

ISS

**DIPLOME SUPERIEUR SPECIALISE EN GESTION  
DES PROGRAMMES**

**Mémoire de fin de formation**

Thème :

**Contribution à l'amélioration des systèmes de suivi-  
évaluation des Agences d'Exécution Communautaires  
du Programme de Renforcement de la Nutrition  
du Sénégal**



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**Préparé et présenté par : M. Mamadou DIOUF**

**Août 2004**

Bibliothèque du CESAG



108782

**Sous la direction de : Dr. GNASSOU Léontine  
et Dr. NDIAYE Biram**

**Professeur au CESAG  
Coordonnateur du PRN**

**M0019GPS05**



# DEDICACE

Je dédie ce travail :

## A mes parents

Particulièrement à mes regrettés parents (feu Sémou Diouf, mon père, feu Amath Sémou Ly, mon oncle, feu Thioume Faye, ma mère) qui de leur vivant m'ont tout donné et n'ont ménagé aucun effort pour que mes études s'accomplissent dans de bonnes conditions et dont le souvenir ne m'a jamais quitté,

A mon épouse dévouée Aïssatou FAYE

A mes chers enfants,

A mes amis. Je me souviens ici de feu Alioune SENE

A mes collègues

A tous ceux qui de loin ou de près, d'une manière ou d'une autre, m'ont apporté leur soutien pour la réalisation de ce travail.

## **AVANT – PROPOS**

Le programme du Diplôme d'Etudes Supérieur Spécialisé en Gestion des Programmes de Santé du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) comprend, en plus des cours théoriques, une activité de stage en milieu professionnel.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude – objet de ce mémoire – qui porte sur la réflexion sur les systèmes de suivi-évaluation des AEC du PRN.

Puisse ce modeste travail contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation dans la gestion des projets du Programme de Renforcement de la Nutrition.

Qu'il nous soit permis de traduire nos remerciements à tous ceux qui ont pris une part active à la réalisation de ce mémoire. En vérité, ce travail n'eût point été possible sans un certain nombre d'aides et de collaborations que nous avons l'agréable devoir de saluer.

Nous remercions chaleureusement la Coopération Technique Belge, pour avoir accepté de financer cette formation.

Notre profonde gratitude s'adresse à l'ensemble du Corps Professoral pour la qualité des enseignements et au Personnel de l'Institut Supérieur de Santé, plus particulièrement à :

Monsieur MO MENA, Directeur de l'ISS, pour sa rigueur et son abnégation dans son travail quotidien, pour ses conseils précieux et ses encouragements aux apprenants en faveur de l'excellence ;

Docteur Léontine GNASSOU, Professeur associé au CESAG, pour avoir accepté de guider cette étude et œuvré à sa réalisation. Tout au long de ce travail vous nous avez entouré d'un encadrement attentif avec une grande compréhension, votre disponibilité a été également constante. En cela, nous lui sommes redevable ;

Madame GUEYE, Assistante de Programme, pour sa disponibilité exemplaire ;

Madame Mbengue, Secrétaire, qui a toujours été accueillante et serviable.

Nous associons à ces remerciements tout le personnel technique et administratif du CESAG dont la collaboration fut discrète et efficace.

Au PRN, nos remerciements s'adressent à tout le personnel pour son accueil sympathique et son appui précieux. Plus spécialement, nous remercions :

Monsieur Biram NDIAYE, Coordonnateur du PRN, qui a autorisé notre stage au PRN et a toujours manifesté un bienveillant intérêt pour ce travail qu'il a co-encadré. Nous lui sommes reconnaissant pour sa contribution dans le développement et l'amélioration continue de ce travail..

Monsieur Abdoulaye KA, responsable des opérations du PRN. Nous lui devons certaines facilités, mais aussi une collaboration enrichissante ;

Messieurs les responsables des AEC et des projets des AEC dans le cadre du PRN, pour leur collaboration fructueuse et la confiance qu'ils m'ont accordée

Nous aimerions également remercier le Colonel Biram DIABONG, Directeur du CSA, pour sa compréhension, ses conseils et encouragements qui ont facilité la conduite de cette étude. A ces remerciements, nous associons le personnel du CSA, pour le soutien moral qu'il m'a apporté le long de cette formation ;

Enfin nos remerciements vont à tous les collègues et amis de la promotion, pour tout ce que l'on a eu à partager durant cette formation exaltante.

Que tous trouvent dans ce travail le témoignage de notre sincère et profonde gratitude.

# LISTE DES TABLEAUX. DES FIGURES ET DES ANNEXES

## Tableaux

- Tableau N°1 : les différents niveaux de supervision
- Tableau N°2 : Caractéristiques du suivi et de l'évaluation
- Tableau N°3 : Priorisation des causes
- Tableau N°4 : Priorisation des solutions par une AEC
- Tableau N°5 : Cadre logique
- Tableau N°6 : Plan d'action
- Tableau N°7 : Chronogramme des activités
- Tableau N°8 : le Budget

## Figures

- Figure N°1 : Cadre institutionnel du PRN
- Figure N°2 : Organigramme du BEN
- Figure N°3 : Résumé du modèle d'analyse
- Figure N°4 : Arbre des causes
- Figure N°5 : Modèle de formation

## Annexes

- Annexe 1 : Questionnaire d'enquête
- Annexe 2 : Plan d'analyse
- Annexe 3 : Cadre logique du PRN
- Annexe 4 : Etapes de la conception et de la mise en place du système de suivi-évaluation
- Annexe 5 : Schéma simplifié de la démarche de conception et d'implantation d'un système de suivi-évaluation
- Annexe 6 : Modèle simple d'un système d'information
- Annexe 7 : Tableau de bord pour le suivi de l'avancement
- Annexe 8 : Cadre conceptuel du plan de suivi-évaluation :
- Annexe 9 : Approche pour impliquer les communautés au S&E
- Annexe 10 : Caractéristiques des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives

## Liste des sigles et acronymes

AC	Agent Communautaire
AEC	Agence d'Exécution Communautaire
ARC	Agent Relais Communautaire
BEN	Bureau Exécutif National
BER	Bureau Exécutif Régional
BM	Banque Mondiale
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CLM	Cellule de Lutte contre la Malnutrition
CLP	Comité Local de Pilotage
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FIDA	Fond International pour le Développement de l'Agriculture
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
IEC	Information, Education, Communication
CCC	Communication pour le Changement de Comportement
ICP	Infirmier Chef de Poste
KFW	Kaufund für Welt
MSP	Ministère de la Santé et de la Prévention
MCR	Médecin Chef de Région
MCD	Médecin Chef de District
OCB	Organisation Communautaire de base
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAIN	Paquet d'Activités Intégrées de Nutrition
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PNC	Projet de Nutrition Communautaire
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRN	Programme de Renforcement de la Nutrition
PCIME	Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant
PPNS	Projet de Protection Nutritionnelle et Sanitaire
UNICEF	Organisation des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	Agence des Etats Unis pour le Développement International
SIG	Système d'information Géographique
OMD	Objectifs du millénium pour le Développement

## TABLE DES MATIERES

Dédicace .....	i
Avant – propos.....	ii
Liste des Tableaux, Figures et Annexes.....	iv
Liste des sigles et acronymes.....	v
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>I. Contexte.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Problématique.....</b>	<b>18</b>
II.1. Eléments de spécification.....	19
II.2. But et Objectifs.....	33
II.3. Justification.....	33
II.4. Limites de l'étude.....	33
<b>III. Méthodologie.....</b>	<b>34</b>
III.1. Type d'étude.....	34
III.2. Population cible.....	34
III.3. Méthode de collecte des données.....	34
III.4. Traitement et analyse des données .....	35
III.5. Plan d'analyse .....	35
III.6. Analyse des causes .....	35
III.7. Analyse des solutions.....	35
<b>IV Résultats de l'enquête .....</b>	<b>37</b>
IV.1. Généralités sur les AEC.....	37
IV.1.1. Les objectifs .....	37
IV.1.2. Les domaines d'intervention .....	37
IV.1.3. Les cibles .....	37
IV.1.4. Les ressources .....	38
IV.1.5. Les sources de financement .....	38
IV.1.6. La mobilisation des ressources .....	38
IV.1.7. Les équipements .....	38

<b>IV.2. Système de suivi-évaluation des AEC.....</b>	<b>39</b>
IV.2.1. Conception et organisation des systèmes de suivi-évaluation .....	39
IV.2.2. Les fonctions manageriales .....	43
IV.2.3. Performance des systèmes de S&E.....	45
<b>V. Analyse des causes.....</b>	<b>47</b>
V.1. Selon la revue de la littérature .....	47
V.2. Selon les résultats de l'enquête.....	49
V.3. La Synthèse des causes.....	52
<b>VI. Analyse des solutions.....</b>	<b>54</b>
VI.1. Revue des solutions suggérées.....	54
VI.1.1. Selon certains auteurs.....	54
VI.1.2. Selon les résultats de l'enquête.....	55
VI.2. Choix et justification .....	61
<b>VII. Planification de la mise en œuvre.....</b>	<b>63</b>
VII.1. Cadre logique.....	64
VII.2. Plan d'action.....	67
VII.3. Chronogramme.....	68
VII.4. Budget.....	69
VII.5. Ressources nécessaires et provenance.....	70
VII.6. Plan d'administration.....	71
<b>VIII. Recommandations.....</b>	<b>79</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>78</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>80</b>



## Introduction

Les concepts de suivi, évaluation et de supervision des projets et programmes de développement visent à définir des mécanismes pour s'assurer que l'utilisation des ressources rares affectées est conforme à la planification initiale et de l'atteinte des objectifs.

