

Évaluation du dispositif de suivi-évaluation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes de la CONFESJES

Présenté par

Cécé Roger LAMAH

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

Département Management

Spécialité Management de Projets

Directeur de mémoire : KOROPOGUI Siba Théodore

Chercheur - Chaire de recherche du Canada sur

la carrière entrepreneuriale

le 19 septembre 2021

Devant le jury composé de :

Pr. Bonaventure Mve Ondo Président

Professeur titulaire de philosophie de
l'Université Omar Bongo, Libreville Gabon

Pr. Mame Penda BA Examinatrice

Professeure à la faculté des sciences politiques de
l'Université Gaston Berger, Saint-Louis du Sénégal

Dr Alioune DRAMÉ Examineur

Directeur du département Management de
l'Université Senghor à Alexandrie en Egypte

Remerciements

C'est avec enthousiasme et satisfaction que je voudrais exprimer dans ces lignes toute ma gratitude à l'égard de ceux et celles qui m'ont soutenu durant ce parcours académique.

En effet, Marcus Tullius Cicero disait : « *la gratitude est non seulement la plus belle des vertus, mais encore la mère de toutes les autres* ». Ainsi, je tenais à exprimer l'extase de ma profonde gratitude mais aussi à honorer ces multiples efforts sans lesquels je n'aurais pu parvenir à apporter cette contribution de nature scientifique à une problématique professionnelle.

Tout d'abord à l'Eternel Dieu devant qui je m'agenouille pour partager tout de ma vie et qui dans son infinie bonté m'exauce.

Ma sœur Madeleine LAMAH, pour son sacrifice consenti pour ma réussite académique et professionnelle. Je voudrais t'honorer pour tout cet amour que tu me portes depuis toujours. Sans ton soutien inconditionnel, ce projet de l'Université Senghor n'aurait pas été possible. Dans ces lignes, je voudrais que tu trouves en « lettre d'or » la place que tu occupes dans mon cœur. Pour ta fierté de m'avoir comme frère, je continuerai à t'honorer et à ne jamais te décevoir.

Mon Directeur de mémoire Monsieur Siba Théodore KOROPOGUI, pour sa disponibilité, ses conseils, sa patience et son sens de pédagogie qui ont été d'un impact reluisant pour la qualité de ce travail. Veuillez recevoir Monsieur, toute ma reconnaissance pour la qualité de votre contribution si précieuse.

Monsieur Ulvick HOUSSOU, pour sa rigueur scientifique, sa disponibilité et son sens de responsabilité qui m'ont été d'un atout important pour la réalisation de ce travail. Monsieur, je ne saurais vous dire « assez merci » car vos critiques positives m'ont permis d'améliorer énormément ce travail.

Mon Directeur de département, Dr Alioune DRAME, pour l'opportunité de stage qu'il m'a offerte, et l'encadrement dont j'ai bénéficié tout au long de ce parcours en Master, qu'il trouve toute l'expression de ma profonde gratitude.

Monsieur le Secrétaire Général par Intérim de la CONFEJES, Monsieur Modibo TRAORE, Directeur du Programme Jeunesse de la CONFEJES et à mon Tuteur de stage, Conseiller Technique, Monsieur Maissa DIAO pour m'avoir facilité l'apprentissage dans cette prestigieuse Institution. Je voudrais à travers vous, remercier tout le personnel de la CONFEJES pour l'accueil et l'intégration dont j'ai bénéficié.

Je ne saurais terminer sans dire « merci » à ma famille et à ceux/celles dont je n'ai pas pu mentionner leurs noms, je vous prie de bien vouloir trouver toute l'expression de ma reconnaissance et mon attachement profond à vos égards. Je vous promets d'être à la hauteur de vos attentes !

Dédicace

La sagesse africaine nous enseigne que « *celui qui a planté un arbre n'a pas vécu inutilement* ». Par ces mots, je voudrais rendre un vibrant hommage à mes parents biologiques en occurrence mon père feu Germain LAMAH et ma mère feu Yalamon KOLIÉ pour le privilège que j'ai eu d'être leur enfant.

En effet, c'est avec une profonde douleur que j'ai écrit ces lignes. Je n'aurais jamais imaginé votre absence si tôt auprès de moi. Mais soyez honorés par l'éducation et les valeurs du travail que j'ai reçues de vous.

En outre, décrire dans ces lignes le mérite que je vous dois, ne serait jamais suffisant pour exprimer l'immensité de la grâce de vous avoir comme Père et Mère dans ce monde. Vous n'avez pas seulement été des simples parents qui ont assumé leur responsabilité mais bien au-delà de cet ordinaire. Vous avez été des personnalités dont leur vie continue de m'influencer encore aujourd'hui. Comme le dit cet adage africain : « *qui suit les traces de son père apprend à marcher comme lui* ». C'est pourquoi, vous êtes pour moi des modèles dont je suis les pas. Je continuerai à marcher sur les traces laissées par les orteils de vos plantes de pieds ; comme pour reprendre l'expression du célèbre écrivain africain Ahmadou Hampaté Bâ : « *les orteils des jeunes doivent se poser exactement sur les traces laissées par les anciens* ».

Pour terminer, je vous suis éternellement reconnaissant et soyez honorés d'où vous êtes. Ce travail à caractère scientifique n'est que le premier des milliers de fruits qui vous seront dédiés à l'avenir.

Votre fils.

Résumé

De nos jours, l'on remarque la prolifération des projets, des programmes ou politiques de développement importants et stratégiques sur toute l'étendue du continent africain. Cependant, l'on constate aussi avec regret que le succès de ces projets/programmes n'est pas assuré d'avance.

En effet, l'Afrique en dépit des belles perspectives reluisantes de développement, a encore la réputation de voir plusieurs projets/programmes abandonnés. De même, d'autres n'arrivent pas à induire des changements significatifs dans les conditions de vie des populations bénéficiaires. Certaines analyses sous l'angle de gestion de projet remettent en cause l'efficacité des outils stratégiques de conception et de pilotage de projet/programme. De plus, il s'observe dans la littérature scientifique sur le suivi-évaluation, qu'il est courant pour les organisations de disposer de suivi-évaluation qui n'ont jamais été évalués.

De ces constats, nous avons voulu comprendre à travers une étude de cas comment le dispositif de suivi-évaluation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes de la CONFEJES fonctionne, afin de contribuer au renforcement de son efficacité.

Cette étude a adopté une démarche d'étude de cas de type intrinsèque. Elle a employé une méthodologie mixte pour collecter les données afin de déterminer l'état du dispositif du suivi et de l'évaluation du PPEJ. L'évaluation de la pratique du suivi-évaluation du PPEJ s'est faite sous la base des 12 composantes d'un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel, efficace et durable recommandé par l'ONUSIDA.

Les résultats de l'étude ont montré que le suivi et l'évaluation du PPEJ est conforme à 31% à la norme internationale décrite par ONUSIDA, soit un score total de 1 777 sur 5 780 possibles.

Des recommandations ont été faites pour améliorer le dispositif de suivi-évaluation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes de la CONFEJES.

Mots-clefs :

Composantes, normes, conformité, efficacité, résultats.

Abstract

Today, there is a proliferation of important and strategic development projects, programs or policies across the African continent. However, one also notes with regret that the success of these projects/programs is not assured in advance.

In fact, despite the bright prospects for development, Africa still has a reputation for having several projects/programs abandoned. Similarly, others fail to bring about significant changes in the living conditions of the beneficiary populations. Some analyses from a project management perspective question the effectiveness of strategic project/program design and management tools. Furthermore, the scientific literature on monitoring-evaluation shows that it is common for organizations to have monitoring-evaluation tools that have never been evaluated.

Based on these observations, we wanted to understand, through a case study, how the monitoring-evaluation mechanism of the CONFES Youth Entrepreneurship Promotion Program functions, in order to contribute to strengthening its effectiveness.

This study adopted an intrinsic case study approach. It used a mixed methodology to collect data to determine the state of the monitoring and evaluation system of the YPEP. The assessment of the PPEJ monitoring and evaluation practice was based on the 12 components of a functional, effective and sustainable monitoring and evaluation system recommended by UNAIDS.

The results of the study showed that the monitoring and evaluation of PPEJ complies with 31% of the international standard described by UNAIDS, with a total score of 1,777 out of 5,780 possibles.

Recommendations were made to improve the monitoring and evaluation of the CONFES Youth Entrepreneurship Promotion Program.

Key-words

Components, standards, compliance, effectiveness, outcomes.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- **BM** : Banque Mondiale
- **CAD** : Comité d'aide au développement
- **CEMASTEA** : (Centre of Mathematics, Science and Technology Education in Africa)
- **CGA** : Cereal Growers Association
- **Confejes** : Conférence des Ministres de la Jeunesse et du Sport de la Francophonie
- **EGM** : États et Gouvernements Membres
- **FHI** : Family Health International (FHI 360)
- **FMI** : Fonds Monétaire International
- **GAR** : Gestion Axée sur les Résultats
- **IFE** : Ingénierie Formation Évaluation
- **IFRC** : Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
- **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques
- **OIF** : Organisation internationale de la Francophonie
- **ONUSIDA** : Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
- **PNUD** : Programme des Nations Unies pour le développement
- **PPEJ** : Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes
- **S&E** : Suivi et Évaluation

Tables des matières

Remerciements	i
Dédicace.....	ii
Résumé	iii
Mots-clefs :.....	iii
Abstract.....	iv
Key-words	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés	v
Tables des matières	1
Liste des illustrations	4
Liste des tableaux	5
INTRODUCTION	6
CHAPITRE I : Nécessité de l'évaluation du dispositif du suivi-évaluation du PPEJ.....	8
1.1 Présentation du site d'étude (cadre institutionnel)	8
Organisation	8
Cadre programmatique.....	9
Modèle de planification et de suivi	10
1.2 L'enjeu du problème de recherche.....	11
1.3 Le problème de recherche	12
1.4 Les questions de recherche	13
1.5 Objectifs de la recherche.....	14
Objectif général :	14
Objectifs spécifiques :	14
CHAPITRE II : Cadre conceptuel et revue de la littérature	15
1. Définitions des concepts	15
1.1 Système de suivi-évaluation :	15
1.2 Programme :	17
1.3 Efficacité :	18
1.4 Efficacité des dispositifs de suivi-évaluation	19
1.5 Facteurs de l'efficacité d'un système de suivi-évaluation.	24
2. Revue de la littérature	26
2.1 Les approches de suivi-évaluation	26

2.2	Une synthèse des recherches empiriques récentes sur le suivi-évaluation	31
3.	Cadre opérationnel de l'étude	33
3.1	Description des 12 composantes d'un dispositif de suivi-évaluation.....	33
3.2	Opérationnalisation des variables de l'étude.....	35
CHAPITRE III : Démarche méthodologique		38
1.	Justification du choix du type de l'étude de cas.....	38
1.1	Présentation du choix méthodologique du type d'étude cas	38
2.	Approche méthodologique	39
2.1	Méthodes de collecte de données.....	39
2.2	Population cible et site d'étude :	40
2.3	Sources des données.....	40
2.4	Procédure d'échantillonnage.....	41
2.5	Outils et stratégies de collecte de données	41
2.6	Opérationnalisation des variables	42
2.7	Analyse des données	42
CHAPITRE IV : Présentation des résultats de l'étude		44
1.	Présentation du cas d'étude.....	44
1.1	Présentation du Programme et du cadre de suivi-évaluation du PPEJ.....	44
1.2	Cadre institutionnel du suivi-évaluation du PPEJ	45
2.	Présentation des résultats de l'étude	46
2.1	Profil des enquêtés.....	46
2.2	Connaissance des participants en suivi-évaluation	48
2.3	Résultat de l'évaluation du dispositif du suivi-évaluation du PPEJ.....	49
3.	Discussion des résultats	61
3.1	Contributions	61
3.2	Limites de l'étude et perspectives de recherche	63
Recommandations.....		64
1.	Structure organisationnelle.....	64
2.	Capacité humaine	64
3.	Partenariat pour le suivi et l'évaluation.....	64
4.	Plan de suivi et d'évaluation du PPEJ.....	65
5.	Plan de travail pour le suivi et l'évaluation	65
6.	Plaidoyer, communication et culture pour le suivi et l'évaluation du PPEJ	65
7.	Le suivi périodique	66

8.	L'enquête périodique sur le PPEJ	66
9.	Base de données utiles pour le suivi et l'évaluation du PPEJ.....	66
10.	Soutien à la supervision.....	67
11.	Evaluation et recherche pour le suivi-évaluation du PPEJ	67
12.	Utilisation de l'information pour améliorer les résultats	67
	CONCLUSION.....	69
	Proposition de projet.....	70
I.	CONTEXTE ET FINALITÉ DU PROJET	70
1.	Description du contexte et justification.....	70
2.	Description du projet	75
II.	PLANIFICATION STRATÉGIQUE DU PROJET	75
2.	Matrice du cadre logique	75
3.	Plan du suivi-évaluation	76
III.	PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DU PROJET	78
4.	Plan de travail de suivi et de l'évaluation.....	78
5.	Structure de découpage du projet ou le WBS	78
6.	Calendrier de mise en œuvre du projet	79
7.	Jalons du projet.....	79
8.	Budget prévisionnel du projet	80
	Références bibliographiques	81
	Glossaire.....	85
	Annexes.....	86
	Annexe 1 : formulaire d'enquête	86
	Annexe 2 : Tableau 22 Différence entre le suivi axé sur les résultats et évaluation axée sur les résultats	86
	Annexe 3 : Tableau 23 Liste des principaux auteurs sur l'efficacité des dispositifs de suivi-évaluation mentionnés dans notre cadre conceptuel.....	87
	Annexe 4 : Tableau 24 : Recension de la littérature empirique.....	87
	Annexe 5 : L'analyse de l'influence d'un programme	88

Liste des illustrations

Figure 1 : Diagramme des liens entre concepts d'un système de suivi-évaluation efficace.....	22
Figure 2 : Modèle proposé par Marelize Goergens and Jody Zall Kusek	24
Figure 3 Répartition des pays selon le lieu de fonction des acteurs impliqués qui ont participé à l'enquête.....	46
Figure 4 : Répartition selon le sexe des répondants	47
Figure 5 : Répartition des répondants selon l'ancienneté.....	48
Figure 6 : Répartition des répondants selon le niveau d'expertise en suivi-évaluation.....	48
Figure 7 : Compréhension du suivi-évaluation du PPEJ.....	49
Figure 8 : Niveau de compétence en suivi-évaluation	49
Figure 9 : Représentation graphique des scores des différentes composantes	51
Figure 10 : Participation des parties prenantes au suivi-évaluation du PPEJ	59
Figure 11 : Partage des rapports de suivi-évaluation à toutes les parties prenantes du PPEJ.....	59
Figure 12 : Prise en compte des besoins des bénéficiaires du PPEJ dans le suivi-évaluation.....	60
Figure 13 : Le cycle du PDCA ou la Roue de Deming.....	68
Figure 14 : L'arbre à problèmes.....	71
Figure 15 : L'arbre à objectifs	72
Figure 16 : Diagramme de pouvoirs et intérêts des parties prenantes.....	74
Figure 17 : Matrice Pouvoir/Intérêt des parties prenantes (PMBOK).....	74
Figure 18 : Structure de découpage du projet.....	78
Figure 19 : Gantt du projet.....	79
Figure 20 : Jalons du projet	79

Liste des tableaux

Tableau 1 : Principales caractéristiques du suivi de la mise en œuvre par rapport au suivi des résultats	27
Tableau 2 : Le pouvoir de mesurer les résultats	28
Tableau 3 : Rôles complémentaires du suivi et l'évaluation axé sur les résultats	29
Tableau 4 : composantes d'un système de suivi-évaluation selon la normale internationale	35
Tableau 5 : Liste des répondants	40
Tableau 6 : Niveau d'implication des acteurs dans le processus de la mise en œuvre du PPEJ	47
Tableau 7 : Synthèse des résultats de l'évaluation du dispositif du suivi-évaluation du PPEJ.....	50
Tableau 8 : Scores de la composante structure organisationnelle	52
Tableau 9 : Scores de la composante de la capacité humaine pour le suivi-évaluation.....	52
Tableau 10 : Scores de la composante partenariat pour le suivi et l'évaluation du PPEJ.....	53
Tableau 11 : Scores de la composante plan de suivi et d'évaluation du PPEJ	53
Tableau 12 : Scores de la composante plan de travail pour le suivi-évaluation du PPEJ.....	54
Tableau 13 : Scores de la composante plaidoyer, communication et culture pour le suivi-évaluation	55
Tableau 14 : Scores pour la composante suivi périodique du PPEJ	55
Tableau 15 : Scores pour la composante enquête périodique	56
Tableau 16 : Scores pour les bases données utiles pour le suivi-évaluation du PPEJ.....	56
Tableau 17 : Scores de la composante soutien à la supervision pour le suivi-évaluation du PPEJ	57
Tableau 18 : Scores de la composante évaluation et recherche	57
Tableau 19 : Scores de l'utilisation des informations pour améliorer les résultats du PPEJ.....	58
Tableau 20 : Gabarit de l'analyse des parties prenantes	73
Tableau 21 : Tableau de planification des activités de suivi et d'évaluation ou plan de travail de suivi-évaluation	78
Annexe 2 : Tableau 22 Différence entre le suivi axé sur les résultats et évaluation axée sur les résultats.....	86
Annexe 3 : Tableau 23 Liste des principaux auteurs sur l'efficacité des dispositifs de suivi-évaluation mentionnés dans notre cadre conceptuel.....	87
Annexe 4 : Tableau 24 : Recension de la littérature empirique.....	87
Tableau 25 : Niveau d'influence des éléments d'un programme et niveau de responsabilité attendue.....	88

INTRODUCTION

Les pratiques de suivi-évaluation ne sont pas récentes. Goergens et Kusek (2010) rappellent que dans l’Egypte antique, les égyptiens contrôlaient fréquemment la production céréalière et animalière estimées de plus de 5000 tonnes, il y a des années de cela. De nos jours, les organisations internationales et les gouvernements modernes font un certain suivi et une évaluation dans leurs pratiques de gestion quotidienne. Elles suivent en général leurs dépenses, leurs revenus, leurs effectifs, leurs ressources, leurs activités de projet, de programme ou politique de développement (Goergens and Kusek, 2010).

Les pratiques de suivi et l’évaluation de ces projets et programmes de développement ne se font pas sans difficultés. Certaines débouchent malheureusement sur des échecs qui passent souvent inaperçus. Les raisons sont en général moins élucidées par manque d’évaluation d’impact dans la plupart des cas. Dans d’autres cas, les évaluations se limitent souvent à la capacité des projets/programmes à atteindre ses objectifs. Ce qui, à posteriori, n’entraîne pas suffisamment d’impact positif sur les actions de développement.

Tsala (2019) rapporte à cet effet que :

« Les évaluations finales de plusieurs projets confirment très souvent que les objectifs fixés ont été atteints et aussi que la viabilité des actions engagées est assurée. Pourtant, dans de nombreux cas, les résultats atteints au terme de l’intervention disparaissent rapidement quelque temps après la fin de celle-ci » (Tsala, 2019, p. 2).

La Banque mondiale soutient qu’un consensus se dégage parmi les parties prenantes au développement. Elle affirme que les parties prenantes s’accordent davantage à intégrer la dimension de l’efficacité des dispositifs de suivi-évaluation dans le processus de pilotage des projets/programmes. Car les avantages liés à ces derniers dépassent le coût de mise en œuvre d’un projet et programme (World Bank, 2000).

Dans cette même optique, le FMI (2015) cité dans (Musili, 2020) estime qu’un système fonctionnel de suivi-évaluation est une pratique indispensable qui influence la gestion des programmes et améliore la capacité de la gouvernance. Il plaide avec la Banque mondiale pour l’utilisation des systèmes solides de suivi-évaluation. Pour lui, ces derniers favorisent l’efficacité des initiatives de développement et de responsabilité.

Cependant, en dépit de ces avancées, le rôle joué par les dispositifs de suivi-évaluation se trouve de facto moins impactant sur les résultats de certains projets/programmes. Ce qui pose la question de leur efficacité. Or, la banalisation de l’efficacité affecte négativement la portée de l’impact des projets et programmes (Andove et Mike, 2015 cité dans Uwamahoro, 2015).

De plus, il s’observe que la plupart des dispositifs de suivi et de l’évaluation ne font pas l’objet d’évaluations régulières. Pourtant l’évaluation des dispositifs de suivi-évaluation est nécessaire pour renforcer leur performance. Elle permettrait si elle est fréquemment menée

à bien, d'aider à comprendre ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, mais aussi d'identifier les insuffisances pour accroître l'efficacité des dispositifs de suivi-évaluation.

C'est le cas par exemple du dispositif de suivi-évaluation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) de la CONFEJES. Il n'a jamais fait l'objet d'une évaluation. Par contre, il a fait l'objet d'un diagnostic dans le but d'améliorer la gestion du Programme. Cependant, l'évaluation lui reste indispensable pour déterminer si elle répond aux normes d'un dispositif fonctionnel et efficace. C'est dans ce contexte que se situe cette présente étude. Elle est conduite par la question de recherche suivante : **comment fonctionne le dispositif de suivi-évaluation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes ?**

En s'inscrivant dans une approche d'étude de cas intrinsèque de type unique holistique, le but de la présente étude est de déterminer l'état de la pratique du suivi et de l'évaluation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) de la Confejes. L'étude prend appui sur des recherches empiriques déjà réalisées sur ce cas d'espèce, pour tenter d'apporter une réponse aussi empirique à la question problématique qui guide cette recherche. L'étude adopte une méthodologie de recherche mixte adaptée à la conception du type d'étude de cas choisi.

Ainsi, notre travail est organisé comme suit : le *chapitre I* est subdivisé comme suit : La première présente le cadre de l'étude, la deuxième annonce l'enjeu de la problématique étudiée; la troisième décrit et contextualise le problème étudié ; la quatrième précise les questions de recherche et enfin, la dernière section définit les objectifs de recherche.

Le *chapitre II* est structuré en 3 sections, il aborde le cadre conceptuel et la revue de la littérature. La section 1 traite les concepts clés de la recherche; la section 2 fait état de la revue de littérature et la section 3 présente le cadre opérationnel.

Le *chapitre III* est relatif à la démarche méthodologique. Il est composé de 2 sections subdivisées en plusieurs sous-sections. La première section se concentre sur la justification du type d'étude de cas adopté dans cette étude, et la seconde explicite le cadre méthodologique choisi pour opérationnaliser l'étude.

Le *chapitre IV* représente le dernier chapitre de ce document. Il présente les résultats obtenus de notre recherche. Il se subdivise en 2 sections : la première section couvre la présentation des résultats et la seconde présente la discussion des résultats obtenus. Ce chapitre se termine par la présentation des limites de l'étude et par une proposition d'une perspective de recherche empirique.

La conclusion de l'étude fait le résumé des résultats tout en soulignant les implications managériales à prendre en considération pour influencer sur les facteurs principaux identifiés de l'inefficacité du suivi-évaluation du PPEJ. Elle se termine par des recommandations issues de l'étude qu'il faille mettre en œuvre pour renforcer le dispositif de suivi-évaluation du PPEJ.

CHAPITRE I : Nécessité de l'évaluation du dispositif du suivi-évaluation du PPEJ

Ce chapitre traite de la problématique de l'étude. La première section décrit le cadre institutionnel de l'étude, la deuxième aborde l'enjeu du problème à considérer ; la troisième section présente le problème dans son contexte en mettant un accent particulier sur la nécessité de l'évaluation du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ. La Quatrième section précise les questions de recherche, et la dernière section établit les objectifs de recherche que l'étude vise à atteindre.

1.1 Présentation du site d'étude (cadre institutionnel)¹

La présente étude s'est réalisée au Secrétariat Général de la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFEJES) à Dakar (Sénégal). La CONFEJES est une organisation intergouvernementale ayant pour mandat de promouvoir la coopération multilatérale dans les domaines de la jeunesse, du sport et des loisirs au sein de l'espace francophone. A ce titre, elle apporte aux États et Gouvernements Membres (EGM) appui, soutien et conseil dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques de promotion de la jeunesse et de développement du sport dans ses différentes dimensions. Et, par ce biais, elle contribue au fonctionnement harmonieux de l'institutionnel francophone et au rayonnement des valeurs consacrées par la Charte de la Francophonie : Paix, Solidarité, Démocratie, Diversité culturelle, Développement durable et Droits humains.

La CONFEJES compte 43 États et gouvernements membres au nom desquels elle exécute un mandat dans un cadre institutionnel et programmatique. Orientées vers le renforcement des politiques nationales et de la coopération entre les États et gouvernements membres, les interventions de la CONFEJES portent sur les domaines suivants : la promotion sociale et économique des jeunes ; le développement du sport ; la promotion du loisir éducation.

Organisation

La Conférence ministérielle, instance suprême regroupant les Ministres et/ou autorités en charge de la Jeunesse et/ou des Sports des EGM, se réunit tous les deux ans en intermittence avec le Bureau.

Le Secrétariat général comprend : le Secrétaire général, le Conseiller technique, des Directeurs, des Directeurs adjoints et un personnel technique de recrutement local.

¹ Ces informations relatives au cadre institutionnel proviennent du Vade-mecum de la Confejes. Le Vade-mecum est un document de référence qui décrit l'institution, ses interventions et sert de guide pour les principales orientations stratégiques de la Confejes.

Ses organes délibérants sont : la Conférence ministérielle et le Bureau

Ses organes consultatifs, créés sur décision de la Conférence ministérielle, sont :

- La Réunion des experts
 - La Commission administrative et financière (CAF)
 - La Commission Consultative Permanente sur la Formation des cadres (CCPFC)
 - Le Groupe de travail CONFEJES sur les femmes (GTCF).
- Son organe exécutif est le Secrétariat Général.

Cadre programmatique

Il porte sur les domaines d'intervention et sur le modèle de planification et de suivi.

Orientées vers le renforcement des politiques nationales et de la coopération entre les Etats et gouvernements membres, les interventions de la CONFEJES portent sur les domaines suivants :

- La promotion sociale et économique des jeunes ;
- Le développement du sport ;
- La promotion du loisir éducatif.

Les actions menées s'inscrivent dans :

1. le développement de la vie associative et la participation citoyenne des jeunes le soutien à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des politiques nationales de jeunesse, de sport et de loisir ;
2. la promotion filles et des jeunes garçons ;
3. la protection et l'inclusion sociale des jeunes et des sportifs ;
4. l'insertion socioéconomique des jeunes filles et des jeunes garçons et la promotion de l'entreprenariat-jeune ;
5. la détection et la formation des jeunes talents sportifs et la promotion de l'excellence sportive ;
6. le développement du sport dans toutes ses formes ;
7. la promotion de la culture du loisir éducatif ;
8. la formation des cadres à tous les niveaux ;
9. la promotion de l'égalité de genre au sein des secteurs de la jeunesse, des sports et des loisirs ;
10. la gestion et la maintenance des infrastructures sportives et socio-éducatives.

Du fait de l’alignement axiologique et programmatique de la Confejes sur la Francophonie à partir de 2015, la mise en œuvre des différents programmes est inscrite dans un cadre stratégique à moyen terme adopté par les instances délibérantes de la Francophonie.

La Confejes intervient dans les domaines mentionnés ci-haut à travers plusieurs programmes parmi lesquels se trouve le Programme de Promotion de l’Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ).

