



QUALITE DES PROJETS ET PERFORMANCES DU BUREAU D'ETUDES ERE DEVELOPPEMENT

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER 2 MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATION
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté par

Ghislain Charly BILE ATCHOM

Travaux dirigés par : FONGANG FOUPE Guillaume

Titre : Ir Agro – Socio – Economiste

Docteur Agro Paris Tech

Chargé de Cours Université de Dschang - Cameroun

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
 Prénom NOM
 Prénom NOM

Promotion [2012/2013]

CITATIONS

« Il n'est de richesse que d'hommes » Jean BODIN. Cette citation est aujourd'hui utilisée pour mettre en avant l'importance de l'homme dans une entreprise ou dans une activité par opposition aux choses matérielles ou aux capitaux. Cette leçon a été bien comprise par la Chine et le Japon par exemple. Pour s'en convaincre, la Chine a bâti son développement sur l'éducation, la formation et la discipline. L'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE) en ce qui le concerne, est allé plus loin. En effet, afin de lever les insuffisances de formation des cadres africains, 2iE a décidé d'organiser, un programme de formation appelé « Master 2 Management des Entreprises et Organisation option Management Stratégique et Opérationnel ». Ce programme, qui vise à renforcer les capacités humaines des cadres des administrations publiques, parapubliques et privées des pays africains dans les domaines de la formulation des stratégies de recherche développement, de conduite de recherche – action, de formulation de stratégie d'innovation, d'élaboration de plan d'orientation stratégique, de pilotage de la mise en œuvre des stratégies d'une organisations, de management des équipes de travail, de gestion des ressources et des activités et enfin de développement des approches qualité dans les organisations. Elle déroule en trois séquences toutes consacrées aux enseignements dont la troisième, sous forme de stage professionnelle aboutit à la finalisation d'un mémoire sous la supervision d'un encadreur. Le présent mémoire dont le thème est « Qualité des Projets et Performances du Bureau d'Etudes ERE Développement » s'inscrit dans ce cadre.

Je m'en voudrais de terminer mes propos sans témoigner toute ma gratitude à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement sans laquelle mes capacités intellectuelles et professionnelles ne seraient pas renforcées.

REMERCIEMENTS/ DEDICACES

La réalisation du présent mémoire n'a été possible que grâce à la contribution de plusieurs personnes à qui nous voudrions exprimer notre profonde gratitude.

Nos sincères remerciements vont tout d'abord à l'endroit du Directeur Général de **ERE DEVELOPPEMENT**, monsieur NANKO Gérard Ledoux qui a bien voulu nous accueillir en tant que stagiaire au sein de l'organisation dont il a la charge. Lui qui malgré les nombreuses sollicitations de sa fonction n'a ménagé aucun effort pour nous assurer des conditions optimales d'apprentissage professionnel tout le long du déroulement de notre stage.

Notre profonde gratitude va également à l'endroit de notre encadreur, Dr.Ir FONGANG FOUEPE Guillaume Hensel pour sa disponibilité, son indéfectible soutien, ainsi que sa riche expérience de terrain dans le domaine de la planification et la gestion des projets qu'il n'a cessé de nous communiquer durant la rédaction de ce mémoire. Qu'il trouve ici notre reconnaissance pour la lecture critique de nos ébauches de travail qui nous a été d'un grand apport technique à la rédaction de ce mémoire.

Nous tenons aussi à remercier l'ensemble du personnel de **ERE DEVELOPPEMENT** pour l'esprit de convivialité et la franche collaboration qui a facilité notre intégration au sein de la grande famille **ERE DEVELOPPEMENT**. Nous pensons particulièrement à madame MBIA, monsieur NONO Roger.

Nous ne saurions oublier la présence et le soutien constant de notre mère BILE Madeleine et nos sœurs et frères BILE Nelly, BILE Yvette, BILE Jocelyne et BILE Didier.

Nos remerciements vont également à tous ceux qui de près ou de loin nous ont encouragés à réaliser ce stage d'insertion professionnelle à **ERE DEVELOPPEMENT**

RESUME

Le système des marchés publics camerounais se caractérise à l'heure actuelle par une apparition de nombreuses entreprises de prestations de services qui, poussées et portées par le souci de réalisation des performances à travers l'augmentation d'importantes parts de marchés sont contraintes à développer des stratégies d'adaptations, d'anticipation et d'amélioration de la qualité de leurs services et prestations. Parmi les Bureau d'Etudes camerounais qui se distinguent aujourd'hui par leur performance dans la réalisation des projets figure le Bureau d'Etudes d'Ingénieurs Conseils **ERE DEVELOPPEMENT**. Quel est véritablement le socle fort de la performance de ce Bureau d'Etude ? Pour comprendre cela, la logique commande de nous appuyer sur un examen approfondie de la qualité des Projets réalisés par ce Bureau d'Etudes. Tel est l'objet principal de la présente étude intitulé « **Qualité des Projets et Performances du Bureau d'Etudes ERE DEVELOPPEMENT** ».

Afin mener à bien cette étude, trois projets réalisés par **ERE DEVELOPPEMENT** entre 2001 en 2011 ont été analysés et les résultats permettent de conclure que : le Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** a une maîtrise parfaite des critères et outil d'analyse des projets. En outre, **ERE DEVELOPPEMENT** a fait montre d'une maîtrise de l'environnement des marchés publics camerounais par le respect des procédures des différents bailleurs de fonds ce qui justifie sa longévité à ce jour. Ainsi donc, l'on pourrait admettre sur la base des conclusions des études de cas que la qualité technique des projets réalisés par **ERE DEVELOPPEMENT** influence significativement sur les performances actuelles de l'organisation.

Mots Clés :

1 – Projet

2 - Qualité

3 – Performance

ABSTRACT

The system of the Cameroonian procurement contracts is characterized at the moment by an appearance of numerous companies of services which, pushed and carried by the concern of realization of the performances through the increase of important market shares are forced to develop strategies of adaptations, anticipation and improvement of the quality of their services and performances. Among Cameroonian Engineering consulting firm who distinguish themselves by their performance in the realization of the projects today represents Engineering consulting firm **ERE DEVELOPMENT**. What is really the strong base of the performance of this Engineering consulting firm? To understand it, the logic commands to press us on an examination gone deeper into by the quality of the Projects realized by This Engineering consulting firm. Such is the main object of the present study entitled “**Quality of the Projects and Performances of the Engineering consulting firm ERE DEVELOPMENT**”.

As to bring to a successful conclusion to this study, three projects realized by **ERE DEVELOPMENT** between 2001 and 2011 was analyzed and the results allow to conclude that: the Engineering consulting firm **ERE DEVELOPMENT** has a perfect control of the criteria and the tool of analysis of the projects. Besides, **ERE DEVELOPMENT** showed a control of the environment of the Cameroonian procurement contracts by the respect for the procedures of the various donors what justifies its longevity to this day. So, we could admit on the basis of the conclusions of the case studies which the technical quality of the projects realized by **ERE DEVELOPMENT** influences significantly the current performance of the organization.

Key words :

1 - Project

2 – Quality

3 - Performance

LISTE DES ABREVIATIONS

AFD	: Agence Française de Développement
ARMP	: Agence de Régulation des Marchés Publics
CAD	: Comité d'Aide au Développement
DCE	: Délégation de la Communauté Européenne
DP	: Demandes de Propositions
DPGT	: Projet Développement Paysannal et Gestion des Terroirs
DSCE	: Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
ERE DEVELOPPEMENT	: Etudes et Réalisations Economiques pour le Développement
ESA	: Projet Eau - Sol - Arbre
FED	: Fond Européen de Développement
ISO	: Organisation Internationale pour la Normalisation
MARP	: Méthode Accélérée de recherche participative Mission d'Etudes pour l'Aménagement et le
MEADEN	: Développement de la région du Nord Ministère de l'Economie, de la Planification et de
MINEPAT	: l'Aménagement du Territoire
MINMAP	: Ministère des Marchés Publics Organisation de Coopération et de Développement
OCDE	: Economiques
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernemental
PDOB	: Programme de Développement de l'Ouest Benoué
PRCPB	: Projet de Réhabilitation et de Création des points d'Eau pour Bétail
SEDA	: Société d'Etudes pour le Développement de l'Afrique
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
TDR	: Termes de références
UE	: Union Européenne

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Grille d'évaluation des projets de ERE DEVELOPPEMENT	14
Tableau 2 : Fiche de synthèse de l'analyse des projets ERE DEVELOPPEMENT	14
Tableau 3 : Evaluation de la qualité technique de l'étude de cas 1	19
Tableau 4 : Evaluation de la qualité technique de l'étude de cas 2	21
Tableau 5 : Evaluation de la qualité technique de l'étude de cas 3	23
Tableau 6 : Fiche d'analyse de l'étude de Cas 1	25
Tableau 7 : Fiche d'analyse de l'étude de Cas 2	25
Tableau 8 : Fiche d'analyse étude Cas 3	26
Tableau 9 : Déterminants de la performance de ERE DEVELOPPEMENT	29
Tableau 10 : Analyse SWOT de ERE DEVELOPPEMENT	31



LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La roue de Deming.....	33
--	-----------

Sommaire

CITATIONS	i
REMERCIEMENTS/ DEDICACES	ii
RESUME	iii
ABSTRACT	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
<i>I. INTRODUCTION</i>	3
<i>II. HYPOTHESE DE TRAVAIL ET/OU OBJECTIFS DU TRAVAIL</i>	7
II.1. INTERET DE L'ETUDE.....	7
II.2. OBJECTIFS.....	8
II.3. HYPOTHESES.....	9
<i>III. MATERIELS ET METHODES.....</i>	9
III.1. LE CHOIX DU BUREAU D'ETUDES ERE DEVELOPPEMENT	9
III.2. LE CHOIX DE LA METHODE DE RECHERCHE	11
III.3. LE CHOIX DE L'ECHANTILLON.....	12
III.4. LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON	13
III.5. METHODOLOGIE D'EVALUATION DE LA QUALITE DES PROJETS ERE DEVELOPPEMENT	13
III.6. OUTILS D'EVALUATION DE LA QUALITE DES PROJETS ERE DEVELOPPEMENT	13
<i>IV. RESULTATS</i>	15
IV.1. CRITERES D'EVALUATION DE LA QUALITE DES PROJETS ERE DEVELOPPEMENT ..	15
IV.1.1. CRITERES D'EVALUATION DE LA QUALITE DES PROPOSITIONS TECHNIQUES.....	15
IV.1.2. CRITERES D'EVALUATION DE LA QUALITE DES RAPPORTS TECHNIQUES.....	17
IV.2. EVALUATION DE LA QUALITE TECHNIQUE DES PROJETS DE ERE DEVELOPPEMENT	17



IV.2.1.	ETUDE DE CAS N°1 : ETUDE D'IDENTIFICATION ET DE DETERMINATION DES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT DE LA ZONE FRONTALIERE DU NORD-CAMEROUN (2010).....	17
IV.2.2.	ETUDE DE CAS 2 : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT DE LA ZONE PERI-URBAINE DE YAOUNDE (2003)	20
IV.2.3.	ETUDE DE CAS 3 : EVALUATION RETROSPECTIVE DU PROJET DE REHABILITATION ET DE CREATION DES POINTS D'EAU POUR LE BETAIL (PRCPB) DANS LE NORD-CAMEROUN (2010).....	22
V.	DISCUSSION ET ANALYSES	24
V.1.	ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DES 3 CAS DE L'ETUDE ET IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX DETERMINANTS DE LA QUALITE DES PROJETS DE ERE DEVELOPPEMENT.....	24
V.2.	IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE ERE DEVELOPPEMENT	28
V.3.	LIMITES DE L'ETUDE	33
VI.	CONCLUSIONS	34
VII.	RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES	35
VII.1.	PROPOSITIONS EN VUE L'AMELIORATION DES PROJETS ERE DEVELOPPEMENT	35
VII.2.	PROPOSITIONS EN VUE L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DU BUREAU D'ETUDES ERE DEVELOPPEMENT A L'HORIZON 2020.	36
VIII.	BIBLIOGRAPHIE	38
IX.	ANNEXES	40
	Annexe I : Evaluation de la qualité technique de l'offre technique cas 1.....	Erreur ! Signet non défini.
	Annexe 2 : Evaluation de la qualité technique du rapport technique cas 1	Erreur ! Signet non défini.
	Annexe 3 : Evaluation de la qualité technique de l'offre technique cas 2.....	Erreur ! Signet non défini.
	Annexe 4 : Evaluation de la qualité technique du rapport technique cas 2	Erreur ! Signet non défini.
	Annexe 5 : Evaluation de la qualité technique de l'offre technique cas 3	Erreur ! Signet non défini.
	Annexe 6 : Evaluation de la qualité technique du rapport technique cas 3	Erreur ! Signet non défini.

I. INTRODUCTION

Le Cameroun est aujourd'hui engagé dans des grands chantiers de développement en vue de la réalisation de sa vision de développement à l'horizon 2035. Cette vision exprimée dans le **Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi¹ (DSCE)** est de faire du Cameroun un Pays Emergent en 2035, à travers notamment la capitalisation de trois (03) principaux leviers de développement que sont : (i) la création des richesses, (ii) la croissance et (iii) l'emploi. La première étape de concrétisation de cette vision passe par des actions significatives de la part du gouvernement et de toutes les autres composantes de la société pour l'atteinte des **Objectifs du Millénaire pour le Développement² (OMD)** en 2015.

Cette concrétisation nécessite avant tout la mobilisation et la participation active de tous les acteurs de la vie nationale qui doivent se sentir plus que jamais interpellés dans la mise en œuvre des projets de développement. Les acteurs de développement (pris individuellement et collectivement) intervenant dans les sphères publiques et privées sont appelés à jouer pleinement leurs rôles de facilitateurs des projets de développement en faveur du bien-être des populations locales.

Ce rôle de facilitateurs des projets est de favoriser une plus grande implication des populations locales dans les différentes étapes des projets, une meilleure appropriation par les bénéficiaires ainsi que l'amélioration de leurs conditions de vies. C'est cette mission d'accompagnement que les associations, les ONG³, les Cabinets d'Etudes et autres organisations de développement s'attèlent à accomplir dans leurs principaux champs d'intervention.

Afin de répondre efficacement aux besoins sans cesse nombreux des Bailleurs de fonds et surtout des populations locales, il est indispensable pour ces acteurs de renforcer, de

¹ DSCE : Cadre de référence de l'action gouvernementale de la République du Cameroun pour la période 2010-2020

² OMD : (1) éliminer l'extrême pauvreté et la faim en réduisant de moitié le nombre de Camerounais vivant au-dessous du seuil de pauvreté et qui souffrent de la faim ; (2) assurer une éducation primaire pour tous en donnant à tous les enfants les moyens d'achever le cycle d'études primaires ; (3) promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomie des femmes, en éliminant les disparités entre les sexes dans les enseignements primaires et secondaires, et si possible à tous les niveaux d'enseignement ; (4) réduire de deux tiers, la mortalité à la naissance et celle des enfants de moins de cinq ans ; (5) améliorer la santé maternelle, en réduisant de trois quarts la mortalité maternelle ; (6) combattre et stopper la propagation du VIH/SIDA, maîtriser le paludisme et d'autres grandes endémies en inversant leur tendance ; (7) assurer un environnement durable en réduisant de moitié la proportion de la population qui n'a pas accès à l'eau potable, améliorer sensiblement l'habitat en intégrant les principes de développement durable dans les politiques nationales et inverser la tendance actuelle de la déperdition des ressources environnementales ; (8) mettre en place un partenariat pour le développement des technologies de l'information et de la communication et pour l'application des politiques et des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile.

³ ONG : Organisation Non Gouvernemental

consolider, d'actualiser leurs connaissances et leurs savoirs-faires professionnels dans leurs domaines de compétences respectives. C'est dans l'optique de satisfaire à ces besoins que s'inscrit l'amélioration continue de la qualité des prestations offert par ces acteurs. Seulement, pour que ces situations d'apprentissage améliorent considérablement la performance des acteurs dans leurs domaines de compétences, il est primordial de se remettre en question et surtout de capitaliser les expériences et les acquis antérieurs. Au rang des structures qui satisfont à cette exigence figurent les Bureaux d'Etudes spécialisés dans la réalisation des services et prestations intellectuelles dans le domaine des projets de développement.

