne à notre vie une saveur de plénitude* », a dit l'auteur canadien Vince Poscente. C'est pourquoi, je voudrais, avant tout, remercier Pr Adjaratou Wakha AIDARA NDIAYE pour l'opportunité qui m'a été offerte d'effectuer un stage riche en apprentissage au sein de Partners West Africa - Sénégal (PWA-Sénégal) et aussi pour son encadrement bienveillant dans la rédaction du présent mémoire.

Mes remerciements s'adressent également au Dr Alioune DRAME et à Mme Suzanne YOUSSEF, respectivement Directeur et Secrétaire du département Management, pour leur management dynamique et leur engagement constant à offrir une formation de qualité.

Ma gratitude s'étend aussi à toute l'administration de l'Université Senghor à Alexandrie et à tous ses enseignants, aussi compétents que diversifiés, qui ont étoffé mes compétences par leurs partages d'expériences et leurs visions singulières du développement africain.

Par ailleurs, je ne saurais manquer d'exprimer ma gratitude à tout le personnel de PWA-Sénégal, particulièrement à, M. Moustapha DIOP, Mlle Khadidiatou SIDIBE, M. Latyr TINE, Mlle Farmata NDOYE, M. Modou CISSE et Mlle Lika SIDIBE, pour les partages d'expériences professionnelles et humaines qui ont contribué grandement à mon apprentissage.

Je remercie également les membres du comité de pilotage et des comités de veille régionaux du projet « *Sahel Road Safety Initiative* », pour l'accueil et la collaboration dans la collecte des données pour cette étude.

Mes remerciements s'adressent de même à M. Mamadou SECK pour ses observations sur ce travail.

Enfin, les mots ne suffiront jamais pour remercier mes sœurs, Eleanor MBATALBAYE et Félicie MINGUETA, qui m'ont accompagné dans l'intégration au Sénégal afin de réaliser le stage et rédiger le présent mémoire.

## **Dédicace**

A mes parents, Felix MBATALBAYE et Suzanne MAMOUGOU, qui ont toujours été prêts à faire les sacrifices nécessaires pour encourager mon éducation. Je ne saurais trouver de mots pour témoigner votre exemplarité. Puisse Dieu vous bénir davantage !

## Résumé

L'approche Suivi Evaluation Redevabilité et Apprentissage (MEAL) est de plus en plus utilisée par les organisations de développement et humanitaires cette dernière décennie, pour mieux répondre aux attentes des bailleurs devenus plus exigeants. L'ONG Partners West Africa-Sénégal (PWA-Sénégal) est spécialisée dans la gouvernance démocratique pour la paix et la sécurité dans la sous-région ouest africaine. Elle met en œuvre plusieurs projets dont un projet de sécurité routière au Sénégal dénommé « *Sahel Road Safety Initiative (SRSI)* », depuis 2019. Une évaluation externe de la précédente phase du projet « *SRSI* » a fait ressortir des faiblesses dans les pratiques de suivi-évaluation(S&E) de l'organisation.

La présente étude vise donc à diagnostiquer les pratiques de S&E de PWA-Sénégal sur le projet « *SRSI* », afin de proposer les améliorations nécessaires pour arriver à un système MEAL intégral. Pour cela, elle a cherché à répondre à la question : quelles sont les améliorations possibles à apporter aux pratiques de S&E de PWA-Sénégal dans le cadre du projet « *SRSI* » pour qu'elles répondent à un système MEAL intégral ?

Ainsi, dans le cadre d'un stage de cinq (05) mois au sein de l'organisation, la collecte de données s'est faite par l'observation directe, des entretiens semi-directifs et la revue documentaire. Les données des entretiens réalisés auprès d'un échantillon tiré des membres du personnel, du comité de pilotage et des comités de veille des huit régions du projet, ont été traitées par le logiciel *MAXQDA 2020*.

Il est ressorti de l'analyse que les pratiques MEAL au sein PWA-Sénégal sont globalement passables. La décomposition des résultats par groupe et par thématique montre que la redevabilité est le point fort des pratiques de S&E de l'organisation, qui utilise une approche à la fois innovante, inclusive et participative. Cependant, des efforts sont à faire essentiellement en matière d'évaluation interne et de suivi, jugés insuffisants dans les pratiques. En matière d'apprentissage, les pratiques sont globalement acceptables mais des améliorations sont nécessaires, surtout pour booster l'esprit critique au sein de l'équipe.

Par ailleurs, concernant les pratiques générales sur le projet, les meilleures pratiques reconnues par les personnes enquêtées relèvent du caractère inclusif et participatif du projet, alors que les principaux défis à relever sont des actions de pérennisation du projet. Enfin, pour améliorer les insuffisances constatées dans les pratiques de S&E, des recommandations sont formulées essentiellement sur le renforcement de capacité du personnel et l'harmonisation de la collecte et de l'archivage des données. Un projet d'adoption d'un système MEAL, prenant en compte les recommandations, est également proposé pour formaliser les pratiques internes de S&E de l'organisation.

## Mots-clefs

Apprentissage organisationnel, Evaluation, Projet, Redevabilité, Suivi, Suivi-Evaluation.

## **Abstract**

Monitoring Evaluation Accountability and Learning (MEAL) approach has been used more and more by development and humanitarian organizations over the past decade, to better meet the expectations of donors who have become increasingly demanding. Partners West Africa-Senegal (PWA-Senegal) is specialized in democratic governance for peace and security in the West African sub-region. It has implemented several projects, including a road safety project in Senegal, called “Sahel Road Safety Initiative (SRSI)” since 2019. An external evaluation of the previous phase of this project revealed weaknesses in the organization’s monitoring and evaluation (M&E) practices.

The present study therefore aims to diagnose the M&E practices of PWA-Senegal on the “SRSI” project, in order to propose the necessary improvements to reach an integral MEAL system. For this purpose, this study has sought to answer the question: what are the possible improvements to be made to the M&E practices of PWA-Senegal, as part of the "SRSI" project, so that they correspond to an integral MEAL system?

Thus, during five (05) months internship within the organization, data collection was carried out through direct observation, semi-structured interviews and documentary review. Data from interview, carried out with a sample drawn from the staff, the steering committee and the monitoring committees of the eight project regions, were processed by *MAXQDA 2020* software. Data analysis reveals that MEAL practices within PWA-Senegal are generally fair. The breakdown of results by group and theme shows that accountability is the major strength of the organization's M&E practices, which uses an innovative, inclusive and participatory approach. However, efforts must be made mainly in the area of internal evaluation and monitoring, since the practices of these two themes are insufficient. In terms of learning, practices are generally acceptable but improvements are also required, especially to boost critical thinking among staff members.

In addition, regarding general practices on the project, the best practices recognized by the respondents relate to the inclusive and participatory approach of the project, while main challenges to be met are actions to ensure the project sustainability. Finally, to improve observed weaknesses in M&E practices, recommendations are made, mainly on strengthening staff capacity and harmonizing data collection and archiving. A MEAL system adoption project, taking into account the recommendations, is also proposed to formalize the organization's internal M&E practices.

## **Key-words**

Accountability, Evaluation, Monitoring, Monitoring and Evaluation, Organizational Learning, Project.

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ACDI : Agence Canadienne de Développement International
- CDD : Conseil Départemental de Développement
- CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
- COPIL : Comité de pilotage
- CRD : Conseil Régional de Développement
- CRDI : Centre de Recherches pour le Développement International
- CRS : Catholic Relief Services
- CV : Comité de veille
- FAO : Fonds des Nations Unies pour l’Agriculture et l’Alimentation
- FDS : Forces de Défense et de Sécurité
- FOSEC : Fondation pour la sécurité du citoyen
- GAR : Gestion Axée sur les Résultats
- GIZ : Agence de coopération internationale allemande pour le développement
- IFRC : Fédération Internationale de la Croix Rouge
- INL : The Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs
- Iram : Institut de Recherche et d’Application des Méthodes de Développement
- IRC : International Rescue Committee
- MEAL : Monitoring Evaluation Accountability and Learning
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- ODD : Objectif de Développement Durable
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- OSC : Organisation de la Société Civile
- PHAP : Professionnels en Assistance Humanitaire et Protection
- PMI : Project Management Institute
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- PTF : Partenaire Technique et Financier
- PWA-Sénégal : Partners West Africa – Sénégal
- RSS : Réforme du Secteur de la Sécurité
- S&E : Suivi-Evaluation
- SERA : Suivi Evaluation Redevabilité et Apprentissage
- SRSI : Sahel Road Safety Initiative
- Unicef : Fonds des Nations Unies pour l’enfance
- USAID: United States Agency for International Development
- USIP : United States Institute for Peace

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE .....	4
1 CADRE THEORIQUE.....	4
1.1 Aperçu du Suivi Evaluation dans la littérature scientifique .....	4
1.2 L'approche MEAL et ses principaux outils.....	10
1.3 Etat des lieux de la pratique du S&E au sein de PWA-Sénégal .....	16
2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	21
2.1 Collecte de données .....	21
2.2 Apport spécifique du stage .....	24
2.3 Traitement et analyse des données .....	25
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE ET PROPOSITIONS .....	30
3 PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE .....	30
3.1 Caractéristiques des personnes enquêtées .....	30
3.2 Aperçu des forces et faiblesses des pratiques de S&E par groupe .....	33
3.3 Description des résultats de l'étude par thématique d'analyse .....	35
4 RECOMMANDATIONS ET PROJET D'ADOPTION D'UN SYSTEME MEAL .....	51
4.1 Recommandation sur les pratiques du projet « <i>SRSI</i> » .....	51
4.2 Recommandation sur les pratiques générales internes à PWA-Sénégal .....	52
4.3 Projet d'adoption d'un système MEAL par PWA-Sénégal .....	54
CONCLUSION .....	59

## INTRODUCTION

Les organisations de développement et humanitaires mettent en œuvre des projets pour répondre aux besoins des populations les plus nécessiteuses partout dans le monde. Leurs interventions visent à améliorer les conditions de vie des populations dans des contextes bien souvent hostiles et exigeants. La mise en œuvre des projets requiert alors des mécanismes pour mesurer leurs impacts réels sur les populations ciblées, afin d'apporter des réponses plus adaptées et favoriser l'apprentissage organisationnel.

Le suivi et l'évaluation des projets de développement et humanitaires, menés par les Organisations Non Gouvernementales (ONG), nécessite de plus en plus une valorisation des apprentissages. Un système qui permet la capitalisation des expériences et une internalisation progressive des acquis d'un projet est donc nécessaire. Les projets de développement génèrent souvent de vastes résultats à court, moyen et long terme. Ces résultats sont bien souvent sous-exploités du fait de la faiblesse du système de gestion des connaissances depuis le terrain jusqu'au niveau international ou encore, du fait de la complexité des outils techniques de collectes de données. Ce faisant, les connaissances acquises ne sont pas efficacement capitalisées et communiquées pour permettre aux parties prenantes d'apprécier l'évolution des activités d'un projet ou d'un programme et de prendre des décisions de manière proactive tout le long du cycle de vie du projet.

Aussi, après plusieurs années de constat de la non-atteinte des objectifs des projets de développement dans le monde<sup>1</sup>, les bailleurs de fonds deviennent plus exigeants dans la transparence et la communication des actions menées sur le terrain par les ONG soutenues. De même, les ONG sont préoccupées par la transparence dans leurs actions en adoptant un système de redevabilité envers les parties prenantes. Dès lors, la pratique du suivi-évaluation (S&E) dans les ONG a évolué ces dernières années vers l'approche Monitoring Evaluation Accountability and Learning (MEAL).

En plus des outils et méthodes classiques du S&E, le système MEAL intègre les dimensions de Redevabilité (Accountability) et d'Apprentissage (Learning) qui permettent la participation inclusive des bénéficiaires dans la gestion du projet, plus de transparence et de responsabilité dans la communication avec les bailleurs, ainsi que l'amélioration continue des interventions.

L'ONG régionale indépendante Partners West Africa - Sénégal (PWA-Sénégal) met en œuvre depuis 2010, pour le compte de la sous-région ouest africaine, des projets de développement visant à renforcer la gouvernance démocratique pour la paix et la sécurité. PWA-Sénégal est engagé à être un leader dans la promotion de la gestion inclusive de la sécurité et celle des organisations de la société civile comme des partenaires crédibles en matière de promotion

---

<sup>1</sup> Nations Unies, *Rapport 2015 sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement*. New York. 2015. p.8.

de la paix, de la démocratie, du développement, de l'Etat de droit et du leadership sensible au genre en Afrique de l'ouest.

Dans le cadre de ses activités, PWA-Sénégal a mis en œuvre, depuis 2017, au Sénégal, le projet « *Roadmap to Security in Senegal and Burkina Faso* » financé par le Bureau of International Narcotics and Law Enforcement du département d'Etat américain (INL).<sup>2</sup> Ce projet a pour objectif principal de « *créer ou d'améliorer de façon mesurable la perception du public sur l'intégrité et l'efficacité de la police et de la gendarmerie en matière de sécurité routière au Sénégal et au Burkina-Faso* ». La mise en œuvre de la première phase de ce projet de sécurité routière a impliqué les Forces de Défense et de Sécurité (FDS) du Sénégal, les Organisations de la Société Civile (OSC) et les autorités publiques. Le projet a connu des résultats prometteurs mais aussi, des points de faiblesse qu'il est nécessaire de capitaliser pour améliorer les performances de sa seconde phase, et au-delà les pratiques de S&E de PWA-Sénégal. La deuxième phase de réalisation du projet a débuté en 2019 avec pour nouveau titre « *Sahel Road Safety Initiative* » (SRSI).

En effet, le rapport d'évaluation finale de la première phase du projet<sup>3</sup> a fait ressortir beaucoup de points de réussite du projet, en rapport avec son caractère inclusif et participatif, mais également des points d'amélioration. Ces points d'amélioration concernent, entre autres, le fonctionnement des comités de veille au niveau opérationnel, l'évaluation systématique des activités, la faiblesse de l'appui institutionnel, la gestion budgétaire des imprévus et la communication. La mise en œuvre du projet « *SRSI* » en cours prend en compte ces points ressortis mais des améliorations restent toujours à faire.

Cette recherche d'amélioration et l'intérêt personnel pour le domaine du S&E des projets, justifient le choix du présent thème de mémoire intitulé « *Implémentation d'un système MEAL dans les projets de développement et humanitaires : cas du projet « Sahel Road Safety Initiative » de Partners West Africa Sénégal* ». Cet intérêt personnel pour le S&E s'est développé après une expérience dans la mise en œuvre de projets humanitaires par une approche communautaire. Cette expérience a permis de comprendre les enjeux de ce domaine et aussi son intérêt de plus en plus croissant.

- **Questions de recherche**

Dans l'optique d'une amélioration continue dans la mise en œuvre des projets de PWA-Sénégal par le renforcement de son système de suivi évaluation, cette étude cherche à répondre principalement à la question suivante : *quelles sont les améliorations possibles à*

---

<sup>2</sup> PWA-Sénégal, *Présentation du projet "Roadmaps to Security in Senegal and Burkina-Faso"*. Site officiel. <http://partnerswestafrica.org/roadmaps-to-security-in-senegal-and-burkina-faso-presentation-chiffree-du-projet/> (Consulté le 27 août 2021).

<sup>3</sup> PWA-Sénégal, *Rapport d'évaluation finale de la première phase du projet de sécurité routière "Roadmap to Security in Senegal and Burkina-Faso"*. Dakar. 2019. pp. 40-44.

*apporter aux pratiques de S&E de PWA-Sénégal, dans le cadre du projet « Sahel Road Safety Initiative », pour qu'elles répondent à un système MEAL intégral ?*

De cette question principale découle les *questions spécifiques de recherche* suivantes :

- *en quoi un système MEAL est-il pertinent pour PWA-Sénégal ?*
- *quels sont les principaux outils et étapes d'un système MEAL ?*
- *quelles sont les forces et les faiblesses des pratiques de S&E de PWA-Sénégal sur le projet « SRSI » selon l'approche MEAL ?*
- *quelles sont les améliorations à apporter aux pratiques de S&E de PWA-Sénégal pour qu'elles répondent à un système MEAL intégral ?*

- **Objectifs de la recherche**

L'*objectif général* de cette étude est de contribuer à la mise en place d'un système MEAL au sein de PWA-Sénégal sur la base des pratiques de S&E du projet « SRSI ».

De cet objectif général, on retient les *objectifs spécifiques* suivants :

- *justifier la pertinence d'un système MEAL pour PWA-Sénégal ;*
- *déterminer les principaux outils et étapes d'un système MEAL ;*
- *diagnostiquer les pratiques de S&E de PWA-Sénégal sur le projet « SRSI » pour identifier ses forces et ses faiblesses selon l'approche MEAL ;*
- *proposer les améliorations nécessaires à la mise en place d'un système MEAL intégral.*

Le présent travail est présenté en deux grandes parties, composées chacune de deux chapitres. La première partie annonce le cadre théorique de l'étude (1) et la démarche méthodologique utilisée (2). Ensuite, la deuxième partie présente les résultats de la recherche (3) et les recommandations nécessaires avec une proposition de projet d'adoption d'un Système MEAL par PWA-Sénégal (4).

## PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Cette partie présente les concepts théoriques (1) et la méthodologie (2) utilisés pour l'étude.

### 1 CADRE THEORIQUE

Le présent chapitre présente le cadre théorique qui délimite cette étude. Il présente d'abord un aperçu général du S&E dans la littérature scientifique, ensuite les principaux outils et étapes du système MEAL et enfin un état de lieux de la pratique du S&E au sein de PWA-Sénégal sur le projet « *SRSI* ».

#### 1.1 Aperçu du Suivi Evaluation dans la littérature scientifique

Le S&E est abordé par différents auteurs mais aussi des institutions qui ont des expériences pratiques dans la mise en œuvre d'un système de S&E. Cette section présente quelques définitions clés qui guident cette étude et décrit l'évolution de la pratique du S&E par les organisations de développement et humanitaires en général.

##### 1.1.1 Définitions des terminologies liées au S&E

Les principales notions suivantes seront définies : projet, gestion axée sur les résultats (GAR), suivi, évaluation, suivi-évaluation et suivi-évaluation axé sur les résultats.

- **Projet**

Selon le Project Management Institut, « *un projet est une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.* » (PMI, 2017, p.13). En considérant cette définition, on note qu'elle répond au mieux aux exigences d'un système de S&E axé sur la mise en œuvre des activités. Le projet étant considéré comme un processus qui prend fin à une échéance donnée, sans référence directe faite à ses possibles implications post-exécution.

En plus d'être un processus avec une échéance déterminée, les projets de développement s'inscrivent dans la durabilité et la recherche de résultats concrets depuis la Déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement<sup>4</sup>. Un projet est ainsi mis en œuvre pour créer ou changer quelque chose. C'est une résolution de problèmes complexe qui nécessite : un travail collectif, des formations préalables, un enjeu, des instances, un pilotage pour respecter les objectifs Qualité-Coût-Délai, des méthodes adéquates et un style de

---

<sup>4</sup> OCDE, *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*. Paris. 2005. 14 pages. <http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf> (consulté le 27 août 2021).

management adapté pour chaque niveau (Corbel, 2019, p.7). En plus des contraintes de qualité, coût et délai, un projet se déroule en plusieurs étapes selon un cycle, comme présenté dans la *Figure 1*.

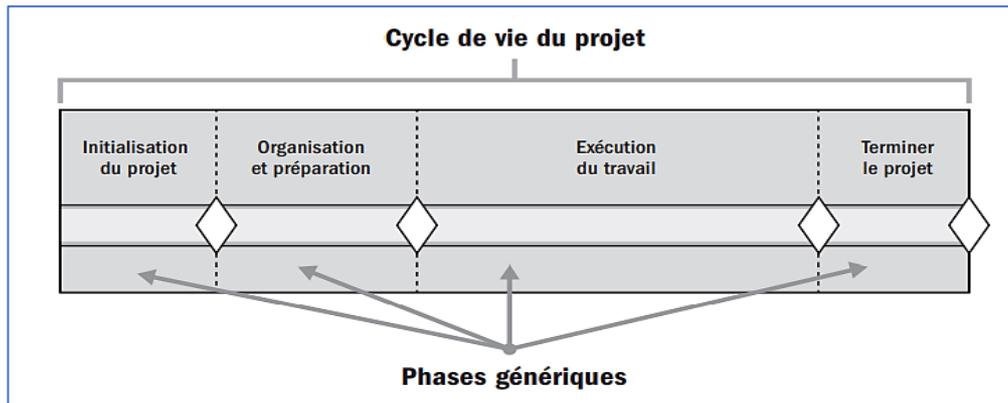


Figure 1 : Représentation générique du cycle de vie du projet (source : PMI, PMBOK 6e éd., p.548)

Les projets de développement visent essentiellement à répondre à un objectif socio-économique qui cherche à satisfaire les besoins essentiels et collectifs d'une population donnée. Ces projets sont financés par des bailleurs multinationaux, binationaux, par l'Etat ou le secteur privé pour répondre aux besoins qui sont généralement liés à l'alimentation, la santé, l'éducation, l'emploi, les infrastructures de base etc. La définition des Objectifs de Développement Durable (ODD) par les Nations Unies en 2015 constitue un cadre de référence pour les projets de développement mis en œuvre dans les pays en voie de développement avec pour exigence de garantir la pérennité des actions pour ne pas compromettre l'avenir des générations futures. Les projets humanitaires visent également à répondre à des besoins essentiels mais dans un contexte d'urgence et de précarité très accentuée suite à des catastrophes ou crises de tout genre.

- **Gestion Axée sur les Résultats**

D'après le guide sur la Gestion Axée sur les Résultats du trésor Québécois, « *La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion qui prend en considération les attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles et vise l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis*<sup>5</sup> ». Cette définition précise le cadre de la performance axée sur les résultats, mais ne laisse pas apparaître clairement la nécessité de l'apprentissage organisationnelle pour une amélioration continue.

L'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) définit la GAR comme « *une philosophie et une approche de gestion qui privilégie l'obtention de résultats sur les plans de*

---

<sup>5</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*. Gouvernement du Québec. Québec. 2013. p.11.

*la planification, de la mise en œuvre, de l'apprentissage et de l'établissement de rapports<sup>6</sup> ». De même, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD, 2002, p.9) définit la GAR comme étant « une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, ses produits et ses services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La gestion axée sur les résultats fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégiques en améliorant l'apprentissage et la responsabilité ».*

Les notions d'apprentissage organisationnelle et de responsabilité ou redevabilité sont donc les principales attentes sur les nouveaux processus de GAR. Les ONG de développement et humanitaires intègrent dans leur système de S&E ces nouvelles exigences qui valorisent leurs crédibilités et l'efficacité de leurs actions sur le terrain.

- **Suivi**

Il existe plusieurs définitions du suivi qui se complètent en général selon leurs objets. Selon le PNUD (2002, p.6), « *le suivi peut se définir comme une fonction continue visant essentiellement à assurer à la direction et aux principales parties prenantes une intervention permanente assortie d'indications rapides de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats* ». D'après l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE, 2002, p.27), il s'agit d'un « *processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués* ».

A travers ces deux définitions, l'on comprend la nécessité du suivi, une fois la planification des activités d'un projet faite. On peut distinguer ainsi plusieurs types de suivi<sup>7</sup> :

- *suivi de processus* : il se base sur l'évaluation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs ;
- *suivi des réalisations ou résultats* : Il concerne l'impact des activités du projets sur les objectifs définis. Il va au-delà du processus et permet de prendre en compte les risques et d'apprécier l'efficience dans l'utilisation des ressources ;
- *suivi de conformité* : s'assure de la conformité du projet aux exigences du bailleurs, aux résultats attendus, normes et réglementations gouvernementales en vigueur etc. ;
- *suivi du contexte* : vérifie l'évolution du contexte de projet pour prendre en compte les facteurs de risques et des hypothèses du projet et autres situations qui pourraient influencer le projet ;
- *suivi des bénéficiaires* : s'intéresse à la perception des bénéficiaires du projet ;

---

<sup>6</sup> ACDI, *Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats*. Direction de la Gestion Axée sur les Résultats. Ottawa. 2000. p.5.

<sup>7</sup> IFRC, *Project/Programme Monitoring and Evaluation (M&E) Guide*. Geneva. 2011. page 11.

- *Suivi financier* : s'exerce sur le coût par input ou ressource et par activités dans les catégories définies dans le budget ;
- *suivi organisationnel* : suit la durabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités au sein du projet et avec les partenaires.

Ces différents types de suivi sont généralement pris en compte de façon complémentaire.

- **Evaluation**

Pour le PNUD (2002, p.6), l'évaluation est une « opération sélective qui vise à apprécier systématiquement et de manière objective les progrès dans la réalisation d'un effet. Il ne s'agit pas d'une activité ponctuelle, mais d'une opération qui suppose une série d'évaluations différentes quant à leur objet et le degré de détail, effectuée à plusieurs moments pour répondre à l'évolution des besoins en connaissances critiques et en apprentissage tout au long de la réalisation d'un effet ». Cette définition explique les piliers de l'évaluation et sera complétée au fil des années par d'autres approches. C'est ainsi que l'OCDE en 2019 propose une adaptation des critères de performance de la Déclaration de Paris de 2005 en matière d'évaluation, critères qui seront les bases pour les organisations internationales de développement. Ces critères d'évaluation adaptés sont au nombre de six (06)<sup>8</sup> : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la pérennité ou la durabilité (Figure 2).



Figure 2 : Les critères d'évaluation (source : site officiel de l'OCDE)

---

<sup>8</sup>OCDE, *Des critères améliorés pour des évaluations meilleures : critères d'évaluation révisés et actualisés*. Paris. 2020. p. 2. <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-d-evaluation-brochure-2020.pdf> (Consulté le 27 août 2021).

L'évaluation prend ainsi une dimension d'appréciation des résultats à court, à moyen et à long terme d'un projet en se basant sur les critères de performance ainsi identifiés.

Selon le moment de l'évaluation<sup>9</sup>, on peut distinguer les *évaluations formatives* qui se déroulent tout au long de l'implémentation du projet et les *évaluations sommatives* qui sont faites après l'intervention. Une autre distinction plus courante fait ressortir fondamentalement quatre (04) types d'évaluation :

- *évaluation ex-ante* : elle est faite avant la mise en œuvre effective du projet et permet d'avoir une situation de référence avant l'intervention du projet ;
- *évaluation à mi-parcours* : elle intervient au milieu du cycle de projet et permet de mesurer et d'apprécier les réalisations ;
- *évaluation finale* : elle est réalisée à la fin du projet et permet d'apprécier les résultats à court terme du projet ;
- *évaluation ex-post* : elle est effectuée après la fin du projet, dans un délai nécessaire pour apprécier les impacts à long terme.

