

**Contribution à la mise en place d'un système intégré de  
suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de SOS Villages  
d'Enfants en Guinée**

Présenté par

**Hamza SANOH**

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

Département Management

Spécialité Management de Projets

Le 24 septembre 2021

Devant le jury composé de :

**Professeur Bonaventure MVE ONDO** Président

Vice-Recteur honoraire de l'AUF et directeur  
fondateur de l'IPAGU et ancêtre de l'IFGU (AUF),  
France.

**Docteur Alioune DRAME** Examineur

Directeur du Département Management, Université  
Senghor, Alexandrie, Egypte.

**Docteur Atef EL SHABRAWY** Examineur

Professeur au CINTech, E-JUST (Egypte Japon  
University Of Science and Technology).

## Remerciements

Par ces premiers propos, j'exprime toute ma gratitude à l'égard du Tout-Puissant Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux.

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

Je voudrais remercier tout particulièrement :

Docteur Alioune DRAMÉ, Directeur du Département Management de l'Université Senghor à Alexandrie en Egypte et sa Directrice administrative Madame Suzanne YOUSSEF, pour leurs disponibilité et soutien durant ces deux années ;

M. Richard Watchino, Directeur National de SOS Villages d'Enfants en Guinée pour m'avoir accordé ce stage professionnel dans son organisation ainsi qu'à tout son personnel pour m'avoir facilité l'intégration ;

M. Amadou Sara DIALLO, Manager Program Development de SOS Villages d'Enfants en Guinée, pour son encadrement et sa disponibilité tout au long de ce stage ;

M. Souaibou FOFANA, enseignant à l'Université Général Lansana Conté de Sonfonia et Administrateur Général du Cabinet Global Vision Consulting ;

M. Oumar SANO, mon grand frère pour tous ses accompagnements et encouragements de tout bord ;

M. Abdoulaye THIAM mon ami de toujours, pour ses encouragements, son encouragement et son amitié inconditionnelle, qui ont été pour moi une source de motivation ;

Toute la famille Senghorienne de la 17<sup>ème</sup> promotion de l'Université Senghor à Alexandrie (Egypte), notamment le département Management ;

La communauté guinéenne de la 17<sup>ème</sup> promotion de l'Université Senghor à Alexandrie ;

Enfin, je voudrais exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui ont accepté de répondre à mes inquiétudes durant la réalisation de ce travail, particulièrement à ceux qui ont répondu à mes questionnaires ou qui m'ont accordé un entretien pendant la phase d'enquête.

## **Dédicace**

*A mon défunt Père qu'Allah le Tout-Puissant lui accorde Sa Miséricorde !*

*A ma tendre mère ;*

*A mes frères et sœurs ;*

*A mes amis et connaissances.*

## Résumé

S'inscrivant dans le cadre du Master en Développement de l'Université Senghor à Alexandrie en Egypte, opérateur direct de la Francophonie, ce mémoire traite un sujet relatif au suivi-évaluation. Il porte sur la contribution à la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats au sein de SOS Villages d'Enfants en Guinée.

Réalisée pendant un stage professionnel au département Développement des Programmes, cette étude a pour objectif d'améliorer la mise en œuvre et la performance des programmes de SOS Villages d'Enfant en Guinée. Elle s'inscrit dans le cadre de la mise en place d'un système intégré et performant de suivi-évaluation axé sur les résultats.

La méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de cette étude a été essentiellement basée sur l'approche qualitative. A ce titre, la recherche documentaire, l'observation directe, le questionnaire en ligne et l'entretien semi-directif ont été les principaux outils de collecte des données. En outre, sur les 28 personnes ressources identifiées comme échantillon, seulement 20 d'entre elles ont été touchées par notre enquête.

Pour opérationnaliser la présente étude, deux variables principales ont été définies. La première est composée des indicateurs liés à la conception et à la gestion du système de suivi-évaluation. La seconde comporte des indicateurs liés à la performance du système de suivi-évaluation.

Au terme de cette étude, il convient de noter que le système de suivi-évaluation actuel souffrirait d'un certain nombre d'insuffisances dont entre autres : le manque d'une unité de suivi-évaluation, l'insuffisance des ressources financières et humaines, l'absence d'un système intégré de suivi-évaluation, l'application partielle de l'approche GAR dans les programmes SOS Villages d'Enfants et la faible coordination des activités de suivi-évaluation.

Pour apporter des réponses à ces problèmes identifiés au sein de cette organisation, plusieurs recommandations ont été formulées afin de mettre en place un système intégré de suivi-évaluation prenant en compte l'ensemble des programmes.

Enfin, un projet d'appui à l'alignement de SOS Villages d'Enfants en Guinée est formulé afin d'engager le processus de mise en place du système de suivi-évaluation axé sur les résultats.

## Mots clés

Droits de l'Enfant, gestion axée sur les résultats, prise en charge, projet et programme de développement, suivi-évaluation axé sur les résultats, système intégré.

## **Abstract**

As part of the Master's degree in Development at Senghor University in Alexandria, Egypt, a direct operator of the Francophonie, this thesis deals with a subject relating to monitoring and evaluation. Specifically, it deals with the contribution to the implementation of an integrated monitoring-evaluation system in the context of results-based management within SOS Children's Villages in Guinea.

This study was carried out during a work placement in the Program Development Department and aims to improve the implementation and performance of SOS Children's Villages programmes in Guinea. It is part of the implementation of an integrated and efficient results-based monitoring and evaluation system.

The research methodology adopted for this study was essentially based on a qualitative approach. Documentary research, direct observation, online questionnaire and semi-structured interview were the main data collection tools. Furthermore, of the 28 resource persons identified as a sample, only 20 were reached by our survey.

To operationalise the present study, two main variables were defined. The first is composed of indicators related to the design and management of the monitoring and evaluation system. The second comprises indicators related to the performance of the monitoring and evaluation system.

Following this study, it should be noted that the current monitoring-evaluation system suffers from a number of shortcomings, including the lack of a monitoring-evaluation unit, insufficient financial and human resources, the absence of an integrated monitoring-evaluation system, the partial application of the RBM approach in SOS Children's Villages programmes, and the poor coordination of monitoring-evaluation activities.

In order to address these problems identified within the organisation, several recommendations were made to establish an integrated monitoring and evaluation system that takes into account all programmes. Finally, a project to support the alignment of SOS Children's Villages in Guinea was formulated as a project proposal.

## **Key-words**

Children's rights, results-based management, ownership, development project and programme, results-based monitoring and evaluation, system.

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

- AM : Association Membre
- AN : Association Nationale
- BM : Banque Mondiale
- FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
- Fida : Fonds international de développement agricole
- FISCR : Fédération Internationale des Sociétés de la Croix Rouge et Croissant Rouge
- GAR : Gestion Axée sur les résultats
- Ocdé : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
- OIF : Organisation internationale de la Francophonie
- OING : Organisation Internationale Non-Gouvernementale
- ONG : Organisation Non-Gouvernementale
- Pacope : Programme d'Accompagnement des Communautés pour la Protection de l'Enfant
- PCA : programme de prise en charge Alternative
- Pmbok : Project Management Body of Knowledge
- PMI : project management institute
- Pnud : Programme des Nations Unies pour le Développement
- RF : Renforcement de la famille
- S&E : Suivi-évaluation
- SOS VE : SOS Villages d'Enfants
- SOS VEG : SOS Villages d'Enfants en Guinée
- SOS : societas socialis
- SSE : Système de Suivi-Evaluation
- Swot : Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités) et Threats (Menaces)
- UNDG : Groupe des Nations Unies pour le développement

## Sommaire

Remerciements

Dédicace

Résumé

Mots clés

Abstract

Key-words

Liste des acronymes et abréviations utilisés

Introduction

### 1 PROBLEMATIQUE DE LA PRATIQUE DE SUIVI-EVALUATION A SOS VILLAGES D'ENFANTS

1.1 Contexte de la problématique du suivi-évaluation

1.2 Questions et objectifs de recherche

1.3 Proposition de recherche

1.4 Intérêts de l'étude

### 2 CADRE THEORIQUE SUR LE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS AU SEIN DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT

2.1 Notions de projet et programme de développement

2.2 Le suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats

2.3 Système de suivi-évaluation comme un outil de production

2.4 Modèle d'analyse

### 3 APPROCHE METHODOLOGIQUE

3.1 Zone d'étude et échantillonnage

3.2 Techniques et outils de collecte des données

3.3 Présentation de SOS Villages d'Enfant en Guinée

3.4 Apport du stage

### 4 RESULTATS OBTENUS ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

4.1 Caractéristiques des enquêtés

4.2 Principaux résultats obtenus

4.3 Recommandations

4.4 Proposition de projet

Conclusion

## Introduction

*« La lutte contre la pauvreté n'est pas un acte de charité. C'est un acte de justice. C'est la protection des droits fondamentaux de l'homme, de son droit à la dignité et à une vie décente<sup>1</sup> ».*

Depuis plusieurs décennies, la pauvreté est devenue un sujet très récurrent au centre des préoccupations des organisations internationales de développement. De 1990 à nos jours, plusieurs rapports sont consacrés à la problématique de la pauvreté. Selon la Banque Mondiale, l'Afrique est la région la plus frappée par le phénomène de la pauvreté au monde avec 436 millions<sup>2</sup> de personnes vivant dans l'extrême pauvreté. Ces personnes souffrent du faible ou manque d'accès aux services sociaux de base notamment l'éducation de qualité, soins et infrastructures sanitaires adéquates, emploi décent, etc.

Face à cette recrudescence de la pauvreté, plusieurs projets ont été développés et financés par les partenaires techniques et financiers en faveur des pays en développement. Nombreux sont des projets et programmes de développement en Afrique qui n'ont pas pu atteindre les résultats escomptés dans le cadre de l'amélioration à long terme des conditions de vies des populations vulnérables.

C'est pourquoi une série de rencontres internationales ont été organisées par les pays partenaires, les institutions financières et les pays de bénéficiaires de l'aide au développement. De la rencontre de Monterrey pour le financement des OMD (2002) au forum de haut niveau de Rome (2003) en passant par le forum de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) et le programme d'action d'Accra (2008)<sup>3</sup>, la question des résultats a été au centre des débats. Les conclusions de ces rencontres ont permis d'adopter la gestion axée sur les résultats comme une approche de programmation et mise en œuvre des projets et programmes de développement.

La gestion axée sur les résultats est considérée par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) comme une gestion intégrée comprenant la planification, le suivi et

---

<sup>1</sup> Disponible sur ([Nelson Mandela, chantre de la lutte contre le racisme | ONU Info \(un.org\)](#)), [consulté le 25/08/2021]

<sup>2</sup> Banque mondiale, « [Penser plus loin pour mettre fin à la pauvreté : une nouvelle approche pour mesurer la pauvreté offre une vision élargie des défis à relever \(banquemondiale.org\)](#) », « communiqué de presse n° : 2019/044/dec-gpv », [consulté le 25/08/2021]

<sup>3</sup> OCDE, « [Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement \(2005\) et Programme d'action d'Accra \(2008\)](#) », disponible sur (<https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf> ), [consultée le 30/12/2020]

l'évaluation. A ce titre, le suivi-évaluation est perçu comme un outil efficace au service de la gestion axée sur les résultats (GAR).

En effet, SOS Villages d'Enfants est une organisation internationale non gouvernementale (OING) sous la forme d'une fédération. Elle intervient en faveur de l'amélioration des conditions de vie des enfants et jeunes. Elle apporte particulièrement son soutien aux enfants et jeunes privés d'une prise en charge parentale adéquate ou risquant d'en être privés, à travers les programmes de prise en charge de remplacement et de renforcement de la famille.

S'inscrivant dans une culture de résultats, SOS Villages d'Enfants a adopté la gestion axée sur les résultats depuis 2017 comme approche globale de gestion des programmes. Dans cette optique, le suivi-évaluation joue un rôle capital dans la mise en œuvre de ses programmes orientés vers les résultats. C'est pourquoi « *en l'absence de suivi et d'évaluation, il serait impossible de déterminer si les activités sont allées dans le bon sens, si des progrès et des succès ont été enregistrés*<sup>4</sup> ».

En Guinée, SOS Villages d'Enfant présente depuis de plus trois décennies. Elle apporte son soutien aux enfants, jeunes et familles en matière de protection et de promotion des Droits de l'Enfant. Pour la mise en œuvre de la gestion de programmes axée sur les résultats, elle s'est inscrite dans une dynamique pour la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation.

Dans le souci de contribuer à la concrétisation de cette initiative, à la fois une exigence internationale et une priorité nationale ; nous avons jugé utile d'orienter notre étude sur la thématique de suivi-évaluation dans l'option de la gestion axée sur les résultats. Cette étude a pour thème « *Contribution à la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de SOS Village d'Enfants en Guinée* ».

A noter que cette thématique de suivi-évaluation a été récemment traitée dans le cadre d'un autre mémoire<sup>5</sup>. Mais, il a concerné uniquement une unité de programme de SOS Villages d'Enfants. Par contre, mener une telle étude à l'échelle de l'organisation et sous l'angle de la gestion axée sur les résultats, constitue une première de ce genre. Puisque, l'adoption de la GAR comme approche de gestion des programmes est relativement récente à SOS Villages d'Enfants.

Par ailleurs, l'exigence des partenaires de développement en termes de résultats des projets et programmes, les résultats d'échec de plusieurs projets pour faute d'un système de suivi-

---

<sup>4</sup> PNUD, « Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats », New York, Bureau de l'évaluation, 2002, p.5

<sup>5</sup> Alexis Zogbelemou, « Mémoire : Analyse de la pratique du suivi-évaluation des projets humanitaires mis en œuvre par l'association SOS villages d'enfants de Conakry en république de Guinée » Conakry, Campus Senghor, 2021.

évaluation performant ainsi que la volonté de contribuer à l'amélioration des résultats des projets développement, constituent les principales raisons qui ont motivé le choix de ce thème.

Dans cette optique, il est important pour toute organisation s'inscrivant dans une culture de résultats comme SOS Villages d'Enfants en Guinée, de formaliser des mécanismes permettant de mesurer la performance de ses programmes. Dans ce sens, le suivi-évaluation trouve toute son importance dans ce contexte de la gestion axée sur les résultats.

La présente étude tente d'apporter des éléments de réponse à la question principale suivante : *« comment mettre en place un système intégré de suivi-évaluation axé dans l'optique de la gestion axée sur les résultats au sein de SOS Villages d'Enfants ? »*.

Elle a pour objectif principal de contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre et de la performance des programmes de SOS Villages d'Enfant en Guinée à travers la mise en place d'un système intégré et performant de suivi-évaluation axé sur les résultats.

S'agissant de la méthodologie, l'approche adoptée est essentiellement qualitative. Elle est basée sur la recherche documentaire, l'observation directe sur le terrain pendant le stage, l'entretien semi-dirigé et le questionnaire administré en ligne. Cette étude réalisée lors d'un stage au sein du département Program Development de SOS Villages d'Enfants en Guinée a duré six (6) mois. Pendant ce stage, plusieurs entretiens ont été réalisés et un questionnaire a été également déployé en ligne à l'endroit des acteurs impliqués dans les activités de conception et de mise en œuvre des programmes.

Outre l'introduction et la conclusion, le présent mémoire est composé de quatre grandes parties. Dans la première partie, il sera question de situer le contexte de notre étude et de présenter la problématique liée à la pratique de suivi-évaluation au niveau de SOS Village d'Enfant. Ensuite, la seconde partie abordera les concepts et notions théoriques de suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats et le modèle d'analyse. Quant à la troisième partie, elle présentera l'approche méthodologique utilisée, la présentation générale de l'organisation d'accueil et l'apport du stage. Enfin, les résultats issus de l'analyse des données recueillies et les principales recommandations assorties d'une proposition de projet seront les points présentés dans la quatrième et dernière partie de ce mémoire.

# 1 PROBLEMATIQUE DE LA PRATIQUE DE SUIVI-EVALUATION A SOS VILLAGES D'ENFANTS EN GUINEE

Dans ce chapitre, nous aborderons la problématique en situant le contexte de cette étude. Puis, les questions et objectifs de recherche, les résultats attendus. Enfin, la proposition de recherche et l'intérêt de cette étude.

## 1.1 Contexte de la problématique du suivi-évaluation

La question de développement constitue une préoccupation majeure des Etats, des organisations internationales et des organisations de la société civile. De ces dernières années, plusieurs projets et programmes de développement ont été développés et mis en œuvre dans le cadre de l'aide publique au développement. Ces projets consistent à améliorer les conditions de vie des populations vivant dans les pays en développement notamment en Afrique. Par contre, les évaluations de certains de ces projets affichent des résultats moins satisfaisants.

En effet, nombreux sont des spécialistes de développement et organismes internationaux qui ont fait des constats alarmants sur l'efficacité de l'aide dans le cadre de la coopération au développement. C'est le cas de Jean-Michel Servet qui affirme en ces termes : « *on peut sans peine considérer que les attentes de l'aide n'ont pas été satisfaites (ni pour les donateurs, ni pour les bénéficiaires), c'est un étrange destin*<sup>6</sup> ». Ainsi, les projets et programmes financés dans les pays en développement notamment en Afrique ont eu peu d'impact sur le terrain.

Ce même constat est fait par Assogba Yao qui indique que nombreux sont des projets de développement en Afrique noire francophone qui ont connu des échecs partiels ou totaux<sup>7</sup>. Une autre étude récente du Centre de recherche et d'études sur l'Europe révèle que depuis une soixantaine d'années, d'importantes sommes sont investies chaque année dans les pays en voie de développement pour appuyer le processus de leur développement. Cette étude révèle qu'environ 153 milliards de dollars ont été investis par les partenaires techniques et financiers en 2018<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Jean-Michel Servet, « Aide au développement : six décennies de trop dit et non-dits », *Revue de la régulation* [En ligne], 7 | 1er semestre / Spring 2010, mis en ligne le 29/11/2010, Disponibles sur <https://journals.openedition.org/regulation/7813> , [consulté le 06/05/2021]

<sup>7</sup> Assogba Yao, « Entre la rationalité des intervenants et la rationalité des populations bénéficiaires : l'échec des projets en Afrique noire », 1993, *Cahiers de géographie du Québec*, 37(100), 49–66. Disponibles sur <https://doi.org/10.7202/022321ar> , [consulté le 06/05/2021]

<sup>8</sup> Fondation Robert Schuman, « Il est temps de réviser les objectifs de l'aide publique au Développement », question d'Europe n°542 / 13 janvier 2020, disponible sur (<https://www.robert-schuman.eu/fr/questions-d->

Toutefois, les résultats n'ont pas été assez concluants au regard de la situation de pauvreté très élevée en Afrique. A ce propos, la Banque Mondiale indique que le nombre de populations pauvres est passé de 416 millions en 2015 à 431 millions en 2017 en Afrique subsaharienne<sup>9</sup>. Le graphique présenté en *annexe 1* montre l'évolution du nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté de 1990 à 2017. La même source mentionne que 60% de la population pauvre se trouve actuellement en Afrique subsaharienne. Elle serait la principale région concernée par l'extrême pauvreté dans les dix prochaines années.

Ce faible impact des projets de développement en faveur de l'amélioration durable des conditions de vie des populations concernées pourrait s'expliquer par plusieurs raisons dont entre autres : la faible implication des parties prenantes notamment les bénéficiaires dans la conception et la mise en œuvre des projets, les objectifs moins SMART<sup>10</sup>, la faible expertise dans la gestion des activités programmatiques et des ressources ainsi que l'absence d'un suivi-évaluation régulier.

Dans cette optique, Alvar Jones Sanchez estime que l'une des raisons d'échec des projets de développement en Afrique est liée à la déficience d'un système de suivi-évaluation<sup>11</sup>. A cela, il faut ajouter la faible allocation des ressources financières pour la réalisation des activités de suivi-évaluation.

Or, le suivi-évaluation joue un rôle déterminant dans la réussite des projets et programmes de développement. La Banque mondiale note dans le même sens l'importance d'un système de suivi-évaluation performant dans la mise en œuvre des projets de développement. Elle indique d'ailleurs l'existence d'une corrélation positive entre la qualité de suivi-évaluation et la performance des projets bien que celle-ci soit faible<sup>12</sup>.

Conscients de l'importance et du rôle du suivi-évaluation dans l'amélioration de la gestion et de la performance des projets de développement, les acteurs de la coopération

---

[europe/0542-il-est-temps-de-reviser-les-objectifs-de-l-aide-publique-au-developpement](#)), [consulté le 06/05/2021]

<sup>9</sup> Marta Schoch et al., « Où vivent les populations les plus pauvres », mise en ligne le 12/10/2020, disponible sur ([Où vivent les populations les plus pauvres \(worldbank.org\)](#)), [consulté le 25/08/2021]

<sup>10</sup> SMART signifie : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini.

<sup>11</sup> Alvar Jones Sanchez, « l'efficacité et l'évaluation de l'aide au développement en question », mise en ligne le 12/04/2019, disponible sur : ([Afrique : l'efficacité et l'évaluation de l'aide au développement en question \(theconversation.com\)](#)) <https://theconversation.com/profiles/alvar-jones-sanchez-716757> ), [consulté le 15/02/2021]

<sup>12</sup> Banque Mondiale, *Rapport sur Efficacité et efficacité des systèmes de suivi-évaluation (SSE) des projets financés par le groupe de la banque*, disponible sur (<https://www.oecd.org/fr/developpement/efficacite/37922680.pdf>), [consulté le 05/05/2021]

internationale, ont mené plusieurs réflexions pour revoir leur approche afin d'impacter positivement et durablement les bénéficiaires de ces actions de développement.

C'est pourquoi, plusieurs pays en développement et les partenaires techniques et financiers (PTF) s'intéressent davantage aux impacts de leurs interventions. Dans cette optique, l'application de la gestion axée sur les résultats (GAR) est privilégiée comme approche de programmation et de mise en œuvre des projets.

Cette approche vise à « *accroître la responsabilité de chacun par une planification, une prise de décision et un apprentissage axé sur les résultats et fondés sur des preuves*<sup>13</sup> ». En d'autres termes, cette approche met l'accent sur la réalisation des résultats. Elle consiste à définir les résultats attendus, déterminer les moyens de réalisation à travers un suivi régulier afin mieux mesurer le progrès de réalisation de ces résultats.