L'importance de ces fonctions globalisées sous le vocable de suivi-évaluation est reconnue par l'ensemble des acteurs des projets ou programmes (bailleurs, gouvernements, gestionnaires de projet..).

L'introduction du suivi-évaluation dans la littérature sur les projets est récente, l'on dispose cependant d'une littérature abondante avec la FAO, la FIDA, la Banque Mondiale, l'UNICEF, le PNUD etc. qui en ont fait un sujet de préoccupation.

Toutefois, le suivi-évaluation, tel que conçu et mis en œuvre dans les pays en développement, appelle deux grandes séries de remarques :

La première porte sur les confusions théoriques au niveau de la définition des concepts qui sont variables selon les auteurs et /ou partenaires financiers qui concrétisent la fonction de suivi-évaluation dans les projets qu'ils financent et, la deuxième concerne la perception du suivi-évaluation par les structures d'exécution qui y voient une source potentielle de conflits dans la conduite des projets. La fonction de suivi-évaluation est ramenée à une fonction classique de contrôle du type administratif occultant ainsi son rôle déterminant dans l'appréciation et la révision à temps des activités et/ou des objectifs des projets.

De ces constats, résulte une double insatisfaction par rapport au fonctionnement des systèmes de suivi-évaluation : d'une part, les responsables des structures de suivi évaluation considèrent que leurs résultats ne sont pas utilisés par les décideurs et d'autre part, les décideurs trouvent que les résultats des systèmes de suivi-évaluation sont peu fiables et non utilisables pour la prise de décision.

Malgré ces difficultés, l'importance du suivi et évaluation est de plus en plus, marquée et prise en compte dans la démarche de gestion et management des projets et programmes (Banque Mondiale, 2002)<sup>1</sup> .

En effet, depuis quelques décennies la rareté des ressources (financières) mises au service de l'aide au développement a entraîné une prise de conscience de la relation ressources et impact, au niveau des donateurs ainsi que les bénéficiaires. Ces derniers pensent désormais en termes d'utilisation optimale de ces ressources, en mettant davantage l'accent sur la qualité des efforts de développement et sur leurs résultats.

Par ailleurs, un rapport de la Banque Mondiale (1986)<sup>2</sup> a montré l'importance du système de S&E dans les projets de développement à partir d'une forte corrélation

---

<sup>1</sup> *Banque Mondiale. Suivi et Evaluation. Quelques outils. Méthodes et Approches. Washington, 2002.*

<sup>2</sup> *Banque Mondiale et Développement Rural. Etude sur l'évaluation rétrospective des opérations de la banque Mondiale. Washington, 1985-1986*

entre la qualité de l'ensemble des projets et les résultats du système. Egalement, une étude du FIDA (1994)<sup>3</sup>, a montré que, si bien des initiatives prises en matière de développement ont échoué ou connu de faibles résultats, c'est qu'au delà des conditions défavorables de l'environnement et des causes parfois liées à une mauvaise conception des projets/programmes de développement et une insuffisance de la mise en œuvre, il y a l'absence ou la mauvaise utilisation du système de suivi-évaluation.

Aujourd'hui, la mise en place d'un système efficace pour le suivi-évaluation est devenue une des conditions fondamentales à l'accès aux crédits octroyés par les bailleurs de fonds.

Le souci d'assurer une efficacité et mieux, une efficience, le coût prohibitif de la mauvaise qualité des prestations et de l'utilisation irrationnelle des ressources constituent autant de raisons qui ont amené les gestionnaires de projets et programmes comme les bailleurs à privilégier la qualité de leurs interventions. Ils sont désormais plus que conscients de la nécessité, non seulement de maîtriser l'utilisation des ressources, mais également de ne rien céder sur la qualité des prestations.

La détermination de la qualité, définie ici en terme d'adéquation des prestations et des interventions avec le plan pré-établi, s'appuie essentiellement sur un système de suivi-évaluation qui produit les données fiables, qui permettent de mesurer l'état d'avancement des activités vers l'atteinte des résultats escomptés.

La mise en œuvre de cette politique de qualité dans la gestion des projets/programmes nécessite en effet des prises de décision depuis leur conception jusqu'à leur évaluation finale. Cette prise de décision s'appuie sur des données, des indicateurs générés par un système d'information.

Le système de suivi-évaluation, véritable instrument de gestion des projets/programmes vise à créer des conditions nécessaires au pilotage de l'exécution des projets sur la base de données de la planification. Le suivi et évaluation sont deux processus qui doivent être articulés l'un à l'autre pour être efficaces. Ce système permet en outre aux projets ou programmes de mettre en place une base de données qui produit une masse d'informations dans laquelle on distinguera : les informations qui aident au pilotage, à partir desquelles on peut se fixer des objectifs à moyen ou long terme en précisant les orientations stratégiques, les informations qui définissent les procédures et les informations qui fournissent les données sur le fonctionnement et les activités des différentes interventions.

Ainsi, le suivi et l'évaluation des activités de développement donnent aux pouvoirs publics, aux gestionnaires du développement et à la société civile de meilleurs moyens de tirer les leçons des expériences, d'améliorer la prestation des services, de mieux planifier et d'affecter les ressources, et de rendre compte aux parties prenantes en faisant état des résultats obtenus.

---

<sup>3</sup> FIDA. *Atelier sur le suivi-évaluation dans les projets financés par le FIDA en région sahélienne. Synthèse des débats, 1994*

Par ailleurs, en dépit de la forte insistance des partenaires au développement sur l'importance du suivi-évaluation, on s'est aperçu que beaucoup de projets n'ont pas mis en place ni les structures attendues ni les ressources suffisantes pour cette activité. Ils ont uniquement préféré assurer le suivi de l'application de la stratégie de développement du bailleur en accordant peu de temps à l'assistance du personnel chargé du système de S&E. Au delà de ce constat, le problème posé est la capacité réelle du système de S&E à jouer efficacement son rôle.

En effet, d'après un rapport d'évaluation de la Banque Mondiale (1999)<sup>4</sup>, sur 104 projets ayant des composantes de suivi-évaluation, seulement, 15% ont donné de bons résultats. Dans 39% des cas, le S&E a rencontré beaucoup de difficultés et dans 46% des cas, il n'a pas du tout été mis en œuvre ou a été mal appliqué. La même source indique que les indicateurs de performance pour le S&E dans les projets étudiés n'étaient pas encourageants.

Cela est généralement dû au fait que les systèmes de S&E sont souvent mal définies et même lorsqu'ils ont été bien préparés, ils se sont souvent soldés par un échec lors de la mise en œuvre.

L'absence de système de suivi-évaluation dans de nombreux projets, malgré son importance, s'explique au-delà des contraintes liées aux ressources par le fait que les responsables des projets n'ont pas encore les compétences pour développer et mettre en œuvre de tels systèmes.

Pour pallier à cette insuffisance, le PRN a inscrit le suivi-évaluation comme composante dans sa stratégie de mise en œuvre globale, en considérant le renforcement des capacités, d'une importance de premier plan.

Les systèmes de suivi-évaluation des Agences d'Exécution Communautaires (AEC) qui doivent fournir l'information de routine sur les activités de leurs projets et qui doivent répondre à des objectifs de qualité des informations et d'efficacité dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition (PRN), constituent le socle de notre travail.

Ce travail a pour objet d'analyser les systèmes de S&E des AEC et de contribuer à leur amélioration. En plus de l'introduction générale, il s'articule autour de six parties essentielles : La première présente le contexte, pose la problématique du sujet et dégage les aspects liés aux objectifs poursuivis ; la deuxième a trait aux considérations méthodologiques ; la troisième expose les résultats de notre étude ; la quatrième analyse les causes du problème ; la cinquième s'attarde sur les solutions du problème et la sixième traite du plan de mise en œuvre du problème prioritaire. Enfin, quelques recommandations et une conclusion terminent cette étude.

---

<sup>4</sup> *Banque Mondiale. Evaluation de l'impact des projets sur la pauvreté. Réseau de réduction de la pauvreté et de gestion économique. Division pauvreté. Washington, 1999.*

## **I. Contexte de l'étude**

Notre étude a été menée au Programme de Renforcement de la Nutrition (PRN) sis à la Rue 7, Point E – BP : 45001 Dakar Fann – Sénégal.

### **I. 1. Présentation du PRN**

Le PRN est un programme décennal (2002-2012) qui, dans le sillage des politiques, programmes et projets destinés à lutter contre la pauvreté, est mis en place par l'Etat Sénégalais, appuyé par la Banque Mondiale, le Programme Alimentaire Mondial (PAM) et la KfW de la République D'Allemagne.

Ce programme mis en place devra jeter les bases d'une véritable politique de nutrition au Sénégal, avec de nouvelles orientations de lutte contre la malnutrition qui sont :

- le passage de l'approche projet à l'approche programme, dont l'objet est de mettre à contribution les efforts de tous les secteurs pour une amélioration durable de la situation nutritionnelle du pays ;
- une stratégie d'intervention multi-sectorielles, qui fait appel à une synergie des actions de plusieurs secteurs (agriculture, santé, hydraulique, éducation etc.) ; ceci, du fait que les causes de la malnutrition et des carences nutritionnelles sont multifactorielles ;
- le focus sur les zones rurales , où la pauvreté sévit de façon cruciale et,
- la création par décret n°2001-770 du 05 octobre 2001, d'une cellule de lutte contre la malnutrition (CLM), pour la coordination de cette stratégie multi-sectorielle.