L’insertion sociale, économique et professionnelle des jeunes constitue, depuis plusieurs années, la priorité des Etats et gouvernements membres de la Confejes. C’est dans ce cadre qu’elle a initié et mis en œuvre :

- le Projet Entrepreneuriat Jeunesse (PEJ 1988) qui offre aux jeunes désirant créer leurs propres entreprises un processus d’apprentissage leur permettant d’identifier leurs capacités d’entrepreneurs et de développer leurs propres projets d’entreprises. Le PEJ apporte aussi un soutien financier aux projets les plus prometteurs ;
- le Fonds Jeunes-Emplois (1992) qui intervient pour faciliter l’installation des jeunes dans le domaine des petits métiers. Il soutient les initiatives des jeunes en matière de production de biens et services en vue de favoriser l’auto-emploi ;
- le Fonds d’Insertion pour les Jeunes (FIJ 1994), fusion du PEJ et du FJE ;
- le Programme de Promotion de l’Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ 2014).

Modèle de planification et de suivi

A partir de l’année 2000, la CONFEJES, partant de ses expériences de terrain et prenant en compte le rayonnement de la Francophonie, a adopté une périodicité quadriennale pour ses programmations avec une extraction de tranches annuelles pour l’exécution.

C’est par la décision n° 15 que la 8ème réunion du Bureau, tenue à Nouakchott (RIM), en 2008, a autorisé le secrétaire général à adopter la Gestion axée sur les Résultats (GAR), tandis que la 32ème session ministérielle (Bujumbura- Burundi en 2009) souligne que cette approche permettra une meilleure évaluation qualitative des différents programmes réalisés.

C’est ainsi qu’il est prévu, dans le dispositif, plusieurs outils dont le rapport annuel d’exécution de la programmation annuelle, la revue à mi-parcours et l’évaluation finale des programmations quadriennales.

Pour certains programmes, des conventions d’objectifs sont signées avec les pays et des études d’impact peuvent être conduites.

L’adoption de la programmation quadriennale 2015/2018 a été assujettie, par la 35ème session ministérielle, au principe d’une révision annuelle en fonction des résultats intermédiaires enregistrés, des moyens disponibles et de l’évolution des principes de la contractualisation. La nécessité de notre étude s’inscrit dans la perspective de renforcement du dispositif de suivi et de l’évaluation du PPEJ.

1.2 L'enjeu du problème de recherche

Il est généralement observé dans la gestion des projets/programmes, une faible pratique des évaluations d'impact pour estimer la mesure dans laquelle les projets/programmes atteignent les résultats espérés. Pourtant, la réussite ou l'échec d'un projet/programme est déterminée par la réalisation d'une telle étude.

De facto, dans la perspective des efforts mondiaux coordonnés en faveur des projets de développement, les systèmes de suivi-évaluation sont reconnus comme des outils indispensables à l'atteinte de la performance des programmes environnementaux, économiques et sociaux (Mrosek, Balsillie, et Schleifenbaum 2006).

À l'échelle internationale, les critères de performance et les indicateurs pour le suivi-évaluation demeurent incontournables comme outils de définition, de suivi et de reporting des tendances écologiques, économiques et sociales, pour suivre les avancées vers les objectifs et influencer les politiques (Margoluis et Salafsky, 2010 cité dans Uwamahoro 2015).

Le rapport d'impact sur l'efficacité des politiques de développement en Afrique confirme que les investissements de l'aide internationale dans les programmes de développement n'ont presque pas d'impact sur le terrain (Inc, 2019). Qu'ils s'agissent par exemple des programmes basés sur la réduction de la pauvreté, le chômage, la lutte contre le paludisme et les objectifs du développement durable (ODD), on en sait très peu de leurs impacts réels sur le continent (Baker, 2000).

A priori, cette situation pourrait être attribuée à des facteurs d'ordre politique, économique et financier. Cependant, dans ces dernières décennies, malgré la rareté des ressources souvent avancées, il est à noter que la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide internationale de 2005 et le programme d'Action d'Accra 2008 ont permis d'enregistrer une avancée remarquable vers les études d'impacts (Inc, 2019).

Nonobstant, force est de constater qu'en dépit de cette avancée, les projets et programmes de développement initiés par les organisations internationales peinent à atteindre les effets attendus. Sont généralement mises en cause, les outils de conception et de gestion stratégiques notamment les dispositifs de suivi-évaluation. En général, ils ne permettent pas de remplir adéquatement le rôle qui leur est dévolu. Pour illustrer ce constat, Graugnard et Heeren (1999) ont évoqué que :

« *La plupart des évaluations des actions menées par les Organisations de Solidarité Internationale (OSI) sont trop qualitatives, tournées vers l'efficacité et trop peu centrées sur l'impact* » (Graugnard et Heeren, 1999, p.5).

Pour eux, ces défaillances proviennent de :

« (i) la conception de l'action et de son exécution qui conduisent à des résultats immédiats, mais ne permettent pas de créer les conditions d'un changement durable ; (ii) des limites des évaluations, trop centrées sur la capacité à atteindre les objectifs fixés, et pas suffisamment sur les changements induits par l'action » (Graugnard et Heeren, 1999, p.5).

Ce qui, implicitement, sous-tend l'absence ou la mauvaise conception des outils stratégiques de pilotage de projet/programme.

De plus, l'on note avec Njuki and al. (2016) cité dans (Safari et Kisimbii, 2020) que la pratique du suivi-évaluation est très faible ou mal intégrée dans les stratégies de pilotage des projets de développement. Or, la performance d'un projet ou programme est tributaire entre autres à une bonne pratique de suivi-évaluation.

D'après Nyonje and al. (2012) cité dans (Muiga, 2013), l'enjeu du suivi et de l'évaluation pour les parties prenantes se trouve dans le besoin d'information relatif à la mesure dans laquelle les projets atteignent les objectifs prévus et comment ceux-ci produisent les effets attendus. Ces enjeux sont d'autant plus importants pour les bailleurs de fonds que pour les gestionnaires de projets/programmes.

1.3 Le problème de recherche

La pratique du suivi-évaluation en tant que domaine professionnel est relativement nouvelle. Tout comme les systèmes de suivi-évaluation, l'expérience du personnel et des institutions qui les pratiquent le sont aussi. L'introduction du champ et le concept de prélèvement de données à partir d'un suivi-évaluation pose un défi énorme pour les partenaires au développement. Cela se traduit par la pression pour les résultats (Goergens and Kusek, 2010).

Ce qui manque généralement au système de suivi-évaluation est la composante de rétroaction en ce qui concerne les résultats et les conséquences des actions. C'est pourquoi l'élaboration d'un système de suivi-évaluation efficace offre aux décideurs un outil supplémentaire de gestion (Kusek and Rist, 2004).

Goergens et Kusek (2010) ont noté qu'il existe une forte demande de professionnels qualifiés pour renforcer les systèmes de suivi-évaluation et un manque des cours de formation et des conseils techniques harmonisés. De plus, il existe aussi une demande de systèmes de suivi-évaluation dans tous les secteurs (Goergens and Kusek, 2010).

Par ailleurs, il est aussi observé que le manque de pratique d'évaluation des dispositifs de suivi-évaluation entraîne l'inefficacité de ceux-ci. Pourtant, certaines organisations internationales comme l'ONUSIDA, la Banque mondiale ont recommandé d'évaluer périodiquement les dispositifs de suivi-évaluation pour améliorer leur performance. Cependant peu d'organisations font preuve de cette bonne pratique. Les conséquences liées au manque d'évaluation des dispositifs de suivi-évaluation contribuent largement à l'échec de

nombreux programmes de développement dans l'amélioration des conditions de vie des populations. Ce constat dans la littérature est en rapport avec la situation de la pratique de suivi-évaluation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) de la Confejes.

En effet, le PPEJ en dépit d'être l'une des interventions phares de la CONFESJES dans l'espace francophone africain, son dispositif de suivi-évaluation n'indique pas dans quelle mesure le Programme produit les effets attendus. De plus, le dispositif de suivi-évaluation du PPEJ ne facilite pas la gestion du programme.

Ce constat est soutenu par le rapport du diagnostic 2018² relatif au mécanisme de suivi au centre du PPEJ. Ce rapport révèle les défis suivants : *les défis liés à la faiblesse de l'interaction entre les différents acteurs. L'absence d'une planification de référence, la non coordination des activités et celles d'autres ministères qui ne facilitent pas la mutualisation des ressources de suivi.*

Par ailleurs, au-delà des résultats de ce diagnostic, il nous paraît judicieux de procéder à une analyse approfondie afin de comprendre dans quelle mesure le dispositif est fonctionnel.

A posteriori, les recherches empiriques examinées ont indiqué qu'il est courant pour les organisations de disposer des systèmes de suivi-évaluation qui n'ont jamais été évalués (Olwa, 2016 ; Obunga, 2017 ; cité dans Musili, 2020). Ce constat est vrai pour le cas du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ en ce sens qu'elle n'a jamais été évaluée depuis la mise en place du programme et de surcroît, depuis la récente adoption du programme dans l'approche GAR³ en 2014. Par conséquent, on ne sait pas dans quelle mesure elle répond aux normes qui déterminent un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel, efficace et durable.

En conséquence, l'examen de la littérature scientifique disponible, y compris des études primaires pourra nous permettre d'acquérir des connaissances suffisantes sur les stratégies efficaces susceptibles de contribuer à l'amélioration effective du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ (Donaldson, 2001; Lipsey, 1990 cités dans (Muiga, 2013).

1.4 Les questions de recherche

La littérature disponible sur le sujet indique que la mise en œuvre adéquate d'un bon dispositif de suivi-évaluation peut contribuer non seulement à améliorer la performance des programmes et faciliter le pilotage mais aussi à reconnaître les facteurs qui facilitent l'atteinte des résultats d'une intervention. L'évaluation du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ permettra d'identifier les insuffisances qui limitent le fonctionnement adéquat du programme.

² Rapport de l'Actualisation du mécanisme de suivi des jeunes bénéficiaires du PPEJ, août 2018

³ Gestion Axée sur les Résultats

Ainsi, cela nous amène à poser la question de recherche suivante : **Comment fonctionne le dispositif de suivi-évaluation du programme de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes?**

Elle prend appui sur les sous-questions suivantes :

- ✓ Dans quelle mesure le dispositif de suivi-évaluation du PPEJ est-il conforme aux normes établies en la matière ?
- ✓ Quels sont les facteurs qui limitent l'efficacité du suivi-évaluation du PPEJ?

1.5 Objectifs de la recherche

Objectif général :

Notre objectif général vise à comprendre le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ.

Objectifs spécifiques :

- déterminer la conformité du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ par rapport aux normes établies d'un dispositif efficace et fonctionnel ;
- identifier les facteurs qui limitent l'efficacité du suivi-évaluation du PPEJ.

En conclusion, nous avons posé le problème de recherche de notre étude qui s'articule autour de l'inefficacité des dispositifs de suivi-évaluation notamment celui du PPEJ. Nous avons relevé la pertinence de l'évaluation du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ en vue de déterminer dans quelle mesure elle répond à la norme d'un dispositif fonctionnel et efficace. Cela nous a logiquement conduit à préciser nos questions de recherche et définir nos objectifs afin de comprendre le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ.

CHAPITRE II : Cadre conceptuel et revue de la littérature

Ce chapitre aborde le cadre conceptuel et la revue de la littérature. Il se subdivise en 3 sections : la section 1 traite essentiellement le cadre conceptuel. Cette section définit i)- les principaux concepts de notre cadre de recherche ; ii) elle établit les relations conceptuelles entre les concepts **efficacité et dispositif de suivi-évaluation** et présente les **facteurs d'efficacité d'un dispositif de suivi-évaluation**; enfin, iii) elle propose un **diagramme qui caractérise un système de suivi-évaluation efficace**. La section 2 aborde la revue de littérature. Dans cette section subdivisée en 2 sous-sections, nous faisons état dans un premier temps aux différentes approches de suivi-évaluation, et dans un second temps nous présentons une synthèse des recherches empiriques existantes. La dernière section (3) se consacre exclusivement au cadre opérationnel de l'étude.

1. Définitions des concepts

1.1 Système de suivi-évaluation :

En identifiant le terme « *système de suivi-évaluation* », l'on trouve un certain nombre de concepts qui y sont associés.

D'abord, un «*système*» est défini comme un :

« *ensemble d'éléments en interaction ou des éléments interdépendants qui forment un tout complexe* » (The Free Dictionary, 2007 cité dans Goergens et Kusek, 2010).

Le suivi-évaluation est un terme au sens très large. Pour faciliter sa compréhension, il conviendrait de le définir par concept. Ainsi, nous énonçons ici quelques définitions usuelles.

Selon Valters (2014) cité dans (Kimondo & Ngugi, 2019) le suivi et l'évaluation sont deux concepts distincts, mais étroitement liés. Ces deux concepts se renforcent mutuellement et sont par conséquent essentiels. Pour Waithera et Wanyoike (2015) cité dans (Kimondo & Ngugi, 2019), considèrent le suivi comme un rôle de projet interne qui est structuré pour fournir une réponse constante sur l'avancement d'une tâche. L'évaluation est principalement effectuée pour mesurer le niveau auquel un projet a produit les effets attendus et la répartition des avantages entre différents groupes et leur pérennité (Kimondo & Ngugi, 2019).

Pour le PNUD⁴ :

« *Le suivi serait le processus par lequel les parties prenantes reçoivent un retour d'information sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixées. Et l'évaluation est une appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées ou en cours visant à*

⁴ Programme des Nations Unies pour le développement

déterminer leur niveau de réalisation des objectifs fixés et de contribution à la prise de décision » (PNUD, 2009, p. 8)

En outre, pour le CAD-OCDE⁵ :

« le suivi est 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. De même, il définit l'évaluation comme une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds » (OCDE, 2002, p. 21,27) ; (Goergens et Kusek, 2010).

Ainsi, un **système de suivi-évaluation** peut simplement être défini comme un système conçu pour guider le processus de collecte, d'analyse et d'utilisation des données dans le but de mesurer et documenter les réalisations et informer en permanence la planification des programmes et décisions politiques (FHI 360, 2013).

Chaplowe (2008) définit le **système de suivi-évaluation** comme un système qui fournit les informations nécessaires pour évaluer et guider la stratégie de projet, assurer l'efficacité des opérations, rencontrer des participants internes et externes, les exigences en matière de rapports et éclairer la programmation future. Pour lui, le suivi-évaluation doit être partie intégrante de la conception du projet ainsi que de sa mise en œuvre et l'achèvement. Cette définition de Chaplowe (2008) est celle qui sera adoptée dans le cadre de notre étude. Elle couvre toute l'étendue que doit prendre un système de suivi-évaluation. Toutes les dimensions énumérées par Chaplowe (2008) dans cette définition s'adaptent à notre cadre de définition d'un système de suivi-évaluation.

Par ailleurs, notons avec Kusek et Risk (2004) que le système de suivi-évaluation est utilisé comme un outil de gestion déterminant pour le gestionnaire public afin d'atteindre des résultats et des objectifs spécifiques. Les données sur les progrès, les problèmes et les performances sont toutes importantes pour un gestionnaire public qui s'efforce à obtenir des résultats. De même, les informations d'un système de suivi-évaluation sont importantes pour ceux qui ne font pas partie du secteur public mais qui s'attendent à des résultats, veulent voir des impacts démontrables de l'action gouvernementale (et l'argent des impôts), et dans l'espoir de bâtir la confiance dans un gouvernement qui s'efforce d'améliorer la vie de ses citoyens.

⁵ Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique

Les systèmes de suivi-évaluation fournissent aux programmes des outils de gestion en mettant à la disposition des équipes de gestion de programme, des bailleurs de fonds, des décideurs ainsi que d'autres parties prenantes clés ayant la possibilité de collecter et d'analyser des informations sur les interventions et prendre des décisions (ONUSIDA, 2008).

Selon FHI (2006) cité dans (Musili, 2020), dans une perspective d'incitation, plaide pour le développement des systèmes de suivi-évaluation pour permettre aux équipes d'atteindre quatre objectifs à savoir : (i) définir l'impact souhaité de l'engagement des parties prenantes de l'équipe de recherche activités; (ii) justifier la nécessité et le budget de ces activités d'engagement des parties prenantes; (iii) accroître la rigueur des programmes d'engagement des parties prenantes, y compris le besoin potentiel de changer la stratégie et la planification des actions de l'organisation et; (iv) établir l'organisation responsabilité avec les parties prenantes.

Les systèmes de suivi-évaluation aident à l'identification des programmes potentiellement prometteurs ou pratiques. Ils peuvent permettre de plus d'identifier les résultats des projets, programmes et politiques. À l'inverse, les systèmes de suivi-évaluation peuvent aider les gestionnaires à l'identification des lacunes d'un programme et à prendre des mesures correctives. Une stratégie de suivi-évaluation peut également être utilisée pour réduire le sentiment de peur au sein des organisations et des gouvernements, et peut permettre de concevoir des moyen de distiller une atmosphère ouverte dans laquelle les gens peuvent apprendre de leurs erreurs, apporter des améliorations et créer des connaissances en cours de route (Zall Kusek and Rist, 2004).

1.2 Programme :

PMBOK⁶ Guide (2018) définit le programme comme :

« un groupe de projets, de programmes secondaires et d'activités de programme apparentés dont le management est coordonné afin d'obtenir des bénéfices qui ne seraient pas possibles en les traitant isolément » (PMBOK Guide 2018, p. 13).

PMBOK estime que les programmes ont un périmètre qui absorbe celui de leurs composantes. Ils apportent des intérêts à une organisation de manière à ce que les données de sortie et les résultats de leurs composantes soient produits de façon coordonnée et complémentaire. Les programmes sont gérés à travers des plans de niveau élevé qui suivent les interdépendances et les progrès de leurs composants. Les plans de programme sont aussi utilisés pour orienter la planification au niveau de la composante. La réussite d'un programme est mesurée en

⁶ Guide du corpus des connaissances en management de projet (PMBOK® Guide)-Project Management Institute (2018)

fonction de sa capacité à atteindre les résultats attendus d'une organisation, ainsi que son efficacité et son efficience dans la fourniture de ces bénéfices (PMBOK Guide, 2018)

Pour Plante (1994) cité par Dagenais et Ridde (2009) :

« Le programme un ensemble cohérent, organisé et structuré d'objectifs, de moyens et de personnes qui l'animent. Il se justifie sur la base de besoins définis comme une carence ou un manque qui affecte des individus, une collectivité ou une société. Il est sous le contrôle d'une ou de plusieurs personnes responsables de la qualité de sa formulation et de son fonctionnement. Il est mis en place pour transformer des choses ou l'état d'une chose » (Dagenais et Ridde 2009, p. 16).

Nous adoptons cette définition de Plante (1994) dans le cadre de notre étude. Car elle a le mérite de préciser clairement les contours de ce qu'est un programme. Elle nous paraît plus pertinente dans le contexte de notre étude.

Un programme est donc un ensemble d'activités organisées et cohérentes dont l'objectif est de produire des changements pour les participants potentiels (Dagenais et Ridde, 2009).

Il est important de savoir combien les acteurs sociaux jouent un rôle crucial dans la dynamique d'un programme au-delà de l'aspect conceptuel de ces définitions.

1.3 Efficacité :

Dans la gestion des projets et programmes de développement, les mots « succès », « performance » et « efficacité » portent à confusion.

Selon l'OCDE :

« la performance est la mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés » (OCDE 2002, p.29).

La performance d'un projet de développement est appréhendée à travers la conjonction de l'efficience et de l'efficacité tel que préconisé dans la déclaration de Paris.

L'efficacité se définit comme :

« la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative » (OCDE 2002, p.20).

De plus (Etzioni, 1964) ; (Bouquin, 1986) ; (Boisvert, 1995) cité dans (Tchuma- kaunda, 2013) conviennent que l'efficacité est la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée à travers l'utilisation des moyens (Jacot, 1987)⁷. L'efficacité est perçue davantage

⁷ Disponible sur https://www.memoireonline.com/01/14/8579/m_Problematique-de-la-rentabilite-au-sein-d-une-entreprise12.html visité le [15/03/2021]

comme l'atteinte des objectifs initialement prévus par rapport au résultat atteint. Ce concept mesure le degré de réalisation des objectifs. Cependant, il est important d'admettre avec Bartoli (1994), qu'une organisation peut être efficace sans être performant. Cela pose des questions relatives à la pertinence des objectifs, à la cohérence et l'alignement des moyens, à la priorité ou pas de l'action.

D'après Mackay and all. (2009), l'efficacité est la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints. C'est la mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou devrait atteindre, ses principaux objectifs pertinents de manière durable et avec un impact positif sur le développement.

Cette définition de Mackay et ses collègues nous semble plus adéquate avec notre façon de concevoir l'efficacité d'un dispositif de suivi-évaluation. En effet, un dispositif de suivi-évaluation est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les objectifs pour lesquels il a été conçu. De même, cette efficacité doit se traduire dans la durée avec un impact positif sur l'action. Nous retenons cette définition de Mackay et ses collègues dans le cadre de notre étude.

1.4 Efficacité des dispositifs de suivi-évaluation

La nécessité de mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation dans la gestion des projets et programmes n'est plus à rappeler. Cependant, la pertinence d'établir un rapport entre l'efficacité et le dispositif de suivi-évaluation mérite d'être soulignée.

En effet, un système de suivi-évaluation performant permet d'aider les décideurs à répondre aux questions fondamentales lesquelles sont « *si les promesses ont été tenues et les objectifs atteints* ». Si les promesses d'amélioration de performance faites par les dirigeants, peuvent être démontrées, c'est-à-dire qu'il y a un besoin de mesure. Mais le problème n'est pas la mesure en soi. Il y a un besoin général à la fois de documenter et de démontrer la performance du gouvernement envers ses parties prenantes ainsi que d'utiliser les informations de performance pour s'améliorer continuellement (Kusak et Rist, 2001).

Les systèmes de suivi-évaluation efficaces permettent d'aider les responsables à l'identification des faiblesses du programme et à prendre des mesures correctives. Un suivi-évaluation efficace peut réduire le climat de peur au sein des organisations et gouvernements et favoriser une atmosphère ouverte dans laquelle les gens apprennent de leurs erreurs, s'améliorent et développent des compétences en cours de route (Goergens et Kusek, 2010).

Le but du suivi et l'évaluation n'est pas seulement de mesurer l'efficacité d'un programme/projet mais aussi de renforcer l'appropriation et l'autonomisation des bénéficiaires; renforcer la responsabilité et la transparence; et prendre des mesures correctives pour améliorer la performance et les résultats (Kusek et Rist, 2004).

Umhlaba (2017) fournit l'un des arguments convaincants sur les systèmes de suivi-évaluation efficaces. Pour lui, un système opérationnel est une exigence clé pour gérer des programmes de développement.

Kusek et Rist (2004) ont identifié six (6) critères qui déterminent la durabilité d'un système de suivi-évaluation :

La demande est la première composante de durabilité d'un système de suivi-évaluation. En effet, *« lorsque les décideurs, qu'ils soient politiques ou bureaucratiques, veulent utiliser les preuves des systèmes de suivi-évaluation pour les aider à prendre des décisions, il y a une demande de suivi-évaluation »* (Porter et Goldman, 2013). Pour que le système de suivi-évaluation soit utilisé durablement, il est nécessaire que la demande soit interne (endogène) à la gouvernance et le contexte dans lequel il opère, par opposition à la structure externe au système, telles que les donateurs (exogènes). Cet argument apparaît sous diverses formes dans l'évaluation et la littérature sur le développement des capacités (Bemelmans-Videc et coll., 2003; Boyle et Lemarie, 1999; Chelimsky, 2006; Lopes Et Theisohn, 2003; Mackay, 2007; Picciotto, 1995; Plaatjies et Porter, 2011; Pollitt et coll, 2009; Toulemonde, 1999; Vedung, 2003; Weisner, 2011 cité dans Musili, 2020).

La structure organisationnelle est la deuxième composante de durabilité d'un dispositif de suivi-évaluation. La structure organisationnelle décrit la hiérarchie et l'organisation systématique du travail dans une organisation. Elle montre comment les différentes parties de l'organisation sont liées les unes aux autres (Goergens et Kusek, 2010). Il doit y avoir une clarté quant aux rôles qui seront joués par les différents membres de l'équipe.

Les troisième et quatrième éléments vitaux du maintien des systèmes de suivi-évaluation est relative à la **crédibilité de l'information et la reddition de comptes** - qui sont tous deux essentiels et pertinents pour un système de suivi-évaluation durable. Dans chaque organisation, le système doit fournir des informations crédibles et précises qui permettent d'articuler ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Les informations produites par le système devraient être ouvertes à toutes les parties prenantes et offrir une vérification indépendante si besoin. Sur la redevabilité, les données collectées via les systèmes de suivi-évaluation jouent un rôle important qui démontre les réalisations et en expliquant l'usage des ressources allouées. Des systèmes responsables garantissent que les problèmes sont reconnus et traités de manière appropriée.

La capacité et les incitations sont les cinquième et sixième composantes nécessaires pour soutenir le système de suivi-évaluation dans les organisations. Les experts en suivi-évaluation affirment que de bonnes compétences techniques liées à la collecte et l'analyse des données sont importantes en plus de solides compétences en gestion pour guider l'établissement d'objectifs stratégiques et développement organisationnel. Enfin, le rôle des incitations dans le maintien des systèmes de suivi-évaluation ne peut être négligé. Les incitations contribueront à améliorer l'utilisation des informations générées par le suivi-évaluation.

Ces critères soutiennent le processus à long terme qui garantit la longévité et l'utilité d'un système de suivi-évaluation. Ces six critères sont considérés comme cruciaux pour la durabilité d'un système de suivi-évaluation et chaque dimension nécessite une attention constante au fil du temps pour assurer la viabilité du système.