Devenue une exigence fondamentale, cette approche a été au cœur de plusieurs rencontres à l'échelle internationale sur l'efficacité de l'aide publique au développement. Il s'agit principalement de la conférence de Monterrey (2002) pour le financement des OMD, du forum de haut niveau de Rome (2003), du forum de Paris (2005) sur l'efficacité de l'aide au développement et du programme d'action d'Accra (2008). A la suite de ces rencontres, les acteurs du développement ont accordé une attention particulière au suivi-évaluation comme une alternative pour améliorer la gestion et la performance des projets financés dans le cadre de la coopération internationale.

Pour ce faire, plusieurs organisations internationales ont adopté la GAR dans l'implémentation de leurs projets telles que la Banque Mondiale (BM), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Fond International de Développement Agricole (FIDA), le Fond des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), la Banque Africaine de Développement (BAD).

En plus de ces organisations, il importe de noter que plusieurs organisations non gouvernementales (ONG) utilisent la même approche. C'est le cas de la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (FISC), du Plan International, de Save the Children International ainsi que SOS Villages d'Enfants. Dans ce contexte, elles accordent une importance capitale au suivi-évaluation.

En effet, SOS Village d'Enfants est une organisation internationale non gouvernementale (OING). Elle offre des services de prise en charge de type familial aux enfants et jeunes qui ont perdu ou risquant de perdre leur prise en charge parentale. De ce fait, elle s'engage à faire de la réalité son principe selon lequel « *aucun enfant ne doit grandir seul et que chaque enfant*

---

<sup>13</sup> SOS Villages d'Enfants, « document d'appui à la politique internationale gestion axée sur les résultats », 2021

*doit vivre auprès d'une famille stable et affectueuse, au sein d'une communauté qui le soutient<sup>14</sup>».*

Par ailleurs, dans le cadre de la prise en compte de l'intérêt supérieur de l'enfant et du jeune, SOS Villages d'Enfants se base sur la Convention des Nations Unies Relatives aux Droits de l'Enfant (CDE 1989), les Lignes Directrices des Nations Unies Relatives à la prise en charge de Remplacement (2009), la Résolution des Nations Unies sur les Droits de l'Enfant centrée sur les enfants sans soutien familial ou orphelins (2019)<sup>15</sup> ainsi que le programme de l'agenda 2030 des Nations Unies (ODD).

Dans la mise en œuvre de ses programmes, SOS Villages d'Enfants a élaboré un certain nombre de documents stratégiques à l'échelle internationale. Ces documents stratégiques dégagent les grands axes et orientations de sa politique internationale en matière de la protection et de la promotion des Droits de l'Enfant. Par conséquent, ces documents constituent les cadres de référence de la mise en œuvre de ses programmes de prise charge de remplacement et de renforcement de la famille. Il s'agit de la politique SOS Care promise<sup>16</sup>, de la politique Programme, de la stratégie 2030 et de la politique internationale de la gestion axée sur les résultats (2021) des programmes SOS, afin d'impacter positivement les enfants et jeunes ainsi que les familles de son groupe cible.

Au niveau international, SOS Villages d'Enfants (SOS VE) a adopté la GAR comme outil de conception et de gestion de ses programmes dans la réalisation des objectifs de sa stratégie 2030. Cette approche est utilisée par plusieurs Associations Membres (AM). Elle permet de démontrer comment SOS VE contribue et apporte des changements positifs dans la vie des enfants et jeunes, des familles et des communautés de son groupe cible.

A cet égard, la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats s'avère fondamentale pour SOS Villages d'Enfants en Guinée. Elle permettrait de mieux apprécier ses interventions au sein des communautés. Elle permettrait également de mettre en exergue les contributions remarquables de SOS Villages d'Enfants en Guinée en matière de la prise en charge de remplacement et du renforcement de la famille en faveur des enfants et des jeunes.

---

<sup>14</sup> SOS Villages d'Enfants, « SOS Care promise », disponible sur ([https://www.sos-childrevillages.org/getmedia/4d5c5972-2375-460e-bf0e-46d857a030f8/SOS\\_Care\\_Promise\\_French\\_Version\\_web\\_1.pdf](https://www.sos-childrevillages.org/getmedia/4d5c5972-2375-460e-bf0e-46d857a030f8/SOS_Care_Promise_French_Version_web_1.pdf)), 2018, p.4

<sup>15</sup> [la Résolution des Nations Unies sur les droits de l'enfant, centrée sur les enfants sans soutien familial ou orphelins \(2019\)](#)

<sup>16</sup> SOS care promise : signifie La promesse d'une prise en charge par SOS

En Guinée, SOS Villages d'Enfants est présente depuis 1985. Elle a démarré son premier programme de prise en charge en 1989<sup>17</sup>. Elle s'inscrit dans la politique nationale de développement du gouvernement à travers le Plan de Développement Economique et Social (PNDES). A ce titre, elle accompagne les efforts du gouvernement guinéen à travers le Ministère de l'Action Sociale et de l'Enfance et ses partenaires, en matière de la promotion et de la protection des Droits de l'Enfant.

SOS Villages d'Enfants en Guinée (SOS VEG) développe actuellement deux (2) principaux programmes : le programme de prise en charge de remplacement à travers la prise en charge alternative (PCA) et le programme de renforcement de la famille (RF) par le Programme d'Accompagnement des Communautés pour la Protection de l'Enfant (PACOPE). Il est à noter que seul le Programme d'Accompagnement des Communautés pour la Protection de l'Enfant (PACOPE) applique la gestion axée sur les résultats (GAR) comme approche de gestion suite aux exigences de son bailleur.

En outre, SOS VEG dispose de plusieurs outils en matière de programmation et de suivi-évaluation de ces programmes, tels que la base de données de programme (PDB2), le plan du suivi du plan d'action annuel. Ensuite, plusieurs activités de suivi-évaluations sont régulièrement réalisées telles que les revues trimestrielles et semestrielles du plan d'action annuel, les études de base, les évaluations des besoins, l'auto-évaluation de SOS Care promise<sup>18</sup>. En plus, un manuel de suivi-évaluation est en cours d'élaboration.

Cependant, elle souffre du manque d'un système intégré en matière de suivi-évaluation prenant en compte l'ensemble de ses programmes. Ainsi, au regard des constats préliminaires, l'organisation rencontrerait assez de difficultés en matière de suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Elles sont entre autres :

- difficulté de collecte et l'analyse des données ;
- difficulté liée à la production des rapports ;
- faible application de la politique programme au sein de l'AN ;
- non-alignement systématiquement de l'AN sur la GAR ;
- insuffisance de formation du personnel des programmes sur la GAR ;
- insuffisance d'évaluation des programmes ;
- manque d'une unité de suivi-évaluation;
- absence d'un système intégré de suivi-évaluation.

A cela s'ajoute, l'absence du personnel dédié au suivi-évaluation au niveau des différents sites. Ce manque de système intégré de suivi-évaluation aurait des conséquences sans doute

---

<sup>17</sup> SOS Villages d'Enfants en Guinée, *Rapport annuel*, 2019

<sup>18</sup> Signifiant La promesse d'une prise en charge par SOS.

négligentes sur la mise en œuvre et la performance de ses programmes. Cela pourrait nécessairement affecter la qualité de prise en charge des enfants et des jeunes ainsi que son impact négatif sur leur développement. C'est pourquoi, ce thème portant « *Contribution à la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de SOS Village d'Enfants Guinée* » a fait l'objet de notre choix dans le cadre de cette étude.

## **1.2 Questions et objectifs de recherche**

### **1.2.1 Questions de recherche**

La réalisation de cette étude tente d'apporter une réponse au manque d'un système de suivi-évaluation intégrant l'ensemble des programmes de SOS VEG. La question principale de recherche est la suivante : *Comment mettre en place un système intégré et performant de suivi-évaluation dans l'optique de la gestion axée sur les résultats au sein de SOS Villages d'Enfants Guinée ?*

A partir de cette question principale, se dégagent spécifiquement les questions suivantes :

- quel est l'état actuel de la pratique de suivi-évaluation au sein de SOS VEG ?
- quelles sont les différentes étapes de la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation ?
- quelles sont les propositions à formuler pour la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation basé sur les résultats ?

### **1.2.2 Objectifs de recherche**

Dans un contexte où l'accent est mis sur les résultats et la manière de les obtenir dans le cadre des projets de développement, cette étude a pour objectif général de contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre et de la performance des programmes SOS Villages d'Enfant Guinée à travers la mise en place d'un système intégré et performant de suivi-évaluation axé sur les résultats.

Spécifiquement, les objectifs suivants sont visés dans le cadre de cette étude, il s'agit de :

- analyser le fonctionnement des dispositifs actuels de suivi-évaluation ;
- identifier les points forts et les points à améliorer du dispositif de suivi-évaluation ;
- proposer des solutions pour la mise en place d'un système intégré suivi-évaluation axé sur les résultats ;
- formuler une proposition de projet d'alignement de SOS VGE à l'approche GAR.

### **1.2.3 Résultats attendus**

Au terme de cette étude, les résultats suivants sont attendus :

- l'état des lieux sur le fonctionnement du système actuel est établi ;
- les forces et limites du dispositif actuel sont identifiés ;
- les propositions sont formulées pour la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation ;
- un projet d'appui à l'alignement de SOS VEG sur l'approche de la gestion axée sur les résultats est formulé.

### **1.3 Proposition de recherche**

L'existence d'une unité de suivi-évaluation améliore la coordination des activités de suivi-évaluation et assure la mise en place et le fonctionnement du système intégré de suivi-évaluation à SOS Villages d'Enfants en Guinée.

### **1.4 Intérêts de l'étude**

#### **1.4.1 Pour SOS Villages d'Enfants**

Cette étude vise à améliorer la pratique de suivi-évaluation. Elle contribuera au processus de mise en place d'un système de suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Elle pourrait également participer à l'intégration d'une culture de résultats au sein de l'organisation dans la mise en œuvre de ses activités.

#### **1.4.2 Pour Université Senghor à Alexandrie**

Il s'agira d'approfondir les recherches dans le domaine de la gestion axée sur les résultats au sein des organisations internationales humanitaires. Spécifiquement, ce travail pourrait servir de supports ou de références utilisables à des fins pédagogiques, dans le cadre dans la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation des projets et programmes dans les organisations non gouvernementales (ONG) de protection et de promotion des Droits l'Enfant.

#### **1.4.3 Pour l'auditeur**

Cette étude sera pour nous, une mise en situation pratique afin de mettre en application des connaissances théoriques reçues en management de projets notamment dans le suivi-évaluation des projets de développement. Elle consiste également à nous initier à la

méthodologie de recherche scientifique. Enfin, elle nous prépare au métier de manager spécialiste en suivi-évaluation.

Pour clôturer ce chapitre, il convient de retenir que la réalisation des résultats est devenue une exigence fondamentale dans le cadre la mise en œuvre des projets de développement. Pour suivre les progrès de réalisation des résultats, l'existence d'un cadre performant de suivi-évaluation permet de s'assurer que le projet évolue vers les résultats ou pas. A cet effet, plusieurs efforts sont fournis à l'échelle de SOS Villages d'Enfants pour appliquer une gestion de programme axée sur les résultats. Le document de politique internationale de la gestion axée sur les résultats et la stratégie régionale de suivi-évaluation sont entre autres les résultats de ces efforts. Toutefois, SOS VEG reste confrontée à l'insuffisance du personnel dédié aux activités de suivi-évaluation, à la faible de coordination des activités de S&E, au manque d'un système intégré de S&E ainsi que la faible application de la politique programme et son non-alignement systématique à l'approche de la gestion axée sur les résultats.

Fort de ce constat, il importe de mener une réflexion approfondie afin de mieux cerner les problématiques liées à ce sujet. Pour ce faire, le chapitre suivant portant sur le cadre théorique permettra de mieux comprendre les concepts ainsi que les regards des chercheurs et organisations internationales, en matière de suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats.

## **2 CADRE THEORIQUE SUR LE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS AU SEIN DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT**

Dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre des projets de développement, une importance particulière est accordée à leurs impacts dans le quotidien de ses bénéficiaires. Pour mieux déterminer les progrès de réalisation des résultats lors de la mise en œuvre des projets, le suivi-évaluation est un outil efficace permettant d'obtenir ces informations basées sur des preuves. A ce titre, le PNUD indique que les projets disposant d'un cadre de suivi et d'évaluation performant sont considérés comme étant des projets qui impactent positivement et durablement leurs bénéficiaires<sup>19</sup>.

En effet, pour mieux comprendre les concepts et découvrir davantage les différents regards sur notre sujet, plusieurs ressources sur la GAR et le suivi-évaluation des projets et programmes de développement ont été consultées. Elles sont pour la plupart issues des travaux des organismes internationaux évoluant dans le domaine de la coopération au développement. Au-delà de celles-ci, les écrits de certains chercheurs ont également fait l'objet de consultations afin de mieux approfondir la compréhension du sujet.

Dans ce chapitre, il sera question d'explorer les notions de projet et de programme. Ensuite, le suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Un modèle opératoire et d'analyse des résultats sera présenté à la fin de ce chapitre.

### **2.1 Notions de projet et programme de développement**

#### **2.1.1 Projet**

Selon le Manuel de la GAR de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), « *un Projet est un ensemble d'activités organisé en vue de l'obtention d'un certain nombre de Résultats dans un laps de temps défini, et dans le cadre d'un budget* ». Cette définition du concept de projet est proposée par l'OIF dans l'optique de la gestion axée sur les résultats. Puisque, l'obtention des résultats constitue une préoccupation à laquelle, elle accorde une attention particulière dans le cadre de la mise en œuvre de ses interventions.

Par ailleurs, plusieurs auteurs se sont penchés sur l'étude des projets de développement. C'est le cas de Henri-Pierre Maders, pour ce dernier, un projet est « *un objectif à réaliser, par des*

---

<sup>19</sup> PNUD, « Guide de la planification, du suivi et évaluation axés sur les résultats du développement », 2009, p.7

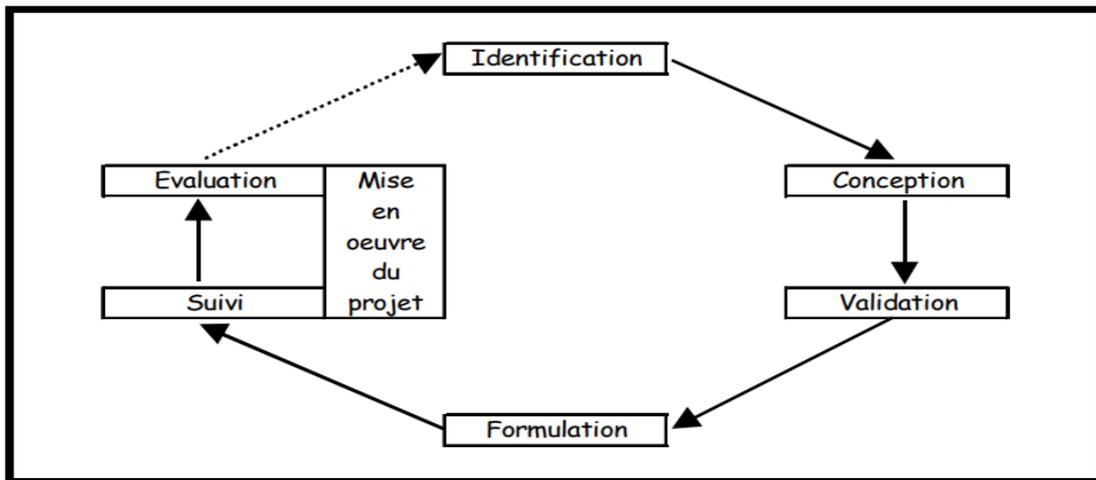
*acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis, nécessitant l'utilisation d'outils appropriés<sup>20</sup> ».*

De toutes ces différentes définitions ci-dessus, on peut dire qu'un projet constitue une série d'activités planifiées et mises en œuvre à une période donnée, pour atteindre un objectif donné selon des résultats préalablement définis dans le cadre d'un budget.

Par conséquent, un projet quelle que soit sa nature ou sa dimension, est fondé sur la présence d'un certain nombre d'éléments fondamentaux. Il s'agit de la définition des objectifs précis, le temps nécessaire de mise en œuvre et la mobilisation des ressources (humaines, financières, techniques).

A ce titre, les activités liées à un projet se réalisent selon un certain nombre d'étapes appelé cycle de vie de projet. Il varie d'une organisation à une autre et selon la nature du projet. Toutefois, l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) propose le cycle suivant : l'identification, la conception, la validation, la formulation, le suivi et l'évaluation<sup>21</sup>.

Figure 1 Cycle de vie de projet



Source : FAO 2002

En résumé, un projet est une série d'activités mises en œuvre pour la réalisation d'objectifs et résultats. Au cours de la mise en œuvre des activités, un processus régulier de suivi et de contrôle doit intervenir au niveau de toutes les étapes du cycle. Ce processus permet de voir

<sup>20</sup> Henri-Pierre Maders, al. « Comment manager un projet : 5 phases pour réussir », Editions d'Organisation, Paris, 2002, disponible sur ([manager un projet extraits.pdf \(acifr.org\)](#)), [consulté le 29/08/2021], p.8

<sup>21</sup> FAO, « Guide technique de gestion de projet », 2002, p.3

le niveau de réalisation des livrables afin de s’assurer que celui-ci évolue vers les résultats attendus ou pas.

### **2.1.2 Programme**

Contrairement au projet, un programme a un cadre plus étendu. De ce fait, chaque projet participe de son côté à la réalisation d’un objectif stratégique global et commun au niveau d’un programme ou d’une organisation. Dans cette optique, Jean Yves moine définit un programme comme étant « *un ensemble de projets connexes gérés de façon coordonnée. Un programme peut comprendre un nombre de projets distincts ayant des similitudes et/ou des objectifs communs. Les programmes sont mis en place pour atteindre un but stratégique*<sup>22</sup> ».

Par ailleurs, un programme peut couvrir divers domaines et zones d’intervention. L’ensemble de ces projets sont gérés de manière coordonnée dont leur mise en œuvre individuelle vise la réalisation d’un résultat stratégique commun. C’est pourquoi, en l’absence des résultats opérationnels de chaque projet, il serait impossible de réaliser le résultat stratégique d’un programme<sup>23</sup>.

Pour ce faire, les programmes dégagent les objectifs de niveau stratégique au sein d’une organisation. Ils sont composés de projets interconnectés pour la mise en œuvre de ses objectifs opérationnels. Ils peuvent être menés dans diverses localités et ont souvent un cadre temporel incertain<sup>24</sup>.

Pour sa part, la notion de programme à SOS VE est représentée par les axes stratégiques de ses interventions. Pour la mise en œuvre de sa politique de protection et de promotion des Droits de l’Enfant. Il s’agit des programmes de prise en charge de remplacement et de renforcement de la famille.

A ce titre, SOS Villages d’Enfants définit le programme comme étant « *un ensemble de services interconnectés gérés par une association membre de SOS Villages d’Enfants sur un site spécifique (village, communauté ou zone regroupant plusieurs communautés) avec un groupe cible clairement défini et un objectif global partagé*<sup>25</sup>»

Pour la mise en œuvre de ses programmes, SOS VE a adopté une approche basée sur la politique programme. Les programmes SOS sont composés de plusieurs unités regroupées sur

---

<sup>22</sup> Jean Yves moine, « Le grand livre de la gestion de projet », afnor édition, 2013, p.29

<sup>23</sup> PMI, « Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) », Pennsylvanie, 2017, p.11

<sup>24</sup> OIF, « Manuel de la gestion axée sur les résultats », paris, 2013, p.22

<sup>25</sup> SOS Villages d’Enfants, « document d’appui à la politique internationale gestion axée sur les résultats », 2021, p.12

un site donné. Une unité de programme est une « *Partie d'un programme villages d'enfants SOS qui propose un éventail d'activités spécifiques dans une zone donnée, et dont le but et le sous-groupe de bénéficiaires sont différents. L'unité de programme et son personnel sont gérés comme une entité séparée au sein d'un programme village d'enfants SOS* ».

Le schéma présenté en *annexe 2* montre en détail la classification des unités de programmes au sein des programmes Villages d'Enfants SOS. Pour une meilleure compréhension en termes d'informations sur les bénéficiaires, les unités sont regroupées par catégorie.

En définitive, un programme constitue un ensemble de projets qui concourent à la réalisation des résultats stratégiques à l'échelle d'une organisation. Il est à noter que ce qui constitue un projet ou un programme diffère d'une organisation à une autre. Il peut également dépendre du contexte de mise en œuvre. C'est par exemple de SOS Villages d'Enfants.

## **2.2 Suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats**

### **2.2.1 Gestion axée sur les résultats**

La gestion axée sur les résultats est une approche beaucoup plus exigée par les bailleurs de projets dans le cadre du développement. Elle apparaît en grande ligne, lors de la rencontre de Paris en 2005, parmi les cinq (5) principes de la déclaration : appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle.

Pour l'Organisation Internationale de la Francophonie, la GAR est « *une stratégie de gestion de programmes et de projets, focalisée sur la performance et sur l'obtention effective de résultat, par opposition aux approches traditionnelles centrées sur le suivi des activités, des produits et des ressources*<sup>26</sup> ».