La mise en place de ce programme fait suite à deux projets d'interventions « d'urgence », en dépit desquels, la situation nutritionnelle de la population se montre encore préoccupante, particulièrement au niveau des populations vivant en zones défavorisées.

Le premier, le Projet de Protection Nutritionnelle et Sanitaire (PPNS) a été mis en place de 1973 à 1988, grâce à l'appui de l'USAID, suite à la grande sécheresse du début des années 70.

Le second, le Projet de Nutrition Communautaire (PNC) : 1995 à 2000, a été initié pour empêcher une plus grande détérioration de la situation nutritionnelle, suite à la dévaluation du franc CFA intervenue en janvier 1994. Il a été financé par les mêmes bailleurs que le PRN.

#### **I.1.1. Objectifs du programme**

Afin d'améliorer l'état nutritionnel des enfants de moins de 5 ans au Sénégal, le PRN s'est fixé comme objectifs :

- d'améliorer la croissance des enfants de moins de cinq (5) ans vivant dans les zones urbaines ou rurales pauvres ;
- de renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du pays pour mettre en œuvre et évaluer des interventions en nutrition.

### I.1.2. cibles du programme

Le Programme de Renforcement de la Nutrition vise essentiellement les enfants de moins de 5 ans, les femmes enceintes et allaitantes et les membres de la communauté.

### I.1.3. Les zones d'intervention du PRN

Dans une première période de trois ans à partir de 2002, la PRN couvrira en zone urbaine, 27 communes et en zones rurales, 76 communautés rurales, dans les 11 régions du pays. En milieu rural, Le programme interviendra dans les trois régions les plus pauvres du Sénégal à savoir : Fatick, Kolda et Kaolack.

Dans la même période, le Programme se propose de toucher plus de 280 000 enfants de moins de 5 ans et près de 170 000 femmes (enceintes et allaitantes) par an, soit un effectif cumulé de 740 000 enfants et 510 000 femmes.

Par la suite, le PRN sera étendu à l'ensemble du territoire sénégalais.

### I.1.4. La stratégie du programme

La stratégie du PRN s'articule autour de deux axes complémentaires : la promotion de l'intégration des objectifs nutritionnels dans les plans des différents ministères et la mise en œuvre d'interventions axées sur les femmes et les enfants par le biais de la société civile (ONG, OCB...).

Pour la mise en œuvre de ces stratégies, le PRN s'appuie sur les ministères techniques membres de la Cellule de lutte contre la malnutrition (CLM) et les Agences d'Exécution Communautaire (AEC) que sont : les ONG, les OCB, les GIE et les GPF.

### I.1.5. Les domaines d'intervention

L'intervention du PRN est axée sur trois composantes d'activités essentielles :

La première composante est : la **nutrition et prise en charge intégrée des maladies de l'enfant** Cette composante compte trois sous composantes :

- **le suivi/promotion de la croissance** : l'objectif de cette sous-composante est de prévenir la malnutrition par le biais d'un paquet d'interventions pour la promotion de la croissance (pesées et conseils) ;

- **les services à base communautaires** : il s'agit de faire la promotion de certains services de santé comme : la mise à disposition de sachets de sel de réhydratation, de médicaments pour le déparasitage, des anti-paludéens et des suppléments en micronutriments, notamment en vitamine A et le fer/folate. Et les femmes enceintes recevront l'information quant à la nécessité d'utiliser les services de CPN.

- **la promotion de comportements clés** : les meilleures pratiques familiales clefs de la PCIME seront promues. Le programme va appuyer l'introduction progressive de comportements clés tels que la reconnaissance des signes de gravité de l'enfant malade, l'allaitement exclusif des enfants jusqu'à six mois, le suivi régulier des visites prénatales, supplémentation en vitamine A des enfants, l'utilisation de la moustiquaire imprégnée pour les enfants. Le Programme développe un plaidoyer au niveau communautaire en direction des leaders et décideurs pour favoriser l'implication de toute la communauté.

La deuxième composante concerne les **interventions intersectorielles**, à savoir :

- **la sécurité alimentaire** : développer différents types d'activités comme la création de petites unités de production d'aliment de complément notamment en milieu rural. Parallèlement, il sera apporté un appui en termes de supplémentation des enfants malnutris et /ou de poids stationnaires, des femmes enceintes et des mères allaitantes en milieu urbain.

- **l'approvisionnement en eau potable** : il sera procédé à l'extension des réseaux pour l'adduction d'eau dans les zones pauvres, afin d'améliorer la disponibilité en eau potable.

- **l'appui aux initiatives locales** : Un fonds de dotation d'un montant 500 US\$ environ par site sera mis en place. Ce fonds servira à appuyer les communautés pour la mise en œuvre d'activités génératrices de revenus pouvant avoir un impact positif sur l'amélioration de la situation nutritionnelle des groupes cibles dans les domaines du maraîchage, des banques de céréales, de l'aviculture etc.

La troisième composante concerne le **renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles**.

Le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles est un volet fondamental de la phase I. Il prend en charge tous les acteurs liés au système de nutrition, mais cible en particulier la CLM, le Ministère de la santé et les AEC comme étant les acteurs clés. Il y a deux sous-composantes :

- **la formation** : dont l'objectif est d'améliorer l'information des différents acteurs, d'accroître et de développer leurs compétences afin de leur permettre d'accomplir les missions qui leur ont été confiées dans le cadre de l'exécution du programme et,
- **l'appui en équipements et en logistique**.

### **I.1.5. Les phases du programme**

Le PRN est prévu pour une durée de 10 ans (à titre indicatif). L'appui de l'Association Internationale de Développement (IDA) au programme se décompose en trois phases.

#### **I.1.5.1. Phase 1 (2002 – 2005) :**

Cette première phase permettra de tester des stratégies d'interventions communautaires de nutrition/ PCIME, des mécanismes d'intégration des activités développées dans le système de santé et des mécanismes de prise en charge par les Collectivités locales et les communautés. Egalement, elle devra permettre de consolider et de renforcer la capacité institutionnelle des structures chargées de la nutrition au niveau central et décentralisé en vue de développer, de réaliser et d'harmoniser des interventions de nutrition. Enfin, il s'agira de restructurer les centres urbains de nutrition en initiant une approche de nutrition communautaire durable.

A l'issue de cette phase, les meilleures stratégies en termes de coût-efficacité et durabilité seront identifiées.

#### **I.1.5.2. PHASE 2 - (2005 – 2010 )**

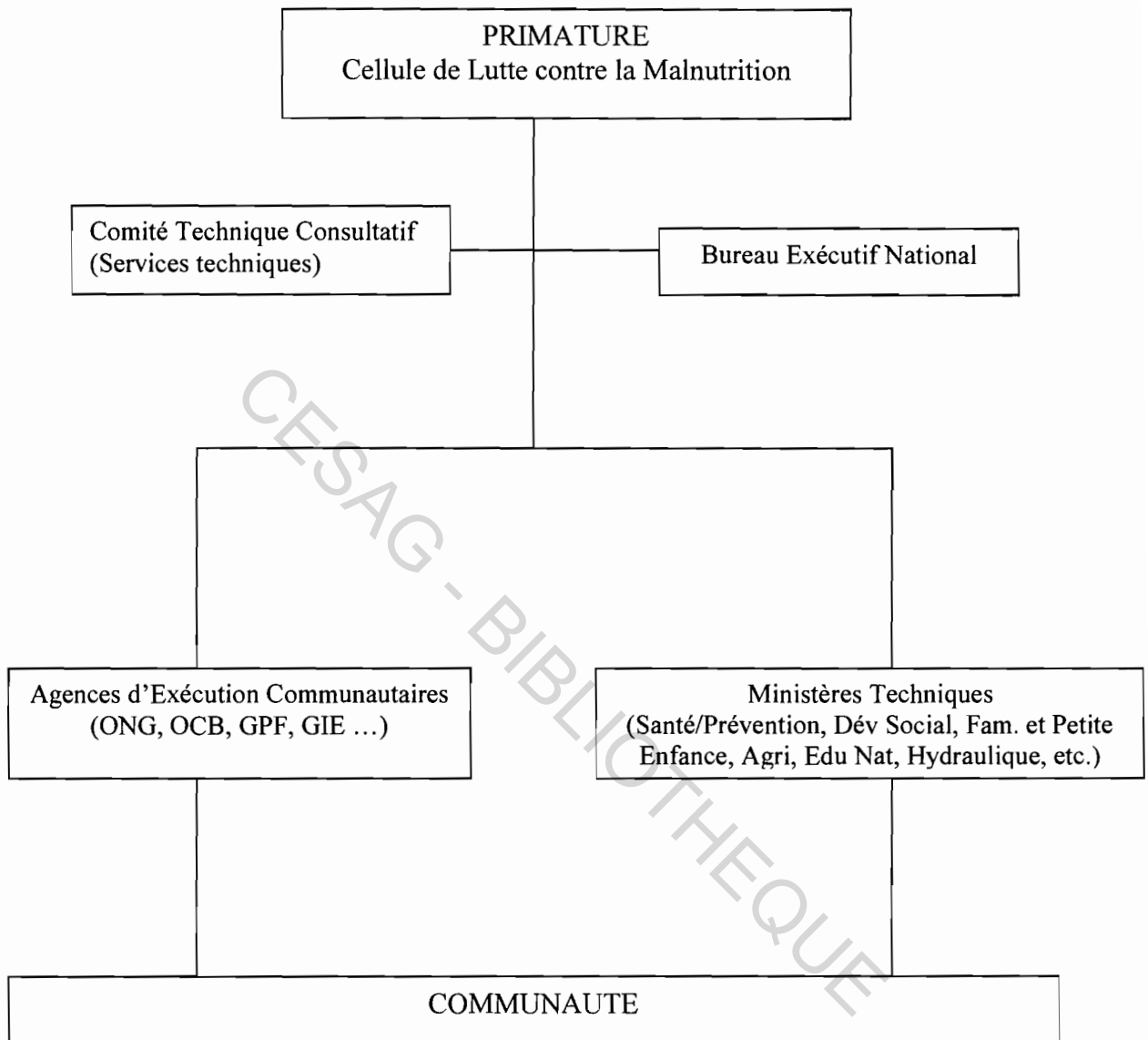
Il s'agit d'augmenter et d'étendre les interventions de nutrition et de PCIME communautaire, notamment en zone rurale en procédant au choix de stratégies à la fois rentables, efficaces et durables préalablement identifiées, testées et évaluées durant la première phase du programme.