Selon l'auteur de l'évaluation<sup>10</sup>, on peut en distinguer généralement quatre (04) types aussi :

- *évaluation interne ou autoévaluation* : elle est conduite par les personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet, sous forme de remise en cause périodique par des mécanismes d'autocritique, pour apprécier l'évolution du projet selon les résultats attendus et réajuster les écarts éventuels ;
- *évaluation externe ou indépendante* : elle est conduite par un évaluateur externe à l'organisation qui porte un regard extérieur sur le projet ;
- *évaluation conjointe* : elle est effectuée à la fois par plusieurs partenaires de mise en œuvre et permet de construire des consensus et de renforcer la crédibilité ;
- *évaluation participative* : elle est faite avec les bénéficiaires et d'autres parties prenantes clés et permet l'autonomisation, le renforcement des capacités, l'appropriation et l'accompagnement.

- ***Suivi-Evaluation***

Le terme « suivi-évaluation » traduit l'interconnexion indispensable entre le suivi et l'évaluation. Un système ou dispositif de suivi-évaluation permet de faire une liaison cohérente dans le diagnostic d'un projet entre le niveau opérationnel par la collecte

---

<sup>9</sup> IFRC, (2011). *IFRC Framework for Evaluation*. Planning and Evaluation Department (PED). Geneva. 2011. p.3.

<sup>10</sup> Ibid.

systematique et l'analyse des informations (rôle du suivi) et le niveau un peu plus stratégique qui permet de comparer les écarts et proposer des ajustements (rôle de l'évaluation)<sup>11</sup>.

- ***Suivi-Evaluation axé sur les résultats***

D'après Kusek et Rist (2006, p.151), « *le suivi-évaluation axé sur les résultats s'est répandu à l'échelle planétaire depuis que les partenaires nationaux et internationaux du développement cherchent à obtenir plus de responsabilité, de transparence et de résultats de la part des gouvernements et des organisations* ». Le S&E axé sur les résultats va au-delà du S&E traditionnel axé sur les intrants et les extrants. Une mise en œuvre efficace du S&E axé sur les résultats permet de mieux analyser les projets et d'apprécier la performance du système.

Pour le PNUD (2009, pp. 9-15), le suivi-évaluation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats permet d'avoir une approche globale et cohérente basée sur la performance et la réalisation des résultats escomptés en agissant fondamentalement sur les décisions de gestion sur l'orientation du projet ou programme.

Partant de ces définitions et de la recherche par les organisations de meilleurs mécanismes de S&E des projets, il est opportun de décrire l'évolution de la pratique du S&E.

### ***1.1.2 L'évolution de la pratique du S&E***

Les bailleurs de fonds et Partenaires Techniques et Financiers (PTF) sont de plus en plus exigeants sur la traçabilité de leurs financements ainsi que sur les démarches et performances des activités soutenues. L'amélioration des résultats des projets et programmes de développement et humanitaires est devenue une préoccupation centrale pour les acteurs du développement, étant donné la complexité des contextes de mise en œuvre de ces projets.

Ainsi, la réussite de ces projets, avec des résultats et impacts importants sur les bénéficiaires, est devenue la quête principale des acteurs de développement ces dernières années. Le S&E s'impose dès lors comme un outil essentiel de diagnostic sur l'évolution des activités d'un projet ou programme afin d'aider à la prise de décision.

La pratique du S&E dans les ONG de développement et humanitaires est passée du S&E axé sur la mise en œuvre des activités, au S&E axé sur les résultats (OCDE, 2014, p. 16). Cependant, ces dernières années, en plus de la GAR, les questions de redevabilité et d'apprentissage organisationnel sont devenues des règles essentielles dans la pratique du S&E par les ONG et aussi sous l'impulsion des bailleurs de fonds et PTF. Les organisations du système des Nations Unies, les organisations de coopération internationale ainsi que les Etats dans leurs

---

<sup>11</sup> Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement (Iram), *Dispositifs de Suivi-Evaluation*. Site officiel.

<https://www.iram-fr.org/dispositifs-de-suivi-evaluation.html#:~:text=Les%20dispositifs%20de%20suivi-%C3%A9valuation%20comprennent%20la%20plupart%20du,%C3%A0%20ce%20qui%20%C3%A9tait%20initialement%20pr%C3%A9vu%20et%20> (Consulté le 27 août 2021).

partenariats pour le développement, fournissent ou exigent des cadres de S&E qui prennent en compte la transparence des actions, la traçabilité des fonds, la participation des bénéficiaires, la durabilité ou la pérennité des actions, etc.

Comme exemples dans le système des Nations Unies, le PNUD a fourni en 2002 un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats qui était la base du système de S&E dans le cadre de ses projets et programmes de développement. Progressivement, d'autres guides et documents de référence ont complété la pratique du S&E avec des orientations plus spécifiques sur les questions de redevabilité, d'apprentissage ou encore de durabilité de ses actions en lien avec les ODD. L'Unicef dans son plan stratégique 2018-2021<sup>12</sup> met un accent particulier sur l'engagement des communautés et la redevabilité à l'égard des populations et des communautés. L'Unicef évoque aussi le renforcement de la cohérence et la complémentarité entre l'action humanitaire et la programmation en faveur du développement.

De même, de plus en plus d'ONG promeuvent des pratiques qui mettent en avant les questions de transparence dans leurs actions et de durabilité dans un monde en proie aux crises multiformes et l'émergence de nouveaux défis. L'on peut citer l'ONG humanitaire *Save the Children*<sup>13</sup> qui dispose d'un cadre spécifique de S&E pour ses projets et programmes qui prend explicitement en compte les aspects Redevabilité et Apprentissage avec la dénomination Monitoring Evaluation Accountability and Learning (MEAL). L'ONG de développement et humanitaire *Catholic Relief Services (CRS)*<sup>14</sup> a également adopté l'approche MEAL en développant plusieurs outils et guides qui sont également destinés à d'autres ONG et praticiens ou pour la formation. Les ONG comme l'Agence Allemande de Coopération pour le Développement (GIZ), International Rescue Committee (IRC), SOLIDARITE INTERNATIONAL, Oxfam, Care International etc. s'inscrivent également dans l'approche MEAL.

Le caractère innovant de l'approche MEAL, avec la convergence des pratiques des organisations vers cette approche, entraîne la nécessité de la clarifier.

## 1.2 L'approche MEAL et ses principaux outils

L'évolution de la pratique du S&E dans les ONG de développement et humanitaires fait de l'approche MEAL une approche d'actualité et intégrante avec la prise en compte davantage de considérations récentes. Il est à noter que les références existantes en matière de système MEAL sont plus des publications des ONG sur leurs pratiques que des ouvrages ou des articles.

---

<sup>12</sup> Unicef, *Plan stratégique de l'Unicef 2018-2021*. New York. 2018. p.22.

<sup>13</sup> Save the Children, *Outils de Monitoring Evaluation Accountability and Learning*. Site officiel. <https://resourcecentre.savethechildren.net/keyword/monitoring-evaluation-accountability-and-learning-meal> (Consulté le 27 août 2021).

<sup>14</sup> CRS, *Ressources MEAL*. Site officiel. <https://ics.crs.org/monitoring-and-evaluation-accountability-and-learning-meal> (Consulté le 27 août 2021).

### 1.2.1 Le système MEAL

Plusieurs ONG de développement et humanitaires utilisent le système MEAL dans le cadre du S&E de leurs projets. Les principales ressources disponibles sur le MEAL sont donc les publications de ces ONG et autres institutions internationales qui ont implémenté ce système.

Le processus de gestion de projet de chaque organisation est unique et reflète sa culture, ses systèmes, ses politiques et ses activités programmatiques (Humentum, 2019, p.1). Néanmoins, tous les modèles de gestion de projet ont au moins un élément commun : un Suivi, une Evaluation, une Redevabilité et un Apprentissage (SERA en français ou MEAL en anglais) solides sont essentiels à la réussite du projet. Pour l'Association International des Professionnels en Assistance Humanitaire et Protection (PHAP)<sup>15</sup>, le MEAL constitue un volet croissant de l'action humanitaire. Le MEAL consiste à suivre les progrès des projets et programmes, à faire des ajustements et à évaluer les résultats.

Le MEAL est considéré comme un puzzle composé de quatre pièces. Chaque élément Suivi, Evaluation, Redevabilité et Apprentissage a sa place et son but unique, mais le système n'est efficace que lorsque les pièces sont alignées, connectées et travaillent ensemble (Figure 3).

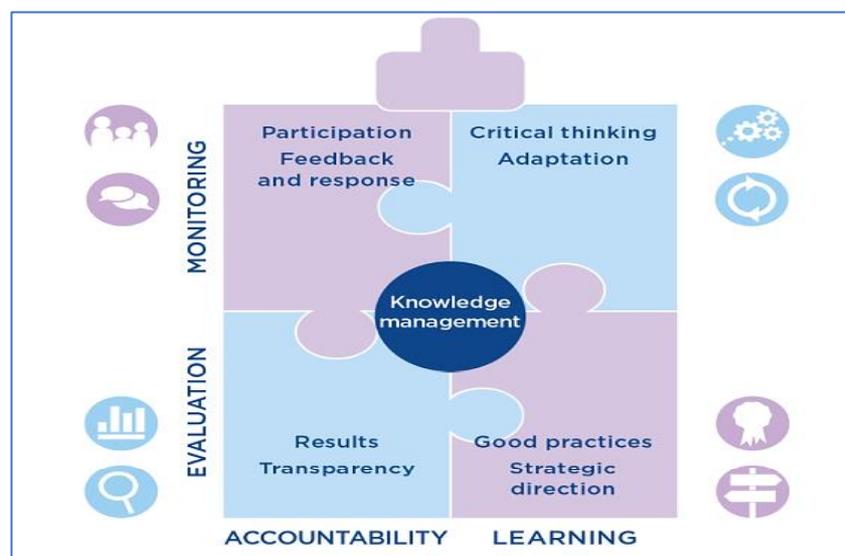


Figure 3 : Illustration du puzzle MEAL (Source : Humentum, 2019, p.1)

Tout le système se base sur la gestion des connaissances sur le projet, pour de meilleurs résultats, par la remise en cause constante, l'implication des acteurs, la transparence etc.

- **Monitoring and Evaluation ou Suivi et évaluation**

Dans l'approche MEAL tout comme dans la définition du système S&E, les notions de suivi et d'évaluation sont souvent discutées ensemble comme si elles en formaient une. Mais les deux

<sup>15</sup> International Association of Professionals in Humanitarian Assistance and Protection (PHAP), *Pratiques MEAL*. Site officiel. <https://phap.org/theme-meal> (Consulté le 27 août 2021).

termes n'ont pas le même objet ni la même démarche. Le suivi s'adresse à la collecte continue et systématique de données pour donner l'information sur l'avancement du projet. L'évaluation, elle, s'intéresse à la finalité pour les bénéficiaires en évaluant la conception, la mise en œuvre et les résultats d'un projet en cours ou terminé<sup>16</sup>.

Cette dualité entre le suivi et l'évaluation traduit en effet leur complémentarité ainsi conceptualisée dans l'approche MEAL.

- **Accountability ou Redevabilité**

Les partenariats pour le développement sont de plus en plus basés sur la redevabilité. Selon l'OCDE (2015, p.32), « *la redevabilité est définie comme l'obligation de rendre des comptes sur son action ou sur son inaction et, dans ce dernier cas, l'acceptation de la possibilité d'être sanctionné en cas de non-respect des engagements pris* ». La mise en œuvre de projets de développement et humanitaires implique plusieurs parties prenantes dans un contexte complexe, à cause de la diversité des facteurs en jeu sur les questions de développement.

Ainsi, dans l'approche MEAL, la redevabilité est un engagement à équilibrer et à répondre aux besoins de toutes les parties prenantes (y compris les participants au projet, bailleurs de fonds, partenaires de mise en œuvre et l'organisation elle-même) dans les activités du projet. Elle se base sur quelques principes essentiels. :

- *transparence dans la communication* : elle suppose le partage des informations sur le suivi, l'évaluation et les résultats du projet aux bénéficiaires, partenaires d'exécution, bailleurs de fonds et toutes les parties prenantes ;
- *harmonisation avec les normes* : il s'agit de démontrer que la mise en œuvre du projet a été effectuée en conformité avec les exigences des bailleurs de fonds et les meilleures pratiques MEAL ;
- *réactivité ou le mécanisme de réponse* : cela consiste à établir des voies ou mécanismes par lesquels les parties prenantes peuvent exprimer leurs commentaires, idées, suggestions et plaintes ;
- *participation* : il s'agit d'encourager divers degrés de contributions provenant des différents types de parties prenantes dans l'initiation et la mise en œuvre du MEAL.

- **Learning ou Apprentissage**

La complexité des projets de développement, l'instabilité de l'environnement et la multitude des organisations intervenant sur les enjeux de développement sont autant de facteurs qui mettent au défi les ONG de développement et humanitaires. Dans ce contexte particulièrement exigeant, seules les organisations apprenantes arrivent à trouver leurs chemins et à mettre en œuvre leurs projets de manière efficace et efficiente.

---

<sup>16</sup> Humentum, *MEAL DPro Guide (Monitoring Evaluation Accountability and Learning for Development Professionals)*. Washington. 2019. pp.2-3.

Selon Agrinatura et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO),<sup>17</sup> « *l'apprentissage est le processus par lequel l'information générée par la traque, le suivi et l'évaluation alimente la réflexion et l'amélioration délibérée et continue du processus de renforcement de capacités des partenaires du projet. Il doit permettre ainsi au projet de générer des impacts plus importants* ».

L'approche MEAL suppose alors une culture organisationnelle et des mécanismes qui favorisent l'apprentissage. Cela suppose qu'il faut considérer un certain nombre de points :

- *encourager l'apprentissage* : concevoir tout le projet comme une opportunité d'apprentissage en encourageant, en modélisant et en enrichissant l'apprentissage ;
- *encourager un esprit de curiosité* : établir un milieu de travail qui permet de poser des questions, la curiosité et le défi des hypothèses dans un esprit d'apprentissage ;
- *intégrer des processus d'apprentissage* : cela suppose l'utilisation des éléments concrets comme les checklists pour inciter à l'apprentissage et l'introduction de points sur l'apprentissage dans l'ordre du jour des réunions ;
- *promouvoir une gestion adaptative* : il s'agit d'analyser à temps et fréquemment les données de suivi et d'évaluation, chercher activement à comprendre les données du projet, et d'utiliser des données probantes pour prendre des décisions ;
- *partager les informations* : utiliser les leçons apprises du projet pour alimenter les bonne pratique organisationnelles et sectorielles.

### 1.2.2 Les phases et principaux outils du système MEAL

Un système MEAL est avant tout un système intégré qui se conçoit dès la phase de conception d'un projet avec la description logique de la manière dont le changement souhaité peut être atteint. Le cycle d'un système MEAL comprend ainsi cinq (05) phases principales<sup>18</sup> (Figure 4).

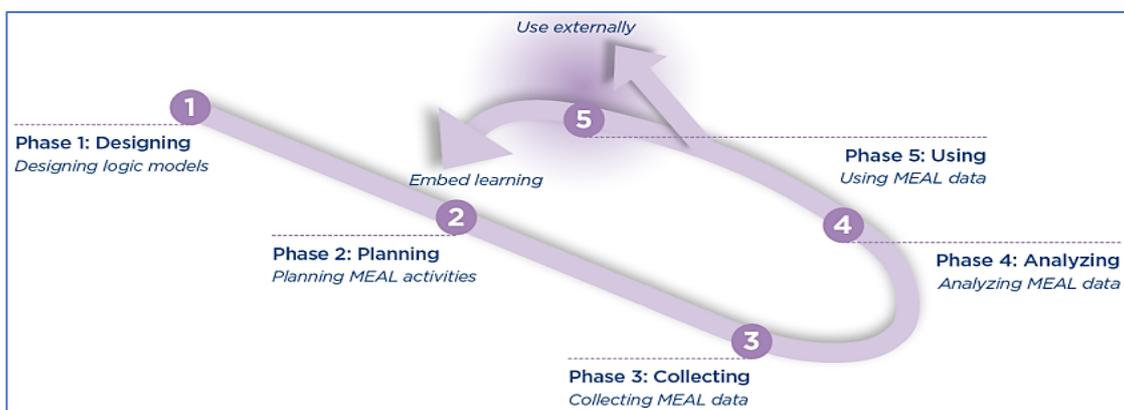


Figure 4 : Les cinq phases du cycle MEAL (Source : Humentum, 2019, p.5)

<sup>17</sup> Agrinatura et FAO, *Suivi, évaluation et apprentissage – Concepts, principes et outils*. Agrinatura, Paris et FAO, Rome. 2020. p.7.

<sup>18</sup> Humentum (2019), *Op. Cit.*, p.4.

- **Phase 1 : la conception des modèles logiques**

Le début du cycle MEAL comprend la conception des modèles logiques à savoir la théorie du changement, le cadre de résultats et le cadre logique qui montrent comment le changement souhaité par la mise en œuvre d'un projet peut être atteint. Ces modèles logiques établissent la base du système MEAL en indiquant les étapes dans l'atteinte du changement souhaité et la façon de le mesurer. Ainsi, quelques définitions sont essentielles à retenir :

- *modèle logique* : c'est une façon systématique et visuelle de présenter une compréhension résumée d'un projet et comment cela fonctionne ;
- *théorie du changement* : elle est une description complète et visuelle de la façon et du pourquoi un changement souhaité devrait se produire ;
- *cadre de résultats* : il désigne un modèle logique qui organise les résultats d'un projet en série de relations. Il présente également la hiérarchie des objectifs du projet avec une logique causale ;
- *cadre logique* : c'est un modèle logique qui décrit les principales caractéristiques du projet que sont les objectifs, les indicateurs, les méthodes de mesure des indicateurs et les hypothèses. Il est construit à la suite de la théorie du changement et du cadre de résultat. Le cadre logique fournit la base pour la planification des activités MEAL.

- **Phase 2 : la planification des activités MEAL**

En se basant sur les modèles logiques développés, il est nécessaire de fournir des plans détaillés et plus explicites des activités MEAL. Il y a plusieurs outils de planification des activités MEAL et les outils à utiliser dépendent de la taille et de la complexité du projet. Dans tous les cas, il est primordial que les activités, budgets et calendriers MEAL soient intégrés et cohérents au chronogramme global du projet.

Les principaux outils de planification des activités MEAL suivants sont à considérer :

- *le Performance Management Plan ou le Plan de Gestion de la Performance ou encore appelé plan de suivi-évaluation* : basé sur le cadre logique, il fournit des informations complémentaires sur la définition des indicateurs, les plans de collecte de données, les moyens d'analyses et l'utilisation des données ;
- *le Indicator Performance Tracking Table ou le Tableau de Suivi de la Performance des Indicateurs* : permet à l'équipe du projet de suivre le niveau des indicateurs du projet dans un tableau simplifié ;
- *le Feedback-and-Response Mechanism Flowchart ou organigramme du mécanisme de Feedback et réponse* : permet de schématiser les flux de feedback des parties prenantes et comment le projet va répondre à ce feedback ;
- *le Learning Plan ou Plan d'Apprentissage* : assure la planification intentionnelle et la gestion des activités d'apprentissage tout au long du cycle de vie du projet ;

- *les Outils de Planification de la Communication MEAL* : permettent d'identifier les besoins d'information des parties prenantes et de s'assurer que la communication MEAL est systématiquement planifiée et gérée tout au long du projet ;
- *le Tableau Récapitulatif d'Evaluation* : décrit les évaluations planifiées, y compris les questions prioritaires, les périodes et le budget ;
- *les Termes de Référence d'Evaluation* : planifie les détails d'une évaluation, y compris les questions concises, les méthodes proposées ainsi que les rôles et responsabilités.

En plus de l'utilisation de ces outils, les activités et le budget MEAL doivent être insérés dans le planning global du projet.

- **Phase 3 : la collecte de données MEAL**

Une fois les activités MEAL planifiées, il est nécessaire de développer des outils permettant de collecter des données de qualité qui mesurent les progrès et permettent de prendre des décisions à temps réel.

Quelques aspects importants sont à considérer dans la collecte de données :

- *la qualité des données*<sup>19</sup> : elle prend en compte cinq (05) aspects que sont la validité, la fiabilité, la précision, l'intégrité et la disponibilité à temps des données à jour ;
- *la conception des outils de collecte de données* : elle doit tenir compte des indicateurs établis dans le Performance Management Plan ;
- *la collecte de données primaires* : le questionnaire est l'outil principal de collecte de données quantitatives. Les entretiens (directifs, semi-directifs ou libres) et les focus groupes sont les principaux outils de collecte de données qualitatives ;
- *l'échantillonnage* : veiller à utiliser une technique d'échantillonnage qui permet d'avoir un échantillon représentatif de la populations concernées ;
- *l'utilisation des outils de collecte de données* : il est nécessaire de traduire les outils dans les langages et langues les plus accessibles aux cibles, former les enquêteurs et tester les outils avant de planifier la collecte effective et la gestion des données ;
- *la gestion des données* : veiller à une gestion responsable des données ;
- *les bases de données* : s'assurer de la cohérence entre les données à collecter et les sources d'entrée et de stockage des données.

- **Phase 4 : l'analyse des données MEAL**

Une fois que le projet a effectivement débuté ses activités et les données collectées, leur analyse permet de leur donner un sens afin qu'elles soient utiles pour les parties prenantes et pour la prise de décisions.

---

<sup>19</sup> USAID, *Performance Monitoring & Evaluation TIPS #12: Data Quality Standards*. Washington. 2009. 8 pages.

Cette phase comprend principalement trois aspects<sup>20</sup> à savoir :

- *l'analyse des données* : elle permet de mettre en ordre et de donner une structure aux données collectées ;
- *la visualisation des données* : c'est le processus de mettre les données en figures, graphiques, et autres représentations visuelles afin d'éclairer l'analyse ;
- *l'interprétation des données* : elle consiste à donner du sens aux données. Elle requiert d'arriver à des conclusions sur la généralisation, la corrélation et la causalité et dans un but de répondre aux principales questions d'apprentissage sur le projet.

- **Phase 5 : l'utilisation des données MEAL**

Après la phase d'analyse des données MEAL qui a permis d'avoir des informations utiles, l'équipe de projet peut les utiliser pour prendre des décisions et les communiquer aux parties prenantes. Deux aspects essentiels sont ainsi à considérer dans cette phase :

- *le management adaptatif* : dans une logique d'amélioration continue, les informations MEAL disponibles sont utilisées de manière permanente tout au long du cycle de vie du projet pour aider à la prise de décisions ;
- *le reporting ou rapportage* : il est important de fournir des rapports de qualité et transparents qui répondent aux exigences des bailleurs et autres parties prenantes internes et externes. Les bons rapports présentent à la fois les réussites du projet et les défis auxquels le projet fait face ou a fait face.

Le système MEAL ainsi présenté dans ses différentes phases fonctionne de manière intégrée pour que le suivi et l'évaluation se complètent et que la redevabilité contribue à l'apprentissage pour une amélioration continue. La prochaine section donne un aperçu du contexte du projet « SRSI » et de ses pratiques de S&E.

### **1.3 Etat des lieux de la pratique du S&E au sein de PWA-Sénégal**

Cette section présente d'abord l'ONG PWA-Sénégal et son projet « SRSI » et ensuite le contexte spécifique de la pratique du S&E dans le cadre du projet en question.

#### **1.3.1 Présentation de PWA-Sénégal et du projet « SRSI »**

PWA-Sénégal est une ONG régionale et indépendante fondée en 2010 et basée à Dakar au Sénégal. Elle est membre du réseau Partners Network fort de vingt (20) centres à travers le monde. PWA-Sénégal a pour théorie du changement : « *Si nous renforçons et soutenons les Organisations de la Société Civile (OSC) et si nous engageons les gouvernements et d'autres*

---

<sup>20</sup> Humentum (2019), *Op. Cit.*, p.93.

*parties prenantes sur le rôle important des OSC dans toutes les étapes des processus décisionnels, ALORS nous renforcerons la gouvernance démocratique pour la paix et la sécurité »*<sup>21</sup>. L'ONG met en œuvre plusieurs projets au Sénégal comme dans la sous-région ouest africaine, notamment dans les pays comme le Niger, la Guinée, le Burkina-Faso et le Mali. PWA-Sénégal collabore avec plusieurs acteurs comme les FDS et les OSC pour mettre en œuvre différents projets qui concourent à la bonne gouvernance, la paix et la sécurité.

Les actions de l'ONG couvrent trois (03) axes stratégiques prioritaires qui sont : la résilience communautaire ; la gouvernance inclusive et la sécurité et lutte contre l'extrémisme violent. Plusieurs projets ont été mis en œuvre depuis sa création avec des résultats concrets et des partenaires comme : United States Agency for International Development (USAID), United States Institute for Peace (USIP), Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), La Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), Ford Foundation, l'Ambassade des Etats Unies au Sénégal, etc. Les projets mis en œuvre couvrent plusieurs thématiques comme : la Réforme du Secteur de la Sécurité (RSS), la cohésion sociale, la paix en Casamance, la résolution « Femmes, Paix et Sécurité » du Conseil de Sécurité des Nations unies, la lutte contre l'extrémisme violent, la sécurité routière etc.

La Direction Exécutive de PWA-Sénégal basée à Dakar est composée d'une équipe jeune dirigée par une Directrice Exécutive. En plus de la directrice, l'équipe de projet est constituée de deux (02) Programme Managers, une (01) Assistante Programme, un (01) Finance Manager, un (01) Assistant Administratif et Financier et une (01) chargée de communication. En plus de son personnel, l'organisation travaille avec plusieurs consultants spécialisés dans les questions de sécurité routière. Un cabinet d'expertise comptable et en fiscalité gère le portefeuille de l'ONG. L'organigramme de PWA-Sénégal est présenté en *Annexe 1*.