En outre, Mackay (2007) de son côté, définit un système de suivi-évaluation fonctionnel en identifiant trois caractéristiques :

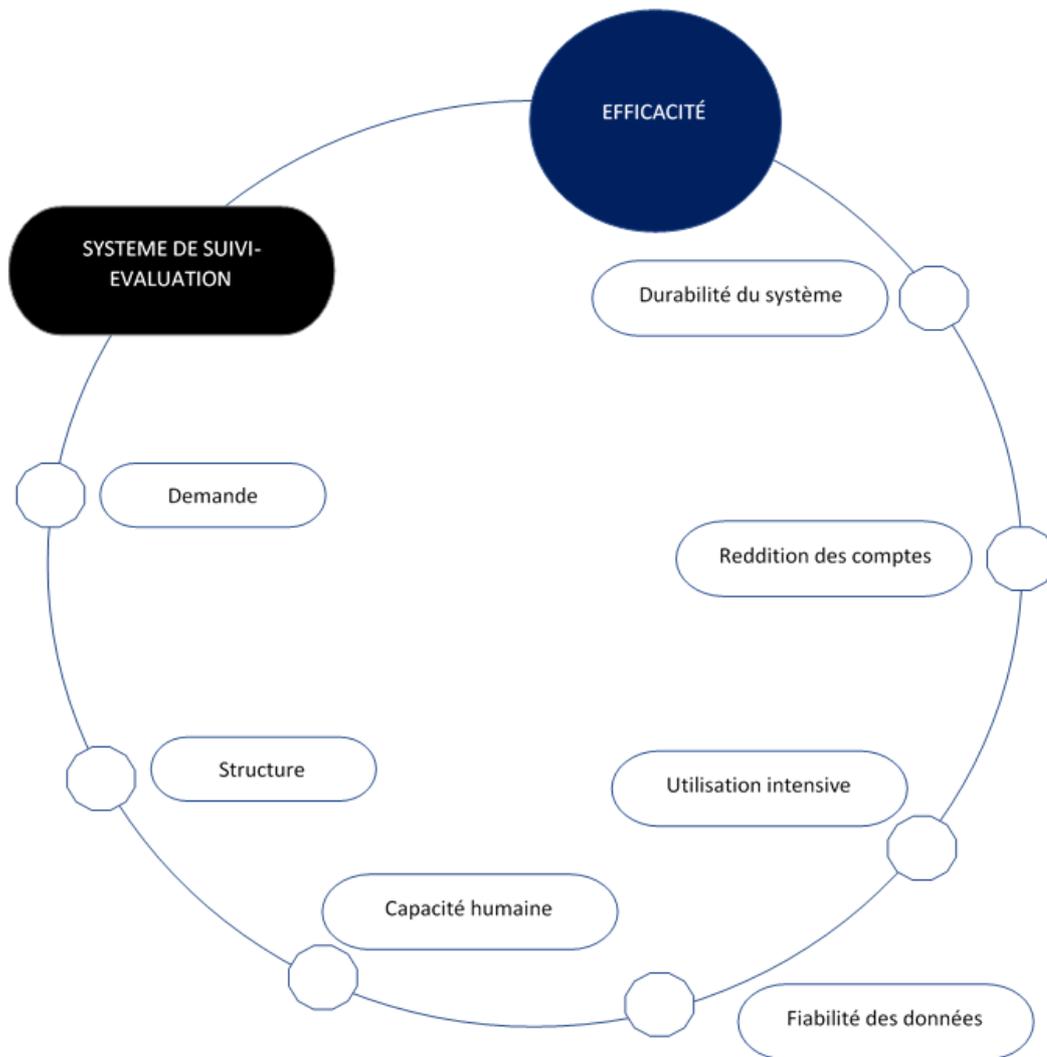
La première est l'intensive utilisation des informations de suivi-évaluation fournies par le système à une ou plusieurs des étapes du cycle programme/projet : Si les informations de suivi-évaluation ne sont pas utilisées alors il est important de découvrir les raisons. Ces raisons peuvent se présenter comme suit : les informations fournies par le système suivi-évaluation sont-elles de mauvaise qualité ou non opportun, ou parce que les évaluations faites n'ont pas pris en compte les plus pertinentes questions concernant la performance du programme? Ou est-ce parce que les utilisateurs visés au sein du gouvernement— comme les ministères des finances ou de la planification - n'ont ni les compétences ni l'intérêt d'utiliser cette information dans leur travail (Mackay, 2007).

Une information fiable et de qualité en est une autre caractéristique des systèmes de suivi-évaluation réussis : Là sont diverses normes de ce qui constitue des données et des évaluations de surveillance de la qualité, et ces normes peuvent être utilisées pour évaluer la fiabilité capacité des informations que tout système de suivi-évaluation produit (Mackay, 2007)

La troisième caractéristique de succès d'un système de suivi-évaluation est la durabilité : Elle est relative à la probabilité que le système de suivi-évaluation survive à un changement d'administration ou de gouvernement ministres du gouvernement ou hauts fonctionnaires. Quand l'utilisation des informations de suivi-évaluation est fermement embouché - c'est-à-dire intégré - dans le gouvernement de base les processus de gestion, tels que le cycle budgétaire, on peut dire qu'elle est institutionnalisée et donc est susceptible de se maintenir au fil du temps (Mackay, 2007).

Par ailleurs, répondre aux nombreux défis relatifs à un système de suivi-évaluation capable de produire des informations sur les performances des projets, programmes et politiques exige que l'on aborde la mise en œuvre d'un tel système avec de l'expérience, compétence et réelle capacité institutionnelle.

Figure 1 : Diagramme des liens entre concepts d'un système de suivi-évaluation efficace



Source adaptée : (Kusek and Rist, 2004) ; (Mackay, 2007).

Les 12 composantes d'un système de suivi-évaluation solide et fonctionnel selon Goergens et Kusek (2010).

Cette approche des 12 composantes proposée par Goergens et Kusek (2010), soutenue et recommandée par l'ONUSIDA exige une application systémique pour la construction d'un système de suivi-évaluation. Elle nécessite :

- Identifier les composants du système (comprendre qu'ils sont interdépendants) comme moyen de décrire le système; et
- S'assurer que chaque composante est fonctionnelle pour s'assurer que le système est fonctionnel.

Cette approche de douze (12) composantes a une applicabilité générale pour tout programme. Elle permet d'évaluer ou de diagnostiquer l'état d'un système de suivi-évaluation d'un pays ou d'une organisation. Elle a été adoptée pour une utilisation mondiale par l'ONUSIDA et ses partenaires pour soutenir la mesure de la gestion de l'épidémie de VIH / sida (Goergens et Kusek, 2010) ; (Measure Evaluation et al., 2017) ; (AEPHA, 2018).

Les 12 composantes d'un système de suivi-évaluation fonctionnel selon Géorgens et Kusek, (2010).

1. Structure organisationnelle et l'alignement pour Systèmes de suivi-évaluation
2. Capacité humaine pour les systèmes de suivi-évaluation
3. Partenariats pour le suivi et d'évaluation
4. Plans de suivi-évaluation
5. Plans de travail de suivi et d'évaluation
6. Plaidoyer, Les communications et culture pour Systèmes de suivi-évaluation
7. Suivi de routine
8. Enquêtes périodiques
9. Bases de données utiles pour les systèmes de suivi-évaluation
10. De soutien à la supervision et audit des données
11. Évaluation et Recherche
12. Utilisation des informations pour améliorer les résultats

Différents auteurs soutiennent que les 12 composantes d'un système de suivi-évaluation proposées par (Goergens et Kusek 2010) permettent d'évaluer un système de suivi-évaluation fonctionnel, efficace et durable. Ce cadre a été appliqué aux systèmes nationaux de suivi-évaluation (FHI, 2006; Karani et. Al, 2014; Atika,2016; Obunga, 2015 et; Olwa, 2016 cité dans Musili, 2020) ; (Measure Evaluation et al. 2017) ; (AEPHA, 2018).

Le cadre est toujours pertinent et approprié pour évaluer les dispositifs de suivi-évaluation. En conséquence, il peut être appliqué aux systèmes de suivi-évaluation en général avec une majorité applicable au niveau du programme. Ce cadre de conceptualisation sera donc utilisé pour évaluer le dispositif du suivi-évaluation du PPEJ. Ce qui nous permettra de faire des recommandations pour contribuer à l'amélioration effective du dispositif du suivi-évaluation du PPEJ

Figure 2 : Modèle proposé par Marelize Goergens and Jody Zall Kusek



Source: Goergens and Kusek (2010)

1.5 Facteurs de l'efficacité d'un système de suivi-évaluation.

Selon Armonia and all. (2016) cité dans (Safari et Kisimbii, 2020), il y a un rôle extrêmement crucial à soutenir par le coaching de suivi-évaluation sur la mise en œuvre des projets de développement. Pour une bonne performance, il devrait y avoir un personnel bien formé pour la méthode sur le suivi-évaluation (Ouma, 2018). La formation suivi-évaluation est essentielle pour améliorer les capacités de collaboration et l'administration des structures de suivi-évaluation. La formation au suivi-évaluation doit commencer par le modèle de suivi-évaluation et s'assurer que le groupe comprend l'interaction entre le modèle et la structure des résultats liée aux indicateurs (Kithinji, 2015).

L'autre défi potentiel dans le pilotage de projet est lié à la faible participation des parties prenantes au processus de suivi-évaluation. Comme le soulignent Kerongo and all. 2013 cité dans (Kimondo et Ngugi 2019), la participation des parties prenantes doit être intégrée aux phases initiales du processus de suivi-évaluation. Elle permet d'absorber divers points de vue à prendre en considération avant la publication du résultat et ces résultats peuvent être acceptés et conservés les leçons tirées du projet. La dimension des bailleurs de fonds est importante dans le contrôle de projet car certains investisseurs ont une part élevée dans le projet par contre d'autres ont un grand impact sur le projet (Kennon, Howden and Hartley, 2009).

Certains facteurs sont liés aux Rapports de suivi-évaluation qui ont tendance à se concentrer sur une unité de données prédéterminée pour la recherche. D'autres ne peuvent pas être partagés avec ceux qui donnent les informations. Alors que, les Rapports sont censés fournir un flux normalisé de preuves requises en élaboration de politiques; ils donnent des informations sur des projets antérieurs qui ont utilisé la même approche; ils peuvent donner une logique de responsabilité à l'unité cible; ils peuvent être utilisés pour reconnaître le renforcement des compétences nécessaires aux personnes responsables de la collecte d'informations et de la préparation des rapports (Patton, 2011 cité dans Kimondo and Ngugi 2019).

En définitive, nous avons passé en revue les définitions des concepts clés de notre recherche. Cela nous a permis de clarifier et choisir les définitions des concepts les plus pertinents de notre cadre de recherche. Nous avons adopté dans notre cadre conceptuel la définition de Chaplowe (2008) sur le *système de suivi et l'évaluation*, celle de Paton (1994) cité dans (Dagenais et Ridde, 2009) pour *le programme* et la définition de *l'efficacité* de Mackay (2007). Ces définitions sont pertinentes dans notre cadre d'étude. De plus, nous avons décrit la relation entre les différents concepts clés notamment système de suivi-évaluation et efficacité à travers des points de vue d'auteurs différents notamment : Kusak and Rist (2001) qui ont identifié six (6) critères qui déterminent la durabilité d'un système de suivi-évaluation ; Mackay (2007) qui a relevé les 3 caractéristiques d'un système de suivi efficace et afin Goergens et Kusek (2010) qui ont proposé les 12 composantes d'un système de suivi fonctionnel et efficace. Ces trois approches conceptuelles de ces auteurs nous ont amené à schématiser un diagramme des liens entre concepts pour caractériser un dispositif efficace. Enfin, après avoir présenté quelques facteurs qui influencent l'efficacité d'un système de suivi-évaluation, nous avons adopté le cadre conceptuel des 12 composantes proposée par Goergens et Kusek (2010) pour évaluer le dispositif du suivi-évaluation du PPEJ

2. Revue de la littérature

Cette section se subdivise en 2 sous-sections : la première sous-section fait état des grandes approches en suivi-évaluation qui structurent notre champ d'étude, et la seconde aborde la revue des études empiriques existantes sur le suivi-évaluation. La sous-section 1, traite les i)- **approches traditionnelles du suivi-évaluation**, ii)- **l'approche du suivi-évaluation axée sur les résultats et** iii)- **l'approche du suivi-évaluation axée sur l'impact**. Dans la sous-section 2, nous passons en revue la synthèse des recherches empiriques récentes en suivi-évaluation, notamment sur les : i)- **facteurs qui influencent l'efficacité des dispositifs de suivi-évaluation**, ii)- **la performance des programmes en rapport avec les dispositifs de suivi-évaluation**, iii)- **les approches et défis de l'évaluation et** iv)- **l'évaluation des dispositifs de suivi-évaluation** avant de justifier notre choix de l'approche de suivi-évaluation dans laquelle on s'est inscrit.

2.1 Les approches de suivi-évaluation

2.1.1 Approche traditionnelle du suivi-évaluation

L'approche traditionnelle de suivi-évaluation fait partie de l'une des vieilles méthodes de gestion de programme/projet.

Morra Imas et Rist (2009) expliquent dans l'une de leur publication ce à quoi consiste cette approche. Pour eux, le suivi et l'évaluation traditionnels sont axés sur les intrants, les activités et les extrants (*c'est-à-dire sur la mise en œuvre du projet ou du programme*) (Morra Imas et Rist 2009, p.108).

Les systèmes de suivi-évaluation traditionnel se concentrent essentiellement sur la mise en œuvre et sont conçus pour aborder les questions de la conformité telles que : la question «*l'ont-ils fait ?*». «*Ont-ils mobilisé les intrants nécessaires?* » «*Ont-ils entrepris et complété les Activités?* » «*Ont-ils livré les résultats escomptés (les produits ou services à produire)?* » Cette approche de mise en œuvre est centrée sur le suivi et l'évaluation de la qualité d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours d'exécution, et il relie souvent l'implémentation à une unité de responsabilité. Cependant, elle ne permet pas aux décideurs politiques, aux gestionnaires et aux parties prenantes de comprendre le succès ou l'échec de ce projet, programme ou politique (Kusek et Rist, 2004).

Tableau 1 : Principales caractéristiques du suivi de la mise en œuvre par rapport au suivi des résultats

Éléments de suivi de la mise en œuvre (traditionnellement utilisé pour les projets)	Éléments de suivi des résultats (utilisé pour une gamme d'interventions et de stratégies)
<ul style="list-style-type: none"> • Description du problème ou de la situation avant l'intervention • Repères pour les activités et les résultats immédiats • Collecte de données sur les intrants, les activités et les extrants immédiats • Rapports systématiques sur la fourniture d'intrants • Rapports systématiques sur la production des extrants • Directement lié à une intervention discrète (ou à une série d'interventions) • Conçu pour fournir des informations sur les problèmes administratifs, de mise en œuvre et de gestion opposés à des problèmes plus larges d'efficacité du développement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Données de base pour décrire le problème ou la situation avant l'intervention • Indicateurs de résultats • Collecte de données sur les extrants et comment elles contribuent à l'atteinte des résultats • Plus d'accent sur les perceptions du changement parmi les parties prenantes • Rapports systémiques avec des informations plus qualitatives et quantitatives sur les progrès vers les résultats • Réalisé en collaboration avec des partenaires stratégiques • Capture des informations sur le succès ou l'échec de la stratégie de partenariat pour atteindre les résultats souhaités.

La source adaptée Fukuda-Parr, Lopes et Malik (2002, p. 11)

2.1.2 L'approche de suivi-évaluation axée sur les résultats

L'approche de suivi-évaluation axés sur les résultats tire son origine du concept de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) qu'il conviendrait de rappeler ici. La gestion axée sur les résultats est apparue dans les années 1960 sous la plume du célèbre consultant américain Peter Drucker à travers son ouvrage « *Managing for resultat* » (traduction française « *Bien connaître votre affaire et réussir* ») publiée en 1964. Ce concept autrefois destiné aux entreprises en tant qu'institution économique s'est finalement imposé dans le secteur public et dans le domaine du développement international. Et cela, grâce aux pressions de plus en plus croissantes dans les pays de l'OCDE sur l'utilisation efficace des ressources publiques. Il est repris dans les rapports de coopération internationale. De ce fait, plusieurs définitions issues du monde du développement international convergent dans le même sens en ce qui concerne la GAR.

Elle est définie comme : « *une stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs* » (OCDE 2002, p.34).

Cette approche a été adoptée grâce à la déclaration de Paris (2005) soutenue par de nombreuses organisations multilatérales de développement, d'agences de développement

bilatérales et d'administrations publiques. Dans l'esprit de cette déclaration, (...) « *Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision* » (OCDE 2005, p.9)

Le manuel de l'OIF⁸ résumé la GAR en comme :

« *Une stratégie de Gestion de Programmes et de Projets focalisée sur la performance et l'obtention effective de Résultats, par opposition aux approches traditionnelles centrées sur le suivi des activités, des produits et des ressources. Les deux termes « Gestion » et « Résultats » sont inséparables et d'égale importance. Une bonne Gestion est indispensable à l'obtention de Résultats de qualité. Inversement, la réussite de la Gestion d'un Projet se mesure par la qualité de ses Résultats* » (OIF 2013, p.9)

En conséquence, la gestion axée sur les résultats (GAR) n'est donc pas le « suivi-évaluation axée sur les résultats » mais une approche de gestion orientée sur les résultats de développement (GRD). Cette distinction nous semble importante pour expliquer en quoi consiste le suivi-évaluation axée sur les résultats.

Le système de suivi-évaluation axé sur le résultat s'appuie sur la mesure des indicateurs de résultat comme l'illustre cet encadrement.

Tableau 2 : Le pouvoir de mesurer les résultats

La mesure des résultats est essentielle pour les raisons suivantes:

- Si vous ne mesurez pas les résultats, vous ne pouvez pas distinguer le succès d'un échec.
- Si vous ne voyez pas le succès, vous ne pouvez pas le récompenser.
- Si vous ne pouvez pas récompenser le succès, vous récompensez probablement l'échec.
- Si vous ne voyez pas le succès, vous ne pouvez pas en tirer des leçons.
- Si vous ne pouvez pas reconnaître l'échec, vous ne pouvez pas le corriger.
- Si vous pouvez démontrer des résultats, vous pouvez gagner le soutien du public.

Source adaptée d'Osborn et Gaebler (1992).

Contrairement à l'approche antérieure basée sur la mise en œuvre, le suivi-évaluation axé sur les résultats met plutôt l'accent sur l'obtention de résultats importants pour l'organisation et ses parties prenantes internes et externes.

Par ailleurs, le suivi et l'évaluation au-delà de leur complémentarité, sont distincts. Le suivi permet de fournir des informations sur la mise en place d'une politique, d'un programme ou d'un projet à un moment donné (et temps) par rapport aux objectifs et résultats respectifs. Il est descriptif dans l'intention. L'évaluation cherche à montrer pourquoi les objectifs et les

⁸ Organisation Internationale de la Francophonie

résultats sont ou ne sont pas atteints. Elle cherche à aborder les questions de causalité. L'accent est mis explicitement sur les résultats et les impacts (Kusek et Rist, 2004).

L'évaluation complète le suivi en sens que lorsqu'un système de suivi envoie des alertes qui indiquent que les actions ne sont pas sur la bonne direction, alors de bonnes informations d'évaluation peuvent aider à clarifier les réalités et les tendances relevées avec le système de suivi (Kusek et Rist, 2004).

Le suivi et l'évaluation bien qu'ayant un rôle différent ils se complètent et portent tous les deux sur le projet, programme et politique. Le tableau ci-dessous met en évidence leur différence :

Tableau 3 : Rôles complémentaires du suivi et l'évaluation axé sur les résultats

Suivi	Evaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Clarifie les objectifs du programme • Relie les activités et les ressources aux objectifs • Traduit les objectifs en indicateurs de performance et fixe des cibles • Collecte régulièrement des données sur ces indicateurs, compare les résultats réels avec des cibles • Rend compte des progrès aux gestionnaires et les alerte des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse pourquoi les résultats escomptés ont été ou non réalisé • Évalue les contributions causales spécifiques des activités aux résultats • Examine le processus de mise en œuvre • Explore les résultats inattendus • Fournit des leçons, met en évidence les réalisations importantes ou le potentiel du programme et propose des recommandations d'amélioration

Source adaptée de Kusek and Rist (2004)

Le suivi et l'évaluation peuvent et doivent être menés tout au long de la vie cycle d'un projet, d'un programme ou d'une politique, y compris après l'achèvement. Ils sont complémentaires.

Les systèmes de suivi-évaluation axés sur les résultats sont élaborés pour répondre aux questions pareilles : Quels sont les objectifs de l'organisation? • Sont-ils atteints? • Comment la réussite peut-elle être prouvée? Un système axé sur les résultats fournit une rétroaction sur les résultats et les objectifs réels des actions gouvernementales (Kusek et Rist, 2004).

Les systèmes de suivi-évaluation basés sur les résultats ont été élaborés avec succès pour suivre et évaluer à tous les niveaux du projet, programme et politique. Les informations et les données peuvent être collectées et analysées à n'importe quelle étape pour fournir une rétroaction régulière. Les informations peuvent être utilisées pour mieux informer les décideurs clés, le grand public et les autres parties prenantes (Kusek et Rist, 2004).

Cette approche est pertinente pour notre cadre d'étude, car en plus d'être en phase du programme PPEJ qui inscrit dans l'approche GAR, elle prend en compte les préoccupations

soulevées par notre sujet de recherche. Il nous permettra en outre d'identifier la façon optimale d'améliorer le dispositif de suivi-évaluation du PPEJ.

2.1.3 *Approche du suivi et l'évaluation axée sur l'impact*

Tout d'abord, avant d'aborder ce qu'un système de suivi-évaluation axé sur l'impact renvoie, il conviendrait de préciser ce que sont le suivi et l'évaluation axé sur l'impact.

Le suivi de l'impact consiste à suivre et rapporter les informations liées aux résultats à long terme d'une intervention. Cependant, il n'établit pas si les changements observés sont dus ou non à l'intervention (Peersman and al. 2016). La forme la plus évidente du suivi de l'impact impliquerait le suivi direct des résultats au niveau de l'impact. Mais, le suivi des impacts peut également impliquer le développement des mécanismes de rétroaction pour comprendre les premiers signes d'un possible impact non intentionnel (à la fois positif et négatif) (Peersman et al. 2016).

L'évaluation d'impact est une évaluation de type spécifique qui étudie systématiquement et empiriquement les impacts produits par une intervention et cherche à déterminer quelle différence l'intervention a fait (Peersman and al., 2016).

Les évaluations d'impacts tout comme toute autre type d'évaluations, peuvent être entreprises à des fins formatives - pour améliorer une intervention, ou à des fins sommatives - pour éclairer les décisions sur l'opportunité de continuer, d'interrompre, reproduire ou étendre une intervention (Rogers, 2014 cité dans Peersman and al., 2016).

Une évaluation d'impact aborde trois types de questions : des questions descriptives (demande comment vont les choses ou comment sont-elles arrivées); questions causales (demande si oui ou non, et dans quelle mesure l'intervention a-t-elle provoqué le changement); et des questions d'évaluation (pose des questions sur l'ensemble de la valeur ou l'intervention en tenant compte des impacts imprévus, les critères et les normes établis et comment ceux-ci devraient être pondérés et synthétisés) (Peersman and al., 2016).

Un système de suivi-évaluation axé sur l'impact est un système de suivi-évaluation des résultats au niveau de l'impact. En plus sur les impacts observés ou potentiels : les preuves existantes ou suggestions fortes qui changent peuvent avoir lieu. D'autres informations pertinentes, telles que la pertinence de l'intervention, impact potentiel questions d'évaluation, sources de données existantes. Cette approche ne sera pas retenue dans le cadre de notre démarche. Bien qu'elle soit utile, elle ne cadre pas avec la démarche globale du programme dont le dispositif du suivi-évaluation est à évaluer.

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

Une recension de la littérature empirique de ces dernières années sur les perspectives de recherche empirique en suivi-évaluation révèle plusieurs orientations de recherche. Voir en annexe le tableau des principaux auteurs abordant des sujets de recherche divers, relatifs à la thématique du suivi-évaluation dans ces dernières années.

L'une des perspectives empiriques récentes en suivi-évaluation est celle centrée sur **les facteurs qui influencent l'efficacité des dispositifs**. C'est le cas de l'article réalisé par Ngeru Boniface and Patrick Karanja (2019) qui a recherché à examiner les déterminants de mise en œuvre efficace des systèmes de suivi-évaluation dans les gouvernements de comté au Kenya. L'article a conclu que ces déterminants (Implication des parties prenantes, Rapports de suivi-évaluation, l'allocation budgétaire, Formation en suivi-évaluation) sont très significatifs et doivent donc être pris en compte pour améliorer la mise en œuvre des systèmes de suivi-évaluation dans les gouvernements des comtés du Kenya

De plus, d'autres perspectives de recherche empiriques portent sur **la performance des programmes en rapport avec les dispositifs de suivi-évaluation** comme en témoigne le cas de l'étude Muhayimana and Kamuhanda (2020). Cet article a évalué la relation entre le suivi et les pratiques d'évaluation de la performance des projets publics au Rwanda avec un accent sur la science et le développement des compétences technologiques. Cette orientation est novatrice car elle intègre un aspect jusque-là peu abordé dans la littérature. Les chercheurs ont effectué une étude en mettant un accent particulier sur le développement des compétences technologiques. Les résultats ont indiqué que les prédicteurs des pratiques de suivi-évaluation tels que le lien du plan d'action du suivi-évaluation et le plan stratégique, l'emploi de l'approche participative et diffusion du suivi-évaluation les résultats pour les parties prenantes affectent l'avancement du projet chronologie de 97,7% dans ce projet. Par conséquent, les chercheurs ont recommandé aux parties prenantes du projet de lier le plan d'action et plans stratégiques de suivi-évaluation à l'emploi de l'approche participative et diffuser les résultats du suivi-évaluation et l'utilisation des données pour améliorer les performances de ce projet au Rwanda.

En outre, **l'orientation relative aux approches et défis de l'évaluation**, notamment en Afrique, semble être prometteuse aussi. Elle suscite une nouvelle direction appelant les professionnels de l'évaluation en Afrique à élaborer des approches nouvelles propres aux réalités africaines par opposition aux approches dite « *dominante occidentale* ». Pour illustrer, l'article de Cloete (2016), relève que l'approche d'évaluation selon le modèle occidental n'est pas toujours appropriée dans des contextes différents sur le plan culturel et le développemental en prenant pour exemple l'Afrique. Elle appelle à un changement de paradigme d'évaluation de programme plus approprié et enraciné en Afrique.

Par ailleurs, les recherches empiriques qui abordent la question **de l'évaluation des dispositifs de suivi-évaluation** paraissent être plus nombreuses dans la littérature récente dans le contexte africain. Elles se focalisent dans l'ensemble a évalué les systèmes de suivi-évaluation suivant des principaux déterminants de la littérature scientifique. C'est le cas par exemple de la recherche réalisée par Musili (2020). Cette œuvre scientifique a cherché à déterminer le statut du système de suivi-évaluation de la Cereal Growers Association (CGA)⁹ et de faire des recommandations en vue de le renforcer. L'étude a été guidée par un cadre de suivi-évaluation internationalement reconnu et développé par ONUSIDA (2008) et s'est concentrée sur les 12 composantes de la mise en œuvre d'un dispositif de suivi-évaluation telle que proposée par Goergens et Kusek (2010). Les résultats de cette étude ont montré que les composantes du système évalué répondent aux normes internationales et que le système est utile pour rendre compte des progrès de la mise en œuvre du programme et informer la direction sur la planification stratégique et la planification des risques.

Pour terminer, les articles abordant les méthodes d'élaboration des dispositifs de suivi-évaluation sont aussi nombreux car la plupart proviennent de la littérature grise. Des approches développées et des outils adaptés à des modes de suivi-évaluation sont prolifiques. L'on peut notamment citer l'approche développée par Peersman et al. (2016) et baptisé comme Method Lab¹⁰ qui propose un système de suivi-évaluation orienté vers l'impact. Le FHI 360 (2013), ONUSIDA (2008) ont proposé des outils et normes pour évaluer les systèmes de suivi-évaluation.