#### **I.1.5.3. PHASE 3 - ( 2010 – 2012 )**

Il s'agit d'assurer l'intégration durable de la politique de nutrition dans les programmes sectoriels, dans les programmes nationaux et dans la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté. Ainsi, l'on pourra asseoir et garantir un engagement national adéquat à long terme pour améliorer de façon pérenne le statut nutritionnel des groupes vulnérables.

### I.1.6. L'organisation et le fonctionnement du programme :

Figure N°1 : schéma institutionnel du PRN



#### I.1.6.1. La CLM

Cette CLM, placée sous la tutelle de la Primature est composée du représentant du Premier Ministre, de représentants de ministères techniques clés impliqués dans la nutrition, du représentant de l'association des maires, du représentant des ONG et l'ANCR.

Elle comporte deux comités ad hoc : un comité technique consultatif qui a pour mission de donner des avis techniques à la CLM ou au BEN et un comité de contrôle et de suivi qui a pour mission d'assurer le suivi et le contrôle de l'application des décisions prises par la CLM. Son secrétariat est assuré par le Bureau Exécutif National (BEN).



La CLM a pour mission : d'assister le Premier Ministre dans la définition et la mise en œuvre de la politique nationale en matière de nutrition et de veiller à l'application de la lettre de politique de développement de la nutrition adoptée par le gouvernement en avril 2001 et de s'assurer de la bonne exécution du programme

#### **I.1.6.1. Le Ben**

Le Bureau Exécutif National, maître d'ouvrage délégué du programme, a été créé par arrêté ministériel n°010062/PM/CAB/DC du 26/12/2001. Il est composé d'un coordonnateur national assisté par une équipe restreinte articulée autour d'une unité des politiques et stratégie ; d'une unité de suivi des opérations et d'une unité de soutien (service administratif et financier).

Ses démembrements régionaux dits Bureaux Exécutifs Régionaux (BER) sont chargés de la gestion de proximité du PRN.

Le BEN exerce trois missions essentielles :

- assurer une assistance à la CLM, dans la définition de la politique Nationale de nutrition et dans la gestion du PRN ;
- assurer la gestion et la mise en œuvre du PRN et, Assurer le secrétariat de la CLM.

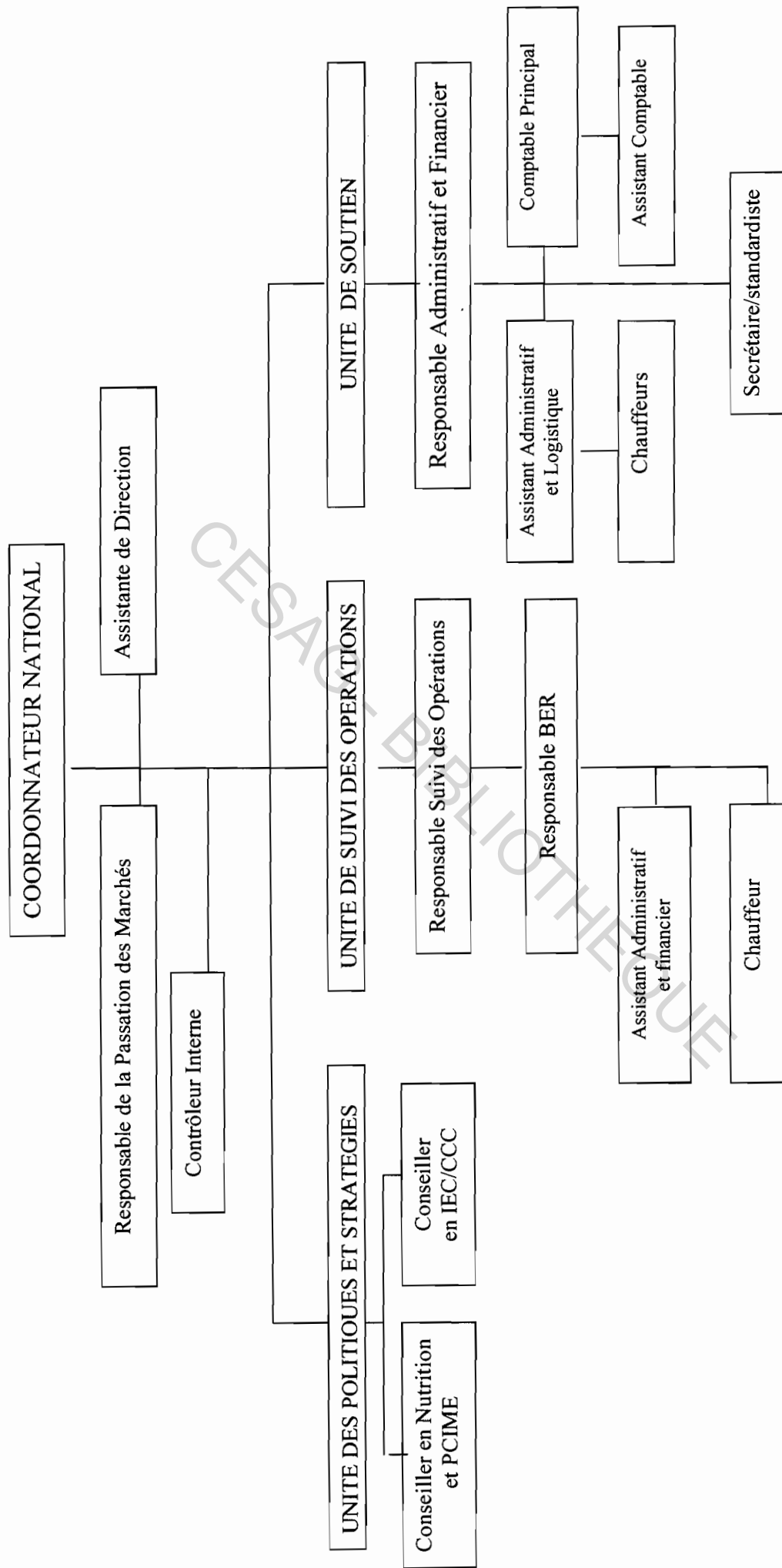
Dans le cadre de ses attributions, le BEN entretient un partenariat étroit avec le ministère de la santé et de la prévention qui l'assiste dans la gestion technique du programme et veille à la bonne collaboration entre le programme et les services déconcentrés de la santé.

#### **I.1.6.1. Ministères techniques**

Il s'agit des ministères clés impliqués dans la nutrition : la Santé, le Développement Social, de la Famille et de la Solidarité Nationale, de l'Education, de l'Agriculture et de l'Hydraulique, Environnement et Assainissement, Direction Nationale de la Petite Enfance et Ministère chargé de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle de l'Alphabétisation et des Langues Nationales.

Ces ministères concourent à la mise en œuvre du programme en qualité de membres de la CLM ; participent à l'exécution des activités planifiées et agréées ; assurent la collaboration de leurs services déconcentrés à la bonne exécution du programme et jettent les bases de l'intégration d'objectifs nutritionnels dans les plans des Ministères.

Figure N°2 : Organigramme du BEN



#### **I.1.6.4. Les agences d'exécution communautaires (AEC)**

L'exécution des activités communautaires est confiée aux Agences d'Exécution Communautaires (ONG, OCB, GIE, GPF...). Ce sont des structures juridiquement reconnues et ayant les capacités d'intervenir au moins dans un district de santé.

Chaque AEC ou ministère éligible peut prétendre à un financement de 100 000 dollars par an et par projet. Ces AEC ont pour missions :

- de mettre en œuvre les activités du programme en collaboration avec les structures de santé et les organisations communautaires ;
- d'appuyer l'intégration des activités de nutrition du programme au sein du système de santé et,
- d'assister les communautés dans l'identification et la formulation des sous projets éligibles au financement dans le cadre de l'appui aux initiatives communautaires.

Les AEC retenues pour l'exécution de la première phase sont : ACDEV Africare, ARAF ASBEF C.CF, ENDA Graf, ENDA Ecopole, KAFOO, Mathlaboul Fawzainy, Plan International, Wilaya /Croix Rouge Sénégalaise et World Vision.