Ainsi, dans le cadre de ses actions pour l'axe stratégique « Sécurité et lutte contre l'extrémisme violent », l'ONG a mis en œuvre un projet de sécurité routière en deux phases. La première phase du projet, intitulé « *Roadmaps to Security in Senegal and Burkina Faso* », a été mise en œuvre de 2017 à 2019, au Sénégal et au Burkina Faso, en partenariat avec la Fondation pour la Sécurité du Citoyen (FOSEC) du Burkina Faso. Ce projet, financé par INL du Département d'Etat d'américain, avait pour objectif général : « *Créer ou d'améliorer de façon mesurable la perception du public sur l'intégrité et l'efficacité de la police et de la gendarmerie en matière de sécurité routière au Sénégal et au Burkina-Faso* »<sup>22</sup>. Cette première phase a été mise en œuvre au Sénégal sur deux corridors routiers stratégiques : Dakar-Tambacounda et Dakar-Ziguinchor. Ces corridors recensent la plupart des cas d'accidents mortels et ont un caractère stratégique, du fait de leur impact sur l'économie, leur utilisation par des candidats à l'émigration, par des trafiquants transfrontaliers, etc.

---

<sup>21</sup> PWA-Sénégal, *site officiel*. <http://partnerswestafrica.org/> (Consulté le 27 août 2021).

<sup>22</sup> *Ibid.*

Sur l'axe Dakar-Tambacounda qui fait partie du corridor qui mène vers le Mali en traversant les régions de Thiès, Fatick, Kaffrine et Kaolack, la thématique retenue est : « *Renforcement de la collaboration entre civils et FDS pour lutter contre la criminalité dans la commune de Tambacounda et celle de Mbour* ». L'objectif du projet dans ces sites est : « *Amener les FDS et les civils à collaborer pour une meilleure prise en charge de la sécurité routière* ». <sup>23</sup>

Sur l'axe Dakar-Ziguinchor qui traverse la Gambie et mène vers la Guinée, la thématique du projet est intitulée « *Réduction de l'insécurité routière à Kaolack et à Ziguinchor : cas spécifique des conducteurs de motos Jakarta* <sup>24</sup> » avec pour objectif : « *Régulariser les conducteurs de motos-taxis Jakarta afin de réduire les risques d'accident de la circulation routière et les différents types de trafics* ». <sup>25</sup>

La mise en œuvre de ce projet « *Roadmaps to Security in Senegal and Burkina Faso* » sur ces deux principaux axes du Sénégal a débuté par une étude de la situation politico-économique de la sécurité routière et une cartographie des systèmes. Ensuite, une enquête de perception des citoyens sur la sécurité routière a été menée, du 05 au 25 avril 2018. Plusieurs activités ont été menées sur le terrain dans les différentes localités ciblées. Les résultats de cette première phase du projet de sécurité routière ont été salués par les bailleurs, qui ont accepté de renforcer les acquis et de l'étendre sur deux nouveaux axes.

Le projet « *SRSI* » fait donc suite à la première phase du projet de sécurité routière « *Roadmaps to Security in Senegal and Burkina Faso* ». Cette seconde phase a pour objectif général de « *Consolider et pérenniser les acquis de la première phase du projet, d'une part par l'ouverture d'autres sites afin que le projet soit porté à un niveau national puis au niveau du Sahel ; d'autre part afin de lutter de façon efficiente contre toutes formes d'insécurité routière aussi bien au niveau national que régional, par le renforcement de la collaboration au sein des FDS et également entre populations civiles et FDS* » <sup>26</sup>. Deux nouveaux axes ont été pris en compte par le projet « *SRSI* » : Dakar - Saint-Louis et Dakar - Matam.

Pour l'axe Dakar-Matam, deux thématiques ont été retenues à Touba et à Matam. A Touba elle porte sur la : « *Prévention de l'insécurité routière : cas spécifique du transport hippomobile* ». A Matam elle est intitulée : « *renforcement de la collaboration entre civils et FDS pour lutter contre l'insécurité routière en zones frontalières* ».

Sur l'axe Dakar - Saint-Louis, deux thématiques ont également été retenues à Louga et à Saint-Louis. A Louga, elle s'intitule : « *Promouvoir la sécurité routière par la lutte contre la criminalité et les trafics* ». A Saint-Louis, elle a pour titre : « *Promouvoir l'engagement communautaire et*

---

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> Appellation commune au Sénégal des motos à deux roues utilisées comme taxi pour le transport commercial de personnes et de biens principalement dans les régions.

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> PWA-Sénégal, *présentation du projet « Sahel Road Safety Initiative »*. Document interne.

*la bonne gouvernance dans le secteur de la sécurité routière : lutte contre l'occupation anarchique de la voie publique ».*

Pour les deux axes de la première phase du projet, des activités complémentaires ont été prévues à Mbour, Fatick, Kaolack, Tambacounda et Ziguinchor pour renforcer les acquis du projet « *Roadmaps to Security in Senegal and Burkina Faso* ».

L'Annexe 2 présente la carte du Sénégal avec un aperçu des principaux sites du projet.

### **1.3.2 Contexte de la pratique du S&E dans le cadre du projet « SRSI »**

L'approche de PWA-Sénégal en matière de S&E est basée spécifiquement sur les projets et les exigences des bailleurs qui les financent, avec des références spécifiques. Le réseau Partners Network a développé des outils, par et pour ses membres. Ces outils partagés dans le réseau sont à adapter par les organisations membres selon leurs niveaux de développement organisationnel et leurs prédispositions à les utiliser. Au titre des outils de ce réseau, on peut citer le Plan de Renforcement Organisationnel, élaboré chaque deux (02) ans, pour revoir les pratiques et proposer des améliorations organisationnelles pour les membres. En plus des outils du réseau Partners Network, il y a également des séminaires de formations et des missions de renforcement des capacités des organisations membres, qui sont organisés périodiquement lors de l'assemblée générale tous les deux ans.

De même, par nécessité d'harmonisation des pratiques de l'organisation avec les priorités nationales, PWA-Sénégal suit également le Programme d'Investissement des ONG. Ce programme est élaboré par l'Etat et les organisations de la société civiles agréées, pour définir les priorités nationales et les mécanismes de redevabilité avec plusieurs canevas.

Dans le cadre spécifique du projet « SRSI », l'organisation n'a pas mis en place un système « formel » de S&E en interne. Néanmoins, des mécanismes et des outils ont été développés et utilisés sur ce projet. C'est pour cela que le présent travail considère qu'il existe des pratiques de S&E, bien que cela ne soit pas « formel » et intégré comme un système.

La particularité du projet « SRSI » est aussi la création de deux (02) structures qui traduisent l'approche inclusive et participative : comité de pilotage (COPIL) et comité de veille (CV).

- **Comité de pilotage (COPIL)**

Un COPIL est créé comme structure d'appui stratégique à la mise en œuvre du projet. Le COPIL est créé comme organe de réflexion sur les orientations stratégiques et pour un plaidoyer au niveau des instances décisionnelles du pays pour accompagner la mise en œuvre opérationnelle du projet.

Le COPIL est composé de représentants de différentes structures concernées par la question de la sécurité routière sous toutes ses formes. Il est ainsi composé des représentants de la

police, de la gendarmerie, des collectivités décentralisées, du ministère des transports, des syndicats des transporteurs, des consultants en sécurité routière, des universitaires, etc.

Le comité est dirigé par un président et il tient des réunions avec PWA-Sénégal pour faire le point des actions et définir les orientations du projet. Ses recommandations et décisions sont mises en œuvre par PWA-Sénégal dans le cadre du projet et relayées au niveau opérationnel à travers les CV des différents sites du projet.

- **Comité de veille (CV)**

Il est créé un CV dans chacun des huit (08) sites du projet. Chaque comité est composé de représentants de la société civile, des femmes, des jeunes, des leaders traditionnels et religieux, de l'administration délocalisée, des FDS, etc. pour avoir une représentativité exhaustive des principales parties prenantes au projet sur le plan opérationnel. Chaque CV est ainsi représenté par un point-focal qui sert de relai avec PWA-Sénégal pour la mise en œuvre des activités sur le terrain et aussi pour les besoins de communication avec la base.

Les CV grâce à une approche inclusive et participative, préparent et font le suivi des activités du projet sur le terrain en participant aux sensibilisations et aux plaidoyers pour des questions spécifiques aux zones de mise en œuvre du projet.

En plus de cette approche inclusive adoptée, la gestion du projet en elle-même a développé des mécanismes et outils qui concourent au suivi-évaluation du projet, dans le but d'assurer la transparence et la communication avec les parties prenantes.

Le suivi est réalisé par l'équipe de projet qui effectue des missions régulières sur les sites du projet afin de s'assurer de l'effectivité et de la bonne marche des activités. Les rapports des activités, les réunions avec les parties-prenantes, les visites de terrains et les réunions de debriefing des activités sont les principaux mécanismes de suivi du projet.

En matière d'évaluation, les réunions de debriefing des activités et les fiches d'évaluation des activités sont généralement utilisées pour porter un regard critique et corriger les écarts au niveau interne. Une évaluation externe par un consultant a également été conduite à la fin de la phase du projet pilote « *Roadmap to Security in Senegal and Burkina-Faso* ». Cette évaluation a servi de référence pour la mise en œuvre du projet « *SRSI* » en prenant en compte les principales recommandations.

Également, les questions de redevabilité et d'apprentissage organisationnel sont évoquées dans les documents du projet et sont imbriquées dans l'approche participative et inclusive.

Ce premier chapitre a ainsi présenté la base du travail en précisant les concepts théoriques et le contexte spécifique de cette recherche au sein de PWA-Sénégal. Au regard de ces concepts et du contexte, le prochain chapitre présente l'approche méthodologique utilisée pour la collecte, le traitement et l'analyse des données.

## 2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le présent chapitre aborde la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de cette étude pour aboutir aux résultats et propositions. Il explique la manière dont les données ont été collectées, l'apport du stage à travers l'observation directe et les visites de terrains et enfin les méthodes utilisées pour le traitement et l'analyse des données.

### 2.1 Collecte de données

La collecte de données a permis de recueillir des données secondaires à travers la revue documentaire et des données primaires au moyen des entretiens directs et l'observation directe. Le séjour de stage au sein de PWA-Sénégal a été une opportunité de découvrir le quotidien des activités de l'ONG et de faire des visites de terrains. Cette expérience de stage a permis d'avoir des informations complémentaires qui sont utiles pour la présente étude.

#### 2.1.1 La revue documentaire

La base théorique de la présente recherche s'est concentrée sur les sources documentaires de PWA-Sénégal ainsi que les références de quelques auteurs et plusieurs organisations de développement et humanitaires qui ont abordé les questions de S&E et de l'approche MEAL.

- **Les ressources documentaires de PWA-Sénégal**

Les documents de PWA-Sénégal utilisés dans le cadre de ce travail sont essentiellement les documents produits dans le cadre des projets « Roadmap to Security in Senegal and Burkina-Faso » et « SRSI ». Ces documents exploités sont :

- les documents de projet comme le *work plan*, la présentation de projet ;
- les rapports mensuels et trimestriels ;
- les rapports des activités sur les sites et avec les partenaires ;
- le rapport d'évaluation du projet « Roadmap to Security in Senegal and Burkina-Faso » ;
- les comptes-rendus de réunions avec le COPIL et avec les CV ;
- les publications de PWA-Sénégal sur son site officiel et les réseaux sociaux (y compris les vidéos des activités dans le cadre des projets sur la sécurité routière).

L'exploitation de ces ressources a permis d'avoir les informations nécessaires à la compréhension du projet « SRSI ». Cela a également permis de comprendre le contexte de l'organisation dans laquelle le projet est mis en œuvre.

- **Les ressources documentaires sur le suivi-évaluation et l'approche MEAL**

La plupart des documents sur la pratique du suivi-évaluation et sur l'approche MEAL, exploités dans le cadre de ce travail, sont des publications des organisations de développement et

humanitaires. Ces ressources ont été consultées sur les sites de ces organisations et sur les plateformes des praticiens ou de formation en suivi-évaluation jugées crédibles. L'intérêt et la portée de la présente étude étant d'arriver à des propositions concrètes, des guides et publications des organisations jugées crédibles et ayant de l'expérience dans la pratique du suivi-évaluation avec l'approche MEAL ont été privilégiés.

La lecture de ces sources de données secondaires a ainsi permis de recadrer le travail et de définir les orientations pour la collecte de données primaires au travers des entretiens semi-directifs et de l'observation directe.

### **2.1.2 Les entretiens semi-directifs**

La collecte de données primaires de la présente étude a été faite principalement par des entretiens semi-directifs, en plus de l'observation directe. L'entretien semi-directif ou l'entrevue semi-dirigée « *est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes* » (Imbert, 2010, p.24). C'est « *un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, ...* » (Romelaer, 2005, p.102).

L'objet de l'étude étant de faire le diagnostic des pratiques de S&E à travers le projet « *SRSI* », la méthode qualitative de collecte de données est privilégiée pour deux raisons principales :

- la nécessité d'approfondir les informations recueillies par la revue documentaire ;
- le choix d'interroger un nombre raisonnable de personnes directement impliquées dans le suivi et l'évaluation des activités du projet « *SRSI* » pour explorer en détails les pratiques de S&E dans le cadre du projet.

- **Echantillonnage**

La population considérée dans le cadre de l'entretien semi-directif est composée de l'ensemble des membres du personnel de PWA-Sénégal, les membres du COPIL et les membres des CV régionaux. Ces personnes sont impliquées directement, selon leurs différentes responsabilités, dans le projet « *SRSI* ».

La méthode d'échantillonnage utilisée est de type non probabiliste en ciblant des personnes issues des trois (03) groupes précités. Pour les nécessités d'information pertinentes sur les pratiques de S&E, quatre (04) membres du personnel de PWA-Sénégal sur six (06) ont été choisis : les deux Programme Managers, la Programme Assistante et le Finance Manager. Parmi les membres du COPIL, quatre (04) membres de profil différents ont été ciblés dont le président du comité. Pour les CV, les points-focaux des quatre (04) anciens sites ont été ciblés et au moins deux membres de chacun des nouveaux sites dont les points-focaux pour arriver à 16 membres des CV au total.

Le choix des personnes à interroger s'est donc basé sur la diversité des profils et aussi la représentativité par sexe. Le *Tableau 1* donne la répartition de l'échantillon par groupe cible.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon par groupes cibles (Source : Auteur)

Groupes cibles	Population			Echantillon			Echantillon en % de la population
	F	H	Total	F	H	Total	
Personnel de PWA-Sénégal	4	3	7	2	2	4	57%
Comité de pilotage « SRSI »	5	8	13	2	2	4	31%
Comités de veille « SRSI »	18	34	52	6	8	14	27%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>45</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>31%</b>

\*H : Homme ; F : Femme

En considérant la population totale des trois groupes cibles, la taille de l'échantillon est de 22, ce qui représente 31% de la population totale.

- **Déroulement des entretiens semi-directifs**

Les personnes ciblées comme échantillon ont été contactées de diverses manières pour passer les entretiens à l'aide d'un guide d'entretien conçu pour chaque groupe cible et pour une durée prévue de 20 à 30 minutes. Les questionnaires issus de ces guides sont présentés en *Annexe 3*, *Annexe 4* et *Annexe 5*. Chacun des guides conçus pour chaque groupe comprend les sept (07) thématiques suivantes :

1. Les pratiques de suivi ;
2. Les pratiques d'évaluation ;
3. Les pratiques de redevabilité ;
4. Les pratiques d'apprentissage ;
5. La perception de la pertinence d'un système MEAL ;
6. Les meilleurs pratiques du projet ;
7. Les défis à relever.

Les entretiens se sont tenus entre Avril et Juillet 2021 en commençant par le personnel de PWA-Sénégal, ensuite les membres du COPIL et les membres des CV.

Les entretiens avec le personnel de PWA-Sénégal se sont tous déroulés en présentiel à la suite d'une autorisation de la Directrice Exécutive et une demande de disponibilité des membres du personnel ciblés. Un guide d'entretien pour le personnel a été conçu pour la collecte des informations. Le guide a servi de cadre pour les discussions. Selon la fonction de la personne interrogée, l'objectif a été de compléter les informations, entretiens après entretiens, pour couvrir tous les aspects possibles liés au S&E dans le cadre du projet « SRSI » selon les sept (07) thématiques des guides d'entretiens.

Avec les membres du COPIL du projet « SRSI », un mail de demande d’entretien expliquant le contexte a été envoyé à chacun des membres ciblés avec l’accord de la direction exécutive. Les rendez-vous ont été pris pour des échanges en ligne par Google-Meet ou WhatsApp selon les préférences des personnes interviewées à cause du contexte particulier lié à la Covid-19.

En ce qui concerne les membres des CV des différents sites du projet, une partie des entretiens a été faite en ligne et une partie en présentiel. En effet, avant la période de stage, la grande partie des activités sur le terrain dans certains sites, notamment les anciens sites du projet, ont déjà été menées et les visites de terrain pour ces sites n’ont pas été possible. C’est ainsi que pour quatre (04) des huit (08) sites, les entretiens ont été réalisés en ligne avec uniquement les points focaux qui sont les présidents des CV. Une réunion préalable avec le personnel de PWA-Sénégal et tous les points focaux des sites du projet a permis de présenter le contexte de l’étude avant de prendre rendez-vous pour les entretiens en ligne. Pour ce qui est des autres sites, les entretiens ont été réalisés en présentiel lors des missions de terrain avec le personnel de PWA-Sénégal dans le cadre des activités du projet.

Les entretiens ont été enregistrés avec l’accord des personnes interrogées pour une permettre une relecture et retranscription pour bonne exploitation. Les détails sur les entretiens réalisés sont présentés en *Annexe 6*.

## 2.2 Apport spécifique du stage

La période de stage d’une durée de cinq (05) mois allant de Mars à Août 2021 au sein de PWA-Sénégal a été une opportunité riche en apprentissage et informations très utiles pour la présente étude. L’observation directe et les visites de terrains ont permis de compléter les informations issues de la revue documentaire et des entretiens semi-directifs.

### 2.2.1 L’observation directe

La mise en stage a débuté par une imprégnation dans le contexte général de l’organisation. Pour recueillir des informations utiles pour la recherche, une grille d’observation a été utilisée. Le modèle de grille d’observation utilisé est présenté en dans le *Tableau 2*.

Tableau 2 : Grille d'observation (Source : Auteur)

Rubriques	Bonnes pratiques	Pratiques à améliorer
<b>Pratiques générales internes</b>		
<b>Suivi</b>		
<b>Evaluation</b>		
<b>Redevabilité</b>		
<b>Apprentissage</b>		
<b>Gestion des données</b>		

La grille d'analyse utilisée comporte ainsi six (-) rubriques en lien avec l'approche MEAL : les pratiques générales internes de PWA-Sénégal, le suivi, l'évaluation, la Redevabilité, l'Apprentissage et la gestion des données. Ainsi, les informations tirées de l'observation sont notées chaque fois en distinguant, pour chaque rubrique, les bonnes pratiques des pratiques à améliorer.

### **2.2.2 Les visites de terrain**

Pour la réalisation de la présente étude, le stage s'est effectué au bureau de PWA-Sénégal à Dakar, mais il y a eu plusieurs visites effectuées dans les différentes régions du pays concernées par le projet « SRSI ». L'opportunité a été offerte de visiter toutes les villes principales du Nord du Sénégal en participant aux différentes activités du projet. Cette expérience de terrain a permis d'avoir une meilleure appréciation du contexte de mise en œuvre du projet et des principaux enjeux de la sécurité routière dans le pays. La diversité des acteurs rencontrés lors de ces visites et les échanges avec les autorités locales, les FDS et les populations de ces régions visitées ont permis d'avoir une vue plus précise du projet afin de faire des interprétations beaucoup plus réalistes. La découverte des réalités des sites du projet, la participation à l'organisation des activités avec l'équipe de PWA-Sénégal et les CV, etc. ont permis de mieux comprendre le projet et ses pratiques. *L'Annexe 6* présente les différents sites visités et les principales activités qui y ont été organisées durant le stage.

## **2.3 Traitement et analyse des données**

Les données recueillies au moyen de la revue de littérature, des entretiens semi-directifs ainsi que de l'observation directe sont fondamentalement des données qualitatives. L'analyse de contenu a été la méthode utilisée pour analyser les données qualitatives issues des entretiens semi-directifs. Toutefois quelques données quantitatives ont été traitées avec le tableur Excel pour compléter l'analyse.

### **2.3.1 Données qualitatives**

Les entretiens semi-directifs menés auprès des personnes issues des trois groupes cibles que sont le personnel de PWA, le COPII et les CV, ont permis de collecter des données qualitatives qui ont été traitées par le logiciel spécialisé en traitement de données qualitative *MAXQDA 2020*<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> MAXQDA 2020, *site officiel du logiciel*. <https://www.maxqda.com/france/telechargez> (Consulté le 27 août 2021).

- **Retranscription des entretiens**

Les enregistrements audios des entretiens et les prises de notes ont permis de faire la retranscription de chaque entretien qui détaille les réponses aux questions sans synthèse préalable pour être le plus proche possible de ce qui a été dit, mot pour mot. La fonction « *Dictée* » de Microsoft Word a été utilisée pour faciliter la retranscription d'audio en texte en écoutant et en dictant à haute voix les enregistrements pour permettre une saisie automatique par le logiciel. La fonction « *Dictée* » n'étant pas sans limites, chaque entretien a été réécouté plusieurs fois, phrase après phrase pour vérifier et corriger les erreurs de la saisie automatique. C'est ainsi qu'en moyenne, un entretien de trente minutes (30mn) prend environ trois (03) heures de travail pour une retranscription complète et environ quatre (04) pages de texte en police 12 *Calibri* et interligne 1,2.

- **Utilisation du logiciel**

Le logiciel *MAXQDA 2020* a donc été utilisé pour le traitement des données retranscrites en texte. Ce logiciel fait partie des plus récents logiciels utilisés pour le traitement des données qualitatives, même si elle comporte également des fonctions pour l'analyse de données quantitative. Chaque entretien retranscrit en texte a donc été enregistré sous un nom de fichier avec des lettres initiales pour garder l'anonymat dans la présentation des données dans le logiciel. C'est ainsi que les lettres initiales PWA, CP et CV ont été utilisées pour différencier les trois groupes de l'échantillon qui sont respectivement le personnel de PWA-Sénégal, les membres du COPIL et les membres des CV. Dans le logiciel, les entretiens retranscrits ont été enregistrés selon les trois groupes ainsi constitués pour permettre également des analyses par groupe.

- **Approche de l'analyse**

L'approche utilisée pour le traitement et l'analyse des données des entretiens est l'analyse de contenu thématique. L'analyse de contenu est « *un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité*<sup>28</sup> ». Le choix des thèmes pour l'analyse a été défini à l'avance sur la base des questions spécifiques de recherche qui ont également permis de structurer les guides d'entretien.

Pour l'analyse, sept (07) thématiques liées aux questions de recherche et sept (07) code pour le traitement et l'analyse dans le logiciel ont été retenus. Le *Tableau 3* présente la relation

---

<sup>28</sup> Wanlin P., « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », *Recherches Qualitatives – Hors-Série – numéro 3*. 2017. p.248.

entre les questions spécifiques de recherche, les thématiques des guides d'entretiens et les codes utilisés dans le logiciel pour le traitement et l'analyse des entretiens.

Tableau 3 : Relation entre questions de recherche et codes utilisés dans le logiciel (Source : Auteur)

Questions spécifiques de recherche	Thématiques des guides d'entretien	Codes utilisés dans le logiciel
En quoi un système MEAL est-il pertinent pour PWA-Sénégal ?	1. Pratiques de Suivi	1. <i>Suivi</i> Pour les extraits liés aux pratiques de suivi
Quels sont les principaux outils et étapes de la mise en place d'un système MEAL ? ( <i>revue documentaire</i> )	2. Pratiques d'Evaluation	2. <i>Evaluation</i> Pour les extraits liés aux pratiques d'évaluation
Quelles sont les forces et les faiblesses des pratiques de S&E de PWA-Sénégal sur le projet « SRSI » selon l'approche MEAL ?	3. Pratiques de Redevabilité	3. <i>Redevabilité</i> Pour les extraits liés aux pratiques de redevabilité
Quelles sont les améliorations à apporter aux pratiques de S&E de PWA-Sénégal pour qu'elles répondent à un système MEAL intégral ?	4. Pratiques d'Apprentissage	4. <i>Apprentissage</i> Pour les extraits liés aux pratiques d'Apprentissage
	5. Perception de la pertinence d'un système S&E	5. <i>Bonnes pratiques</i> Pour tous les extraits liés aux bonnes pratiques, quel que soit le domaine
	6. Meilleures pratiques du projet	6. <i>Points à améliorer</i> Pour tous les extraits liés aux pratiques à améliorer, quel que soit le domaine
	7. Défis à relever	7. <i>Pertinence d'un système S&amp;E</i> Pour les extraits liés à la perception de la pertinence d'un système de S&E

Pour chacune des quatre premières thématiques des guides (Suivi, Evaluation, Redevabilité et Apprentissage), l'analyse fera ressortir à la fois les bonnes pratiques et les pratiques à améliorer. Ces sept (07) thématiques ont été prédéfinies pour l'analyse dans le but de centrer la recherche sur les pratiques de S&E dans le cadre du projet « SRSI ». Dans le logiciel *MAXQDA 2020*, les codes ainsi définis ont été utilisés pour coder tous les documents retranscrits des entretiens.

- **Codage des données**

Le codage consiste à attribuer à un extrait d'entretien, un ou plusieurs des codes définis. Le codage des entretiens s'est fait entretien par entretien, en relisant les entretiens enregistrés dans le logiciel et en attribuant un ou plusieurs codes à tout segment de l'entretien qui correspond au moins à l'une des thématiques prédéfinies. Le choix de l'extrait à coder se fait selon que celui-ci soit une pratique de Suivi, d'Evaluation, de Redevabilité, d'Apprentissage ou un avis sur la pertinence d'un système MEAL, sur les meilleures pratiques du projet ou sur les défis à relever.

Dans cette logique, les données considérées dans le cadre de cette analyse sont les extraits des entretiens qui répondent au moins à l'une des sept (07) thématiques prédéfinies et les extraits qui ne correspondent à aucune de ces thématiques sont exclus de la présente analyse. Le jugement de la correspondance ou non d'un extrait à au moins l'une des thématiques retenues se fait sur le sens des propos de la personne interviewée et la logique de la question introductive de la discussion.