En conclusion, l'évolution des approches en suivi-évaluation prouve que le secteur est en pleine expansion. La revue de littérature empirique disponible sur le sujet montre également que le domaine de recherche est novateur. Par ailleurs, malgré la richesse de la revue empirique existante abordée, il faut noter que ces articles ne précisent pas leurs limites. Par contre, ils ouvrent des perspectives intéressantes pour les recherches en suivi-évaluation de projets et programmes. Ainsi, notre étude s'inscrit dans la perspective théorique relative à l'évaluation des dispositifs de suivi-évaluation et dans une approche de suivi-évaluation axée sur les résultats. Elle s'inspire des études déjà réalisées dans ce sens en intégrant des considérations théoriques telles : **la conceptualisation d'un dispositif de suivi-évaluation, l'évaluation d'un dispositif suivant les normes d'efficacité et de durabilités**. Cela nous semble très pertinent et intéressant dans le contexte de la pratique du suivi-évaluation du PPEJ. Parce

⁹ (CGA) La Cereal Growers Association est une organisation nationale d'agriculteurs composée de membres incorporé en août 1996, pour rassembler les petits et les grands producteurs de céréales afin de relever les défis de l'industrie au Kenya

¹⁰ Methods Lab est un apprentissage par l'action collaboration entre le développement d'outre-mer Institut (ODI), BetterEvaluation (BE) et le Département australien des affaires étrangères et du commerce (DFAT). Le Laboratoire de méthodes cherche à développer, tester, et institutionnaliser des approches flexibles pour avoir un impact évaluations. Il se concentre sur les interventions qui sont plus difficiles à évaluer en raison de leur diversité et complexité ou lorsque l'évaluation d'impact traditionnelle les approches peuvent ne pas être réalisables ou appropriées, dans le but plus large d'identifier les leçons avec potentiel d'application plus large.

que, le renforcement d'un dispositif de suivi-évaluation en place ne peut que passer par son évaluation. Les normes définies par Kusak and Rist (2001), Mackay (2007) et Goergens and Kusek (2010) nous serviront pour déterminer non seulement la conformité de la pratique du suivi-évaluation du PPEJ, mais aussi d'identifier les insuffisances dans la perspective d'une amélioration effective du dispositif.

3. Cadre opérationnel de l'étude

Ce cadre opératoire décrit la démarche opérationnelle adoptée pour l'opérationnalisation des variables du cadre d'étude. Il s'appuie sur les 12 composantes d'un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel et efficace pour évaluer le dispositif de suivi-évaluation du PPEJ.

3.1 Description des 12 composantes d'un dispositif de suivi-évaluation

1. Structure et Organisationnel Alignement pour Systèmes de suivi-évaluation :

L'organisation du personnel est clairement définie sur l'ensemble des objectifs et les stratégies. Le personnel réalise les objectifs et comprend le rôle du suivi-évaluation pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Le personnel est motivé et capable d'exécuter sa responsabilité de suivi-évaluation sans entrave (Goergens and Kusek, 2010).

2. Capacité humaine pour les systèmes de suivi-évaluation :

Est relative à l'existence d'un personnel de suivi-évaluation suffisamment qualifié qui peut mener à bien toutes les activités définies dans le plan de travail de suivi-évaluation. Tout comme il est essentiel que les responsabilités de suivi-évaluation d'une organisation et de son personnel soient clairement définies et autorisées (composante 1), il est donc essentiel que le personnel ait des compétences nécessaires pour bien exécuter leur tâche (Goergens and Kusek, 2010).

3. Partenariats pour le suivi et d'évaluation :

Établir et maintenir des partenariats solides sont un moyen par lequel un groupe de personnes diverses et des organisations peuvent travailler ensemble autour du même ensemble d'objectifs. C'est particulièrement important pour un système de suivi-évaluation, étant donné que de nombreuses personnes impliquées ne travaillent pas dans les mêmes établissements ou ne proviennent pas du même milieu (Goergens and Kusek, 2010).

4. Plans de suivi-évaluation :

Il décrit le but du système, les données que le système collectera et la manière dont le système fonctionnera. Le plan de suivi-évaluation comprend la liste des indicateurs à mesurer mais c'est bien plus que cela. Le plan de suivi-évaluation est un livre de recettes complet pour mettre en place l'ensemble du système de suivi-évaluation et le maintenir en fonctionnement. Un plan de suivi-évaluation est développé et mis à jour périodiquement pour votre

organisation. Le plan dresse les besoins en données; les indicateurs nationaux normalisés; les outils et procédures de collecte de données; les rôles et responsabilités afin de mettre en œuvre un système de suivi-évaluation fonctionnel (Goergens and Kusek, 2010).

5. Plans de travail de suivi et d'évaluation :

Le plan de travail fournit des détails sur les activités, les responsabilités, la période, les coûts associés aux activités et les sources de financement. Le plan de travail définit en outre les ressources financières, physiques et humaines qui sont allouées à la mise en œuvre des plans. Le plan de travail doit être mis à jour périodiquement basé sur le suivi des performances avec une fréquence annuelle recommandée (ONUSIDA, 2008).

6. Plaidoyer, Les communications et culture pour Systèmes de suivi-évaluation :

L'accent est mis ici sur l'existence de politiques et de stratégies au sein de l'organisation qui visent explicitement à promouvoir les fonctions de suivi-évaluation. Connaissance et engagement envers le suivi-évaluation et le système de suivi-évaluation parmi les décideurs, gestionnaires de programme, le personnel du programme et autres parties prenantes. (Goergens and Kusek, 2010).

7. Suivi de routine :

Rapide et de haute qualité, les données de routine sont utilisées pour évaluer régulièrement la mise en œuvre du programme et prendre des décisions et des actions pour améliorer les programmes (Goergens and Kusek, 2010).

8. Enquêtes périodiques :

Des sondages qui répondent aux questions pertinentes et qui sont impartiaux et précis, généralisés, éthiques et économiques sont entreprises, ou les résultats de l'enquête existants sont utilisés, tel que requis par les besoins en données du programme (Goergens et Kusek 2010).

9. Bases de données utiles pour les systèmes de suivi-évaluation :

Les bases de données sont développées, soutenues et permettent aux parties prenantes d'accéder aux données pertinentes pour la formulation des politiques, gestion de programme et l'amélioration des interventions (Goergens and Kusek, 2010).

10. De soutien à la supervision et audit des données :

La raison d'être du suivi et de l'évaluation est d'utiliser les données et les informations que les systèmes de suivi-évaluation génèrent pour améliorer la prise de décision et ainsi améliorer les résultats. La qualité des données (valide, fiable, complète, et opportune) et les processus externes sont vérifiés périodiquement pour améliorer à la production des données de haute qualité (Goergens and Kusek, 2010).

11. Évaluation et Recherche :

La recherche et l'évaluation des résultats sont utilisées pour informer les politiques, améliorer la programmation et la sélection des interventions (Goergens and Kusek, 2010).

12. Utilisation des informations pour améliorer les résultats :

Les parties prenantes impliquées dans le programme apprennent à partir des données présentées, acquies des connaissances sur le programme, et sont donc capables de prendre de meilleures décisions sur comment atteindre les résultats du programme.

Dans le cadre de notre étude, nous utilisons cette norme internationale des douze (12) composantes proposées par la Géorgens and Kusek (2010) pour évaluer l'état du dispositif du PPEJ.

3.2 Opérationnalisation des variables de l'étude

Tableau 4 : composantes d'un système de suivi-évaluation selon la normale internationale

Composantes	Eléments
1. Structure Organisationnel et Alignement pour Systèmes de suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptions de poste claires et pertinentes pour le personnel du suivi-évaluation • Nombre adéquat de personnel qualifié pour suivi-évaluation • Leadership efficace pour le suivi-évaluation et l'engagement pour garantir la performance du système de suivi-évaluation • Incitations des individus à s'impliquer dans la performance du système de suivi-évaluation • Cheminement de carrière défini dans le suivi-évaluation pour les professionnels du suivi-évaluation
2. Capacité humaine pour les systèmes de suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Un ensemble de compétences défini pour les personnes responsables des fonctions de suivi-évaluation • Evaluation des capacités humaines, y compris carrière voies pour le suivi-évaluation • Plan de développement des capacités humaines • Supervision, formation continue et mentorat comme mécanismes de renforcement continu des capacités
3. Partenariats de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire de toutes les parties prenantes du suivi-évaluation • Mécanisme de coordination et de communication avec toutes les parties prenantes du suivi-évaluation • Participation du personnel de SE à des groupes de travail de suivi-évaluation au niveau national • Leadership local et capacité de coordination des parties prenantes
4. Plans de suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Participation de toutes les parties prenantes concernées à l'élaboration du plan de suivi-évaluation • Le plan de suivi-évaluation répond à ces exigences: (a) les indicateurs sont dérivés et liés aux objectifs stratégiques / programmes que les indicateurs sont censés mesurer; (b) le plan décrit la mise en œuvre des 12 composantes d'un système de suivi-évaluation; et (c) adhère aux normes techniques internationales et nationales de suivi-évaluation • Le plan de suivi-évaluation et ses révisions sont basés sur les conclusions des évaluations périodiques du système de suivi-évaluation
5. Plans de travail de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan de travail de suivi-évaluation contient des activités, responsables de la mise en œuvre, délais, activité les coûts calculés à l'aide d'un tableau des coûts unitaires, et financement identifiés • Le plan de travail de suivi-évaluation est lié au plan du programme cadre de dépenses à moyen terme et budgets annuels • Le plan de travail de suivi-évaluation est développé / mis à jour annuellement, sur la base du suivi des performances

6. Plaidoyer, les communications et culture pour Systèmes de suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de communication et de plaidoyer de suivi-évaluation fait partie de la stratégie de communication (s'il existe). Le plan doit identifier les objectifs du plaidoyer et des communications efforts, les publics cibles, les messages clés à être communiquée, et la communication et canaux de plaidoyer. • Le plan de communication de suivi-évaluation se reflète dans la planification et les politiques du PPEJ • Les personnes de haut niveau / la haute direction approuvent le suivi-évaluation des actions. • Matériel de suivi-évaluation destiné à différents publics communiquer les messages clés de suivi-évaluation tels que définis dans le plan de plaidoyer et de communication suivi-évaluation
7. Suivi périodique	<ul style="list-style-type: none"> • Formulaire de surveillance de routine, flux de données et manuel • Processus de gestion des données définis pour la routine données (sourcing, collecte, collation, analyse, rapports et utilisation) • Procédures de routine pour le transfert de données du niveau infranational au niveau national <p>La pratique du suivi contient des éléments ces éléments suivant (Les cibles à atteindre, situation de référence, indicateurs de progrès)</p>
8. Enquêtes périodiques	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire des enquêtes pertinentes qui ont déjà été menée • Calendrier spécifié pour les futures enquêtes (soit pour être menée par l'organisation ou d'où l'organisation doit tirer ses données) • Protocoles pour toutes les enquêtes basées sur des ou normes nationales (si existantes)
9. Bases de données utiles pour les systèmes de suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Les exigences des bases de données répondent aux la prise de décision et les besoins en rapport les parties prenantes • Base (s) de données bien définies et gérées pour rassembler, vérifier, nettoyer, analyser et présentation des données de suivi du programme de tous niveaux et secteurs, le cas échéant, des liens entre différentes bases de données pour assurer la cohérence et éviter reproduction.
10. De soutien Supervision et audit des données	<ul style="list-style-type: none"> • Les lignes directrices pour la supervision formative sont développées • Les protocoles d'audit des données sont suivis • Visites de supervision formative, y compris les données évaluations et commentaires, ont lieu • Des visites d'audit des données ont lieu périodiquement • Les rapports de supervision et les rapports d'audit des données sont produits
11. Évaluation et Recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire du programme terminé et en cours études d'évaluation et de recherche • Inventaire des évaluations de programmes locaux et capacité de recherche, y compris la recherche majeure des institutions et leurs domaines de travail • Programme d'évaluation et de recherche du programme • Procédures et normes d'approbation éthique en endroit • Lignes directrices sur les normes d'évaluation et de recherche et méthodes • Les résultats de la recherche et de l'évaluation du programme sont diffusés et discuté • Preuve de l'utilisation des résultats de l'évaluation / de la recherche (par exemple, les résultats de la recherche référencés dans la planification documents)
12. Utilisation des informations pour améliorer les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des besoins d'information et des utilisateurs • Formats standard pour les rapports et les tabulations • Calendrier des rapports • Produits d'information adaptés à différents publics • Preuve de l'utilisation de l'information (p. Ex. Amélioration des décisions fondées sur l'information, les programmes améliorés, etc.)

Les variables qui ont guidé notre étude sont celles présentées dans le tableau 5. Elles sont pertinentes et appropriées pour évaluer le dispositif du suivi-évaluation du PPEJ. Ce choix est justifié par le fait que l'ensemble de ces 12 composantes s'appliquent à tout un programme

et de manière générale à tout un système national de suivi-évaluation. Le PPEJ est un programme à dimension internationale, son cadre de suivi-évaluation est censé intégrer toutes ces dimensions ou au moins la majorité des composantes. Ce cadre d'évaluation est la norme appliquée au système de suivi-évaluation à dimension nationale et internationale.

En résumé, après avoir clarifié les concepts clés de l'étude, ensuite présenté les liens entre les concepts ; nous avons passé en revue les différentes approches en suivi-évaluation. De plus, nous avons retenu pour les besoins de notre étude l'approche relative au suivi-évaluation axé sur les résultats. Ce choix a été justifié par le fait que le programme s'inscrit dans une approche de gestion axée sur les résultats. Ensuite, nous avons fait une recension de la littérature empirique existante pour préciser les grandes orientations de la recherche en suivi-évaluation. Cet exercice nous a permis de situer notre étude par rapport aux perspectives de recherche en suivi-évaluation qui est celle relative à l'évaluation des dispositifs de suivi-évaluation. Pour finir, nous avons défini le cadre opératoire de notre étude et présenté les variables retenues pour l'étude.

CHAPITRE III : Démarche méthodologique

Dans ce chapitre, nous abordons les approches méthodologiques mises à contribution pour opérationnaliser notre étude. Ce chapitre comprend deux sections, la première section traite la justification du modèle d'étude de cas adopté. La seconde présente l'approche méthodologique. En outre, elle décrit et justifie le choix de la méthode utilisée par rapport au cadre d'évaluation, les sources de données mobilisées, la cible de l'étude, le type d'échantillonnage utilisé, les outils de collecte de données, opérationnalise les variables et présente l'analyse des variables.

1. Justification du choix du type de l'étude de cas

1.1 Présentation du choix méthodologique du type d'étude cas

La méthodologie de l'étude de cas est une approche de recherche adoptée par plusieurs disciplines dont le management. Elle est choisie pour étudier des faits complexes nouveaux en situation réelle ou encore pour étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués (Mba & Nocheh, 2021). Cette approche de recherche intègre une technique d'analyse en profondeur d'une entité (cas) ou plus.

Selon Fortin & Gagnon (2016) :

« L'étude de cas consiste à faire l'état d'une situation réelle, prise dans son contexte, et à l'analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse » (Fortin & Gagnon, 2016, p.197).

Pour Yin (2003) cité par Mba & Nocheh (2021) les études de cas s'intéressent aux individus, aux groupes, aux organisations etc. – à travers une collecte et l'analyse des données pour expliquer, décrire ou d'explorer des événements ou des phénomènes dans leur contexte réel.

Elle est l'approche d'investigation la plus pertinente qui correspond à notre cadre d'étude pour des raisons indiquées par Yin (2003) lesquelles sont entre autres :

« – l'étude doit répondre à des questions de recherche du type « quoi » « comment » et « pourquoi » ; – le chercheur ne peut pas manipuler le comportement des informateurs impliqués dans l'étude ; – le chercheur traite des facteurs contextuels du phénomène étudié qui semblent pertinents ; – les limites entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas claires » (Mba & Nocheh, 2021, p. 129).

Cette approche nous permet de saisir en profondeur les conditions réelles de la mise en œuvre du dispositif du suivi-évaluation du PPEJ en examinant le cas étudié dans tous son ensemble.

L'approche de l'étude cas ayant plusieurs dimensions catégorielles, il est donc important de préciser le type de cas et le devis adéquat à la problématique de notre recherche.

Stake (2005) cité dans (Fortin & Gagnon, 2016) a distingué trois catégories d'étude de cas : l'étude de cas intrinsèque qui cherche à faciliter une meilleure compréhension du cas étudié ; l'étude de cas instrumental qui vise à illustrer une préoccupation à travers un cas d'étude et l'étude de cas multiple qui utilise plusieurs cas pour comprendre un phénomène réel. La conception de notre étude de cas s'inscrit dans la catégorie d'étude de **cas intrinsèque**. L'objectif recherché vise à une meilleure compréhension du fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ sans prétendre généraliser le résultat. Le type de devis adéquat à notre étude de cas est de type **cas unique holistique**. Les devis de type *holistique* selon Yin (2014) disposent d'une seule unité d'analyse alors que les devis imbriqués peuvent contenir plusieurs. Dans notre contexte, l'unité d'analyse est le dispositif de suivi-évaluation du PPEJ. Ce qui supposerait une analyse en profondeur des différents aspects du cas étudié pour saisir les éléments significatifs (Fortin & Gagnon, 2016).

Par ailleurs, bien que la méthode d'étude de cas soit souvent critiquée de par la généralisation des résultats en raison du faible nombre de cas étudiés, ou encore sur le manque d'objectivité des chercheurs (Mba & Nocheh, 2021), nous avons utilisé toute la rigueur scientifique pour contourner ces facteurs de nature à biaiser nos résultats. La triangulation des sources de données et l'adoption d'un postulat neutre face à l'objet d'étude et les acteurs impliqués ont été les principales techniques observées tout au long de cette étude.

2. Approche méthodologique

2.1 Méthodes de collecte de données

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

Dans notre cas, nous avons utilisé le design intégré qui est adapté à l'étude de cas afin d'interpréter et de comprendre en profondeur l'état du dispositif du suivi et l'évaluation du PPEJ. Ce design convient aux stratégies de corroboration, de triangulation et de développement (Condomines et Hennequin 2013). Il permet de mener des entretiens, des observations et des enquêtes. De plus, simultanément à l'enquête, il est possible de collecter des données secondaires pour des fins de triangulation de données. L'utilisation des deux méthodes nous a permis de collecter des données de nature quantitative et qualitative pour accroître la précision et l'exactitude de nos résultats.

2.2 Population cible et site d'étude :

Une population est désignée comme l'ensemble des membres d'une classe bien définie de personnes, d'événements ou objets sur lesquels l'organisation est faite. Elle peut également être définie comme l'agrégat ou la totalité d'objets ou d'individus, ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui ont de l'intérêt pour le chercheur et d'où les résultats doivent être obtenus.

La population de cette étude est composée du personnel clé de la Direction Jeunesse de la CONFEJES, des Coordonnateurs nationaux, des membres de commissions nationales de suivi et les encadreurs.

L'étude a été réalisée au siège du Secrétariat général de la CONFEJES pendant notre stage. Elle a impliqué tous les acteurs concernés par le suivi et l'évaluation du PPEJ dans l'ensemble des pays bénéficiaires. Il est important de noter que le programme bien qu'il soit mis en œuvre dans les pays bénéficiaires, le personnel clé et les documents se trouvent au niveau du siège national. Cette étude a exclu les bénéficiaires finaux du programme c'est-à-dire les jeunes entrepreneurs et les autres parties prenantes notamment les bailleurs de fonds. Elle s'est intéressée uniquement aux acteurs impliqués dans le processus du suivi et l'évaluation du programme.

2.3 Sources des données

Cette étude a utilisé des données dont les sources proviennent de recherches primaires et secondaires. Les données primaires ont été recueillies auprès des coordonnateurs nationaux, des encadreurs nationaux, des membres du personnel de la Direction Jeunesse et des membres de commissions nationales de suivi. Les données secondaires seront collectées à partir de l'examen des documents de suivi-évaluation et les rapports annuels de la mise en œuvre du programme.

Tableau 5 : Liste des répondants

Catégories des répondants	Nombre atteint
Membres de la Direction de la Jeunesse	2
Membre de commission nationale de suivi	2
Coordonnateurs nationaux	8
Encadreurs	6

2.4 Procédure d'échantillonnage

La collecte des données peut se faire à l'aide de trois grands types d'enquêtes : les recensements, les enquêtes échantillons et les données administratives.

Suivant la nature de cette étude et les objectifs qu'elle poursuit, la méthode d'échantillonnage utilisée est non probabiliste et le type est l'échantillonnage par choix raisonné comme recommandé par des acteurs clés tels que FHI 360 (2013). De plus, notre choix est motivé en raison de l'objet de recherche qui est l'évaluation du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ. Cette pratique implique très peu d'acteurs et n'inclut pas les bénéficiaires du programme. A cette fin, le nombre limité des acteurs impliqués dans la pratique du suivi-évaluation justifie de plus cette procédure d'échantillonnage. L'approche d'échantillonnage part du principe que les participants à l'étude doivent répondre à certains critères définis comme suit : ils doivent être impliqués dans la mise en œuvre du PPEJ, avoir participé pendant au moins deux ans au suivi-évaluation du PPEJ et également être instruits. Nous avons respecté ce critère d'inclusion dans notre étude malgré le nombre limité des participants.

2.5 Outils et stratégies de collecte de données

Le choix des outils de collecte de données dépend de la stratégie de collecte des données, des variables à mesurer, de la précision souhaitée, des sources de données et des moyens disponibles. Dans notre étude, nous avons utilisé les techniques de collecte de données suivantes : i)- l'examen des documents (rapports de suivi et d'évaluation, documents de gestion du programme, bases de données, archives), ii)- le questionnaire comportant des questions likert. Notre choix se justifie par l'approche du cadre opérationnel de l'ONUSIDA dans laquelle nous nous sommes inscrites. Cette approche recommande un questionnaire de type likert avec trois (3) à cinq (5) niveaux.

2.5.1 Examen de documents

L'examen des documents est une technique qui s'inscrit dans la démarche d'une recherche documentaire. La recherche documentaire vise à identifier et localiser des ressources informationnelles déjà traitées, soit par des individus soit par des machines (Dinet et Passerault, 2004). L'examen des documents nous a permis de collecter des données factuelles au niveau des documents de gestion du programme déjà identifiés pour des fins de triangulation des sources de données. Quelques documents clés dont les rapports de mission de suivi, le rapport d'évaluation, les rapports annuels de gestion du programme et les documents de gestion du programme ont été examinés. Cela nous a servi de preuves pour la validation des données issues du questionnaire. Il faut aussi noter à ce niveau des entretiens faites au niveau de la Direction du Programme et des acteurs lors de la rencontre des membres

du Comité Technique de Suivi et d'Orientation du Programme (CTSO/PPEJ) pour valider l'examen des documents utilisés à leur niveau.

2.5.2 *Le questionnaire*

Le questionnaire selon Anger (1996) est un instrument qui permet de prélever les réponses de manière systématique. Son objectif vise à mesurer les aspects liés à une situation problématique. L'utilisation du questionnaire répond à certaines exigences notamment le choix des questions en fonction de l'objet d'étude. Les questions doivent provenir littéralement des définitions opérationnelles des concepts de recherche. Nous l'avons utilisé pour évaluer la pratique du suivi-évaluation du PPEJ par rapport au cadre d'évaluation choisi. La nature des questions était de type question échelle qui intègre une partie quantitative et une partie qualitative. Des données de ces deux natures ont été collectées au moyen de notre questionnaire.

2.6 *Opérationnalisation des variables*

L'étude a utilisé le cadre d'évaluation international des systèmes de suivi-évaluation tel que recommandé et développé par ONUSIDA (2009). Le cadre d'évaluation comprend 12 items qui ont été décomposés en plusieurs variables pour évaluer le phénomène étudié. Chaque élément a été noté sur une échelle d'évaluation allant de 1 à 7 contrairement à ce qui est prévu dans le cadre d'évaluation proposée par l'ONUSIDA. Nous justifions cela par rapport à notre souci d'accroître l'exactitude et la précision de notre étude. Ce niveau d'échelle nous a paru le plus approprié pour accroître la fiabilité des réponses. Selon Likert cité dans (Legardinier, 2014), « *les échelles de mesure les plus fiables sont celles qui ont en sept (7) modalités* ». Les variables de score de notre cadre opérationnel se présentent comme suit : 7 étant le plus élevé tel que décrit (7-Oui-complètement; 6-Oui en grande partie ; 5-Oui en partie ; 4-Je ne sais pas ; 3-Non en partie 2-Non-pas du tout et 1-Pas applicable) pour le cadre opérationnel d'évaluation des composantes du suivi-évaluation du PPEJ. Nous avons également utilisé cinq autres niveaux d'échelle de Likert pour la mesure des facteurs identifiés dans la littérature qui se traduit comme suit : 5-large étendue ; 4-moyenne étendue ; 3- petite étendue ; 2- faible étendue et 1- Très faible étendue. Ces échelles sont de type numérique car elles ont l'avantage d'avoir des propriétés mathématiques permettant de pouvoir mettre en exergue un certain nombre de tests statistiques.

2.7 *Analyse des données*

Les données ont été collectées à partir de l'application Kobo Collect où toutes les questions ont été intégrées. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse assistée à l'ordinateur. Elles ont été traitées dans le tableur Excel avant leur exploitation finale. Les analyses ont également été produites dans ce tableur Excel. Des techniques d'analyse de données

quantitatives et qualitatives ont été utilisées dans le but d'obtenir des résultats croisés pour leur validation. Les scores moyens des différentes variables de chaque item pour chacune des 12 composantes ont été calculés selon la méthode de calcul de moyenne pondérée suivant l'expression suivante :

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^J n_j x_{oj}$$

Ensuite, le score moyen par items a été réalisé par le calcul de moyenne arithmétique. Les scores réels ont été obtenus par la sommation de l'ensemble des valeurs attribuées aux échelles de likert par variable puis par la somme de ses dernières. A ce niveau, il faut noter que la triangulation des sources de données a permis d'exclure un certain nombre de réponses dans le souci d'accroître la précision et l'exactitude des résultats. Les scores maximums ont été calculés au prorata du nombre total des répondants multiplié par le coefficient le plus élevé de chaque variable puis par le nombre total des variables de chaque composante. Pour les écarts moyens, le logiciel a généré un score à partir de la différence entre le score maximum et le score réel. Toutes les opérations de calcul ont été réalisées à partir de l'analyse assistée à l'ordinateur. Les opérations se sont faites à partir du tableur Excel.

Pour l'analyse des facteurs identifiés, des pourcentages de fréquences ont été privilégiés pour déterminer les proportions dans les résultats. Des graphiques ont été générés par l'outil Excel pour illustrer les résultats. Les données qualitatives recueillies ont été examinées. Ces données nous ont permis de confirmer l'exactitude des résultats et réduire les biais liés aux questions de type échelle pour accroître la précision. Cette triangulation des sources a été utile pour la validation des résultats.

En bref, nous pouvons conclure que notre étude s'inscrit dans une approche d'étude de cas de type ***intrinsèque avec un devis holistique***. La démarche méthodologique utilisée est une approche mixte (quantitative et qualitative). Elle mobilise les outils de collecte de données comme l'examen des documents et le questionnaire. De plus, le niveau d'échelles de Likert utilisé dans cette étude est de sept (7) contrairement au niveau cinq (5) défini par le modèle recommandé par l'ONUSIDA. Cela se justifie par notre souci d'accroître la précision des réponses à travers la marge que peuvent avoir les répondants dans les choix de modalités de réponses. De plus, la population cible a été définie par l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus du S.E du PPEJ. Enfin, la méthode d'échantillonnage retenue a été de type non probabiliste à choix raisonné. La description du modèle de l'analyse de données est de nature descriptive. Ce modèle d'analyse consiste à mettre en évidence les principales constatations d'une situation ou d'un état dévoilé par les données collectées.