Seulement, les Bureaux d'Etudes spécialisés tout comme les autres organisations privées et publiques évoluent actuellement dans un environnement complexe et instable caractérisé par l'imprévisibilité des mutations (politiques, institutionnelles, économiques, sociales, technologiques, écologiques etc...) mais aussi l'incertitude quant à la compétitivité et à l'efficacité de leurs offres de services. Ce qui exige aux Bureaux d'Etudes de plus en plus nombreux, des efforts accrus et soutenus d'anticipation et d'adaptation de leurs offres de services aux évolutions du marché afin de faire face à la concurrence et de maintenir les bases de leurs performances organisationnelles. Cet environnement se complexifie davantage dans le secteur des marchés publics. Le vaste mouvement de réforme entrepris en 2001 au Cameroun par l'**Agence de Régulation des Marchés Publics⁴ (ARMP)**, avec l'appui des Bailleurs de fonds (**Banque Mondiale, Union Européenne, etc.** et récemment par la création du **Ministère des Marchés Publics⁵ (MINMAP)** semblent être dégradé par les pratiques de corruption ambiantes des acteurs du système des marchés publics. Les règles de transparence, de compétitivité et de compétences ne sont plus les règles prescrites dans l'attribution des marchés aux entreprises. Ces entreprises poussées et portées par la concurrence sont obligées d'élaborer des stratégies d'adaptation, d'anticipation et d'amélioration de la qualité de leurs services et prestations en matière d'études et de réalisations des projets de développement.

Parmi les Bureaux d'Etudes de droit camerounais qui se distinguent aujourd'hui dans la réalisation des projets de développement figure en droite ligne le Bureau d'Etudes d'Ingénieurs Conseils « **Etudes et Réalisations Economiques pour le Développement** » (**ERE DEVELOPPEMENT⁶**). En effet, malgré la concurrence croissante et galopante, **ERE**

⁴ ARMP : Créé par Décret N° 2001/048 Du 23 février 2001

⁵ MINMAP : Créé par Décret N° 2012/075 du 08 mars 2012

⁶ ERE DEVELOPPEMENT : Bureau d'études d'Ingénieurs Conseils créé en novembre 1995 par une équipe d'experts et de consultants issus de la **SEDA (Société d'Etudes pour le Développement de l'Afrique)** et situé à Yaoundé Cameroun

DEVELOPPEMENT après plus de quinze (15) années d'existence continue de maintenir un bon niveau de performance dans la réalisation des études et la mise en œuvre des projets en tant que Consultant. Face à cette longévité, il nous semble opportun de se demander : Quel est véritablement le socle fort de la performance de ce Bureau d'Etude ? Tel est la préoccupation majeure de la présente étude.

Afin de dégager une meilleure compréhension des déterminants principaux de la performance de **ERE DEVELOPPEMENT**, la logique commande de nous appuyer sur un examen approfondie de la qualité des Projets réalisés par ce Bureau d'Etudes. C'est ce qui justifie le thème de notre étude à savoir : « **Qualité des Projets et Performances du Bureau d'Etudes ERE DEVELOPPEMENT** ».

Avant d'engager les travaux d'analyse de la qualité des projets proprement dits, il paraît important de définir au préalable les concepts clés relatifs à cette étude.

Concepts clés de l'étude : Projet, Qualité, Performance

➤ **Projet**

Selon les **Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet de l'Union Européenne (mars 2004)**, un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis. Dans le cadre des projets de marché, un projet ne se concrétise effectivement que dans un marché exécuté par un Consultant sélectionné conformément aux règles et procédures d'attribution et de passation des marchés prescrites et appliquées par le Bailleurs de Fond qui finance ledit projet. Et **selon l'Article 5 du code camerounais des marchés publics (2004)**, un **Marché Public** est un contrat écrit, passé conformément aux dispositions du présent Code, par lequel un entrepreneur, un fournisseur, ou un prestataire de service s'engage envers l'état, une collectivité territoriale décentralisée, un établissement public ou une entreprise du secteur public ou para public, soit à réaliser des travaux, soit à fournir des biens ou des services moyennant un prix. A la lumière de cette définition de la notion de marché public tel qu'il ressort du code (supra), le Consultant réalise des prestations de services pour le compte de l'un ou l'autre axe de développement du projet (étude socioéconomique, étude faisabilité, étude d'évaluation, etc...) sur la base d'un Contrat écrit passé avec le Client suivant les prescriptions du code des marchés publics.

Dans cette perspective, dans le cadre de notre étude on entendra par **Projet, toute**

prestation exécutée par le Bureau d'Études ERE DEVELOPPEMENT en réponse à un appel d'offre ouvert ou restreint lancé par un Client ou Maître d'Ouvrage conformément aux prescriptions des termes de références (Tdr).

L'appréciation de la qualité des projets menés par des bureaux d'études semble donc être fonction de l'offre technique et du rapport d'étude en accord avec les Tdr. C'est l'occasion de préciser ici le sens que nous donnerons tout le long de notre étude à l'expression qualité des projets

➤ **Qualité**

Selon l'**Organisation Internationale pour la Normalisation (ISO⁷)** ; la **qualité** d'un produit est sa capacité à satisfaire les besoins et les attentes des clients. Par extension, la qualité peut être définie comme le degré de conformité des caractéristiques inhérentes d'un produit avec les différentes normes. C'est dire qu'un produit sera dit de qualité lorsque ses principaux attributs, ses caractéristiques ainsi que son degré d'efficacité respectent les différentes normes de qualité applicables dans le domaine spécifique de référence dudit produit.

Dans le cadre de la présente étude, un **Projet de qualité** est un Projet exécuté par un Consultant conformément aux prescriptions et spécifications du cahier de charges relatifs au type de marché ainsi qu'aux exigences des principaux bailleurs de fond en matière d'attribution et passation des marchés publics.

Au sein d'une entreprise comme dans un Bureau d'Études, l'Organisation Internationale pour la Normalisation prescrit la **norme ISO 9001 : 2008** comme outil efficace d'amélioration de la qualité des produits et prestations de services ainsi que des performances.

➤ **Performance**

La notion de performance dans la littérature du management des organisations, n'a pas de définition claire et précise, car il s'agit là d'une notion pour le moins complexe et polysémique.

Sur la base de ces différentes approches conceptuelles que nous enseignent les spécialistes du management des performances, nous définirons la **performance d'un Bureau d'Études comme sa capacité à réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels dans son domaine spécifique d'intervention tout en maintenant les bases de l'efficacité et de la**

⁷ Organisation non gouvernementale créée en 1947 dans le but de Favoriser le développement de la normalisation dans le monde en vue de faciliter les échanges de bien et de services entre les nations.

durabilité de la croissance de ses activités dans le secteur des marchés publics. C'est dire que la recherche de la performance par un Bureau d'Etudes comme **ERE DEVELOPPEMENT** est consubstantielle à la recherche de l'efficacité de ses prestations de services. Performance qui ne se limite pas seulement à faire plus que les autres concurrents dans son domaine spécifique d'intervention, mais à faire mieux que ces derniers. C'est dans ce sens que Clark (2000) définit **l'amélioration de la performance** comme « *Un processus systématique pour découvrir et analyser les lacunes au niveau de l'amélioration de la performance, planifier les améliorations futures de la performance humaine, concevoir et développer des interventions, justifiables du point de vue éthique et efficaces par rapport aux coûts, pour combler les lacunes, mettre en œuvre les interventions et évaluer les résultats financiers et non-financiers* ».

Après cette spécification des différents mots clés il sera question pour nous de préciser les hypothèses mais aussi les objectifs qui soutiennent cette étude.

II. HYPOTHESE DE TRAVAIL ET/OU OBJECTIFS DU TRAVAIL

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps l'intérêt que revêt cette étude, ensuite les hypothèses et enfin les objectifs auxquels devront répondre cette étude.

II.1. INTERET DE L'ETUDE

La question de la contribution de la qualité des projets à l'atteinte de la performance dans les entreprises est une question récurrente dans la recherche de nos jours en management. En fait, cette nouvelle étude n'a pas pour intention de réinventer la roue, mais de créer une dynamique, de combler le fossé entre les méthodes peu orthodoxes de gestion des organisations d'antan et la prise en compte actuelle de la qualité dans la performance des entreprises. La qualité n'a rien de nouveau. Ce qui est nouveau, c'est la progression des études systémiques sur la qualité et l'intérêt pour le rôle des dirigeants des entreprises comme instrument de performance des entreprises, de répartition de richesse et de bien-être. Depuis plusieurs années, les travaux se sont succédé pour établir la relation entre qualité des projets et la performance des entreprises. La tentative de dresser un bilan de ces travaux se heurte à la

multiplicité des niveaux d'analyse choisis (le processus, l'individu, le groupe de travail, l'organisation, la filière...) ou de la conception de performance adoptée (la valeur de l'action, la satisfaction client, la flexibilité, la productivité...), aboutissant ainsi à des résultats empiriques ambigus, voire même contradictoires.

Le but principal de cette étude est de mettre en exergue les déterminants principaux de la performance de **ERE DEVELOPPEMENT**.

Cette étude entend contribuer aux objectifs stratégiques de **ERE DEVELOPPEMENT** dans sa recherche permanente de son efficacité afin de toujours maintenir son haut niveau de qualité dans la réalisation de ses projets. Elle aspire également à un environnement stimulant dans le cadre duquel les personnes qui ne sont pas en prise directe avec le monde des Bureaux d'Etudes peuvent partager leurs réflexions et influencer sur leur gestion. L'auditoire visé est l'ensemble des décideurs de **ERE DEVELOPPEMENT** et des spécialistes de développement, les étudiants, les chercheurs et d'autres intervenants qui souhaitent se tenir au fait des enjeux dans le domaine du management des organisations.

II.2. OBJECTIFS

La présente étude poursuit un objectif général qui se décline en quatre(04) objectifs spécifiques comme suit :

Objectif général : Analyser l'influence de la qualité technique des projets réalisés par le Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** sur les performances de celui-ci.

Objectifs spécifiques :

- Présenter les principaux critères d'évaluation de la qualité technique des projets par les clients des Bureaux d'Etudes d'Ingénieurs Conseils ;
- Évaluer la conformité des projets **ERE DEVELOPPEMENT** par rapport aux critères définie par les clients des Bureaux d'Etudes et d'Ingénieurs Conseils ;
- Mesurer l'impact ou la portée de la qualité technique des Projets sur la performance du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** ;
- Proposer des pistes d'actions en vue de l'amélioration de la qualité technique des projets du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** et de ses performances.

II.3. HYPOTHESES

Afin de mieux guider l'analyse de la qualité technique des projets de **ERE DEVELOPPEMENT** soumis à cette étude, nous avons bâti notre travail autour d'une hypothèse principale selon laquelle « *la qualité technique des Projets détermine les Performances du Bureau d'Etudes ERE DEVELOPPEMENT* ».

Cette hypothèse pourrait être opérationnalisée en hypothèses spécifiques suivantes :

Hyp1 : La maîtrise des critères et outils d'analyse définie par les clients améliorent la qualité technique des projets de **ERE DEVELOPPEMENT** ;

Hyp2 : La connaissance des mécanismes de passation des marchés publics du Cameroun améliore la performance de **ERE DEVELOPPEMENT**.

III. MATERIELS ET METHODES

Cette section présente la manière dont nous avons conduit notre étude afin de réaliser les objectifs de recherche retenus. Nous présenterons nos choix concernant la stratégie privilégiée pour la collecte des données, l'échantillonnage, les outils retenus, ainsi que la démarche d'analyse des données. A travers cet exposé, nous discuterons également de différentes conséquences que nos choix méthodologiques peuvent engendrer, tout en rendant explicites les mesures que nous avons prises pour les réduire.

III.1. LE CHOIX DU BUREAU D'ETUDES ERE DEVELOPPEMENT

ERE DEVELOPPEMENT est un Bureau d'Etudes d'Ingénieurs Conseils créé en novembre 1995 par une équipe de consultants issus de la **SEDA (Société d'Etudes pour le Développement de l'Afrique)**, Société d'Etat dissoute la même année dans le cadre du désengagement de l'Etat du secteur des services.

Cette équipe avait une longue expérience commune des problèmes de développement au Cameroun et dans la sous-région de l'Afrique Centrale qu'elle a accumulée pendant les 20 années d'existence de la SEDA. C'est fort de ces acquis accumulés dans les domaines des études et la réalisation des projets de développement dans la Société d'Etat **SEDA** que naîtra au sein de cette équipe d'experts et de consultants l'initiative de la création du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT**.

ERE DEVELOPPEMENT a aujourd'hui à son actif plus de quinze (15) ans d'expérience dans les domaines des études et la réalisation des projets de développement. Cette longue et riche expérience d'**ERE DEVELOPPEMENT** a été confortée par la pertinence des objectifs de développement de ce Bureau d'Etudes d'Ingénieurs Conseils.

ERE DEVELOPPEMENT poursuit plusieurs objectifs spécifiques qui traduisent sa vision, celle de se positionner comme une équipe pluridisciplinaire d'experts et de spécialistes au service du développement durable. A cet effet, **ERE DEVELOPPEMENT** se propose de :

- Pérenniser les nombreux acquis techniques dans les domaines des études et du suivi évaluation des projets, de l'engineering et du conseil ;
- Offrir aux cadres et techniciens de la sous-région une structure adaptée d'épanouissement, d'expression et d'échange d'expériences et savoir-faire dans les secteurs de la consultation ;
- Développer un partenariat d'affaires mutuellement bénéfique avec d'autres cabinets conseils nationaux et internationaux ;
- Créer et entretenir les relations de travail avec les ONG et les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux.

ERE DEVELOPPEMENT comporte cinq départements dont un pour l'administration et les finances et quatre techniques spécialisés dans les domaines de compétence variés et complémentaires. Dans le cadre de notre stage, nous avons été affectés au Département Economie et Management. Placé sous la Direction d'un Directeur de Département assisté d'un Chargé de Projet et des Consultants, chaque Département est chargé de fournir des services et prestations intellectuelles dans les domaines de compétences spécifiques

Le Capital initial de la société d'un million (1 000 000) FCFA a été porté à dix millions (10.000.000) de francs CFA en 1999 pour tenir compte de la croissance remarquable de ses activités ; il est totalement détenu par des actionnaires privés camerounais associés. Il se répartit comme suit : *Experts consultants associés 70 %, Agents de maîtrise associés 20 % et Autres privés camerounais 10 %*

ERE DEVELOPPEMENT entretient également un partenariat permanent avec de nombreux Bureaux d'études des pays de la sous-région et des pays développés pour l'échange d'experts ou la mise à disposition de spécialistes dans le cadre de groupement ou de la sous-traitance.

III.2. LE CHOIX DE LA METHODE DE RECHERCHE

C'est donc en raison de sa plus grande souplesse, de même que son inspiration sur les techniques d'observations de la tradition ethnographique que nous avons choisi d'avoir recours à la méthode biographique, plus précisément le récit de pratiques. Il s'agit d'une représentation particulière du récit de vie, prenant la forme d'un entretien narratif au cours duquel le narrateur est invité à raconter une partie de ses expériences vécues à partir d'un contexte donné (Berteaux, 2005). Concrètement, dans le cadre de notre recherche, les dirigeants de **ERE DEVELOPPEMENT** sont amenés à témoigner de leurs expériences dans la réalisation des deux principaux éléments des Projets qui permettent d'avoir une meilleure appréciation de la qualité technique d'un projet, notamment, les **propositions techniques** d'une part et les **rapports techniques** du Consultant d'autre part. A cet effet, nous avons procédé pour chaque cas d'étude à une lecture approfondie préalable des Termes de Références de chaque Projet soumis à l'étude, puis à une synthèse de leurs principales spécifications afin d'avoir une meilleure compréhension des différents TdR et de pouvoir mieux apprécier le degré et ou le niveau de conformité des offres soumis à l'étude aux prescriptions techniques et spécifiques contenues dans les Demandes de Propositions du Client.

Sur la base des objectifs de l'étude, et eu égard à la spécificité technique de chaque document du Projet à analyser (Proposition technique et Rapport technique) nous avons opéré une sélection des critères d'analyse fondé sur un choix raisonné en fonction du type de document de Projet à analyser. Les principaux critères d'analyse de la qualité des projets **ERE DEVELOPPEMENT** sur lesquelles nous nous sommes appuyés seront présentés dans un autre paragraphe.

Puisque notre recherche est de nature qualitative, la richesse des données est nécessaires à la compréhension de notre étude (Berteaux, 2005 ; Quivy & Campenhoudt, 2006). L'intérêt de cette approche repose, non pas sur l'histoire particulière des projets de **ERE DEVELOPPEMENT**, mais plutôt sur les mécanismes récurrents, les traits communs qui s'en dégagent (Berteaux, 2005).