Également, pour chaque extrait codé, les options « Commentaire » et/ou « Mémo »<sup>29</sup> ont permis de faire des commentaires ou des résumés qui seront utilisés pour faciliter l'analyse par thématique.

- **Logique de l'analyse**

Une fois les données codées pour l'ensemble des retranscriptions d'entretien, l'analyse selon les thématiques dans le logiciel s'est faite selon la logique définie dans le *Tableau 4*.

Tableau 4 : Logique d'analyse selon les codes utilisés (Source : Auteur)

Thématiques d'analyse		Intersection des codes
1. Suivi	Bonnes pratiques	Suivi+Bonnes pratiques
	Points à améliorer	Suivi+Points à améliorer
2. Evaluation	Bonnes pratiques	Evaluation+Bonnes pratiques
	Points à améliorer	Evaluation+Points à améliorer
3. Redevabilité	Bonnes pratiques	Redevabilité+Bonnes pratiques
	Points à améliorer	Redevabilité+Points à améliorer
4. Apprentissage	Bonnes pratiques	Apprentissage+Bonnes pratiques
	Points à améliorer	Apprentissage+Points à améliorer
5. Pertinence d'un système MEAL		Pertinence d'un système S&E
6. Meilleures pratiques du projet		Bonnes pratiques (sans intersection)
7. Les défis à relever		Points à améliorer (sans intersection)

Pour les quatre (04) premières thématiques du tableau (Suivi, Evaluation, Redevabilité et Apprentissage), l'analyse a distingué les bonnes pratiques des pratiques à améliorer. Pour la perception de la pertinence d'un système de S&E, tous les extraits codés avec le code

---

<sup>29</sup> Les Mémos sont des commentaires qu'on peut faire sur un extrait codé dans le logiciel mais avec beaucoup plus de caractères accordés que l'option « Commentaire ». Les mémos servent à faire des résumés des extraits avec la possibilité de citer tous les codes correspondants.

correspondant ont été pris en compte. Les meilleures pratiques du projet ainsi que les défis à relever correspondent respectivement aux extraits codés avec « Bonnes pratiques » et « Points à améliorer » et qui n'ont pas d'intersection avec d'autres codes. Cette dernière distinction permet ainsi d'identifier clairement les réponses aux questions : « quelle est la principale force des pratiques de PWA-Sénégal dans le cadre de ce projet ? » et « quel est le point qui nécessite le plus d'amélioration dans le cadre de ce projet ? ».

Ainsi, l'intersection des codes définis dans le *Tableau 4* a permis d'extraire dans le logiciel, pour chaque thématique, les extraits correspondants. Les commentaires et mémos des extraits ont ainsi facilité l'analyse par thématiques en ressortant les grandes idées des extraits. De même, pour donner une idée générale des pratiques de S&E de PWA-Sénégal dans le cadre du projet « *SRSI* », des analyses ont été faites par groupes. Les documents étant enregistrés par groupe dans le logiciel, l'utilisation des fonctions « Activer document » et « Activer code »<sup>30</sup> a permis de sélectionner des documents par groupe pour les analyses. La comparaison des fréquences d'apparition des codes ou intersections de codes par groupe et par thématique a permis de donner un aperçu sur les pratiques de PWA-Sénégal.

### **2.3.2 Données quantitatives**

La méthodologie utilisée dans le cadre du présent travail a privilégié les données qualitatives. Toutefois, quelques données quantitatives sur la répartition par catégorie des personnes interviewées et la représentation graphique des résultats issues des données qualitatives ont été traitées en utilisant le tableur Excel.

Ainsi, les données quantitatives suivantes ont été utilisées :

- la répartition par groupe et par sexe des personnes interviewées ;
- la répartition par région des personnes interviewées ;
- la répartition de la durée des entretiens par groupes cibles ;
- la répartition des entretiens par mode d'entretien ;
- la répartition de bonnes pratiques et points à améliorer selon les thématiques ;
- la répartition de bonnes pratiques et points à améliorer selon les groupes.

Ces données sont traitées par des représentations graphiques pour compléter les résultats de l'analyse qualitative afin de donner un aperçu comparatif par thématique et par groupe.

Cette première partie de l'étude a ainsi dressé les bases théoriques du travail et la manière dont les données ont été collectées et traitées. La deuxième partie expose les résultats commentés de l'étude et les propositions qui en découlent.

---

<sup>30</sup> Les fonctions « Activer document » et « Activer code » du logiciel *MAXQDA 2020* permettent d'activer uniquement les documents et les codes que l'on souhaite prendre en compte lors d'une analyse par les autres fonctions. Cela permet de faire des analyses par groupes de documents et par code.

## DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE ET PROPOSITIONS

Cette partie présente les résultats de l'étude (3) et les propositions qui en découlent pour l'amélioration des pratiques MEAL au sein de PWA-Sénégal (4).

### 3 PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE

Le présent chapitre présente les résultats de l'étude en exposant d'abord les détails sur les personnes enquêtées, ensuite les résultats par thématiques d'analyse et enfin les résultats par groupe des personnes enquêtées.

#### 3.1 Caractéristiques des personnes enquêtées

La collecte de données dans le cadre de la présente étude a permis de toucher au total vingt-quatre (24) personnes issues des trois groupes cibles. Ces groupes sont : le personnel de PWA-Sénégal, le COPIL et les CV. *L'Annexe 8* présente les détails des entretiens réalisés.

Sur la base des nombres de personnes de l'échantillon à enquêter par groupe cible, la répartition des enquêtes effectivement réalisées est présentée dans *le Tableau 5*.

Tableau 5 : Comparaison entre entretiens prévus et entretiens réalisés (Source : Auteur)

Groupes cibles	Echantillon ciblé		Entretiens réalisés	
Personnel de PWA-Sénégal	4	2F	4	2F
		2H		2H
Comité de pilotage	4	2F	3	2F
		1H		1H
Comités de veille	14	6F	17	6F
		11H		11H
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>10F et 12H</b>	<b>24</b>	<b>10F et 14H</b>

\*F=Femme et H=Homme

Sur un échantillon prévisionnel de vingt-deux (22) personnes à interviewer, finalement vingt-quatre (24) entretiens ont été réalisés, soit un surplus de deux (02). Pour le personnel de PWA-Sénégal, tous les entretiens prévus ont été réalisés. Pour le COPIL, un entretien n'a pas pu être réalisé à cause de l'indisponibilité de certains membres représentant les FDS. Cependant les entretiens réalisés avec les trois (03) membres du COPIL ont permis d'avoir les informations nécessaires pour ce groupe. Les entretiens avec les membres des CV se sont déroulés comme prévu avec un surplus de trois (03) entretiens.

### 3.1.1 Répartition des personnes enquêtées par groupe et sexe

La Figure 5 ci-après présente la répartition des personnes enquêtées selon le groupe et le sexe.

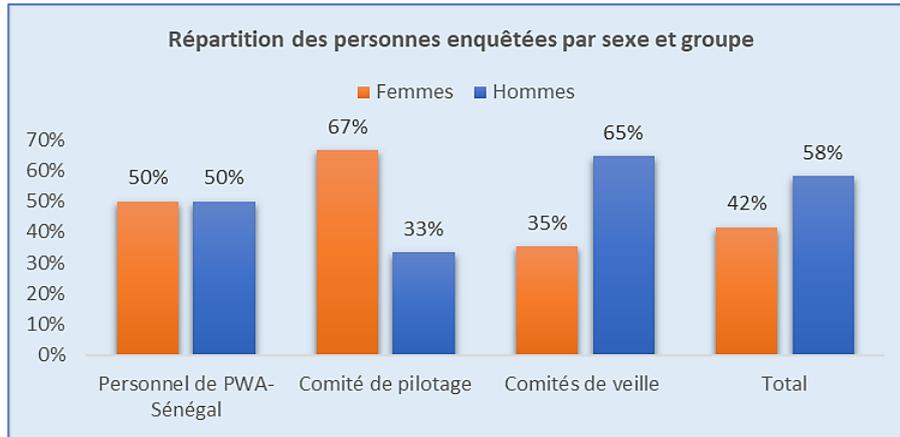


Figure 5 : Répartition des personnes enquêtées par sexe et par groupe (Source : Auteur)

Les données de l'enquête ont ainsi été collectées auprès de 42% de femmes et 58% d'hommes. En considérant les populations de chaque groupe qui comptent plus d'hommes que de femmes, ce pourcentage de femmes enquêtées est valablement représentatif de la prise en compte de l'aspect genre dans l'enquête. Le taux de 67% de femmes pour le groupe du COPIL semble bien élevé mais cela s'explique par le nombre total de personnes enquêtées dans ce groupe qui est de trois (03) dont le seul homme est le président du COPIL.

### 3.1.2 Répartition des personnes enquêtées par groupe et mode d'entretien

Le contexte sanitaire particulier lié à la pandémie à covid-19 a amené à recourir à des entretiens en ligne quand les entretiens en présentiel ne sont pas possibles. La Figure 6 présente la répartition des personnes enquêtées selon le mode d'entretien utilisé.

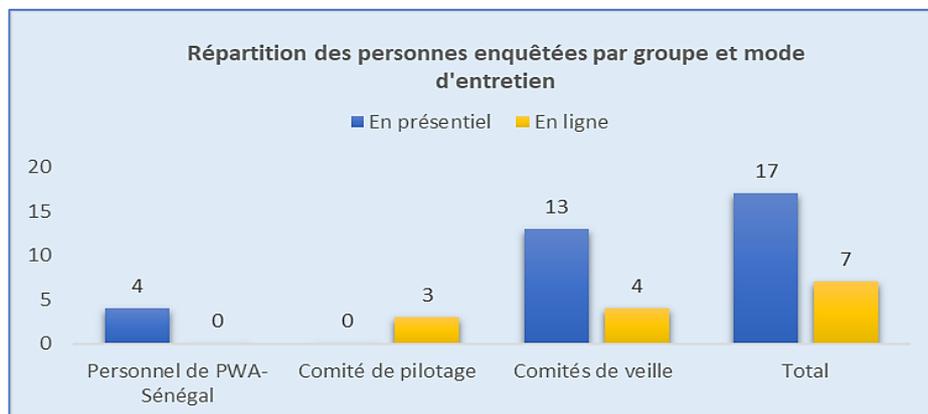


Figure 6 : Répartition des personnes enquêtées par groupe et mode d'entretien (Source : Auteur)

La majorité des entretiens se sont déroulés en présentiel (17 sur 24, soit 71%) au bureau de PWA-Sénégal pour le personnel enquêté et dans les nouveaux sites du projet avec les membres des CV. L'ensemble des entretiens du COPIL et des quatre anciens sites du projet se sont déroulés en ligne soit par WhatsApp, soit par Google Meet.

### 3.1.3 Répartition des personnes enquêtées par groupe et localité

Les entretiens dans le cadre de la présente étude ont concerné les différentes localités couvertes par le projet « SRSI ». La Figure 7 présente la répartition des personnes enquêtées selon le groupe et la localité.

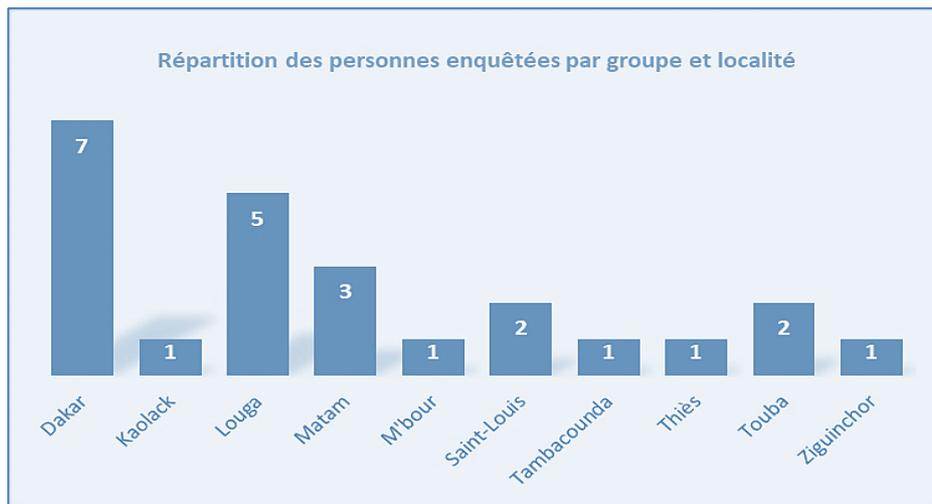


Figure 7 : Répartition des personnes enquêtées selon le groupe et la localité (Source : Auteur)

Au total dix (10) localités ont été touchées dans le cadre des entretiens. La ville de Dakar est la localité la plus représentée (07) du fait que tout le personnel de PWA-Sénégal ainsi que les membres du COPIL sont basés à Dakar. Louga est la localité qui a le plus de personnes interviewées (05) du fait de la disponibilité des membres du CV durant le séjour de travail dans la ville. La ville de Thiès ne fait pas partie des sites du projet « SRSI » mais elle est représentée par le président national des conducteurs de motos *Jakarta* qui a participé à plusieurs activités du projet.

### 3.1.4 Répartition des personnes enquêtées par groupe et durée des entretiens

L'ensemble des entretiens réalisés a duré au total six cent vingt-neuf (629) minutes, soit dix (10) heures et vingt-neuf (29) minutes d'échanges. Le Tableau 6 présente la durée moyenne des entretiens par groupe.

Tableau 6 : Durée moyenne des entretiens par groupe (Source : Auteur)

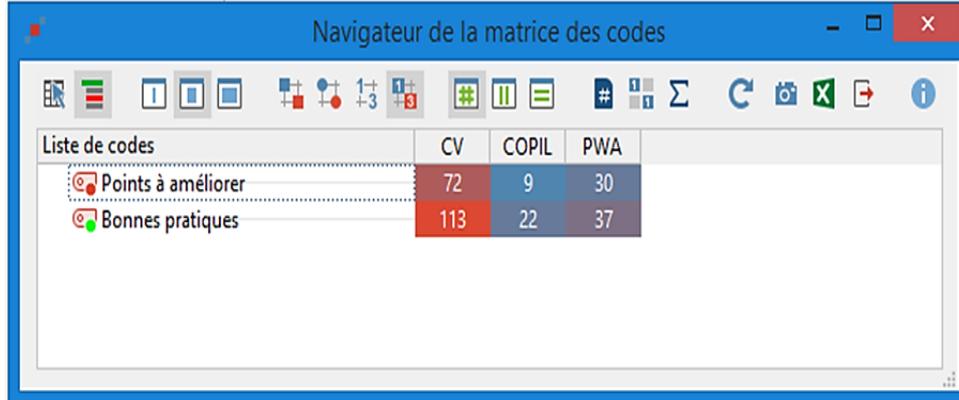
Groupes	Durées moyennes des entretiens
Personnel de PWA-Sénégal	30mn
Comité de pilotage	35mn
Comités de veille	23mn
<b>Ensemble</b>	<b>26mn</b>

Les entretiens ont duré en moyenne vingt-six minutes (26mn) pour l'ensemble des personnes enquêtées.

### 3.2 Aperçu des forces et faiblesses des pratiques de S&E par groupe

En plus des résultats par thématique, la présentation des résultats par groupes a permis de mettre en évidence la particularité des groupes sur chaque thématique pour mieux comprendre les résultats d'ensemble. La répartition des fréquences d'apparition des codes « Bonnes pratiques » et « Points à améliorer par groupe est présentée dans le *Tableau 7*.

Tableau 7 : Fréquence des codes « Bonnes pratiques » et « Pratiques à améliorer » (Source : Auteur)



Liste de codes	CV	COPIL	PWA
Points à améliorer	72	9	30
Bonnes pratiques	113	22	37

Par nécessité d'analyse et pour un aperçu des pratiques internes à PWA-Sénégal, les groupes « Personnel de PWA-Sénégal (PWA) » et « COPIL » ont été regroupés en un seul grand groupe PWA+COPIL. Ce regroupement se justifie également par le nombre relativement faible (03) des membres du COPIL pris en compte dans cette étude.

La présentation globale des résultats des pratiques MEAL par groupe est présentée dans le *Tableau 8*.

Tableau 8 : Diagnostic des pratiques MEAL par groupe (Source : Auteur)

	PWA+COFIL				CV				TOTAL			
	BP	%	PA	%	BP	%	PA	%	BP	%	PA	%
Suivi	12	46%	14	54%	26	50%	26	50%	38	49%	40	51%
Evaluation	6	40%	9	60%	9	47%	10	53%	15	44%	19	56%
Redevabilité	30	83%	6	17%	57	77%	17	23%	87	79%	23	21%
Apprentissage	9	50%	9	50%	15	68%	7	32%	24	60%	16	40%
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>60%</b>	<b>38</b>	<b>40%</b>	<b>107</b>	<b>64%</b>	<b>60</b>	<b>36%</b>	<b>164</b>	<b>63%</b>	<b>98</b>	<b>37%</b>

BP: Bonnes pratiques

PA: Points à améliorer

Très bien

Bien

Assez-bien

Passable

Insuffisant

Pour les deux grands groupes considérés dans ce diagnostic, il ressort que les pratiques MEAL au sein de PWA-Sénégal tout comme au sein des CV sont globalement passables avec un léger avantage (+4%) pour les CV (60% de bonnes pratiques pour le groupe PWA+COFIL et 64% pour le groupe CV). La comparaison globale entre bonnes pratiques et points à améliorer pour l'ensemble des groupes donne également un résultat passable de 63% comme présenté dans le graphique ci-après.

La décomposition de ces résultats par groupe puis par thématique permettra de mieux expliquer ces données pour comprendre le niveau général passable des pratiques MEAL.

### 3.2.1 Aperçu du diagnostic des pratiques MEAL internes à PWA-Sénégal

Les pratiques internes à PWA-Sénégal sont ici considérées comme les pratiques issues à la fois des entretiens avec le personnel de PWA-Sénégal et les membres du COFIL qui jouent un rôle plus stratégique. Le diagnostic des pratiques internes à PWA-Sénégal est présenté sur la Figure 8.

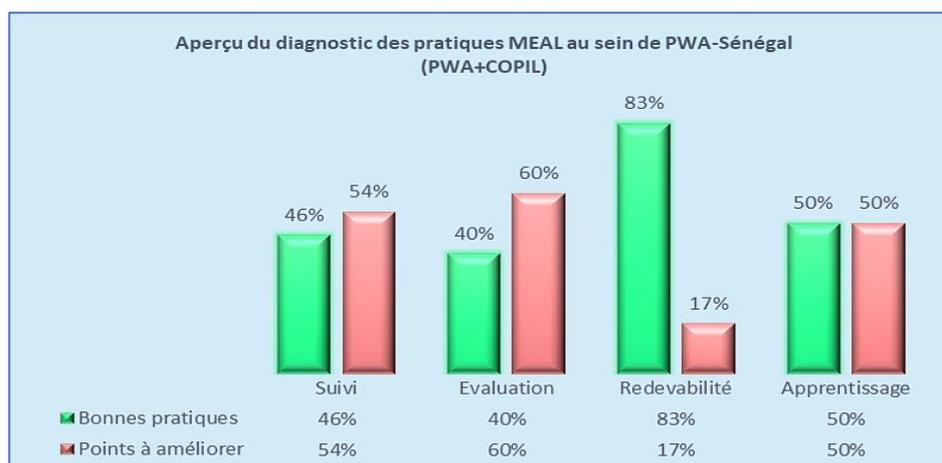


Figure 8 : Diagnostic des pratiques MEAL au sein de PWA-Sénégal (Source : Auteur)

La comparaison des fréquences d'apparitions des codes « Bonnes pratiques » et « Points à améliorer » pour chacune des thématiques MEAL fait ressortir de très bonnes pratiques de redevabilité (83% de bonnes pratiques) et des pratiques d'apprentissage passables (50% de bonnes pratiques). Par contre, les pratiques de suivi et les pratiques d'évaluations sont insuffisantes avec respectivement 54% et 60% des points à améliorer.

Il ressort ainsi que les meilleures pratiques MEAL au sein de PWA-Sénégal sont ses pratiques de redevabilité et les pratiques qui nécessitent le plus d'amélioration sont les pratiques d'évaluation et de suivi. L'analyse de contenu des segments entretien correspondant au groupe PWA+COPIIL permet de mieux comprendre ces pratiques.

### 3.2.2 Aperçu du diagnostic des pratiques MEAL au sein des comités de veille

Les CV sont les plus impliqués dans les activités opérationnelles du projet. Le diagnostic des pratiques au sein de l'ensemble des CV est présenté dans la *Figure 9*.

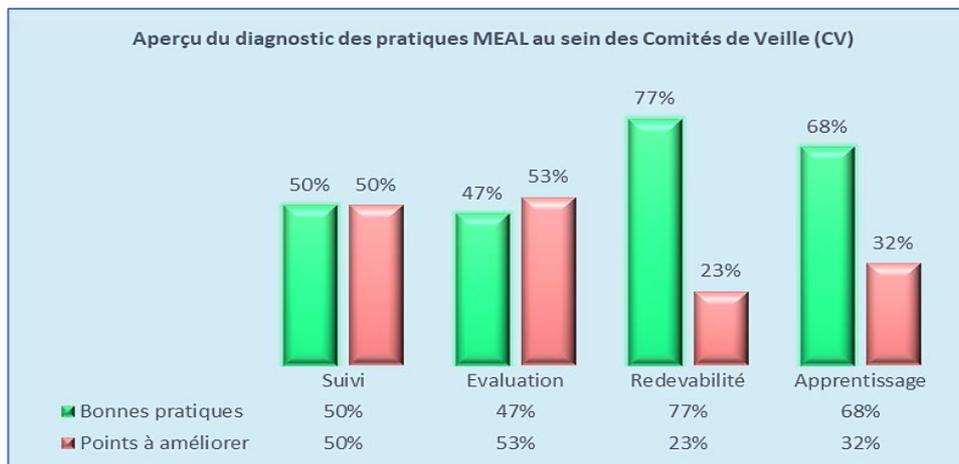


Figure 9 : Diagnostic des pratiques MEAL au sein des comités de veille (Source : Auteur)

Au sein des CV, tout comme au sein de PWA-Sénégal, les pratiques de redevabilité sont les meilleures avec 77% de bonnes pratiques. Les pratiques d'apprentissages sont également assez bonnes au sein des CV (68% de bonnes pratiques). En matière de suivi, les pratiques des CV sont plutôt passables avec un score moyen. Cependant, les pratiques d'évaluations sont celles qui méritent le plus d'amélioration avec 53% de points à améliorer.

L'analyse de contenu des segments codés dans la présentation par thématique permet de d'expliquer les raisons de cet aperçu du diagnostic des pratiques par groupe.

### 3.3 Description des résultats de l'étude par thématique d'analyse

L'analyse des données de l'étude a permis d'aboutir à des résultats par différentes thématiques. Les résultats des sept (07) de thématiques suivantes retenues seront présentés dans cette section : les pratiques de suivi, les pratiques d'évaluation, les pratiques de

redevabilité, les pratiques d'apprentissage, la perception de la pertinence d'un système de S&E, les meilleurs pratiques du projet et les défis à relever.

Le *Tableau 9* présente la liste des codes utilisés avec le nombre des segments codés.

Tableau 9 : Liste des codes avec nombre de segments codés pour tous les groupes (Source : Auteur)

Code	Segments codé...	Documents	Modifié par	Créé par :	Date de création
Evaluation	30	19	Maxime Mbatal...	Maxime Mbatal...	...07/2021 15:05
Redevabilité	105	23	Maxime Mbatal...	Maxime Mbatal...	...07/2021 15:05
Apprentissage	43	23	Maxime Mbatal...	Maxime Mbatal...	...07/2021 15:06
Bonnes pratiques	172	23	Maxime Mbatal...	Maxime Mbatal...	...07/2021 15:06
Points à améliorer	111	24	Maxime Mbatal...	Maxime Mbatal...	...07/2021 15:08
Pertinence d'un...	22	21	Maxime Mbatal...	Maxime Mbatal...	...07/2021 17:55
Suivi	74	23	Maxime Mbatal...	Maxime Mbatal...	...07/2021 15:04

Au total cinq cent cinquante-sept (557) extraits de l'ensemble des vingt-quatre 24 documents des entretiens retranscrits pour tous les groupes ont été codés. On note que les codes « Bonnes pratiques » (172) et « Points à améliorer » (111) ont été plus utilisés. La grande fréquence d'apparition de ces deux codes se justifie par le fait que certains extraits ont été codés à la fois par l'un ou les deux codes en plus des autres codes comme « Suivi », « Evaluation », « Apprentissage » ou « Redevabilité » selon les cas. On note également que les pratiques de Redevabilité sont les plus apparues dans les entretiens avec une fréquence de cent cinq (105).

L'intersection entre, d'une part les codes « Bonnes pratiques » et « Points à améliorer » et d'autres part les autres codes est présentée dans le *Tableau 10*.

Tableau 10 : Intersection des codes avec « Bonnes pratiques » et « Points à améliorer » (Source : Auteur)

Liste de codes	Points à améliorer	Bonnes pratiques
Apprentissage	16	24
Redevabilité	23	87
Evaluation	19	15
Suivi	40	38

L'intersection des différents codes fait ainsi ressortir la comparaison entre les bonnes pratiques et les pratiques à améliorer pour les quatre principales thématiques MEAL. On

remarque aussi que les bonnes pratiques de redevabilité sont les plus fréquentes dans les entretiens et les points à améliorer sont plus ressortis dans les pratiques de suivi. Il est également à noter que l'absence du code « Pertinence d'un S&E » dans ce tableau d'intersection se justifie par le fait que tous les segments correspondants à ce code ont été codés uniquement par ce même code.

Le diagnostic des pratiques MEAL par thématique en comparant les bonnes pratiques et des pratiques à améliorer est présenté dans la *Figure 10*.