CHAPITRE IV : Présentation des résultats de l'étude

Ce chapitre est subdivisé en trois sections : la première section présente le cas étudié (le fonctionnement du suivi-évaluation du PPEJ) ; ensuite la seconde section se consacre à la présentation des résultats obtenus de l'analyse des données collectées. La dernière section propose une discussion des résultats. Pour la section 1, les données collectées proviennent des sources secondaires (documents et rapports de l'Institution). Elle présente de façon sommaire la Confejes, le programme mais aussi cadre du suivi-évaluation du PPEJ. Au niveau de la section 2, nous exposons les résultats issus de nos collectes de données primaires. Enfin, dans la section 3, nous mettons en lumière les aspects clés de notre contribution à l'amélioration effective du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ. A la fin, nous présentons les limites de l'étude et proposons des perspectives de recherche identifiées.

1. Présentation du cas d'étude

1.1 Présentation du Programme et du cadre de suivi-évaluation du PPEJ

La Confejes déploie ses interventions dans les Etats et Gouvernements membres à travers plusieurs programmes parmi lesquels se trouve le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ).

Le but du PPEJ est d'accroître les capacités d'insertion sociale et économique des jeunes et à favoriser leur participation active au processus de développement de leurs pays. Le PPEJ a pour mission de :

- de promouvoir l'esprit d'entreprise chez les jeunes et de leur offrir des formations y afférentes ;
- de soutenir des initiatives pilotes dans le domaine de l'insertion sociale et économique des jeunes ;
- de susciter des dynamiques locales, régionales et nationales pour mettre à la disposition des jeunes porteurs de projets les conseils techniques et les soutiens institutionnels nécessaires à leur réussite.

Le PPEJ intervient selon deux modes :

- des formations nécessaires aux porteurs de projets et à leur encadrement ;
- des financements destinés à la création de la petite entreprise et des subventions pour le démarrage ;
- libation des projets socio-économiques de jeunes (agropastoral, petits métiers, artisanat, services).

Le PPEJ s'appuyant sur un support associatif, le Programme comprend trois volets d'intervention :

- un groupement de jeunes porteurs de projets, lieu d'échanges et de formation ;
- une assistance technique assurée par un coordonnateur et des encadreurs nationaux ;
- un soutien financier aux projets les plus promoteurs.

1.2 Cadre institutionnel du suivi-évaluation du PPEJ

C'est par la décision n° 15 que la 8ème réunion du Bureau, tenue à Nouakchott (RIM), en 2008, a autorisé le secrétaire général a adopté la Gestion axée sur les Résultats(GAR), tandis que la 32ème session ministérielle (Bujumbura- Burundi en 2009) souligne que cette approche permettra une meilleure évaluation qualitative des différents programmes réalisés¹¹.

C'est ainsi qu'il est prévu, dans le dispositif, plusieurs outils dont le rapport annuel d'exécution de la programmation annuelle, la revue à mi-parcours et l'évaluation finale des programmations quadriennales. Pour certains programmes, des conventions d'objectifs sont signées avec les pays et des études d'impact peuvent être conduites.

Le suivi du PPEJ est assuré par :

- la Direction Jeunesse de la Confejes qui effectue des missions de suivi dans les pays et centralise les données du Programme ;
- les coordonnateurs et des encadreurs des pays sont impliqués dans le processus au niveau de leurs pays
- les commissions nationales de suivi et de soutien sont mises à contribution pour soutenir les actions des coordonnateurs et encadreurs sur le terrain. Elles suivent, avec les ressources du milieu, la gestion des entreprises ayant démarrées.

L'évaluation du PPEJ est assurée à travers :

Un rapport annuel d'activités du coordonnateur national, préalablement soumis à la CNSS, ainsi qu'un rapport du président de la CNSS accompagnent chaque année les demandes de subventions à présenter à la Confejes.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés à l'évaluation de la du suivi-évaluation du PPEJ telle que décrite. Le cadre qui nous a servi de norme est le cadre d'évaluation recommandé par ONUSIDA (2009). Pour atteindre nos objectifs spécifiques, l'étude s'est concentrée sur les éléments suivants:

- *l'identification des composantes du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ comme moyens d'identifier les insuffisances ;*
- *l'examen de chaque composante pour déterminer si elle est fonctionnelle et s'assurer que le système répond à la norme d'un dispositif fonctionnel et durable ;*

¹¹ Informations issues du Vade-mecum de la Cellule Nationale de la CONFEJES.

- *déterminer les facteurs qui limitent l'efficacité du dispositif du suivi-évaluation du PPEJ.*

2. Présentation des résultats de l'étude

2.1 Profil des enquêtés

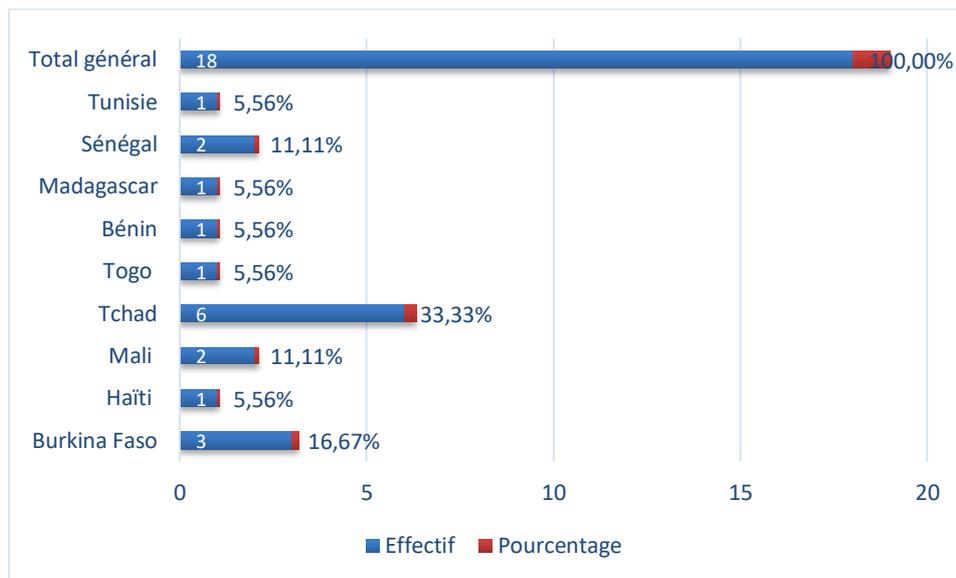
L'enquête a porté sur l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de mise en œuvre du PPEJ. Elle s'est étendue sur les pays bénéficiaires du programme de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes (PPEJ) dans l'espace des États membres de la Confejes.

2.1.1 Répartition des répondants selon le pays de fonction

Le PPEJ est un programme déployé effectivement à ce jour dans 23 pays sur 43 États membres et Gouvernements de la Confejes. Sur ces 23 pays, 9 pays ont participé à l'enquête.

Le graphique ci-dessous montre la répartition des pays qui ont participé à l'enquête.

Figure 3 Répartition des pays selon le lieu de fonction des acteurs impliqués qui ont participé à l'enquête.



2.1.2 Répartition des répondants selon le niveau d'implication du programme (fonction)

Selon le résultat, 44% des répondants sont des Coordonnateurs nationaux du PPEJ et 33% sont des encadreurs des jeunes entrepreneurs bénéficiaires du programme. Les 2 catégories de répondants sont les plus nombreux. Le tableau suivant fait état du profil des répondants.

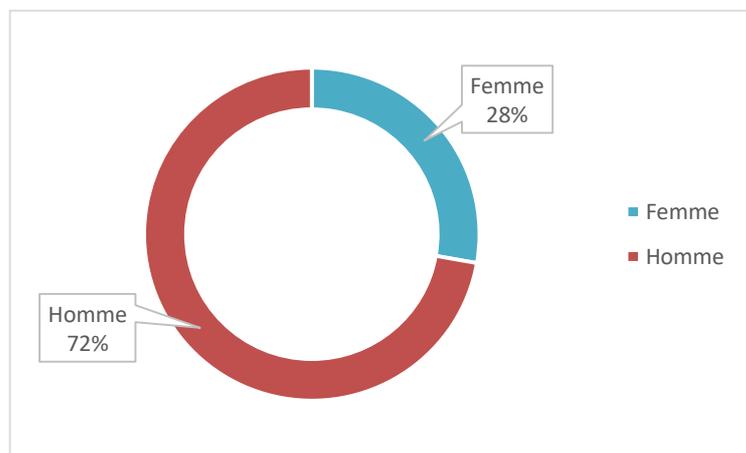
Tableau 6 : Niveau d'implication des acteurs dans le processus de la mise en œuvre du PPEJ

Profils	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Membres de la Direction des programmes Jeunesse (CONFEJES)	2	11,11	11,11
Membres de la Commission Nationale de Soutien et de Suivi (CNSS/PPEJ)	2	11,11	22,22
Coordonnateurs nationaux du PPEJ	8	44,44	66,67
Encadreur nationaux	6	33,33	100,00
Total	18	100,00	

2.1.3 Répartition selon le sexe des répondants

L'enquête a connu une participation de 72% des hommes contre 28% des femmes. Le graphique ci-dessous illustre la répartition selon le sexe des répondants.

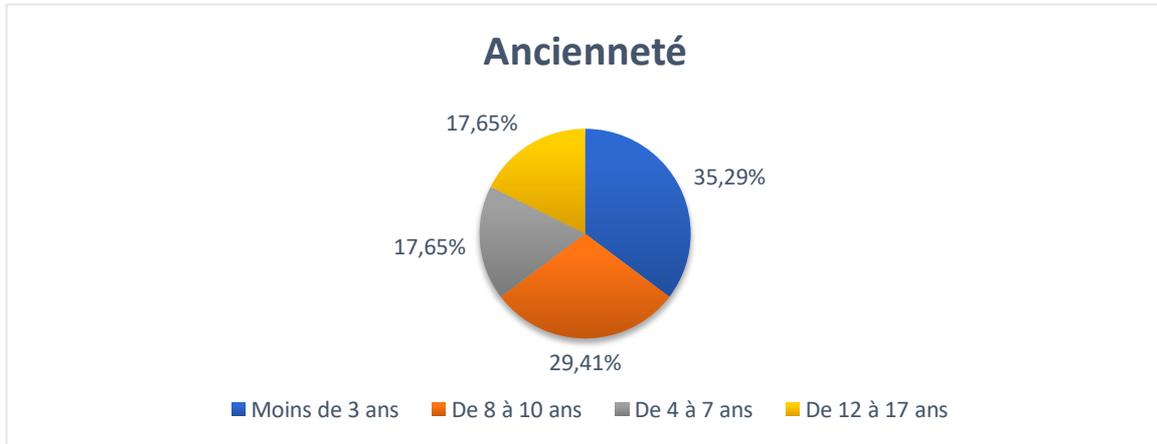
Figure 4 : Répartition selon le sexe des répondants



2.1.4 Répartition des répondants selon leur ancienneté dans la mise en œuvre du programme

Sur l'effectif total des enquêtés, 35,29% ont déclaré avoir une ancienneté de moins de 3 ans dans la mise en œuvre du programme contre 29,41% ont une ancienneté entre 8 à 11 ans. Le diagramme ci-dessous présente l'ancienneté des répondants.

Figure 5 : Répartition des répondants selon l'ancienneté

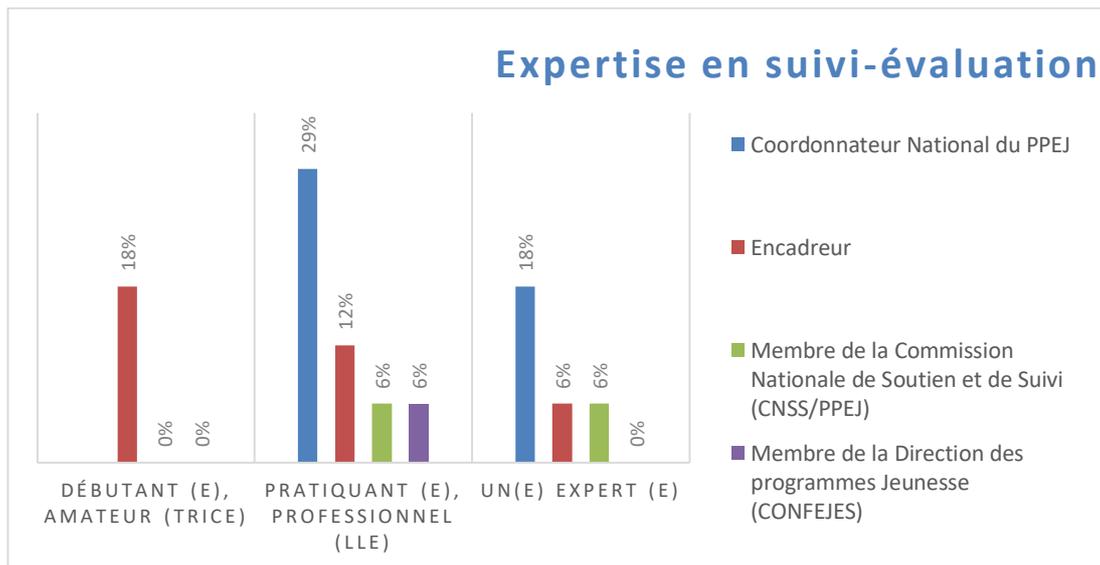


2.2 Connaissance des participants en suivi-évaluation

2.2.1 Niveau d'expertise en suivi-évaluation

Par rapport au dispositif du suivi-évaluation, 53% des répondants se considèrent professionnels du domaine et 18% des enquêtés se déclarent débutants en la matière. Par ailleurs, 29% de l'effectif total s'estiment experts en la matière. Ce qui signifie que la majorité des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PPEJ ont un savoir-faire en suivi-évaluation.

Figure 6 : Répartition des répondants selon le niveau d'expertise en suivi-évaluation

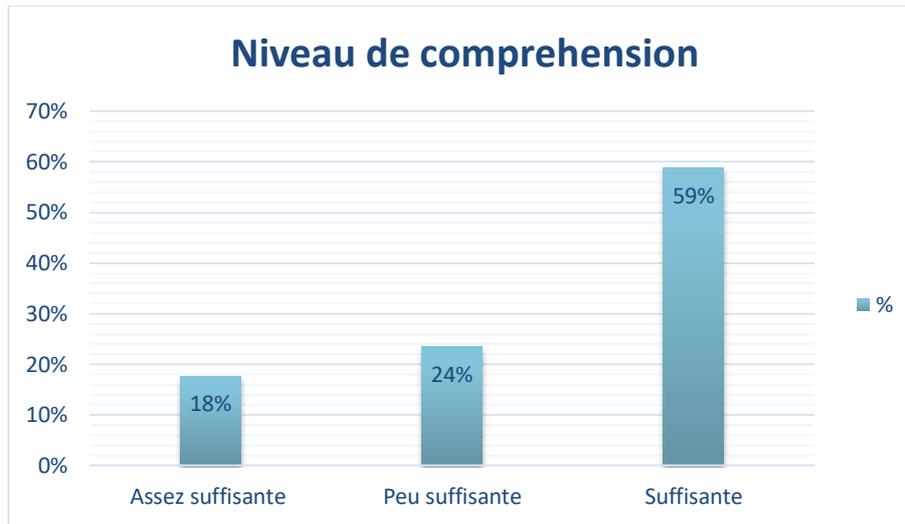


2.2.2 Niveau de compréhension du dispositif du suivi-évaluation du PPEJ

Sur le plan de la compréhension de la pratique du suivi-évaluation du PPEJ, seulement 18% estiment avoir une compréhension assez suffisante contre 24% qui affirment comprendre

peu. Cependant, la plupart d'entre eux soit 59% avouent avoir une compréhension suffisante du suivi-évaluation du PPEJ. Cela s'illustre par ce diagramme ci-dessous.

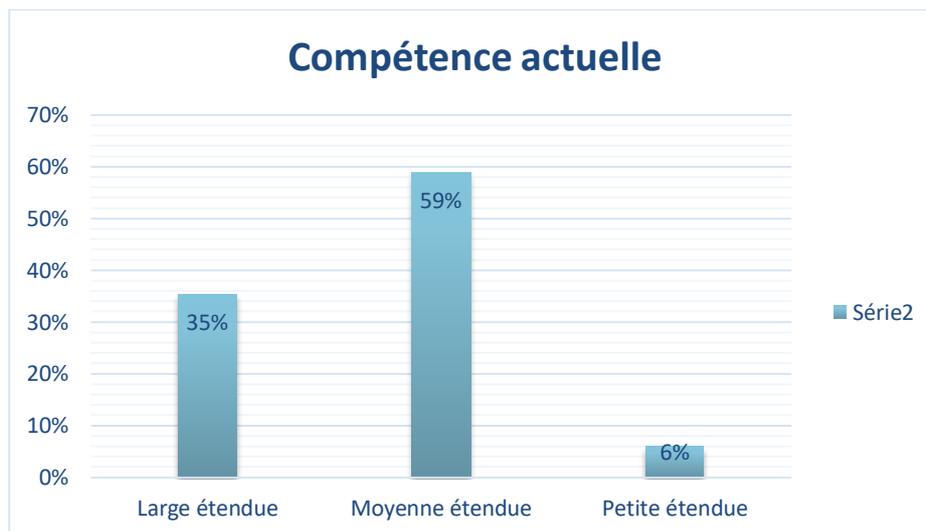
Figure 7 : Compréhension du suivi-évaluation du PPEJ



2.2.3 Niveau d'habileté technique

Du point de vue compétence en suivi-évaluation, 59% déclarent avoir des compétences en suivi-évaluation dans une moyenne mesure contre 35% dans une large mesure. Seulement 6% ont des compétences en suivi-évaluation dans une petite mesure. Le diagramme suivant fait l'état descriptif de la situation.

Figure 8 : Niveau de compétence en suivi-évaluation



2.3 Résultat de l'évaluation du dispositif du suivi-évaluation du PPEJ

Les objectifs poursuivis par cette étude visaient d'une part à déterminer la conformité du dispositif de suivi-évaluation du Programme de promotion de l'Entrepreneuriat des jeunes de

la CONFEJES et d'autre part, à identifier les facteurs qui limitent l'efficacité du suivi-évaluation du PPEJ. Dans ce qui suit, nous présenterons la synthèse et les résultats de l'évaluation des différentes composantes examinées ainsi que les facteurs identifiés.

2.3.1 Synthèse des résultats de l'analyse des composantes du système de suivi-évaluation

Les résultats de l'évaluation du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ montrent que le suivi et l'évaluation du PPEJ est conforme à 31% à la norme internationale telle que décrite par ONUSIDA (2009), soit un score total de 1 777 sur 5 780 possibles. L'indice de l'écart moyen est de 2 002. Il est à relever que seules les composantes de la **structure organisationnel** et **l'utilisation des informations pour améliorer les résultats** semblent être bonnes avec respectivement pour scores moyens 5,06 et 5,02. Le tableau suivant établit la synthèse des données analysées.

Tableau 7 : Synthèse des résultats de l'évaluation du dispositif du suivi-évaluation du PPEJ

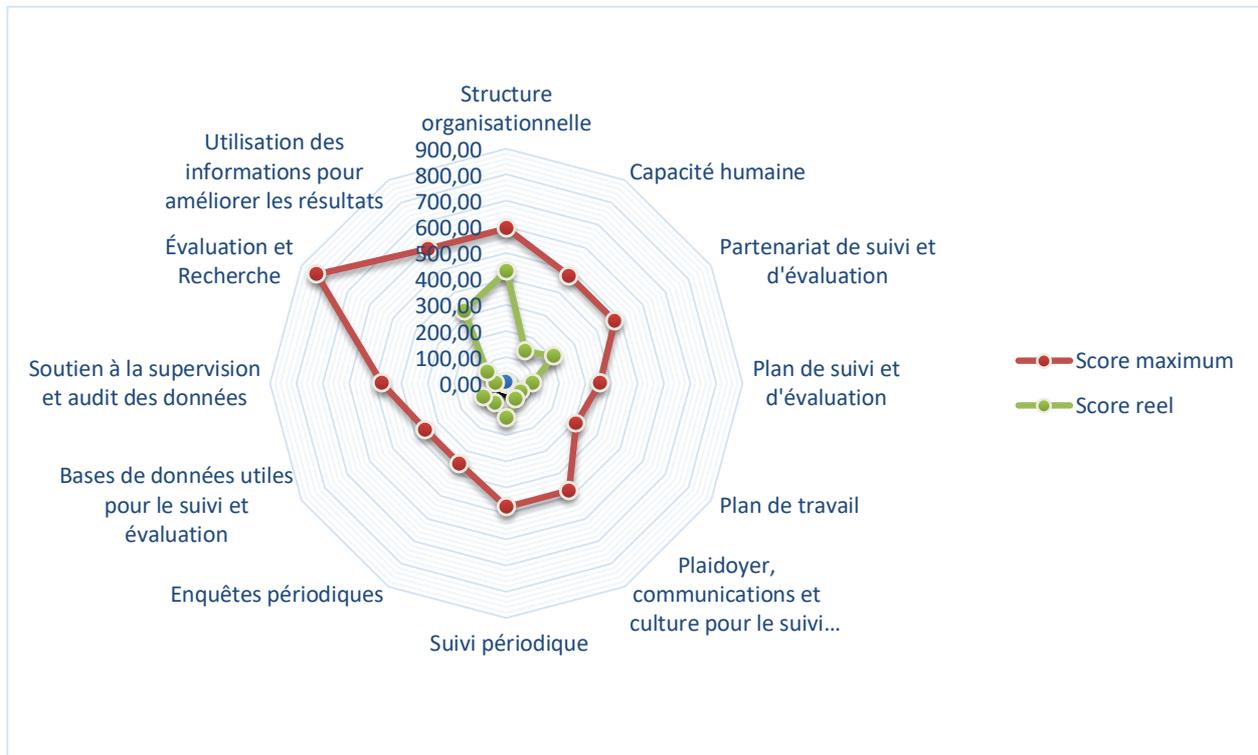
Composantes	Score maximum	Score reel	Score moyen	%
Structure organisationnelle	595	430	5,06	★ 72,27
Capacité humaine	476	142	3,14	★ 29,83
Partenariat de suivi et d'évaluation	476	208	4,26	★ 43,70
Plan de suivi et d'évaluation	357	99	2,22	☆ 27,73
Plan de travail	306	63	3,04	☆ 20,59
Plaidoyer, communications et culture pour le suivi et évaluation	476	70	2,81	☆ 14,71
Suivi périodique	476	135	3,64	☆ 28,36
Enquêtes périodiques	357	86	3,03	☆ 24,09
Bases de données utiles pour le suivi et évaluation	357	100	3,68	☆ 28,01
Soutien à la supervision et audit des données	476	40	2,48	☆ 8,40
Évaluation et Recherche	833	84	2,49	☆ 10,08
Utilisation des informations pour améliorer les résultats	595	320	5,02	★ 53,78
Total	5780	1777	40,87	-

Le graphique en radar illustre l'important écart entre les scores maximums et les scores réels obtenus après l'évaluation. Les composantes ayant obtenues les scores les plus faibles sont : *le soutien à la supervision et l'audit des données (40)*, *le plan de travail (63)*, *le plaidoyer, la communication et la culture pour le suivi et l'évaluation (70)*, *l'évaluation et la recherche (84)*, *les bases de données utiles pour le suivi et l'évaluation (85)*, et *afin le plan de suivi et d'évaluation*.

En bref, seules 2 composantes sur 12 répondent en moyenne à la norme internationale des composantes d'un système de suivi-évaluation efficace et durable. Les 10 autres nécessitent

beaucoup d’amélioration pour répondre à la norme des composantes d’un dispositif de suivi-évaluation fiable, efficace et solide.

Figure 9 : Représentation graphique des scores des différentes composantes



2.3.2 Résultats de l'évaluation des composantes du suivi et de l'évaluation par composante.

Composante 1 : Structure organisationnelle

L'indice du score moyen de la composante structure organisationnelle s'établit à 5,06 sur 7. Cet indice illustre les dispositions prises par la Confejes pour assurer la mise en œuvre du PPEJ dans les pays bénéficiaires. Les sources secondaires ont confirmé ce résultat. Les documents exploités tels que le Vadémécum¹², le manuel¹³ de l'animateur et les rapports des Coordonnateurs nationaux confirment l'existence de ces structures. Selon certains répondants : « Les attributions des personnes impliquées sont claires. Aucun plan de carrière n'est prévu » « L'implication reste très faible compte tenu du manque des moyens nécessaires pour motiver le personnel ».

¹² Vadémécum de la Cellule nationale de la CONFEJES est un document qui synthétise la présentation de la CONFEJES, ses dispositifs d'interventions, le cadre méthodologique et un résumé de la programmation quadriennale 2015-2018 de la CONFEJES.

¹³ Le cahier de l'Animateur est une démarche méthodologique conçue pour aider le Formateur dans la préparation, la conduite et l'évaluation de chaque séance de travail avec les futurs créateurs d'entreprises.

Tableau 8 : Scores de la composante structure organisationnelle

COMPOSANTE 1 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	5,06
Descriptions de poste claires et pertinentes pour le personnel du SE	5,35
Nombre adéquat de personnel qualifié pour suivi-évaluation	5,18
Leadership efficace pour le SE et l'engagement pour garantir la performance du SE	5,29
Incitations du personnel à s'impliquer dans la performance du SE	5,53
Cheminement de carrière défini dans le suivi-évaluation pour les professionnels du SE	3,94

Composante 2 : Capacité humaine pour le suivi et l'évaluation du PPEJ

L'évaluation de la composante capacité humaine a établi un score moyen de 3,14 sur 7. Les résultats révèlent beaucoup de faiblesses liées à la capacité humaine. En effet, seul le score moyen de 4,50 relatifs au critère en rapport à la définition d'un ensemble de compétences pour les acteurs impliqués semble être bon. Les défis liés au manque de personnel adéquat et qualifié, à l'évaluation des capacités et à la formation continue restent des points essentiels à améliorer. A ce sujet, un répondant affirme que : « *On se contente des personnels disponibles malgré le manque de compétences requises. La supervision des responsables au niveau local avec un suivi formatif est effectuée à chaque descente mais pas de formation continue ni de mentorat* ». De même, un autre avoue ceci : « *Le manque des personnes qualifiées dans la CNSS et le manque de motivation en générale...* » Les sources secondaires ont également révélé l'inexistence du plan de développement des capacités. Le tableau ci-dessous présente la synthèse des scores moyens de cette composante.

Tableau 9 : Scores de la composante de la capacité humaine pour le suivi-évaluation

COMPOSANTE 2 : CAPACITE HUMAINE	3,14
Ensemble de compétences défini pour le personnel responsables des fonctions de SE	4,50
Evaluation des capacités humaines, y compris carrière voies pour le SE	2,73
Plan de développement des capacités humaines	2,73
Supervision, formation continue et mentorat pour le renforcement des capacités	2,60

Composante 3 : Partenariat de suivi et d'évaluation pour le suivi-évaluation

L'évaluation de la composante partenariat pour le suivi et l'évaluation du PPEJ a établi un score moyen de 4,26 sur 7. Cette composante semble se porter moyennement bien par rapport aux autres. Selon un répondant : « *nous avons des partenariats avec les mairies les*

collectivités locales » ; un autre acteur admet que : « *les personnes impliquées dans le suivi prennent part à des rencontres de travail les missions de suivi sont coordonnées par le service en charge du suivi des projets* ».