En contrepartie, le recours à cette méthode présente des limites importantes. L'une d'elles concerne la difficulté à saisir le contexte dans lequel s'inscrivent les projets (Chamberlayne & Spano, 2000 ; Rouleau & Balogun, 2007). Pour pallier cette lacune, nous

avons rencontré trois intervenants ayant joué un rôle clé dans la dynamique de culture de performance de **ERE DEVELOPPEMENT**. Pour avoir une compréhension générale du contexte, nous avons également consulté différentes sources de documentation relatives à l'entreprise.

III.3. LE CHOIX DE L'ECHANTILLON

En vue d'effectuer notre collecte de données, nous avons établie certains critères servant de guide à l'élaboration de notre échantillon des Projets réalisés par le Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** dans les principaux domaines d'intervention du Département Economie et Management dans lequel nous avons été effectués notre recherche. Comme il s'agit d'une recherche exploratoire ne visant pas à généraliser des conclusions, nous avons eu recours à un échantillonnage par choix délibérés (Punch, 2005). Puisque notre étude porte sur la qualité des projets et la performance du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT**, nous devons nous assurer que les Projets objet de notre analyse avaient été bien réalisés par le Département Economie et Management de **ERE DEVELOPPEMENT**. Etant donné que le nombre de projets réalisés par ce Département est important environ 30 à nos jours et vue la durée de notre étude nous nous sommes focalisés sur des projets de la période correspondant à 2000 et 2010 à savoir 29. Cette période correspond à aux dix années de réformes du système des marchés publics camerounais.

En raison de nos objectifs de recherche, nous considérons qu'un échantillon de 3 projets est suffisant pour développer une compréhension provisoire de notre étude. Il s'agit notamment des :

- **Etudes socioéconomiques ;**
- **Etudes de faisabilité ;**
- **Etudes d'évaluations des projets et programmes.**

Par ailleurs, le choix des différents Projets soumis à la présente étude a été conforté par notre expérience et notre bonne connaissance du contexte géographique des régions et zones dans lesquelles le Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** a réalisé les missions d'études soumis aux études de cas, ce qui nous permettra de mieux confronter les données de notre analyse contenu dans les documents Projets avec les réalités locales des différentes zones d'étude et apprécier la qualité technique des Projets sélectionnés.

III.4. LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

Sur la base des différents motifs de sélection des projets de **ERE DEVELOPPEMENT** soumis à l'étude que nous venons de dérouler, les trois projets réalisés par le Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** qui ont été retenus sont :

1. *L'Etude sur les opportunités de développement des zones frontalières de la région du Nord Cameroun (2010) ;*
2. *L'Etude de faisabilité du Projet de Développement rural de la zone péri-urbaine de Yaoundé(2003) ;*
3. *L'évaluation rétrospective du Projet de Réhabilitation et de Création des points d'Eau pour Bétail (PRCPB) dans le Nord (2010) ;*

La présentation détaillée de ces trois projets réalisés par **ERE DEVELOPPEMENT** fera l'objet de l'introduction de chaque cas dans le paragraphe résultat de l'étude.

III.5. METHODOLOGIE D'EVALUATION DE LA QUALITE DES PROJETS ERE DEVELOPPEMENT

La méthodologie d'évaluation de la qualité technique des Projets soumis à l'étude s'appuie essentiellement sur des entretiens semi structuré avec les dirigeants et les chefs de projets de **ERE DEVELOPPEMENT** et l'analyse documentaire de deux principaux éléments des Projets soumis à l'étude qui nous permettent d'avoir une meilleure appréciation de la qualité technique d'un projet, notamment , les **propositions techniques** d'une part et les **rapports techniques** du Consultant d'autre part. A cet effet, nous avons procédé pour chaque cas d'étude à une lecture approfondie préalable des Termes de Références de chaque Projet soumis à l'étude, puis à une synthèse de leurs principales spécifications afin d'avoir une meilleure compréhension des différents TdR et de pouvoir mieux apprécier le degré et ou le niveau de conformité des Projets soumis à l'étude aux prescriptions techniques et spécifiques contenues dans les Demandes de Propositions et Dossiers d'Appel d'Offres du Client.

III.6. OUTILS D'EVALUATION DE LA QUALITE DES PROJETS ERE DEVELOPPEMENT

Dans le cadre de cette étude, deux principaux outils d'évaluation de la qualité technique des projets **ERE DEVELOPPEMENT** nous aideront à mieux apprécier les

déterminants de la qualité des propositions techniques et des rapports d'étude du Bureau de **ERE DEVELOPPEMENT**. Il s'agit de (i) la grille d'évaluation de la qualité des projets et de (ii) la fiche de synthèse de l'analyse de la qualité des projets qui permettra d'indiquer l'appréciation globale de la qualité technique de chaque projet retenus dans le cadre de notre étude. Les tableaux ci-dessus présentent clairement ces deux principaux outils d'analyse de la qualité technique des projets **ERE DEVELOPPEMENT**.

Tableau 1 : Grille d'évaluation des projets de ERE DEVELOPPEMENT

N°	Critères d'analyse	Indicateur de conformité	Qualité technique				Sources de vérification	Observations techniques
			A	B	C	D		
1								
2								
3								
4								
Appréciation globale (A+B-C-D)								

Source : Conception auteur

Légende : A = Insatisfaisant ; B= Peu satisfaisant ; C = Satisfaisant ; D= Très satisfaisant

Tableau 2 : Fiche de synthèse de l'analyse des projets ERE DEVELOPPEMENT

Qualité technique du projet	
(1) Proposition technique	
<u>Points forts :</u>	<u>Points faibles</u>
(2) Rapport technique	
<u>Points forts :</u>	<u>Points faibles</u>
Conclusion de l'analyse du projet :	

Source : Conception auteur

A la fin de l'analyse de la qualité du projet suivant la grille d'analyse et la fiche de synthèse ci-dessus, pour chacun des projets étudiés nous dégagerons des conclusions de l'étude de cas. Le paragraphe suivant présente les principaux résultats objet de notre étude.

IV. RESULTATS

Dans les paragraphes précédents, nous avons présenté et motivé les choix entourant notre démarche méthodologique qui a servi à orienter la cueillette de données de notre étude. Les entretiens effectués auprès des dirigeants et des responsables de projets de **ERE DEVELOPPEMENT** se sont avérés riches en contenu aussi bien en ce qui concerne la diversité de leurs témoignages qu'à la profondeur de ces derniers. A l'intérieur du présent paragraphe, nous présenterons les résultats découlant de notre étude. Dans le premier volet, nous présenterons les critères d'analyse des projets de **ERE DEVELOPPEMENT**. Par la suite, nous exposerons nos résultats sur les 3 cas retenus dans le deuxième volet, chacun correspondant à une partie de l'évaluation de la qualité technique des projets de **ERE DEVELOPPEMENT**.

IV.1. CRITERES D'EVALUATION DE LA QUALITE DES PROJETS ERE DEVELOPPEMENT

Sur la base des objectifs de l'étude, et eu égard à la spécificité technique de chaque document du Projet à analyser (Proposition technique et Rapport technique) nous avons opéré une sélection des critères d'analyse fondé sur un choix raisonné en fonction du type de document de Projet à analyser. Les principaux critères d'analyse de la qualité des projets **ERE DEVELOPPEMENT** sur lesquelles nous nous sommes appuyés seront présentés dans la section suivante.

IV.1.1. CRITERES D'EVALUATION DE LA QUALITE DES PROPOSITIONS TECHNIQUES

En principe, les principaux critères retenus pour procéder à une analyse évaluative efficaces des Projets **ERE DEVELOPPEMENT** sont les critères d'évaluation du Consultant prescrits dans la section relative aux Données Particulières contenues dans les différentes Demandes de Propositions (DP) et Dossier d'Appel d'Offre (DAO) à celui-ci après l'étape du pré qualification. Mais en raison de la difficulté à accéder aux différents DP et DAO des Projets soumis à l'étude, il nous a semblé intéressant et pertinents de prendre en compte les critères majeurs généralement retenus par les principaux bailleurs de fond que sont la Banque Mondiale et l'Union Européenne ainsi que ceux prescrits dans le code des marchés publics

camerounais pour ces types de projets.

Selon l'article 2.15 de la Section II des Directives de la Banque mondiale en matière de Sélection et d'Emploi de Consultants (2004) par les emprunteurs de ce bailleurs de fonds, du point de vue de la qualité technique, l'évaluation de la proposition technique doit être effectuée en pleine conformité avec les dispositions de la Demande de Proposition ou du Dossier d'Appel d'Offres sur la base de plusieurs critères :

- a) L'expérience du consultant applicable à la mission en cause ;
- b) La qualité de la méthodologie proposée ;
- c) Les qualifications du personnel clé proposé ;
- d) Le transfert des connaissances, s'il est exigé par les termes de références et ;
- e) Le niveau de participation de nationaux parmi le personnel clé proposé pour l'exécution de la mission.

Dans le Guide Pratique des Procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures de l'Union Européenne (UE) (2004), l'article 4.23. de la Section 4 précise que l'évaluation des propositions techniques du Consultant sera basée sur une série de critères qui doivent être précisés, avec leurs pondérations respectives, dans l'appel à proposition destinés aux consultants. Les critères indicatifs portent notamment sur :

- 1) L'expérience spécifique du consultant ;
- 2) La compréhension des termes de références et de la portée des services ;
- 3) La méthodologie proposée pour les services ;
- 4) La qualification et l'expérience des principaux responsables de la prestation de services ;
- 5) L'expérience internationale, régionale et locale ;
- 6) Le programme de travail proposé.

En nous appuyant sur ces différents critères, nous avons pour les besoins de l'analyse évaluative de la qualité technique des propositions techniques des Projets soumis à l'étude, identifié les critères majeurs qui peuvent nous permettre d'apprécier de façon objective la qualité technique des Projets retenus dans le cadre de cette étude. C'est ainsi que dans le cadre de ces trois cas d'études nous retiendrons 04 critères principaux qui permettent d'apprécier la conformité des propositions techniques ERE DEVELOPPEMENT aux prescriptions et spécifications techniques définies dans les TdRs des différentes missions d'études réalisées par ERE DEVELOPPEMENT. Il s'agit de :

- 1. La compréhension des Tdr et du mandat de la mission ;**
- 2. L'expérience professionnelle spécifique du Consultant par rapport à la mission ;**
- 3. La méthodologie et l'organisation de la mission (plan de travail) ;**
- 4. Les qualifications du personnel clé proposé pour la réalisation de la mission.**

IV.1.2. CRITERES D'EVALUATION DE LA QUALITE DES RAPPORTS TECHNIQUES

Tout en restant fidèle à la nécessaire conformité du rapport technique aux prescriptions et spécifications techniques définies dans les TdRs des projets étudiés, nous avons choisi également quatre(04) critères pertinents de l'examen de la qualité des rapports de projets tel que pratiqué par les organisations internationales de développement. Il s'agit de :

- 1. La présentation physique et la forme du rapport ;**
- 2. La consistance du résumé technique du rapport ;**
- 3. La pertinence de la description technique de l'étude ;**
- 4. La consistance technique du rapport.**

IV.2. EVALUATION DE LA QUALITE TECHNIQUE DES PROJETS DE ERE DEVELOPPEMENT

IV.2.1. ETUDE DE CAS N°1 : ETUDE D'IDENTIFICATION ET DE DETERMINATION DES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT DE LA ZONE FRONTALIERE DU NORD-CAMEROUN (2010)

IV.2.1.1. PRESENTATION DE L'ETUDE CAS 1

Après le verdict de la Cour Internationale de justice de la Haye sur le différend frontalier entre le Cameroun et le Nigeria, la stratégie de développement du Cameroun repose sur une politique de présence au niveau des frontières. Cette politique de présence dans les frontières est pour le gouvernement du Cameroun, une manière d'intégrer les populations des zones frontalières à la grande communauté nationale en favorisant leur épanouissement économique et une amélioration de leur niveau de vie. Dans l'optique de concrétiser cette politique dans les zones frontalières du Nord du Cameroun, il est apparu nécessaire d'évaluer dans la région du Nord le niveau de développement des zones frontalières afin d'y proposer

des actions concrètes pour relever le niveau développement de ces zones par rapport à celles plus à l'intérieur de la région. L'Etude sur les opportunités de développement des zones frontalières de la région du Nord Cameroun avait donc pour objectif de déterminer les opportunités de mise en valeur des zones frontalières de la région en vue de l'amélioration du niveau de vie des populations et de la surveillance des dites frontières.

Dans le cadre de cette mission d'étude confié à **ERE DEVELOPPEMENT** par la Mission d'Etudes pour l'Aménagement et le Développement de la région du Nord (MEADEN), le mandat confié au Consultant sélectionné à l'issue de l'Appel d'Offres National Ouvert N° 01/AONO/CPM-MEADEN/2010 avait pour but de disposer, à travers une approche participative (MARF, ZOPP) avec les acteurs de développement à la base, d'un répertoire d'avant-projet susceptibles d'être financés par divers bailleurs de fonds nationaux et internationaux. Les tâches relatives à la réalisation de cette mission par **ERE DEVELOPPEMENT** consistait à :

- identifier et analyser l'ensemble des activités de développement qui y sont menées : il s'agissait dans cette activité d'une part, de dresser la liste de tous les acteurs opérant dans ces zones notamment les acteurs gouvernementaux regroupant les services publics et parapublics, et les acteurs non gouvernementaux qui regroupent les projets et programmes de développement, les sociétés, les entreprises, etc ; et d'autre part de dresser un bilan des actions de développement entreprises par ces acteurs dans ces zones ;
- évaluer les opportunités de développement qui s'offrent à ces zones sur la base de leurs potentialités et des actions engagées ;
- évaluer les divers infrastructures et investissements stratégiques qui peuvent être développées dans les localités précises des parties frontalières sur la base de leurs potentialités et des actions engagées ;
- établir un plan de zonage de ces parties frontalières suivant leurs ressources propres en proposant les investissements spécifiques et les aménagements à engager dans les localités identifiées dans le respect strict des pays limitrophes et des normes environnementales en vigueur ;
- décliner ses propositions, en fonction des nécessités, et sur la base des données relevées, soit en un projet structurant intégré dont les composantes comporteraient toutes les actions à mettre en œuvre, soit en plusieurs projets spécifiques ;

- identifier pour chaque alternative, les actions prioritaires et urgentes avec une estimation grossière des coûts de faisabilité ;
- produire les cartes regroupant l'ensemble des investissements existants et proposés.

La présente mission d'étude réalisée par **ERE DEVELOPPEMENT** a débuté au mois d'août et s'est achevée au mois de novembre 2010.

IV.2.1.2. EVALUATION DE LA QUALITE TECHNIQUE DE L'ETUDE DE CAS 1

L'évaluation de la qualité technique de l'Etude d'identification et de détermination des opportunités de développement de la zone frontalière du Nord-Cameroun s'est effectuée sur la base des critères de l'évaluation de la proposition des techniques et du rapport technique de l'étude présenté par **ERE DEVELOPPEMENT** tel que présenté aux IV.1.1. et IV.1.2. de la présente étude. Il ressort de cette évaluation le **tableau 3** suivant qui présente les principaux résultats obtenus de manière synthétique. Les détails de cette évaluation sont présentés en annexe. L'**annexe 1** présente les résultats détaillés l'évaluation de l'offre technique, tandis que l'**annexe 2** présente quant à elle les résultats de l'évaluation du rapport technique.

Tableau 3 : Evaluation de la qualité technique de l'étude de cas 1

N°	Critères d'analyse	Qualité technique
Proposition technique		
1	Compréhension des Tdr et du mandat de la mission	Très Satisfaisante
2	Expérience professionnelle spécifique du Consultant par rapport à la mission	Satisfaisante
3	Méthodologie et organisation de la mission (plan de travail)	Satisfaisante
4	Qualifications du personnel clé proposé pour la réalisation de la mission	Très satisfaisante
Appréciation globale de la proposition technique : Qualité technique satisfaisante		
Rapport de l'étude		
1	Présentation physique et forme du rapport	Très satisfaisante
2	Consistance du résumé technique du rapport	Très satisfaisante
3	Pertinence de la description technique de l'étude	Très satisfaisante
4	Consistance technique du rapport	Satisfaisante
Appréciation globale du rapport d'étude : Qualité technique du rapport très satisfaisante		

Source : Résultat des Analyses de l'auteur

IV.2.2. ETUDE DE CAS 2 : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT DE LA ZONE PERI-URBAINE DE YAOUNDE (2003)

IV.2.2.1. PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS 2

La zone péri-urbaine de Yaoundé quoique proche de la capitale politique du Cameroun présente un important déficit en infrastructures socio-économiques et de nombreux indices de pauvreté rurale aggravée par la crise économique. Pour lever les diverses contraintes de développement de la première ceinture des arrondissements ruraux et des zones rurales des arrondissements urbains, un projet de développement rural a été identifié par le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) et la Délégation de la Communauté Européenne (DCE). Ainsi, suite à la requête de l'Ordonnateur National du Fond Européen de Développement (FED), le Chef de la DCE a marqué son accord pour l'instruction du projet de développement rural de la zone péri-urbaine de Yaoundé qui couvre les tous les arrondissements du Département du Mfoundi ainsi que ceux de Mbankomo, Mfou, Obala, Nkolafamba, Bikok, Nkoabang et Soa.