Toutefois, il est important de comprendre la notion de résultats dans le contexte de la GAR. A cet effet, les résultats constituent des « *extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement*<sup>27</sup> ». Ils se situent généralement à trois niveaux : les extrants (produits) sont représentés par les outputs, les effets sont constitués des outcomes obtenus grâce aux outputs. Enfin, l'impact représente les changements attendus à long terme<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> OIF, op.cit., p.9

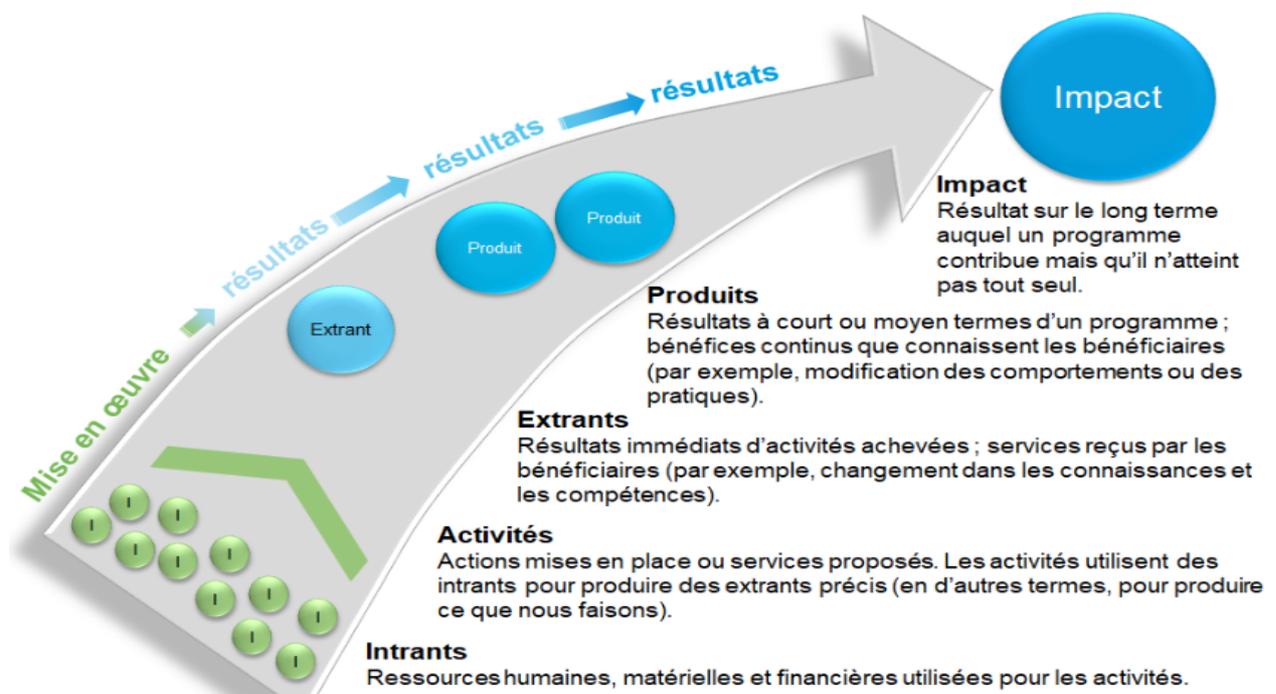
<sup>27</sup> OCDE, « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats », 2002, p.33

<sup>28</sup> OIF, op.cit., p.23.

Dans sa politique de la gestion des programmes axés sur les résultats, SOS Villages d'Enfants définit trois types de résultats mais sous une forme différente. Il s'agit des extrants, produits et impacts. Formulés par enchaînement, ces résultats permettent de démontrer comment ses interventions permettent d'opérer des changements positifs en faveur des enfants et des jeunes. Ainsi, « *la chaîne de résultats rend les programmes plus pertinents et réactifs, minimise les risques et rationalise le suivi, les rapports, les évaluations et l'apprentissage*<sup>29</sup> ».

Le graphique ci-dessous donne une vue détaillée en ce qui concerne la chaîne de résultats au niveau de SOS Villages d'Enfants.

Figure 2 Chaîne de résultats SOS Villages d'Enfants



Source : Politique internationale de la GAR 2021

Contrairement à l'OIF, SOS VE dissocie les extrants des produits et les considère comme étant les deux premiers niveaux des résultats. D'ailleurs, SOS VE démontre que les produits sont obtenus grâce aux extrants

En somme, la gestion axée sur les résultats est une approche beaucoup plus orientée vers les changements attendus d'une intervention. Dans ce sens, elle est une méthode intégrée de planification et de gestion des projets et programmes. Elle est généralement fondée sur des principes de responsabilisation, de redevabilité et d'implication des parties prenantes. Elle est

<sup>29</sup> op.cit., SOS Villages d'Enfants, p.13

basée sur une gestion intégrée de planification, de suivi et d'évaluation<sup>30</sup>. Toutefois, il importe de noter que, quelle que soit l'appellation attribuée aux différents niveaux de résultats, il existe essentiellement trois (3) niveaux de résultats dans le contexte de la GAR. Il s'agit des résultats immédiats (court termes), intermédiaires (moyen terme) et impact (long terme).

### **2.2.2 Suivi axé sur les résultats**

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*<sup>31</sup> ».

Par ailleurs, dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, le suivi vise à déterminer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets. En mettant ainsi l'accent sur le processus de réalisation des résultats, la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix et du Croissant Rouge (FISCR) indique que « *le suivi des résultats est axé sur les effets et l'impact du projet. Il s'agit d'une forme d'évaluation visant à déterminer si le projet/programme est en voie d'atteindre les résultats planifiés (produits, réalisations et impact) et s'il a des effets non recherchés (positifs ou négatifs)*<sup>32</sup> ».

Dans le même ordre d'idée, Kusek et Rist indiquent que « *le suivi axé sur les résultats est un processus continu de collecte et d'analyse d'information dans le but de comparer dans quelle mesure la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique correspond aux résultats escomptés*<sup>33</sup> ». Par conséquent, le suivi doit être considéré comme une activité permanente dans le cycle de vie de projet.

En somme, le suivi d'un projet est un processus continu pendant tout le cycle de vie d'un projet. Elle porte sur un ensemble d'éléments en fonction des besoins d'informations, et qui déterminent le type de suivi sollicité. Il est à noter qu'il existe plusieurs types de suivi, parmi lesquels on peut citer les suivants : suivi des résultats, suivi du processus, suivi de la conformité, suivi du contexte, suivi des bénéficiaires, suivi financier et suivi organisationnel.

---

<sup>30</sup> PNUD, 2009, op.cit., p.10

<sup>31</sup> OCDE, 2002 op.cit., p.27-28

<sup>32</sup> FISCR, op.cit., p.15

<sup>33</sup> Kusek J. et Rist R., « Vers une culture du résultat », Montréal, Éditions Saint-Martin, 2006, p.14

### 2.2.3 Evaluation axée sur les résultats

Selon l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE), l'évaluation est « *un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée* ». L'évaluation apprécie ainsi le degré de réalisation des objectifs d'une intervention durant son cycle de vie ainsi qu'après sa réalisation. Elle met en relief l'analyse des écarts entre les activités réalisées et celles planifiées.

Par ailleurs, Il est important de définir préalablement des indicateurs permettant d'apprécier le projet à chaque stade de sa mise en œuvre. Ces indicateurs doivent être définis pendant la phase de planification du projet. En d'autres termes, il consiste à apprécier la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité<sup>34</sup>. A cela, s'ajoute désormais la cohérence.

A noter que cette dernière (cohérence) fait partie depuis de 2019 des principaux critères proposés par l'OCDE<sup>35</sup>. Elle consiste à déterminer la compatibilité d'une action avec d'autres interventions menées au sein d'une organisation ; mais aussi dans l'environnement externe de l'organisation. Dans ce cadre, la cohérence s'intéresse aux synergies et interactions entre les interventions d'une même organisation ainsi que leurs correspondances aux normes auxquelles elle adhère.

Tout comme pour le suivi, il existe plusieurs types d'évaluation en fonction de sa catégorisation. Le tableau ci-après propose une classification structurée en trois grandes catégories. Il s'agit de l'évaluation selon la période, les personnes et les méthodes.

Tableau 1 Types d'évaluation proposés par la FISCR 2011

Selon la période	Selon les personnes	Selon les techniques/méthodes
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluation formative</li> <li>● Evaluation récapitulative</li> <li>● Evaluation à mi-parcours</li> <li>● Evaluation ex post</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluation interne ou autoévaluation</li> <li>● Evaluation externe ou indépendante</li> <li>● Evaluation participative</li> <li>● Evaluation conjointe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluation en temps réel</li> <li>● Méta-évaluation</li> <li>● Evaluation thématique</li> <li>● Evaluation par secteur et</li> <li>● Evaluation d'impact</li> </ul>

<sup>34</sup> OCDE, op.cit., p.21-22

<sup>35</sup> OCDE, « Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations : définitions adaptées et principes d'utilisation », disponible sur (<https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>), [consulté le 15/03/2021]

Dans le cadre de l'évaluation des programmes, SOS Villages d'Enfants propose dans son manuel de la gestion axée sur les résultats les types d'évaluation dans le tableau ci-après. Il s'agit entre autres de l'évaluation formative, à moyen terme, récapitulative et de l'impact.

Tableau 2 Types d'évaluation proposés par SOS Villages d'Enfants

Type	Calendrier	Objectif
<b>Formative</b>	Avant la mise en œuvre du programme (par exemple l'étude de référence)	Planifier les soutiens, le suivi et le développement de cibles d'indicateurs réalistes et de notes de concept pertinentes pour le programme
<b>À moyen terme</b>	À mi-parcours du cycle du programme de gestion axée sur les résultats	Donne une vue d'ensemble objectif du programme à un moment donné et recommande des actions correctives si nécessaire
<b>Récapitulative</b>	À la fin du cycle du programme de gestion axée sur les résultats	Évalue les produits pour influencer la prise de décision stratégique et générer des recommandations à reprendre au cours des processus de planification ultérieurs et/ou pour d'autres programmes
<b>De l'impact</b>	À la fin du cycle du programme de gestion axée sur les résultats	Contribue à la création de connaissances et au développement organisationnel ; évalue l'impact à long terme sur les personnes et les communautés

#### 2.2.4 Suivi-évaluation axé sur les résultats

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, le suivi-évaluation n'est pas seulement axée sur la mise en œuvre mais également sur les effets. Dans cette optique, il consiste à démontrer dans quelle mesure les activités mises en œuvre concourent à l'obtention ou non des résultats définis.

En effet, le suivi-évaluation (S&E) est un examen constant du projet dans le cadre de son organisation par un dispositif combinant les résultats intermédiaires fixés, des questions d'évaluation et des indicateurs. Dans le contexte de la gestion axées sur les résultats, ces aspects sont à prendre en compte à partir de la planification afin de concevoir un plan de suivi-évaluation performant.

Le suivi-évaluation, combinaison du suivi et de l'évaluation permet d'obtenir les informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire à la bonne gestion du projet, à la satisfaction des obligations de redevabilité. Pour satisfaire ce besoin d'information, le Fonds International de Développement Agricole (FIDA, 2003) estime que le suivi-évaluation doit être envisagé comme « *un système intégré de réflexion et de communication qui doit être planifié,*

*géré et doté de moyens adaptés, et non comme un simple travail de statistique ou seulement une obligation imposée de l'extérieur<sup>36</sup>».*

Considérés comme des éléments indissociables, le suivi et l'évaluation ont des caractéristiques spécifiques et rôles complémentaires de part et d'autre. La qualité d'une évaluation dépendra en grande partie de la pertinence des informations récoltées par le suivi. Le tableau ci-après présente la différence entre le suivi et l'évaluation dans le contexte de la mise en œuvre des programmes SOS.

Tableau 3 Différence entre le suivi et l'évaluation selon SOS Villages d'Enfants

	Suivi	Évaluation
<b>Objectif</b>	Assurer le suivi des performances planifiées et identifier les problèmes afin de <b>définir des actions correctives immédiates</b> et de prendre des décisions opérationnelles	Évaluer la validité des résultats et des hypothèses et identifier <b>des recommandations</b> pour la prise de décisions stratégiques et programmatiques
<b>Champ d'application</b>	Intrants, activités, extrants, produits, risques, finances, contexte interne et externe	Logique et validité de la chaîne de résultats ; en particulier les produits et l'impact
<b>Fréquence</b>	<b>Régulièrement</b> tout au long de la mise en œuvre	<b>Ponctuellement</b> pendant et à la fin du cycle du programme de gestion axée sur les résultats
<b>Sources</b>	Données de la base de données du programme, observations, enquêtes, etc. (identifiées dans le cadre de résultats sous « Source de vérification »)	Documents des programmes, entretiens, données de suivi, enquêtes auprès des bénéficiaires, bases de données, etc.
<b>Assuré par</b>	<b>Personnel du programme</b>	<b>Évaluateurs indépendants</b> , en partenariat avec le personnel du programme
<b>Assuré pour</b>	La direction et les principales parties prenantes (par exemple les bailleurs ou les partenaires de mise en œuvre)	Toutes les parties prenantes

### 2.2.5 Gestion axée sur les résultats et Suivi-évaluation axé sur les résultats

Le suivi-évaluation fait partie intégrante de la gestion axée sur les résultats. Dans la mise en œuvre des projets et programmes, le couple suivi-évaluation a toujours été un aspect fondamental. Initialement axé sur activités et les extrants, le suivi-évaluation doit être axé sur les résultats afin de mieux répondre aux exigences de la gestion axée sur les résultats.

Pour rappel, la gestion axée sur les résultats est une méthode de gestion de projets et de programmes. Elle est basée sur la performance et la réalisation effective de résultat. Etant une approche globale de gestion et de mise en œuvre, elle consiste à définir préalablement les résultats à atteindre, les méthodologies adaptées ainsi les outils et techniques pour aboutir à ces résultats.

<sup>36</sup> FIDA, « Guide pratique de S&E des projets pour une gestion orientée vers l'impact - module 4 », 2003, p.2

A ce propos, le suivi-évaluation est un instrument de pilotage au service de la gestion axée sur les résultats. Pour garder un œil sur les progrès réalisés au regard des résultats attendus d'un projet, il est fondamental dans ce contexte de mettre en place un moyen permettant de fournir des preuves d'appréciation des progrès.

Ainsi, le suivi-évaluation recueille quotidiennement des informations sur les résultats. Il vise à mettre à la disposition de la gestion axée sur les résultats, des informations permettant d'atteindre les résultats souhaités fondées sur des preuves.

Il est à ce titre un outil d'aide à la prise de décision et d'apprentissage afin d'accroître la probabilité de succès d'un projet. Par succès d'un projet, on entend ici « *les résultats réels obtenus par opposition à ce qui a été fait*<sup>37</sup> ». A ce titre, le suivi-évaluation est l'outil qui permet à une organisation de démontrer les changements qu'elle apporte dans le quotidien des populations cibles notamment les enfants et les jeunes pour le cas de SOS Villages d'Enfants.

En résumé, il revient de rappeler que la gestion axée sur les résultats est une méthode globale de gestion intégrant à la fois la planification, le suivi et l'évaluation. Elle a pour but d'améliorer la gestion et la mise en œuvre d'un projet tout long de son cycle de vie<sup>38</sup>. Le suivi, ainsi que la planification et l'évaluation, constituent le fondement de la GAR. Par conséquent, le suivi-évaluation est une partie intégrante de la gestion du projet de développement. Il implique à la fois, la collecte systématique et l'analyse de données basées sur les indicateurs du projet ainsi que l'appréciation des différents résultats atteints ou non par rapport aux résultats définis.

### **2.3 Système de suivi-évaluation comme un outil de production**

La GAR est une méthode de gestion des projets et programmes qui consiste essentiellement à définir les résultats, les démarches méthodologiques et les outils adéquats afin d'obtenir des résultats. Dans cette optique, le système de suivi-évaluation paraît comme un outil approprié<sup>39</sup> au service de la gestion axée sur les résultats.

Par conséquent, le système de suivi-évaluation (SSE) constitue un ensemble des procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et d'établissement des rapports, auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les

---

<sup>37</sup> UNDG, « Manuel pour Gestion Axée sur les Résultats et l'Agenda 2030 pour le développement durable », ([https://www.unodc.org/documents/SDGs/RBM\\_Manual\\_French\\_final.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/RBM_Manual_French_final.pdf)), [consulté le 25/08/2021,], p.13

<sup>38</sup> Affaires mondiales Canada, « La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale », 2016, disponible sur ([https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results\\_based\\_management-gestion\\_axee\\_resultats-guide-fr.pdf](https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-fr.pdf)), [consulté le 25/08/2021], p.9

<sup>39</sup> FISCR, op.cit., p.11

résultats du S&E contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation<sup>40</sup>. Il est composé de plusieurs outils dont entres : le cadre de résultats, le plan de suivi, outils de collecte et traitement des données, le plan de communication, etc.

Pour mettre en place un système de suivi-évaluation, le FIDA propose six étapes. Chaque étape comporte un certain nombre de questions. Les éléments de réponses de ces questions permettront de concevoir un système de suivi-évaluation performant. Ces différentes étapes sont présentées dans ce tableau ci-dessous.

*Tableau 4 Etape de la mise en œuvre d'un système de S&E proposé FIDA*

N°	Etapes	Questions
1	Définition de l'objectif du suivi-évaluation et de son champ d'action	Pourquoi avons-nous besoin d'un système de S&E et quelle est l'étendue de ce que nous voulons suivre et évaluer ?
2	Identification des questionnements, des besoins en information et des indicateurs pertinents	Que faut-il savoir pour pouvoir suivre et évaluer le projet de façon à le gérer efficacement ?
3	Organisation de la collecte et du traitement de l'information	Comment seront collectées et organisées les informations nécessaires ?
4	Organisation de l'analyse et l'animation de la réflexion critique	Comment interpréter les informations recueillies et les utiliser de façon à améliorer la mise en œuvre du projet ?
5	Mise en place des conditions nécessaires à l'élaboration de rapports de qualité et l'organisation de la communication	À propos de quelles activités et de quels processus voulons-nous communiquer, comment et à l'intention de qui ?
6	Organisation des conditions de travail et la planification des moyens nécessaires	Qu'est-ce qui est nécessaire pour que le système de S&E fonctionne effectivement ?

Source : FIDA, module 2, 2003. p.8

<sup>40</sup> FIDA, op.cit., p.23

De l'analyse des paragraphes précédents, il ressort que la mise en œuvre et le bon fonctionnement d'un système de suivi-évaluation performant exige un certain nombre de conditions essentielles. Il s'agit de :

- l'élaboration des directives en matière de suivi-évaluation ;
- la mise en place d'une unité de suivi-évaluation ;
- la présence d'un personnel suffisant et qualifié dédié au suivi-évaluation ;
- l'affectation des ressources financières et matérielles adéquates ;
- l'existence des outils de collecte, d'analyse et présentation des données ;
- l'organisation des réunions de revue régulières.

En bref, il convient de noter que le système de suivi-évaluation axé sur les résultats est un outil de pilotage. Sa mise en œuvre nécessite de définir des objectifs et indicateurs clairs et précis. Pour fournir des informations fondées sur des preuves aux parties prenantes, la définition d'un mécanisme de collecte, de traitement et d'analyse des données s'avère nécessaire. Enfin, le système doit disposer des ressources adéquates afin d'assurer son fonctionnement normal.

## **2.4 Modèle d'analyse**

Pour la réalisation de cette étude, deux types de variables ont été définis : variable indépendante et variable dépendante avec plusieurs indicateurs servant du cadre d'analyse de notre sujet.

Dans cette section, la réflexion va porter sur indicateurs de conception et gestion du système de suivi-évaluation dans un premier temps. Ils sont les composantes de la variable indépendante. Dans un second temps, elle portera sur la définition des indicateurs de performance dans le cadre de la mise en œuvre des activités liées au système. Ces indicateurs de performance constituent la variable dépendante.

En effet, la performance d'un système de suivi-évaluation dépend en grande partie de la qualité de sa conception et sa gestion. Par conséquent, la performance du système est fonction de la conception et la gestion des activités de suivi-évaluation.

### **2.4.1 Variable indépendante**

Dans le processus de conception d'un système de suivi-évaluation, il est important de définir préalablement les objectifs et indicateurs du système permettant d'identifier les besoins en informations. Ce processus exige la mise en place d'un système de collecte et de traitement

des données et d'un circuit de communication des résultats produits par le système avec parties prenantes.

En plus de la conception du système, la mise en marche exige de définir un modèle de gestion performant à travers la mise en œuvre d'une unité dédiée au suivi-évaluation. Cette unité assurera le bon fonctionnement du système ainsi que la coordination de ses activités. Pour ce faire, le style de management basé sur PODC (Planification, Organisation, Direction, Contrôle) a été utilisé pour analyser les indicateurs de gestion.

D'abord, la planification constitue le processus par lequel on fixe et détermine les grandes orientations et adopte la stratégie de mise en œuvre dans le cadre d'un projet ou programme. Dans le cadre de cette étude, l'analyse a porté sur les objectifs ainsi que les moyens nécessaires affectés pour la mise en œuvre du système de suivi-évaluation.

Concernant l'organisation, le diagnostic a porté sur le fonctionnement du système de suivi-évaluation dans un cadre bien défini notamment l'existence d'une unité de suivi-évaluation. Le processus de collecte et de traitement des données ainsi que l'identification des besoins en informations ont fait également l'objet d'analyse.

Ensuite, la direction concerne le style de management adopté pour la mise en œuvre des activités liées au suivi-évaluation. Il s'agit d'analyser le processus de coordination et de gestion des différents programmes. De plus, il consiste à analyser le système de gestion d'information et voir dans quelle mesure le système de suivi-évaluation permet de faciliter une prise de décision adéquate.

Enfin, le contrôle consiste à faire l'état des lieux sur le niveau d'avancement des activités afin de valider ou ajuster au cas où celles-ci ne seraient pas sur la bonne trajectoire. Dans le cadre de cette étude, il s'agit de vérifier la disponibilité des données, la qualité des différents rapports d'activités ainsi que la supervision de l'équipe concernant la mise en œuvre des activités.

#### **2.4.2 Variable dépendante**

Tenant compte du contexte de cette étude, les indicateurs suivants ont été adoptés. Ils permettent de façon générale d'évaluer la performance du système de suivi-évaluation. Il s'agit des éléments ci-après :

- Pertinence

Elle est relative à la nécessité d'avoir un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats au niveau de l'organisation. Elle consiste à déterminer comment les objectifs du

système de suivi-évaluation correspondent aux besoins en informations des parties prenantes et permettent de faciliter une meilleure prise de décision.

- Cohérence

Elle permet de savoir dans quelle mesure la mise en place du système correspond aux standards et directives de l'organisation. Spécifiquement, il s'agit d'analyser la disponibilité des directives locales et internationales en matière de suivi-évaluation.

- Efficacité

Elle permet d'établir le rapport entre les résultats attendus du système de suivi-évaluation et les objectifs fixés ainsi que les attentes des parties prenantes concernées.