Cependant, à la lumière de l'analyse, certains enquêtés ont déclaré que : « *Le partenariat de suivi évaluation n'est pas tellement perceptible* » ; « *Le programme ne dispose pas un inventaire précis de toutes les parties prenantes au niveau local. Un leadership local avec la capacité de coordination des parties prenantes n'est pas encore effectif. On se contente de la collaboration avec les autorités locales* ».

Tableau 10 : Scores de la composante partenariat pour le suivi et l'évaluation du PPEJ

COMPOSANTE 3 : PARTENARIAT POUR LE SUIVI ET D'ÉVALUATION	4,26
Inventaire de toutes les parties prenantes du suivi-évaluation	3,60
Mécanisme de coordination et de communication avec toutes les parties prenantes du SE	5,12
Participation du personnel de suivi-évaluation à des groupes de travail de suivi-évaluation au niveau national	3,75
Leadership local et capacité de coordination des parties prenantes	4,58

Composante 4 : Plan de suivi et d'évaluation pour les activités de suivi-évaluation

La composante relative au plan de suivi et d'évaluation a obtenu un score moyen de 2,22 sur 7. L'indice de ce score est le plus faible de l'ensemble des composantes. Ce qui signifie qu'elle n'est pas conforme dans une grande mesure aux normes requises par rapport à un plan de suivi-évaluation. En effet, le plan de suivi est quasi inexistant, cependant, le suivi des actions du PPEJ est fait selon la programmation annuelle par la Direction Jeunesse. Selon un répondant : « *Le dispositif de suivi utilisé n'est pas formalisé* ». De plus ; un enquêté affirme que : « *le plan est explicite mais il n'existe pas de moyens nécessaires pour la mise en œuvre* ». L'examen des données secondaires a permis de confirmer ces tendances issues de ces résultats ci-dessous.

Tableau 11 : Scores de la composante plan de suivi et d'évaluation du PPEJ

COMPOSANTE 4 : PLAN DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	2,22
Participation de toutes les parties prenantes à l'élaboration du plan de SE	2,33
Le plan de SE et ses révisions sont basés sur les conclusions des évaluations périodiques du SE	2,33
Le plan de suivi-évaluation répond aux exigences d'un plan de SE	2,00

Composante 5 : Plan de travail pour le suivi-évaluation

Selon les résultats de l'enquête, le plan de suivi répond dans une faible mesure aux critères établis. Il a enregistré un score moyen de 3,04 sur 7. Globalement, les enquêtés ont estimé qu'il existe des plans de travail annuel. Selon eux : « *le plan est établi avec des coûts les personnes impliquées et les localités* » ; « *Chaque année, un plan de travail est élaboré* ». Un autre sondé affirme que : « *Le plan nécessite une amélioration* ». Cependant, les sources documentaires mises à notre disposition pour examen, n'indiquent pas l'existence de tel outil de travail. Le tableau suivant indique les scores moyens des critères relatifs au plan de travail.

Tableau 12 : Scores de la composante plan de travail pour le suivi-évaluation du PPEJ

COMPOSANTE 5 : PLAN DE TRAVAIL	3,04
Le plan de travail de suivi-évaluation répond aux exigences d'un plan de travail SE	3,12
Le plan de travail de suivi-évaluation est lié à la programmation annuelle des dépenses à moyen terme et budgets annuels	3,00
Le plan de travail de SE est développé / mis à jour annuellement, sur la base du suivi des performances	3,00

Composante 6 : Plaidoyers, communication et culture pour le suivi et l'évaluation

L'évaluation a révélé la faiblesse de la composante plaidoyer, communication et culture pour le suivi-évaluation. En effet, l'indice du score moyen obtenu s'établit à 2,81 sur 7. Les documents examinés relatifs au suivi-évaluation ne contiennent pas de plan de communication formalisé pour le suivi-évaluation et la culture de la pratique du suivi-évaluation dans la mise en œuvre du PPEJ. Ce constat se confirme dans les remarques apportées par certains répondants en ces termes : « *Il n'existe pas de plan de communication* » ; « *Le plaidoyer reste faible au niveau national. Manque d'une large communication et culture pour système de suivi-évaluation du PPEJ* ». Le tableau ci-dessous résume la situation de cette composante.

Tableau 13 : Scores de la composante plaidoyer, communication et culture pour le suivi-évaluation

COMPOSANTE 6 : PLAIDOYERS, COMMUNICATION ET CULTURE POUR LE SE	2,81
Le plan de communication et de plaidoyer de suivi-évaluation fait partie de la stratégie de communication	2,75
Le plan de communication de suivi-évaluation se reflète dans la planification et les politiques du PPEJ	2,40
Matériel de suivi-évaluation destiné à différents publics communiquer les messages clés de SE	2,40
La communication sur le suivi est destinée à différents publics	2,50
Le Secrétariat général de la CONFEJES et les bailleurs de fond approuvent le suivi des actions sur le terrain	4,00

Composante 7 : Suivi périodique

Le score moyen réalisé par rapport aux critères des normes de suivi périodique s'établit à 3,84 sur 7. Le suivi périodique du PPEJ répond dans une moyenne mesure à la norme. Cela en rapport avec la régularité, les procédures de transfert des rapports des coordonnateurs sont des indicateurs constatés. Cependant, cette composante bien que régulière dans la mise en œuvre du programme n'est pas suffisante. Elle ne permet pas de satisfaire les besoins en termes de données et d'information pour guider le pilotage du programme et améliorer les résultats.

Comme l'indique le score 1,94 du tableau 18, les éléments que doivent contenir la pratique de suivi ne répondent pas aux normes établies pour un programme axé sur les résultats. Selon un répondant : « *Le suivi périodique est conditionnée par les moyens qui s'avèrent insuffisants* ».

Tableau 14 : Scores pour la composante suivi périodique du PPEJ

COMPOSANTE 7 : SUIVI PÉRIODIQUE	3,84
Suivi périodique des actions du PPEJ sur le terrain	5,00
Une procédure de transfert des données du niveau national jusqu'au siège	4,43
Processus de gestion des données définis pour la routine données (sourcing, collecte, collation, analyse, rapports et utilisation)	3,20
la pratique du suivi de routine des actions du PPEJ contient des éléments d'un suivi axé sur les résultats	1,94

Composante 8 : Enquête périodique sur le PPEJ

Cette composante a obtenu un score moyen de 3,03. Ce qui signifie qu'elle répond faiblement aux normes établies. Les sources secondaires disponibles font état d'un seul rapport d'évaluation qui date de 2009. Les répondants dans leur majorité ont avoué que : « *La faiblesse des ressources allouées ne permet pas de programmer des enquêtes* » ; « *L'enquête ne se mène pas dans les règles de l'art du faite que les moyens en manque donc parfois on le fait dans la capitale du pays* » ; « *Activités non prévues et non réalisées* ». Ce constat illustre la difficulté de savoir la réussite ou l'échec du programme

Tableau 15 : Scores pour la composante enquête périodique

COMPOSANTE 8 : ENQUÊTE PÉRIODIQUE	3,03
Inventaire des enquêtes pertinentes qui ont déjà été menées	3,73
Calendrier spécifié pour les futures enquêtes (soit pour être menée par l'organisation ou d'où l'organisation doit tirer ses données)	2,86
Protocoles pour toutes les enquêtes basées sur des normes nationales ou internationales	2,50

Composante 9 : Bases de données utiles pour le suivi et l'évaluation

L'évaluation de cette composante a établi un score de 3,68. Globalement, les participants ont confirmé l'existence des bases de données dans le cadre de leurs activités de suivi du PPEJ d'où le score de 4,46 du tableau 20. Cependant, en ce qui concerne les exigences aux normes, ces bases de données répondent partiellement. L'on note dans certains commentaires des répondants ces remarques suivantes : « *les bases de données nécessitent une amélioration* » ; « *il n'existe pas encore une base de données pour le suivi des bénéficiaires. Cependant, nous avons en perspective l'élaboration de cette base en collaboration avec un partenaire* ».

Tableau 16 : Scores pour les bases données utiles pour le suivi-évaluation du PPEJ.

COMPOSANTE 9 : BASE DE DONNÉES	3,68
Base de données fonctionnelle pour le suivi-évaluation	4,46
Les exigences des bases de données répondent à la prise de décision et les besoins en rapport les parties prenantes	3,29
Base (s) de données bien sont définies et gérées pour rassembler, vérifier, nettoyer, analyser	3,29

Composante 10 : soutien à la supervision

Le soutien à la supervision a obtenu l'un des scores moyens les plus faibles de l'ensemble des composantes. L'indice du score s'établit à 2,48. Du point de vue normes, elle ne répond pas à la conformité. Selon les répondants : « *pas de lignes directrices, les rapports ne sont pas mis à la disposition des acteurs* » ; « *Aucune supervision et audit des données* » ; « *Activité non prévue* » ; « *La supervision et l'audit doivent être programmées et prises en charge dans les programmes de travail annuel des départements* ». Ces remarques confirment les résultats de l'analyse.

Tableau 17 : Scores de la composante soutien à la supervision pour le suivi-évaluation du PPEJ

COMPOSANTE 10 : SOUTIEN A LA SUPERVISION	2,48
Les lignes directrices pour la supervision formative sont développées	2,50
Les protocoles d'audit des données sont suivis	2,33
Visites de supervision formative, y compris les données évaluations et commentaires ont lieu	2,60
Les rapports de supervision et les rapports d'audit des données sont produits	2,50

Composante 11 : Evaluation et Recherche

Les résultats de l'évaluation de cette composante attribuent le score de 2,49. Ce qui reflète l'inexistence de cette composante dans le dispositif actuel du suivi-évaluation du PPEJ. Les répondants ont également confirmé dans leurs déclarations ceux-ci : « *pas d'évaluation au niveau de la recherche pour le suivi et l'évaluation* » « *Il n'y a pas de recherche faites en ce sens* » « *Activité non prévue* » « *Pour évaluer un projet, il faut des moyens ainsi que pour les recherches* ».

Tableau 18 : Scores de la composante évaluation et recherche

COMPOSANTE 11 : EVALUATION ET RECHERCHE	2,49
Inventaire du programme terminé et en cours études d'évaluation et de recherche	2,5
Inventaire des évaluations de programmes locaux et capacité de recherche	2,5
Programme d'évaluation et de recherche du programme	2,5
Procédures et normes d'approbation éthique en en droit	2,5
Lignes directrices sur les normes d'évaluation et de recherche et méthodes	2,5
Les résultats de la recherche et de l'évaluation du programme sont diffusés et discuté	2,5
Preuve de l'utilisation des résultats de l'évaluation / de la recherche (par exemple, les résultats de la recherche référencés dans la planification	2,4

Composante 12 : Utilisation des informations pour améliorer les résultats

L'utilisation des informations pour améliorer les résultats est la seconde composante qui a obtenu une moyenne relativement bonne au regard des normes. L'indice du score est de 4,77 sur 7. Les ressources documentaires exploitées confirment cette tendance. Certains répondants soutiennent que : « *l'analyse des besoins d'information est périodiquement faite, il existe un calendrier d'évaluation des rapports* » ; « *les informations récoltées sur le terrain nous permettent d'améliorer effectivement nos résultats* ». Cependant, d'autres font ces remarques suivantes : « *Il faut informer davantage les parties prenantes sur les objectifs et les finalités du programme PPEJ* ».

Tableau 19 : Scores de l'utilisation des informations pour améliorer les résultats du PPEJ

COMPOSANTE 12 : UTILISATION DES INFORMATIONS POUR AMÉLIORER LES RÉSULTATS	4,77
Analyse des besoins d'information et des utilisateurs	3,33
Formats standard pour les rapports et les tabulations	5,88
Calendrier des rapports	5,82
Les informations produites par le suivi-évaluation sont adaptés aux différents publics	4,43
Preuve de l'utilisation de l'information	4,38

2.3.3 Résultat de l'analyse des facteurs d'efficacité pour le suivi et l'évaluation du PPEJ

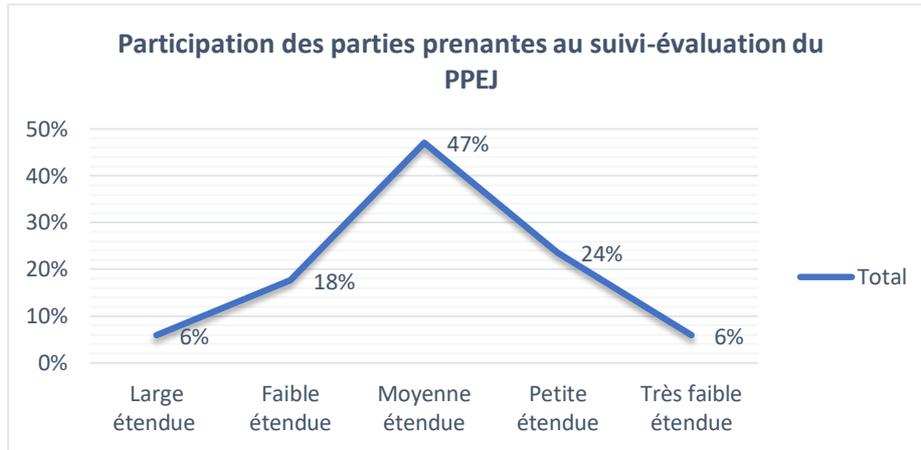
Cette partie présente les résultats de l'analyse des facteurs identifiés comme levier d'efficacité pour améliorer le dispositif du suivi et de l'évaluation du PPEJ.

En résumé, les résultats des composantes sont largement en dessous du seuil d'indice espéré. Cela montre une grande insuffisance à combler dans le dispositif du suivi-évaluation du PPEJ.

Participation des parties prenantes au suivi et à l'évaluation du PPEJ

L'analyse des réponses relatives à la participation des parties prenantes dans le processus du suivi-évaluation du PPEJ montre que la participation des parties prenantes est en moyenne 47%. Ce facteur étant incontournable mérite d'être amélioré pour accroître la performance du programme.

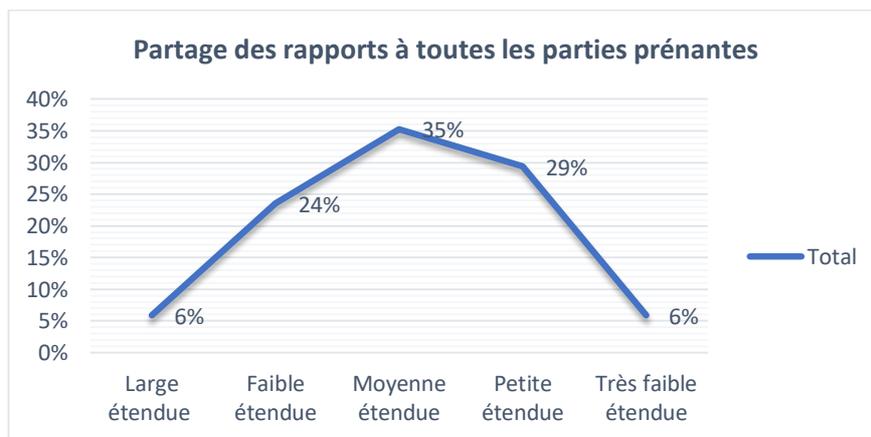
Figure 10 : Participation des parties prenantes au suivi-évaluation du PPEJ



Partage des rapports des résultats du programme à l'ensemble des parties prenantes

Le partage des rapports de résultats de suivis et de l'évaluation à l'ensemble des parties prenantes est de 35% en moyenne. Ce résultat prouve que le partage des informations est très limitatif en ce sens que toutes les parties prenantes n'ont pas accès à l'information issue des données de suivi et d'évaluation.

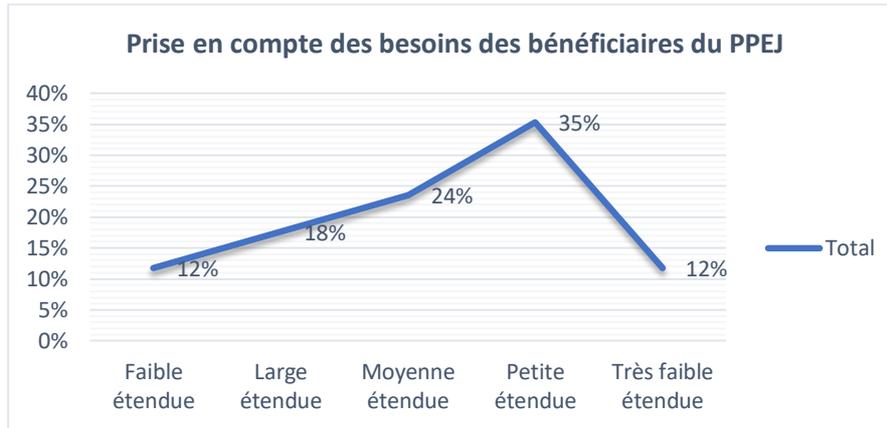
Figure 11 : Partage des rapports de suivi-évaluation à toutes les parties prenantes du PPEJ.



Prise en compte des besoins des bénéficiaires du PPEJ

La prise en compte des besoins des bénéficiaires est faible. Les répondants estiment que les besoins des bénéficiaires sont pris en compte sur une petite étendue de 35%. Ce facteur nécessite une amélioration importante dans le processus du suivi-évaluation pour accroître l'impact du programme.

Figure 12 : Prise en compte des besoins des bénéficiaires du PPEJ dans le suivi-évaluation



En substance, les facteurs liés à la participation des parties prenantes, à la diffusion des résultats et à la prise en compte des résultats présentent des insuffisances qu'il conviendrait d'améliorer.

3. Discussion des résultats

Comme annoncé plus haut, dans cette session, nous discutons des résultats de l'étude en mettant en exergue notre contribution apportée et sa validation externe. De plus, nous relevons les implications managériales des résultats obtenus. A la fin, nous présentons les limites et perspectives de recherche.

3.1 Contributions

Les résultats obtenus de notre étude ont des implications managériales pratiques. L'objectif poursuivi par cette étude visait à comprendre le fonctionnement du dispositif de suivi et d'évaluation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes de la Confejes. Ce qui devrait faire ressortir les insuffisances, les forces mais aussi identifier les facteurs pouvant permettre de contribuer à l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ.

En effet, notons que l'approche utilisée pour évaluer le dispositif du suivi-évaluation du PPEJ permet une conceptualisation théorique du cadre de suivi-évaluation du PPEJ. Elle est comparable à celles utilisées par de nombreux chercheurs pour évaluer les systèmes de suivi-évaluation. Les chercheurs comme Musili (2020), Obunga (2017), Olwa (2016) et Atika (2016) ont utilisé les mêmes approches dans leurs études. La contribution apportée à l'approche est d'avoir testé l'augmentation du niveau d'échelle des questions likert qui sont passés de 5 à 7 contrairement au niveau initial de 3 et 5 habituellement utilisé dans le modèle proposé par l'ONUSIDA. Nous avons justifié cela par notre souci d'accroître la fiabilité des résultats. Cette tendance est soutenue par Likert cité dans (Legardinier, 2014) qui soutient que : « *les échelles de mesure les plus fiables sont celles qui ont sept (7) modalités* ».

Nos résultats montrent que 2 composantes sur 12 dont la structure organisationnelle et l'utilisation des informations pour l'amélioration répondent dans une large mesure et 2 autres dans une mesure modérée.

Ces résultats corroborent dans une grande mesure avec des résultats existants dans la littérature scientifique. L'évaluation de la conformité du système de suivi-évaluation de CGA réalisée par Musili (2020) a établi que cinq (5) composantes sur 12 répondaient dans une large mesure à la norme établie à 42%. Et les sept (7) autres composantes répondaient à 58% à la norme dans une mesure modérée. De plus, le système de suivi-évaluation de CEMASTE¹⁴ évalué par Olwa (2016) a indiqué que le système de suivi-évaluation est conforme à 56%. Les résultats issus de l'évaluation de ces systèmes de suivi-évaluation sont largement au-dessus de ceux obtenus du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ. Cela s'explique non seulement par l'inexistence de certaines composantes dans le dispositif de suivi-évaluation du PPEJ mais aussi par les nombreuses insuffisances identifiées.

¹⁴ CEMASTE^A (Centre of Mathematics, Science and Technology Education in Africa) évalué par (Olwa, 2016)

Les résultats de l'analyse de la composante capacité humaine avec pour écart moyen 167 a montré que cette composante bien qu'existante est faible dans une grande étendue. Ce résultat se compare aux études antérieures récentes comme celles de (Obunga, 2017) sur l'évaluation du suivi-évaluation système du Plan International et (Atika, 2016) pour l'évaluation du système de suivi-évaluation du NACC. Ces deux font une observation similaire en ce qui concerne la faiblesse de la capacité humaine dans le processus de suivi-évaluation. A posteriori, il est admis que dans un processus de suivi-évaluation, la formation au suivi-évaluation est essentielle pour améliorer les capacités de la collaboration et l'administration des structures de suivi-évaluation. Nos résultats sont soutenus par Kioko (2017) cité dans (Kimondo et Ngugi, 2019), qui estime que le suivi-évaluation effectuée par des personnes non formées et inexpérimentées est forcément longue, coûteuse et les résultats générés pourraient être irréalisables et non pertinents. Ces impacts sur le succès des systèmes suivi-évaluation. De même, Lopez-Acevedo et Krause (2012) cité dans (Kimondo et Ngugi, 2019) ajoutent en outre que le renforcement des capacités de la main-d'œuvre est nécessaire pour développer, soutenir et maintenir un suivi et une évaluation axés sur les résultats système.

Par ailleurs, les résultats de l'évaluation des composantes du dispositif du suivi-évaluation du PPEJ ont mis en lumière les facteurs suivants qui induisent implication managériale pour l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ :

- faible implication dans les structures de mises en œuvre du PPEJ ;
- allocations budgétaires suffisantes pour les activités de suivi-évaluation du PPEJ ;
- ressources humaines adéquates et qualifiées
- prise en compte des attentes des bénéficiaires ;
- faible participation des parties prenantes.

En outre, les résultats de l'analyse des facteurs identifiés notamment ceux liés à la participation des parties prenantes au processus du suivi-évaluation, montre que la participation est en moyenne de 47%, elle s'étend sur une petite étendue de 24% et une faible étendue de 18%. Cela démontre que les parties prenantes n'adhèrent pas suffisamment au processus de suivi-évaluation du PPEJ. Chambers (1997), Chitere (1994) cité dans (Muiga, 2013) soutiennent que la participation des parties prenantes signifie responsabiliser les bénéficiaires du développement en termes d'identification des ressources et des besoins, planification de l'utilisation des ressources et de la mise en œuvre effective des initiatives de développement. De même, Patton (2008) suggère donc qu'il est nécessaire de prévoir suffisamment de temps pour permettre une participation significative de toutes les parties prenantes afin de définir le but et la portée des évaluations d'impact.

3.2 Limites de l'étude et perspectives de recherche

Essentiellement, les limites de notre étude se rapportent à la taille de l'échantillon ($n < 30$) que nous jugeons insuffisant pour faire des tests paramétriques suivant les conditions du Théorème Central Limite (TCL). Cependant, elle n'affecte pas la validité des résultats.

Nous suggérons comme perspectives d'études intéressantes, l'analyse de l'influence de la participation des parties prenantes au suivi-évaluation, de l'influence du budget et de l'influence des facteurs politiques sur le dispositif du suivi-évaluation du PPEJ dans le contexte de la CONFEJES.

En résumé, la conceptualisation théorique du cadre de suivi-évaluation du PPEJ, l'identification des facteurs limitant l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ sont des contributions importantes qui permettront aux gestionnaires du programme de prendre des dispositions pour améliorer le dispositif du suivi-évaluation du PPEJ. En outre, les résultats de l'étude se rapprochent à sont validés par d'autres résultats d'autres chercheurs comme Musili (2020), Obunga (2017), Olwa (2016) et Atika (2016). Les constats révélés dans la littérature en ce qui concerne la capacité humaine en suivi-évaluation, le faible budget alloué aux activités de suivi-évaluation et la faible participation des parties prenantes sont des constats qui se confirment dans notre étude. Enfin, l'approche analytique utilisée qui intègre sept (7) niveaux d'échelles dans les modalités de réponses et la présentation des résultats marque l'originalité de notre contribution au modèle d'évaluation initial.

Recommandations

Au regard de nos adjectifs qui s'inscrivent dans l'amélioration effective du dispositif du suivi et de l'évaluation du PPEJ, cette section présente par composantes les recommandations issues des résultats de l'étude qu'il est nécessaire de mettre en œuvre.

1. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle, bien que répondant en moyenne aux critères, nécessite une amélioration pour la rendre plus dynamique. A cet, il est important de :

- veiller au choix des acteurs en terme de compétence en suivi-évaluation ou en gestion de projet à tous les niveaux de responsabilités ;
- doter les structures en personnel suffisant et qualifié pour assurer la mise en œuvre adéquat des activités de suivi-évaluation ;
- doter les structures des moyens suffisants pour assurer leur mission ;
- définir des stratégies organisationnelles de nature à inciter l'implication effective de l'ensemble des acteurs pour l'atteinte des objectifs du programme ;
- mettre à jour annuellement ces stratégies en adaptant au contexte des pays ;
- évaluer la contribution de ces stratégies à la performance du programme.

2. Capacité humaine

Il est évident que la capacité humaine est très déterminante dans la performance de toute organisation. Dans le cadre du PPEJ, elle est très faible au vu des résultats obtenus. Il est donc impératif de procéder :

- renforcement des capacités humaines à tous les niveaux ;
- d'élaborer un plan de développement de capacité pour les acteurs impliqués dans le processus de suivi-évaluation ;
- définir des plans de carrière adapté au personnel du suivi-évaluation ;
- intégrer une évaluation des capacités humaines au processus de suivi-évaluation à tous les niveaux.

3. Partenariat pour le suivi et l'évaluation

Le partenariat pour le suivi et l'évaluation du PPEJ est l'une des composantes qui contient des bonnes pratiques selon les résultats. Il est important donc de :

- capitaliser ces bonnes pratiques témoignées par certains acteurs et de les promouvoir auprès des autres pays ;
- procéder à l'inventaire de toutes les parties prenantes au suivi-évaluation ;

- mettre en place un mécanisme de coordination et de communication avec toutes les parties prenantes ;
- développer les partenariats pour promouvoir la participation du personnel de suivi-évaluation à des groupes de travail au suivi-évaluation tant au niveau local, national et international;
- développer la capacité et le leadership local pour la coordination des parties prenantes au niveau national.

4. Plan de suivi et d'évaluation du PPEJ

Le plan de suivi et d'évaluation apparaît comme la composante la plus faible. Cela est dû à son inexistence dans le processus de suivi-évaluation. A cet effet, l'organisation doit :

- intégrer dans son processus de suivi et d'évaluation, une planification de suivi et de l'évaluation qui réponde aux normes établies relatives au plan de suivi-évaluation ;
- intégrer et prioriser les besoins d'information des parties prenantes au suivi-évaluation ;
- faire participer toutes les parties prenantes à l'élaboration du plan de suivi-évaluation ;
- élaborer le plan de suivi-évaluation et ses révisions sur la base des conclusions des évaluations périodiques du suivi-évaluation ;
- traduire le plan de suivi-évaluation en action et suivre les résultats de sa mise en œuvre ;

5. Plan de travail pour le suivi et l'évaluation

Pour répondre à la norme établie, le plan de travail de suivi-évaluation doit intégrer les exigences suivantes :

- définir les ressources pour le suivi-évaluation, les coûts de l'activité de suivi et de l'évaluation, les responsabilités, le calendrier des activités du suivi-évaluation ;
- lier le plan de travail de suivi-évaluation à la programmation annuelle des dépenses à moyen terme et budgets annuels ;
- s'assurer que le plan de travail de suivi-évaluation est développé et mis à jour annuellement, sur la base du suivi des performances.