La réalisation de ce projet de développement de la zone péri-urbaine a nécessité une étude faisabilité préalable. C'est ainsi que le Cabinet EURO AFRIC CONSEILS été retenu pour la réalisation de l'étude de faisabilité de ce projet. Cette étude de faisabilité avait pour but (1) d'effectuer la collecte et l'analyse des données socio-économiques sur la zone du projet permettant d'avoir une meilleure connaissance des besoins prioritaires des populations populations-cibles, du potentiel agricole notamment pour les cultures de bas-fond, de la disponibilité et des capacités des structures d'intervention et des interfaces locales, (2) formuler un projet en vue de son financement éventuel par les ressources STABEX-FED. Le mandat confié à EURO AFRIC CONSEIL dans le cadre de cette étude a donc consisté à accomplir deux(02) principales les tâches :

- l'analyse-diagnostic et l'élaboration des indicateurs de la situation de départ dans la zone du projet ;
- la formulation du projet de développement rural de la zone péri urbaine de Yaoundé et de l'approche stratégique de mise en œuvre.

Plusieurs experts internationaux et nationaux du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** ont participé activement à la réalisation de cette étude de faisabilité

pour le compte du mandat confié par le FED au cabinet EURO AFRIC CONSEIL. Cette étude faisabilité a démarré au mois de décembre 2003 à et s'est achevé au mois de Février 2004.

IV.2.2.2. EVALUATION DE LA QUALITE TECHNIQUE DE L'ETUDE DE CAS 2

Conformément à la méthodologie de l'évaluation adoptée pour cette étude, les résultats synthétiques de l'évaluation de la qualité de l'étude de faisabilité du projet de développement de la zone péri-urbaine de Yaoundé sont présentés dans le **tableau 4** ci-après, étant entendu que l'**annexe 4** de la présente étude en présente les résultats en ce qui concerne la proposition technique et l'**annexe 5**, celui du rapport technique.

Tableau 4 : Evaluation de la qualité technique de l'étude de cas 2

N°	Critères d'analyse	Qualité technique
Proposition technique		
1	Compréhension des Tdr et du mandat de la mission	Très Satisfaisante
2	Expérience professionnelle spécifique du Consultant par rapport à la mission	Satisfaisante
3	Méthodologie et organisation de la mission (plan de travail)	Satisfaisante
4	Qualifications du personnel clé proposé pour la réalisation de la mission	Satisfaisante
Appréciation globale de la proposition technique : Qualité technique satisfaisante		
Rapport de l'étude		
1	Présentation physique et forme du rapport	Très satisfaisante
2	Consistance du résumé technique du rapport	Très satisfaisante
3	Pertinence de la description technique de l'étude	Satisfaisante
4	Consistance technique du rapport	Satisfaisante
Appréciation globale du rapport d'étude : Qualité technique du rapport satisfaisante		

Source : Résultat des Analyses de l'auteur

IV.2.3. ETUDE DE CAS 3 : EVALUATION RETROSPECTIVE DU PROJET DE REHABILITATION ET DE CREATION DES POINTS D'EAU POUR LE BETAIL (PRCPB) DANS LE NORD-CAMEROUN (2010)

IV.2.3.1. PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS 3

Le problème de la disponibilité en eau se pose avec acuité en saison sèche dans la zone sahélienne du Cameroun. La situation la plus saisissable de cette situation est le tarissement de la plupart des points d'eau dès le mois de Novembre. Ce qui favorise une affluence importante des animaux dans les seuls points d'eaux encore existants et une forte pression sur les ressources liées aux divers types de mise en valeur des terres par les populations et de conflits récurrents liés à l'utilisation des eaux et des terres. Cette situation entraîne une précarité quand la sécurisation de l'abreuvement du Bétail dans les régions du Nord et l'Extrême-Nord du Cameroun. C'est donc dans l'optique de contribuer à la sécurisation de l'abreuvement du bétail dans ces régions que l'Agence Française de Développement (AFD) a financé en 2000, le Projet de Réhabilitation et de Création des points d'Eaux pour bétail (PRCPB) à la suite du Projet Développement Paysannal et Gestion des Terroirs (DPGT).

Le projet PRCPB conduit dans les régions du Nord et de l'Extrême Nord du Cameroun avait pour objectif global d'améliorer les conditions de vies des populations rurales, en leur permettant un accès plus facile aux protéines animales. Pour ce faire le PRCPB devrait contribuer à (1) assurer l'approvisionnement en eau durant toute l'année et en particulier en saison sèche dans les terroirs où se développe l'élevage sédentaire, (2) garantir aux éleveurs transhumants un certain niveau de sécurité dans l'approvisionnement en eau pour leur bétail à travers notamment la réalisation des travaux de création et de réhabilitation des points d'eaux (mares, barrages, forages, puits) suivant une démarche participative impliquant les bénéficiaires agro-éleveurs.

C'est dans cette perspective qu'ERE DEVELOPPEMENT a été retenu après Appel d'Offre National Restreint pour l'évaluation rétrospective du projet PRCPB. Cette évaluation qui s'inscrit dans nouvelle approche mis en place par l'Agence Française de Développement (AFD) en matière d'évaluation rétrospective permet d'évaluer, après achèvement et de manière systématique, tous les projets et programmes qu'elle finance ; afin d'assurer une information objective sur la bonne utilisation des fonds publics qu'elle est chargée de mettre en œuvre, mais aussi à sa volonté de mieux connaître le résultat de ses opérations, de tirer les

leçons des interventions passées et de promouvoir un dialogue renforcé avec ses partenaires.

Conformément au contrat N°150/2009 signé le 08 novembre 2009 entre ERE DEVELOPPEMENT et l'AFD, le mandat confié à ERE DEVELOPPEMENT de cadre de cette mission consistait à :

- Etablir un bilan global du projet PRCPB ; en vue de disposer d'une connaissance précise et détaillé du projet, de son évolution et de son contexte ;
- Evaluer les performances du projet à partir des cinq critères préconisés par le CAD de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité) ;
- Examiner la valeur ajoutée de la contribution apportée par l'AFD ;
- Apprécier la complémentarité, les synergies ou les déficits de cohérence éventuel du projet avec les deux autres projets financés par l'AFD (ESA et PDOB) afin d'en tirer des leçons en vue l'amélioration des opérations qui étaient en cours.

Cette mission d'évaluation réalisée par **ERE DEVELOPPEMENT** a débuté au mois de janvier et s'est achevée au mois de février 2010.

IV.2.3.2. EVALUATION DE LA QUALITE TECHNIQUE DE L'ETUDE DE CAS 3

L'évaluation de la qualité de technique de l'évaluation rétrospective du projet de réhabilitation et de création des points d'eau pour le bétail dans le Nord Cameroun s'est déroulé de la même manière que les évaluations de la qualité technique des deux premières études cas soumis à notre étude. Il ressort de cette évaluation la synthèse ci-après présenté dans le **tableau 5**, les détails étant bien entendu présentés dans l'**annexe 6** en ce qui concerne l'évaluation de l'offre technique et l'**annexe 7** en ce qui concerne l'évaluation du rapport technique.

Tableau 5 : Evaluation de la qualité technique de l'étude de cas 3

N°	Critères d'analyse	Qualité technique
Proposition technique		
1	Compréhension des Tdr et du mandat de la mission	Très Satisfaisante
2	Expérience professionnelle spécifique du Consultant par rapport à la mission	Très Satisfaisante
3	Méthodologie et organisation de la mission (plan de travail)	Satisfaisante
4	Qualifications du personnel clé proposé pour	Très Satisfaisante

	la réalisation de la mission	
Appréciation globale de la proposition technique : Qualité technique très satisfaisante		
Rapport de l'étude		
1	Présentation physique et forme du rapport	Très satisfaisante
2	Consistance du résumé technique du rapport	Très satisfaisante
3	Pertinence de la description technique de l'étude	Satisfaisante
4	Consistance technique du rapport	Satisfaisante
Appréciation globale du rapport d'étude : Qualité technique du rapport globalement satisfaisant		

Source : Résultat des Analyses de l'auteur

V. DISCUSSION ET ANALYSES

Au point IV, nous avons présenté, sous forme de 3 cas, les résultats découlant sur l'évaluation de la qualité des projets de **ERE DEVELOPPEMENT**. Dans cette partie, les résultats des 3 cas seront analysés en vue de ressortir les points forts et les points faibles de chacun d'eux. Ce qui nous permettra de ressortir les principaux déterminants de la qualité technique des projets réalisés par **ERE DEVELOPPEMENT** d'une part et d'autre part d'identifier les principaux déterminants de la performance de **ERE DEVELOPPEMENT**. Sachant que celui-ci intervient dans un environnement dans lequel il ne maîtrise pas tous les paramètres, l'analyse SWOT de l'environnement dans lequel intervient **ERE DEVELOPPEMENT** nous permettra de mieux comprendre les déterminants de cette performance. Nous terminerons la discussion en exposant les apports et les limites de notre étude.

V.1. ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DES 3 CAS DE L'ETUDE ET IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX DETERMINANTS DE LA QUALITE DES PROJETS DE ERE DEVELOPPEMENT

Il ressort des analyses de chaque projet objet de notre étude les points forts et les points faibles suivants tels que présenter dans les **tableaux 6, 7 et 8**.

Tableau 6 : Fiche d'analyse de l'étude de Cas 1

Qualité technique du projet « Etude d'identification et de détermination des opportunités de développement de la zone frontalière du Nord-Cameroun »	
Proposition technique	
<u>Points forts :</u> ✓ Compréhension des Termes de Référence et de la mission par le Consultant ERE DEVELOPPEMENT ✓ Expérience spécifique du Consultant par rapport à la mission ✓ Méthodologie et organisation du plan de travail du Consultant ✓ Qualifications et compétences de l'équipe d'experts proposée pour la mission	<u>Points faibles :</u> ✓ Absence des attestations/certificats de bonne exécution des projets similaires délivrés par les clients ERE DEVELOPPEMENT ✓ L'absence d'une présentation et description claire et précise des outils MARP à utiliser pour la réalisation des enquêtes terrain ✓ L'absence d'un plan opérationnel de déploiement des experts dans la zone de l'étude
Rapport technique	
<u>Points forts :</u> ✓ Présentation physique et forme du rapport ✓ Consistance du résumé technique de l'étude ✓ Pertinence de la description technique de l'étude ✓ Consistance technique du rapport	<u>Points faibles :</u> ✓ Absence des outils de collectes des données et des grilles de dépouillement utilisés pour réaliser l'étude ✓ Absence d'une description des outils MARP spécifiques utilisés pour réaliser l'étude ✓ Absence des outils de collecte de données dans les annexes ✓ Absence des copies des lettres administratives et de convocation des réunions concertation, des consultations participatives (lettre d'introduction, message –porté, lettre d'invitation.
Conclusion de l'analyse du projet : Qualité technique du projet globalement satisfaisante	

Source : Résultat des Analyses de l'auteur

Tableau 7 : Fiche d'analyse de l'étude de Cas 2

Qualité technique du projet : « Etude de faisabilité du projet de développement de la zone péri-urbaine de Yaoundé »	
(1) Proposition technique	
<u>Points forts :</u> ✓ Compréhension des Termes de Référence et de la mission par le Consultant ERE DEVELOPPEMENT ✓ Expérience spécifique du Consultant par rapport à la mission ✓ Méthodologie et organisation du plan de travail du Consultant ✓ Qualifications et compétences de l'équipe d'experts proposée pour la mission	<u>Point faibles :</u> ✓ Absence de la présentation spécifique du Consultant EURO CONSEIL ✓ Absence des fiches de références techniques (projets similaires réalisés par EURO CONSEIL dans la zone du projet) ✓ Absence des certificats ou attestation de bonne exécution des missions d'étude similaires dans le domaine du développement rural
(2) Rapport technique	

<u>Points forts :</u>	<u>Points faibles :</u>
✓ Présentation physique et forme du rapport ✓ Consistance du résumé technique de l'étude ✓ Pertinence de la description technique de l'étude ✓ Consistance technique du rapport	✓ Insuffisance des données sur les aspects environnementaux relative à la mise en œuvre de l'étude conformément à la proposition technique ✓ Absence des outils MARP utilisés pour réaliser l'étude ✓ Absence des outils de collecte de données de base dans les annexes ✓ Absence des copies des lettres administratives et de convocation des réunions de concertation, des consultations participatives (lettre d'introduction, message –porté, lettre d'invitation ; ✓ L'absence du calendrier de déroulement de la mission ✓ L'absence des comptes rendus des séances de restitution validation des résultats de l'étude
Conclusion de l'analyse du projet : Qualité technique du projet globalement satisfaisant	

Source : Résultat des Analyses de l'auteur

Tableau 8 : Fiche d'analyse étude Cas 3

Qualité technique du projet : « Evaluation rétrospective du projet de réhabilitation et de création des points d'eau pour le bétail dans le Nord Cameroun »	
(1) Proposition technique	
<u>Points forts :</u> ✓ Compréhension des Termes de Référence et de la mission par le Consultant ERE DEVELOPPEMENT ✓ Expérience spécifique du Consultant par rapport à la mission ✓ Présence des attestations/certificats de bonne exécution des projets similaires délivrés par les clients ERE DEVELOPPEMENT ✓ Méthodologie et organisation du plan de travail du Consultant ✓ Qualifications et compétences de l'équipe d'experts proposée pour la mission	<u>Points faibles :</u> ✓ Absence d'une présentation et description claire et précise des outils d'évaluation à utiliser pour la réalisation des enquêtes terrain ✓ Absence d'un plan opérationnel de déploiement des experts dans la zone de l'étude
(2) Rapport technique	
<u>Points forts :</u> ✓ Présentation physique et forme du rapport ✓ Consistance du résumé technique de l'étude ✓ Pertinence de la description technique de l'étude ✓ Consistance technique du rapport	<u>Points faibles :</u> ✓ Absence des précisions sur le nombre de Comités de Gestion des Points d'Eaux créés, le nombre de comité de Gestion des Points fonctionnels et opérationnels sur le terrain ✓ Absence dans les documents annexés au rapport des procès-verbaux des Assemblées Générales constitutives et de Création des Comités de Gestion des Points d'Eau pour Bétail qui devrait jouer un rôle fondamentale en matière de pérennisation des réalisations du projet PRCPB en prenant la place des animateurs /facilitateurs pour poursuivre les actions de sensibilisation auprès des bénéficiaires du projet ✓ Absence des copies des lettres administratives et de convocation des réunions concertation, des consultations participatives (lettre d'introduction, message –porté, lettre d'invitation.
Conclusion de l'analyse du projet : La qualité technique du projet est globalement satisfaisante	

Source : Résultat des Analyses de l'auteur

L'analyse des projets soumis à l'étude, montre que les projets **ERE DEVELOPPEMENT** (proposition technique et rapport) ont un niveau de qualité technique satisfaisant, ce qui permet de confirmer l'hypothèse selon laquelle la connaissance des critères et outils d'analyse de la qualité des projets améliorent la qualité des projets de **ERE DEVELOPPEMENT**. Ces analyses permettent aussi de dégager les déterminants de la qualité technique des projets réalisés par le Bureau d'Etude **ERE DEVELOPPEMENT** de

2000 à 2010. Il s'agit notamment de :

- La capacité technique de **ERE DEVELOPPEMENT** dans le montage des offres de services, l'analyse et la compréhension des TDRs des missions d'étude pour lesquelles le cabinet postule en tant que Consultant ;
- La capacité de **ERE DEVELOPPEMENT** à mettre en contribution et à capitaliser sa longue expérience professionnelle dans les études et la réalisation des projets de développement pour renforcer la qualité technique de ses prestations et services ;
- La capacité technique de **ERE DEVELOPPEMENT** en matière d'élaboration, de formulation et d'organisation méthodologie et plan de travail adaptés aux spécifications des études et projets de développement pour lesquelles le cabinet postule comme Consultant ;
- La capacité de **ERE DEVELOPPEMENT** à mobiliser dans plusieurs domaines de spécialisation des expertises et compétences de qualité au niveau national et au niveau international pour renforcer la qualité technique de ses projets ;
- La capacité technique et organisationnelle de **ERE DEVELOPPEMENT** dans l'élaboration et la rédaction des rapports d'études des projets de développement.