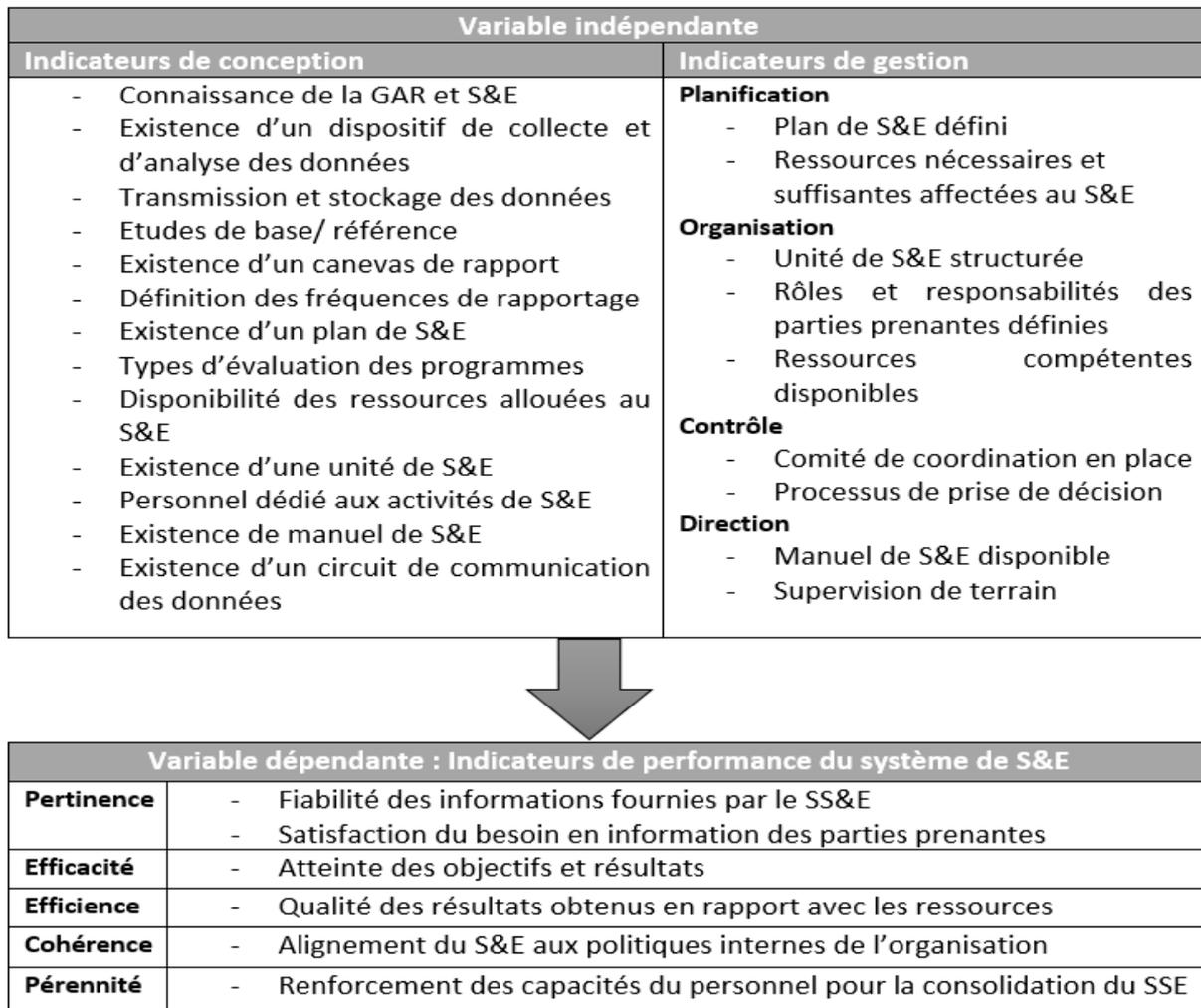
- Efficience

Elle est relative à l'usage rationnel des ressources allouées aux activités de suivi-évaluation par rapport aux résultats obtenus. En d'autres termes, il s'agit de définir dans quelle mesure les résultats SMART escomptés pourrait être réalisés dans un cadre budgétaire adéquat.

- Pérennité

Elle consiste à identifier le processus d'intégration du système de suivi-évaluation et déterminer dans quelle mesure, le système de suivi-évaluation s'intègre dans la structure organisationnelle. Il s'agit de s'assurer de l'opérationnalisation durable du système à travers son appropriation par les acteurs impliqués dans son fonctionnement.

Figure 3 Illustration des variables



En définitive, ce présent chapitre a permis de se faire une certaine idée sur les notions de projet et programme particulièrement sur le suivi-évaluation dans le contexte de la gestion sur les résultats. Il revient de retenir que le suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats est un outil performant de pilotage des projets, de prise de décision ainsi que de redevabilité et d'apprentissage. Pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation, les six étapes proposées par le FIDA ont été présentées. En outre, les indicateurs permettant d'analyser les résultats de notre étude ont été définis. De ce fait, il sera abordé dans le chapitre suivant la méthodologie adoptée ainsi que les outils utilisés pour aboutir aux résultats de cette étude.

### 3 APPROCHE METHODOLOGIQUE

La quête de solution à un problème donné obéit à une certaine démarche dans le cadre d'un travail scientifique. Cette démarche permet d'attester le caractère professionnel et scientifique du travail du chercheur.

Dans cette optique, le présent chapitre présentera la méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude. Il s'agira de la présentation de la zone d'étude, des techniques et outils de collecte des données ainsi que la structure d'accueil de stage et l'apport du stage.

#### 3.1 Zone d'étude et échantillonnage

Cette étude a été réalisée au sein du Bureau National de Coordination de SOS Village d'Enfants en Guinée à Conakry. Elle a concerné les quatre sites d'intervention de SOS Villages d'Enfants en Guinée. Elle a été réalisée pendant notre stage professionnel du 09 mars au 09 septembre 2021.

En effet, la méthode d'échantillonnage non probabiliste a été adoptée pour le choix de notre échantillon. Cette méthode consiste à sélectionner un ensemble d'individus parmi la population cible plus large, sachant que tout le monde ne peut être consulté. Elle est basée sur une technique de choix raisonné. A cet effet, pour mieux répondre à nos attentes dans le cadre de cette étude, notre échantillon a été constitué du personnel de SOS Villages d'Enfants Guinée. Il est reparti en trois (3) catégories en fonction du niveau d'implication dans la mise en œuvre des programmes SOS Villages d'Enfants en Guinée :

- **Catégorie 1** : elle concerne le personnel intervenant au niveau Bureau National de Coordination (BNC) notamment les Directeur National (DN), Manager Program Development (MDP), Manager Finance et Contrôle (MFC), Coordonnateur National S&E (CNS&E), le Coordinateur National Adjoint (CNA/PACOPE), Conseillers Protection de l'Enfant (PE) et Renforcement Economique (RE) PACOPE.
- **Catégorie 2** : elle est composée les Coordinateurs locaux de Prise en Charge Alternative (CL/PCA) et les coordinateurs locaux du Programme d'Accompagnement des Communautés pour la Protection de l'Enfant (CL/PACOPE)
- **Catégorie 3** : cette dernière est composée des agents de terrain notamment les Assistants sociaux, éducateurs des jeunes relevant de la PCA et les agents de Renforcement Economique et de Protection de l'Enfant du PACOPE.

Tableau 5 Cible et échantillon

N°	Catégorie	Fonction	Prévu	Touché	Taux
1	BNC	DN, MPD, MDF, CNS&E, CNA, CNSE, Conseillers PACOPE	7	6	86%
2	Responsables des sites	Coordinateurs Locaux PCA/PACOPE	7	6	86%
3	Agents de terrain	Agents PE et RE, éducateurs des jeunes et assistants sociaux	14	8	57%
<b>Total</b>			<b>28</b>	<b>20</b>	<b>71%</b>

### 3.2 Techniques et outils de collecte des données

L'approche méthodologique adoptée est fondamentalement qualitative compte tenu des objectifs visés de cette étude. Elle est basée essentiellement sur la recherche documentaire, l'observation directe, l'entretien semi-directif et le questionnaire en ligne.

#### 3.2.1 Recherche documentaire

Cette démarche constitue une étape importante en matière de recherche scientifique. Elle consiste pour un chercheur d'aller à la recherche des données qui ont déjà traité ou apporté des contributions à la compréhension d'un sujet.

La recherche documentaire constitue une démarche de recueil et de traitement d'informations sur un sujet donné. A la recherche d'une meilleure compréhension d'un sujet donné, le chercheur doit prendre connaissances de plusieurs informations dans le domaine de son champ d'étude afin de découvrir les différentes tendances et avancées réalisées dans le cadre du traitement de son sujet.

Dans ce sens, la recherche documentaire permet d'une part de faire l'état des lieux de la littérature, déterminer les théories et les idées préexistantes afin de mettre en lumière les principales réalisations dans un domaine donné. D'autre part, elle permet de constituer un ensemble de sources d'informations sur lesquels le chercheur s'appuiera lors de sa recherche pour aboutir à son résultat<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> abrice Gendre et Jilali Khay-Ibbat, « La recherche documentaire sur Internet Pratiques et recommandations », mise en ligne le 27/06/2017, disponible sur (<https://core.ac.uk/download/pdf/141539431.pdf>), p.5

Dans le cadre cette étude, la recherche documentaire a été essentiellement basée, dans un premier temps, sur l'exploitation et la lecture de plusieurs documents et rapports des institutions internationales en matière de la GAR et de suivi-évaluation telles que le PNUD, l'OIF, FAO, FIDA, FISCR ainsi quelques ouvrages et articles trouvés en ligne de certains chercheurs. Dans un second temps, les documents et rapports de la structure d'accueil (SOS Villages d'Enfants) de stage. Ces derniers ont été un atout majeur pour la définition de notre cadre théorique.

### **3.2.2 Observation directe**

Elle est une méthode de recueil d'informations permettant d'accéder à des données inaccessibles par des entretiens ou questionnaires<sup>42</sup>. L'observation est une technique beaucoup plus privilégiée dans les études qualitatives. Dans ce sens, elle permet dès la phase préparatoire d'une étude de mieux cerner un phénomène dans son milieu.

Cette technique réalisée pendant le stage a d'abord permis de mieux comprendre le suivi-évaluation dans sa pratique quotidienne au sein de l'organisation. Ensuite, elle a constitué un appui fondamental dans la conception et l'élaboration des guides d'entretien et questionnaires d'enquête.

### **3.2.3 Entretien semi-dirigé**

Cette technique fait partie de diverses possibilités et formes de recueils d'informations. Elle est une méthode d'étude qualitative qui consiste à recueillir des informations pour apporter une explication ou un élément de preuve à un travail de recherche. « *L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes*<sup>43</sup> ».

Dans le cadre de notre étude, certains entretiens ont été réalisés à distance à travers les visioconférences via Microsoft Teams ou formulaire mis en ligne par Microsoft Form. Pour ce faire, les guides d'entretien contenant les questions formulées, ont été préalablement envoyés aux personnes concernées par voie électronique ( mail électronique).

---

<sup>42</sup> <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-94.htm>,

<sup>43</sup> Lincoln, 1995, in Garspard Claude, « L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes », mise en ligne le 30 octobre 2019, disponible sur ([L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes \(scribbr.fr\)](#)), [consulté 11/06/2021]

Bref, ces techniques et outils ont permis de collecter des informations pertinentes pour aboutir aux résultats de cette étude.

### **3.3 Présentation de SOS Villages d’Enfant en Guinée**

#### **3.3.1 Présentation générale**

Œuvrant dans le domaine de la protection et de la promotion des Droits de l’Enfant, SOS Villages d’Enfants est une organisation internationale humanitaire fondée en 1949 en Autriche par Hermann Gmeiner. Elle offre des services de prise en charge aux enfants qui ont perdu la prise en charge parentale et/ou ceux courant le risque de la perdre. Actuellement, elle est présente dans 137 pays et territoires à travers le monde.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ses programmes, SOS VE travaille sur la base de la Convention des Nations Unies relatives aux Droits de l’Enfant (1989), des Lignes Directrices des Nations Unies Relatives à la Protection de Remplacement (2009), de la Résolution des Nations Unies sur les Droits de l’Enfant, centrée sur les enfants sans soutien familial ou orphelins (2019) ainsi que les Objectifs de Développement Durable (ODD 2030) notamment ODD 4 –Éducation de qualité (éducation de qualité accessible à tous), ODD 8 –Travail décent et croissance économique (réduire le chômage des jeunes), ODD 10 –Inégalités réduites (promouvoir l’inclusion pour tous)<sup>44</sup>.

Présente en Guinée depuis 1985, SOS VE a démarré son premier programme de prise en charge alternative en 1989. Ainsi, SOS Villages d’Enfants en Guinée s’inscrit en droite ligne avec la politique nationale de développement du gouvernement à travers le Plan de Développement Economique et Social (PNDES 2016). Spécifiquement, elle travaille pour la mise en œuvre des stratégies, politiques et instruments juridiques nationaux de protection et de promotion de l’Enfants tel que le Code de l’Enfant guinéen révisé (2020). A ce titre, elle accompagne les efforts du Gouvernement guinéen à travers le Ministère de l’Enfance et ses partenaires en matière de la promotion et de la protection des Droits de l’Enfant.

#### **3.3.2 Vision**

Pour promouvoir et protéger les Droits de l’Enfant, SOS Villages d’Enfants se donne comme ambition la vision suivante : « *Chaque enfant a sa place dans une famille et grandit dans un climat d’affection, de respect et de sécurité* »<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Rapport annuel externe (2019) de SOS Villages d’Enfants Guinée

<sup>45</sup> SOS Care promise

### **3.3.3 Mission**

« Nous donnons une famille aux enfants en difficulté, nous les aidons à bâtir leur propre avenir et nous participons au développement des communautés locales ».

### **3.3.4 Valeurs et Principes**

SOS VE incarne un certain nombre des valeurs fondamentales. Elles sont fondées sur des convictions profondes de l'organisation depuis sa création. Elles orientent ainsi toutes les actions, décisions et relations de SOS Villages d'Enfants. Elles sont définies par les quatre mots suivants : « *Courage, Engagement, Confiance et Responsabilité* ».

En ce qui concerne les principes, l'organisation place l'intérêt supérieur de l'Enfant au cœur de toutes ses interventions. Les principes de SOS Villages d'Enfants sont basés sur l'enfant, le parent, la famille et la communauté. Il s'agit entre autres :

- chaque enfant est unique et respecté ;
- chaque enfant a besoin d'un parent stable et affectueux ;
- chaque enfant grandit au sein d'une famille qui le soutient ;
- chaque enfant fait partie d'une communauté sûre, où il est soutenu.

### **3.3.5 Stratégie d'intervention**

Dans le cadre de ses interventions en Guinée, SOS Villages d'Enfants (SOS VE) intervient sur deux principaux programmes définis comme axes stratégiques d'intervention à savoir : la prise en charge alternative et le renforcement de la famille ainsi que le plaidoyer et le partenariat.

Dans la mise en œuvre de ses programmes sur le terrain, SOS VEG développe sur ses sites, excepté celui de Labé, deux unités de programmes. Il s'agit de la Prise en charge alternative (PCA) et le Programme d'Accompagnement des Communautés pour la Protection de l'Enfant (PACOPE). Ces unités sont issues de ces axes stratégiques suivants :

- Prise en charge de remplacement

Ce programme offre son soutien aux enfants et jeunes ayant perdu le soutien parental. Actuellement, SOS VE développe la prise en charge alternative à travers la prise en charge en famille SOS et la prise en charge en foyer des jeunes. D'autres options sont également en cours de développement tels que le foyer en petit groupe et la prise en charge en famille d'accueil.

- Renforcement de la famille :

A travers ce programme, SOS VE accompagne les familles des enfants et jeunes risquant de perdre la prise en charge parentale. A ce titre, ce programme renforce l'autonomie et la

capacité des familles pour prévenir la séparation parentale sur la base du principe « zéro soutien ». Depuis 2017, ce programme est mis en œuvre à travers le Programme d'Accompagnement des Communautés pour la Protection de l'Enfant (PACOPE).

A ces unités de programme, s'ajoutent le plaidoyer et le partenariat comme support de toutes les interventions de SOS Villages d'Enfants en Guinée. Dans le contexte de SOS Villages d'Enfants, « *Le but des actions de plaidoyer est d'améliorer les conditions de vie générales des enfants et jeunes du groupe cible, en favorisant l'évolution des politiques et pratiques qui menacent leurs droits. Nous poussons les obligataires à prendre conscience de leurs responsabilités, en particulier les gouvernements, qui sont au premier rang des obligataires. Nous collaborons avec d'autres prestataires de prise en charge de remplacement pour promouvoir la qualité de la prise en charge. En tant que participants actifs au sein de la société civile, nous lançons et soutenons des mouvements pouvant entraîner un changement social durable en faveur des enfants de notre groupe cible<sup>46</sup>*».

### **3.3.6 Groupe cible et bénéficiaires**

- Cible

Pour SOS VE, les enfants et jeunes privés de soutien parental ou courant ce risque constituent le principal groupe cible de tous ses programmes. Pour ce faire, elle apporte son soutien aux enfants, jeunes et familles de groupe cible en termes de prise en charge d'éducation, de soins de santé, de logement, etc. Ces enfants et jeunes sont soutenus à travers le programme de prise en charge alternative et le programme de renforcement de la famille.

- Bénéficiaires

Selon son rapport annuel (2019), SOS Villages d'Enfants en Guinée a apporté son soutien à 414 enfants et jeunes dont 179 filles au compte du programme prise en charge de remplacement. Pour le Programme d'Accompagnement des Communautés pour la Protection de l'Enfant (PACOPE), elle a accompagné 12 311 personnes dont 6 210 filles dans les familles au sein des communautés.

En apportant son soutien à son groupe cible, SOS Villages d'Enfant répartit les bénéficiaires de ses programmes en trois (3) grandes catégories.

- Bénéficiaires primaires

Ils font partie des enfants et jeunes participants aux programmes SOS ainsi que leur responsable de prise en charge constituent les bénéficiaires primaires.

---

<sup>46</sup> Structure des programmes SOS Villages d'Enfants International, 2016

- Bénéficiaires secondaires

Groupe cible ne participant pas aux programmes mais qui bénéficie les offres de services de SOS VE telles que les écoles SOS, les infirmeries sont considérés comme des bénéficiaires secondaires.

- Autres bénéficiaires

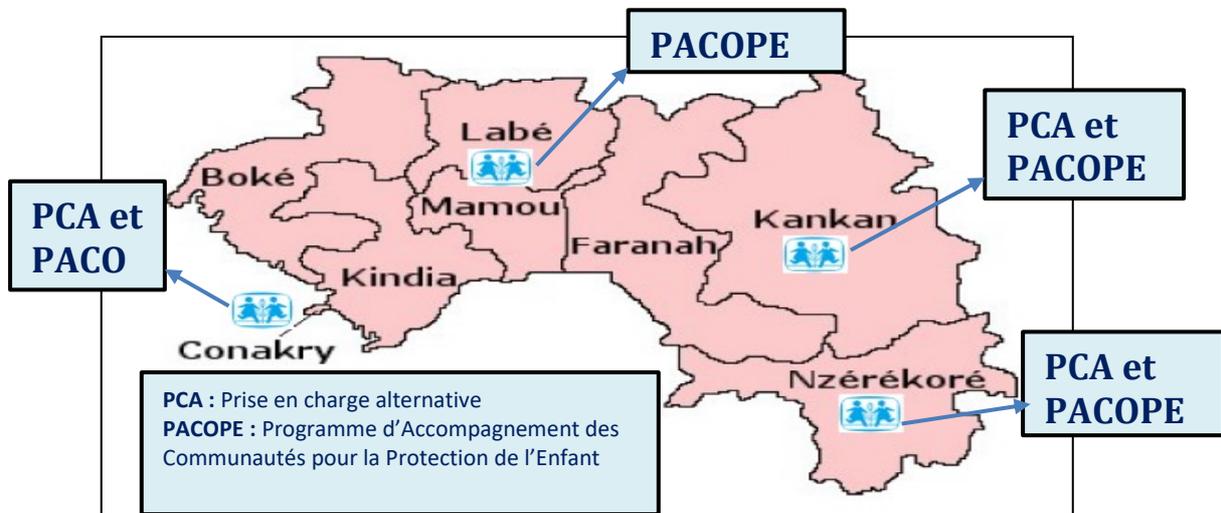
Enfin, tous ceux qui sont impactés par ses interventions ne faisant pas partie de ces deux premières catégories, sont considérés comme autres bénéficiaires.

Une figure présente en *annexe 3* donne un aperçu général des cibles et bénéficiaires de SOS Villages d'Enfants.

### 3.3.7 Sites d'intervention

De nos jours, SOS Villages d'Enfants intervient en Guinée sur quatre sites principaux.

Figure 4 Sites d'intervention de SOS Villages d'Enfants en Guinée



Source : SOS Villages d'Enfants Guinée

SOS VEG développe deux unités de programme sur les sites d'intervention du pays. Elle offre des options de prise alternative aux enfants et jeunes répondant à son groupe cible. Également, elle accompagne la communauté à travers le PACOPE. Il importe de préciser que le site de Labé ne dispose que seulement du Programme d'Accompagnement des Communautés pour la Protection de l'Enfant.

### **3.4 Apport du stage**

Le stage professionnel a eu lieu du 09 mars au 09 septembre 2021 au sein de département Développement des programmes au bureau national de coordination de SOS Villages d'Enfants en Guinée. Ces six (6) mois de stage d'immersion ont été pour nous une aventure et une découverte extraordinaires.

D'abord, notre participation aux ateliers et aux réunions a été très utile. A titre d'exemple, nous avons été impliqués dans l'élaboration des termes de références (TdR), la préparation des supports de présentation ainsi que la rédaction des rapports. A cela, on peut ajouter la compilation et la synthèse des différents comptes-rendus des réunions mensuelles des départements et unités de programme. Toutes ces activités nous ont permis de renforcer nos compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances sur le plan administratif.

Ensuite, ce stage a énormément contribué à la rédaction de notre mémoire. Il nous a permis d'approfondir notre recherche documentaire par la consultation des documents stratégiques et rapports de l'organisation. Il nous a également permis de recadrer notre thème et de mener la collecte et le traitement des données. Bref, il a servi de cadre pour réaliser cette étude.

Enfin, durant ce stage, nous avons acquis de façon pratique de compétences en matière de l'élaboration des concepts notes de projets, de la contextualisation des documents stratégiques. A ce titre, nous avons participé à la réalisation des revues documentaires, pour l'élaboration des concept-notes de nouveaux projets. Ces activités nous ont permis d'appréhender davantage la démarche relative à la conception ainsi que les mécanismes de planification et de suivi des différentes activités.