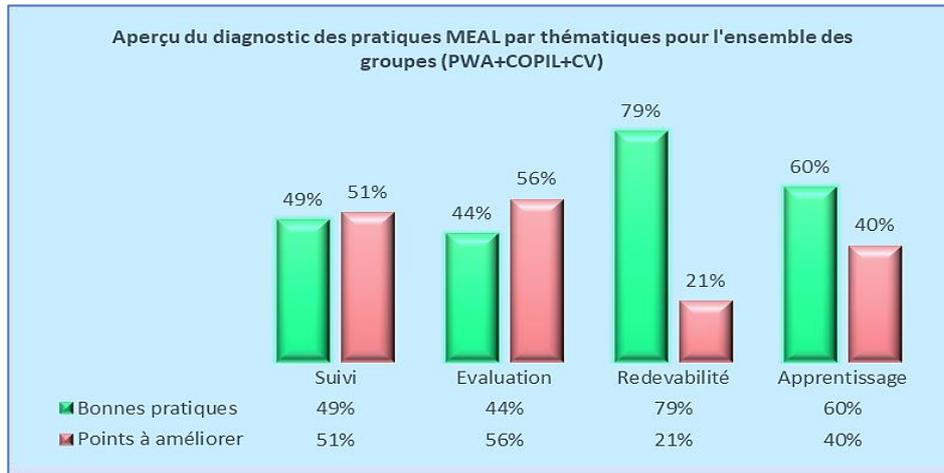


Figure 10 : Diagnostic des pratiques MEAL par thématique pour l'ensemble des groupes (Source : Auteur)

Le diagnostic des pratiques MEAL de PWA-Sénégal par la comparaison des fréquences des codes pour l'ensemble de personnes enquêtées fait ressortir des pratiques satisfaisantes en termes de redevabilité, acceptables en termes d'apprentissage mais insuffisantes en termes de suivi et d'évaluation. L'analyse du contenu des extraits pour chaque thématique permettra de mieux expliquer ces données.

### 3.3.1 Le diagnostic des pratiques de suivi

L'analyse avec le logiciel MAXQDA 2020 a permis de distinguer les bonnes pratiques de suivi des pratiques à améliorer. La comparaison entre les bonnes pratiques et points à améliorer en termes de suivi est présentée dans la *Figure 11*.

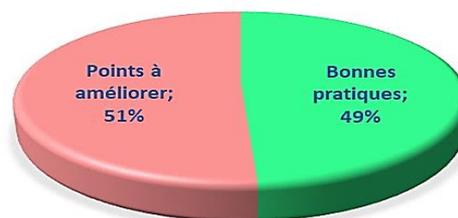


Figure 11 : Diagnostic des pratiques de suivi pour l'ensemble des groupes (Source : Auteur)

En termes de suivi, les pratiques de PWA-Sénégal sont plutôt insuffisantes avec un écart léger de (-)2% entre les bonnes pratiques (49%) et les points à améliorer (51%). L'analyse de contenu des segments, commentaires et mémos donne les détails des bonnes pratiques et des points à améliorer dans le suivi.

- ***Les bonnes pratiques de suivi***

L'identification des bonnes pratiques de suivi a été faite par l'intersection des codes « Suivi » et « Bonnes pratiques » pour compiler les extraits, commentaires et mémos correspondant et les synthétiser.

Ainsi, au sein de PWA-Sénégal (personnel de PWA-Sénégal + COPIL) les bonnes pratiques de suivi relevés sont présentées en quelques points :

- *création des CV* : l'existence des CV dans le cadre du projet facilite le suivi au niveau opérationnel des activités ;
- *disponibilité* : PWA-Sénégal se rend toujours disponible et peut être constaté par les CV par divers moyens, en dehors des réunions. L'utilisation des groupes WhatsApp pour la communication permet au COPIL d'être informé et de suivre les actions sur le terrain ;
- *rapportage* : les rapports sont partagés à fréquence régulière et dans les délais aux bailleurs et autorités administratives. Aussi, les aspects positifs et négatifs des activités sont reportés dans les rapports ;
- *réunions de préparation des activités sur le terrain* : les réunions avec le CV avant et après chaque activité permettent une meilleure préparation et un débriefing des activités ;
- *justification des activités et finances* : les photos, vidéos, publications sur le site et les réseaux sociaux, en plus des rapports permettent d'avoir plusieurs sources de vérification des activités. En termes de finances, les documents exigés sont connus de l'équipe et il y a un accompagnement lors des missions de l'assistant administratif pour gérer cet aspect. L'utilisation prioritaire des chèques participe à la traçabilité et le traitement régulier et proactif des pièces justificatives permet un bon suivi des fonds.

Au sein des CV, les bonnes pratiques de suivi sont également relevés en quelques points :

- *diversité des profils dans les CV* : la diversité des groupes communautaires représentés dans les CV participe à la prise en compte des bénéficiaires dans la préparation et le déroulement des activités ;
- *engagement des points focaux* : la majorité des points focaux s'implique dans la coordination et le déroulement des activités sur le terrain ;
- *organisation en interne des CV* : certains CV prennent des initiatives locales pour suivre les actions du projet, en dehors des activités programmées. Des réunions sont

organisée même en absence de PWA-Sénégal avec répartition des tâches entre les différents membres des CV pour la préparation des activités ;

- *dynamisme des Badian Goxx*<sup>31</sup> : les groupements de femmes s'impliquent activement dans la sensibilisation et la mobilisation communautaire de masse ;
- *communication avec PWA-Sénégal* : les CV communiquent par téléphone, mail ou WhatsApp avec l'équipe de PWA-Sénégal quand des situations spécifiques se présentent.

- ***Les points à améliorer en matière de suivi***

L'intersection entre les codes « Suivi » et « Points à améliorer » a permis de faire ressortir les points d'amélioration nécessaires dans les pratiques de suivi de PWA-Sénégal.

En termes de suivi au sein de PWA-Sénégal (personnel et COPIL), on note les points suivants :

- *confusion entre suivi et évaluation* : le personnel ne distingue pas clairement le suivi de l'évaluation ;
- *outils de suivi* : quelques outils sont utilisés pour le suivi des activités mais de manière non synchronisée, ce qui fait que les mécanismes de suivi ne sont pas efficaces ;
- *relation entre COPIL et CV* : Il n'y a pas de mécanisme de communication préétabli entre COPIL et CV. Les deux structures devraient avoir de liaison directe pour un meilleur suivi ;
- *traitement des données* : pour les outils utilisés comme les rapports, compte rendus, fiches d'évaluation, liste de présence, le traitement des données n'est pas systématique, sauf pour les nécessités des rapports exigés.

De même, les points à améliorer en termes de suivi au sein des CV se présentent comme suit :

- *réunions* : les réunions entre PWA-Sénégal et les CV et au sein des CV ne se font pas à des fréquences suffisamment rapprochées. Également les réunions n'ont pas toujours de comptes-rendus partagés avec les CV ;
- *attributions des CV* : les rôles et missions des CV ne sont pas clairement assimilés par tous les membres. Certains points focaux font des actions personnelles, alors que toute action devrait être institutionnelle au nom de PWA-Sénégal ou au nom du CV, même de bonne foi ;
- *traçabilité de la communication entre CV et PWA-Sénégal* : certaines informations importantes sur le projet sont communiquées, par les CV, à un seul membre de PWA-Sénégal par téléphone alors que cela devrait se faire par écrit ou mail pour être formel ;

---

<sup>31</sup> *Badian Goxx* : appellation des groupements de femmes organisés à travers tout le Sénégal avec des démembrement locaux et une représentation nationale.

- *organisation des activités* : la planification des activités dans les localités n'est pas toujours bien coordonnée entre l'équipe programme et les CV. Cela affecte la mobilisation communautaire et l'implication des autorités locales ;
- *suivi à distance des CV* : Les membres des CV repartent à leurs occupations une fois que PWA-Sénégal quitte la localité, du fait du caractère bénévole de leur engagement. Malgré l'existence des groupes WhatsApp, plusieurs CV ont exprimé la nécessité d'avoir un retour sur l'appréciation des activités menées dans leurs sites, leur portée, etc. pour se sentir davantage impliqués, même en absence de PWA-Sénégal.

La présentation explicitée du diagnostic des pratiques de suivi a ainsi permis de comprendre en quoi les pratiques sont insuffisantes sur cet aspect mais aussi les points forts à consolider.

### 3.3.2 Le diagnostic des pratiques d'évaluation

Le diagnostic des pratiques globales d'évaluation de PWA-Sénégal par la comparaison des bonnes pratiques et des points à améliorer est représenté dans la *Figure 12*.



Figure 12 : Diagnostic des pratiques d'évaluation pour l'ensemble des groupes (Source : Auteur)

En matière d'évaluation, les pratiques générales de PWA-Sénégal sont également insuffisantes comme pour le suivi. L'écart entre les bonnes pratiques d'évaluation et les points à améliorer est de (-)12%, ce qui est l'écart négatif le plus grand des différentes thématiques MEAL de cette étude. L'analyse du contenu des segments des entretiens correspondant à l'évaluation a permis de mieux expliquer ces données.

- **Les bonnes pratiques d'évaluation**

L'intersection des codes « Evaluation » et « Bonnes pratiques » a permis de recouper les segments des entretiens correspondant aux bonnes pratiques d'évaluation.

L'analyse de contenu a permis de relever les points suivants comme bonnes pratiques d'évaluation au sein de PWA-Sénégal (personnel et COPIIL) :

- *outils d'évaluation* : des fiches d'évaluation et d'appréciation des activités sont utilisées lors de certaines activités de formation pour apprécier leurs portées ;

- évaluation externe : l'évaluation finale externe du projet est programmée. Cela permet d'avoir un regard extérieur des résultats du projet ;
- *débriefing des activités* : les séances de débriefing après activité et la prise en compte des observations participent à l'autoévaluation ;
- *réunions de présentation des activités réalisées au COPIL* : La consultation et la prise en compte des observations des du COPIL participe également à l'autoévaluation ;
- *mises au point financières* : les concertations d'équipe après chaque activité sur les justificatifs financiers pour voir la conformité des dépenses participe aussi à l'autoévaluation.

Au sein des CV, il ressort de l'analyse des entretiens les points suivants :

- *esprit critique* : la culture d'autoévaluation et l'esprit d'autocritique sont bien présents dans le fonctionnement de la plupart de ces comités ;
- *débriefing des activités* : des rencontres de débriefing sont généralement organisées après chaque activité et l'absence de langue de bois lors des réunions participe à une autoévaluation continue.

- ***Les points à améliorer en matière d'évaluation***

Les pratiques d'évaluations qui méritent d'être revues ont été recoupées par l'intersection des codes « Evaluation » et « Points à améliorer ».

Les principaux points à améliorer en matière d'évaluation au sein de PWA-Sénégal (personnel et COPIL) sont les suivants :

- *traitement des données et appréciation des indicateurs* : il n'y a pas un système de traitement systématique des données afin d'apprécier la progression des indicateurs ;
- *confusion entre le S&E et l'évaluation externe* : le S&E est abordé par le personnel pour faire allusion généralement à l'évaluation externe qui n'est qu'une activité du S&E ;
- *évaluation interne* : le personnel n'aborde pas assez la dimension interne à PWA-Sénégal de l'autoévaluation qui doit prendre en compte son organisation générale interne et sa part de responsabilité dans les insuffisances du projet.

Également, au sein des CV, les pratiques d'évaluation sont à améliorer sur les points suivants :

- *évaluation des CV* : l'évaluation interne s'arrête seulement aux rencontres de débriefing sans un cadre formel d'évaluation périodique des activités et du fonctionnement des CV ;
- *rapportage des débriefings* : les rencontres de débriefing ne sont pas assez formelles avec écrit pour permettre de prendre en compte les failles aux prochaines activités.

Les points qui justifient les insuffisances des pratiques d'évaluation sont ainsi soulignés.

### 3.3.3 Le diagnostic des pratiques de redevabilité

La comparaison entre les bonnes pratiques et les points à améliorer en termes de redevabilité a permis d'avoir un aperçu général sur les pratiques de redevabilité de PWA-Sénégal. La *Figure 13* présente le diagnostic des pratiques générales de redevabilité.

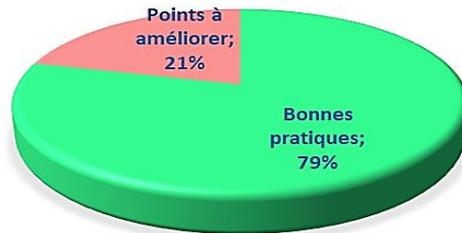


Figure 13 : Diagnostic des pratiques de redevabilité pour l'ensemble des groupes (Source : Auteur)

Les pratiques de redevabilité de PWA-Sénégal sont les meilleures de l'ensemble des pratiques MEAL de l'organisation avec un pourcentage bien élevé de bonnes pratiques (79%). Cette thématique présente également le meilleur écart positif entre bonnes pratiques et points à améliorer de (+) 58%. Le meilleur score de cette thématique peut être expliqué par l'analyse de contenu des segments d'entretiens correspondants.

- **Les bonnes pratiques de redevabilité**

Les codes « Redevabilité » et « Bonnes pratiques » ont été croisés pour faire ressortir les points forts des pratiques de redevabilité de PWA-Sénégal.

L'analyse de contenu a permis de relever les bonnes pratiques suivantes au sein de PWA-Sénégal :

- *approche inclusive et participative du projet* : l'implication des populations dès le départ en considérant leurs propositions pour les projets dans leurs localités est une pratique innovante. Cela permet de prendre en compte les réels problèmes de sécurité dans les régions et de proposer les actions pertinentes reconnues par les bénéficiaires. L'association sur le projet des parties autrefois antagonistes (FDS, syndicats, autorités administratives et traditionnelles...) a été un grand défi et donc une innovation qui permettra de créer les conditions de sa pérennisation ;
- *diversité de profils des membres du COPIL* : la représentation de différentes structures ministérielles, de sécurité et syndicales dans le COPIL facilite l'implication des autorités administratives dans les activités du projet. Cela permet aussi une certaine cohérence dans les actions en complétant les efforts de l'Etat. Également les feedbacks aux différentes structures de base des membres du permet de faire des plaidoyers ;
- *communication de masse* : la réalisation de guides sur la sécurité routière destinés aux groupes cibles (FDS et Civils) et la production de spots audios dans les langues,

participent à une bonne communication autour du projet et à la sensibilisation de masse dans les langues nationales. L'utilisation des radios communautaires et des réseaux sociaux participe également à la vulgarisation des actions du projet ;

- *initiation et participation aux Conseils Régionaux de Développement (CRD) et Conseil Départementaux de Développement (CDD) spécifiques sur la sécurité routière* : cela permet d'impliquer les autorités, les bénéficiaires et toutes les parties prenantes au niveau local et facilite le plaidoyer, à la fois au niveau local et national ;
- *transparence* : la justification des activités par des photos, vidéos en plus des rapports et l'utilisation des réseaux sociaux, permettent d'avoir plusieurs sources de vérification des activités. Les rapports trimestriels destinés aux autorités locales, en plus des rapports aux bailleurs, permettent de rendre compte à toutes les parties impliquées. Les procédures financières sont suivies par des cabinets agréés spécialisés et inscrits à l'ordre des experts établis dans le pays. Également, des audits externes sont menés tous les deux (02) ans ;
- *mécanismes de plaintes* : il est facile pour les CV de contacter PWA-Sénégal par divers moyens, en dehors des réunions. Cela démontre également une facilité à recevoir des plaintes ou des doléances, ce qui concourt à la redevabilité ;
- *professionnalisme de l'organisation* : la bonne collaboration avec les parties prenantes du projet et la pertinence des activités ont permis de donner une notoriété à PWA-Sénégal, auquel on associe systématiquement le nom à la sécurité routière.

Au sein des CV, les points suivants sont ressortis comme bonne pratiques de redevabilité :

- *composition des CV* : différentes couches communautaires sont représentées dans les CV, ce qui assure une implication et une participation communautaire des bénéficiaires dans le projet ;
- *collaboration avec les autorités administratives, locales et les FDS* : cela facilite leur implication sur les activités locales du projet et la pérennisation des acquis du projet ;
- *proximité avec les bénéficiaires* : grâce à l'approche du projet qui a permis de mettre en confiance les acteurs locaux, mêmes les plus hostiles, des questions qui étaient tabous sont abordées. Le fait que le projet et ses activités soient proposés par les populations permet de constater la pertinence des actions sur le terrain ;
- *initiatives locales* : certains CV prennent des initiatives locales dans le cadre du projet. Les leaders communautaires représentés dans les CV prennent la relève après les activités de PWA-Sénégal pour rendre compte à leurs bases ;
- *plaintes et suggestions* : les observations et propositions des CV sont communiquées directement à PWA par divers moyens. Les CV communiquent via un groupe WhatsApp où la directrice est également impliquée et les échanges se font librement ;

- *bonne image et notoriété* : la pertinence des actions du projet a fait gagner à l'organisation et aux CV, une notoriété dans les localités sur les questions de sécurité routière ;
- *implication des femmes* : à travers leurs groupements, les *Badian Goxx* qui sont très influentes et dynamiques au niveau local participent à la mobilisation communautaire pour toucher les populations les plus reculées.
- ***Les points à améliorer en matière de redevabilité***

Malgré la fréquence assez élevée des bonnes pratiques dans les résultats de cette étude, il est à noter que certains points, non moins pertinents, sont à améliorer. L'intersection des codes « Redevabilité » et « Points à améliorer » a permis de ressortir ces points d'amélioration.

Au niveau de PWA-Sénégal (personnel et COPIL) les points suivants sont à améliorer :

- *communication avec les autorités administratives* : elle doit être faite à temps et avec plus de manière pour qu'elles intègrent les activités de PWA Sénégal dans leurs agendas déjà chargés.
- *mécanismes de rapportage des CV vers PWA-Sénégal* : le mandat du CV n'est pas assez assimilé par les membres pour permettre de rendre compte régulièrement ;
- *redevabilité envers les bénéficiaires* : elle ne peut pas se limiter seulement aux CV, même s'ils représentent plusieurs groupes. Il est nécessaire d'employer davantage de moyens de communications de masse au niveau local pour faire la lumière sur les activités comme l'initiative par les radios communautaires.

Du côté des CV, les points suivants sont à améliorer :

- *communication entre CV et PWA-Sénégal* : les échanges, des CV vers le personnel de PWA-Sénégal, ne se font pas toujours de manière formelle et cela ne permet pas de laisser des traces ou de garantir la prise en compte des propositions. Aussi la communication de la programmation des activités de terrain au CV pour préparation se fait très tardivement, ce qui complique l'implication des autorités et autres acteurs communautaires ;
- *préparation des activités* : bien que les activités soient proposées par les bénéficiaires, le choix des activités à mener au moment opportun doit impliquer davantage le CV pour s'assurer des conditions locales de faisabilité aux dates prévues.

Les pratiques de redevabilité sont les meilleures pratiques MEAL de l'organisation tant au niveau interne de PWA-Sénégal qu'au niveau des CV. Toutefois certains points sont à améliorer malgré tout.

### 3.3.4 Le diagnostic des pratiques d'apprentissage

Le diagnostic des pratiques d'apprentissage est présenté dans la *Figure 14* en comparant les bonnes pratiques et les points à améliorer.

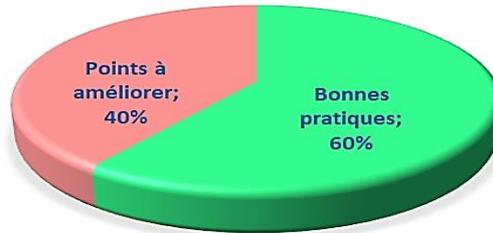


Figure 14 : Diagnostic des pratiques d'apprentissage pour l'ensemble des groupes (Source : Auteur)

En matière d'apprentissage, les pratiques sur le projet « *SRSI* » sont plutôt acceptables avec 60% de bonnes pratiques. L'écart entre les bonnes pratiques et points à améliorer est de (+)20%. Cependant, pour une solidité organisationnelle et la continuité du projet, des améliorations sont nécessaires.

- **Les bonnes pratiques d'apprentissage**

Le croisement des codes « Apprentissage et « Bonnes pratiques » a permis de faire ressortir les bonnes pratiques d'apprentissage.

Les bonnes pratiques suivantes sont notées au sein de PWA-Sénégal (personnel et COFIL) :

- *recours au consultants qualifiés pour les formations* : le fait de travailler avec des consultants externes spécialistes sur les questions autour de la sécurité routière et aussi les profils diversifiés et expérimentés des membres du COFIL, permettent à l'équipe d'apprendre et de s'améliorer ;
- *prise en compte des recommandations de l'évaluation du projet précédent* : au fur et à mesure de l'évolution du projet, les recommandations issues des constats de la première phase sont prises en compte. Cela traduit, dans une certaine mesure, la capitalisation des expériences et l'apprentissage organisationnel ;
- *séances de débriefing* : la prise en compte des observations de ces séances favorise un apprentissage et une amélioration ;
- *élaboration des policy briefs* : cela participe à la capitalisation des connaissances et donc à l'apprentissage ;
- *rapport aux réalités locales* : les missions de terrain de l'équipe PWA-Sénégal et la participation de la direction et du COFIL aux activités opérationnelles permettent de s'approprier le contexte du projet et favorise des réelles améliorations par la pertinence des solutions proposées ;

- *Proactivité dans la gestion financière* : l'équipe adopte une attitude proactive dans la gestion des finances, ce qui lui permet de s'adapter continuellement et d'anticiper certaines activités.

Du point de vue des CV, les bonnes pratiques d'apprentissage suivantes sont ressorties :

- *amélioration dans le fonctionnement des CV* : les CV des nouveaux sites ont eu du mal au début à comprendre leurs missions et les attentes du projet et organiser les activités mais ont pu s'améliorer en tenant compte de certaines réalités locales ;
- *consultation des acteurs locaux* : la plupart des CV adoptent une démarche adaptative avec un esprit d'autocritique et écoutent les feedbacks des autres parties prenantes locales pour améliorer leurs actions ;
- *formations organisées* : les activités de formation ont contribué au renforcement de la capacité des membres des CV, qui se sont améliorés progressivement sur la compréhension du projet et de ses enjeux. Certains membres des CV forment à leur tour dans leurs bases et cela permet au projet de s'améliorer sur divers aspects ;
- *partage d'expérience* au sein des CV : la diversité des profils dans les CV permet également d'apprendre les uns des autres en travaillant ensemble ;
- *capitalisation des expériences sur les anciens sites* : Pour les anciennes localités du projet, on note une réelle capitalisation des expériences par les CV ce qui a facilité la deuxième phase avec le projet « SRSI ».

- **Les points à améliorer en matière d'apprentissage**

Pour faire ressortir les points à améliorer de la thématique apprentissage, les codes « Apprentissage » et « Points à améliorer » ont été croisés.

L'analyse de contenu des segments a permis de relever les points suivants à améliorer au sein de PWA-Sénégal (personnel et COPIL) :

- *esprit critique pas assez développé au sein du personnel* : les manquements sont plus observés par la hiérarchie que par l'équipe elle-même qui est plus opérationnelle. Cela témoigne d'un faible niveau d'esprit critique et d'autoévaluation ;
- *absence de mécanisme d'évaluation interne périodique* : le caractère inclusif du projet ne doit empêcher des mécanismes internes et périodiques d'auto-évaluations avant même une évaluation externe. L'équipe ne doit pas tomber dans la suffisance. Les expériences capitalisées devraient permettre de repousser les limites et viser des objectifs encore plus grands et non se limiter à reproduire ce qui a marché ;
- *faible complémentarité des fonctions* : le travail en équipe n'est pas assez développé au sein du personnel. La répartition des tâches et responsabilités est à améliorer ainsi que la communication en interne pour apprendre les uns des autres.

Dans la même logique, les points suivants sont à améliorer en termes d'apprentissage au sein des CV :

- *critiques envers PWA-Sénégal* : les CV apprécient les actions de PWA-Sénégal avec trop de suffisance. Cela ne doit pas les empêcher les CV de faire des critiques objectives envers PWA-Sénégal ;
- *organisation des activités de terrain* : dans la planification opérationnelle et la communication autour des activités, les expériences ne sont pas suffisamment capitalisées par PWA-Sénégal. Les pratiques devraient s'améliorer et non perdre les bonnes manières précédentes ;
- *feedback de PWA-Sénégal aux CV* : Il est important que les mécanismes d'évaluation, d'autoévaluation et de feedback de PWA-Sénégal vers CV après les activités se fassent correctement pour permettre aux CV de s'améliorer continuellement ;
- *renforcement des capacités des CV* : pour la pérennisation du projet, renforcer davantage la capacité des CV en les formant et les outillant.

### 3.3.5 La perception de la pertinence d'un système de S&E

La perception de la pertinence d'un système de S&E par les personnes enquêtées a été codée dans le logiciel d'analyse par l'unique code « Pertinence d'un système S&E ». La *Figure 15* présente la capture d'écran du nombre de code et de document codés.

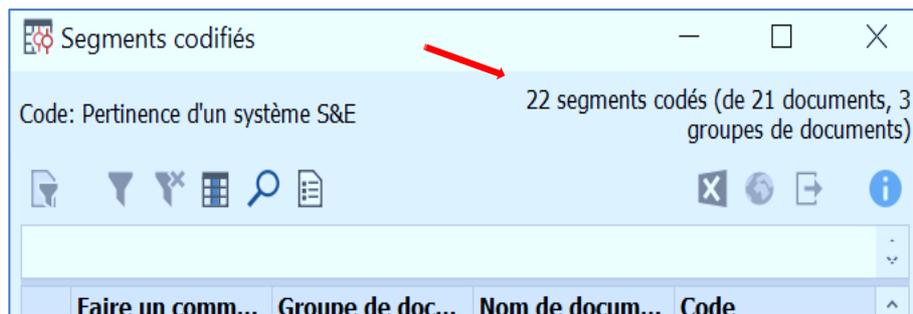


Figure 15 : Nombre de segments par "Pertinence d'un système S&E" (Source : Auteur)

Au total vingt-deux (22) segments issus de vingt-un (21) documents et des trois groupes ont été codés par « Pertinence d'un système S&E ». Ainsi tous les segments correspondants à ce code aussi bien que les commentaires et mémos y afférents ont été extraits pour faire l'analyse de contenu.

Unaniment, autant pour le personnel de PWA-Sénégal, pour le COPIL que pour les CV, un système de S&E intégrant les pratiques est jugé pertinent et nécessaire pour plusieurs raisons. Les résultats de cette analyse font ressortir différents arguments pour l'ensemble des groupes. Ainsi, un S&E permet :

- de motiver les CV et le personnel et éviter un laxisme et la léthargie ;

- de prendre en compte les avis des acteurs à la base et les remonter à la hiérarchie ;
- d'identifier les forces et les faiblesses dans toutes les régions et de partager les bonnes pratiques ;
- de contribuer à la pérennisation du projet par la capitalisation des connaissances ;
- de rappeler aux CV et à PWA-Sénégal les objectifs du départ pour un bon suivi ;
- de connaître le fonctionnement des CV et les réalités sur le terrain pour s'adapter ;
- de cultiver un certain esprit critique et d'ouvrir aussi les yeux de l'équipe sur certains aspects pour s'améliorer.