V.2. IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE ERE DEVELOPPEMENT

Quoique la rentabilité économique et financière soit le premier objectif recherché par toute entreprise, la prise en compte des dimensions sociales et environnementales constitue désormais une préoccupation majeure des entreprises qui veulent assurer les bases d'une performance durable dans la réalisation de ses activités. Tel est également le cas pour le Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT**. C'est la raison pour laquelle nous n'adopterons pas dans le cadre de cette étude l'approche réductionniste de l'analyse des performances des entreprises qui se limite aux seuls aspects financiers, notamment les gains de productivité, l'augmentation du chiffre d'affaire. Nous adopterons plutôt une approche holistique qui nous permettra d'appréhender les performances globales du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT**. Et pour rester fidèle à l'approche systémique de l'analyse des performances actuelles du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT**, nous allons nous appuyer sur le modèle intégré de tableau de bord stratégique de Wegmann (2001) qui a le mérite d'imbriquer et de combiner les dimensions matérielles et immatérielles des ressources

d'une entreprise comme des déterminants des performances qui sont étroitement liés. C'est ainsi que nous analyserons les performances du Bureau d'Etude **ERE DEVELOPPEMENT** à partir de 04 critères principaux suivants :

- La dimension finances ;
- La dimension clients et environnement concurrentiel ;
- La dimension capital humain et apprentissage organisationnel ;
- La dimension processus interne et innovation.

Le tableau 9 ci-après présente les déterminants de la performance de **ERE DEVELOPPEMENT**

Tableau 9 : Déterminants de la performance de ERE DEVELOPPEMENT

Dimension de performance	Indicateurs de performances
Finances	- Bonne rentabilité financière des activités du Bureau d'Etudes ERE DEVELOPPEMENT ; - Importance des parts de marchés dans les études et la réalisation des projets de développement (études socioéconomiques, études d'impact environnemental et social, étude faisabilité, étude d'évaluation et assistance technique) ; - Augmentation du capital entre 1995 à 2010 ; - Croissance du chiffre d'affaire entre 1995 et 2010 ; - Croissance du nombre d'actionnaires entre 1995 et 2010.
Client et environnement concurrentiel	- Dimension internationale du Bureau d'Etudes ERE DEVELOPPEMENT (partenariats au niveau international et consultants internationaux) ; - L'expertise spécifique de référence développée par ERE DEVELOPPEMENT dans le domaine des études et les réalisations des projets dans le secteur des marchés publics ; - Dimension nationale des prestations et services du Bureau d'Etudes ERE DEVELOPPEMENT ; - La bonne réputation dans le secteur des marchés publics camerounais - Absence de mise en cause de ses prestations et services du Bureau d'Etudes ERE DEVELOPPEMENT ; - Bonne communication avec les clients ; - Relations de proximité avec ses clients et partenaires ; - Satisfaction des clients ou Maitres d'Ouvrages ; - Pluridisciplinarité de ses prestations et services dans les domaines des études et la réalisation des projets de développement.

Capital humain et Apprentissage organisationnel	- Compétences techniques du personnel ; - Culture axée sur le travail en équipe ; - Productivité du personnel ; - Stabilité du personnel ; - Respect du processus d'affectation du personnel en fonction des compétences et des spécialités ; - Satisfaction des clients ; - Ambiance de travail empreint de convivialité ; - Formation des collaborateurs ; - Rémunération du personnel en fonction de ses horaires ; - Rémunération du personnel en fonction de la rentabilité des missions ; - Embauche du personnel en fonction des compétences techniques et des aptitudes relationnelles ; - Embauche en fonction des qualités morales et le caractère ; - Embauche en fonction du diplôme ; - Embauche du personnel en fonction de l'expérience et du potentiel de développement de la carrière professionnelle ; - Formation du personnel axé sur les réalisations des objectifs stratégiques et opérationnels du Bureau d' Etudes ERE DEVELOPPEMENT ; - Développement des capacités techniques et organisationnelles du personnel à travers activités de Learning by doing ou apprentissage par la pratique en fonction des domaines d'intervention du Bureau d'Etudes ERE DEVELOPPEMENT ; - Processus d'intégration du personnel sur la base de la qualité des stages d'insertion professionnelle effectués dans l'entreprise.
Processus interne et innovation	- Adéquation entre les ressources et les projets réalisés ; - Respects des règles déontologiques et administratives liées au travail du Consultant ; - Suivi du cycle de vie des projets en vigueur dans l'entreprise ; - Respect des procédures, des règles et formalisation des valeurs de l'entreprise ; - Maintien de la discipline en matière de respect des valeurs du Bureau d'Etudes ; - Pragmatisme dans l'application des règles et procédures en vigueur dans le système des marchés publics ; - Méthodologie et méthodes adaptées au secteur d'activités et aux prescriptions des clients ; - Adaptabilité des prestations et services en fonction des marchés ; - Recours à des spécialistes dans différents domaines de spécialisation pour le renforcement de la qualité de ses prestations et services dans les domaines des études et la réalisation des projets de développement ;

	- Adaptabilité du budget à la complexité de la mission ; - Adoption des procédés de réduction des coûts des prestations et de maximisation des gains de productivité dans le secteur des marchés publics ; - Prise de conscience des risques de sanctions judiciaires et professionnelles dans le processus de réalisation des prestations et services.
--	---

Source : Résultat des Analyses de l'auteur

Afin de mieux cerner les déterminants de la performance de **ERE DEVELOPPEMENT**, l'analyse SWOT de son environnement s'est avéré nécessaire. Il ressort de celui-ci le tableau 10 ci-après.

Tableau 10 : Analyse SWOT de ERE DEVELOPPEMENT

Forces	Faiblesses
- Ancienneté dans le domaine des études et la réalisation des projets de développement au Cameroun ; - Longue expérience dans les études et la réalisation des projets de développement ; - Parfaite connaissance du milieu socio-économique et des problèmes de développement au Cameroun ; - Bonne réputation et image de marque auprès des clients et dans le système des marchés publics ; - Culture de l'excellence développée au sein de l'entreprise ; - Qualité de services et prestations intellectuelles dans le domaine des études et projets de développement ; - Qualité de ses partenaires au niveau national, africain et européen (cabinet, bureau d'études, groupement,) ; - Assise territoriale et nationale des prestations et services (10 régions du Cameroun) ; - Qualité de l'organisation et de la structure ; - Réseau de Consultants et experts pluridisciplinaires chevronnés dans les études et la réalisation des projets de développement ; - Qualité de son personnel et l'expérience de son	- Sous valorisation de sa documentation ; - Déploiement limité dans les domaines du développement des capacités des acteurs de développement (ONG, Consultants et expert...) ; - Absence d'un cadre permanent de mise à niveau et de renforcement des capacités techniques et organisationnelles du personnel ERE DEVELOPPEMENT ; - Absence de la mobilisation permanente des experts pour les réponses aux besoins des clients dans le domaine des études et les réalisations des projets de développement ; - Capacité de lobbying et de plaidoyer limité en matière de propositions d'amélioration de la gouvernance des marchés publics.

équipe dirigeante ; - Disponibilité des moyens logistiques équipements, véhicules 4x4, matériels informatiques, de bureau, de secrétariat et de formation ; - Disponibilité des locaux, bureaux ; - Croissante remarquable de ses activités ; depuis 1995 à 2011, avec effet induits sur l'augmentation de son capital, et son chiffre d'affaire ; - Solides relations et l'agrément auprès des ministères, établissements publics, et les organismes de financements et autres institutions internationales ; - Conformité de ses procédures aux normes et prescriptions du code des marchés public, les directives et procédures de l'UE et de la Banque Mondiale en matière de sélection des Consultants, d'attribution et de passation des marchés.	
Menaces	Opportunités
- Apparition et l'augmentation du nombre de bureau d'études spécialisés dans les études et la réalisation des projets dans l'environnement des marchés publics ; - Agressivité de la concurrence dans le système des marchés publics ; - Diminution des parts de marchés dans certains domaines d'intervention - Baisse de la compétitivité des DAO, projets du Bureau d'Etudes dans certains domaines ; - Baisse de l'intensité des activités de prestations des services du Bureau au cour de l'année (mission terrain, rédaction des rapports) ; - Absence des règles de transparence et de compétitivité dans le système des marchés publics ; - Non respect des procédures et normes prescrits dans le code des marchés publics et le recours des	- Relance des grands chantiers, travaux et projets de développement dans les différentes secteurs socioéconomiques et domaines d'intervention du Bureau d'Etudes ERE DEVELOPPEMENT ; - Détermination du gouvernement à mener des reformes et des actions d'assainissement de l'environnement des marchés publics ; - Engagement et la volonté marquée des pouvoirs publics et ses partenaires à réaliser la vision de développement du Cameroun à l'horizon 2035 à travers la mise en œuvre des projets structurants dans les secteurs prioritaires ; - Possibilités de diversification de ses services et prestations intellectuelles(les sessions de formations ERE DEV) ; - Exigences accrues des bailleurs de fond en matière de respect des normes et procédures de passation des marchés et la qualité des prestations

concurrents potentiels aux trafics d'influence et à la corruption comme mode opératoire dans l'environnement des marchés publics ; - Lenteur et la lourdeur des procédures d'exécution et de passation des marchés publics ; - Exclusion du système des marchés publics ; - Démotivation de son personnel.	des Consultants ; - Amélioration de la gouvernance des marchés publics avec la création d'un ministère en charge des marchés publics ; - Possibilité d'étendre ses interventions au niveau sous-régionale et même africain ; - Possibilité de pénétrer le marché de la sous-région Afrique Centrale.
---	---

Source : Résultat des Analyses de l'auteur

En s'appuyant sur les principaux leviers de la qualité technique de ses projets, **ERE DEVELOPPEMENT** a su entretenir sa dynamique de performance jusqu'à ce jour. Cette dynamique de performance pour être permanente mérite d'être maintenue et inscrite dans une perspective durable suivant le cycle d'évolution et d'amélioration de la qualité suggéré par la roue de deming tel que présenté ci-dessous.

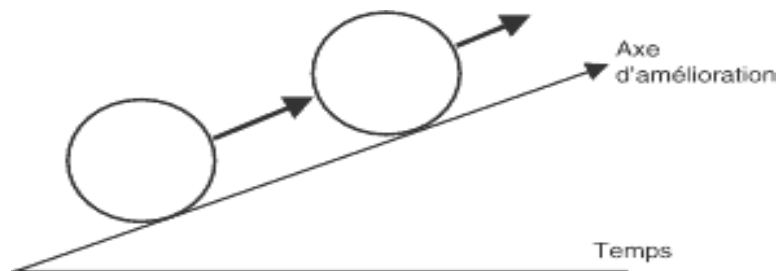


Figure 1 : La roue de Deming

C'est dans ce sens que nous formulerons au niveau de la dernière articulation de l'étude, des recommandations en guise de propositions d'amélioration de la qualité des projets et des performances du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT**. Mais avant, il convient de relever tirer les principales limites de l'étude que nous venons de mener.

V.3. LIMITES DE L'ETUDE

L'une des principales insuffisances de notre étude porte sur la faible représentativité des projets soumis à l'étude de cas dans l'analyse évaluative de la qualité technique des projets du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** ainsi que leur influence sur les performances globales de l'entreprise au cours de la période d'activités 2000-2011. Aussi, une étude plus approfondie et détaillée réalisée par d'autres stagiaires et ou consultants de **ERE**

DEVELOPPEMENT pourrait lever ce ventre mou de notre étude.

Ces limites n'enlèvent par autant la pertinence de la démarche adoptée ainsi que les conclusions et les acquis de l'analyse de la qualité technique des Projets **ERE DEVELOPPEMENT** que nous venons de réalisés à travers ces trois d'étude de cas. Toutefois, toute tentative de généralisation des acquis de cette dans d'autres projets réalisés par le Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** ou dans d'autres contextes, devra être adapté au contexte de l'étude. C'est dans cet élan qu'il convient à présent de formuler des propositions d'amélioration de la qualité technique des projets **ERE DEVELOPPEMENT**, et partant les performances de l'organisation.

VI. CONCLUSIONS

Au vu des résultats de l'étude de cas mené il est établi que le Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** a une maitrise parfaite des critères et outil d'analyse des projets ce qui valide notre première hypothèse.

En outre, sur la période test qui va de 2000-2011, **ERE DEVELOPPEMENT** a fait montre d'une maitrise de l'environnement des marchés publics camerounais par le respect des procédures des différents bailleurs de fonds ce qui justifie sa longévité à ce jour. Et par là même la validation de notre deuxième hypothèse.

Les prestations du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** étant axées sur les études et la réalisation des projets de développement, l'on pourrait admettre sur la base des conclusions des études de cas que la qualité technique des projets réalisés par **ERE DEVELOPPEMENT** influence significativement sur les performances actuelles de l'organisation. Ce qui satisfait entièrement notre hypothèse de travail.

La vérification de notre hypothèse de travail dans le cadre de cette étude nous permet également d'apprécier les efforts significatifs effectués par **ERE DEVELOPPEMENT** entre 2000 et 2011 pour assurer la qualité technique de ses projets. Ces acquis de l'étude nous renseignent fortement sur le fait qu'au cours de cette période d'activités de référence (2000-2010), **ERE DEVELOPPEMENT** en tant que Consultant s'est adapté et a adapté la qualité de ses projets à l'évolution du marché des projets de développement. Notamment, les nouvelles exigences des clients, normes et procédures ainsi que les prescriptions du code camerounais des marchés publics, des bailleurs de fond en matière de sélection des

consultants, d'attribution et d'exécution des marchés. Ce qui explique le rayonnement qu'on lui connaît dans le secteur des marchés publics en ce qui concerne les études et les réalisations des projets de développement.

VII.RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES

S'il est clairement établi que **ERE DEVELOPPEMENT** fait montre d'une maîtrise quasi parfaite de son environnement et est un modèle de compétence en matière d'étude et réalisation des projets de développement ; il convient cependant de souligner qu'il existe encore quelques points à améliorer dans son fonctionnement à la fois technique et organisationnel.

VII.1.PROPOSITIONS EN VUE L'AMELIORATION DES PROJETS ERE DEVELOPPEMENT

Au niveau des projets exécutés par **ERE DEVELOPPEMENT**, des améliorations sont à apporter au niveau des offres techniques mais également au niveau des rapports d'études.

- **Au niveau des offres techniques :**
 - a) L'intégration des données relatives à la qualité de la base documentaire du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** dans la présentation générale de l'organisation ;
 - b) Le renforcement des références spécifiques de **ERE DEVELOPPEMENT** par une fiche technique des documents spécifiques sur lesquels l'équipe d'experts proposée s'appuiera pour réaliser la mission (documents de stratégie, guide méthodologique, manuel de procédures, rapport d'études, plan directeurs....) ;
 - c) La clarté et la précision dans la présentation et la description des outils MARP spécifiés et choisis pour opérationnaliser la démarche participative prescrite par le client dans le cadre de la mission (cartographie participative, diagramme de venn, profil historique de la zone d'étude.....) ;
 - d) Le renforcement des références professionnelles spécifiques de **ERE DEVELOPPEMENT** par l'intégration des certificats et attestation de bonne exécution des projets réalisés par **ERE DEVELOPPEMENT**

e) L'amélioration du descriptif du plan opérationnel d'intervention de l'équipe d'expert sur le terrain par une présentation claire des zones de déploiement des experts (équipe d'expert zone 1, équipe d'expert zone2...).

- **Au niveau des rapports d'étude :**

- a) L'amélioration de la description technique des activités relatives à la réalisation de la mission d'étude dans le texte principal du rapport ;
- b) La présentation systématique de l'équipe de consultant ayant réalisé la mission d'études et participer à l'élaboration du rapport de la mission ;
- c) La présentation au niveau des annexes des outils de collecte de données et des grilles de dépouillement notamment pour les missions d'étude qui ont nécessité une enquête et sondages préalables auprès des populations locales ;
- d) La spécification et la description des outils MARP annoncée dans la proposition technique ainsi leurs modalités d'utilisation et les résultats obtenus dans le cadre de la mission d'étude (carte participatives par exemple) ;
- e) Présentation systématique des lettres administratives d'introduction de la mission sur le terrain, convocation des réunions de concertation, des consultations participatives ainsi que les procès-verbaux desdites réunions.

L'intégration de ses éléments dans les rapports d'études pourrait considérablement renforcer la qualité technique des Projets du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** et fidéliser davantage les clients du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT**.

VII.2.PROPOSITIONS EN VUE L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DU BUREAU D'ETUDES ERE DEVELOPPEMET A L'HORIZON 2020.