#### **I.1.6.5. Autres acteurs :**

D'autres acteurs collaborent dans le cadre du programme, il s'agit :

**Au niveau régional :** le Gouverneur de Région, le Conseil Régional, le Médecin chef de Région et son équipe cadre.

**Au niveau local :** La mère, Les Agents relais communautaires (ARC), l'Agent Communautaire (AC), l'Infirmier chef de poste (ICP), le Comité de Santé, le Préfet du Département, le Conseil Municipal, le Sous-préfet de l'Arrondissement, le Conseil Rural, le Chef de Village et le Chef de Quartier.

Dans le cadre de ce partenariat, différents types de convention sont signés entre le programme et ses partenaires.

#### **I.1.6.6. Coordination des activités**

Les instances de coordination sont constituées par des réunions impliquant les acteurs selon les aires d'intervention et les niveaux de responsabilité.

Cette coordination se fait aux niveaux : communautaire (le comité local de pilotage est l'instance de coordination), poste de santé, district sanitaire, région médicale et BER et national BEN, MSP et CLM.

#### **I.1.7. Financement du PRN**

Le financement de ce programme est assuré par :

La Banque mondiale, pour 14,5 millions dollars, le PAM, pour 4 millions dollars, le KFW, pour 2,5 millions d'euros et le Gouvernement sénégalais, à hauteur de 735 000 dollars

## **I.2. Suivi-évaluation dans le cadre du PRN**

A l'instar de beaucoup de projets ou programmes ces dernières années, le Programme de Renforcement de la Nutrition a intégré le système de suivi-évaluation dans sa gestion, qui se veut réaliste et progressive sur le terrain.

Dans les différentes activités évoquées à travers le plan de mise en œuvre du Programme de Renforcement de la Nutrition, le rôle revêt deux aspects essentiels : celui de maître d'ouvrage délégué assuré par le BEN et ses démembrés et celui de maître d'œuvre à la charge des Agences d'Exécution Communautaires.

Le processus d'intervention résulte donc des statuts du BEN et des AEC.

De façon spécifique, entre autres, le BEN :

- développe un système d'information sur les activités du programme et diffuse les principaux résultats des activités du programme
- assure le suivi-évaluation du programme
- élabore des outils d'aide à la décision dans le cadre de la gestion du programme
- organise le partage des leçons tirées de l'exécution du programme avec les parties prenantes.

Le BEN a reçu mandat d'assurer le management de la mise en œuvre du programme. Il lui revient par conséquent de droit d'organiser le système global de suivi-évaluation du programme et de ses projets.

### **I.2.1. Les systèmes de suivi-évaluation**

Chaque AEC développe son système de suivi-évaluation. Toutefois, leurs systèmes doivent être une émanation du système planifié du PRN qui vise essentiellement à fournir l'information nécessaire à l'amélioration de la qualité des interventions et à la prise de décision. Ce système de S&E planifié poursuit des objectifs de performance et de qualité des informations.

### **I.2.2. Les besoins en informations :**

Dans sa première phase, le PRN a inscrit comme composante, ce volet, pour satisfaire ses besoins en informations. Celles-ci proviendront :

- du suivi des intrants qui est pour l'essentiel, une opération de contrôle des ressources financières. Aussi, s'agit-il du suivi des ressources humaines (recrutement...) et matérielles (entrées, sorties, utilisation...);
- Du suivi des différentes prestations de services ou processus à tous les échelons, notamment au niveau des sites ;
- Du suivi des résultats au niveau des bénéficiaires, particulièrement, les enfants de moins de 3 ans, les femmes enceintes et les mères allaitantes de ménages pauvres et,

- De l'évaluation de l'impact global des activités du PRN sur l'état nutritionnel des groupes cibles.

### **I.2.3. Les principales sources d'information :**

Les sources d'information sont essentiellement :

- les dossiers administratifs, financiers et comptables ;
- les statistiques internes, produites dans le cadre normal des activités de mise en œuvre du programme au niveau des sites et,
- les enquêtes spéciales pour l'évaluation d'impact.

### **I.2.4. L'organisation des systèmes de suivi-évaluation :**

L'organisation des systèmes de S&E des AEC est étroitement liée à celle planifiée par le PRN quant au mode de fonctionnement.

La responsabilité du système de suivi-évaluation est assurée par le chef du projet-PRN de l'AEC qui coordonne les activités des superviseurs de ce projet qui sont délégués du chef de projet.

#### **I.2.4.1. Cadre conceptuel du plan de suivi-évaluation (F. James Levinson, 1999)<sup>5</sup> :**

Il sert de base pour déterminer les aspects à suivre et à évaluer. Il permet également, d'anticiper sur comment obtenir les effets désirés à partir des intrants et des activités qui vont être mesurées. L'ossature de ce plan est composée des éléments suivants : intrants et activités, assortis d'hypothèses puis, résultats et impacts directs (voir annexe).

#### **I.2.4.2. Système de suivi**

##### **I.2.4.2.1 Collecte, traitement et analyse des données**

La collecte des données suppose qu'elles existent et sont notifiées dans les supports adéquats. Quant au traitement, il fait référence à des opérations de compilation et d'analyse des données pour sortir les informations sous forme d'indicateurs.

La collecte, le traitement et l'analyse des données sont faites ici, par différents acteurs du programme à différents niveaux. Ces données doivent être valides, fiables et accessibles.

Au niveau communautaire (sites) : les ARC délivrent des services (suivi-promotion de la croissance ; causeries) aux bénéficiaires des projets, les agents (ARC et AC) s'occupent de la collecte des données de leur traitement et de leur transmission sous forme de rapport de site. Une analyse des performances est faite et les corrections

---

<sup>5</sup> James LF. et al. Monitoring and Evaluation. A Guidebook for Nutrition Project Managers in Developing Countries, 1999

nécessaires sont apportées pour améliorer la qualité des services. Les activités sont également restituées au comité villageois.

Au niveau poste de santé : l'AC fait mensuellement, le rapport de synthèse des données recueillies des sites qui sont sous sa responsabilité. Des analyses de performances sont faites avec l'ICP et le superviseur.

Au niveau district : les superviseurs font le traitement et la synthèse trimestrielle des données des différents sites que l'AEC couvre, présentée sous forme de rapport de projet ou de district qui indique le niveau de performance réalisé. A ce niveau, les informations importantes relatives à l'implantation des sites devront être consignées dans les rapports.

Au niveau régional : les différents rapports de districts sont attendus après chaque trimestre au niveau du BER qui fait la synthèse générale, approfondit l'analyse des performances, formule des recommandations et envoie le rapport régional au BEN et à la Région Médicale. Une restitution est également faite aux AEC.

Au niveau national : le BEN procède à une analyse comparative avec des recommandations nécessaires à l'amélioration des performances. Le rapport national qu'il produit est remis à la CLM et à la Direction de la Santé, avec retro-information au BER.

#### **I.2.4.2.2. Le stockage et la diffusion des données**

Il s'agit de mémoriser les données et/ou les informations, de façon à pouvoir à tout moment, les retrouver facilement. Le suivi va donc impliquer un important travail de stockage et de centralisation des données qui seront ainsi recueillies dans un format facilement accessible pouvant faciliter leur analyse et leur utilisation

Le BEN va donc mettre au point un système de gestion de l'information et de rétroaction assurant le stockage et la diffusion des données à travers tout le pays. Ce système sera la principale source d'alimentation du système d'information du MSP pendant toute la vie du PRN.

Pour satisfaire ces besoins, il est envisagé, en plus des données régulièrement produites par les différents acteurs du programme dans leurs activités quotidiennes, de mener des activités d'investigation, d'étude et de recherche selon un programme.

#### **I.2.4.2.3. La Supervision**

La supervision vise la résolution des problèmes et la formation permanente. Elle se fait à différents niveaux et implique tous les acteurs. Elle se veut formative et représente un moyen pour veiller à l'atteinte des objectifs fixés et améliorer de façon continue la qualité dans les activités du programme. La fréquence de la supervision varie selon le niveau.

**Tableau N°1 : les différents niveaux de supervision**

Niveau supervision	motif supervision	Super-viseur	supervisé	type supervision	périodicité
Niveau communautaire	Processus services-nutrition et PCIME communautaire	AC	ARC	formative	une fois par mois
Niveau poste de santé	. s'assurer du respect des normes et protocoles en matière de nutrition/PCIME . recommandations pour amélioration qualité services	AEC	AC	formative	deux fois par mois
Niveau district	s'assurer de la bonne exécution des activités et d'améliorer les performances du programme au niveau du district	Le BER Et équipe cadre du district	AEC	formative	une fois par mois.
Niveau national	S'assurer exécution correcte des plans d'action par les AEC et que les performances vont dans le sens des objectifs du projet de l'AEC.	BEN MSP BER	AEC	assistance	trimestrielle

#### 1.2.4.2.4. L'évaluation

Le système planifié mentionne une série d'études de base qui se feront avec plusieurs méthodes, pour permettre d'identifier la situation au début du Programme afin de s'assurer qu'il est possible de savoir si, à la fin du programme, les changements observés sont dus ou pas au programme et selon quelle ampleur. Il s'agit, d'une étude de référence sur la situation nutritionnelle au Sénégal (cette étude permettra d'avoir les données au niveau district et elle sera utile pour le ciblage lors de la deuxième phase), d'une analyse de la situation dans les zones d'intervention des AEC. Elle permettra d'identifier diverses interventions et stratégies qui visent à améliorer la situation nutritionnelle et d'enquêtes qualitatives sur les comportements qui permettront de mieux les cerner et mieux adapter les thèmes et messages visant le changement de comportements.