### 3.3.6 Les meilleures pratiques du projet selon les personnes enquêtées

Les segments des entretiens liés à l'appréciation par les personnes enquêtées des meilleures pratiques de PWA-Sénégal dans le cadre du projet « SRSI » ont été codés par le code « Bonnes pratiques ». Cependant, pour distinguer les meilleures pratiques selon les personnes enquêtées des autres bonnes pratiques des thématiques MEAL, tous les segments correspondants à cette thématique n'ont pas d'autres codes assignés. La capture d'écran du nuage des mots<sup>32</sup> pour les meilleures pratiques du projet est présentée dans la *Figure 16*.

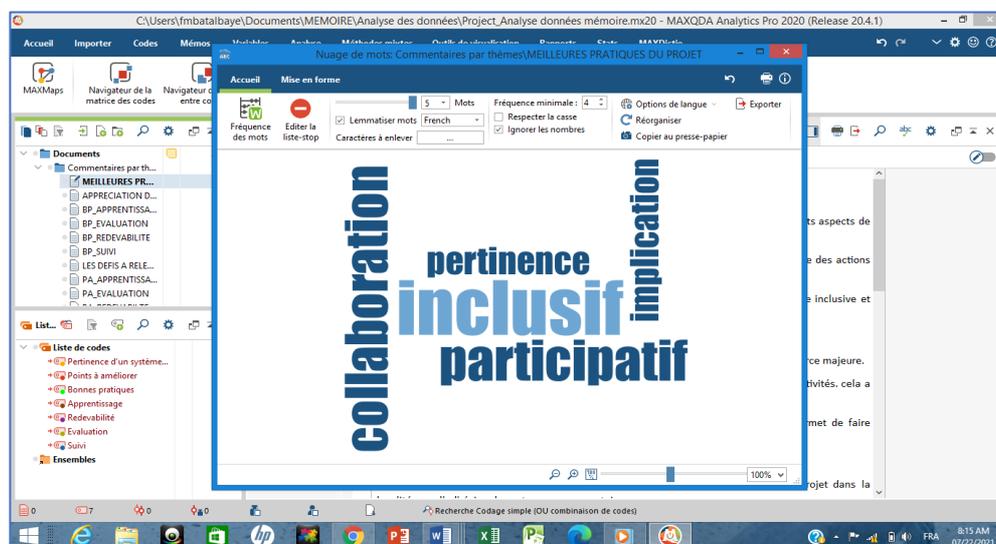


Figure 16 : Capture d'écran du nuage des mots pour les meilleures pratiques du projet (Source : Auteur)

Au total vingt-huit (28) segments correspondant à cette thématique ont été codés. L'analyse de contenu des segments codés par « Bonnes pratiques » sans autre intersection avec un autre code a permis de recueillir meilleures pratiques suivantes pour tous les groupes :

- *approche innovante du projet* : le caractère à la fois inclusif, participatif et communautaire a convaincu les différents acteurs ;

<sup>32</sup> La fonction « nuage des mots » permet de ressortir les mots clés les plus fréquents d'un document. Plus le mot est fréquent, plus il apparaît grand en caractère.

- *pertinence du projet* : cela a permis aux populations d'ouvrir les yeux sur les différents aspects de la sécurité routière afin de proposer des solutions efficaces et partagées ;
- *collaboration entre plusieurs acteurs diversifiés et généralement antagonistes* : l'effectivité de la collaboration entre les FDS eux-mêmes d'une part et entre les FDS et civils d'autre part au cours des activités a permis un brassage qui était jusque-là impensable ;
- *implication des femmes* : ce projet qui concerne un secteur où il y a très peu de femmes, a impliqué ces dernières pour prendre en compte d'autres aspects de la sécurité routière qui ne se limite pas qu'aux accidents de la route ;
- *implication des autorités administratives locales et des acteurs communautaires* : cela permet de faire participer les acteurs locaux qui se sentent impliqués et s'approprient progressivement le projet ;
- *qualité des consultants associés au projet* : cela contribue au renforcement des capacités des acteurs impliqués dans le projet ;
- *transparence de PWA-Sénégal* : l'organisation tient à ses engagements et utilise des procédures standardisées sur les aspects financiers du projet, ce qui rassure ;
- *proximité avec les bénéficiaires* : la création des CV locaux a permis d'avoir des référents du projet dans les communautés. Les membres des CV étant de la localité, cela favorise la confiance et facilite le travail et la mobilisation communautaire ;
- *professionnalisme du personnel* : le personnel se soucie constamment de l'image de l'organisation et reste disponible et accessible aux bénéficiaires.

### **3.3.7 Les défis à relever selon les personnes enquêtées**

En plus de l'analyse par composante thématique des pratiques MEAL, les entretiens ont également permis de questionner les personnes enquêtées sur les points les plus sombres des pratiques de PWA-Sénégal dans le cadre du projet « SRSI ». Par opposition aux meilleures pratiques, les défis à relever ont été codés par « Points à améliorer » sans intersection avec un autre code. Ainsi, vingt-huit (28) segments ont été codés comme des défis à relever dans le cadre du projet. L'analyse de contenu a ressorti les défis suivant pour tous les groupes :

- *extension du projet* : étendre le projet à d'autres zones reculées des localités déjà prise en compte, qui n'ont pas été impliqués ;
- *pérennisation du projet* : autonomiser et responsabiliser davantage les populations à travers les CV pour qu'elles prennent la relève dans leurs localités. Aussi, améliorer la communication avec les acteurs clés et réticents comme les conducteurs de motos-taxis *Jakarta*. Toute cette avancée doit être conservée en accordant davantage de moyens au CV pour éviter la rupture. Il est également nécessaire que l'Etat ou d'autres partenaires puissent continuer le travail après PWA-Sénégal et non recommencer à zéro comme c'est généralement le cas ;

- *implication des jeunes et des femmes dans les activités* : mettre davantage l'accent sur les jeunes et les femmes sur les activités du projet puisqu'ils sont à tous les niveaux de la problématique de la sécurité. Cela passe par l'éducation et la sensibilisation ;
- *communication interne* : la communication interne au sein du projet doit être améliorée pour plus d'efficacité ;
- *meilleure organisation des activités de terrain* : impliquer davantage les points focaux pour une meilleure préparation des activités de terrain ;
- *présence sur le terrain* : augmenter les réunions avec les CV, plus de présence sur le terrain et se concerter davantage avec les CV, en amont et en aval, pour plus d'impact du projet ;
- *formation des acteurs* : la formation des acteurs de la sécurité routière doit être davantage accentué pour faire comprendre les risques et les minimiser ;
- renforcer la capacité des transporteurs pour qu'ils comprennent mieux les enjeux de la sécurité routière et les risques ;
- *partage des expériences entre localités* : faire régulièrement des ateliers périodiques d'échange d'expérience entre les différents CV des différentes localités ;
- *renforcement des pratiques de S&E* : améliorer les pratiques de S&E parce que les mécanismes sont encore très fragiles. Les mécanismes doivent être formalisés ;
- *implication des autorités* : l'accompagnement des autorités est nécessaire pour permettre aux bénéficiaires de prendre plus d'initiatives locales ;
- *complémentarité des fonctions et travail d'équipe* : améliorer la complémentarité des fonctions au sein de PWA-Sénégal en travaillant davantage en équipe pour une meilleure l'efficacité.

Les principaux défis à relever pour la continuité du projet sont donc principalement des actions concertées pour la pérennisation de ses acquis.

La description des pratiques de S&E par thématique dans ce chapitre a permis de mettre en exergue les différents points qui constituent les forces et faiblesses des pratiques de l'organisation. En plus, la pertinence d'un système MEAL est justifiée par plusieurs arguments en plus de ceux tirés de revue documentaire. Le prochain chapitre propose des solutions pour arriver à un système MEAL intégral.

## 4 RECOMMANDATIONS ET PROJET D'ADOPTION D'UN SYSTEME MEAL

Dans ce chapitre, des recommandations sont formulées pour l'amélioration des pratiques générales internes à PWA-Sénégal et pour l'améliorations des pratiques spécifiques au projet « *SRSI* ». Ces recommandations sont des propositions de solutions à mettre en œuvre immédiatement pour l'amélioration générale des pratiques de S&E. Ensuite, il est proposé dans ce même chapitre un projet d'adoption d'un système MEAL intégral par PWA-Sénégal.

### 4.1 Recommandation sur les pratiques du projet « *SRSI* »

Pour l'amélioration des pratiques MEAL du projet « *SRSI* » dans une prochaine phase, ces quelques propositions seraient utiles.

#### 4.1.1 Sur les responsabilités des CV

- **Recommandation 1** : *Accorder plus de pouvoir et de responsabilités aux CV en les formalisant.*

Dans la logique de la pérennisation des acquis du projet et dans le souci d'encourager davantage de participation communautaire, les CV pourraient être encore plus sollicités. Pour cela, il est primordial que leur statut soit plus clairement défini et que leurs missions soient renforcées. La formalisation des CV pourrait être faite par arrêté pour la continuité des actions après la mise en œuvre du projet. Dans l'immédiat, le renforcement de leurs responsabilités pourrait contribuer à une meilleure préparation des activités de terrain du projet en permettant au CV de faire les démarches administratives et autres facilitations préliminaires. Dans la même logique, La planification des activités de terrain et leur organisation sont des points ressortis de l'étude comme à améliorer. Des CV avec plus de pouvoir bien précis pourraient faciliter les activités de terrain et le suivi à distance serait plus efficace. En plus les points focaux des différents sites du projet peuvent être associés aux rencontres semestrielles ou annuelles de présentation des résultats du projet au COPIL. Cela contribuerait également à l'évaluation interne du projet avant la l'évaluation finale externe.

#### 4.1.2 Sur l'évaluation des CV

- **Recommandation 2** : *Faire une évaluation du fonctionnement des CV chaque année.*

L'adhésion des bénéficiaires au projet grâce à son approche inclusive et participative doit encourager l'appropriation du projet au niveau local et par là conduire à davantage de responsabilités pour les CV. Pour un fonctionnement efficace et un dynamisme nécessaire, une évaluation annuelle du fonctionnement des CV permettrait de les motiver et de les

encourager dans leurs actions au niveau local ou de les redynamiser pour booster leur efficacité sur le terrain.

## **4.2 Recommandation sur les pratiques générales internes à PWA-Sénégal**

Les résultats de l'étude ont permis de formuler quelques recommandations à l'endroit de PWA-Sénégal. Ces recommandations peuvent être mises en œuvre dans l'immédiat avec les ressources humaines et matérielles disponibles pour améliorer les pratiques de S&E selon l'approche MEAL.

### **4.2.1 Sur les compétences du personnel**

- **Recommandation 3** : *Renforcer la capacité du personnel sur les questions de S&E.*

Les pratiques de l'organisation en termes de S&E se basent sur les exigences explicites des bailleurs mais sans une maîtrise des notions et procédures essentielles en la matière. De même, les résultats de l'étude ont fait ressortir une confusion de la plupart des membres du personnel entre le S&E et l'évaluation externe finale du projet. En plus, l'équipe programme se focalise exclusivement sur la réalisation des activités sans toujours faire ressortir le lien avec les indicateurs du projet et l'appréciation de leurs progressions. Tout cela dénote de l'insuffisance sur les questions de S&E. Il est donc nécessaire que les compétences du personnel de PWA-Sénégal soient renforcées sur les notions fondamentales et outils de base du S&E selon l'approche MEAL qui est plus intégrale. Cela peut se faire par le recrutement au sein de l'équipe d'un profil chargé du S&E qui a son tour forme le reste de l'équipe sur les exigences de ce domaine. A défaut de recruter un chargé de S&E par contraintes budgétaires, le renforcement des capacités de l'équipe peut se faire par un séminaire de formation donné par un expert ou consultant dans le domaine de S&E, en utilisant l'approche MEAL. Dans ce dernier cas, il est nécessaire d'attribuer les fonctions de chargé de S&E à un membre du personnel afin que les pratiques soient harmonisées et qu'un système de S&E soit effectif.

### **4.2.2 Sur l'archivage des données**

- **Recommandation 4** : *Adopter un système d'archivage harmonisé et centralisé.*

L'observation directe dans le cadre du stage a permis de relever des insuffisances dans l'archivage des documents. Cela se traduit également dans les résultats de l'étude par des pratiques de suivi insuffisantes au sein de PWA-Sénégal. Pour une efficacité dans l'appréciation des indicateurs du projet et pour faciliter la communication et le partage des documents aux parties prenantes, il est important que l'archivage soit harmonisé. Cela peut se faire par l'adoption d'un format standard de nomination des fichiers pour les classer par ordre et par date dans les dossiers. Le format le plus conseillé est : « année » - « mois » -

« jour » - « nom du fichier » (par exemple 2021-07-05-Rapport mensuel SRSI\_Juin 2021 pour le rapport mensuel de juin du projet « SRSI » finalisé et envoyé le 05 juillet 2021).

#### **4.2.3 Sur le travail collaboratif en équipe**

- **Recommandation 5** : *Utiliser Google Drive pour faciliter le travail en équipe et le partage des documents.*

L'utilisation des nouvelles technologies est bien au cœur des activités de l'organisation avec les réunions en ligne et l'organisation des activités à distance. Cependant, le travail collaboratif en équipe reste à améliorer avec l'utilisation des outils comme Google Drive devenus indispensables depuis la crise sanitaire. L'équipe programme travaille souvent en commun sur des communs volumineux et cela serait plus facile avec Google Drive qui permet à chacun de travailler à la fois sur le même document. L'utilisation de Google Drive permet également la centralisation des données en créant des dossiers partagés plus pratiques et faciles à retrouver.

#### **4.2.4 Sur les réunions d'équipe**

- **Recommandation 6** : *Instaurer une réunion d'équipe hebdomadaire obligatoire pour la planification hebdomadaire des activités et le feedback en équipe sur les activités passées.*

Dans l'organisation interne, les réunions d'équipe sont souvent organisées mais pas à une fréquence régulière prédéfinie. Le style de management de la direction privilégie les mises au point régulières, souvent en tête à tête avec les différents membres du personnel sur les questions qui les concernent à tout moment. Cela est efficace pour la gestion des dossiers et facilite le niveau d'information de la direction sur toutes les questions, mais ne met pas le reste de l'équipe au même niveau. La coordination verticale est bonne mais la collaboration horizontale et le partage d'information entre les membres de l'équipe reste à améliorer. Dans le même ordre, les résultats de l'étude ont mis en évidence une faible collaboration d'équipe et un faible niveau de complémentarité. Ainsi donc, l'instauration de réunion hebdomadaire (par exemple chaque Lundi ou chaque vendredi) de planification des activités et de feedback permettrait à l'équipe d'avoir un cadre d'échange d'information et de planification hebdomadaire. Ce cadre peut favoriser la complémentarité des fonctions en attribuant les responsabilités pour les activités à venir et en permettant au personnel de faire des propositions et des critiques constructives. Également, les réunions hebdomadaires systématiques faciliteraient la planification des activités et leur organisation logistique en équipe.

#### **4.2.5 Sur le rapportage des activités**

- **Recommandation 7** : *Adopter des formats synthétiques et prédéfinis de rapportage des différents types d'activités.*

La collecte des données du projet, notamment le rapportage des activités se fait dans un format beaucoup trop narratif et non uniformisé, ce qui rend difficile l'exploitation des données pour les rapports périodiques et l'appréciation de l'évolution du projet. Les pratiques courantes en matière de rapportage privilégient des formats prédéfinis selon le type d'activités pour que la collecte d'information se focalise sur les informations utiles. Également, la présentation doit être beaucoup plus facile à exploiter. La disponibilité et l'exploitabilité des données sont essentielles pour le S&E. L'adoption de format standard permet ainsi de faciliter la collecte de données et son traitement. Pour les réunions par exemple, la présentation du compte-rendu peut se terminer par un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations. Le modèle de compte-rendu de réunion proposé par la plateforme des ONG européennes au Sénégal<sup>33</sup> pourrait servir de référence (voir *Annexe 9*).

La mise en œuvre des différentes recommandations peut se faire avec les ressources existantes dans le cadre du projet « *SRSI* ». Cependant, pour arriver à des pratiques plus efficaces en matière de S&E, l'adoption d'un système MEAL intégral à travers un processus qui implique tout le personnel serait encore plus bénéfique pour l'organisation.

### **4.3 Projet d'adoption d'un système MEAL par PWA-Sénégal**

Cette section présente les principaux points de la proposition de projet d'adoption d'un système MEAL par PWA-Sénégal, qui prend en compte les recommandations formulées. Le contexte et la justification du projet, la logique d'intervention du projet ainsi que les estimations de coût sont les points successivement exposés.

#### **4.3.1 Contexte et justification du projet**

L'ONG PWA-Sénégal met en œuvre plusieurs projets en lien avec ses principaux axes prioritaires. La plupart des projets mis en œuvre ont un caractère communautaire avec des sites ciblés dans les localités du pays ou dans la sous-région. L'approche de l'organisation, en matière d'outils et de mécanisme de S&E, est basée sur les exigences spécifiques des bailleurs. Dans le cadre du projet « *SRSI* », les pratiques de S&E développées sont focalisées sur les livrables du bailleur en se conformant à ses attentes explicites en termes de rapports et autres

---

<sup>33</sup> Plateforme des ONG européennes au Sénégal, *Outils d'évaluation*. Site officiel. <https://pfongue.org/Les-outils-de-suivi-evaluation.html> (Consulté le 27 août 2021).

documents sollicités. Ainsi, PWA-Sénégal essaye de répondre, selon les projets et selon leurs bailleurs, aux exigences qui s'imposent à l'organisation.

Cependant, PWA-Sénégal étant elle-même une organisation qui a besoin de se développer davantage et de s'affirmer avec ses propres pratiques, l'organisation doit pouvoir, en interne, adapter des mécanismes et outils qui facilitent son travail et renforcent sa crédibilité.

Les résultats de la présente étude, qui a fait le diagnostic des pratiques de l'organisation selon l'approche MEAL, ont permis de mettre en lumière les principales insuffisances. C'est ainsi que les pratiques MEAL de PWA-Sénégal sont reconnues globalement passage et particulièrement insuffisantes sur les aspects de suivi et d'évaluation.

En effet, l'absence d'un système formel de S&E fait que les grandes réalisations du projet ne sont pas toujours rapportées ou documentées avec précision pour permettre une meilleure appréciation de l'évolution d'un projet et de ses indicateurs. Le rapportage en interne des activités n'est pas assez harmonisé et les pratiques d'évaluation internes sont insuffisantes.

Ainsi, pour répondre à ces insuffisances relevées lors de cette étude, et pour permettre un cadre de S&E beaucoup plus formel, il est proposé un projet intitulé : « *Projet d'adoption d'un système MEAL intégral au sein de PWA-Sénégal* ». L'objectif général du projet est de : renforcer les pratiques de S&E de PWA-Sénégal par la mise en place d'un système MEAL intégral.

#### **4.3.2 Logique d'intervention du projet**

Pour atteindre les objectifs et résultats du projet, plusieurs activités sont proposées pour ainsi renforcer la capacité du personnel et arriver à de meilleures pratiques MEAL. Le recrutement d'un consultant en S&E pour accompagner l'équipe et la désignation au sein de l'équipe programme d'un membre chargé de MEAL sont proposés pour que le système à mettre en place soit opérationnel et suivi constamment. L'idée principale est d'utiliser de manière optimale les ressources humaines et matérielles déjà existantes pour la mise en place d'un système MEAL. Le recrutement d'un nouveau poste dépend des contraintes financières avec les bailleurs et peut ne pas être possible dans le court terme. Ainsi donc, des réajustements dans les fiches de postes peuvent être faites pour attribuer les responsabilités de MEAL à membre de l'équipe programme et aussi utiliser une partie des ressources matérielles disponibles pour la mise en œuvre du présent projet. La principale condition de réussite du projet est la motivation du personnel, étant donné que le projet induit des activités supplémentaires aux activités déjà prévues dans le cadre des projets mis en œuvre.

Les objectifs du présent projet ainsi que les activités et conditions de leurs atteintes sont présentés dans la matrice du cadre logique du (*Tableau 11*).

Tableau 11 : Matrice du cadre logique du projet d'adoption d'un système MEAL (Source : Auteur)

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses critiques
<b>Objectif général</b> : Renforcer les pratiques de S&E au sein de PWA-Sénégal par la mise en place d'un système MEAL intégral	Les pratiques MEAL au sein de PWA-Sénégal s'améliorent d'au moins 70% d'ici deux ans	Rapports d'évaluation des projets de PWA-Sénégal	Les bailleurs acceptent de financer le projet
<b>Objectifs spécifiques</b>			
<b>OS1</b> : Renforcer les compétences du personnel en matière de S&E	Les compétences du personnel sur le S&E sont améliorées à au moins 70% à la fin du projet	Rapport d'évaluation finale du projet	Le personnel est motivé et s'engage dans le projet
<b>OS2</b> : Améliorer le rapportage des activités	Un format de rapportage est adopté pour chaque type d'activité à la fin du projet	Rapport final du projet	
<b>OS3</b> : Améliorer l'archivage des données	Un système d'archivage uniformisé et centralisé est mis en place à la fin du projet	Rapport final du projet	
<b>Résultats attendus</b>			
<b>R1</b> : Les compétences du personnel sont renforcées en matière de S&E	Un séminaire de formation de 2 jours est organisé pour tout le personnel	Rapport du séminaire	Le personnel est motivé et s'engage dans le projet
<b>R2</b> : Le rapportage des activités se fait selon les formats prédéfinis	Un format de rapportage est adopté pour chaque type d'activité à la fin du projet	Rapport final du projet	
<b>R3</b> : L'archivage des données se fait de manière harmonisée et centralisée	Un système d'archivage uniformisé et centralisé est mis en place à la fin du projet	Rapport final du projet	
<b>Activités</b>			
<b>A1.1</b> Recruter un consultant formateur en MEAL	Un consultant spécialisé dans le S&E est recruté	TDR de recrutement	Le personnel est motivé et s'engage dans le projet
<b>A1.2</b> Organiser un séminaire de formation à l'intention du personnel de PWA-Sénégal sur les notions et outils de base d'un système MEAL	Un séminaire de formation de 2 jours est organisé pour tout le personnel	Rapport du séminaire	
<b>A1.3</b> Attribuer la fonction de chargé de MEAL à un des membres de l'équipe Programme	Les tâches de chargé de MEAL sont attribuées à un membre de l'équipe Programme au profil le mieux adapté à la fonction	Fiche de poste du chargé de MEAL	
<b>A2</b> Organiser un atelier d'élaboration des formats de rapportage des différents types d'activités	Un atelier d'un jour à l'intention de tout le personnel est organisé et facilité par le chargé de MEAL	Rapport de l'atelier	
<b>A3.1</b> Organiser un atelier sur la formalisation de l'archivage et les modes de centralisation des données	Un atelier d'un jour à l'intention de tout le personnel est organisé et facilité par le chargé de MEAL	Rapport de l'atelier	
<b>A3.2</b> Créer une base de données pour les projets de PWA-Sénégal	Une base de données informatique centralisée est créée pour chaque projet de PWA-Sénégal	Rapport final du projet	

### 4.3.3 Planification et affectation des ressources

Les activités du projet, leurs durées et dépendances ainsi que les ressources humaines affectées sont présentées dans le *Tableau 12*.

Tableau 12 : Estimation des durées des activités et affectation des ressources du projet

Activités	Tâches	Durées (jours)	Dépendance	Contraintes	Ressources
<b>A1.1</b> Recruter un consultant formateur en MEAL	<b>T1.</b> Elaborer le TDR de recrutement d'un consultant en S&E	1	-	-	Programme manager
	<b>T2.</b> Sélectionner le consultant en S&E	1	T1	FD+15	Directrice
<b>A1.2</b> Organiser un séminaire de formation à l'intention du personnel de PWA-Sénégal sur les notions et outils de base d'un système MEAL	<b>T3.</b> Elaborer le TDR du séminaire de formation en MEAL	3	T2	-	Consultant en S&E
	<b>T4.</b> Organiser le séminaire de formation MEAL	2	T3	FD+5	Consultant en S&E
<b>A1.3</b> Attribuer la fonction de chargé de MEAL à un des membres de l'équipe programme	<b>T5.</b> Sélectionner le membre du personnel à attribuer les fonctions de chargé MEAL	1	T4	-	Directrice
<b>A2</b> Organiser un atelier d'élaboration des formats de rapportage des différents types d'activités	<b>T6.</b> Rédiger le TDR de l'atelier d'élaboration des formats de rapportages	3	T5	FD+7	Chargé de MEAL
	<b>T7.</b> Organiser l'atelier d'élaboration des formats de rapportage	1	T6	FD+5	Chargé de MEAL
<b>A3.1</b> Organiser un atelier sur la formalisation de l'archivage et les modes de centralisation des données	<b>T8.</b> Elaborer le TDR de la formation sur l'archivage et la centralisation des données	3	T7	-	Chargé de MEAL
	<b>T9.</b> Organiser l'atelier sur l'archivage et la centralisation des données	1	T8	FD+5	Chargé de MEAL
<b>A3.2</b> Créer une base de données informatisée pour les projets de PWA-Sénégal	<b>T10.</b> Créer une base de données informatisée pour les projets des PWA-Sénégal	7	T9	-	Chargé de MEAL

Chacune des activités du projet a été décomposée en tâches pour estimer les durées et les dépendances entre les différentes tâches. La colonne des contraintes fait ressortir les délais entre les tâches dépendantes, en précisant le nombre de jours nécessaires entre la fin de la précédente tâche et le début de la nouvelle (FD). Ces données ont été utilisées dans le logiciel *MS Project* pour réaliser le *Diagramme de Gantt* présenté en *Annexe 10*.