Pour ce qui est de la performance organisationnelle, **ERE DEVELOPPEMENT** devra revoir :

- La consolidation des bases et des acquis de la qualité technique des projets, l'efficacité, et de la durabilité de la croissance des activités et des performances du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** tel qu'il ressort des conclusions des études de cas que nous venons de présenter ;
- La diversification de ses offres de services avec l'intégration des activités de renforcements des capacités sous la formule de « session de formation **ERE DEVELOPPEMENT** » à l'intention des acteurs de développement, activités qui

pourraient davantage permettre la capitalisation et la valorisation de la riche et longue expérience du bureau d'études dans les domaines des études et projets de développement ainsi que sa documentation, dynamiser et enrichir le contenu des activités du département des ressources humaines de **ERE DEVELOPPEMENT**, mais aussi renforcer et ou rehausser par la même occasion l'image de marque de l'entreprise ;

- Renforcement des capacités opérationnelles et la mise à niveau des consultants dans les missions d'étude du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** où l'entreprise a du mal à gagner d'importantes parts de marchés ;
- La mise en place d'un cadre permanent de mise à niveau et de renforcement des capacités techniques et organisationnelles du personnel **ERE DEVELOPPEMENT** mettant en contribution le département des ressources humaines ainsi que les différents départements techniques du Bureau d'Etudes ;
- L'actualisation et la mise à jour permanente du répertoire des Consultants du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** afin de faciliter leur mobilisation et d'assurer une meilleure visibilité et traçabilité à la gestion de son équipe pluridisciplinaire d'experts, aux besoins en consultants ainsi qu'à leur niveau de disponibilité par rapport aux projets en cour et ou en perspectives dans l'entreprise
- Le renforcement de la démarche qualité au sein de l'entreprise qui permettra au Bureau d'Etude **ERE DEVELOPPEMENT** de : (1) mobiliser toutes ses ressources vers l'atteinte des objectifs de performances durables à travers l'amélioration de la qualité et la compétitivité de ses prestations et services dans le secteur des marchés publics ; (2) de renforcer la satisfaction de ses clients (maître d'ouvrage) ; (3) améliorer la qualité des projets **ERE DEVELOPPEMENT** ; (4) renforcer l'efficacité et l'efficience du système de management du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT** ; (5) l'accroissement permanent du nombre de clients ; (6) l'augmentation des parts de marchés ; (7) l'augmentation du chiffre d'affaire. L'opérationnalisation de la démarche qualité peut être réalisé par l'implémentation au sein même de l'entreprise **ERE DEVELOPPEMENT** d'un projet visant l'amélioration continue des performances du Bureau d'Etudes **ERE DEVELOPPEMENT**.

VIII. BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

- Agbodan Mavor M., Assoussso G. (1995), Les facteurs de performance de l'entreprise, Edition 5L, Paris
- Appel d'Offres National Ouvert N° 01/AONO/CPM-MEADEN/2010 pour le recrutement d'un consultant en vue de L'Etude sur les opportunités de développement des zones frontalières de la région du Nord Cameroun
- Appel d'Offres International Restreint pour le recrutement d'un cabinet devant mener l' Etude de faisabilité du Projet de Développement rural de la zone péri-urbaine de Yaoundé
- Appel d'Offres National Restreint pour l'Evaluation des projets ESA, PDOB et PRCPB
- Baumard P. (1996), Organisations décontrées: la gestion stratégique de la connaissance, Massan, Paris
- Beloeuvre F., Bruel O., Chatin O., Malleret V., Verdier H. (1994), Comment mesurer la performance des achats
- Bertaux D. (2005), L'enquête et ses méthodes: Le récit de vie, 2ed, Colin, Paris
- Bourguignon A. (1995), Peut on définir la performance?, Revue Française de comptabilité, n° 269
- Chandler A. (1992), Organisations et performances des entreprises, Ed organisations, Paris
- Epstein Marc J., Manzoni J.F. (2004), Performance measurement and management control: superior organization performance, Emerald Group Publishing
- ERE DEVELOPPEMENT (2003), Etude de faisabilité du Projet de Développement rural de la zone péri-urbaine de Yaoundé, Rapport d'Etude
- ERE DEVELOPPEMENT (2010), Etude sur les opportunités de développement des zones frontalières de la région du Nord Cameroun, Rapport d'Etude
- ERE DEVELOPPEMENT (2010), Evaluation rétrospective du Projet de Réhabilitation et de Création des points d'Eau pour Bétail(PRCPB) dans le Nord , Rapport d'Etude
- Gauzente C. (), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Université d'Angers
- Guide Pratique des Procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures de l'Union Européenne(UE), (2004)

- Lebas M. (1996), Performance Measurement and Performance Management, International Journal of Production Economics, Vol 41
- Levieux J.P (1992), Le pilotage par la qualité, ESF, Paris
- Lorino P. (1997), Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Editions d'organisation
- Malleret V. (), Les systèmes de mesures de la qualité dans les entreprises de service, Rapport de recherche
- Malleret V. (1993), Une approche de la performance des services fonctionnels: l'évaluation des centres des coûts discrétionnaires, Thèse, Université Paris IX Dauphine
- Malleret V. (1994), Du Contrôle de gestion au management de la performance, In l'école des managers de demain, Economica
- Manuel de Gestion du Cycle des Projets publiée par l'Union Européenne(1993)
- Morin E.M., Savoie A., Beaudri G. (1994), L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures, Gaetan Morin Editeur, Montreal
- Presentation de ERE DEVELOPPEMENT
- Robert John, (1997), Entreprises et performance globale: Outils, évaluation, pilotage, Edition Economica, Paris
- Robert John, (2004), Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance, Edition Economica, Paris
- Rouleau L. (2006), Comprendre la fabrique de la stratégie à partir des récits de pratique, In D. Golsorkhi (Ed), La fabrique de la stratégie, Paris
- Teboul J. (1993), La dynamique qualité, Les éditions d'Organisations, Paris

Sites internet

Marquer les URL et les dates de consultation des pages web.

IX. ANNEXES

Annexe I : Evaluation de la qualité technique de l'offre technique cas 1

Annexe 2 : Evaluation de la qualité technique du rapport technique cas 1

Annexe 3 : Evaluation de la qualité technique de l'offre technique cas 2

Annexe 4 : Evaluation de la qualité technique du rapport technique cas 2

Annexe 5 : Evaluation de la qualité technique de l'offre technique cas 3

Annexe 6 : Evaluation de la qualité technique du rapport technique cas 3

ANNEXE I : EVALUATION DE LA QUALITE TECHNIQUE DE L'OFFRE TECHNIQUE CAS 1

N°	Critère d'analyse	Indicateur de conformité (IOV)	Qualité technique				Sources de vérification	Observations techniques
			A	B	C	D		
1	Compréhension des Termes de Référence et de la mission	- Clarté et précision dans la présentation et la description du contexte de l'étude, les objectifs de la mission, le profil des experts, l'approche méthodologique, la durée de l'étude (3,5 semaines), la consistance des prestations et les résultats attendues de la mission (production des rapports...) conformément aux TdR ; - Pertinence et caractère innovant des observations et suggestions sur les TdR : (1) le renforcement de l'équipe d'expert de base par deux experts d'appui 01 sociologue planificateur, 01 spécialiste SIG pour la prise en compte de tous les aspects à aborder dans l'étude notamment le potentiel important des mouvements humains, les ressources et richesses naturelles de la zone d'étude ; (2) l'enrichissement des produits de l'étude par deux autres produits supplémentaires (rapport de démarrage, rapport d'étape soit un total de 05 produits par rapport aux TdR qui exigeaient 03 rapports ; (3) la prise en compte et l'intégration des délais de validation des rapports dans la durée de l'études soit 3 semaines de délais réels d'exécution 2,75 ; - Pertinence des observations du Consultant sur les facilitations techniques et organisationnelles attendues de l'Administration et du Client MEADEN en vue de l'introduction de la mission sur le terrain.				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	
2	Expérience spécifique du Consultant par rapport à la mission	- Présentation d'un nombre consistant de fiches techniques spécifiques des projets similaires réalisés par ERE DEVELOPPEMENT dans la zone de l'étude.			xxx		DAO/DP TdR Proposition technique	Absence des attestations /certificats de bonne exécution des projets similaires délivrés par les clients ERE DEVELOPPEMENT
3	Méthodologie et organisation du plan de travail du Consultant	(1) Approche méthodologique - Clarté et précision dans la présentation et la description de la méthodologie, de la démarche participative et des outils de collecte des données proposés pour la réalisation de la mission ; - Systématisation de la démarche participative à toutes les étapes de déroulement de la mission. (2) Organisation du Plan de travail du Consultant - Déclinaison logique et opérationnelle du plan de travail conformément			xxx		DAO/DP TdR Proposition technique	Absence d'une présentation et description claire et précise des outils MARP à utiliser pour la réalisation des enquêtes terrain ; Absence d'un plan opérationnel de déploiement des experts dans la zone de l'étude

		aux TdR ; - Clarté et précision dans la répartition des tâches entre les experts conformément aux TdR ; - Clarté et précision dans la présentation et la description des différentes étapes de la mission (préparation, mission terrain, élaboration des rapports) ; - Chronologie de l'étude en trois(3) étapes et remise de rapports conformes aux TdR : Premier étapes : préparation de la mission ; Deuxième étape : mission terrain ; Troisième étape : Elaboration des rapports conformément aux TdR ; - Suite logique dans le déroulement et l'enchaînement des étapes de l'étude et précision sur la durée des étapes, l'échéancier et délai de livraisons des rapports et du nombre d'exemplaires au client MEADEN conformément aux TdR ; - Clarté et précision dans la présentation du chronogramme d'activités et planning d'intervention des experts conformément aux modèles types définis dans la DP avec indications des phases, des tâches des experts, les échéanciers de livraison des rapports avec des flèches indicatives, les périodes, lieux d'intervention(siège/terrain) ; - Clarté et précision dans la conception et la présentation du chronogramme d'activités (indications sur les étapes, les périodes, lisibilité des activités ; - Clarté et précision dans la présentation du planning d'intervention des experts des et lisibilité du temps et de la durée des lieux et du temps de leur intervention (siège et terrain).						
4	Qualifications et compétences de l'équipe d'experts proposée pour la mission	- Casting/choix du profil et composition de l'équipe d'experts proposée conforme aux TdR ; - Choix d'une équipe d'expert hautement qualifiés de profil senior avec plus de 10 ans de métier dans leur domaine de compétence spécifique : Expert principaux (1) 01 géographe aménagiste, chef de mission avec 35 ans d'expérience (2) 01 agroéconomiste avec 15 ans d'expérience (3) Environnementaliste avec 10 ans d'expérience. Expert d'appui (1) 01 Cartographe spécialiste SIG avec 10 ans d'expérience (2) 01 Sociologue planificateur avec 7 ans d'expérience ; - Clarté et précision dans la présentation synoptique des experts proposés pour la réalisation de l'étude ; - Harmonisation de la présentation des CV des experts et autres copies de				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	

		diplômes professionnels, certificats/attestation de formation complémentaires conformément aux TdR						
Appréciation globale : D+C+C+D= Qualité technique satisfaisante								

ANNEXE 2 : EVALUATION DE LA QUALITE TECHNIQUE DU RAPPORT TECHNIQUE CAS 1

N°	Critère d'analyse	Indicateur de conformité (IOV)	Qualité technique				Sources de vérification	Observations techniques
			A	B	C	D		
1	Présentation physique et forme du rapport	- Présence d'une page de couverture, tables des matières ; - Clarté et précision dans l'intitulé de l'étude, la date de publication, les références, et la mise en exergue des logos du consultant, du client et de l'organisme de financement du projet ; - Esthétique (beauté physique du document, bonne reliure) dans la présentation du rapport ; - Clarté et précision dans la présentation détaillée des éléments de la table des matières ; - Exhaustivité des listes (abréviations, tableaux, figures, photos, cartes, annexes, références bibliographiques ; - Indication systématique des sources d'informations présentée sur les illustrations et les tableaux de synthèse ; - Conformité de la pagination du document, chiffre romain du sommaire à l'abstract, chiffre arabe de l'introduction à la par rapport à la table des matières ; - Conformité de la pagination du rapport avec la table des matières ; - Précision au niveau de la bibliographie de toutes les références faites dans le rapport ; - Lisibilité et clarté dans l'organisation des différentes articulations du rapport (Volume1 : Texte principal, Volume 2 : Annexes) ; - Lisibilité, fluidité, précision et concision du style de rédaction du rapport et du langage utilisé (technique, scientifique, courant, soutenu) ;				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	

		- Expressivité, visibilité, clarté et pertinence du rapport ; - Consistance du volume du document.						
2	Consistance du résumé technique de l'étude	- Rappel du contexte de l'étude ; - Résumé synthétique de l'étude conformément aux TdR ; - Clarté dans la présentation succincte de l'objet de l'étude conformément aux TdR ; - Présentation synthétique des objectifs de l'étude la consistance de la mission du consultant, la démarche méthodologique et les principales conclusions de l'étude ; - Clarté dans la présentation des différentes articulations de l'étude ; - Clarté dans la définition et présentation de la zone de l'étude ; - Présentation des principaux résultats de l'étude et des recommandations conformément aux TdR.				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	
3	Pertinence de la description technique de l'étude	- Clarté et précision de la description de l'étude ; - Présentation détaillée des approches participatives adoptées dans l'étude conformément aux TdR ; - Clarté dans la localisation de la zone d'étude appuyée par des cartes illustratives de la zone frontalières du Nord Cameroun ; - Indication sur le suivi des approches annoncées dans la proposition technique conformément aux TdR ; - Indications sur le suivi et le respect de la chronologie des activités, les étapes de l'étude et les délais d'exécution conformément aux TdR ; - Indication sur le suivi des approches annoncées dans la proposition technique conformément aux TdR ; - Effectivité de l'exploitation de la documentation, réalisations des entretiens, des consultations avec les parties prenantes et réalisations des enquêtes et sondages auprès des populations vivant dans la zone frontalières du Nord, les descentes de terrain et les visites des sites stratégiques du développement de la zone ; - Présentation des techniques d'animation mise en contribution pour l'opérationnalisation des différentes				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	Modification technique du chronogramme d'activités. Au lieu de 05 phases comme annoncées dans la proposition technique ERE DEVELOPPEMENT a réalisé la mission d'étude en 6 phases pour adapter son plan de travail aux réalités spécifiques qui caractérisent les zones frontalières du Nord

		modalités et approches participatives (réunions, ateliers participatifs, MARP) ; - Présentation claire des zones couvertes pendant la réalisation de l'étude : 04 Départements limitrophes des zones frontalières au Nigéria et au Tchad (Bénoué, Faro, Mayo-Louti, Mayo-Rey).						
4	Consistance technique du rapport	Volume 1 Texte principal - Clarté et précision dans la présentation de la principale articulation du rapport ; - Clarté et précision dans la présentation des résultats de l'étude ; - Pertinence de la présentation des résultats du rapport en fonction des principaux aspects abordés par l'étude conformément aux TdRs ; - Consistance des données socioéconomiques et environnementales, des potentialités et contraintes de développement des zones frontalières du Nord Cameroun ; - Pertinence des tableaux de synthèse des résultats de l'étude, et des figures illustratives illustrations ; - Pertinence des recommandations en vue de l'amélioration des conditions de développement des zones frontalières du Nord Cameroun ; - Pertinence et prise en compte des doléances et des attentes des parties prenantes dans la formulation d'un projet de développement des zones frontalières du Nord : Projet de Développement des Communautés Frontalières du Nord (PRODECOF-N) avec indications des principales composantes basées sur les axes prioritaires de développement dans les secteurs couverts par l'étude, les activités et la précision du coût estimatif global , des mécanismes de mise en œuvre conformément aux TdRs de l'étude ; Volume 2 Annexes - Présence des Termes de référence de l'étude ; - Consistance et importance des documents annexés :(1) Terme de référence (2) Chronogramme (3) Observations			xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	- Absence des outils de collectes des données et des grilles de dépouillement utilisés pour réaliser l'étude ; - Absence d'une description des outils MARP spécifiques utilisés pour réaliser l'étude ; - Absence des outils de collecte de données dans les annexes ; - Absence des copies des lettres administratives et de convocation des réunions concertation, des consultations participatives (lettre d'introduction, message –porté, lettre d'invitation.	

		des parties prenantes sur le rapport provisoire lors de l'atelier de restitution validation (4) liste des documents consultés (5) Synthèse des entretiens et des réunions de concertation avec les parties prenantes (6) liste des villages frontaliers de la région du Nord (7) Photos illustratives de quelques sites stratégiques visités (8) les Cartes de localisation de la zone frontalière du Nord Cameroun.						
Appréciation globale : D+D+D+C= Qualité technique du rapport très satisfaisante								