En plus de l'étude de base, il est prévu deux évaluations : une à mi-parcours de type participatif par les acteurs du projet eux-mêmes et une autre à la fin de la première phase. Celle-ci aura pour rôle : de juger objectivement des progrès, des réalisations et de l'impact du travail qui a été fait pendant la première phase du Programme.

## **I.2.5. Les ressources du système**

### **I.2.5.1. Le personnel :**

Le personnel en charge du système de suivi-évaluation au niveau de l'AEC comprend aussi bien le chef du projet, les superviseurs, les AC, les ARC que les agents d'appui administratif.

### **I.2.5.2. Les ressources matérielles :**

Les moyens matériels utilisés dans la mise en place du système de suivi-évaluation regroupent les outils de gestion et le matériel informatique.

Les outils de gestion comprennent :

- les documents de recueil de données : registre, cahier de recensement, de suivi et d'entretiens, fiche de suivi....
- Les documents de relevé statistique : tableau de relevé journalier ou mensuel, fiche de synthèse....
- Les documents de transmission : formulaires de rapport d'activité

Ces outils sont théoriquement validés par le PRN et devraient être à quelques exceptions près identiques dans les projets des AEC du PRN.

- Concernant le matériel informatique, tous les services administratifs et techniques des AEC en disposent.

### **I.2.5.3. Les ressources financières :**

Les ressources financières requises pour le traitement des agents et l'achat du matériel sont prises en charge dans le budget de fonctionnement des projets des AEC.

## **I.2.6. La coordination des systèmes de suivi-évaluation des AEC du PRN**

Le BEN a mis en place un système central qui traite les données provenant des différentes AEC du PRN.

Dans le cadre du suivi, ce système devra permettre au BEN du PRN de savoir si : les activités des projets se déroulent dans les délais prévus, les résultats planifiés sont atteints et les ressources sont efficacement utilisées. Et, de voir quels aspects du projet qui nécessitent des améliorations.

L'évaluation elle, permettra de savoir dans quelles mesures les ressources et les services du programme améliorent la situation nutritionnelle des bénéficiaires.

En plus de l'enquête CPC effectuée pour l'ensemble des 35 AEC sélectionnées, il est prévu une autre enquête pour évaluer l'impact global du programme, notamment en zone rural.



Pour réussir cette mission, il est mis en place :

- un système informatisé de traitement des données de suivi des activités des projets des AEC, basé sur les indicateurs d'efforts et d'effets. Ces données sont obtenus grâce aux rapports mensuels de suivi provenant des AEC. Des rapports trimestriels sur l'état d'avancement des projets sont aussi élaborés ;
- un système informatisé d'élaboration des rapports de suivi financier des projets des AEC ;
- un guide de suivi financier des projets des AEC
- et un guide des missions d'appui aux projets (supervision trimestrielle)

En outre, un plan d'action et un budget sont élaborés annuellement (PABA) et ce PABA est soumis à une revue trimestrielle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## II. Problématique

La complexité et l'incertitude de l'environnement économique et social, dans lequel les projets et programmes évoluent aujourd'hui, de même que les difficultés rencontrées dans leur management, sont à l'origine de défis et de problèmes croissants. Il arrive de voir des projets ou programmes aboutir à des échecs (tant du point de vue technique que financier) ou à une remise en cause de leurs principaux objectifs (coûts, délais et performances techniques), comme à leur abandon pur et simple. C'est pourquoi, la gestion des risques d'échec des projets est devenue une préoccupation majeure.

Il apparaît aujourd'hui que le succès d'un projet est fortement conditionné par la façon dont ses responsables savent reconnaître les risques potentiels qui les menacent, les étudier et les surmonter. Ces risques sont présents à toutes les étapes du programme et peuvent prendre diverses formes avec des origines internes ou externes.

L'inexistence d'informations sur la vie du projet constitue donc un handicap majeur se traduisant souvent par une mise devant le fait accompli, imposant de traiter le problème de façon rapide et urgente avec des solutions plus exigeantes.

La gestion des projets ou programmes nécessite ainsi, que les responsables disposent des informations essentielles, notamment celles utilisées dans la planification et la prise de décision. L'absence d'informations fournies par le système de S&E, favorise l'intuition et rend quasi impossible l'analyse de la situation actuelle, l'identification des problèmes immédiats et les risques potentiels, la recherche de solutions basées sur des mesures ou décisions adéquates et une allocation judicieuse des ressources.

Il doit donc exister au sein des projets et programmes, un système de suivi-évaluation, bien conçu et fonctionnel pour poursuivre des objectifs de performance, c'est-à-dire, de qualité de l'information et d'efficacité. La qualité des informations renvoie à la fiabilité des informations et à une certaine unicité permettant des agrégations d'informations ; elle prend en compte la cohérence, la complétude et la précision de l'information. L'efficacité elle, renvoie à la capacité du système à répondre aux besoins des utilisateurs. Sa mesure intègre la rapidité dans la production et l'acheminement de l'information, la disponibilité des informations aux utilisateurs, l'adéquation du système avec les besoins en information des utilisateurs. Ce système doit être capable de suivre les progrès des activités planifiées, de mesurer les résultats atteints et d'évaluer l'impact du programme.

Le PRN, en tant que programme de développement s'approprie ces objectifs de qualité de l'information et d'efficacité du système de suivi-évaluation, en les opérationnalisant dans son plan de mise en œuvre, tenant compte de ses besoins et de ses réalités.

Au niveau du PRN, les objectifs essentiels poursuivis par le système de suivi-évaluation sont de produire l'information permettant d'apprécier le fonctionnement et les activités du programme, de mettre en place une base de données provenant des différents projets, de faciliter le partage de l'information provenant des mêmes projets

et de fournir des éléments de prise de décision aux utilisateurs de l'information, en ce qui concerne la gestion des activités.

L'atteinte de ces objectifs dépend donc des différents systèmes de suivi-évaluation des AEC maîtres d'œuvre du PRN, lesquels systèmes intéressent les responsables du PRN soucieux de disposer d'un système d'information permettant d'asseoir une politique de qualité des prestations pour arriver à de bons résultats.

Il est de fait, que dans la majorité des cas, les systèmes de suivi-évaluation des AEC dans le cadre du PRN sont peu élaborés et la production de l'information, opérée dans un tel contexte, exclut d'avance toute analyse critique et comparative de l'activité du programme.

La revue des documents de projets des AEC, effectuée dans le cadre de l'analyse situationnelle a révélé un manque de fiabilité et d'exhaustivité de certains systèmes au regard de leur conception. A titre d'exemple, nous avons relevé que dans bien des cas, les AEC présentent des systèmes dont les objectifs de suivi et d'évaluation ne sont pas clairement définis. On a également noté un défaut d'uniformisation de certains outils de suivi-évaluation entre des projets d'activités presque identiques. Les méthodes varient souvent d'une AEC à une autre. Les indicateurs de suivi ne sont pas définis en dehors de ceux indiqués dans le document de mise en œuvre du PRN, alors que les AEC jouissent d'une certaine autonomie ; ce qui peut poser un problème d'utilisation de l'information à des fins d'évaluation.

Ces constats traduisent à priori un manque de capacité à produire les informations de qualité nécessaires à la gestion de la qualité des prestations ; ce qui va avoir un impact sur l'évaluation finale du programme.

Ainsi, le PRN se trouve devant une situation de non performance de certains des systèmes de S&E de ses AEC dont les causes sont en rapport avec la conception, les méthodes et les procédures, les moyens de production de l'information etc.

## **II.1. Eléments de spécification du problème**

### **II.1.1. Définition des concepts usuels en suivi et évaluation**

#### **II.1.1.1. Système de suivi-évaluation**

Le système de S&E est un processus de collecte, de traitement et de diffusion et d'utilisation de l'information. Il vise deux objectifs majeurs : d'une part, assurer la bonne réalisation du projet et garantir l'atteinte de l'impact attendu et d'autre part, permettre la capitalisation des expériences pour assurer une plus grande efficacité dans la conception et la gestion des projets similaires.

Le suivi et l'évaluation produisent les informations nécessaires pour la détermination des liens entre les ressources, les efforts et les objectifs du projet ou programme.

Pour qu'un projet/programme puisse réaliser ses objectifs, les apports tels que les sommes allouées et le temps consacré par le personnel doivent correspondre à des produits. Lorsque les produits sont bien conçus et touchent les populations concernées, le programme aura potentiellement des effets ou résultats positifs à court terme. Ces résultats positifs à court terme, devraient aboutir à des changements à long terme de l'impact des programmes.

Le suivi et l'évaluation font donc partie intégrante du cycle des projets. Ces instruments peuvent être efficaces pour enrichir la qualité des interventions grâce à leur rôle dans la prise de décision et dans l'apprentissage. Par ailleurs, il faut noter que la qualité de la conception des projets (ex. clarté des objectifs, établissement des indicateurs etc.) peut influencer sur la qualité du suivi et de l'évaluation.