Pour réaliser le *Diagramme de Gantt*, la date proposée pour le début du projet est le 04/10/2021. L'estimation des durées des tâches et activités a fait ressortir une durée totale

du projet de 60 jours ouvrables qui s'étend du 04/10/2021 au 29/12/2021 en considérant les jours fériés au Sénégal sur cette période (18 octobre, 1<sup>er</sup> novembre et 25 décembre). Le Chargé de MEAL représente ici le membre du personnel auquel est dévolue cette fonction.

#### 4.3.4 Estimation des coûts du projet

Pour avoir une estimation des coûts financiers du projet, une estimation par activité est présentée dans le *Tableau 13*.

Tableau 13 : Estimation des coûts financiers du projet (Source : Auteur)

Activités	Libellés des couts	Coûts (USD)
<b>A1.1</b> Recruter un consultant formateur en MEAL	Frais de consultance (2 jours d'atelier et assistance au chargé de MEAL dans la préparation des formations internes et la création de base de données)	\$ 2 000,00
<b>A1.2</b> Organiser un séminaire de formation à l'intention du personnel de PWA-Sénégal sur les notions et outils de base d'un système MEAL	Matériel de formation	\$ 50,00
	Pause/déjeuner (2 jours)	\$ 250,00
<b>A1.3</b> Attribuer la fonction de chargé de MEAL à un des membres de l'équipe programme	N/A	\$ -
<b>A2</b> Organiser un atelier d'élaboration des formats de rapportage des différents types d'activités	Pause/déjeuner (1 jours)	\$ 125,00
<b>A3.1</b> Organiser un atelier sur la formalisation de l'archivage et les modes de centralisation des données	Pause/déjeuner (1 jours)	\$ 125,00
<b>A3.2</b> Créer une base de données informatisée pour les projets de PWA-Sénégal	Ordinateur (1)	\$ 2 000,00
	Disques durs de 2 Téra (2)	\$ 300,00
	<b>Total activités</b>	<b>\$ 4 850,00</b>
	<b>Risque activités (5%)</b>	<b>\$ 242,50</b>
	<b>Total B</b>	<b>\$ 5 092,50</b>
	<b>Frais de gestion (10%)</b>	<b>\$ 509,25</b>
	<b>COÛT TOTAL DU PROJET</b>	<b>\$ 5 601,75</b>

La proposition de projet prenant en compte l'utilisation optimale des ressources déjà disponibles, les coûts sont principalement induits par les honoraires du consultant formateur en MEAL et l'achat d'un ordinateur servant de base d'archivage. Le consultant, en plus du séminaire de formation, accompagne le chargé de MEAL dans la création de la base de données. Les frais de gestion (10% du total des activités et risques) sont prévus comme motivation pour l'équipe programme impliquée dans le projet, notamment la personne désignée chargé de MEAL qui devra conduire les activités en interne.

## CONCLUSION

La présente étude a cherché à démontrer la nécessité du renforcement des pratiques de S&E de PWA-Sénégal à travers le projet « *SRSI* », en répondant à la question fondamentale : quelles sont les améliorations possibles dans les pratiques de S&E du projet « *Sahel Road Safety Initiative* », pour qu'elles répondent à un système MEAL intégral ? L'objectif principal de l'étude est l'amélioration des pratiques de S&E de PWA-Sénégal par la proposition un système MEAL en prenant pour cas d'étude le projet « *SRSI* ». Dans cette logique, la recherche de facteurs d'amélioration a nécessité un diagnostic des pratiques de S&E dans le cadre spécifique du projet « *SRSI* ». Ce diagnostic est fait dans le but de déceler les forces et les faiblesses des pratiques de S&E pour ensuite identifier les améliorations nécessaires à y apporter afin d'arriver à un système MEAL intégral. La démarche utilisée pour mener cette étude a consisté en la collecte de données primaires au moyen de l'observation directe et des entretiens semi-structurés avec un échantillon tiré de trois (03) groupes : le personnel PWA-Sénégal, le COPIL et les CV. En plus de ces données primaires, des données secondaires ont été recueillies par la recherche documentaire. Cette revue documentaire a ciblé les rapports et divers documents de projet de PWA-Sénégal ainsi que les publications des organisations spécialisées dans les questions de développement et humanitaires. L'exploitation des ressources documentaires, le traitement à l'aide du logiciel *MAXQDA 2020* de vingt-quatre (24) entretiens réalisés ainsi que l'observation directe, on donc permis de répondre aux questions spécifiques de la recherche.

D'abord, l'approche MEAL se présente comme celle qui répond le mieux aux exigences de différents bailleurs ces dernières années et est préconisée par plusieurs organisations crédibles. Les questions de redevabilité et d'apprentissage sont de plus en plus soulevées par les organisations, en plus des exigences de résultats sur la base du suivi et de l'évaluation. Le contexte de mise en œuvre du projet « *SRSI* » et la perception des personnes enquêtées confirment aussi la pertinence d'un système MEAL pour l'organisation.

Ensuite, les résultats de cette étude ont clairement démontré que l'approche innovante de PWA-Sénégal, qui met en avant l'inclusion et la participation des bénéficiaires, constitue la source principale de ses forces en matière de pratiques de S&E. Sur les thématiques MEAL, la Redevabilité (Accountability) est donc le facteur qui fait la principale force des pratiques de l'organisation, avec 79% de bonnes pratiques recensées sur les entretiens pour l'ensemble des groupes. L'apprentissage est le second facteur positif qui recueille 60% de bonnes pratiques pour l'ensemble des groupes avec un taux un peu plus élevé en considérant seulement le groupe « CV » (68%).

Par ailleurs, il ressort de cette étude que les principales faiblesses des pratiques de S&E de PWA-Sénégal se situent en majorité au niveau des thématiques « Evaluation » et « Suivi ». Les résultats du traitement des entretiens font ressortir des taux de 44% et 49% de pratiques à améliorer respectivement en matière d'évaluation et en matière de suivi. Ces taux insuffisants

se justifient principalement par l'absence d'un système formel de S&E et les compétences insuffisantes du personnel sur les questions de S&E.

Sur les pratiques générales du projet, les personnes enquêtées ont mis en évidence l'approche inclusive et participative comme meilleure pratique. Cette approche innovante a permis la pertinence des idées de projets retenues pour chaque localité et l'engagement des parties prenantes locales. Cependant les défis majeurs à relever sont principalement l'extension du projet vers plus de zones nécessiteuses et la pérennisation de ses acquis.

Considérant les résultats de l'étude, le présent travail a conduit à préconiser, pour une prochaine phase du projet « *SRSI* », des actions pour plus de concertation entre les CV, le personnel et le COFIL. En interne, les recommandations portent sur le renforcement des compétences du personnel en matière de S&E et quelques pratiques nécessaires pour un meilleur suivi et une évaluation continue des activités. La pertinence d'un système MEAL étant relevée à la fois par la revue documentaire et les résultats de l'enquête, un projet d'adoption d'un système MEAL a également été proposé.

En termes de limites de l'étude, le contexte particulier lié à la pandémie de la COVID-19, a entraîné des bouleversements dans les pratiques générales de l'organisation. Cette dernière a été contrainte de revoir la planification des activités du projet et réajuster sa manière de travailler. Ces bouleversements constituent donc les limites des interprétations faites des résultats de la présente étude. Aussi, l'approche MEAL malgré, ses avantages mis en avant dans ce travail, ne saurait être un modèle parfait. La mise en œuvre de ce système nécessite un certain niveau d'appropriation par l'ensemble de l'équipe d'un projet et certains de ses outils restent assez techniques. Dans des organisations comme PWA-Sénégal qui fonctionnent selon les exigences techniques de plusieurs bailleurs à la fois, l'adoption d'un système MEAL contribue à mettre plus en valeur les réalisations et préparer les outils, mais peut engendrer plus de travail et de ressources.

Au-delà du projet « *SRSI* » qui a été notre cas d'étude, les conclusions de cette recherche pourraient modestement contribuer à l'amélioration de la gestion des projets au sein de PWA-Sénégal, en fournissant un cadre de référence pour l'intégration d'un système MEAL. En plus de proposer un système MEAL au sein de l'organisation, la présente recherche contribue également à l'enrichissement des connaissances sur l'approche MEAL qui est de plus en plus utilisée par les acteurs de développement et humanitaires. Il n'existe pas assez de recherches publiées, à ce jour, sur cette approche et la présente étude constitue une source d'avancement des connaissances sur le système MEAL. Elle ouvre les brèches pour des études approfondies sur les mécanismes de redevabilité dans les ONG ou encore la relation entre le *Knowledge Management* et le système MEAL.

## Références bibliographiques

- **Ouvrages généraux**

Corbel, J.-C., *Management de projet : fondamentaux, méthodes, outils*. 3e éd., Management de projet en 15 étapes. Références. Paris : Eyrolles. 2012. 274 pages.

Kusek J. Z. et Rist R. C., *Vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats : un guide pour les praticiens du développement*. Montréal : Éditions Saint-Martin. 2006. 234 Pages.

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/14926/29672FR.pdf?sequence=15&isAllowed=y> (Consulté le 27 août 2021).

PMI, *Guide du corpus des connaissances en management de projets (Guide PMBOK)*. 6<sup>e</sup> éd. Project Management Institute. Newton Square. 2017. 756 pages.

- **Ouvrages spécialisés**

ACDI, *Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats*. Direction de la Gestion Axée sur les Résultats. Ottawa. 2000. 231 pages.

[http://www.ofarcy.net/documentation/guide\\_complet.pdf](http://www.ofarcy.net/documentation/guide_complet.pdf) (Consulté le 27 août 2021).

Agrinatura et FAO, *Suivi, évaluation et apprentissage – Concepts, principes et outils*. Agrinatura, Paris et FAO, Rome. 2020. 24 pages.

<http://www.fao.org/3/ca4755fr/CA4755FR.pdf> (Consulté le 27 août 2021).

CRS, *ProPack I: The CRS Project Package; Project Design Guidance for CRS Project and Program Managers*. Baltimore : Catholic Relief Services. 2015. 174 pages.

<https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/propack-i-crs-project-package> (Consulté le 27 août 2021).

Humentum, *MEAL DPro Guide (Monitoring Evaluation Accountability and Learning for Development Professionals)*. Washington. 2019. 131 pages.

<https://www.humentum.org/training/meal-dpro-guide#:~:text=The%20Monitoring%2C%20Evaluation%2C%20Accountability%20and,international%20relief%20and%20development%20sector> (Consulté le 27 août 2021).

IFRC, *IFRC Framework for Evaluation*, Planning and Evaluation Department (PED). Geneva. 2011. 21 pages. <https://www.ifrc.org/sites/default/files/2021-09/IFRC-Framework-for-Evaluation.pdf> (Consulté le 27 août 2021).

IFRC, *Project/Programme Monitoring and Evaluation (M&E) Guide*. Geneva. 2011. 132 pages. <https://www.fsnnetwork.org/resource/projectprogramme-monitoring-and-evaluation-me-guide> (Consulté le 27 août 2021).

OCDE, *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*. Paris. 2005. 14 pages. <http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf> (Consulté le 27 août 2021).

OCDE, *Des critères améliorés pour des évaluations meilleures : critères d'évaluation révisés et actualisés*. Paris. 2020. 4 pages. <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-d-evaluation-brochure-2020.pdf> (Consulté le 27 août 2021).

OCDE, *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations : définitions adaptées et principes d'utilisation*. Paris. 2019. 13 pages. <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf> (Consulté le 27 août 2021).

OCDE, *Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement Une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD*. Paris. 2014. 73 pages. <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/mesure%20et%20gestion%20axee%20sur%20les%20resultats.pdf> (Consulté le 27 août 2021).

PNUD, *Guide de Planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*. New York. 2009. 232 pages. <https://www1.undp.org/content/undp/fr/home/librarypage/operations/handbook/> (Consulté le 27 août 2021).

PNUD, *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*. Bureau de l'évaluation du PNUD. New York. 2002. 142 pages. <http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/French/Fr-M&E-Handbook.pdf> (Consulté le 27 août 2021).

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*. Gouvernement du Québec. Québec. 2013. 32 pages. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire\\_termes\\_usuels.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf) (Consulté le 27 août 2021).

Unicef, *Plan stratégique de l'Unicef 2018-2021*. Division de la communication de l'Unicef. New York. 2018. 36 pages. [https://www.unicef.org/media/48131/file/UNICEF\\_Strategic\\_Plan\\_2018-2021\\_FR.pdf](https://www.unicef.org/media/48131/file/UNICEF_Strategic_Plan_2018-2021_FR.pdf) (Consulté le 27 août 2021).

USAID, *Performance Monitoring & Evaluation TIPS #12: Data Quality Standards*. Washington. 2009. 8 pages. <https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/tips-dataqualitystandards.pdf> (Consulté le 27 août 2021).

- **Articles**

Imbert G., « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie ». *Recherche en soins infirmiers* N° 102 (3). 2010. pp. 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023> (Consulté le 27 août 2021).

Romelaer P., L'entretien de recherche, dans Patrice Roussel, Frédéric Wacheux (eds), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck. 2005. pp. 101-137. <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-101.htm?contenu=resume> (Consulté le 27 août 2021).

Wanlin P., « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », *Recherches Qualitatives – Hors-Série – numéro 3*. 2017. pp. 243-272. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v3/Wanlin2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Wanlin2.pdf) (Consulté le 27 août 2021).

- **Thèses et mémoires**

Ahizi D., *Évaluation de la performance de projets d'aide internationale au développement : exemple de trois projets exécutés en Côte d'Ivoire*. [Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers – CNAM de Paris]. Gestion et management. Paris. 2019. 339 pages. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02274553/document> (Consulté le 27 août 2021).

Diallo A. S., *Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD-Côte d'Ivoire et perspectives d'appropriation de la GAR par les OSC guinéennes*. [Mémoire de Master, Université Senghor à Alexandrie]. Bibliothèque universitaire. 2017. 72 pages. <https://memoires.usenghor-francophonie.org/memoires/man/1517/AmadouDiallo.pdf> (Consulté le 27 août 2021).

Gnande T. M., *Autonomisation des femmes en Afrique : contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation axé sur les résultats du Fonds pour les Femmes Africaines de l'Union Africaine*. [Mémoire de Master, Université Senghor à Alexandrie]. Bibliothèque universitaire. 2019. 70 pages <https://memoires.usenghor-francophonie.org/memoires/man/1719/GnandeTchonanke.pdf> (Consulté le 27 août 2021).

- **Rapports**

Nations Unies, Rapport 2015 sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement. 2015. 75 pages. <https://www.undp.org/content/undp/fr/home/librarypage/mdg/the-millennium-development-goals-report-2015.html> (Consulté le 27 août 2021).

OCDE, Coopération pour le développement 2015 : Faire des partenariats de véritables coalitions pour l'action, Éditions OCDE. Paris. 2015. 343 pages. <https://doi.org/10.1787/dcr-2015-fr>. (Consulté le 27 août 2021).

PWA-Sénégal, *Rapport d'analyse des résultats de l'enquête de perception des citoyens sur la sécurité routière*, Dakar. 2018. 27 pages.

PWA- Sénégal, *Rapport d'évaluation finale de la première phase du projet de sécurité routière « Roadmap to Security in Senegal and Burkina-Faso »*, Dakar. 2019. 57 pages.

- **Webographie**

Care International, *Monitoring Evaluation Accountability and Learning*. Site officiel. <https://www.care-international.org/what-we-do/monitoring-evaluating-and-learning> (Consulté le 27 août 2021).

Catholic Relief Services (CRS), Ressources MEAL, site officiel. <https://ics.crs.org/monitoring-and-evaluation-accountability-and-learning-meal> (Consulté le 27 août 2021).

Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement (Iram), Dispositifs de Suivi-Evaluation, site officiel. <https://www.iram-fr.org/dispositifs-de-suivi-evaluation.html#:~:text=Les%20dispositifs%20de%20suivi-%C3%A9valuation%20comprennent%20la%20plupart%20du,%C3%A0%20ce%20qui%20%C3%A9tait%20initialement%20pr%C3%A9vu%20et%20> (Consulté le 27 août 2021).

International Association of Professionals in Humanitarian Assistance and Protection (PHAP), *Pratiques MEAL*. Site officiel. <https://phap.org/theme-meal> ((Consulté le 27 août 2021).

Logiciel MAXQDA 2020, *Présentation du logiciel*. Site officiel. <https://www.maxqda.com/france/telechargez> (Consulté le 27 août 2021).

OCDE, *Les critères d'évaluation*. Site officiel. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm> (Consulté le 27 août 2021).

Oxfam, A quick guide to Monitoring Evaluation Accountability and Learning in fragile contexts. Site officiel. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/a-quick-guide-to-monitoring-evaluation-accountability-and-learning-in-fragile-c-297134/> (Consulté le 27 août 2021).

Plateforme des ONG européennes au Sénégal, *Outils de suivi-évaluation*. Site officiel. <https://pfongue.org/Les-outils-de-suivi-evaluation.html> (Consulté le 27 août 2021).

PWA-Sénégal, *Roadmaps to security in Senegal and Burkina Faso : présentation chiffrée du projet*. Site officiel. <http://partnerswestafrica.org/roadmaps-to-security-in-senegal-and-burkina-faso-presentation-chiffree-du-projet/> (Consulté le 27 août 2021).

PWA-Sénégal, *Sahel Road Safety Initiative : présentation du projet*. Site officiel. <http://partnerswestafrica.org/portfolio/sahel-road-safety-initiative/> (Consulté le 27 août 2021).

Save the Children, *Outils de Monitoring Evaluation Accountability and Learning*. Site officiel. <https://resourcecentre.savethechildren.net/keyword/monitoring-evaluation-accountability-and-learning-meal> (Consulté le 27 août 2021).

## Liste des figures

Figure 1	: Représentation générique du cycle de vie du projet (source : PMI, PMBOK 6e éd., p.548) .....	5
Figure 2	: Les critères d'évaluation (source : site officiel de l'OCDE) .....	7
Figure 3	: Illustration du puzzle MEAL (Source : Humentum, 2019, p.1) .....	11
Figure 4	: Les cinq phases du cycle MEAL (Source : Humentum, 2019, p.5) .....	13
Figure 5	: Répartition des personnes enquêtées par sexe et par groupe (Source : Auteur) .....	31
Figure 6	: Répartition des personnes enquêtées par groupe et mode d'entretien (Source : Auteur) .....	31
Figure 7	: Répartition des personnes enquêtées selon le groupe et la localité (Source : Auteur) .....	32
Figure 8	: Diagnostic des pratiques MEAL au sein de PWA-Sénégal (Source : Auteur) .....	34
Figure 9	: Diagnostic des pratiques MEAL au sein des comités de veille (Source : Auteur) .....	35
Figure 10	: Diagnostic des pratiques MEAL par thématique pour l'ensemble des groupes (Source : Auteur)	37
Figure 11	: Diagnostic des pratiques de suivi pour l'ensemble des groupes (Source : Auteur) .....	37
Figure 12	: Diagnostic des pratiques d'évaluation pour l'ensemble des groupes (Source : Auteur) .....	40
Figure 13	: Diagnostic des pratiques de redevabilité pour l'ensemble des groupes (Source : Auteur) .....	42
Figure 14	: Diagnostic des pratiques d'apprentissage pour l'ensemble des groupes (Source : Auteur) .....	45
Figure 15	: Nombre de segments par "Pertinence d'un système S&E" (Source : Auteur) .....	47
Figure 16	: Capture d'écran du nuage des mots pour les meilleures pratiques du projet (Source : Auteur) .	48

## Liste des tableaux

Tableau 1	: Répartition de l'échantillon par groupes cibles (Source : Auteur) .....	23
Tableau 2	: Grille d'observation (Source : Auteur) .....	24
Tableau 3	: Relation entre questions de recherche et codes utilisés dans le logiciel (Source : Auteur) .....	27
Tableau 4	: Logique d'analyse selon les codes utilisés (Source : Auteur) .....	28
Tableau 5	: Comparaison entre entretiens prévus et entretiens réalisés (Source : Auteur) .....	30
Tableau 6	: Durée moyenne des entretiens par groupe (Source : Auteur) .....	33
Tableau 7	: Fréquence des codes « Bonnes pratiques » et « Pratiques à améliorer » (Source : Auteur) .....	33
Tableau 8	: Diagnostic des pratiques MEAL par groupe (Source : Auteur) .....	34
Tableau 9	: Liste des codes avec nombre de segments codés pour tous les groupes (Source : Auteur) .....	36
Tableau 10	: Intersection des codes avec « Bonnes pratiques » et « Points à améliorer » (Source : Auteur) ..	36
Tableau 11	: Matrice du cadre logique du projet d'adoption d'un système MEAL (Source : Auteur) .....	56
Tableau 12	: Estimation des durées des activités et affectation des ressources du projet .....	57
Tableau 13	: Estimation des coûts financiers du projet (Source : Auteur) .....	58

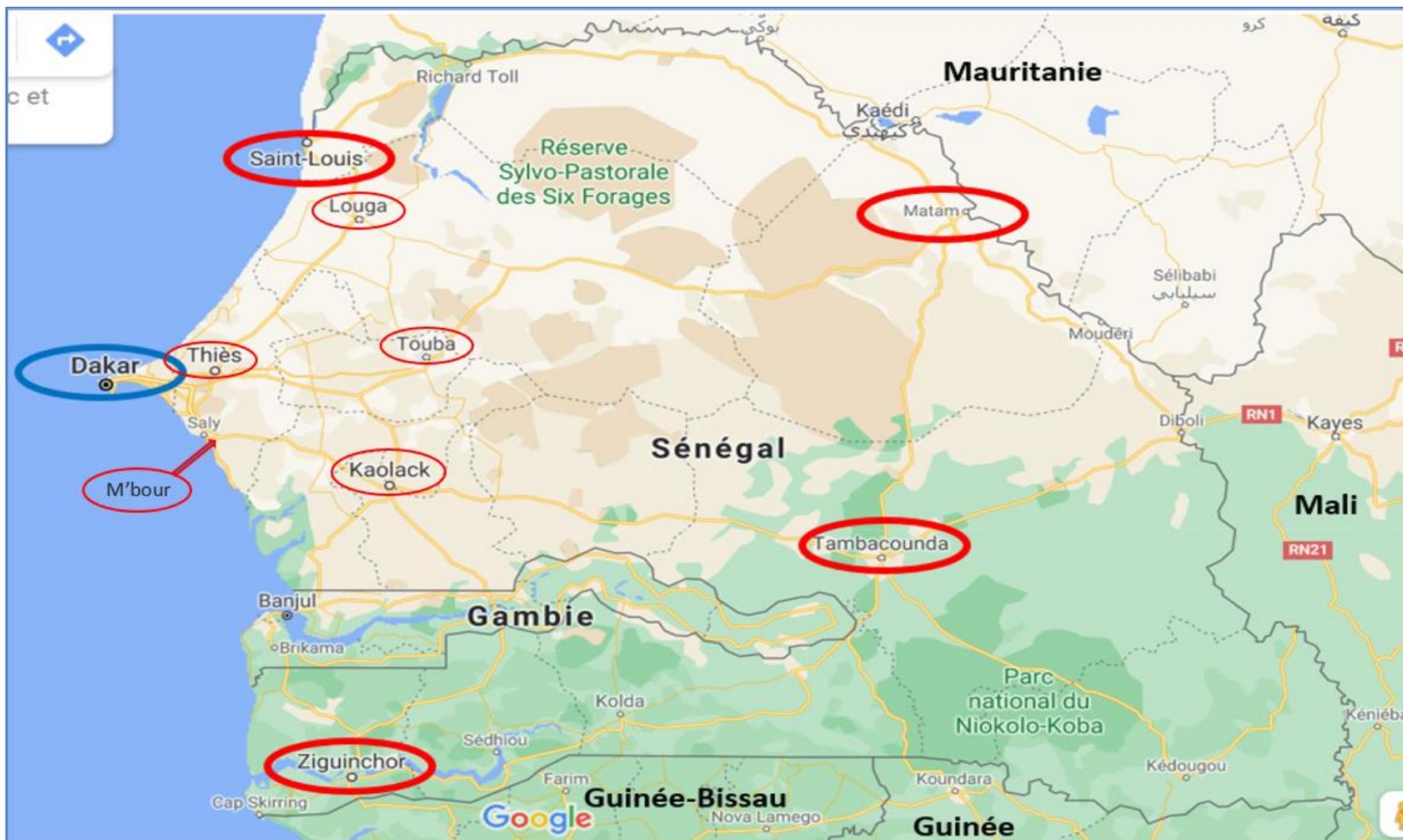
## Annexes

### Annexe 1 : Organigramme de PWA-Sénégal



(Source : PWA-Sénégal)

**Annexe 2 : Carte du Sénégal avec aperçu des axes du projet « SRSI »**



(Source : Auteur via Google Maps)

**Annexe 3 : Questionnaire du guide d'entretien pour le comité de pilotage**

Thématiques	Questions générales	Questions spécifiques éventuelles
<b>1. Pratiques de Suivi</b>	Comment se fait le suivi des activités du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le rôle du COPIL dans le suivi et l'évaluation des activités du projet ?</li> <li>- Comment sont organisées les réunions de suivi entre PWA-Sénégal et le COPIL ?</li> <li>- Quelle est la fréquence de ces réunions ?</li> <li>- Comment se fait le rapportage des activités au COPIL ?</li> </ul>
<b>2. Pratiques d'Evaluation</b>	Comment se fait l'évaluation du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les mécanismes interne d'évaluation du projet ?</li> <li>- Quelle est la périodicité des évaluations ?</li> <li>- Quel est le niveau d'implication du COPIL dans l'évaluation du projet ?</li> </ul>
<b>3. Pratiques de Redevabilité</b>	Comment se fait la communication avec les parties prenantes sur l'avancement du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les différentes structures de base des membres du COPIL sont-elles informées des avancées du projet ?</li> <li>- Comment jugez-vous l'implication des bénéficiaires et partenaires dans les activités du projet ?</li> <li>- Par quels mécanismes vous informez-vous des manquements ou situations irrégulières sur le terrain ?</li> <li>- Par quels moyens vous assurez-vous de la transparence dans les activités du projet ?</li> </ul>
<b>4. Pratiques d'Apprentissage</b>	Comment les expériences sont-elles capitalisées pour une amélioration des activités du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les mécanismes utilisés pour améliorer les activités de PWA-Sénégal et des comités de veille dans le cadre de ce projet ?</li> <li>- Comment les manquements ou faiblesses sont rapportées au COPIL ?</li> <li>- Dans la mise en œuvre des activités, comment est-il possible de changer une méthode qui n'a pas fonctionné ?</li> </ul>
<b>5. Pertinence d'un système MEAL</b>	Selon vous, quelle est la pertinence de se questionner sur les pratiques de S&E de PWA-Sénégal ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est l'utilité de renforcer le système de S&amp;E de PWA-Sénégal ?</li> </ul>
<b>6. Meilleurs pratiques du projet</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est, selon vous, la principale force des pratiques de PWA-Sénégal dans le cadre de ce projet ?</li> </ul>
<b>7. Les défis à relever ?</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est, selon vous, le point qui mérite davantage d'améliorations dans les pratiques de PWA-Sénégal ?</li> </ul>

(Source : Auteur)

**Annexe 4 : Questionnaire du guide d'entretien pour le personnel de PWA-Sénégal**

Thématiques	Questions générales	Questions spécifiques éventuelles
<b>1. Pratiques de Suivi</b>	Comment se fait le suivi des activités du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment est organisée la structure du projet pour faire le suivi des activités ?</li> <li>- Comment sont organisées les réunions de suivi avec le comité de veille et le comité de pilotage ?</li> <li>- Quelle est la fréquence de ces réunions ?</li> <li>- Comment se fait le rapportage des activités ?</li> <li>- Comment les décisions sont prises quand des manquements sont constatés ?</li> </ul>
<b>2. Pratiques d'Evaluation</b>	Comment se fait l'évaluation du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur la phase1 du projet (RMS), comment a été fait l'évaluation du projet ?</li> <li>- Quels sont les mécanismes internes d'évaluation du projet ?</li> <li>- Quelle est la périodicité des évaluations ?</li> </ul>
<b>3. Pratiques de Redevabilité</b>	Comment s'est fait la communication avec les parties prenantes sur l'avancement du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les modes de rapportage des activités du projet aux bailleurs ?</li> <li>- Les bénéficiaires sont-ils informés des résultats atteints ou des insuffisances du projet ?</li> <li>- Comment les parties prenantes de mise en œuvre sont-ils informés des avancées du projet ?</li> <li>- Quelle est la fréquence de rapportage aux parties prenantes des activités du projet ?</li> <li>- Comment jugez-vous l'implication des bénéficiaires et partenaires dans les activités du projet ?</li> <li>- Par quels mécanismes vous informez-vous des manquements ou situations irrégulières sur le terrain ?</li> <li>- Par quels moyens vous assurez-vous de la transparence dans vos activités ?</li> </ul>
<b>4. Pratiques d'Apprentissage</b>	Comment les expériences sont-elles capitalisées pour une amélioration des activités du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les mécanismes utilisés pour améliorer les activités sur le terrain ?</li> <li>- Comment les manquements ou faiblesses sont rapportés ?</li> <li>- Dans la mise en œuvre des activités, comment est-il possible de changer une méthode qui n'a pas fonctionné ?</li> <li>- Quel est le niveau de l'esprit critique au sein de l'équipe et la complémentarité dans les fonctions ?</li> </ul>
<b>5. Pertinence d'un système MEAL</b>	Selon vous, quelle est la pertinence de se questionner sur les pratiques de S&E de PWA-Sénégal ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la contribution du système de S&amp;E dans la réussite des activités ?</li> </ul>
<b>6. Meilleures pratiques du projet</b>	- Quel est, selon vous, la principale force des pratiques de PWA-Sénégal dans le cadre de ce projet ?	
<b>7. Les défis à relever ?</b>	- Quel est, selon vous, le point qui mérite davantage d'améliorations dans les pratiques de PWA-Sénégal ?	