ANNEXE 3 : EVALUATION DE LA QUALITE TECHNIQUE DE L'OFFRE TECHNIQUE CAS 2

N°	Critère d'analyse	Indicateur de conformité (IOV)	Qualité technique				Sources de vérification	Observations techniques
			A	B	C	D		
1	Compréhension des Termes de Référence et de la mission	- Clarté et précision dans la présentation et la description du cadrage de l'étude du contexte et de la problématique de développement de la zone d'étude (potentiels, atouts et contraintes de développement) ; - Clarté et précision dans la présentation des objectifs de l'étude, le profil des experts requis, l'approche méthodologique (approche participative impliquant les bénéficiaires et parties prenantes), la consistance des prestations du Consultant et les résultats attendus de la mission (soumission et production des rapports) conformément aux TdR ; - Pertinence des observations et suggestions sur les TdR : (1) la prise en compte de l'agriculture urbaine qui n'a pas été mentionnée dans les TdR, (2) la prise en compte des besoins en infrastructures sociales de base des arrondissements urbains de Yaoundé (3) la prise en compte des impacts environnementaux dans les composantes du projet, l'élément n'ayant pas été mentionné dans les TdR (4) L'opérationnalisation des différentes formes et modalités de l'approche participative ;				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	

		- Pertinence des observations du Consultant EURO CONSEIL sur les facilitations attendues de l'Administration et du Client(Cellule de Développement Rural (CDR) de la commission européenne en vue de l'introduction de la mission sur le terrain auprès de l'administration territoriale et communes et services techniques et centraux et locaux des ministères, et les bénéficiaires(populations locales et organisations paysannes).						
2	Expérience spécifique du Consultant par rapport à la mission	Maitrise par le Consultant des moyens logistiques et techniques à mobiliser à mettre à la disposition de l'équipe d'expert pour la réussite de la mission(bureau équipés, commodités de communications, salles de réunions pour les diverses consultations et concertations, véhicules, équipements, appareils photo numérique, GPS, ordinateurs portables et ordinateurs fixes, logiciels de traitement et de dépouillement des données de l'enquête (Excell, Access, MS Project) et centre d'édition performant pour le tirage et la multiplication des rapports.			xxx		DAO/DP TdR Proposition technique	- Absence de la présentation spécifique du Consultant EURO CONSEIL - Absence des fiches de références techniques (projets similaires réalisés par EURO CONSEIL dans la zone du projet) - Absence des certificats ou attestation de bonne exécution des missions d'étude ans le domaine du développement rural
3	Méthodologie et organisation du plan de travail du Consultant	(1) Approche méthodologique - Clarté et précision dans la présentation et la description de la méthodologie ; - Référence du Consultant au Manuel de Gestion du Cycles des Projets(GCP) publiée par la Commission des Communautés Européenne (publié en 1993) pour affiner sa méthodologie ; - Clarté et précision dans la présentation des principes de base de l'intervention du Consultant : (1) la préparation au démarrage de la mission (2) la collaboration constante avec les partenaires techniques concernés et impliqués aux travaux de l'étude pour éviter les pertes de temps (3) les enquêtes terrains ciblées (4) les entretiens directs et semi directs et des questionnaires avec les futures partenaires et bénéficiaires du projet (5) l'élaboration des guides d'entretiens et des questionnaires, (6) la méthode de traitement des données adoptée(logiciel Excell) (7) le choix raisonné des enquêteurs expérimentés dans ces types d'enquêtes et			xxx		DAO/DP TdR Proposition technique	Absence d'un plan opérationnel de déploiement des experts dans la zone du projet

		dans le dépouillement informatisé des questionnaires (8) l'organisation des experts en travail de groupe selon l'approche par compétence et par tâches (9) la systématisation de l'approche participative et partenariale (10) l'échantillonnage représentatif des acteurs de terrain dans la zone périurbaine de Yaoundé (11) la prise en compte des aspects institutionnels avec le montage d'un cadre institutionnel du projet avec une description claire et précises des différentes instances de gestion du projet (12) la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation pour le pilotage du projet de développement rural de la zone péri urbaine les aspects méthodologiques, institutionnels et opérationnels conformes aux TdR ; - La clarté et les précisions sur les principales tâches du Consultant et les principes méthodologiques en fonction des phases (1- Analyse-diagnostic et élaboration des indicateurs de la situation de départ 2- Formulation du projet et l'approche stratégique de mise en œuvre conforme aux TdR) ; - Bonne répartition des tâches et description détaillée des tâches (enquêtes et sondages auprès des bénéficiaires, exploitation de la documentation, entretiens ; - Intégration pertinente d'autres tâches découlant des commentaires et observations du Consultant sur les TDR notamment l'analyse et l'évaluation des impacts environnementaux liée à la mise œuvre du projet. (2) Organisation du Plan de travail du Consultant - Chronologie de l'étude en trois (3) temps et remise de rapports conformes aux TdR : Premier temps Analyse diagnostic et présentation du rapport d'étape, Deuxième temps : Préparation et formulation des propositions pour la mise en œuvre du projet, Troisième temps : préparation, rédaction et remise d'un rapport définitif conformément aux TdR ; - Suite logique dans le déroulement et l'enchaînement des étapes dans le chronogramme d'activités et précision sur la durée des étapes, l'échéancier et délai de livraisons des rapports et du nombre d'exemplaires à la cellule de Développement Rural/UE(Délégation des Commission Européenne) : (1) Préliminaires (2) Analyse –						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

		diagnostic (3) Formulations des grands axes du projets de développement rural de la zone péri urbaine de Yaoundé conforme aux TdR ; - Clarté et précision dans la répartition des tâches entre les experts ; - Clarté et précision dans la présentation du chronogramme d'activités et planning d'intervention des experts ; - Clarté et précision dans la conception et la présentation du chronogramme d'activités (indications sur les étapes, les périodes, lisibilité des activités) ; - Clarté et précision dans la présentation planning d'intervention des experts des et lisibilité du temps et de la durée et des lieux de leur intervention (siège et terrain).						
4	Qualifications et de l'équipe proposée pour la mission d'experts	- Casting/choix du profil des experts internationaux et nationaux expérimentés dans l'élaboration des projets de développement - Choix d'une équipe d'expert hautement qualifiés dont deux (02) expatriés présentant aucun des expériences cumulées d'un moins vingt(20) ans de métier dans son domaine de compétence conformément aux TdR ; - Association des consultants nationaux et internationaux ayant une bonne expérience des projets de développement au Cameroun et dans la sous- région souci d'efficacité et échanges permanents des savoir-faire et expériences, grâce aux différents partenariats ; - Equipe d'expert de base de hautement qualifiés : (1) 01 Agroéconomiste de nationalité française, Chef de mission avec plus de 20 ans d'expérience et une grande expérience dans le métier de consultant international, (2) 01 Expert 1 Ingénieur du Génie Rural de Nationalité belge, consultant international avec plus de 20 ans d'expérience dans le domaine du développement rural, avec parfaite maîtrise des procédures de l'Union Européenne et de l'Approche de « Gestion de Cycle de Projet, approche intégrée et cadre logique », (3) 01 Expert 2 socio-économiste avec plus de 25 ans d'expérience dans les enquêtes socio-économiques, l'évaluation et la faisabilité des projets les projets de développement, notamment les projets financés par l'Union Européenne t de développement et une parfaite connaissance du monde rural camerounais ; - Equipe d'experts d'appui composée de deux superviseurs avec le			xxx		DAO/DP TdR Proposition technique	- Association des experts internationaux et nationaux apporter une plus valeur et de la valeur ajoutée à la qualité technique du projet ; - Absence d'une mise en forme et d'une harmonisation de la présentation des CV des experts ; - Absence des copies des diplômes et ou attestation /certificats accompagnant les CV des experts ; - Volume des annexes relatives à la présentation des CV des experts est largement plus consistant par rapport au reste du texte principal de la proposition technique

		profil d'experts juniors avec une expérience de terrain au moins égale à trois ans : (1) 01 environnementaliste, (2) 01 agroéconomiste formé en évaluation et étude des projets de développement ; - Précision sur le profil de l'équipe d'enquêteurs au moins le niveau BAC+3 à 5 ans d'expérience du monde rural et des enquêtes socio-économiques et l'intégration des femmes dans l'équipe d'enquêteurs pour effectuer des enquêtes spécifiques sur le genre ; - Clarté, précision et consistance du volume des annexes de la présentation détaillée de la richesse des expériences accumulées dans les CV conformément aux TdR.						
Appréciation globale : D+C+C+C= Qualité technique satisfaisante								

ANNEXE 4 : EVALUATION DE LA QUALITE TECHNIQUE DU RAPPORT TECHNIQUE CAS 2

N°	Critère d'analyse	Indicateur de conformité (IOV)	Qualité technique				Sources de vérification	Observations techniques
			A	B	C	D		
1	Présentation physique et forme du rapport	- Présence d'une page de couverture, tables des matières ; - Clarté et précision dans l'intitulé de l'étude, la date de publication, les références, et la mise en exergue des logos du consultant, du client et de l'organisme de financement du projet ; - Esthétique (beauté physique du document, bonne reliure) dans la présentation du rapport ;				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	

		- Clarté et précision dans la présentation détaillée des éléments de la table des matières ; - Exhaustivité des listes (abréviations, tableaux, figures, photos, cartes, annexes, références bibliographiques ; - Indication systématique des sources d'informations présentée sur les illustrations et les tableaux de synthèse ; - Conformité de la pagination du document, chiffre romain du sommaire à l'abstract, chiffre arabe de l'introduction à la par rapport à la table des matières ; - Conformité de la pagination du rapport avec la table des matières ; - Précision au niveau de la bibliographie de toutes les références faites dans le rapport ; - Lisibilité et clarté dans l'organisation des différentes articulations du rapport (Volume1 Texte principal, Volume 2 Annexes) ; - Lisibilité, fluidité, précision et concision du style de rédaction du rapport et du langage utilisé (technique, scientifique, courant, soutenu) ; - Expressivité, visibilité, clarté et pertinence du rapport.						
2	Consistance du résumé technique de l'étude	- Rappel du contexte de l'étude ; - Résumé synthétique de l'étude conformément aux TdR ; - Clarté dans la présentation succincte de l'objet de l'étude conformément aux TdR ; - Clarté dans la présentation des différentes articulations de l'étude ; - Clarté dans la définition et présentation de la zone de l'étude ; - Présentation des principaux résultats de l'étude et des recommandations conformément aux TdR.				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	
3	Pertinence de la description technique de l'étude	- Clarté et précision de la description de l'étude ; - Clarté dans la localisation de la zone d'étude appuyée par des cartes illustratives de la zone péri-urbaine de Yaoundé ; - Clarté dans la présentation des besoins exprimés par les bénéficiaires par rapport au projet ; - Indications précises sur l'organisation technique de la rédaction du rapport : (1) Première partie : Analyse diagnostic et problématique de développement dans la zone de l'étude (2)				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	- Absence d'une description claire et précise de la démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de l'étude ; - Absence d'une présentation claire des différentes approches et outils de collecte des données ainsi que des outils MARP utilisés pour la

		Deuxième partie : Proposition pour un Projet de développement Rural dans la zone péri-urbaine de Yaoundé (PDR-Yaoundé) ; - Indication sur le suivi des approches annoncées dans la proposition technique conformément aux TdR.						réalisation de l'étude.
4	Consistance technique du rapport	Volume 1 Texte principal Première partie : Analyse diagnostic et problématique de développement de la zone d'étude - Clarté et précision dans la présentation des principales articulations du rapport ; - Clarté et précision dans la présentation des résultats de l'étude ; - Pertinence des recommandations et conclusions de l'étude ; - Pertinence dans la formulation d'un projet de développement de la zone péri urbaine de Yaoundé ; - Pertinence dans la justification du projet de développement de la zone péri urbaine de Yaoundé sur la base des indicateurs socio-économiques ; - Clarté et précision dans la présentation des principaux résultats de l'analyse-diagnostic de la zone du projet conformément aux TdRs ; - Exhaustivité de la liste des projets identifiés dans l'analyse diagnostic (908 projets) proposés par les Comités de développement de la zone d'étude de la zone d'étude ; - Consistance des données sur la problématique de développement dans la zone péri-urbaine de Yaoundé (déterminants de la pauvreté, les contraintes de développement de la zone, atouts et potentiel de développement de la zone ; - Pertinence de la présentation des résultants du rapport en fonction des principaux aspects abordés par l'étude conformément aux TdRs ; - Clarté et exhaustivité dans la présentation des projets identifiés la plupart concernant les infrastructures sociales de base : hydraulique (eau potable 233 projets soit 34%, équipements scolaires 145 projets soit 21%, infrastructures routières, désenclavement, réhabilitation des pistes, ponts, électrification rurale 26 projets 18%, etc ; - Pertinence des tableaux de synthèse des résultats de l'étude, et des figures illustratives illustrations.			xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	- Insuffisance des données sur les aspects environnementaux relative à la mise en œuvre de l'étude conformément à la proposition technique ; - Absence des outils MARPP utilisés pour réaliser l'étude ; - Absence des outils de collecte de données dans les annexes ; - Absence des copies des lettres administratives et de convocation des réunions de concertation, des consultations participatives (lettre d'introduction, message-porté, lettre d'invitation ; - Note méthodologique présente clairement la méthode et outils de réalisation de l'étude ; - Formulaire d'enquêtes ont été produits dans le rapport d'étape en date du 16 décembre 2003 ; - Absence du calendrier de déroulement de la mission - Absence des comptes rendus des séances de restitution validation des résultats de l'étude	

		Deuxième partie : Proposition pour un projet de développement rural dans la zone périurbaine de Yaoundé (PDR-Yaoundé) - Pertinence de la justification de la mise en œuvre du projet sur la base des indicateurs socio-économiques de base conformément aux TdR ; - Clarté dans la présentation de l'objectif global du projet conformément aux résultats de l'analyse, aux Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté et les TdR : améliorer significativement les conditions de vies des populations pour faire reculer durablement la pauvreté dans la zone péri-urbaine de Yaoundé ; - Prise en compte des conclusions de l'analyse-diagnostic dans la formulation des principaux axes conformément aux TdR ; - Pertinence dans la formulation du projet de développement rural de la zone péri-urbaine de Yaoundé ; - Mise en exergue de la contribution du projet dans la mise en œuvre du Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté et les différentes stratégies sectorielles ; - Clarté et précision dans la présentation des principaux éléments des TdR du projet conformément aux TdR de l'étude, à la Gestion du Cycle des Projets (GCP) de l'Union Européenne : (1) contexte et justification de l'intervention, (2) Objectifs du projet, (3) Délimitation de la zone d'action du projet (tableaux et cartes illustratives), Les composantes du projet (déclinaison des objectifs spécifiques du projet), (4) Cadre logique du projet, (5) Durée (3,4,5 ans) phase pilote d'expérimentation, (6) Stratégie d'intervention (1 principes de participation et de partenariat, 2 principes de cofinancement des investissements impliquasse le Client et les ruraux), (8) La méthode de travail adaptative, cyclique et itérative (va et viens) basé sur le Cycle de Gestion des Projets (analyse diagnostic, formulation des actions en vue de leur programmation, mise en œuvre, suivi évaluation et l'approche de « Village Centres » pour le développement des infrastructures (9) dispositif de suivi évaluation, (10) moyens à mettre en œuvre, (11) Coûts du projet et les modes de financement, (12) le chronogramme de mise						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

		en œuvre du projet (5 ans), (14) Cheminement pour l’instruction et l’exécution des projets (cycle de projet : analyse-diagnostic-identification- formulation du projet de faisabilité du projet- mise en œuvre- Suivi –Evaluation (5à6 étapes), (15) cadre institutionnel pour le pilotage et la mise en œuvre du projet (maîtrise d’ouvrage, maîtrise d’œuvre, maîtrise d’œuvre déléguée). Volume 2 Annexes - Présence des Termes de référence de l’étude - Consistance et importance des documents annexés : (1) note méthodologique, (2) données générales relatives à la zone d’étude, (3) inventaires des infrastructures dans la zone d’étude, (4) liste des villages de la zone d’étude avec leurs infrastructures, (5) Données relatives aux productions agropastorales, (6) Information sur les Etablissement de Micro finance (EMF), et les budgets communaux, (7) Liste des projets identifiés par les comités de développement départementaux (août 2003) et lors de l’étude socioéconomique régionale du centre (février 2000), (8) les villages centre, (9) la bibliographie, (10) liste des personnes rencontrées, (11) Termes de référence de l’étude ; - Présence d’une note méthodologique avec une rubrique relative à la présentation de l’équipe constituée par le Consultant EURO AFRIC CONSEIL pour réaliser la mission (Experts principaux, Experts associés, Enquêteurs repartis en deux équipe de travail (1 Sud, 2 Nord) ; - Présence d’une grille de dépouillement présentant le tableau brut des résultats de l’étude.						
Appréciation globale : D +D +C +C = Qualité technique du rapport satisfaisante								