### **II.1.1.2. Suivi d'un projet ou programme :**

Le suivi est un support de pilotage du projet. Il se réalise à travers un système d'informations destinées à fournir aux décideurs des données précises et synthétiques, de façon continue, pour vérifier si l'exécution du projet se déroule comme prévu, pour procéder à des réajustements immédiats et pour apprécier les effets des activités réalisées. Le suivi vise donc à :

- détecter, le plutôt possible, une déviation significative des niveaux escomptés pour ce qui concerne les intrants, activités ;

- évaluer les tendances des indicateurs de résultat et d'impact. De ce fait, le suivi englobe l'enregistrement périodique, la mesure et la mention des écarts, l'analyse de base et le stockage de données se rapportant aux indicateurs clés. Les données requises pour les activités de suivi sont constituées par les informations physiques et financières sur les intrants utilisés, sur les activités exercées sur les produits obtenus et sur les résultats/impact, recueillies auprès des services administratifs et/ou techniques, des populations et au niveau des rapports d'enquête ;

- élargir l'apprentissage dû à l'expérience et améliorer la prise de décision ;

- examiner dès la phase d'exécution, si les facteurs qui conditionnent la pérennité des résultats et des effets se mettent progressivement en place ou si des effets non prévus apparaissent. Par exemple : la constitution d'une structure de gestion, formation du personnel local devant prendre la relève de la direction technique, prise en charge progressive des dépenses de fonctionnement par les ressources locales ou nationales.

Le suivi étant intimement lié à la planification du projet, son élaboration doit se faire avant la mise en œuvre des programmes d'activités.

Il est fait par les agents du projet ou programme.

### **II.1.1.2.1. les différents niveaux de suivi**

#### **II.1.1.2.1.1. Le Suivi de gestion :**

Il s'agit de collecter les informations de façon continue, afin de suivre les intrants et les activités planifiées. Il permet à chaque niveau de la hiérarchie, de réorganiser les moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages. Il comprend :

- des échéances de réalisation (calendrier, PERT etc) ;
- un système de comptabilité clair (comptabilité analytique par opération) ;
- des tableaux et des fiches d'informations permettant de suivre : l'obtention et l'utilisation des moyens en personnel et matériel du projet et la réalisation des activités (nombre de séances d'IEC/CCC effectué, nombre d'enfants pesés etc).

#### **II.1.1.2.1.2. Le Suivi des résultats ou des performances :**

Ce type de suivi doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés. Il comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés (nombre de femme ayant adopté de meilleures pratiques culinaires).

Si la structure des objectifs a été convenablement construite et quantifiée, ces indicateurs devraient être déjà précisés au moment de la programmation du projet.

Egalement, il peut mesurer le degré de réalisation des objectifs spécifiques du projet, soit par des indicateurs simples de processus quand cela est possible (augmentation de la fréquentation des sites...), soit par une batterie d'indicateurs quand l'approche directe est plus difficile. Par exemple, on peut avoir une idée de l'amélioration de conditions de vie de populations, en suivant l'état de santé, le niveau des revenus, le taux de scolarisation...

#### **II.1.1.2.1.3. Suivi des effets :**

il porte sur les différentes activités menées pour s'assurer que celles-ci coïncident avec les effets qui sont attendus du projet. En d'autres termes, ce niveau de suivi doit permettre une réorientation des activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes prévues ou imprévues du projet sur les bénéficiaires. Ces effets sont définis comme étant les changements intervenus dans le milieu physique, au niveau humain (cible) que l'on peut attribuer à une intervention du programme ou projet.

La construction d'un tableau d'effets au moment de la préparation du projet donne une base d'indicateurs à suivre. Ce tableau se complète au cours du déroulement du projet, en fonction de la détermination progressive d'effets non prévus.

Si, au cours de l'exécution du projet, il apparaît que les extrants du projet ou même ses effets, risquent de ne pas se réaliser comme prévu, la décision peut être prise de procéder à une analyse en profondeur de la pertinence des prévisions initiales, ainsi

que des causes de l'inefficacité du projet. Le suivi conduit alors à une évaluation intermédiaire.

### **II.1.1.3. L'Évaluation :**

C'est une recherche qui vise à démontrer que le changement observé dans une population est dû aux effets du programme.

Cette activité d'évaluation nécessite non seulement des données secondaires, déjà utilisées pour les besoins du suivi, mais encore la collecte de données primaires combinant les méthodes qualitatives et quantitatives et associent les bénéficiaires cibles au processus.

Dans la plupart du temps, l'impact des effets sur la qualité de vie de la collectivité, ne se produira qu'au terme d'un long processus. L'évaluation exige donc que soit rassemblée toute une série de données commençant bien avant l'exécution du projet et allant bien au-delà de son achèvement.

Il s'agit de déterminer qui ou quel groupe a bénéficié de l'activité (ou a été désavantagé par elle) dans quelle proportion (par rapport à la situation existant auparavant) de quelle façon directe ou indirecte et pourquoi (relations de cause à effet entre activités et leurs résultats).

#### **II.1.1.3.1. Les types d'évaluation**

Plusieurs évaluations existent, mais notre choix porte sur : l'évaluation de processus, l'évaluation de résultats ou d'effets et l'évaluation d'impact. Nous ferons remarquer que les deux premières peuvent être conduites de façon continue, à une fréquence déterminée pendant la vie du projet ou à mi-parcours.

##### **II.1.1.3.1.1. Évaluation du processus**

Elle traite des questions opérationnelles et de mise en œuvre. Il s'agit de l'évaluation de l'efficacité des étapes prédéterminées de la mise en œuvre du projet en commençant par l'identification du problème. Cette évaluation aide à identifier les facteurs de la mise en œuvre du projet qui ont un impact sur les résultats du projet.

Elle est réalisée pour déterminer le coût-efficacité des stratégies de chaque composante du cycle du projet.

Les données d'une évaluation de processus peuvent être relatées en termes de ressources ou flux de ressources, et être liées aux résultats. Ce type d'évaluation se fait à chaque étape du cycle du projet par le personnel du projet et autres intervenants (bénéficiaires, bailleurs de fonds).

#### II.1.1.3.1.2. **Evaluation des résultats (court terme) :**

Elle est conçue pour permettre l'imputation des changements au niveau du programme/projet ou de la population à l'intervention, à la différence du suivi des résultats qui note les changements à la suite de la mise en œuvre d'un projet, mais sans pouvoir les imputer à l'intervention en question.

Les résultats doivent comprendre aussi bien les connaissances, les attitudes et les croyances que les comportements. L'augmentation des connaissances, à la suite des efforts fournis par les programmes est importante à considérer.

#### II.1.1.3.1.3. **Evaluation continue**

elle consiste à analyser, au cours de la phase d'exécution d'une activité, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont les produits espérés, ses effets et son impact probable. Elle permet d'examiner si les hypothèses ou postulats posés au stade de la préparation ou pré-évaluation sont toujours d'actualité ou si des aménagements s'imposent afin que les objectifs préalablement définis puissent être atteints.

#### II.1.1.3.1.4. **Evaluation à mi-parcours :**

C'est une évaluation de l'efficacité du projet à mi-chemin du parcours. Elle permet au personnel du projet/programme de réfléchir sur les progrès réalisés et aux exécutants, de prendre des mesures correctives nécessaires.

Elle est faite pour évaluer l'effet du projet/programme et pour savoir si les objectifs fixés sont atteints pendant la période du projet. Elle peut être réalisée par les exécutants du projet, les bailleurs de fonds, les responsables du projet ou une équipe d'évaluation externe.

#### II.1.1.3.1.5. **Evaluation d'impact :**

cette évaluation détermine dans quelle mesure l'intervention a suscité un changement dans la bonne direction à un moment donné (effet à long terme sur la population cible). Elle permet de savoir dans quelle mesure l'intervention a atteint les objectifs fixés. Elle aide également à dégager les effets positifs et négatifs de l'intervention. Enfin, elle fait ressortir s'il est important de documenter l'intervention en tant que recommandation aux intervenants. Ce type d'évaluation se fait généralement bien après la fin du projet/programme et elle est faite par les réalisateurs du projet ou par les évaluateurs externes.

Ce type d'évaluation est très rare. Pour déterminer l'impact global de l'intervention, on se satisfait généralement du suivi des indicateurs d'impact parallèlement au suivi des indicateurs de processus et de résultats.

#### **II.1.1.4. La supervision :**

L'idée de supervision, comme celle de contrôle, tout en présentant des spécificités, peut être prise en compte dans le système de suivi, en ce sens qu'elle vise une meilleure exécution du projet.

C'est une fonction de gestion et de leadership consistant en un ensemble d'activités d'encadrement permettant l'exécution efficace des tâches et l'amélioration des performances du personnel. Elle consiste essentiellement à :

- s'assurer de l'exécution des tâches selon la planification
- accroître les connaissances
- aider à développer la motivation du personnel
- aider à améliorer les compétences et les performances.

Ses différentes composantes sont : l'exploration des tâches liées au poste, l'examen de l'efficacité dans l'exécution des tâches, l'identification des difficultés à l'origine des limites, la recherche des solutions aux problèmes et la mise en œuvre des solutions retenues.

La supervision est faite par les agents du projet ou programme.

#### **II.1.1.5. Le contrôle :**

Contrairement au suivi, le contrôle est une investigation généralement ponctuelle, portant sur une ou plusieurs opérations, un ou plusieurs segments du projet, et souvent attaché à vérifier le respect des procédures et des normes. Il rentre généralement, dans le concept global du suivi. Comme le suivi, le contrôle s'appuie sur des indicateurs. En somme, le suivi et le contrôle permettent de s'assurer que les objectifs fixés sur le plan de l'échéancier et du budget seront respectés lors de la réalisation du projet.

Le contrôle est effectué par les agents du projet ou par les bailleurs

#### **II.1.1.6. Système d'information de gestion (SIG)**

Le SIG est un outil utilisé pour la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion de l'information utile à la prise de décisions dans un projet. C'est généralement constitué d'un logiciel comptable et d'un système de gestion de base de données pour la gestion des informations de planification et autres informations extra-comptables.