6. Plaidoyer, communication et culture pour le suivi et l'évaluation du PPEJ

Pour qu'il ait plus de visibilité, de redevabilité des actions du PPEJ et plus d'engagement des parties prenantes notamment, les bailleurs de fonds, le PPEJ doit :

- intégrer une stratégie de communication et de plaidoyer pour diffuser les résultats de suivi-évaluation du programme ;

- définir une stratégie de communication des résultats suivi-évaluation qui reflète la planification et les politiques du PPEJ ;
- communiquer les résultats obtenus aux différents publics c'est-à-dire les parties prenantes directes et indirectes ;
- s'assurer que les messages clés sont communiqués à travers tous les pays bénéficiaires;
- faire le plaidoyer auprès des Etats membres sur leur implication effective dans la mise en œuvre du programme.

7. Le suivi périodique

La pratique du suivi périodique dans le cadre du PPEJ est régulière. Cependant, elle doit être améliorée pour être efficace. Cela exige de :

- actualiser la pratique du suivi périodique pour satisfaire les besoins d'informations des parties prenantes ;
- définir le processus de gestion des données de suivi (sourcing, collecte, collation, analyse, rapports et utilisation) du niveau infranational au niveau national et au siège de la CONFEJES ;
- orienter le suivi sur une approche axée sur les résultats des actions du PPEJ ;
- doter le suivi d'un budget suffisant et le séparer des autres budgets du programme.

8. L'enquête périodique sur le PPEJ

Cette composante est quasi inexistante dans le dispositif du suivi-évaluation du PPEJ. Pour une meilleure performance du programme, il est impératif qu'elle soit partie intégrante du programme. Pour ce faire, nous recommandons :

- la mise en place des enquêtes ou évaluations en mi-parcours et annuelle du PPEJ pour améliorer le programme par l'apprentissage organisationnel ;
- doter la composante d'un budget dédié uniquement à elle pour mener à bien les activités d'évaluations ;
- faire participer les parties prenantes au processus d'évaluation ;
- intégrer les normes établies en la matière pour assurer la transparence et la redevabilité du programme.

9. Base de données utiles pour le suivi et l'évaluation du PPEJ

Dans le cadre du PPEJ, la gestion des bases données doit être renforcée pour répondre au besoin de prise des décisions. Pour cela, il faudrait :

- concevoir des bases de données fonctionnelles et gérées pour rassembler, vérifier, nettoyer, analyser les données ;

- organiser les informations selon leur nature et définir les directives pour garantir la qualité des données ;
- responsabiliser et définir les protocoles d'accessibilité et d'exploitation des données collectées.

10. Soutien à la supervision

Pour la supervision à l'audite des données, il important de :

- définir les lignes directrices pour la supervision formative ;
- développer les protocoles d'audit des données de suivis ;
- entreprendre des visites de supervision formative, y compris les données d'évaluations ;
- produire les rapports de supervision et les rapports d'audit des données.

11. Evaluation et recherche pour le suivi-évaluation du PPEJ

Bien que cette composante soit manquante, nous recommandons sa mise en place de manière progressive pour soutenir les activités de suivi-évaluation du PPEJ.

12. Utilisation de l'information pour améliorer les résultats

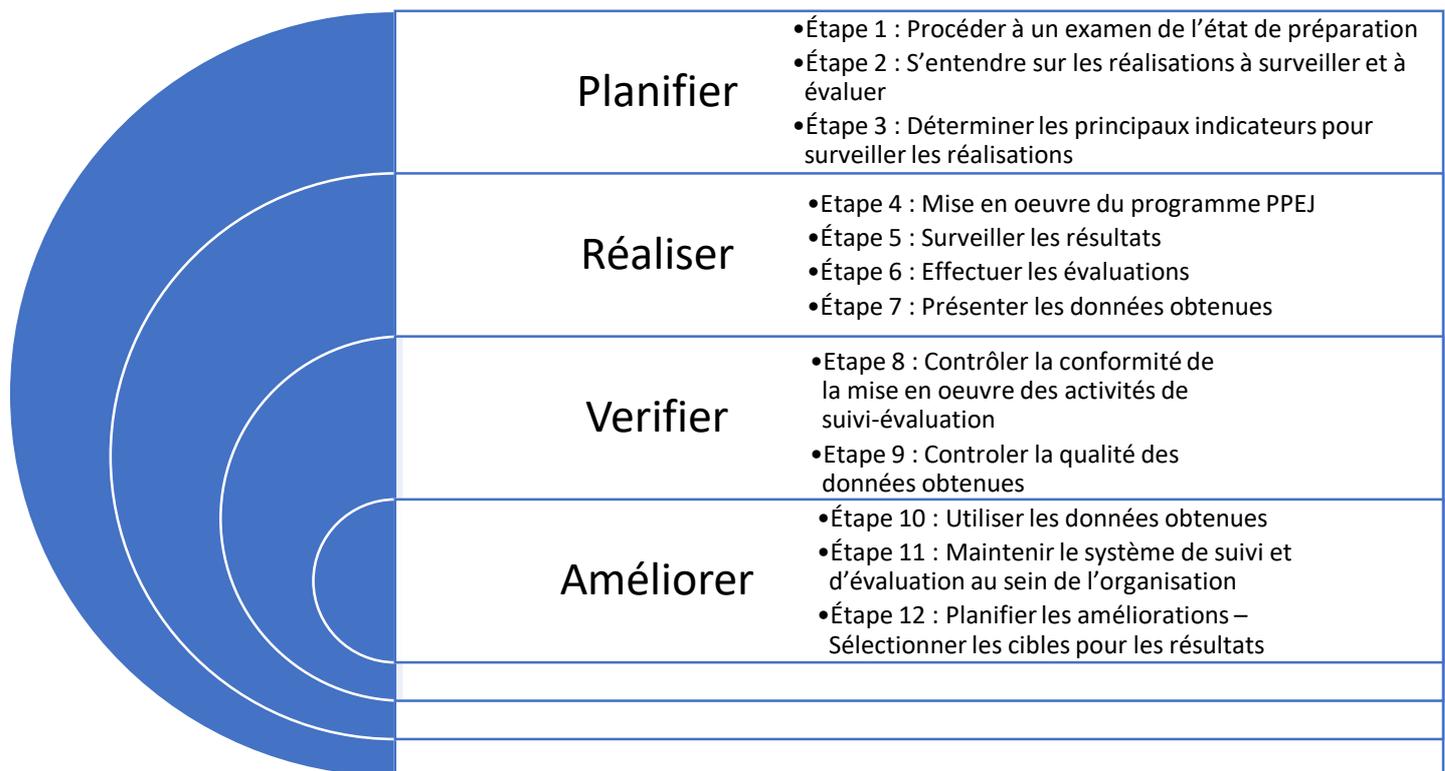
Cette composante bien qu'étant relativement bonne, elle nécessite d'être renforcée. Pour cela, nous recommandons :

- d'identifier les besoins d'information et des utilisateurs futures ;
- de s'assurer que les informations produites par le suivi-évaluation sont adaptés aux différents publics
- d'utiliser les informations issues des résultats pour améliorer le programme
- d'intégrer les attentes des parties prenantes notamment les bénéficiaires ;
- de mettre en place un mécanisme de feedback des parties prenantes pour garantir une participation à toutes les étapes du processus.

En résumé, nous recommandons la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats pour correspondre à l'approche de gestion du programme. Cette approche s'inscrit dans la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

La stratégie de mise en œuvre de cette approche pourrait s'élaborer par la méthode du cycle de PDCA (Plan, Do, Check and Action) ou la roue de Deming. Nous présentons en substance sa déclinaison comme suit :

Figure 13 : Le cycle du PDCA ou la Roue de Deming



CONCLUSION

En conclusion, l'étude sur l'évaluation du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ a relevé d'énormes insuffisances par rapport à la norme d'un dispositif fonctionnel et efficace. D'après les résultats obtenus, le dispositif de suivi et de l'évaluation du PPEJ est conforme à 31% à la norme établie par l'ONUSIDA. Seules deux (2) composantes sur douze (12) répondent à 13% dans une moyenne mesure aux critères des normes évaluées. Il s'agit de la structure organisationnelle et de l'utilisation des informations pour améliorer les résultats. Les résultats ont révélé que l'approche actuelle de la pratique du suivi-évaluation du PPEJ est inadaptée. Elle doit évoluer vers l'approche de suivi-évaluation axée sur les résultats qui répond à l'approche conceptuelle et de gestion du programme. Les principaux facteurs identifiés qui limitent l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation du PPEJ sont : la faible allocation budgétaire accordée aux activités de suivi-évaluation, le manque de personnel adéquat et qualifié, la faible implication des acteurs dans la mise en œuvre du programme au niveau des structures organisationnelles du PPEJ. Les autres facteurs identifiés comme la faible participation des parties prenantes, le manque de diffusion des rapports à l'ensemble des parties prenantes et le manque de prise en compte des attentes des bénéficiaires sont entre autres des facteurs qu'il faille améliorer. Ces leviers sont importants pour les gestionnaires du programme afin de rendre dynamique le processus suivi-évaluation du PPEJ pour contribuer efficacement à l'atteinte des résultats du programme. Pour terminer, des recommandations formulées qui dérivent de la recherche permettront de contribuer à l'amélioration effective le dispositif du suivi-évaluation du PPEJ.

Proposition de projet

I. CONTEXTE ET FINALITÉ DU PROJET

1. Description du contexte et justification

Dans le cadre de la réduction de la pauvreté, l'accès des jeunes aux emplois décents demeure très essentiel pour l'atteinte des Objectifs du développement durable horizon 2030 (ODD).

Ainsi, depuis de nombreuses années, la lutte contre le chômage bénéficie d'un engagement politique international croissant. Des ressources importantes sont investies dans les programmes de réduction du chômage à l'échelle internationale à travers les acteurs internationaux partenaires au développement.

Dans le contexte de l'espace francophone, la Francophonie a adopté lors du XVème Sommet de Dakar, une Stratégie Économique et Stratégie Jeunesse, qui réaffirme la volonté et celle des États membres à accroître l'insertion sociale et économique des jeunes par la lutte contre le chômage et l'oisiveté. Elle a intégré des principes directeurs sur lesquels se fonde sa stratégie jeunesse afin de faire face au phénomène du chômage croissant. De ces principes proviennent des actions concrètes dont le Fonds d'insertion des jeunes (FIJ) remplacé de nos jours par le « Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) » géré par la Conférence des ministres de la jeunesse et du sport de la Francophonie (CONFEJES).

Le Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) intervient par des formations à l'intention des jeunes et de leurs encadreurs mais aussi des financements de micro-entreprises ou micro-activités génératrices de revenus, permettant ainsi l'auto-promotion des jeunes par des emplois qu'ils créent et gèrent eux-mêmes¹⁵.

Dans le cadre de ses objectifs, le PPEJ a réalisé entre 2006 à 2015 les résultats suivants : projets financés **1 253** ; emplois créés **4 947** et financement accordés **2 116 048 329** FCFA. Cependant, les rapports de suivis des entreprises créées par le PPEJ de 2019-2020 mettent en évidence plusieurs difficultés notamment celles liées à la capacité managériale des entrepreneurs bénéficiaires du PPEJ. A cette difficulté s'ajoute le contexte névralgique de l'épidémie COVID-2019 qui affecte gravement la performance de ces entreprises. Ce constat s'est confirmé lors de l'identification des besoins en 2021 menée par l'équipe projet. Devant cette situation, il est important, voir urgent que de nouvelles stratégies soient élaborées, adoptées et appliquées pour accompagner ces entreprises en situation difficile.

¹⁵ Note sur le programme de Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes (PPEJ) http://pmb.portail-foad.org/doc_num.php?explnum_id=243 [consulté le 25/03/2021]

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce projet qui vise à répondre au défi lié à la performance des entreprises en difficulté appuyés par le PPEJ. Cette réponse permettra de venir en appui aux actions déjà existantes afin d'accroître l'impact du PPEJ dans l'espace francophone.

1.1 Analyse du problème et définition des objectifs

Les démarches stratégiques de conception de projet utilisées pour concevoir ce projet sont celles de l'approche PIPO (Planification des Interventions par Objectifs) et l'ACL (Analyse du Cadre Logique). De facto, nous avons utilisé la technique de l'arbre à problème pour analyser la situation problématique à améliorer et afin d'élaborer la matrice du Cadre Logique.

Figure 14 : L'arbre à problèmes

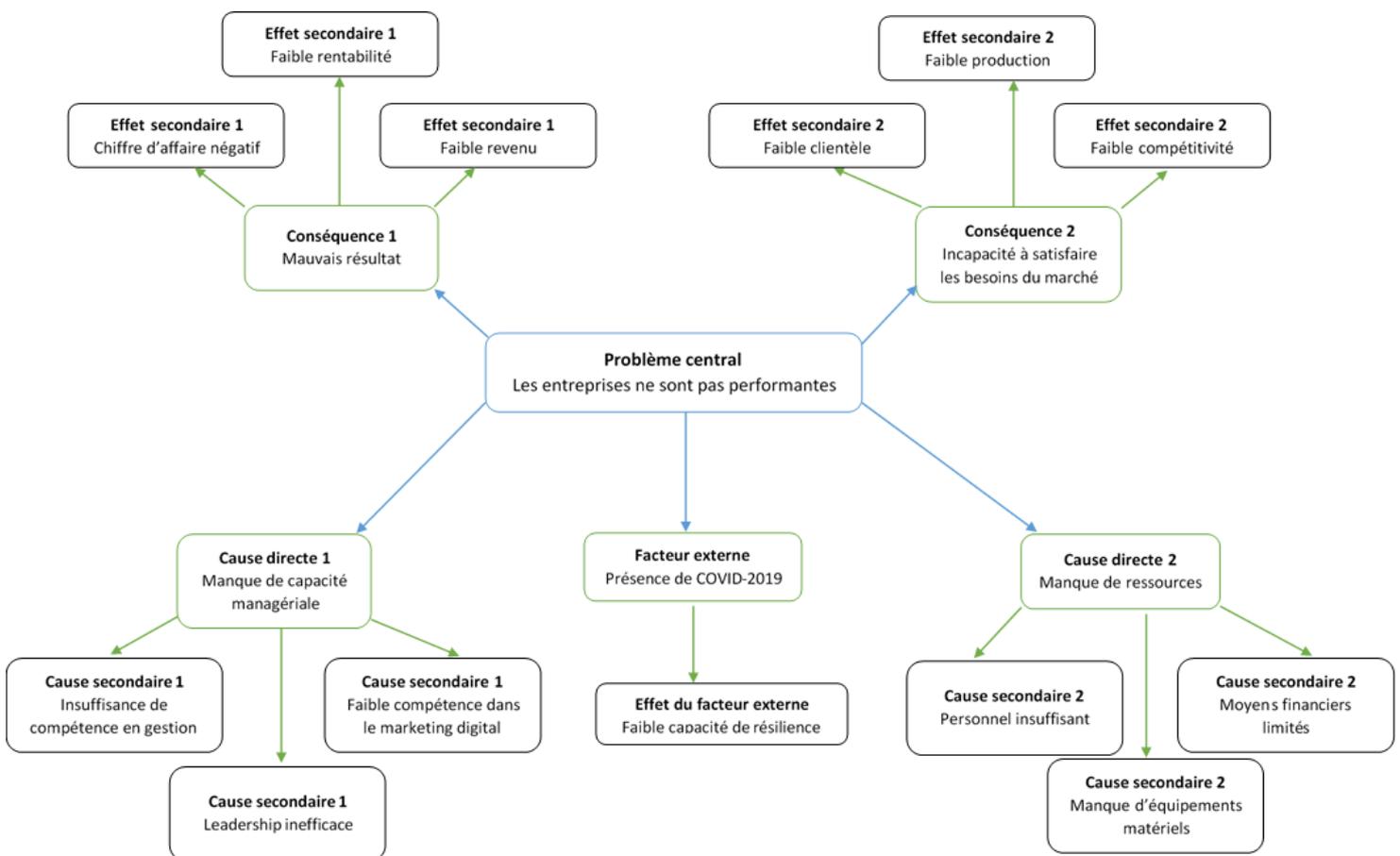
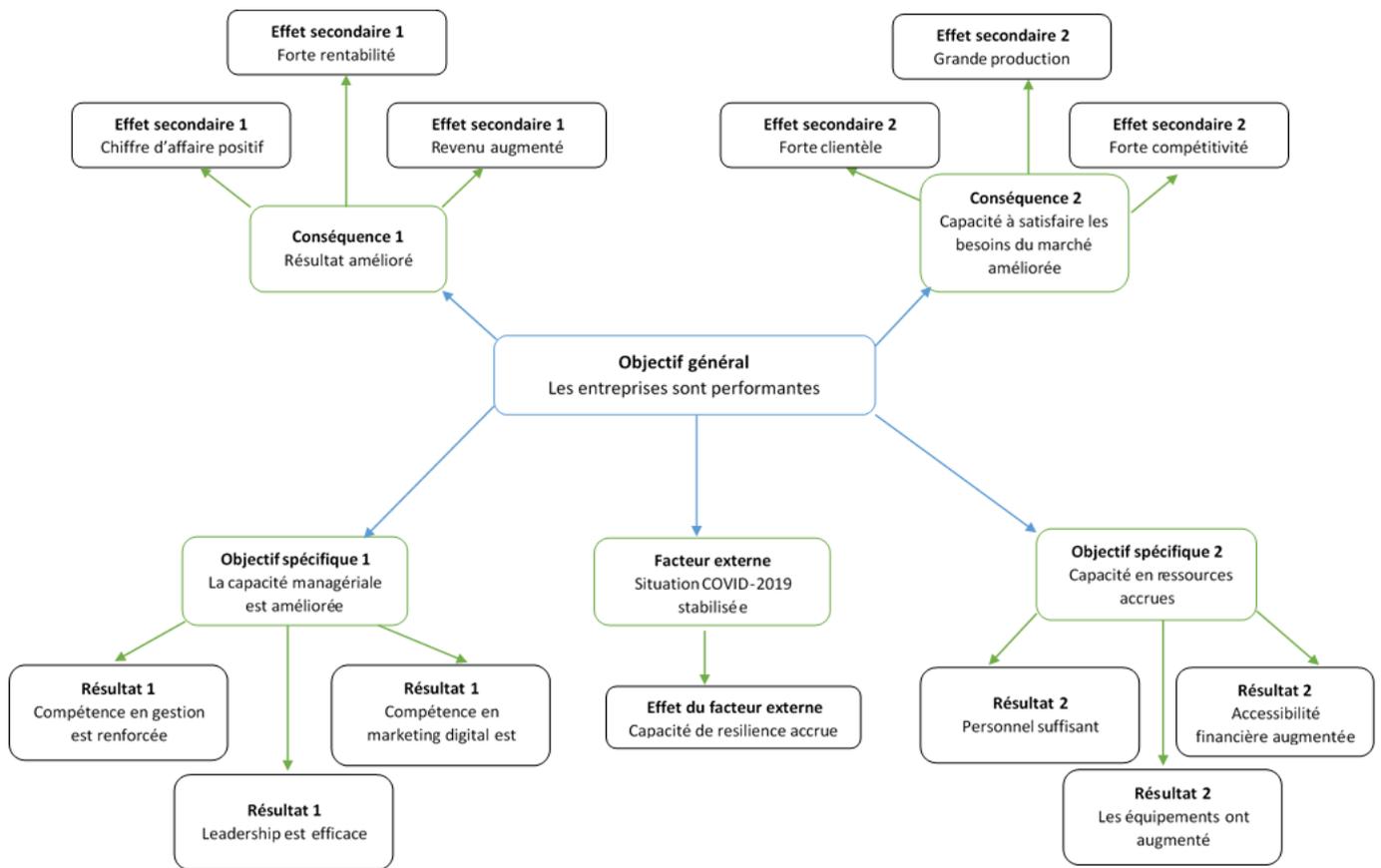


Figure 15 : L'arbre à objectifs



1.2 Présentation des parties prenantes :

Le tableau ci-dessous présente les parties prenantes identifiées avec la synthèse de leur analyse :

Tableau 20 : Gabarit de l'analyse des parties prenantes

Parties Prenantes	Nature	Rôle	Objectif Intérêts Attentes	Pouvoir Influence	Potentialités Faiblesses	Stratégies à mettre en œuvre
Direction Jeunesse de la CONFEJES	Organe d'exécution du projet	Coordonne la mise en œuvre du projet	S'assurer de la réussite du projet ; S'assurer de répondre aux besoins	Contrôle surveillance d'exécution du projet	(+)Savoir piloter le projet ; (+) connaissance du cadre de relation internationale (-) relation indirecte avec les entrepreneurs	Tenir continuellement des rapports d'avancement, des rapports détaillés de l'exécution du projet.
Groupement des jeunes entrepreneurs	Bénéficiaires finaux du projet	Bénéficie des résultats du projet	Augmenter en compétences techniques et managériales ; Etre capable d'utiliser les nouvelles compétences acquises	Participation Non-participation au projet	(+) expérience dans la gestion d'entreprise ; (-) Manque de compétences clés en gestion	Mener des consultations afin de cerner judicieusement leur besoins
Coordonnateurs, encadreurs et CNSS	Acteurs de mise en œuvre du projet	Responsable de la mise en œuvre dans les pays	S'assurer de la mise en œuvre effective du projet ; S'assurer de la participation effective des bénéficiaires	Facilitation collaboration	(+) Connaissance de l'environnement de mise en œuvre du projet (+) relation directe avec les entrepreneurs	Impliquer, collaborer avec la Direction sur les dispositifs à prendre pour la réussite du projet
Etats membres de la CONFEJES	Pays bénéficiaires	Participant indirect	S'assurer que le projet s'aligne avec les objectifs du développement pays	Autorisation Conformité aux normes	(+) mise à disposition de cadre de formation et moyens logistique et sécuritaire	Associer à la réalisation du projet
Bailleurs de fonds	Partenaires financiers du projet	Finance le projet	S'assurer que le projet contribue à la croissance des entreprises ; S'assurer que les fonds sont bien utilisés comme prévu.	Approbation du budget, des moyens.	(+) dispose des ressources et soutient la mise en œuvre (-) connaît moins les besoins des bénéficiaires	Aviser les bailleurs des rapports d'avancement qui lui seront remis ;

						Soumettre les rapports détaillés
Experts/Cabinet de formation	Intervenants externe	Equipe de formation	Obtenir la satisfaction des participants ; Produire des résultats tangibles	Réalise la formation	(+) dispose des compétences nécessaires pour satisfaire pour atteindre les résultats escompté	Ecouter les bénéficiaires par rapport à leurs attentes

Figure 16 : Diagramme de pouvoirs et intérêts des parties prenantes

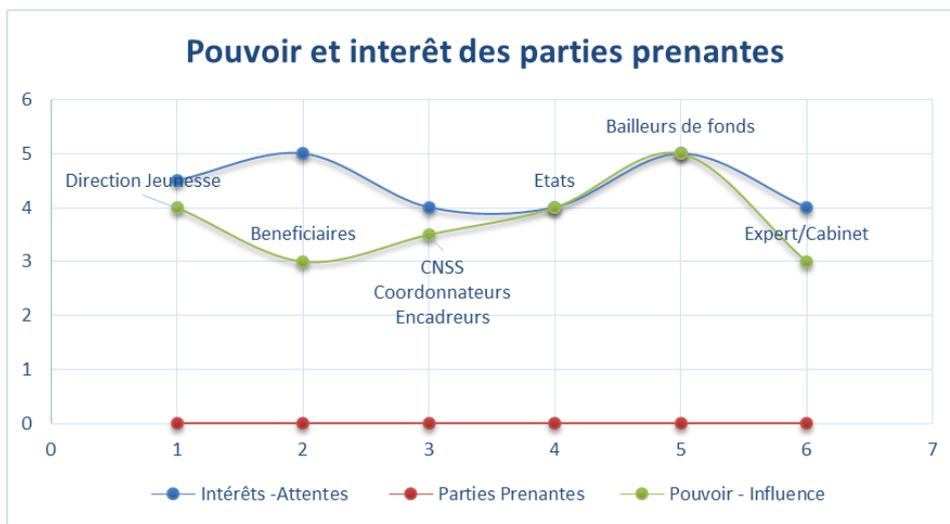
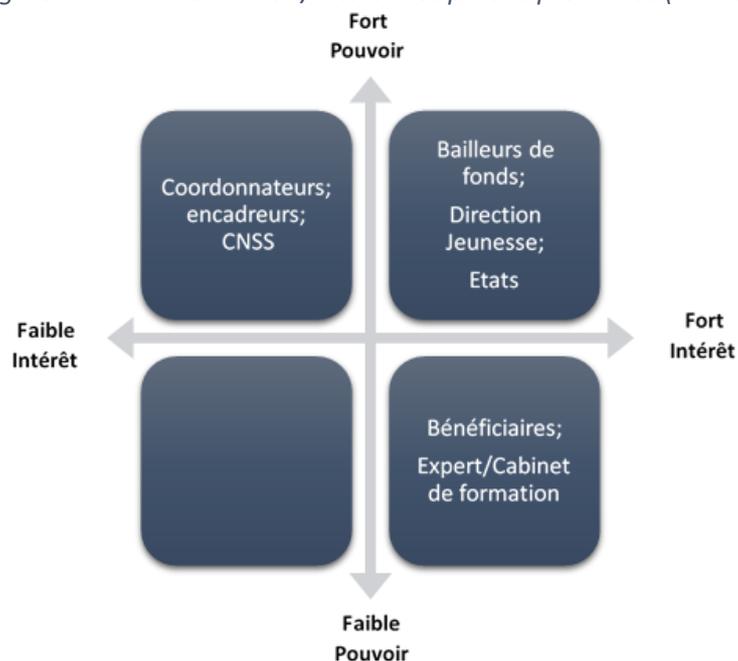


Figure 17 : Matrice Pouvoir/Intérêt des parties prenantes (PMBOK)



2. Description du projet

2.1 Titre du projet : Projet de renforcement des capacités managériales des bénéficiaires du PPEJ de 2019 à 2020.

2.2 Périmètre du projet : Pays membres de la CONFEJES bénéficiaires du PPEJ de 2019-2020

2.3 Bénéficiaires du projet : les entrepreneurs ayant bénéficié du programme de promotion de l’entrepreneuriat des jeunes de la CONFEJES entre 2019 à 2020.