ANNEXE 5 : EVALUATION DE LA QUALITE TECHNIQUE DE L'OFFRE TECHNIQUE CAS 3

N°	Critère d'analyse	Indicateur de conformité (IOV)	Qualité technique				Sources de vérification	Observations techniques
			A	B	C	D		
1	Compréhension des Termes de Référence et de la mission	- Clarté et précision dans la présentation et la description du contexte de l'évaluation, les objectifs de la mission, le profil de l'expert, l'approche méthodologique, la durée de l'étude (60 hommes/jours), la consistance des prestations et les résultats attendus de l'évaluation (production des rapports...) conformément aux TdR ; - Pertinence des observations du Consultant sur les facilitations techniques et organisationnelles attendues de l'Administration et du Client AFD en vue de l'introduction de la mission sur le terrain.				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	
2	Expérience spécifique du Consultant par rapport à la mission	- Présentation d'un nombre consistant de fiches techniques spécifiques des projets similaires réalisés par ERE DEVELOPPEMENT dans la zone de l'évaluation.				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	Présence des attestations /certificats de bonne exécution des projets similaires délivrés par les clients ERE DEVELOPPEMENT
3	Méthodologie et organisation du plan de travail du Consultant	(1) Approche méthodologique - Clarté et précision dans la présentation et la description de la méthodologie, de la démarche participative et des outils de collecte des données proposés pour la réalisation de la mission ; - Systématisation de la démarche participative à toutes les étapes de déroulement de la mission. (2) Organisation du Plan de travail du Consultant - Déclinaison logique et opérationnelle du plan de travail conformément aux TdR ; - Clarté et précision dans la répartition des tâches entre les experts conformément aux TdR ; - Clarté et précision dans la présentation et la description des différentes étapes de la mission (préparation, mission terrain, élaboration des rapports) ; - Chronologie de l'étude en trois(3) étapes et remise de rapports conformes aux TdR : Premier étapes : préparation de la mission ; Deuxième étape : mission terrain ; Troisième étape : Elaboration				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	Absence d'une présentation et description claire et précise des outils d'évaluation à utiliser pour la réalisation des enquêtes terrain ; Absence d'un plan opérationnel de déploiement des experts dans la zone de l'étude

		des rapports conformément aux TdR ; - Suite logique dans le déroulement et l'enchaînement des étapes de l'étude et précision sur la durée des étapes, l'échéancier et délai de livraisons des rapports et du nombre d'exemplaires au client AFD conformément aux TdR ; - Clarté et précision dans la présentation du chronogramme d'activités et planning d'intervention des experts conformément aux modèles types définis dans la DP avec indications des phases, des tâches des experts, les échéanciers de livraison des rapports avec des flèches indicatives, les périodes, lieux d'intervention(siège/terrain) ; - Clarté et précision dans la conception et la présentation du chronogramme d'activités (indications sur les étapes, les périodes, lisibilité des activités ; - Clarté et précision dans la présentation du planning d'intervention des experts des et lisibilité du temps et de la durée des lieux et du temps de leur intervention (siège et terrain).						
4	Qualifications et de l'équipe d'experts proposée pour la mission	- Casting/choix du profil et composition de l'équipe d'experts proposée conforme aux TdR ; - Choix d'une équipe d'expert hautement qualifiés de profil senior avec plus de 10 ans de métier dans leur domaine de compétence spécifique : Expert principaux (1) 01 géographe aménagiste, chef de mission avec 35 ans d'expérience (2) 01 Ingénieur de génie rural avec 30 ans d'expérience. Expert d'appui 01 Sociologue planificateur avec 7 ans d'expérience ; - Clarté et précision dans la présentation synoptique des experts proposés pour la réalisation de l'étude ; - Harmonisation de la présentation des CV des experts et autres copies de diplômes professionnels, certificats/attestation de formation complémentaires conformément aux TdR				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	
Appréciation globale : D+D+C+D= Qualité technique très satisfaisante								

ANNEXE 6 : EVALUATION DE LA QUALITE TECHNIQUE DU RAPPORT TECHNIQUE CAS 3

N°	Critère d'analyse	Indicateur de conformité (IOV)	Qualité technique				Sources de vérification	Observations techniques
			A	B	C	D		
1	Présentation physique et forme du rapport	- Présence d'une page de couverture, tables des matières - Clarté et précision dans l'intitulé de l'étude, la date de publication, les références, et la mise en exergue des logos du consultant ERE DEVELOPPEMENT, du client(AFD) et de l'organisme de financement du projet ; - Esthétique (beauté physique du document, bonne reliure) dans la présentation du rapport ; - Clarté et précision dans la présentation détaillée des éléments de la table des matières ; - Exhaustivité des listes (abréviations, tableaux, figures, photos, cartes, annexes, références bibliographiques ; - Indication systématique des sources d'informations présentée sur les illustrations et les tableaux de synthèse ; - Conformité de la pagination du document, chiffre romain du sommaire à l'abstract, chiffre arabe de l'introduction à la par rapport à la table des matières ; - Conformité de la pagination du rapport avec la table des matières ; - Précision au niveau de la bibliographie de toutes les références faites dans le rapport ; - Lisibilité et clarté dans l'organisation des différentes articulations du rapport (Volume1 Texte principal, Volume 2 Annexes) - Lisibilité, fluidité, précision et concision du style de rédaction du rapport et du langage utilisé (technique, scientifique, courant, soutenu) ; - Expressivité, visibilité, clarté et pertinence du rapport ; - Consistance du volume du document.				xxx	DAO/DP TdR Proposition technique	
2	Consistance du résumé	- Bref rappel du contexte de l'étude ; - Résumé synthétique de l'étude conformément aux TdR ; - Clarté dans la présentation succincte de l'objet de l'étude conformément aux				xxx	DAO/DP TdR Proposition	

	technique de l'étude	TdR ; - Présentation synthétique des objectifs de l'étude la consistance de la mission du consultant, la démarche méthodologique et les principales conclusions de l'étude ; - Clarté dans la présentation des différentes articulations de l'étude ; - Clarté dans la définition et présentation de la zone de l'étude et de la problématique de la sécurisation de l'abreuvement du bétail dans les zones du projet ; - Présentation des principaux résultats de l'étude et des recommandations conformément aux TdR ;					technique	
3	Pertinence de la description technique de l'étude	- Clarté et précision de la description de l'étude et des objectifs de la mission du Consultant ERE DEVELOPPEMENT (formuler une opinion indépendante et motivée sur les financements octroyés par l'AFD pour la réalisation du projet de Réhabilitation et la Création des points d'Eau pour le Bétail) ; - Clarté et précision de la description de l'étude et des objectifs de la mission du Consultant et des prestations attendues du Client (AFD) : (1) établissement d'un bilan global et objectifs des actions du projet PRCB depuis son démarrage, (2) Evaluation selon les critères de l'OCDE, (3) Recommandations. - Présentation détaillée des approches participatives adoptées dans l'étude conformément aux TdR ; - Clarté et précision dans la présentation des tâches du consultant conformément aux TdRs : (1) Analyse et exploitation de la documentation du projet PRCPB, (2) conduite des entretiens avec les parties prenantes du projet, (3) évaluation de la performance du projet à partir des cinq critères préconisés par le CAD de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité) conformément aux TdR ; - Pertinence du cadrage et du rappel de l'historique du projet PRCPB : (1) Sélection du consultant ERE DEVELOPPEMENT après Appel d'Offre National Restreint pour la réalisation de la mission d'évaluation rétrospective de trois (03) projets ESA, PRCPB, PDOB dans l'Adamaoua (2) Signature du contrat de la mission N° 150 / 2009 LE 08 D2CEMBRE 2009 entre ERE DEVELOPPEMENT et l'Agence Française de Développement conformément aux TdR, (3) détails sur le mandat du consultant ERE DEVELOPPEMENT : (i) établir un bilan global pour chaque projet à examiner, en vue de disposer d'une connaissance précise et détaillée des (03) projets, de leurs évolutions et de leurs contextes, (ii) évaluer la performance des différents projets à partir des cinq			xxx		DAO/DP TdR Proposition technique	Absence d'une brève présentation de l'équipe d'experts du Bureau d'Etudes ERE DEVELOPPEMENT réalisé la mission d'évaluation

		critères préconisés par le CAD de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité), (iii) examiner la valeur ajoutée de la contribution apportée par l'AFD dans les projets évalués, (iv) apprécier les complémentarités des synergies ou des déficits de cohérence éventuelles entre les trois (03) interventions et les leçons à tirer pour la mise en œuvre des opérations actuellement en cours ; - Indication sur le suivi des approches annoncées dans la proposition technique conformément aux TdR ; - Clarté, précision et détails dans la présentation et la description de la démarche, de la méthodologie de suivi évaluation des projets conformément aux TdR : (1) l'exploitation de la documentation, (2) entretiens et discussions avec les personnes ressources et bénéficiaires du projet, (3) visite de terrain sur les sites du projet ; - Indications sur le suivi et le respect de la chronologie des activités, les étapes de l'étude et les délais d'exécution conformément aux TdR ; - Clarté et précision sur la collaboration étroite entre l'AFD et ERE DEVELOPPEMENT, le MINEPIA, et sur le terrain avec les bénéficiaires, les administrations concernées et les partenaires du projet conformément aux TdR ; - Effectivité de l'exploitation de la documentation, réalisations des entretiens, des discussions avec les parties prenantes et les bénéficiaires du projet PRCBP, les descentes de terrain et les visites des sites des ouvrages réalisés par le projet dans les zones d'intervention ; - Clarté et précision dans la présentation et la description des activités réalisées sur le terrain conformément aux TdR : (1) prise de connaissance du projet, (2) enquêtes terrain, (3) élaboration du rapport d'étude ; - Clarté et précision dans la présentation détaillée de l'approche méthodologique de l'évaluation : (1) collecte et exploitation de la documentation afin de dresser un bilan global des réalisations du projet PRCBP, (2) les entretiens avec les personnes ressources rencontrées pour recueillir leur appréciation sur le projet PRCBP par rapport aux critères d'évaluation (par exemple le niveau de structuration des Comités de Gestion des Points d'Eaux), (3) les visites de terrain pour apprécier la qualité des infrastructures et de juger de l'état de fonctionnement des ouvrages et des réalisations du projet PRCBP dans les zones couvertes pendant la mission, question d'apprécier également leurs niveau de viabilité et de durabilité ;						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

		- Précision sur l'organisation des ateliers participatifs de restitution à Garoua pour la présentation des premiers résultats de l'étude évaluative permettant de recueillir les informations complémentaires, les observations et les contributions des participants sur le projet ; - Précision sur les méthodes d'analyse et le traitement des données utilisées pour la réalisation de mission d'étude (logiciel Excell) - Précision et clarté dans la présentation des dates effectives de réalisation des activités de la mission d'évaluation en (03) phase conformément aux TdR : (1) Phase 1 : Prise de contact et exploitation de la documentation à Yaoundé du 15 décembre 2009 au 15 janvier 2010, (2) Phase 2 : Mission terrain à Garoua et dans les zones d'intervention du projet PRCBP du 18 au 07 février 2010, (3) Phase 3 : Analyse et élaboration du rapport d'évaluation à Yaoundé du 8 au 21 Février 2010.						
4	Consistance technique du rapport	Volume 1 Texte principal - Clarté et précision dans la présentation des principales articulations du rapport ; - Cohérence interne dans la présentation des principales articulations du rapport ; - Clarté et précision dans la présentation des tableaux de synthèse des résultats de l'étude d'évaluation en fonction des critères définis ; - Clarté et précision dans la présentation et la localisation des villages touchés par le projet à travers des cartes illustratives des différentes zones d'intervention du projet PRCBP ; - Exhaustivité dans la présentation des sites et des réalisations du projet PRCBP dans la zone du projet : (1) sensibilisation de 2196 et adhésion de 668 bénéficiaires au projet PRCBP, (2) réalisation des points d'eaux (196), (3) amélioration de l'abreuvement d'environ 152.000 Unité de Bétail Tropical(UBT), (4) formations de 108 Comités de Gestion des Points d'Eaux à la gestion des points d'eaux réhabilités et créés par le Projet PRCBP. - Pertinence des données d'appréciation des performances du projet au niveau qualitatif (amélioration des conditions de vies et de l'abreuvement des UBT et au niveau quantitatif (nombre des ouvrages réalisés et pourcentage) ; - Pertinence de la présentation des résultants du rapport en fonction des principaux aspects abordés par l'étude conformément aux TdR ; - Pertinence et la richesse des données chiffrées, des justificatifs ainsi des illustrations relative au résultats positifs du projet PRCBP : (1) pertinence à			xxx		DAO/DP TdR Proposition technique	- Absence des précisions sur le nombre de Comités de Gestion des Points d'Eaux créés, le nombre de comité de Gestion des Points fonctionnels et opérationnels sur le terrain ; - Absence dans les documents annexés au rapport des procès-verbaux des Assemblées Générales constitutives et de Création des Comités de Gestion des Points d'Eau pour Bétail qui devrait jouer un rôle fondamentale en matière en matière de pérennisation des réalisations du projet PRCBP en prenant la place des animateurs /facilitateurs pour poursuivre les actions de sensibilisation auprès des bénéficiaires du projet ;

		travers la cohérence des objectifs du projet avec les besoins et attentes des éleveurs et avec d'autres projets de développement dur secteur de l'abreuvement et de la sécurisation des espaces pastoraux comme le Projet de Développement Paysannal et de Gestion du Territoire(DGPT), Projet de Gestion Sécurisée des Espaces Pastoraux(GESEP), Projet Eau, Arbre et Sol(ESA), (2) efficacité du Projet PRCPB en terme de réalisation des objectifs quantitatifs, (3) efficience, (4) Impact du projet en terme d'amélioration de l'abreuvement du bétail et des conditions de vies des éleveurs, (5) la durabilité /viabilité des résultats atteints par le projet ; - Présentation claire et détaillée du schéma institutionnel du projet PRCPB (1) origine du projet, (2) principaux événements ayant marqué la vie du projet (étude de faisabilité en 1997 par le groupement CIRAD-BCEOM, signature de la convention du crédit en janvier 1998, réalisation d'un projet par un cabinet, les conditions de financement du projet (contribution de l'AFD (79,29%) de l'Etat (10,28%), des bénéficiaires éleveurs (10,45%) ; - Clarté et précision dans la présentation des (1) points forts(réalisation des objectifs du projet, démarche participative impliquant les futures bénéficiaires du projet et illustrations), (2) les points faibles(retard dans les procédures administratives, l'allongement des délais d'exécution et la réalisation des activités et des travaux du projet PRCPB, le faible niveau d'appropriation du projet par les bénéficiaires et les contribution financières limitées des bénéficiaires pour la réalisation du projet...) ; - Indication objectivement vérifiables des performances du projet ; - Indications des enseignement tirés du projet dans la perspective de viabilité et de durabilité du projet en terme de la qualité du suivi technique des réalisations et la fiabilité des équipements techniques en vue de l'amélioration des performances du projet PRCPB ; - Pertinence des recommandations en terme d'animation, d'accompagnement et d'encadrement et d'encadrement technique des bénéficiaires du projet pour qu'ils s'approprient le projet et assure une meilleure gestion des réalisations du projet PRCPB ; Volume 2 Annexes - Présence des Termes de référence de l'étude -Consistance et importance des documents annexés : (1) Terme de référence, (2) calendrier de la mission, (3) liste exhaustive des personnes rencontrées, (4) liste des documents consultés, (5) les outils d'enquêtes (trames d'enquêtes et						- Absence des copies des lettres administratives et de convocation des réunions concertation, des consultations participatives (lettre d'introduction, message-porté, lettre d'invitation.
--	--	---	--	--	--	--	--	--



Qualité des Projets et Performances du Bureau d'Etudes ERE DEVELOPPEMENT

		guides d'entretien), Synthèse et compte rendu des entretiens, (6) Synthèse et compte rendu des entretiens, (7) Photos illustratives des réalisations du projet (point d'eaux, forages), (8) Photos illustratives des descentes et visites de terrain dans les mares, mayo et yaéré dans zones couvertes par le projet, (9) Photos illustratives de l'amélioration de la disponibilité eau dans les points d'eaux réalisés par le projet PRCPB.						
Conclusion : D+D+C+C = Qualité technique du rapport globalement satisfaisant								