En somme, ce stage a été pour nous une expérience enrichissante. Il m'a permis de découvrir les différents aspects de protection et de promotion des Droits de l'Enfants. Puis, la compréhension différentes approches et stratégies d'interventions des structures évoluant dans le domaine de l'humanitaire, notamment celles de SOS Villages d'Enfants

Pour clore ce chapitre, il est à retenir que la méthodologie utilisée pour mener à bien cette étude a été basé fondamentalement sur l'approche qualitative. En ce qui concerne l'échantillonnage, nous avons opté pour la méthode non probabiliste. Par ailleurs, il est à noter que SOS Villages d'Enfants en Guinée a été le cadre d'étude et la structure d'accueil pour le stage. Elle a été succinctement présentée dans ce chapitre ainsi que la contribution du stage dans la réalisation de ce mémoire. Concernant les conclusions de cette étude, le chapitre suivant présentera les principaux résultats obtenus.

## 4 RESULTATS OBTENUS ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Dans ce présent chapitre, nous présenterons dans un premier temps, les principaux résultats de notre enquête obtenus à partir du traitement et de l'analyse des données issues. Puis, les forces et faiblesses du système de S&E seront présentées à l'aide de la matrice SWOT et les principales limites et difficultés rencontrées. Enfin, les principales recommandations assorties d'une proposition de projet seront présentées.

### 4.1 Caractéristiques des enquêtés

Figure 5 Pourcentage des répondants par sexe

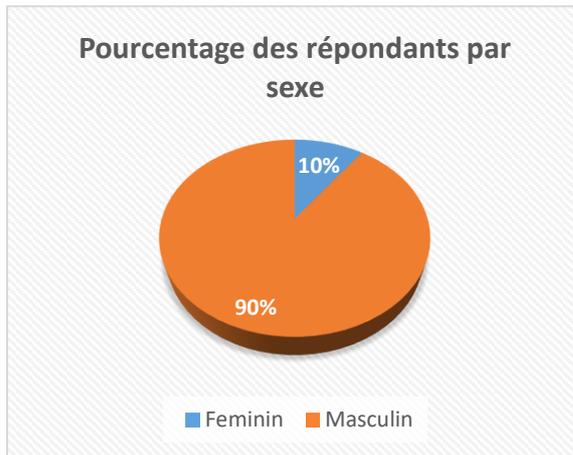
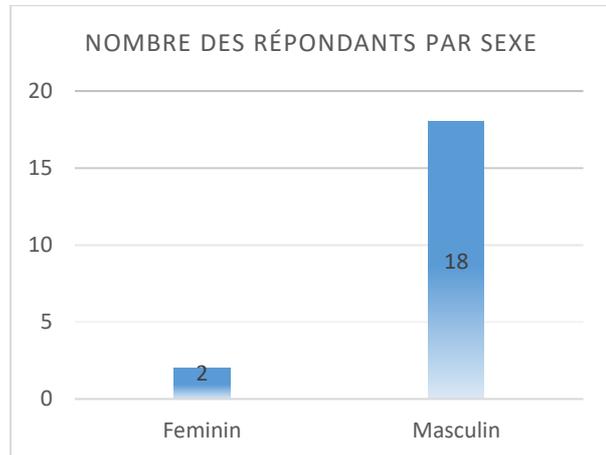


Figure 6 Nombre des répondants par sexe



Cette enquête a été menée auprès du personnel de SOS Villages d'Enfants en Guinée. Notre échantillon est constitué du personnel du département Développement des programmes au niveau du Bureau National de Coordination. Puis des coordinateurs locaux ainsi que les agents des différentes unités de programmes.

En termes du nombre de répons par sexe, les résultats de l'analyse révèlent une faible représentativité des femmes dans l'équipe programme. Parmi les 20 personnes touchées par cette enquête, il n'existe seulement que 2 femmes. Ainsi, le pourcentage des femmes ayant participé à l'enquête est largement inférieur par rapport à celui des hommes. Puisqu'elle ne représente que 10% contre 90% pour les hommes.

S'agissant du taux de répondant par site d'intervention, 17% des répondants travaillent sur le site du Bureau National de Coordination et les 83% sur les sites de Conakry, Kankan, Labé et Nzérékoré.

## 4.2 Principaux résultats obtenus

### 4.2.1 Présentation de la variable indépendante : indicateurs de conception

Nous présenterons ici les résultats issus des indicateurs de « conception » et de « gestion »

#### 4.2.1.1 Niveau de connaissances sur la gestion axée sur les résultats et le suivi-évaluation par le personnel de SOS Villages d'Enfants

Le suivi-évaluation dans l'optique de la GAR contribue énormément au succès d'un projet de développement. Dans cette optique, la mise en place et le succès d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats dépendent en grande partie de la compréhension et de l'appropriation de cette approche par les acteurs de mise en œuvre. Ainsi, dans le cadre de cette étude, il a été jugé utile d'évaluer le niveau de connaissance des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des programmes SOS Villages d'Enfants sur l'approche GAR en général et le suivi-évaluation en particulier.

Figure 6 : Niveau de connaissance sur la GAR

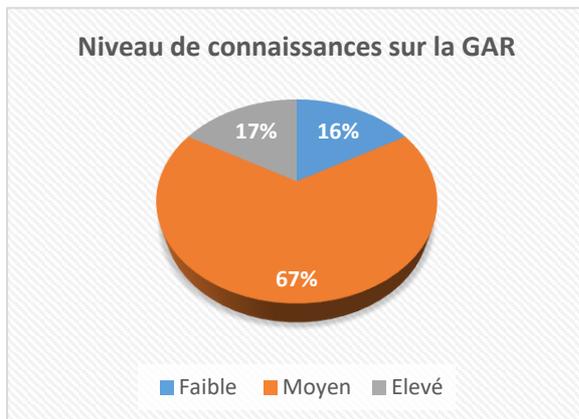
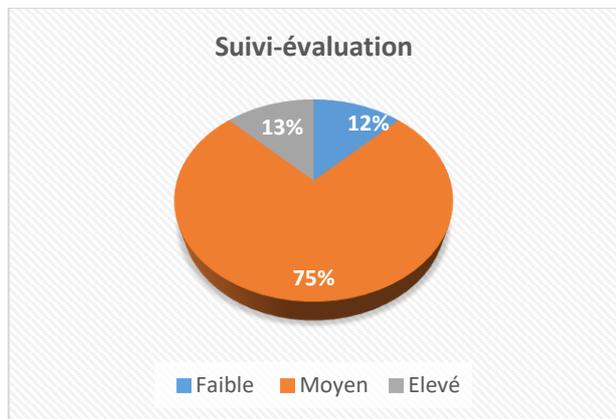


Figure 7 : Niveau de connaissance sur le suivi-évaluation



En effet, les réponses obtenues révèlent que seulement 17% des répondants ont un niveau élevé sur l'approche GAR. Pour le niveau moyen, les répondants de cette catégorie représentent 67% de l'ensemble des personnes interrogées. Les constats ont également révélé un faible niveau de la GAR chez plusieurs personnes. A ce propos, un des répondants déclare ceci : « *Je n'ai pas une grande connaissance de la GAR, mais j'ai entendu parler de la GAR. En ce que je sais, elle permet de gérer les activités planifiées en ayant à l'esprit les résultats à atteindre. En d'autres termes, ce ne sont pas seulement la réalisation d'une activité qui compte, mais ce que celle-ci produit comme résultats. Vu que nous avons pour vocation d'apporter des changements positifs dans la vie des enfants et jeunes participant à nos programmes, nous devons avoir des orientations régulières sur la GAR et le S&E afin de nous*

*assurer de la mise en œuvre et du respect de nos engagements vis-à-vis de notre cible et nos partenaires ».*

S'agissant du suivi-évaluation, les agents ayant un niveau moyen en matière de suivi-évaluation représentent 75% des répondants. Par contre, les 12% restants représentent les agents ayant un niveau faible. Il est important de noter que parmi les agents enquêtés, seulement 13% disposent d'un niveau élevé en suivi-évaluation.

Toutefois, les conclusions des discussions approfondies avec la plupart des répondants révèlent une très faible compréhension de la gestion axée sur les résultats.

En ce qui concerne, l'application de l'approche GAR au sein de SOS Villages d'Enfants en Guinée, les résultats de l'enquête ont montré une application partielle dans la mise en œuvre de ces programmes. Il s'est avéré que seul un programme est aligné sur cette approche. Il s'agit du Programme d'Accompagnement des Communautés pour la Protection de l'Enfant.

Nous avons constaté des écarts importants non seulement en termes de connaissance de l'approche GAR, mais aussi en matière de suivi-évaluation. A ce propos, un de nos répondants donne quelques raisons expliquant ces écarts : *« le non-alignement intégral de l'AN sur la gestion axée sur les résultats pourrait expliquer la faible culture de résultats. Parce que dans l'approche GAR, il ne faut pas se concentrer seulement sur les activités, mais on doit se préoccuper davantage des résultats de notre intervention et voir comment ceux-ci apportent amélioration dans la vie des bénéficiaires de nos programmes ».*

En résumé, le faible niveau de connaissance du personnel de l'approche GAR constitue un frein à la performance des programmes SOS Villages d'Enfants. Pour ce faire, il est important pour l'AN de développer une culture axée sur les résultats. Cela pourrait accroître l'impact de l'organisation au niveau des bénéficiaires de ces programmes. Dans ce sens, le suivi-évaluation a un rôle important à jouer dans la mise en œuvre des programmes orientés sur les résultats.

#### **4.2.1.2 Existence d'un mécanisme de collecte des données**

La collecte des données est incontournable dans la mise en œuvre et le fonctionnement d'un système de suivi-évaluation. Pour rappel, on entend par collecte des données, une technique qui consiste à rassembler et mesurer des données provenant de diverses sources et permettant d'avoir une idée plus ou moins précise sur un sujet donné<sup>47</sup>. Pour ce faire, il

---

<sup>47</sup> [Que signifie Collecte de données? - Définition IT de Whatis.fr \(techtargget.com\)](https://www.techtarget.com/whatis/definition/collecte-de-donnees), [consulté le 23/08/2021]

s'avère important de définir des méthodes et outils adéquats permettant d'assurer la production régulière des informations.

En effet, au niveau des unités de programme, la collecte des données est assurée par les agents. La principale difficulté exprimée par tous les agents interrogés est liée au manque de matériels numériques adéquats pour réaliser les activités de collecte. A ce propos, un répondant s'est exprimé en ces termes « *pour collecter les données sur le terrain, nous utilisons les fiches d'enquêtes contenant un certain nombre de questions à répondre dont certaines peuvent atteindre 7 pages en fonction des unités d'analyse. Imaginons le temps et l'énergie déployés pour renseigner une fiche de 7 pages pour environ 200 familles et le temps pour les saisir dans la base de données. Cela constitue la principale difficulté qui entrave la disponibilité des données en temps réel* ».

Ces propos expriment la nécessité d'intégrer les outils numériques dans le processus de collecte de données auprès des participants au programme SOS Villages d'Enfants. Afin de faciliter la conduite des activités de collecte de données, tous les répondants (agent) proposent d'implémenter l'usage des outils des technologies de l'information et de communication notamment l'utilisation des logiciels et/ou applications comme Kobo Collect, ODK Collect et/ou PDB2 sur des tablettes numériques.

Par conséquent, la collecte des données étant une activité fondamentale en matière de suivi-évaluation, l'usage des outils informatiques/numériques paraît nécessaire pour mesurer le niveau d'avancement des activités, et éventuellement améliorer la qualité de mise en œuvre des programmes. A titre d'exemple, il permettra de réduire sans doute le temps consacré à la collecte sur le terrain et la saisie dans les bases de données et de disposer rapidement les informations.

#### **4.2.2 Présentation des résultats de la variable indépendante : indicateurs de gestion**

##### **4.2.2.1 Planification des activités de suivi-évaluation**

La planification est une phase incontournable en management de projets. A ce titre, elle a pour but de définir les résultats attendus, les activités et ressources nécessaires pour sa réalisation ainsi ces indicateurs servant de mesurer l'accomplissement de résultats<sup>48</sup>. Ainsi, les données obtenues de l'enquête ont consisté à analyser l'existence d'une part de la planification des activités de l'AN, et d'autre part de celles relatives aux activités de suivi-évaluation.

---

<sup>48</sup> FISCR, « Planification de projet/programme », 2010

A propos de la planification de façon générale, les résultats de l'enquête ont révélé l'existence au niveau de l'AN une planification annuelle des activités. Il s'agit du plan d'action annuel de l'AN. Ce plan est révisé une fois par an au cours d'un atelier de monitoring et de révision des activités du plan d'action annuel du premier semestre.

Par rapport au plan de suivi-évaluation, les résultats de l'enquête révèlent l'existence d'un plan de suivi du plan d'action annuel. Des propos d'un nos répondants, « *L'AN ne dispose pas d'un plan de suivi-évaluation intégré. Néanmoins, un plan de suivi du plan d'action annuel est élaboré et validé. De même, le programme de renforcement de la famille dispose d'un plan de suivi-évaluation (cadre des résultats)* ».

Toutefois, un bon système de suivi-évaluation exige la définition des indicateurs clairs et précis permettant de mesurer la progression effective de réalisation et l'évaluation des résultats. Ainsi, 67% des personnes enquêtées ont exprimé que les indicateurs ne sont pas clairement définis. Ce qui empêcherait de mieux apprécier en temps voulu la valeur et le poids des résultats réalisés.

Dans le contexte de la GAR, les parties prenantes notamment les partenaires se basent sur des indicateurs de performance pour évaluer le niveau d'atteinte des résultats. A ce titre, il est fondamental de définir les indicateurs SMART<sup>49</sup> par une approche participative avec les différentes parties prenantes. Pour ce faire, une planification axée sur les résultats s'avère fondamentale.

La mise en place d'un système de suivi-évaluation performant, exige la disponibilité des ressources notamment les ressources humaines, financières et matérielles. A cet effet, il est important d'affecter du personnel suffisant, du matériel adéquat et du budget conséquent pour conduire la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation. A ce propos, les personnes interrogées à ce sujet estiment qu'il n'existe pas de ligne budgétaire spécifiquement liée aux activités suivi-évaluation. Néanmoins, les ressources utilisées pour les missions de supervision ainsi les ateliers de monitoring, sont issues de la ligne affectée au Département Développement des Programmes et représentent moins de 5% de ce budget. L'absence d'une ligne budgétaire pourrait s'expliquer par l'inexistence d'une unité structurée et fonctionnelle de suivi-évaluation.

#### **4.2.2.2 Organisation des activités de suivi-évaluation**

Pour le bon fonctionnement d'un système de suivi-évaluation performant, il est fondamental de tenir compte d'un certain nombre d'éléments, notamment l'existence d'une unité de suivi-

---

<sup>49</sup> Spécifique Mesurable Accessible pertinent limité dans le Temps

évaluation, la définition des rôles et responsabilités des acteurs dans le système et l'allocation des ressources nécessaires pour la mise en œuvre de ses activités.

D'après les résultats de notre enquête, il n'existe pas d'unité suivi-évaluation. Compte tenu de l'importance du suivi-évaluation dans la mise en œuvre des programmes de l'organisation, 78% des personnes interrogées ont exprimé la nécessité pour l'organisation de mettre en place une unité dédiée au suivi-évaluation afin d'assurer la gestion du système de S&E.

Cependant, l'organisation dispose un coordonnateur national suivi-évaluation au niveau du bureau national de coordination. Par contre, sur les sites d'intervention, il n'existe pas de spécialiste suivi-évaluation. Ce rôle est assuré par les coordinateurs locaux des unités de programmes en plus de leurs charges spécifiques. Ce qui cause assez de difficultés au niveau de la disponibilité à temps des données et des rapports d'activités. A ce propos, 71% des enquêtés ont jugé utile de dédier un personnel spécialiste suivi-évaluation par site contre 29% par unité de programme.

Ces difficultés évoquées peuvent être liées en grande partie à l'inexistence d'un manuel en matière de suivi-évaluation. Il serait utile d'avoir une équipe mieux structurée et fonctionnelle dédiée à ces activités. Mais l'enquête a montré qu'un manuel de suivi-évaluation est en cours d'élaboration et de validation. Il serait fondamental d'accélérer le processus de finalisation de ce document, qui va sans doute améliorer la pratique de suivi-évaluation au sein de l'organisation.

#### **4.2.2.3 Direction des activités de suivi-évaluation**

Par rapport au style de direction des activités du suivi-évaluation de SOS Villages d'Enfants en Guinée, notre analyse a porté sur le mécanisme mis en place pour la coordination des activités de suivi-évaluation afin de faciliter le processus de décision.

En ce qui concerne la tenue des réunions de revue des activités de l'organisation, nos constats faits pendant le stage ont révélé l'organisation régulière des ateliers nationaux de monitoring du plan d'action annuel chaque trimestre et semestre. En revanche, 60% des répondants estiment que le niveau de coordination des activités de suivi-évaluation entre les unités de programmes et le bureau national reste faible.

Ce faible niveau de coordination des activités de suivi-évaluation s'explique la faible application de la politique programme de SOS VE et un manque de planification opérationnelle. A cela s'ajoute, le manque de communication régulière sur les réalisations des sites à l'équipe programme au niveau national. Pourtant, cela devrait permettre de corriger les écarts qui existent parfois entre les données reçues et la réalité sur le terrain afin de mieux faciliter la prise de décision basée sur des informations réelles et des preuves.

Ainsi, une prise de décision efficace dépend de la disponibilité en temps réel des données réelles. Il serait important définir une stratégie permettant de disposer toutes les informations relatives à la réalisation des activités sur des sites. Cette faille pourrait être corrigée à travers la mise en place d'un système de remontée des données. A titre illustratif, notre enquête a mis en lumière que les rapports ne sont pas toujours disponibles à temps vu que le personnel ne dispose pas les mêmes informations concernant leur délai de soumission ou de transmission.

Pour pallier cette insuffisance, il est fondamental de favoriser la collaboration entre unités de programmes et renforcer la synergie d'action en termes de la mise en œuvre des programmes les différentes unités de programmes et le bureau. A ce titre, un des répondants estime ceci : *« Au-delà du Coordonnateur National Suivi-Evaluation, il serait très intéressant d'avoir des points focaux sur les différents sites, voire dans les unités de programmes, afin de faciliter la coordination des activités de suivi-évaluation et assurer la remontée régulière des rapports ».*

#### **4.2.2.4 Contrôle des activités de suivi-évaluation**

Concernant le suivi des activités, nous avons orienté notre analyse sur la présence des procédures en termes de suivi-évaluation, l'effectivité des missions de supervisions dans les différentes unités de programmes.

Au regard des résultats de notre enquête, l'organisation ne dispose pas de manuel de procédures en vigueur en matière de suivi-évaluation. Ce manque de procédures claires aurait plusieurs conséquences sur la performance des programmes de l'organisation. Toutefois, il importe de signaler qu'un manuel de suivi-évaluation est en cours d'élaboration/validation.

En effet, dans la planification annuelle des activités de l'équipe de programmes, il est prévu d'effectuer une mission de supervision semestrielle pour faire l'état des lieux des activités sur le terrain. Mais le constat révèle que ces missions ne sont régulièrement organisées par faute de disponibilité de l'équipe, qui serait lié à l'insuffisance de personnel et la charge de travail empêchant ainsi l'effectivité des missions de supervision. Par exemple, durant les (8) derniers mois, aucune mission de supervision n'a été effectuée sur les sites d'intervention de la part de l'équipe programme excepté celles menées par les conseillers nationaux du PACOPE.

S'agissant des rapports d'activités, nous avons constaté beaucoup de différences dans les réponses obtenues auprès des acteurs impliqués au niveau national et au niveau des sites. Pour les uns, le rapport d'une activité est attendu une semaine plus tard après la réalisation de celle-ci. Pour d'autres, ce délai est de trois jours. Enfin, certains estiment que ce délai dépend de la nature de l'activité. Ce constat met en lumière un sérieux problème dans la transmission des rapports.

En définitive, la rédaction effective et la transmission régulière des rapports d'activités permettent au coordonnateur suivi-évaluation de disposer les informations sur la réalisation des activités. Ces informations doivent refléter la réalité des unités de programmes dans les différents sites d'intervention de SOS Villages d'Enfants en Guinée.

#### **4.2.3 Présentation des résultats liés à la variable dépendante**

La qualité des informations recueillies par le suivi-évaluation dépend fortement de la qualité de la conception et de la gestion du système. Ainsi, l'analyse de la performance du système de suivi-évaluation a été basée sur les indicateurs suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pérennité.

##### **4.2.3.1 Pertinence**

Le système de suivi-évaluation a pour but de mettre à la disposition des différentes parties prenantes des informations claires dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programmes. L'enquête a montré que la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats est très pertinente. Puisque 89% des répondants à cette question ont estimé que les informations recueillies par le système permettent *« de constater les écarts en termes de réalisation des résultats, informer les parties prenantes, contribuer efficacement à une prise de décision et capitaliser les expériences passées pour les prochains projets similaires »*.

Par conséquent, la pertinence d'un système de suivi-évaluation dépend en grande partie de sa capacité à répondre aux besoins en informations des parties prenantes concernées ainsi l'existence d'un système de collecte efficace. Ainsi, il est important de renforcer les compétences des acteurs impliqués sur les approches de suivi-évaluation. Il s'agit de la définition des objectifs et résultats, de l'identification et la définition des indicateurs précis et clairs ainsi de la mise en œuvre d'un plan de suivi-évaluation intégré et performant.

##### **4.2.3.2 Efficacité**

Rappelons que le système de suivi-évaluation consiste à fournir des informations en répondant aux besoins des parties prenantes. A ce titre, il permet aux acteurs de mise en œuvre d'un programme de faire l'état de réalisation des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus

Au regard des réponses obtenues à l'issue de notre enquête, il n'existe pas d'unité de suivi-évaluation, puisque SOS Villages d'Enfants en Guinée ne dispose qu'un seul spécialiste chargé

de suivi-évaluation. En plus, nous avons noté l'inexistence d'un système intégré de suivi-évaluation dans le contexte de la GAR.

Par ailleurs, il ressort de nos constats que le niveau de coordination des activités de suivi-évaluation reste faible au niveau de certaines unités de programmes. Ainsi, 60% des répondants déclarent que le niveau de coordination des activités de suivi-évaluation entre les sites et le bureau national est faible. La prise en compte de ces faiblesses permettrait d'améliorer la qualité de mise en œuvre des programmes et contribuer ainsi à la réalisation des résultats attendus.