(Source : Auteur)

**Annexe 5 : Questionnaire du guide d'entretien pour les comités de veille**

Thématiques	Questions générales	Questions spécifiques éventuelles
<b>1. Pratiques de Suivi</b>	Comment se fait le suivi des activités du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est le rôle du comité de veille dans le suivi et l'évaluation des activités du projet « SRSI » ?</li> <li>- Comment les différentes entités du comité de veille travaillent ensemble ?</li> <li>- Quand une activité est programmée dans votre localité, comment vous vous organisez pour la réaliser ?</li> <li>- Comment sont organisées les réunions de suivi entre PWA-Sénégal et le comité de veille ? Quelle est la fréquence de ces réunions ?</li> <li>- Comment se fait le rapportage des activités ?</li> </ul>
<b>2. Pratiques d'Evaluation</b>	Comment se fait l'évaluation du projet et de ses activités ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les mécanismes d'évaluation du projet qui sont utilisés ?</li> <li>- Quelle est la périodicité des évaluations ?</li> <li>- Quel place ou rôle avez-vous dans l'évaluation du projet ?</li> </ul>
<b>3. Pratiques de Redevabilité</b>	Comment PWA-Sénégal rend compte à vous et aux bénéficiaires des activités du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est votre niveau d'implication dans la conduite des activités du projet ?</li> <li>- Comment vos observations ou avis sont pris en compte pour l'évaluation des activités du projet ?</li> <li>- Par quels mécanismes vous faites part à PWA-Sénégal de vos plaintes ou des situations irrégulières ?</li> <li>- Comment appréciez-vous la transparence de PWA-Sénégal dans ses activités ?</li> </ul>
<b>4. Pratiques d'Apprentissage</b>	Comment utilisez-vous les expériences des activités passées pour améliorer les nouvelles activités ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les mécanismes utilisés pour améliorer les activités sur le terrain ?</li> <li>- Comment les manquements ou faiblesses sont rapportées à PWA-Sénégal ?</li> <li>- Dans la mise en œuvre des activités, comment est-il possible de changer une méthode qui n'a pas fonctionné ?</li> </ul>
<b>5. Pertinence d'un système MEAL</b>	Selon vous, quelle est la pertinence de se questionner sur les pratiques de S&E de PWA-Sénégal dans le cadre de ce projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la contribution du système de S&amp;E dans la réussite des activités ?</li> </ul>
<b>6. Meilleurs pratiques du projet</b>	-	Quel est, selon vous, la principale force des pratiques de PWA-Sénégal dans le cadre de ce projet ?
<b>7. Les défis à relever ?</b>	-	Quel est, selon vous, le point qui mérite davantage d'améliorations dans les pratiques de PWA-Sénégal ?

(Source : Auteur)

**Annexe 6 : Principales activités organisées dans les sites du projet durant le stage**

Régions/Villes	Activités	Dates
<b>Dakar</b>	- Lieu de stage à plein temps avec les activités ordinaires - Colloque International Général Lamine Cissé sur la sécurité - Ateliers du comité de pilotage du projet « SRSI » - Atelier de partage d'expérience - Share fair de partage des réalisations et de clôture du projet « SRSI »	Mars à Juillet 2021
<b>M'bour</b>	- Caravane de sensibilisation sur la sécurité routière et la Covid-19	18 Mars 2021
<b>Fatick</b>	- Forum des jeunes et des femmes sur les Objectifs de Développement Durable (ODD)	26-28 Mars 2021
<b>Thiès</b>	- Forum sur la sécurité routière avec les autorités locales et les acteurs du secteur routier - Réunion de concertation des différentes associations des conducteurs de motos-taxis <i>Jakarta</i>	31 Mai 2021
<b>Touba</b>	- Forum sur la sécurité routière avec les autorités locales et les acteurs du secteur routier - Caravane de sensibilisation sur la sécurité routière - Match de football entre civils et FDS - Thé-débat avec les acteurs du secteur routier	02-24 Juin 2021
<b>Louga</b>		
<b>Saint-Louis</b>		
<b>Matam</b>		

(Source : Auteur)

**Annexe 7 : Informations détaillées sur les entretiens réalisés**

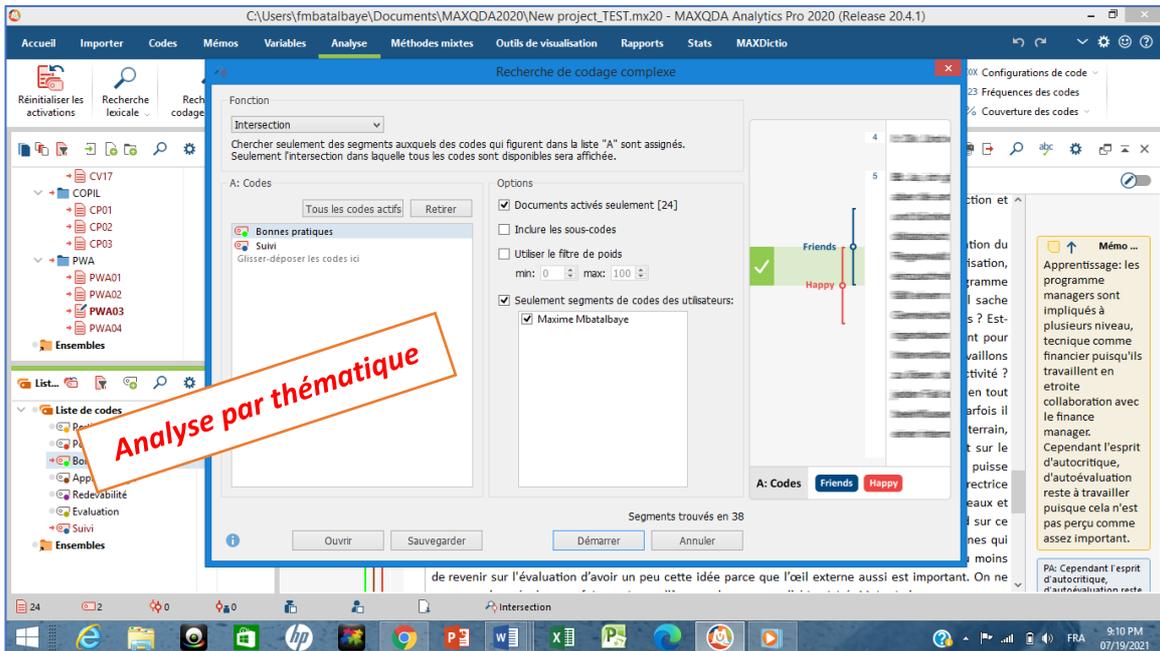
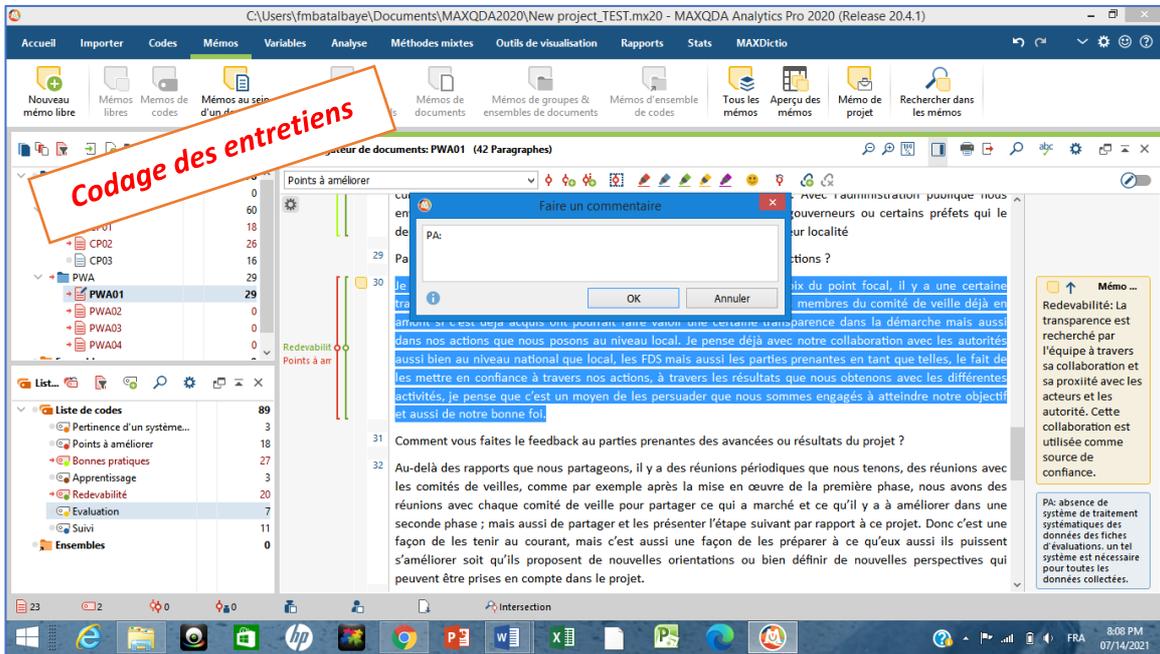
Groupe	Nom et Prénom	Sexe	Fonction/poste	Ville/Région	Mode d'entretien	Date	Durée
<b>Personnel de PWA-Sénégal</b>	Khadijah SIDIBE	F	Programme Manager	Dakar	Présentiel	26/04/2021 à 09h14mn	34mn
	Moustapha DIOP	M	Finance Manager	Dakar	Présentiel	27/04/2021 à 13H06mn	31mn
	Farmata NDOYE	F	Assistante Programme	Dakar	Présentiel	27/04/2021 à 14h33mn	35mn
	Latyr TINE	M	Programme Manager	Dakar	Présentiel	28/04/2021 à 16H22mn	22mn
<b>Comité de Pilotage</b>	Aby SYLLA	F	Fonctionnaire à la retraite, spécialiste des questions des collectivités locales	Dakar	Ligne (WhatsApp)	05/05/2021 à 16H36mn	30mn
	Khady Dieng FAYE	F	Conseillère technique chargée de la coopération décentralisée au Ministère des	Dakar	Ligne (WhatsApp)	11/05/2021 à 12H35mn	35mn

			collectivités territoriales				
	Dr Ousmane THIAM	M	Haut fonctionnaire à la retraite, spécialiste des questions de transport	Dakar	Ligne (GoogleMeet)	11/05/2021 à 16H21mn	40mn
<b>Comités de veille</b>	Mamadou NDIAYE	M	Président de l'Association Nationale des Conducteurs de Motos taxis <i>Jakarta</i> et Président de la région de Thiès	Thiès	Présentiel	28/04/2021 à 14h45mn	19mn
	Fatou Niang FAYE	F	Point Focal de Tambacounda	Tambacounda	Ligne (WhatsApp)	30/04/2021 à 10h00mn	31mn
	Commissaire Babacar FAYE	M	Point Focal de Mbour et expert-consultant à PWA-Sénégal	M'bour	Ligne (WhatsApp)	30/04/2021 à 11h42mn	30mn
	Malamine DIEDOU	M	Point Focal de Ziguinchor	Ziguinchor	Ligne (WhatsApp)	04/05/2021 à 14h53mn	33mn
	Aïssata KA	F	Membre du Conseil communal de la Jeunesse de Touba	Touba	Présentiel	03/06/2021 à 19h13mn	25mn
	Serigne Mbaye SECK	M	Point Focal Touba	Touba	Présentiel	03/06/2021 à 20h00mn	15mn
	Goro TOURE	M	Président du conseil communal de la jeunesse Louga	Louga	Présentiel	06/06/2021 à 18h43mn	24mn
	Békay SIBIDE	M	Point-Focal Louga	Louga	Présentiel	06/06/2021 à 19h10mn	25mn
	Serigne Mbaye LOH	M	Secrétaire général de la gare routière Louga	Louga	Présentiel	07/06/2021 à 10h07mn	21mn
	Mamadou SY	M	Président des délégués de quartier	Louga	Présentiel	09/06/2021 à 10h37mn	17mn
	Koumba KONATE	F	Conseillère de quartier Louga	Louga	Présentiel	09/06/2021 à 13h17mn	17mn
	Rouguiatou DIALLO	F	Point-Focal Saint-Louis	Saint-Louis	Présentiel	17/06/2021 à 18h12mn	31mn
	Amadou Moustapha DIOP	M	Président des conseillers de quartier Saint-Louis	Saint-Louis	Présentiel	18/06/2021 à 14h23mn	24mn
	Mafouz BALDE	M	Agent de l'Etat, membre de l'office de sécurité alimentaire Matam	Matam	Présentiel	20/06/2021 à 20h00mn	30mn

	Farmata BARRY	F	Point Focal Matam	Matam	Présentiel	22/06/2021 à 09h02mn	16mn
	Oumou THIAM	F	Président des Badian Goxx de Matam	Matam	Présentiel	23/06/2021 à 12h02mn	12mn
	Cheikh Ahmed Tidiane SARR	M	Point focal Kaolack	Kaolack	Ligne (WhatsApp)	07/07/2021 à 18h09mn	32mn

(Source : Auteur)

**Annexe 8 : Captures d'écran de quelques étapes de traitement et analyse des données**



(Source : Auteur)

**Annexe 9 : Modèle de compte-rendu de réunion**

**Fiche 7 : Modèle de compte-rendu des réunions**




**Compte rendu de la réunion du \_\_ / \_\_ / \_\_**

<b>Motif</b>	
<b>Type de réunion</b>	
<b>Présent(s) : x</b>	
<b>Excusé(s) : x</b>	
<b>Absent(s) : x</b>	
<b>Date – Heure de début</b>	
<b>Durée</b>	
<b>Destinataires du CR</b>	

**Ordre du jour**

1. ...
2. ...

**Informations échangées**

- info 1
- info 2
- ...

**Remarques / Questions**

- Remarque 1
- Remarque 2
- ...

**Décisions**

- ⇒ décision 1
- ⇒ ...

**Recommandations**

**Plan d'actions**

Description	Responsable	Délai	Livrable	Validé par

**Date de la prochaine réunion :**

*(en l'absence de remarques, ce CR sera considéré comme approuvé le XXXXX)*

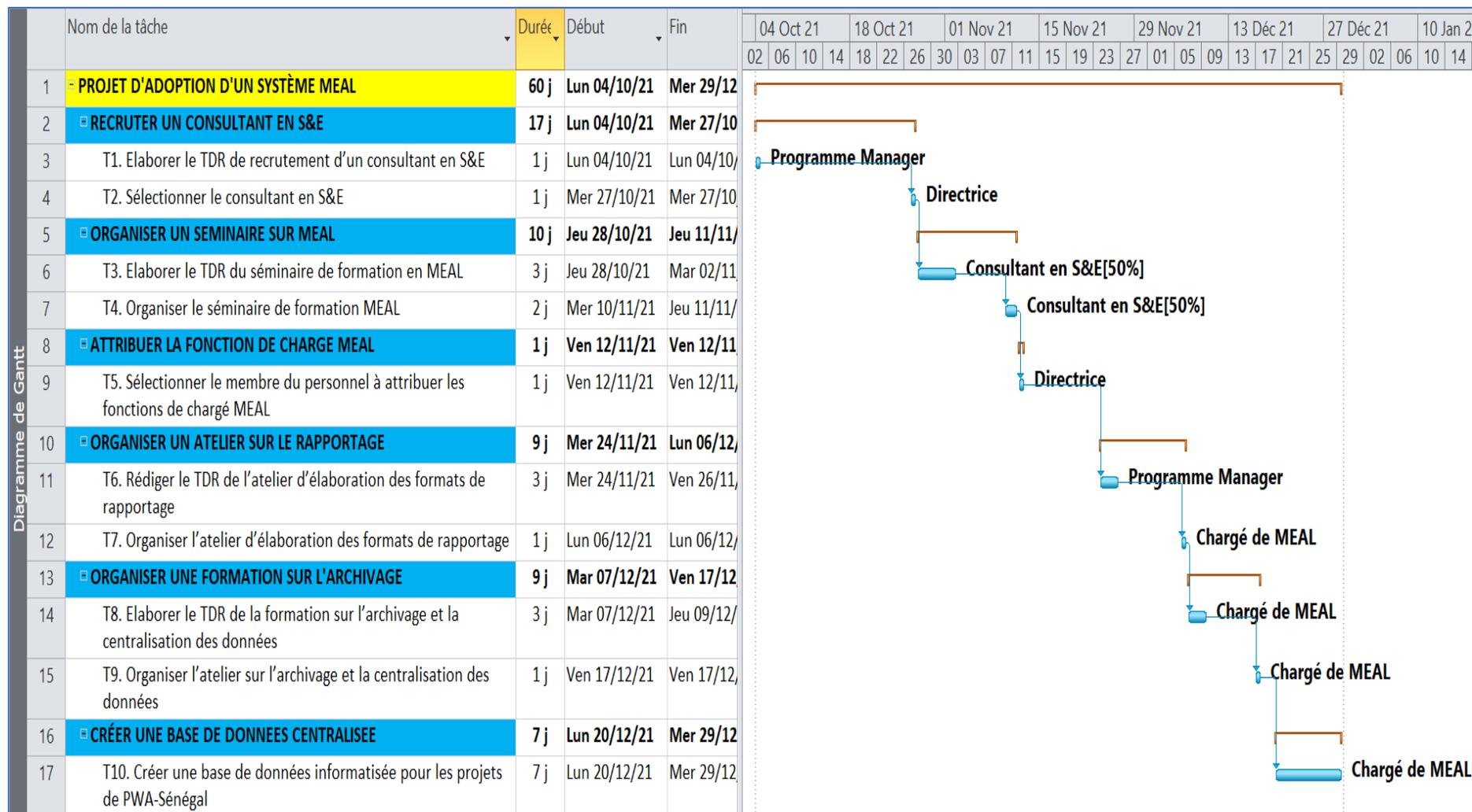
---



UNION EUROPÉENNE

(Source : Plateforme des ONG européennes au Sénégal)

**Annexe 10 : Diagramme de Gantt du projet d'adoption d'un système MEAL**



(Source : Auteur)

## Table des matières

Remerciements .....	i
Dédicace .....	ii
Résumé .....	iii
Mots-clefs.....	iii
Abstract .....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
SOMMAIRE .....	0
INTRODUCTION .....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE .....	4
1 CADRE THEORIQUE.....	4
1.1 Aperçu du Suivi Evaluation dans la littérature scientifique .....	4
1.1.1 Définitions des terminologies liées au S&E.....	4
1.1.2 L'évolution de la pratique du S&E.....	9
1.2 L'approche MEAL et ses principaux outils.....	10
1.2.1 Le système MEAL.....	11
1.2.2 Les phases et principaux outils du système MEAL.....	13
1.3 Etat des lieux de la pratique du S&E au sein de PWA-Sénégal .....	16
1.3.1 Présentation de PWA-Sénégal et du projet « SRSI ».....	16
1.3.2 Contexte de la pratique du S&E dans le cadre du projet « SRSI » .....	19
2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	21
2.1 Collecte de données .....	21
2.1.1 La revue documentaire .....	21
2.1.2 Les entretiens semi-directifs .....	22
2.2 Apport spécifique du stage .....	24
2.2.1 L'observation directe.....	24
2.2.2 Les visites de terrain.....	25
2.3 Traitement et analyse des données .....	25
2.3.1 Données qualitatives.....	25
2.3.2 Données quantitatives .....	29
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE ET PROPOSITIONS .....	30

3	PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE .....	30
3.1	Caractéristiques des personnes enquêtées .....	30
3.1.1	Répartition des personnes enquêtées par groupe et sexe .....	31
3.1.2	Répartition des personnes enquêtées par groupe et mode d'entretien.....	31
3.1.3	Répartition des personnes enquêtées par groupe et localité .....	32
3.1.4	Répartition des personnes enquêtées par groupe et durée des entretiens .....	32
3.2	Aperçu des forces et faiblesses des pratiques de S&E par groupe .....	33
3.2.1	Aperçu du diagnostic des pratiques MEAL internes à PWA-Sénégal.....	34
3.2.2	Aperçu du diagnostic des pratiques MEAL au sein des comités de veille .....	35
3.3	Description des résultats de l'étude par thématique d'analyse .....	35
3.3.1	Le diagnostic des pratiques de suivi.....	37
3.3.2	Le diagnostic des pratiques d'évaluation.....	40
3.3.3	Le diagnostic des pratiques de redevabilité.....	42
3.3.4	Le diagnostic des pratiques d'apprentissage .....	45
3.3.5	La perception de la pertinence d'un système de S&E .....	47
3.3.6	Les meilleures pratiques du projet selon les personnes enquêtées.....	48
3.3.7	Les défis à relever selon les personnes enquêtées .....	49
4	RECOMMANDATIONS ET PROJET D'ADOPTION D'UN SYSTEME MEAL .....	51
4.1	Recommandation sur les pratiques du projet « <i>SRSI</i> » .....	51
4.1.1	Sur les responsabilités des CV .....	51
4.1.2	Sur l'évaluation des CV .....	51
4.2	Recommandation sur les pratiques générales internes à PWA-Sénégal.....	52
4.2.1	Sur les compétences du personnel .....	52
4.2.2	Sur l'archivage des données.....	52
4.2.3	Sur le travail collaboratif en équipe .....	53
4.2.4	Sur les réunions d'équipe.....	53
4.2.5	Sur le rapportage des activités.....	54
4.3	Projet d'adoption d'un système MEAL par PWA-Sénégal .....	54
4.3.1	Contexte et justification du projet .....	54
4.3.2	Logique d'intervention du projet .....	55
4.3.3	Planification et affectation des ressources .....	57
4.3.4	Estimation des coûts du projet .....	58
	CONCLUSION .....	59
	Références bibliographiques.....	61

Liste des figures.....	66
Liste des tableaux.....	66
Annexes.....	67
<i>Annexe 1 : Organigramme de PWA-Sénégal.....</i>	<i>67</i>
<i>Annexe 2 : Carte du Sénégal avec aperçu des axes du projet « SRSI ».....</i>	<i>68</i>
<i>Annexe 3 : Questionnaire du guide d’entretien pour le comité de pilotage .....</i>	<i>69</i>
<i>Annexe 4 : Questionnaire du guide d’entretien pour le personnel de PWA-Sénégal .....</i>	<i>70</i>
<i>Annexe 5 : Questionnaire du guide d’entretien pour les comités de veille .....</i>	<i>71</i>
<i>Annexe 6 : Principales activités organisées dans les sites du projet durant le stage.....</i>	<i>72</i>
<i>Annexe 7 : Informations détaillées sur les entretiens réalisés .....</i>	<i>72</i>
<i>Annexe 8 : Captures d’écran de quelques étapes de traitement et analyse des données ...</i>	<i>74</i>
<i>Annexe 9 : Modèle de compte-rendu de réunion .....</i>	<i>75</i>
<i>Annexe 10 : Diagramme de Gantt du projet d'adoption d'un système MEAL .....</i>	<i>76</i>
Table des matières .....	77