II. PLANIFICATION STRATÉGIQUE DU PROJET

2. Matrice du cadre logique

Logique d’intervention du projet	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
<p>Objectif global</p> <p>Contribuer à accroître la capacité d’insertion sociale et économique des jeunes et favoriser leur participation active au processus de développement de leurs pays.</p>	<p><u>Dans 36 mois</u></p> <p>Augmenter de 10% le taux d’emplois créés par les bénéficiaires du PPEJ (2019-2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d’évaluation d’impact du programme - Rapport d’évaluation des entreprises sur 3 ans - Rapport de suivi annuel de la Direction Jeunesse 	<p>La situation covid-2019 est maîtrisée</p>
<p>Objectifs spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les capacités managériales des entrepreneurs bénéficiaires du PPEJ de 2019-2020 	<p><u>Dans 1 mois 21 jours</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le nombre d’entrepreneurs ayant suivi la formation de renforcement de capacités - Le taux d’entrepreneur ayant acquis les capacités managériales nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport final de projet - Rapport d’évaluation de des participants - Rapport annuel des coordonnateurs 	
<p>Réalisations</p> <ul style="list-style-type: none"> • R1) Les compétences de 20 entrepreneurs dans la gestion d’entreprise sont renforcés • R2) 20 entrepreneurs sont formés en leadership • R1) 20 entrepreneurs sont outillés dans les techniques de communication et de marketing digital 	<p><u>Dans 30 jours (R1)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d’entrepreneurs dont les compétences ont été renforcées dans la gestion d’entreprise. <p><u>Dans 7 jours (R2)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d’entrepreneurs formés en leadership <p><u>Dans 14 jours (R3)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d’entrepreneurs outillés dans les techniques de communication et de marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de gestion du projet - Rapport des activités - Evaluation de satisfaction des bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Les entrepreneurs sont disponibles et répondent massivement aux séances formations

Activités <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du TdR ; • Réalisation d'une étude de référence • Recrutement du consultant; • Conceptions et validation des modules ; • Préparation de la formation dans les pays ; • Acquisition des matériels de formation ; • Formation des bénéficiaires; • Suivi-évaluation du projet 	Moyens de mise en œuvre Ressources financières Consultant en formation Partenaires nationaux pays membres Matériels de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport du coordinateur du projet - Rapport d'activités et des manifestations - Budget et prévision des décaissements 	<ul style="list-style-type: none"> - Les pays bénéficiaires sont stables et adhèrent au projet ; - Le financement prévu est obtenu conformément aux délais prévus ; - Les conditions de recrutement du consultant sont transparentes
---	---	---	---

3. Plan du suivi-évaluation

Indicateur	Définition des indicateurs	Méthode de collecte des données/sources	Fréquence et calendrier	Responsabilité	Utilisation des informations/public
Indicateur de finalité - Taux d'emplois créés par les bénéficiaires du PPEJ (2019-2020).	-Emploi créés : opportunités de travail offertes aux chômeurs par les entreprises bénéficiaires du PPEJ. -Numérateur : nombre d'emplois effectivement créés (2019-2020) Dénominateur : nombre total d'emplois créés par les bénéficiaires du PPEJ	-Mener une étude d'impact du programme -Mener une évaluation de rentabilité des entreprises -Analyser les données de suivi du programme.	-Une étude d'impact après 3 ans de mise en œuvre du projet -Evaluation de rentabilité annuellement -Suivi tous les 6 mois	- Administration de la Confejes	-Évaluation d'impact pour justifier l'intervention ; -Améliorer la gestion du programme.
Indicateur de réalisation - Effet 1 Nombre d'entrepreneurs ayant suivi la formation de renforcement de capacités - Effet 2 Taux d'entrepreneur ayant acquis les	-Formation suivie: entrepreneurs ayant suivi les modules de formation -Numérateur : nombre de participants à la formation -Entrepreneurs : boursiers du PPEJ ayant participé à la formation -Capacité managériales : savoir gérer son entreprise	-Fiche d'inscription à la formation ; -Fiche de présence -Evaluation des compétences acquises -Evaluation finale du projet	-Fiche d'inscription une fois à la fin du projet ; -Fiche de présence à la fin de chaque séance de formation ; -Evaluation de référence de niveau une fois en début de séance	-Cellule de suivi-évaluation de la Confejes	-Mise en œuvre du projet -Établir les résultats immédiat et intermédiaire du projet.

<p>capacités managériales nécessaires</p>	<p>-Numérateur : entrepreneurs ayant effectivement acquis des compétences managériales</p> <p>-Dénominateur : Total des entrepreneurs ayant participé à la formation</p>		<p>-Evaluation de compétence une fois à la fin de la formation</p>		
<p>Indicateur de produit</p> <p>Produit 1</p> <p>-Nombre d'entrepreneures dont les compétences ont été renforcées dans la gestion d'entreprise.</p> <p>-Nombre d'entrepreneurs formés en leadership</p> <p>-Nombre d'entrepreneurs outillés dans les techniques de communication et de marketing digital</p>	<p>-Entrepreneurs avec compétences renforcées : entrepreneur ayant suivi des formations en gestion d'entreprise, en leadership et en technique de communication digitale</p> <p>-Numérateur : boursier PPEJ ayant suivi la formation en gestion d'entreprise, en leadership et en technique de communication digitale</p>	<p>-Evaluation en mi-parcours</p> <p>-Liste de présence</p>	<p>-Enquête de satisfaction une fois par séance de formation</p> <p>-Liste de présence chaque séance</p>	<p>Cellule de suivi-évaluation de la Confejes</p>	<p>Gestion de projet</p>

III. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DU PROJET

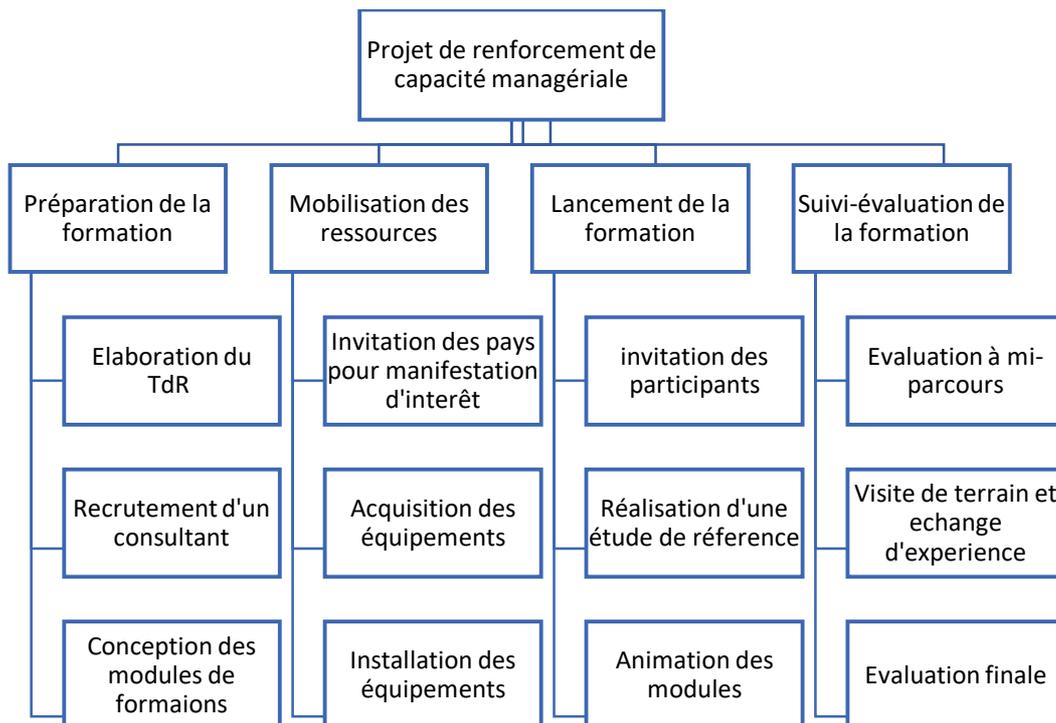
4. Plan de travail de suivi et de l'évaluation

Tableau 21 : Tableau de planification des activités de suivi et d'évaluation ou plan de travail de suivi-évaluation

Activités/événements de suivi et d'évaluation	Calendrier et fréquence	Responsabilités	Budget
Evaluation référence du niveau des compétences	Ven 14/01/22	Cellule de suivi-évaluation de la Confejes	
Evaluation à mi-parcours	Jeu 17/02/22	Cellule de suivi-évaluation de la Confejes	
Evaluation des compétences acquises	Jeu 17/02/22	Cellule de suivi-évaluation de la Confejes	
Evaluation finale du projet	Ven 25/02/22	Cellule de suivi-évaluation de la Confejes	
Evaluation d'impact	5 ans après la date de fin de projet	Consultant externe	

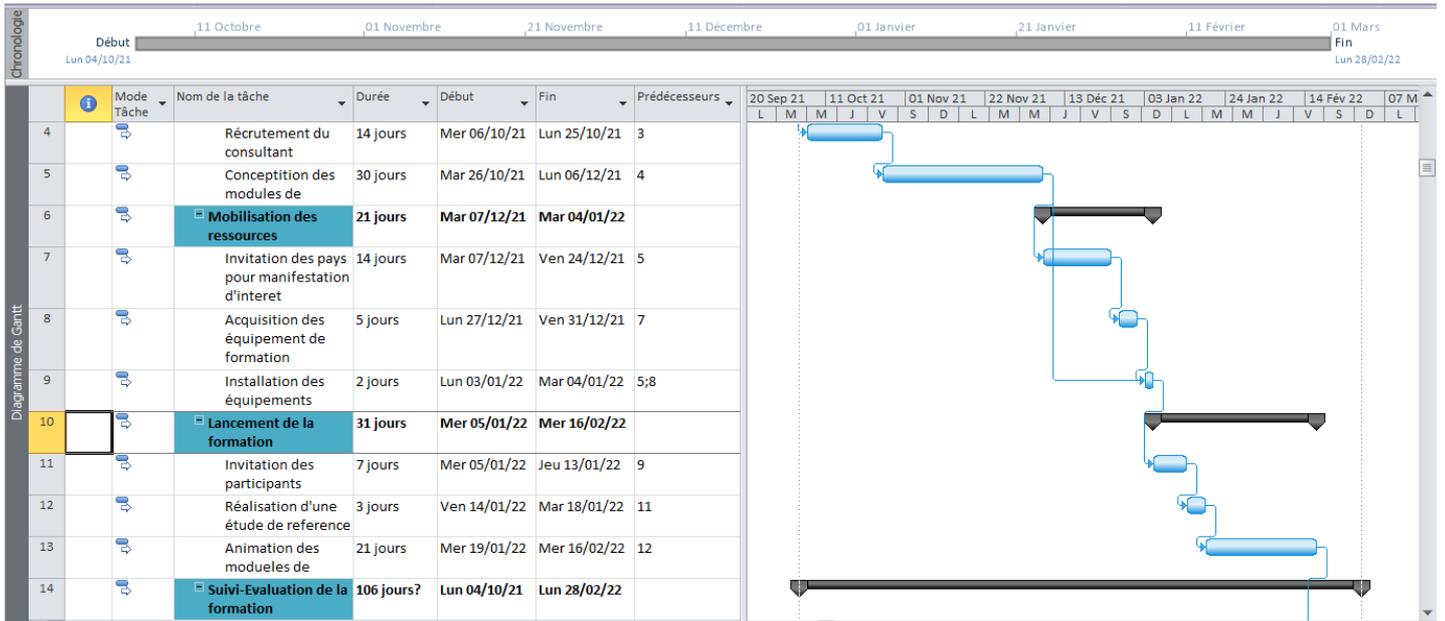
5. Structure de découpage du projet ou le WBS

Figure 18 : Structure de découpage du projet



6. Calendrier de mise en œuvre du projet

Figure 19 : Gantt du projet



Dates importantes du projet

Début du projet : Lun 04/10/21

Clôture du projet : Lun 28/02/22

Durée du projet : 106 jours

7. Jalons du projet

Figure 20 : Jalons du projet



8. Budget prévisionnel du projet

Activités	Coût par activité (FCFA)	Montant global (FCFA)
Composante 1		
Préparation de la formation		650.000
Elaboration du TdR	25.000	
Recrutement d'un consultant	100.000	
Conception des modules de formations	525.000	
Composante 2		
Mobilisation des ressources		2.600.000
Invitation des pays pour manifestation d'intérêt	-	
Acquisition des équipements	2.500.000	
Installation des équipements	100.000	
Composante 3		
Lancement de la formation		10.9000.000
invitation des participants	-	
Réalisation d'une étude de référence	100.000	
Animation des modules	10.800.000	
Composante 4		
Suivi-évaluation de la formation		800.000
Evaluation à mi-parcours	100.000	
Visite de terrain et échange d'expérience	450.0000	
Evaluation finale	250.000	
Imprévus	5% du budget total	747 500
TOTAL		15 697 500

Références bibliographiques

Ouvrages spécialisés

- AEPHA. (2018). « *Les composantes clés d'un système national de suivi-évaluation de l'AEPHA* ».
- Baker, Judy L. (2000). « *Evaluating the impact of development projects on poverty: a handbook for practitioners. Directions in development*. Washington, D.C: World Bank».
- Berthelette, Diane. (2009). « *L'évaluation : concepts et méthodes: Astrid Brousselle, François Champagne, André-Pierre Contandriopoulos et Zulmira Hartz (Éds.)*, Montréal, QC: Les Presses de l'Université de Montréal, 2009; 304 pp., 49,95 ».
- Chaplowe, Scott G. 2008. « *"Monitoring and Evaluation Planning."* American Red Cross/CRS M&E Module Series. American Red Cross and Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC and Baltimore, MD ».
- Dagenais, Christian, et Valéry Ridde. (2009). « *Approches et pratiques en évaluation de programme* ». Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- FHI 360. 2013. « *Participatory Monitoring and Evaluation System Assessment Tool* ». 2013.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (3e édition)*.
- Graugnard, G., & Heeren, N. (1999). *Prise en compte de l'impact et construction des indicateurs.pdf*.
- Goergens, Marelize, et Jody Zall Kusek. (2010). « *Making Monitoring and Evaluation Systems*.
- Kusek, Jody Zall, et Ray C. Rist. 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*». Washington, DC: World Bank.
- IFRC, Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. 2010. « *Planification de projet/programme "Manuel d'orientation"* ».
- Jody Zall Kusek Ray C. Rist (2006). « *Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats* ».
- Mackay, Keith. (2007). « *How to Build M&E Systems to Support Better Government* ».
- Mackay, Keith, Jody Zall Kusek, Ray C Rist, Michael Bamberger, Jim Rugh, Marco Segone, George Sakvarelidze, et Daniel Vadnais. (2009). « *Part 2 Good Practices in Country-Led Monitoring and Evaluation Systems* ». *Better Policies*, 147.

- Morra Imas, Linda G., et Ray Rist. (2009). « *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations* ». The World Bank.
- Mrosek, Thorsten, David Balsillie, et Peter Schleifenbaum. (2006). « *Field Testing of a Criteria and Indicators System for Sustainable Forest Management at the Local Level. Case Study Results Concerning the Sustainability of the Private Forest Haliburton Forest and Wild Life Reserve in Ontario, Canada* ». *Forest Policy and Economics* 8 (6): 593-609.
- Smith, Alex. s. d. « *Est-ce que le suivi des résultats fait une différence?* », n° 2019: 13.
- OCDE. (2002). « *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* ». 2002.
- OCDE (2005). « *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra* ». 2005.
- OIF.(2013). « *La gestion axée sur les résultats à l'oif* », 105.
- ONUSIDA. (2008). « *Procédé de suivi et d'évaluation des programmes de prévention du VIH destinés aux groupes de population les plus exposés au risque d'infection* ».
- ONUSIDA. (2009). « *2_MERG_Strengthening_Tool_12_Components_ME_System.pdf* ». mars 2009.
- Peersman, G, P Rogers, I Guijt, S Hearn, T , Pasanen, et A Buffardi. 2016. « *'When and how to develop an impact-oriented monitoring and evaluation system'. A Methods Lab publication. London: Overseas Development Institute* ».
- PMBOK Guide, Sixième édition. (2018). « *Project Management Institute - Guide du corpus des connaissances en management de projet* ».
- PNUD. 2009. « *Guide de la planification du suivi évaluation axés sur les résultats*».
- Umhlaba, Development, et Services. 2017. « *Introduction to Monitoring and Evaluation Using the Logical Framework Approach* ».
- Uwamahoro, Sandrine. (2015). « *monitoring and evaluation mechanisms and performance of government projects in rwanda a case study of skill development project* », 82.
- World Bank. (2000). « *Selected Proceedings from a Seminar and Workshop organized by the Development Bank of Southern Africa, the African Development Bank and the World Bank* ». 25 septembre 2000.
- Zall Kusek, Jody, et Ray Rist. (2004). « *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System* ». The World Bank.

Articles scientifiques

Cloete, F. (2016). « Developing an Africa-Rooted Programme Evaluation Approach », 16. *African Journal of Public Affairs*

Condomines, Bérangère, et Emilie Hennequin, (2013). « Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management*

Guillemin, AM, et Promotion Hamilton. s. d. « -L'évaluation: processus, approches des théories. -Du rêve d'objectivité au sens de l'évaluation. », 56. *Evaluation and Program Planning*

Inc, Google. 2019. « L'évaluation d'impact pour l'efficacité des politiques de développement en Afrique ». Policy Center for the New South. 6 mars 2019.

Kariuki, Paul, et Purshottama Reddy, (2017). « Operationalising an Effective Monitoring and Evaluation System for Local Government: Considerations for Best Practice ». Open Access, 8. *African Evaluation Journal*

Kanyamuna, Vincent, Derica Alba Kotzé, et Million Phiri, (2019). « Monitoring and Evaluation Systems: The Missing Strand in the African Transformational Development Agenda ». *World Journal of Social Sciences and Humanities*, 17.

Rachel, Mwende Apophia, et Yusuf Muchelule. (2018). « Effect of Monitoring and Evaluations Practices on Performance of Milk Processing Firms in Nairobi County ». SSRN Scholarly Paper ID 3580124. Rochester, NY: Social Science Research Network. *American Based Research Journal*

Legardinier, Antoine. (2014). « Comment limiter les biais liés au choix des échelles de mesure dans les études marketing? », 53. HAL Id: dumas-00933905

Micah, Nalianya Japheth, et Stephen Wanyonyi Luketero. (2017). « Monitoring and Evaluation Systems and Performance of Non-Governmental Based Maternal Health Projects in Bungoma South Sub-County, Kenya ». *European Scientific Journal, ESJ 13 (23): 11.*

Muhayimana, Odile, et James Kant Kamuhanda. (2020). « The Relationship between Monitoring and Evaluation (M&E) Practices and Public Projects Performance in Rwanda with Reference to Science and Technology Skills Development (STSD) Project » 5 (9): 10. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management.*

Neumann, Jan, Andrew Robson, et Diane Sloan. (2018). « Monitoring and Evaluation of Strategic Change Programme Implementation—Lessons from a Case Analysis ». *Evaluation and Program Planning* 66

Porter, Stephen, et Ian Goldman. (2013). « A Growing Demand for Monitoring and Evaluation in Africa ». *African Evaluation Journal*

Safari, Nyanje Victor, et Dr Johnbosco Kisimbii. 2020. « Influence of Monitoring and Evaluation on the Performance of County Government Funded Projects; A Case of Kwale County ». *Journal of Entrepreneurship & Project Management* 4 (1): 42-58.

Tache, Florin. (2011). « Developing an Integrated Monitoring and Evaluation Flow for Sustainable Investment Projects » 14 (2): 12. *Economia. Seria Management*

Talbot, Nadine. 2017. « Fortin, M- F. et Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (3 édition). Montréal, Québec : Chenelière éducation ». *Revue des sciences de l'éducation* 43 (1): 264.

Tsala, Urbain B. 2019. « La Chaîne des Résultats et la Théorie du Changement pour améliorer le cadre conceptuel d'une évaluation d'impact ». *African Evaluation Journal* 7 (1): 13.

Mémoires/Thèses

Atika, Nyarige David. 2016. « *Assessment Of National Monitoring And Evaluation System For National Aids Control Council Kenya* », 92.

Kimondo, Ngeru Boniface, et Patrick Karanja Ngugi. 2019. « *determinants of effective implementation of monitoring and evaluation systems in county governments in kenya* » 3 (5): 26.

Muiga, Muriithi Joseph. 2013a. « *Factors Influencing the Use of Monitoring and Evaluation Systems of Public Projects in Nakuru County* », 72 »

Musili, Ruth M. 2020. « *An Assessment of the Monitoring and Evaluation System of the Cereal Growers Association* », 57.

Ngeru Boniface, Kimondo, et Ngugi Patrick Karanja. 2019. « *determinants of effective implementation of monitoring and evaluation systems in county governments in kenya* » 3 (5): 26.

Olwa, Patrick O. 2016. « *Assessment of M&e System of the Centre for Mathematics, Science and Education in Africa (Cemastea)* ». Thesis, University of Nairobi.

Autres documents

CONFES.2020 « *Manuel Francophone de l'animateur du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes* »

CONFES. 2018 « *Rapport de l'Actualisation du mécanisme de suivi des jeunes bénéficiaires du PPEJ* »

CONFES. 2016. « *Vademecum confejes.pdf* ».

CONFES.2016 « *note sur le programme de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes (ppej)* »

CONFES. 2011 « *Étude d'impact du Fonds d'Insertion des Jeunes (FIJ) sur les États et les jeunes bénéficiaires de 2005 à 2009 Rapport Final* ».

CONFES, « Conditions de succès du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) ex fonds d'Insertion des Jeunes (FIJ).

Glossaire

L'efficience se définit comme « la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe » (OCDE 2002, p.21).

De plus, elle désigne l'opération de l'obtention du résultat fixé (output) par rapport au contrainte de coûts (consommation minimale de ressources : input). Elle traduit le rapport entre les moyens et les résultats et pose la question de la minimisation des inputs, c'est-à-dire l'absence de gaspillage. La maîtrise des coûts est donc capitale.

En outre, les autres indicateurs de la performance d'un programme/programme sont :

L'impact est « l'effet à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non » (OCDE 2002, p.24). Il cherche à déterminer les effets immédiats « *outputs* », les effets à moyen terme ou « *outcome* » et les effets à long terme. Ils sont explicitement prévus dans les objectifs et pour les mesurer, il faut être capable d'observer les changements induits par l'action de développement et de déterminer s'ils sont au moins en partie imputables à l'intervention.

Annexes

Annexe 1 : formulaire d'enquête

Lien du formulaire : Pour des raisons de taille du formulaire et d'affichage, nous ne pouvons pas l'insérer ici. Veuillez-vous reporter sur ce lien s'il vous plait pour accéder au formulaire :

<https://drive.google.com/drive/folders/10Y0h5iqRvHNgVJWYu-PsidzXLZTLuVFI?usp=sharing>

Annexe 2 : Tableau 22 Différence entre le suivi axé sur les résultats et évaluation axée sur les résultats

le suivi axé sur les résultats	évaluation axée sur les résultats
<p>Le suivi axé sur les résultats est le processus continu de collecte et d'analyse d'informations sur les indicateurs clés et de comparaison des résultats réels avec les résultats attendus afin de mesurer la qualité d'un projet, d'un programme ou d'une politique.</p> <p>En cours d'exécution. Il s'agit d'un processus continu de mesure des progrès vers des résultats explicites à court, intermédiaire et à long terme en suivant les preuves de mouvement vers l'atteinte de résultats spécifiques, prédéterminés.</p> <p>cibles par l'utilisation d'indicateurs. La surveillance axée sur les résultats peut fournir un retour d'information sur les progrès (ou leur absence) au personnel et aux décideurs, qui peut utiliser les informations de différentes manières pour améliorer les performances.</p>	<p>L'évaluation axée sur les résultats est une évaluation d'un plan planifié, en cours ou intervention terminée pour déterminer sa pertinence, son efficacité, son efficacité, impact et durabilité.</p> <p>L'intention est de fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les leçons apprises dans le processus décisionnel des destinataires. L'évaluation adopte une vision plus large d'une intervention, demandant si des progrès vers la cible ou un résultat explicite sont causés par l'intervention ou s'il y a une autre explication aux changements captés par le système de surveillance. Les questions d'évaluation peuvent inclure les éléments suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs et les résultats sont-ils pertinents? • Dans quelle mesure sont-ils réalisés de manière efficace et efficiente? • Quels effets imprévus ont été causés par l'intervention? • L'intervention représente-t-elle la solution la plus rentable et la plus durable <p>stratégie pour répondre à un ensemble particulier de besoins?</p>

Annexe 3 : Tableau 23 Liste des principaux auteurs sur l'efficacité des dispositifs de suivi-évaluation mentionnés dans notre cadre conceptuel

Auteurs	Type de ressource	Contenu des ressources	Nombre de citations
Marelize Goergens, and Jody Zall Kusek (2010)	Ouvrage	Concepts et outils sur le système de suivi-évaluation efficace	183
Mackay Keith (2010)	Article	Note de synthèse sur les systèmes de suivi-évaluation	21
Mackay Keith (2007)	Ouvrage	Outils et concepts théoriques	329
Jody Zall Kusek and Ray C. Rist (2004)	Ouvrage	Outils et concepts théoriques	989

Annexe 4 : Tableau 24 : Recension de la littérature empirique

Auteurs	Type de ressources	Nature de ressources	Nombre de citations
Perspective 1 : Relation facteurs influençant l'efficacité suivi-évaluation			
(Micah et Luketero 2017)	Article	Article de recherche	10
(Muhayimana et Kamuhanda 2020)	Article	Article de recherche	2
(Ngeru Boniface et Patrick Karanja 2019)	Article	Article de recherche	0
(Penina Kananu KOOM 2020)	Mémoire	Mémoire de recherche	0
Perspective 2 : Approches et défis d'évaluation des programmes			
(Cloete 2016)	Article	Article de recherche	15
(Kanyamuna, Kotzé, et Phiri 2019)	Article	Article de recherche	6
(Porter et Goldman 2013)	Article	Article de recherche	86
Perspective 3 : méthodes d'élaboration des dispositifs de suivi-évaluation			
(Amsallem, Tonneau, et Chaurand 2018)	Article	Article scientifique	0
(Goergens et Kusek 2010)	Ouvrage	Livre	183
Perspective 4 : l'évaluation des dispositifs de suivi-évaluation			
(Musili 2020)	Mémoire	Mémoire de recherche	0
(Keith Mackay (2010)	Ouvrage	Livre	21

Annexe 5 : L'analyse de l'influence d'un programme

Tableau 25 : Niveau d'influence des éléments d'un programme et niveau de responsabilité attendue

Degré de contrôle ou d'influence	Éléments du programme	Niveau de responsabilité imputé au programme
Contrôle directe	Intrants : ressources qui supportent les activités	Elevé
	Composantes et activités qui s'y attachent : réalisations, services rendus	
	Extrants : biens, services ou événements	
Influence directe	Groupes cibles : individus, groupe ou collectivités	Modéré
	Facteurs contributifs : participations, réactions	
	Résultats à court terme : changements relatifs au niveau de la sensibilisation, aux connaissances, aux aptitudes ou aux compétences	
Influence courante ou indirecte	Résultats moyens terme : changements relatifs aux habitudes et aux comportements	Faible
	Résultats à long terme : changements dans les conditions sociales, économiques et environnementales ou sanitaires.	
Hors du contrôle ou de l'influence	Facteurs externes : changements dans la situation politique ou économique, agitation civile, médias et événements imprévus tels que : les épidémies ou désastres naturels.	Aucun

Source adaptée : Dagenais, C., Ridde, V., 2009. Approches et pratiques en évaluation de programme. Presses de l'Université de Montréal, Montréal p.98