#### **4.2.3.3 Efficience**

Par rapport à l'efficience des activités relatives au suivi-évaluation, il s'agit de mesurer la qualité des résultats obtenus conformément aux ressources investies dans sa réalisation. Selon les résultats de l'enquête, 75% des répondants estiment que les ressources financières allouées aux activités de suivi-évaluation sont insuffisantes, puisque dans le budget du département Développement des Programme, elles représentent moins de 5%. De surcroît, il n'existe pas une ligne budgétaire spécifique regroupant l'ensemble des activités de suivi-évaluation.

#### **4.2.3.4 Cohérence**

La mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation exige la disponibilité des références en termes de directives ou documents stratégiques au niveau régional et international. Les constats et réponses obtenues à partir de cette question, ont mis en évidence l'existence des directives tels que le document de politique internationale sur la gestion axée sur les résultats de SOS Villages d'Enfants et la stratégie régionale de suivi-évaluation.

En conséquence, l'existence d'un système de suivi-évaluation au niveau des AN est une exigence fondamentale en matière de la gestion axée sur les résultats. Ainsi, sa mise en place dans un système intégré s'inscrit dans le contexte de l'alignement de l'AN sur la GAR. Cela contribuera à la mise en œuvre de la stratégie régionale de suivi-évaluation.

#### **4.2.3.5 Pérennité**

Concernant ce critère de pérennité, les résultats de l'enquête ont mis en lumière plusieurs faiblesses. Parmi lesquelles, nous avons révélé le faible/manque de renforcement des capacités du personnel en matière de suivi-évaluation. En outre, il n'existe pas de manuel de procédure de suivi-évaluation actuellement en vigueur au niveau de l'Association Nationale.

Ainsi, pour une meilleure consolidation des acquis de suivi-évaluation, il est nécessaire d'élaborer à cet effet des directives définissant les rôles et responsabilités des acteurs impliqués et procéder au renforcement de leurs capacités en GAR et suivi-évaluation. Cela va également contribuer au développement d'une culture de résultats au sein de l'organisation.

#### ***4.2.4 Analyse des principales Forces et faiblesses du système***

Au regard des résultats obtenus à la suite de notre enquête, il s'est révélé que le système de suivi-évaluation actuel de SOS Villages d'Enfants comporte des points faibles. A cet effet, nous avons utilisé l'outil SWOT<sup>50</sup> pour identifier et analyser les principales forces et faiblesses dudit système à travers la matrice ci-après.

---

<sup>50</sup> SWOT : acronyme anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) signifiant en français : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

Tableau 6 : Matrice SWOT de la pratique S&amp;E de SOS Villages d'Enfants

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tenue des ateliers trimestriels et semestriels de monitoring du plan d'action annuel de l'AN ;</li> <li>○ Présence d'un coordinateur national S&amp;E ;</li> <li>○ Existence des documents et politiques régissant la planification et la gestion axée sur les résultats au sein de l'AN</li> <li>○ Existence d'un guide de S&amp;E au niveau régional</li> <li>○ Disponibilité des bases des données programmes</li> <li>○ Alignement du programme de renforcement de la famille (PACOPE) sur la GAR</li> <li>○ Existence au sein de l'AN d'une perspective de migration vers la GAR</li> <li>○ Développement d'un manuel de S&amp;E en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Faible application de la politique programme</li> <li>○ Absence d'une unité de suivi-évaluation</li> <li>○ Inexistence d'un système intégré de suivi-évaluation</li> <li>○ Manque de spécialiste S&amp;E au niveau des sites</li> <li>○ Faible appropriation du dispositif de collecte et de rapportage par les équipes de terrain</li> <li>○ Insuffisance de ressources financières</li> <li>○ Insuffisance de renforcement de capacités du personnel en S&amp;E</li> <li>○ Manque d'un plan de suivi-évaluation intégré</li> <li>○ Absence de directives en termes de rapportage des activités</li> <li>○ Non-alignement intégrale de l'AN à la GAR</li> <li>○ Inexistence d'un dispositif de collecte, analyse et validation des données</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Importance accordée au suivi-évaluation au niveau et international</li> <li>○ Existence de la politique internationale sur la GAR</li> <li>○ Présence d'un CNS&amp;E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Multiplicité des bailleurs de fond</li> <li>○ Influence de l'AT sur le fonctionnement et la mise en œuvre du PACOPE</li> <li>○ Insuffisance des ressources financières</li> </ul>

### 4.3 Recommandations

Au regard des analyses faites ci-haut, il nous paraît très opportun de formuler des propositions à certains de ces problèmes identifiés par ladite étude. Elles permettront de consolider les acquis et apporter des réponses aux faiblesses du système de suivi-évaluation. Partant de ce

fait, les propositions suivantes sont considérées comme des pistes de solutions pour mettre en place un système intégré de suivi-évaluation axée sur les résultats.

#### ***4.3.1 Mettre en place une unité pour assurer la mise en œuvre et la coordination des activités de suivi-évaluation***

La mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation performant nécessite l'implication des ressources humaines compétentes et nécessaires pour assurer son bon fonctionnement. Outre le Coordonnateur National S&E, il serait fondamental de recruter des chargés de suivi-évaluation au niveau des différents sites d'intervention. Pour ce faire, nous proposons la mise en place d'une unité dédiée au suivi-évaluation. Cette unité s'occupera de la supervision et le suivi régulier et rapproché de l'ensemble des activités mises en œuvre par l'organisation. Elle va permettre de renforcer la coordination des activités entre les différentes unités à travers les chargés S&E, les points focaux et le CNS&E. Cette unité contribuera à l'amélioration du suivi des activités et comblera ce déficit du personnel. Un organigramme est proposé à cet effet en *annexe 4*.

#### ***4.3.2 Mettre en place un système de suivi-évaluation prenant en compte tous les programmes SOS Villages d'Enfants***

A ce niveau, nous proposons la conception d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. Ce système devrait intégrer l'ensemble des programmes développés et mis en œuvre par l'organisation. La conception de ce système intégré conformément à la politique de la GAR de l'organisation, nécessite la participation et l'implication de toutes les parties prenantes. Il sera important de définir les rôles et responsabilités de chaque partie prenante, définir un mécanisme de collecte et de remontée des données. Il importe de noter que des canevas de rapportage des activités viennent récemment d'être conçus pour assurer la transmission des rapports.

#### ***4.3.3 Affecter de ressources financières nécessaires à l'unité de suivi-évaluation***

L'insuffisance des ressources financières constitue un facteur qui affecte le bon fonctionnement du système intégré de suivi-évaluation. A ce sujet, nous proposons à l'organisation la mise en œuvre d'une stratégie de diversification des ressources en mettant l'accent sur la mobilisation des ressources locales. Cela permettra à SOS Villages d'Enfants de disposer de ressources suffisantes pour accroître ses impacts et assurer la survie financière du système S&E.

#### ***4.3.4 Mettre en place un mécanisme de collecte, de remontée et d'analyse des données***

Conscient de l'importance des données en matière de prise de décision, nous proposons à cet effet d'outiller les agents impliqués dans ce processus des outils numériques de collecte notamment des tablettes et l'usage des logiciels spécialisés. Ces outils permettront d'améliorer la qualité des données et réduire le risque de leur perte face à certains événements de force majeure.

A cet effet, plusieurs logiciels de collecte et d'analyse des données sont disponibles dont entre autres : SPSS, Sphinx, Kobo collect, etc.

#### ***4.3.5 Définir des directives liées à la production et la transmission des rapports***

Pour valoriser les résultats réalisés auprès des parties prenantes, les rapports constituent un moyen efficace de communication à l'endroit de celles-ci. Tenant compte des manquements liés à la disponibilité des rapports, nous recommandons de partager auprès du personnel les directives existantes à cet effet. Par contre, il revient de définir des cadres ou directives clairs en termes de délai de production et de transmission des rapports d'activités. La définition de ce cadre va remédier en grande partie au retard accusé dans la rédaction et la transmission des rapports, voire leur indisponibilité dans certains cas.

#### ***4.3.6 Organiser les séances ou ateliers de renforcement de capacités en suivi-évaluation et GAR au profit du personnel et particulièrement l'équipe programme***

Pour cette faiblesse, nous suggérons la mise en œuvre d'un programme de formation dans le cadre du renforcement du personnel sur la pratique de suivi-évaluation ainsi que la gestion axée sur les résultats. Ce programme contribuera le développement d'une culture de résultats au sein de l'organisation. Il facilitera également la mise en place et le fonctionnement d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats.

#### ***4.3.7 Principales limites et difficultés***

La réalisation de cette étude n'aurait pas été possible sans obstacles. Elle comporte certes des limites qui pourraient être remédiées dans les prochaines études.

La première porte sur la taille de l'échantillon très limitée en raison du faible nombre de répondants susceptibles de fournir des informations pertinentes sur le sujet. En plus, certains potentiels répondants n'ont pas été atteints par l'entretien ou le questionnaire notamment au niveau des sites de l'intérieur du pays, malgré l'utilisation du Microsoft Form.

La deuxième est relative à la vérification de la fiabilité de certaines informations fournies qui comportent parfois des discordances.

Certains n'ont pas pu nous accorder un rendez-vous par manque de temps et compte tenu de leur charge de travail très élevée. Puis, par manque de déplacement sur les différends de l'organisation à l'intérieur du pays, nous n'avons pas touché du doigt à certaines informations de ces sites.

Enfin, il faut noter le manque de directeur de mémoire qui à travers ses conseils et orientations pourrait contribuer davantage à l'enrichissement de ce mémoire.

#### **4.4 Proposition de projet**

Cette section est consacrée à la présentation de notre proposition de projet. Conçu sur la base des recommandations formulées à la suite des résultats obtenus de ladite étude, cette proposition porte sur un projet d'appui à l'alignement systématique de SOS Villages d'Enfants en Guinée sur l'approche de la gestion axée sur les résultats.

##### **4.4.1 Contexte et justification**

D'après les statistiques, environ 140 millions d'enfants ont perdu un de leurs parents ou les deux sur les 2,2 milliards qui vivent à travers le monde<sup>51</sup>. Parmi eux, 10% d'enfants sont privés de prise en charge parentale familiale ou risquent d'en être privés. Soit « *un enfant sur dix grandi seul*<sup>52</sup> ». Cette situation peut s'expliquer à travers plusieurs facteurs dont entre autres : la situation politique et économique, la pauvreté dans le foyer, le décès des parents, les facteurs socioculturels<sup>53</sup>, etc. Dans ce contexte, SOS Villages d'Enfants apporte son soutien depuis 1949 aux enfants et jeunes afin de leur garantir une prise en charge de qualité.

En Guinée, l'accès aux services sociaux de base tels que les soins de santé, l'éducation et l'eau, constitue l'une des difficultés majeures auxquelles sont confrontées les populations. Les enfants et jeunes constituent l'une des couches les plus vulnérables. Ils représentent plus de la moitié de la population. Ainsi, sur une population estimée à 13 millions d'habitants, les

---

<sup>51</sup> SOS Villages, « L'épidémie de covid-19 et ses répercussions, appel à agir : protéger les enfants privés de prise en charge parentale ou risquant d'en être privés », 2020, [https://www.sos-childrensvillages.org/getmedia/79bf3194-f6a1-4a5c-acf7-dc46e3988304/Covid19\\_Advocacy\\_PositionStatement\\_FINAL\\_FR.pdf](https://www.sos-childrensvillages.org/getmedia/79bf3194-f6a1-4a5c-acf7-dc46e3988304/Covid19_Advocacy_PositionStatement_FINAL_FR.pdf) p.3 , in Unicef Data Center : <https://data.unicef.org/>

<sup>52</sup> SOS Children Villages, « The care effect why no child should grow up alone », 2017, disponible sur ([https://www.sos-childrensvillages.org/getmedia/cbf6820c-e8ab-4940-8e67-4618d19fe098/SOS\\_Childrensvillages\\_The-Care-effect\\_English.pdf](https://www.sos-childrensvillages.org/getmedia/cbf6820c-e8ab-4940-8e67-4618d19fe098/SOS_Childrensvillages_The-Care-effect_English.pdf)), [consulté le 24/07/2021]

<sup>53</sup> SOS Villages d'Enfants, « Document de Gatekeeping »,

enfants âgés de 0 à 14 représentent 43,0%<sup>54</sup> tandis que les jeunes représentent plus de la moitié de la population.

Face à cette situation, SOS Villages d'Enfants contribue aux côtés du gouvernement guinéen à l'amélioration des conditions de vie des enfants et des jeunes à travers le programme de prise en charge alternative et le programme de renforcement de la famille. Selon son rapport annuel 2019, SOS Villages d'Enfants en Guinée a apporté son soutien de prise en charge à 414 enfants et jeunes dont 179 filles et 12 311 personnes dont 6 210 filles au compte de son Programme d'Accompagnement des Communautés pour la Protection de l'Enfant (PACOPE).

En dépit des efforts fournis en Guinée par l'organisation dans l'amélioration du quotidien des enfants et des jeunes. Depuis 2017, SOS Villages d'Enfants s'est engagée dans le processus d'alignement de la politique de gestion des programmes sur l'approche GAR. Dans cette optique, cette étude a permis de révéler plusieurs facteurs impactant négativement la qualité de mise en œuvre de ses programmes. Il s'agit principalement de l'insuffisance d'une culture de résultats et la faible application de la politique programme. A cela s'ajoute, l'application partielle de la GAR au sein de l'organisation.

Au regard de ces constats, SOS Villages d'Enfant en Guinée doit intégralement s'inscrire dans une approche de gestion concentrée sur les résultats afin d'apporter plus de changements positifs à l'égard de son groupe cible comme l'exemple de son programme PACOPE. Ce programme conçu et mis en œuvre par l'approche de la gestion axée sur les résultats a réalisé des exploits au sein des communautés. Aujourd'hui, le PACOPE est l'un des projets les aboutis au sein de SOS VE et l'exemple de la réussite de la mise en œuvre de la GAR.

Pour améliorer davantage la qualité de ses programmes et démontrer comment SOS VEG apporte aux enfants et jeunes privés de soins parentaux ou risquant d'en être privés, l'alignement systématique et intégral SOS Villages d'Enfants en Guinée sur la gestion axée sur les résultats s'avère fondamental. Ceci permettra à l'organisation de mieux honorer ses engagements<sup>55</sup> pris pour une prise en charge de qualité et adaptée à chaque enfant et jeune.

D'où tout l'intérêt de ce présent projet intitulé, « *Projet d'appui à l'alignement de l'Association Nationale SOS Villages d'Enfants en Guinée sur l'approche de la gestion axée sur les résultats* ». Ainsi, ce projet vise à contribuer au développement d'une culture de résultats au sein de l'AN Guinée. Il permettra également de mieux préparer le processus d'alignement de l'AN sur la gestion axée sur les résultats.

---

<sup>54</sup> Nations unies, « Livre de poche des statistiques mondiales », New York, 2020, disponible sur (<https://unstats.un.org/unsd/publications/pocketbook/files/FR-world-stats-pocketbook-2020.pdf>), [consulté le 29/08/2021]

<sup>55</sup> Les 9 engagements contenus dans le document SOS care promise ou La promesse d'une prise en charge par SOS

#### **4.4.2 Stratégie de mise en œuvre**

Ce projet sera mis en œuvre par l'équipe de développement des programmes de SOS Villages d'Enfants en Guinée. Cette équipe formera le comité de pilotage de projet sous la coordination du Directeur national et la supervision directe du Manager PD.

Sous la supervision générale et technique du manager PD, le coordonnateur national suivi-évaluation conduira la mise en œuvre opérationnelle et le suivi-évaluation des activités du projet. Pour cette première phase, ce projet couvrira la période de 2022.

#### **4.4.3 Objectifs**

Ce projet vise à contribuer au processus d'alignement de l'Association Nationale (AN) sur la gestion axée sur les résultats afin d'améliorer la qualité de mise en œuvre de ses programmes dans le cadre de la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats.

Spécifiquement, il vise les objectifs suivants :

- mettre en place d'une unité de suivi-évaluation ;
- concevoir un cadre de résultats national ;
- contribuer à la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats ;

#### **4.4.4 Principaux résultats attendus**

A la suite de la mise en œuvre de ce projet, les résultats suivants sont attendus.

- une culture de résultats se développe au sein de SOS VEG et facilite la coordination des activités à travers l'existence d'une unité de suivi-évaluation ;
- l'association nationale développe une approche programme solide et adopte une méthode de planification axé sur les résultats ;
- le système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats est mis en place et améliore la qualité de mise en œuvre des programmes SOS.

Ci-dessous le cadre de résultats du projet d'appui à l'alignement systématique de SOS Villages d'Enfants en Guinée sur l'approche de la gestion axée sur les résultats.

Tableau 6 Cadre de résultats de la proposition de projet

	Chaîne de résultats	Indicateurs	Sources	Base de référence	Cible (fin 2022)
<b>Impact</b>	<b>Les enfants et les jeunes bénéficient d'une prise en charge de qualité grâce à l'implémentation intégrale de l'approche de la gestion axée sur les résultats au sein de SOS Villages d'Enfants en Guinée et son l'appropriation par le personnel</b>				
<b>Effet 1</b>	<b>La culture de résultats se développe au sein de SOS VEG et facilite la coordination des activités à travers l'existence d'une unité de suivi-évaluation</b>				
<b>Extrant 1.1</b>	Le personnel acquiert des compétences en gestion axée sur les résultats et l'intègre dans la mise en œuvre de ses activités	Nombre du personnel bénéficiaire des formation sur la GAR	Attestations de participation	0	50
			Rapports de formation		
<b>Extrant 1.2</b>	L'unité de suivi-évaluation axé sur les résultats est fonctionnelle et coordonne l'ensemble des activités de suivi-évaluation	Existence d'une unité de suivi-évaluation	Rapports d'activités de l'unité	0	1
			Organigramme de l'unité		
<b>Effet 2</b>	<b>L'association nationale développe une approche programme solide et adopte une méthode de planification axé sur les résultats</b>				
<b>Extrant 2.1</b>	La théorie de changement de l'AN élaborée	Existence de la théorie du changement des programmes	Rapport d'atelier national de planification	0	1
<b>Extrant 2.2</b>	Le cadre de résultats global existe au niveau national et les différents sites dispose un cadre de résultats commun	Nombre cadre de résultats national conçu	Rapport d'atelier national	0	5
		Nombre de cadres de résultats conçus par site	Rapport d'ateliers par site		
<b>Effet 3</b>	<b>Le système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats est mis en place et améliore la qualité de mise en œuvre des programme SOS</b>				
<b>Extrant 3.1</b>	Un plan de suivi-évaluation axé sur les résultats existe	Nombre de plan de suivi-évaluation intégré élaboré (national et par site)	Rapports de suivi	0	5
<b>Extrant 3.2</b>	Un manuel de suivi-évaluation qui décrit les directives nationales en matière de suivi-évaluation existe	Nombre de manuel de suivi-évaluation élaboré	Rapport de validation du DN	0	1
<b>Activité 1.1.1</b>	Formation et renforcement des compétence du personnel en GAR	<b>Hypothèses</b>			
<b>Activité 1.2.1</b>	Mise en place d'une unité de suivi-évaluation	Disponibilité des fonds nécessaires			
<b>Activité 2.1.1</b>	Réalisation des études de base	Priorité de l'association nationale			
<b>Activité 2.2.1</b>	Conception théorie du changement et cadre de résultats	Adhésion du personnel au développement de la culture de résultats			
<b>Activité 3.1.1</b>	Conception d'un plan de suivi-évaluation intégré				
<b>Activité 3.2.1</b>	Elaboration d'un manuel de suivi-évaluation				

Les résultats présentés dans ce dernier chapitre ont permis de révéler les insuffisances liées à la pratique du suivi-évaluation. Ainsi, plusieurs recommandations ont été formulées dans le but d'améliorer la pratique de suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. pour ce faire, ce projet a été proposé pour engager le processus de mise en œuvre d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de SOS Villages d'Enfants en Guinée à travers l'alignement de l'AN sur la politique de la gestion axée sur les résultats.

## Conclusion

Dans le cadre de cette étude, notre thème portant sur « *contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de SOS Villages d'Enfants* » au-delà d'un thème de mémoire, a suscité beaucoup d'intérêts au regard de plusieurs responsables qui sont confrontés à d'énormes défis en matière de suivi-évaluation dans la gestion de programmes.

Face à ces défis auxquels les partenaires et acteurs du développement accordent une importance particulière, la nécessité d'obtenir les résultats devient impérieuse pour toutes les organisations. Pour ce faire, il importe de mettre en place un cadre permettant de suivre la réalisation des activités et évaluer celles-ci en termes de résultats.

C'est dans cette optique s'est inscrite la présente étude. Elle a pour objectif de contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre et de la performance des programmes à travers la mise en place d'un système intégré et performant de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de SOS Villages d'Enfant. Une organisation et protection et de promotion des Droits de l'Enfant.

Par rapport au mode opératoire et d'analyse des résultats de ladite étude, deux types de variables ont été définies. Il s'agit de la variable dépendante relative aux indicateurs de conception et de gestion et la variable indépendante liée aux indicateurs de performance. S'agissant de la méthodologie, c'est l'approche qualitative qui a été adoptée pour réaliser cette étude. Elle est basée essentiellement sur : la recherche documentaire, l'observation directe, l'entretien semi-dirigé et le questionnaire en ligne.

Cette étude a par ailleurs mis en exergue certains dysfonctionnements relatifs au suivi-évaluation au sein de l'organisation dont entre autres : l'insuffisance du personnel en suivi-évaluation, l'inexistence d'un système intégré de S&E et le déficit d'informations concordantes en matière de S&E.

En outre, l'étude a montré d'autres contraintes majeures limitant le bon fonctionnement du système S&E actuel. Il s'agit de la faible coordination des activités de suivi-évaluation liée au manque d'une unité de suivi-évaluation. Ce qui ne favorise pas la mise en place et le fonctionnement correct d'un système intégré de suivi-évaluation axée sur les résultats au sein de l'organisation. Elle a mis également en lumière des difficultés liées à la définition des indicateurs des actions. Les indicateurs doivent être définis de manière participative avec les parties prenantes notamment les responsables d'actions.

Ainsi, les résultats obtenus confirment en partie notre proposition de recherche : « *L'existence d'une unité de suivi-évaluation améliore la coordination des activités de suivi-évaluation et*

*assure la mise en place et le fonctionnement du système intégré de suivi-évaluation à SOS VEG ».*

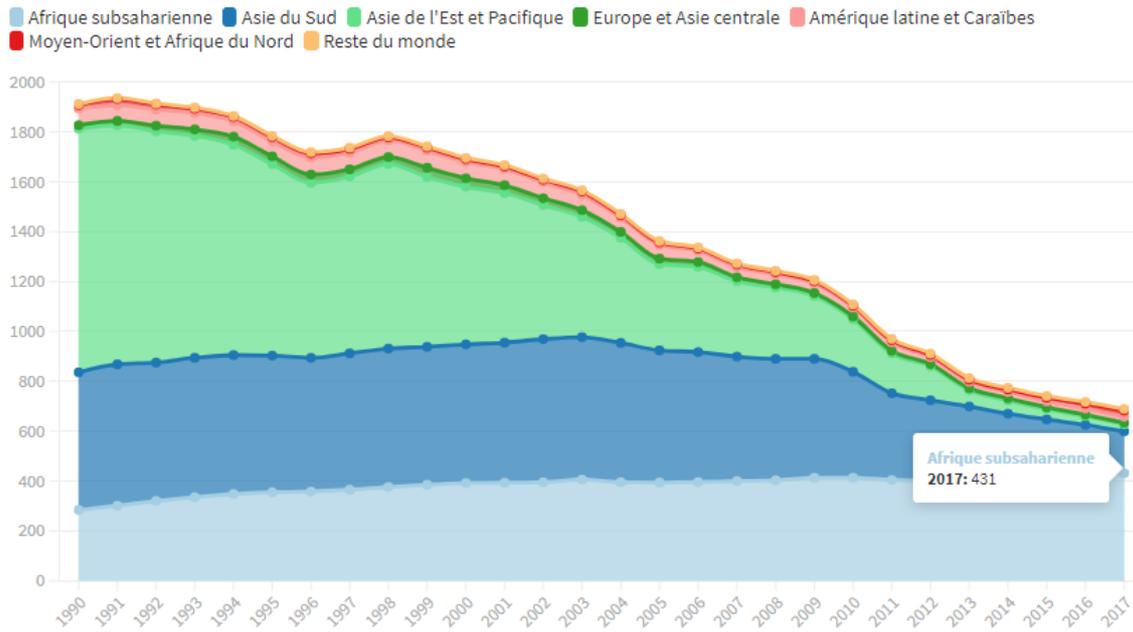
Sur la base de ces constats, plusieurs propositions ont été formulées afin de contribuer à la mise en place d'un système intégré en matière de suivi-évaluation dans l'optique de la gestion axée sur les résultats. Il s'agit de la mise en place d'une unité pour assurer la mise en œuvre et la coordination des activités de suivi-évaluation, la mise en place d'un système de suivi-évaluation prenant en compte tous les programmes SOS Villages d'Enfants, la mise en place d'un mécanisme de collecte, de remontée et d'analyse des données, la définition des directives liées à la production et la transmission des rapports et l'organisation des séances ou ateliers de renforcement de capacités en suivi-évaluation et GAR au profit du personnel et particulièrement l'équipe programme. Enfin, un projet d'alignement de l'AN sur l'approche de la gestion axée sur les résultats afin d'engager ce processus d'alignement.

En définitive, le suivi-évaluation est une thématique très vaste. Cette étude n'a pas pu l'aborder dans toute sa dimension. Elle s'est accentuée sur la conception et le processus de mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. Elle constitue alors un point de départ dans l'analyse du cadre global de la pratique de suivi-évaluation au niveau de l'ensemble des programmes l'organisation. Par conséquent, il serait plus utile pour SOS Villages d'Enfants en Guinée, de mener d'autres études plus approfondies afin mieux bâtir un véritable système intégré et performant en matière de suivi-évaluation. L'intégration de l'approche genre dans le système de suivi-évaluation pourrait constituer une nouvelle perspective d'étude.

## Annexes

### Annexe 1 : nombre de personnes extrêmement pauvres selon la banque mondiale

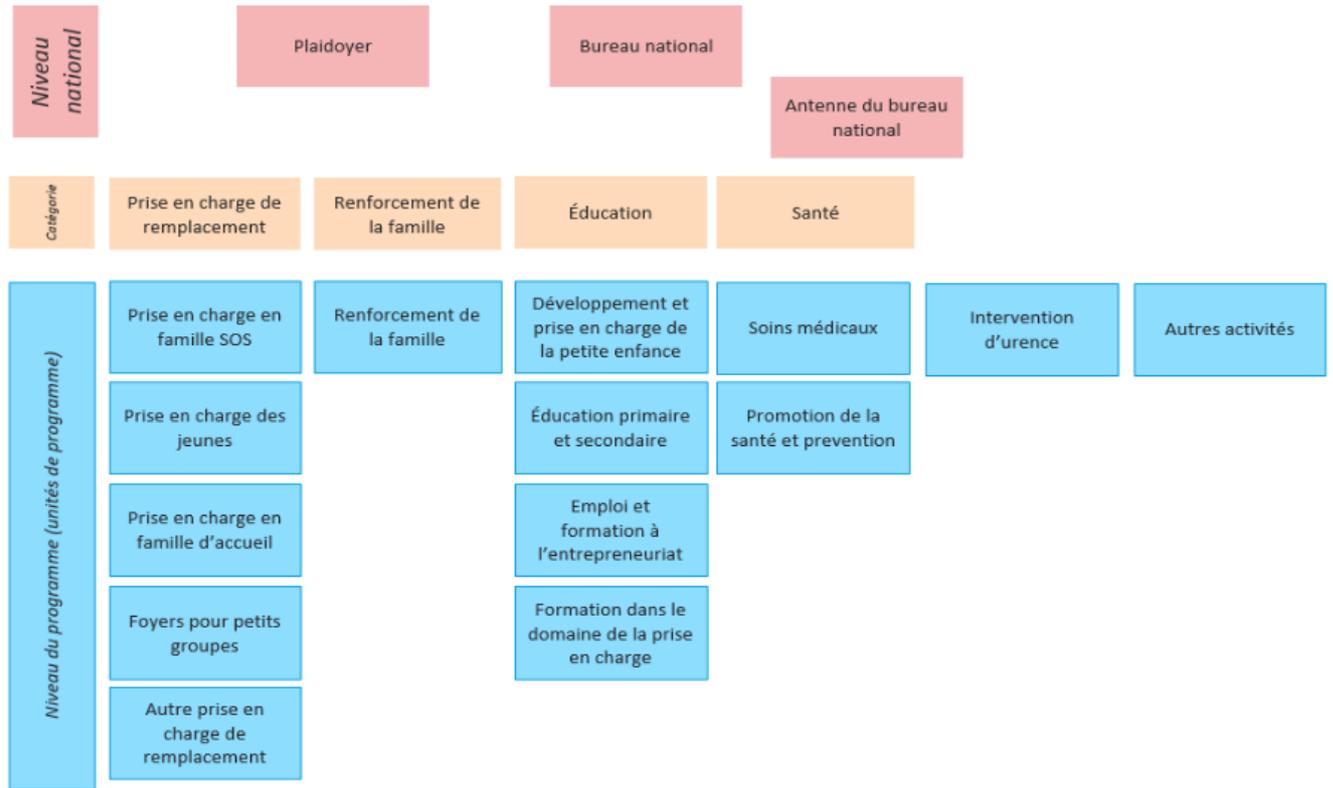
#### Nombre de personnes extrêmement pauvres par région, 1990-2017 (millions)



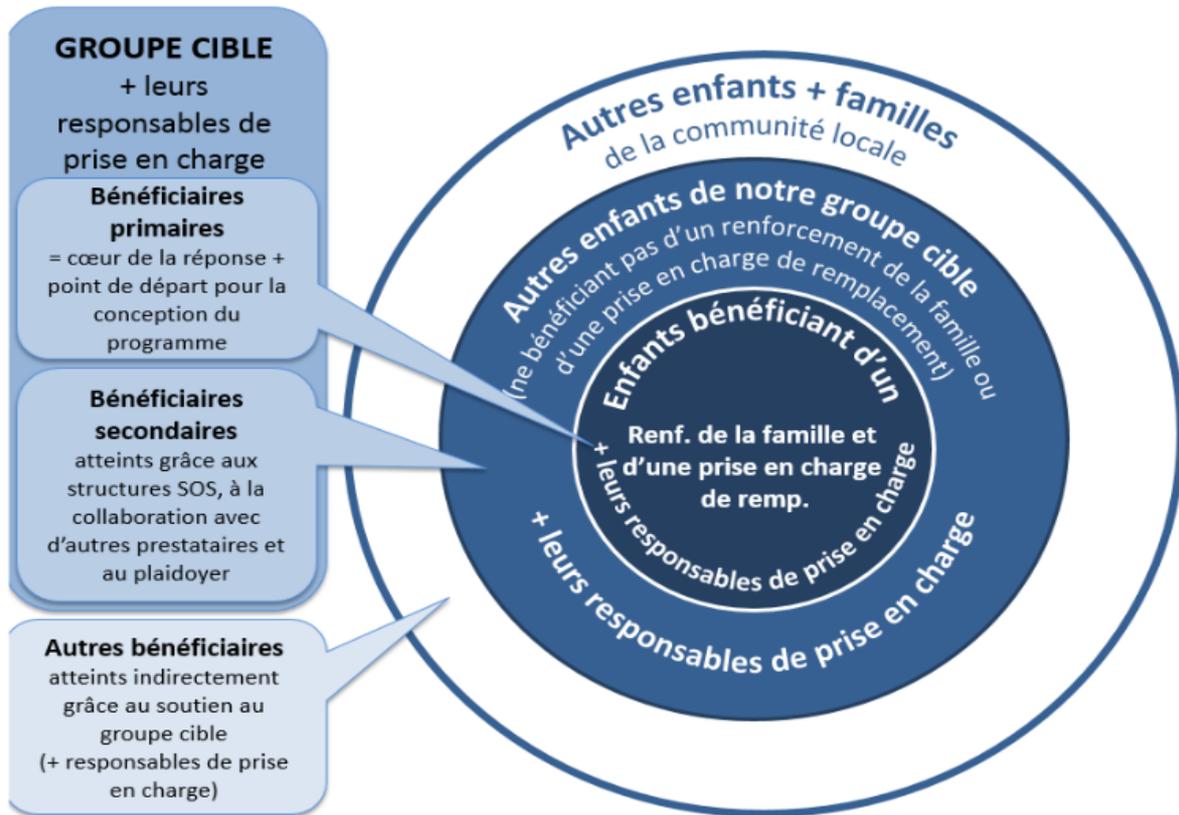
Source: Banque mondiale et UNICEF, PovcalNet



## Annexe 2 : Structure des programmes SOS Villages d'Enfants

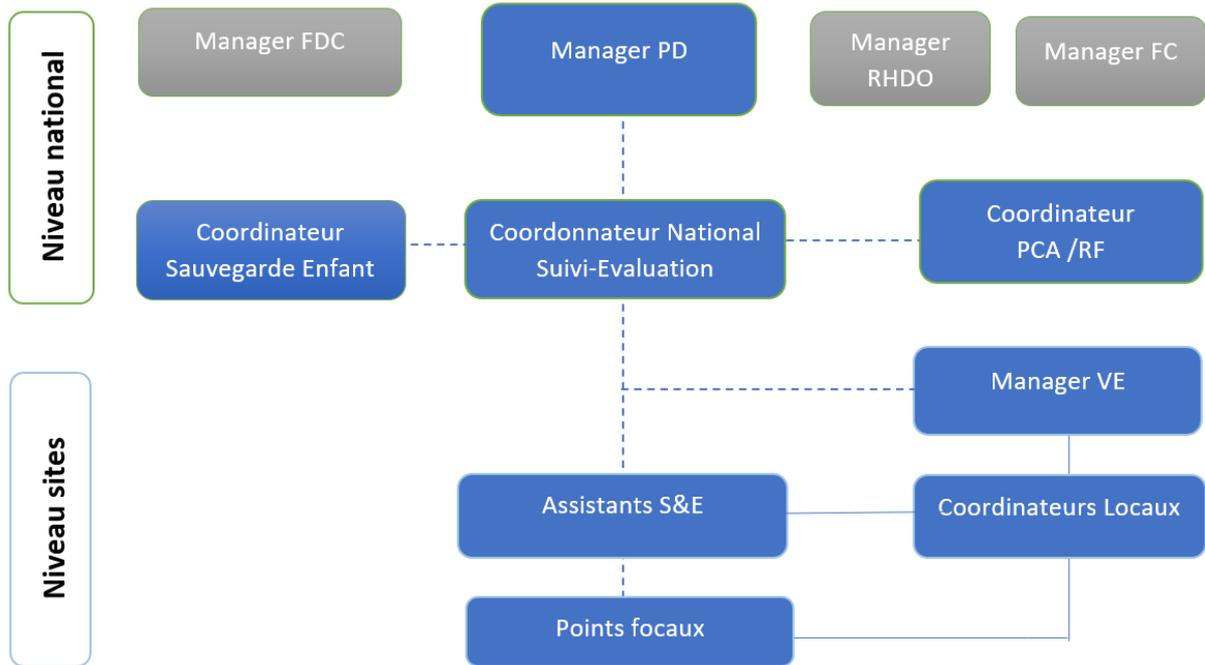


Annexe 3 : Groupe cible et bénéficiaires de SOS Villages d'Enfants

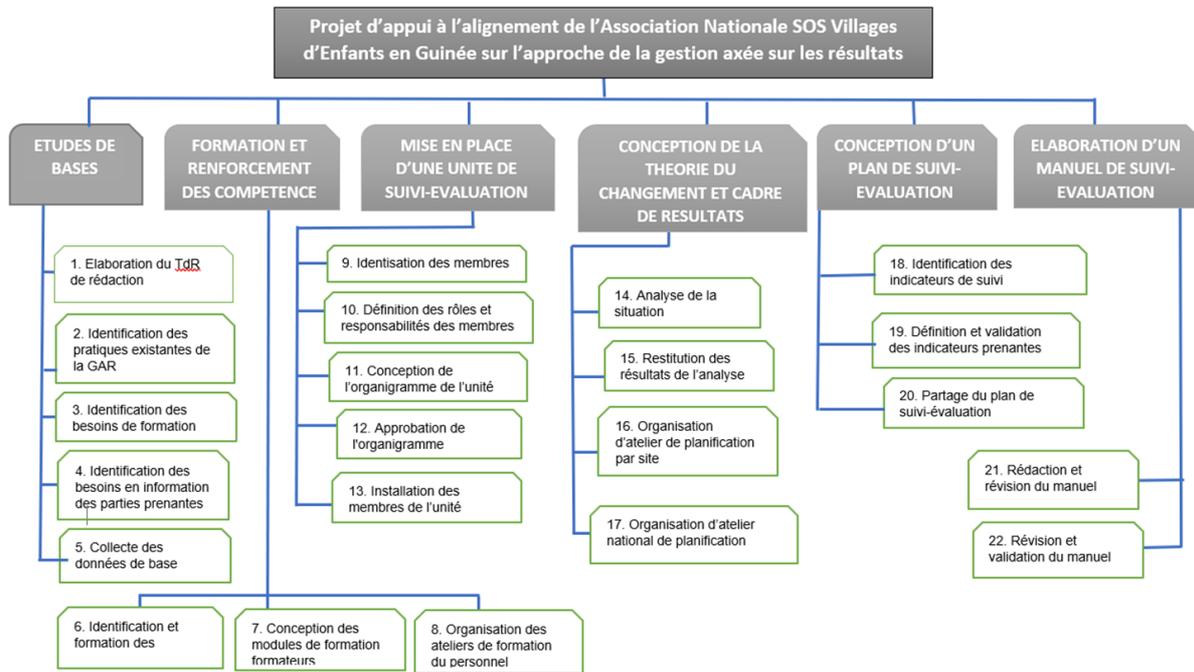


Source : Structure de programme SOS Villages d'Enfants

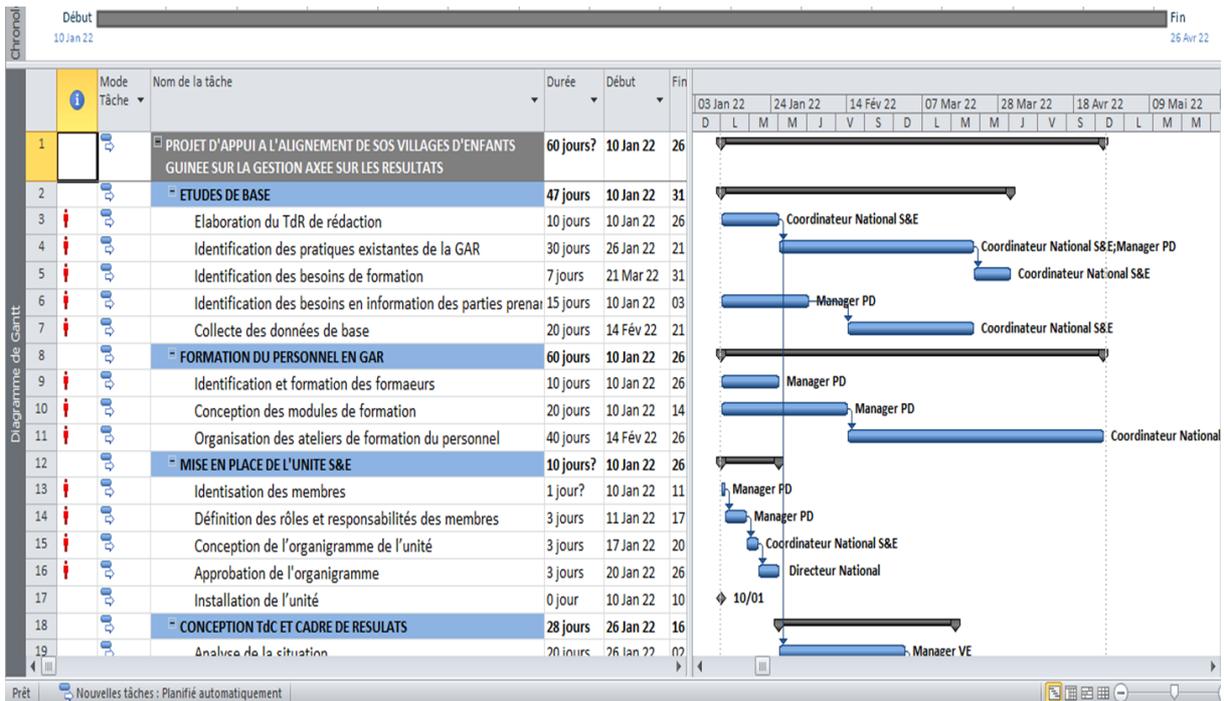
Annexe 4 : Structure de l'unité de suivi-évaluation



### Annexe 5 : Structure de découpage du projet



### Annexe 6 : Diagramme de Gantt du projet



Annexe 7 : budget prévisionnel du projet d'appui à l'alignement sur la GAR (1<sup>ère</sup> phase)

Désignation	Jour	Nombre Participant	Quantité	Coût unitaire	Goût total
<b>Formation</b>					
Atelier de formation des formateurs	10	17		870 000	147 900 000
Guide de participant			14	20 000	280 000
Déplacement et hébergement des formations des formateurs	40	17		570 000	387 600 000
Guide de participant			50	20 000	1 000 000
<b>Ateliers de planification</b>					
Atelier national de planification	5	19	1	870 000	82 650 000
Ateliers de planification par site	12		4	300 000	3 600 000
Atelier de présentation des résultats études de base	5			870 000	4 350 000
<b>Matériels</b>					
Tablettes pour collecte des données			5	1 500 000	7 500 000
Autres					
<b>Total</b>					<b>634 880 000</b>
<b>Le coût total en Euro au taux du 23 août 2021</b>					<b>55 235</b>

## Annexe 8 : Guides d'entretien

Guide d'entretien pour Bureau National de Coordination (BNC)	
<p>Dans le cadre de l'obtention de diplôme de master en développement de l'Université Internationale de la Francophonie (<b>Université Senghor à Alexandre en Egypte</b>), une convention de stage a été signée entre SOS Villages d'Enfants Guinée et l'Université pour accueillir un de ses auditeurs, pour la réalisation de ses travaux de recherche et la rédaction de son mémoire de fin d'études. C'est dans ce cadre que, nous menons une étude actuellement dont le thème porte sur « <b>Contribution à la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de SOS Village d'Enfants Guinée</b> ». L'objectif de cette enquête consiste à faire un diagnostic de la pratique actuelle de suivi-évaluation afin de proposer des pistes d'amélioration.</p>	
<p>Prénom et Nom (facultatif) : .....</p>	
<p>Organisation : .....</p>	
<p>Fonction : .....</p>	
<p>Site : ..... Date : ..... Heure : .....</p>	
Bureau National de Coordination	Questions
	<p><b>Connaissances générales sur le SS&amp;E dans le contexte de la AGR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quel est votre niveau de connaissance de la GAR ? (Faible/Moyen/Elevé ?)</li> <li>2. Bénéficiez-vous des séances de formation ou d'orientation sur la GAR ? (Oui/Non)</li> <li>3. Si oui, dans quel programme l'appliquez-vous ? (Tous les programmes/un programme/Aucun)</li> <li>4. Veuillez préciser les programmes concernés</li> <li>5. Si non, y a-t-il des perspectives de migration vers la GAR ? (Oui/Non/Ne sait pas)</li> <li>6. Disposez-vous d'un système intégré de S&amp;E au niveau de l'AN ? (Oui/Non/Ne sait pas/autre)</li> <li>7. Si non, selon vous, qu'est ce qui expliquerait l'absence d'un système intégré de suivi-évaluation ?</li> </ol> <p><b>Conception &amp; Fonctionnement</b></p>

<p><b>DN</b></p> <p><b>PD</b></p> <p><b>CNS&amp;E</b></p> <p><b>CNSE</b></p> <p><b>CNA</b></p> <p><b>C PE/RE</b></p>	<p>8. Existe-t-il des directives/politiques internationales ou nationale en matière de S&amp;E ? (Régional/national/ne sait pas/autre)</p> <p>9. Si oui, veuillez préciser les intitulés</p> <p>10. Existe-t-il un plan de suivi-évaluation au sein de l'AN ? (Oui/Non/Ne sait pas)</p> <p>11. Si oui, les indicateurs sont-ils clairement définis et précis ? (Oui/Non/autres)</p> <p>12. Quels sont les logiciels et outils de planification que vous utilisez ?</p> <p>13. Disposez-vous un plan de rapportage des activités au sein de l'AN ?</p> <p>14. Si oui, quelles les fréquences de reportages</p> <p>15. Disposez-vous combien de jours pour produire les rapports d'activités périodiques ?</p> <p>16. Les rapports sont-ils produits et transmis ? (Dans le délai/parfois en retard/ pas du tout quelque fois/autre)</p> <p>17. Existe-t-il des supports d'archivage des rapports ? (Oui/Non/autre)</p> <p>18. Si oui, sont les supports utilisés pour archiver vos rapports ?</p> <p>19. Par quel moyen communiquez-vous avec les parties prenantes ?</p> <p>20. Au sein de l'AN, existe-t-elle une unité dédiée au suivi-évaluation ?</p> <p>21. Si oui, quelles est la composition de cette unité ?</p> <p>22. Le personnel implique dans le suivi-évaluation au sein de l'AN a-t-il le profil adéquat ou correspondant ?</p> <p>23. Si vous avez une ligne budgétaire dédiée aux activités de suivi-évaluation, quel est le pourcentage ? (moins de 5%/ entre 5 et 10% / plus de 10%/ Aucun/ Autre)</p> <p>24. Quels sont les différents types d'évaluation de vos programmes ?</p> <p>25. Les missions de supervisions sont-elles régulièrement menées sur les sites ?</p> <p>26. Les informations recueillies par le suivi-évaluation sont-elles pertinentes ? ( pour : une prise de décision/ rendre compte aux parties prenantes/constater les écarts et les corriger/faciliter l'apprentissage/autre)</p> <p><b>Forces et faiblesses</b></p> <p>27. Quels sont les points faibles à corriger pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation ?</p> <p>28. Quels sont les points forts à améliorer dans l'état actuel de suivi-évaluation ?</p> <p><b>Recommandations</b></p> <p>29. Quelles sont vos recommandations pour mettre en place un système intégré de S&amp;E axé sur les résultats ?</p>
--	---

### Guide d'entretien pour Coordinateurs Locaux (CL) des unités de programme

Dans le cadre de l'obtention de diplôme de master en développement de l'Université Internationale de la Francophonie (*Université Senghor à Alexandre en Egypte*), une convention de stage a été signée entre SOS Villages d'Enfants Guinée et l'Université pour accueillir un de ses auditeurs, pour la réalisation de ses travaux de recherche et la rédaction de son mémoire de fin d'études. C'est dans ce cadre que, nous menons une étude actuellement dont le thème porte sur « *Contribution à la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de SOS Village d'Enfants Guinée* ». L'objectif de cette enquête consiste à faire un diagnostic de la pratique actuelle de suivi-évaluation afin de proposer des pistes d'amélioration.

Prénom et Nom (facultatif) : .....

Organisation : .....

Fonction : .....

Site : ..... Date : ..... Heure : .....

CL	Questions
CL	<p><b>Connaissances générales sur la GAR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Connaissance sur la GAR ? (Faible/Moyen/Elevé ?)</li> <li>2) Importance accordée au suivi-évaluation ? (Faible/Moyen/Elevé ?)</li> <li>3) Bénéficiez-vous des formations de renforcement de capacités sur la GAR ? (Oui/Non)</li> <li>4) Appliquez-vous la GAR comme approche de gestion des programmes ? (Oui/Non)</li> <li>5) Si non, veuillez l'approche que vous appliquez ?</li> </ol>
PCA	<p><b>Fonctionnement</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6) Disposez-vous un plan de suivi-évaluation au niveau de votre unité ? (Oui/Non)</li> <li>7) Existe-t-il un agent spécialiste S&amp;E dans votre unité ? (Oui/Non)</li> </ol>
&	<ol style="list-style-type: none"> <li>8) Si non, qui s'occupe des activités de S&amp;E ?</li> <li>9) Dans le cadre de la collecte des données, quels sont les outils et logiciels que vous utilisez ?</li> </ol>
PACOPE	<ol style="list-style-type: none"> <li>10) Quelles sont les fréquences de rapportage au niveau de votre unité ?</li> <li>11) Les rapports sont-ils produits et transmis ? ( dans le délai/ quelque fois Non/ parfois sur demande )</li> <li>12) Quel est circuit de transmission des rapports au BNC ?</li> <li>13) Recevez-vous régulièrement des missions d'appui et de supervisions dans votre unité ?</li> <li>14) Si oui, quelles les fréquences de ces missions ?</li> </ol>
	<p><b>Forces et faiblesses</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15) Selon vous, quels sont les points faibles à corriger pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation ?</li> <li>16) Quels sont les difficultés que vous rencontrez en matière de S&amp;E ?</li> <li>17) Quels sont les points forts à améliorer dans l'état actuel de suivi-évaluation ?</li> </ol>
	<p><b>Recommandations</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18) Quelles sont vos recommandations pour mettre en place un système intégré de S&amp;E axé sur les résultats ?</li> <li>19) Avez-vous d'autres commentaires à faire ?</li> </ol>

### Guide d'entretien pour les agents des unités de programme

Dans le cadre de l'obtention de diplôme de master en développement de l'Université Internationale de la Francophonie (**Université Senghor à Alexandre en Egypte**), une convention de stage a été signée entre SOS Villages d'Enfants Guinée et l'Université pour accueillir un de ses auditeurs, pour la réalisation de ses travaux de recherche et la rédaction de son mémoire de fin d'études. C'est dans ce cadre que, nous menons une étude actuellement dont le thème porte sur « **Contribution à la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de SOS Village d'Enfants Guinée** ». L'objectif de cette enquête consiste à faire un diagnostic de la pratique actuelle de suivi-évaluation afin de proposer des pistes d'amélioration.

Prénom et Nom (facultatif) : .....

Organisation : .....

Fonction : .....

Site : ..... Date : ..... Heure : .....

AGENTS	Questions
<b>Assistants Sociaux</b>	<p><b>Connaissance générale sur la GAR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niveau de connaissance de la GAR ? (Faible/Moyen/Elevé ?)</li> <li>2. Importance accordée au suivi-évaluation ? (Faible/Moyen/Elevé ?)</li> <li>3. Connaissance du suivi-évaluation ? (Faible/Moyen/Elevé ?)</li> <li>4. Bénéficiez-vous des formations de renforcement sur la GAR ?</li> </ol>
<b>Educateurs des jeunes</b>	<p><b>Mise en œuvre</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Participez-vous aux activités de planification de votre unité d'intervention ? (chaque fois/ parfois/ pas du tout/ autre)</li> <li>6. Quels sont vos rôles et responsabilités ?</li> <li>7. Avez-vous connaissance d'un plan de suivi-évaluation de votre unité d'intervention ? (Oui/Non)</li> </ol>
<b>Agents PE &amp; RE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Si oui, quelles sont ses principales rubriques ?</li> <li>9. Quels sont rôles et responsabilités dans la collecte des données ? (Oui/Non)</li> <li>10. Quels sont les outils ou logiciels de collecte que vous utilisez ?</li> <li>11. Si vous réalisez une activité combien de temps disposez-vous pour produire son rapport ? (Un jour/ 3 jours/ une semaine/ autre)</li> <li>12. Pour la rédaction de vos rapports, disposez-vous un canevas de rapport ?</li> </ol>
	<p><b>Forces et faiblesses</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Quelles sont les forces et faiblesses du système de S&amp;E actuel ?</li> <li>14. Quelles les causes de l'absence d'un système intégré de S&amp;E axé sur les résultats ?</li> </ol>
	<p><b>Difficultés et recommandations</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la collecte des données ?</li> <li>16. Que vous proposez-vous pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats ?</li> <li>17. Avez-vous d'autres commentaires à faire ?</li> </ol>

## Annexe 9 : formulaire administré en ligne via Microsoft Form

← Précédent    Ordinateur    Appareil mobile

**SOS VILLAGES D'ENFANTS GUINÉE**

### Enquête sur la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation au sein de l'AN

Dans le cadre de l'obtention de diplôme de master en développement de l'Université Internationale de la Francophonie (Université Senghor à Alexandrie en Egypte), une convention de stage professionnel a été signée entre SOS Villages d'Enfants et l'Université pour accueillir un de ses auditeurs. Ce stage est mis à profit par l'auditeur pour l'élaboration de son mémoire de fin d'études. C'est dans cette optique que nous menons cette étude dont le thème porte sur « Contribution à la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein de SOS Village d'Enfants Guinée ». Elle consiste à faire un diagnostic de la pratique actuelle de suivi-évaluation au niveau de l'AN, et formuler enfin des propositions pour l'amélioration de cette pratique. C'est pourquoi, nous vous invitons à répondre à ce questionnaire.

Nous vous remercions d'avance de votre participation à l'atteinte des objectifs de cette étude et vous garantissons de traiter en toute confidentialité les informations fournies.

Bonjour Hamza. Lorsque vous enverrez ce formulaire, son propriétaire pourra voir votre nom et votre adresse de courrier.

## Références bibliographiques

### Ouvrages et guides

Affaires mondiales Canada, « La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale », 2016, p.108, disponible sur ([https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results\\_based\\_management-gestion\\_axee\\_resultats-guide-fr.pdf](https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-fr.pdf) ), [consulté le 25/08/2021].

FAO, « Guide technique de gestion de projet », 2002, p.89.

FIDA, « Guide pratique de S&E des projets pour une gestion orientée vers l'impact - module 4 », 2003.

FISCR, « Planification de projet/programme », 2010, p.68.

Henri-Pierre Maders, al. « Comment manager un projet : 5 phases pour réussir », Editions d'Organisation, Paris, 2002, disponible sur ([manager\\_un\\_projet\\_extraits.pdf \(acifr.org\)](#)), [consulté le 29/08/2021].

Jean Yves moine, « Le grand livre de la gestion de projet », afnor édition, 2013, p.374.

Kusek J. et Rist R., « Vers une culture du résultat », Montréal, Éditions Saint-Martin, 2006, p.234.

OCDE, « Des meilleurs critères pour des meilleurs évaluations : définitions adaptées et principes d'utilisation », 2019, p.14, disponible sur (<https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf> ), [consulté le 15/03/2021].

OCDE, « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats », 2002, p.38.

OIF, « Manuel de la gestion axée sur les résultats », paris, 2013, p.105.

PMI, « Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) », Pennsylvanie, 2017, p.756.

PNUD, « Guide de la planification, du suivi et évaluation axés sur les résultats du développement », 2009, p.220.

SOS Children Villages, « The care effect why no child should grow up alone », 2017, disponible sur ([https://www.sos-childrensvillages.org/getmedia/cbf6820c-e8ab-4940-8e67-4618d19fe098/SOS\\_Childrensvillages\\_The-Care-effect\\_English.pdf](https://www.sos-childrensvillages.org/getmedia/cbf6820c-e8ab-4940-8e67-4618d19fe098/SOS_Childrensvillages_The-Care-effect_English.pdf)), [consulté le 24/07/2021].

SOS Villages d’Enfants, « document d’appui à la politique internationale gestion axée sur les résultats », 2021, p.138.

SOS Villages d’Enfants, « Document de Gatekeeping », 2019, p.53.

SOS Villages d’Enfants, « SOS Care promise », 2018, p.26, disponible sur ([https://www.sos-childrensvillages.org/getmedia/4d5c5972-2375-460e-bf0e-46d857a030f8/SOS\\_Care\\_Promise\\_French\\_Version\\_web\\_1.pdf](https://www.sos-childrensvillages.org/getmedia/4d5c5972-2375-460e-bf0e-46d857a030f8/SOS_Care_Promise_French_Version_web_1.pdf) ).

UNDG, « Manuel pour Gestion Axée sur les Résultats et l’Agenda 2030 pour le développement durable », Vienne, 2019, p.67 ([https://www.unodc.org/documents/SDGs/RBM\\_Manual\\_French\\_final.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/RBM_Manual_French_final.pdf) ), [consulté le 25/08/2021].

## Articles

Abrice Gendre et Jilali Khay-Ibbat, « La recherche documentaire sur Internet Pratiques et recommandations », mise en ligne le 27/06/2017, disponible sur (<https://core.ac.uk/download/pdf/141539431.pdf> )

[Alvar Jones Sanchez](#), « l’efficacité et l’évaluation de l’aide au développement en question », mise en ligne le 12/04/2019, disponible sur : ([Afrique : l’efficacité et l’évaluation de l’aide au développement en question \(theconversation.com\)](#)) (<https://theconversation.com/profiles/alvar-jones-sanchez-716757> ), [consulté le 15/02/2021]

Assogba Yao, « Entre la rationalité des intervenants et la rationalité des populations bénéficiaires : l’échec des projets en Afrique noire », 1993, Cahiers de géographie du Québec, 37(100), 49–66. Disponibles sur <https://doi.org/10.7202/022321ar> , [consulté le 06/05/2021]

Banque mondiale, « [Penser plus loin pour mettre fin à la pauvreté : une nouvelle approche pour mesurer la pauvreté offre une vision élargie des défis à relever \(banquemondiale.org\)](#) », « communiqué de presse n° : 2019/044/dec-gpv », [consulté le 25/08/2021]

Jean-Michel Servet, « Aide au développement : six décennies de trop dit et non-dits », Revue de la régulation [En ligne], 7 | 1er semestre / Spring 2010, mis en ligne le 29/11/2010, Disponibles sur <https://journals.openedition.org/regulation/7813> , [consulté le 06/05/2021]

Lincoln, 1995, in Garspard Claude, « L’entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes », mise en ligne le 30 octobre 2019, disponible sur ([L’entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes \(scribbr.fr\)](#)), [consulté 11/06/2021]

[Marta Schoch](#) et al., « Où vivent les populations les plus pauvres », mise en ligne le 12/10/2020, disponible sur ([Où vivent les populations les plus pauvres \(worldbank.org\)](#)), [consulté le 25/08/2021]

OCDE, « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) et Programme d'action d'Accra (2008) », disponible sur (<https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>), [consultée le 30/12/2020]

[Que signifie Collecte de données? - Definition IT de Whatis.fr \(techtarget.com\)](#), [consulté le 23/08/2021]

### **Rapports, mémoires et autres documents**

Alexis Zogbelemou, « *Mémoire : Analyse de la pratique du suivi-évaluation des projets humanitaires mis en œuvre par l'association SOS villages d'enfants de Conakry en république de Guinée* » Conakry, Campus Senghor, 2021.

Amadou Sara Diallo, « *Mémoire : Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD-Côte d'Ivoire et perspectives d'appropriation de la GAR par les OSC guinéennes* », Université Senghor à Alexandrie, 2017.

Banque Mondiale, Rapport sur Efficacité et efficacité des systèmes de suivi-évaluation (SSE) des projets financés par le groupe de la banque, disponible sur (<https://www.oecd.org/fr/developpement/efficacite/37922680.pdf>), [consulté le 05/05/2021]

Nations unies, « Livre de poche des statistiques mondiales », New York, 2020, disponible sur (<https://unstats.un.org/unsd/publications/pocketbook/files/FR-world-stats-pocketbook-2020.pdf>), [consulté le 29/08/2021]

SOS Villages d'Enfants en Guinée, Rapport annuel 2019

SOS Villages, « L'épidémie de covid-19 et ses répercussions, appel à agir : protéger les enfants privés de prise en charge parentale ou risquant d'en être privés », 2020

Structure des programmes SOS Villages d'Enfants International, 2016

### **Webographie**

(<https://www.robert-schuman.eu/fr/questions-d-europe/0542-il-est-temps-de-reviser-les-objectifs-de-l-aide-publique-au-developpement>), [consulté le 06/05/2021]

[\(Nelson Mandela, chantre de la lutte contre le racisme | ONU Info \(un.org\)\)](#), [consulté le 25/08/2021]

<https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-94.htm>,

[https://www.sos-childrevillages.org/getmedia/79bf3194-f6a1-4a5c-acf7-](https://www.sos-childrevillages.org/getmedia/79bf3194-f6a1-4a5c-acf7-dc46e3988304/Covid19_Advocacy_PositionStatement_FINAL_FR.pdf_p.3)

[dc46e3988304/Covid19 Advocacy PositionStatement FINAL FR.pdf p.3](https://www.sos-childrevillages.org/getmedia/79bf3194-f6a1-4a5c-acf7-dc46e3988304/Covid19_Advocacy_PositionStatement_FINAL_FR.pdf_p.3) , in Unicef Data Center : <https://data.unicef.org/>

[la Résolution des Nations Unies sur les droits de l'enfant, centrée sur les enfants sans soutien familial ou orphelins \(2019](#)

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	i
<b>Dédicace</b> .....	ii
<b>Résumé</b> .....	iii
<b>Mots clés</b> .....	iii
<b>Abstract</b> .....	iv
<b>Key-words</b> .....	iv
<b>Liste des acronymes et abréviations utilisés</b> .....	v
<b>Sommaire</b> .....	vi
<b>Introduction</b> .....	1
<b>1 PROBLEMATIQUE DE LA PRATIQUE DE SUIVI-EVALUATION A SOS VILLAGES D’ENFANTS EN GUINEE</b> .....	4
1.1 Contexte de la problématique du suivi-évaluation .....	4
1.2 Questions et objectifs de recherche.....	9
1.2.1 Questions de recherche .....	9
1.2.2 Objectifs de recherche .....	9
1.2.3 Résultats attendus.....	10
1.3 Proposition de recherche .....	10
1.4 Intérêts de l’étude .....	10
1.4.1 Pour SOS Villages d’Enfants .....	10
1.4.2 Pour Université Senghor à Alexandrie .....	10
1.4.3 Pour l’auditeur.....	10
<b>2 CADRE THEORIQUE SUR LE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS AU SEIN DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT</b> .....	12
2.1 Notions de projet et programme de développement.....	12
2.1.1 Projet .....	12
2.1.2 Programme.....	14
2.2 Le suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats .....	15
2.2.1 La gestion axée sur les résultats.....	15

2.2.2	Suivi axé sur les résultats .....	17
2.2.3	Evaluation axée sur les résultats .....	18
2.2.4	Suivi-évaluation axé sur les résultats .....	19
2.2.5	Gestion axée sur les résultats et Suivi-évaluation axé sur les résultats .....	20
2.3	Système de suivi-évaluation comme un outil de production.....	21
2.4	Modèle d'analyse .....	23
2.4.1	Variable indépendante .....	23
2.4.2	Variable dépendante.....	24
3	APPROCHE METHODOLOGIQUE .....	27
3.1	Zone d'étude et échantillonnage .....	27
3.2	Techniques et outils de collecte des données.....	28
3.2.1	Recherche documentaire .....	28
3.2.2	Observation directe.....	29
3.2.3	Entretien semi-dirigé.....	29
3.3	Présentation de SOS Villages d'Enfant en Guinée.....	30
3.3.1	Présentation générale .....	30
3.3.2	Vision .....	30
3.3.3	Mission .....	31
3.3.4	Valeurs et Principes.....	31
3.3.5	Stratégie d'intervention .....	31
3.3.6	Groupe cible et bénéficiaires .....	32
3.3.7	Sites d'intervention .....	33
3.4	Apport du stage .....	34
4	RESULTATS OBTENUS ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS .....	35
4.1	Caractéristiques des enquêtés .....	35
4.2	Principaux résultats obtenus .....	36
4.2.1	Présentation de la variable indépendante : indicateurs de conception.....	36
4.2.2	Présentation des résultats de la variable indépendante : indicateurs de gestion	38

4.2.3	Présentation des résultats liés à la variable dépendante .....	42
4.2.4	Analyse des principales Forces et faiblesses du système .....	44
4.3	Recommandations.....	45
4.3.1	Mettre en place une unité pour assurer la mise en œuvre et la coordination des activités de suivi-évaluation.....	46
4.3.2	Mettre en place un système de suivi-évaluation prenant en compte tous les programmes SOS Villages d’Enfants .....	46
4.3.3	Affecter de ressources financières nécessaires à l’unité de suivi-évaluation ...	46
4.3.4	Mettre en place un mécanisme de collecte, de remontée et d’analyse des données	47
4.3.5	Définir des directives liées à la production et la transmission des rapports .....	47
4.3.6	Organiser les séances ou ateliers de renforcement de capacités en suivi-évaluation et GAR au profit du personnel et particulièrement l’équipe programme.....	47
4.3.7	Principales limites et difficultés .....	47
4.4	Proposition de projet.....	48
4.4.1	Contexte et justification .....	48
4.4.2	Stratégie de mise en œuvre .....	50
4.4.3	Objectifs .....	50
4.4.4	Principaux résultats attendus.....	50
Conclusion .....		52
Annexes .....		54
Annexe 1 : nombre de personnes extrêmement pauvres selon la banque mondiale .....		54
Annexe 2 : Structure des programmes SOS Villages d’Enfants.....		55
Annexe 3 : Groupe cible et bénéficiaires de SOS Villages d’Enfants.....		56
Annexe 4 : Structure de l’unité de suivi-évaluation.....		57
Annexe 5 : Structure de découpage du projet .....		58
Annexe 6 : Diagramme de Gantt du projet .....		58
Annexe 7 : budget prévisionnel du projet d’appui à l’alignement sur la GAR (1 <sup>ère</sup> phase) .		59
Annexe 8 : Guides d’entretien .....		59
Annexe 9 : formulaire administré en ligne via Microsoft Form .....		64

Références bibliographiques.....	65
<b>Ouvrages et guides</b> .....	65
<b>Articles</b> .....	66
<b>Rapports et autres documents</b> .....	67
<b>Webographie</b> .....	67
Liste des figures.....	72
Liste des tableaux.....	72

### Liste des figures

Figure 1 Cycle de vie de projet .....	13
Figure 2 Chaîne de résultats SOS Villages d'Enfants .....	16
Figure 3 Illustration des variables .....	26
Figure 4 Sites d'intervention de SOS Villages d'Enfants en Guinée .....	33
Figure 5 Pourcentage des répondants par sexe .....	
Figure 6 Nombre des répondants par sexe.....	35

### Liste des tableaux

Tableau 1 Types d'évaluation proposés par la FISCR 2011 .....	18
Tableau 2 Types d'évaluation proposés par SOS Villages d'Enfants .....	19
Tableau 3 Différence entre le suivi et l'évaluation selon SOS Villages d'Enfants .....	20
Tableau 4 Etape de la mise en œuvre d'un système de S&E proposé FIDA .....	22
Tableau 5 Cible et échantillon .....	28
Tableau 6 Cadre de résultats de la proposition de projet .....	51