Ce système permet à tous les niveaux de gestion du projet ou programme de prendre les meilleures décisions, c'est-à-dire plus rationnelles et plus rapides. Il est donc indissociable du processus de décision. Il organise l'information à laquelle les décideurs ont accès et règle le flux.

Un bon SIG du système de S&E permet également de gérer à distance et de capitaliser les forces et faiblesses de l'organisation tout en tirant les leçons des échecs du passé (voir modèle de SIG en annexe).



## II.1.1.7. Caractéristiques du suivi et de l'évaluation :

Le suivi et l'évaluation sont tous deux des moyens de collecter et d'analyser des données pour la prise de décisions. Cependant, ils ne se substituent pas car, ils produisent des types d'information différents. Les rapports administratifs (rapports d'activités, financiers) fournissent les informations de base pour le suivi. Les analyses du suivi, complétées par d'autres études approfondies, fournissent la base d'information pour l'évaluation continue. Le suivi et l'évaluation sont donc des processus interdépendants constituant un système.

**Tableau 2 : Caractéristiques du suivi et de l'évaluation**

<b>Suivi</b>	<b>Evaluation</b>
<p><b>Quand ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Pendant l'étape de conception</li> <li>. Continu, pendant toute l'étape d'exécution du projet</li> </ul> <p>. Accepte la planification</p> <p><b>Pourquoi ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Suit, contrôle, analyse. les progrès et en fournit la preuve.</li> <li>. Met l'accent sur les intrants, les activités, les produits, les processus de mise en œuvre, la pertinence continue, les résultats probables au niveau des objectifs.</li> </ul> <p>. Vise à mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'efficacité</li> <li>- la fidélité aux démarches</li> <li>- les écarts prévus réalisés</li> <li>- l'atteinte des extrants</li> <li>-</li> </ul> <p><b>Comment informer ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Fournir un "feed-back" <ul style="list-style-type: none"> <li>- continue</li> <li>- à partir des activités</li> <li>- et résultats intérimaires</li> <li>- à partir d'un cadre court terme</li> <li>-</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Pour quelle utilisation ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Soutient des décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestion régulière du projet</li> <li>- les ajustements au plan d'opération</li> <li>- la conformité aux procédures légales</li> <li>- la programmation des intrants.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Pendant l'étape de conception</li> </ul> <p>Périodique : à des étapes importantes, comme le mi-parcours de l'exécution du programme ; à la fin du projet/programme ou à un moment, bien après son achèvement</p> <p>. Met en cause la planification</p> <p>Analyse en profondeur ; compare les réalisations effectives avec ce qui était planifié</p> <p>. Met l'accent sur les produits en relation avec les intrants, les résultats en relation avec le coût, les processus utilisés pour obtenir des résultats, la pertinence générale, l'impact et la durabilité.</p> <p>. Vise à déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les liens de causes à effets</li> <li>- les imprévus et non planifiés</li> <li>- les politiques correctes</li> <li>- l'atteinte du but et objectif</li> </ul> <p>. Fournit un "feed-back"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- périodique pour jalons importants</li> <li>- à partir des résultats finaux</li> <li>- à partir d'un cadre temporel long-terme.</li> </ul> <p>. Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la modification de la planification</li> <li>- la réussite du projet</li> <li>- la validité des hypothèses</li> <li>- les possibilités de répéter le projet</li> </ul>

Source : UNICEF, 1991 PAM, 2000

## II.1.1.8. Les indicateurs de suivi et d'évaluation

### II.1.1.8.1. Définition des indicateurs pertinents

On définit l'indicateur comme étant un instrument qui permet de montrer, d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, la performance atteinte par une ou plusieurs actions, à un moment déterminé. Il occupe donc une place centrale dans le déroulement du processus de suivi-évaluation.

Dans plusieurs domaines de programmation, les indicateurs existent déjà ou bien peuvent être construits. Toutefois, les indicateurs doivent être opérationnalisés : il s'agit d'identifier exactement comment un concept ou un comportement donné sera mesuré.

Il est nécessaire de comprendre que la sélection des indicateurs et l'interprétation des résultats requièrent un cadre conceptuel pour le S&E. Les qualités spécifiques des indicateurs sont aussi à considérer.

### I II.1.1.8.2. Typologie des indicateurs

**Indicateur de ressources/apports** : il fournit des informations qui peuvent répondre aux questions relatives à la production, à la livraison y compris le personnel, au nombre et qualifications du personnel, de l'organisation institutionnelle, aux coûts des ressources etc.

**Indicateur d'exécution** : il permet de mesurer l'avancement dans la réalisation des différentes actions/activités programmées dans le cadre du projet/programme. Ils correspondent à une chaîne d'objectifs opérationnels, spécifiques couplés à des impératifs de temps et montrent la mesure dans laquelle les réalisations sont adéquates à la planification ou ne le sont pas. On distingue là : les indicateurs d'exécution physique et les indicateurs d'exécution financière.

**Indicateur de résultat** : ils permettent de mesurer, non pas les réalisations du projet, mais les avantages directs générés par ces réalisations, les effets au premier degré des investissements.

**Indicateurs d'impact** : ils portent sur les conséquences à plus long terme des interventions au titre du projet. Ils mesurent les effets au second degré des activités du projet.

**Indicateurs d'efficacité** : ils permettent d'apprécier la mesure dans laquelle ce qui a été planifié est effectivement réalisé.

**Indicateurs d'efficience** : permettent d'apprécier les résultats obtenus en rapport avec les ressources (matérielles, humaines et temporelles) consommées.

### II.1.1.8.3. Caractéristique d'un bon indicateur :

- **pertinence** : l'indicateur doit permettre de mesurer effectivement les niveaux de performance du projet. Il doit, par conséquent, être conçu en fonction des spécificités du projet et de ses objectifs. Pour ce faire, il doit être déterminé pendant la phase de formulation du projet.
- **être mesurable** : l'on doit pouvoir l'enregistrer et l'analyser qualitativement ou quantitativement. C'est une mesure directe et non ambiguë du progrès réalisé.
- **être précis et vérifiable** : pour être utile, les indicateurs doivent montrer une variation entre les sujets et dans le temps ;
- **être uniforme** : sa définition et ses sources d'alimentation doivent rester constantes sur la durée de vie qui lui est assignée. Cette invariabilité permet de mettre en exergue d'éventuels changements des niveaux de performance que l'indicateur doit mesurer.
- **valide** : pour refléter de manière exacte la situation qu'il est supposé mesurer ;
- **fiable** : pour produire les mêmes résultats chaque fois qu'il est mesuré, quelque soit la personne qui collecte les données.
- **simplicité et utile** : l'indicateur doit être exprimé dans une forme simple, qui permette dès sa lecture de formuler un jugement auquel font suite, s'il y a lieu, des actions de remédiation.
- **disponibilité des informations** : l'indicateur doit être régulièrement alimenté, et au moindre coût possible. Il ne s'agit donc pas de constituer des indicateurs pour lesquels les informations ne seraient pas disponibles en temps utile.

### II.1.1.9. Définitions opérationnelles des variables étudiées

Selon plusieurs études, la performance du système de suivi-évaluation dépend essentiellement de la façon dont il est conçu et piloté (managé et géré). Donc, dans notre modèle d'analyse, nous retiendrons comme variables : la conception du système de suivi-évaluation et le pilotage et la performance.

#### II.1.1.9.1. La performance

La performance d'un système de suivi-évaluation est une condition sine qua non pour l'atteinte de ses objectifs. Elle se définit à travers les critères suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la qualité, le coût, la ponctualité et la satisfaction du bénéficiaire

**La pertinence** : elle est reflétée par la cohérence des objectifs avec les besoins des différentes parties prenantes en données et informations sur l'exécution du projet, ses effets et son impact. Les critères de pertinence permettent de répondre à la question : « le système de S&E a-t-il toujours un sens par rapport aux objectifs du projet ? »  
Ses critères de mesure sont : la portée et l'actualité

**L'efficacité** : elle se traduit par l'atteinte des objectifs de S&E fixés. Ils permettent de répondre à la question : « à quel niveau les objectifs ont-ils été atteints ? »  
Ses critères de mesure sont : les taux de réalisation des objectifs

**L'efficience** : c'est l'efficacité au moindre coût. Ses critères mettent en rapport les ressources et les résultats ou les intrants et les extrants et permettent de répondre à la question : « Quelles ressources ont été utilisées pour atteindre l'objectif ? ». Sa mesure est rendue par le rapport coût/bénéfice ou moyens/résultats.

**La qualité** : elle renvoie à la fiabilité des informations et à une certaine unicité permettant une agrégation ou une comparaison.  
Ses critères de mesure sont : la précision et la fiabilité, l'accessibilité, adaptabilité, et le nombre d'erreurs.

**Le coût** : il correspond aux ressources utilisées pour la mise en place et le fonctionnement du système de S&E. Les avantages tirés doivent être plus importants que le coût de l'investissement. Son critère de mesure est le rapport : ressources/avantages

**La ponctualité** : les critères de ponctualité ou de promptitude permettent de voir si l'information est produite et mise à disposition à temps, si elle est régulière. Egalement, elle permet de mesurer le temps de production de l'information.  
Ses critères de mesure sont : le temps de production de l'information et le respect des délais.

**La satisfaction** : C'est la réponse aux besoins et aux attentes des acteurs. Cet indicateur permet de voir si les résultats obtenus correspondent aux attentes. Le critère de mesure est ici : le pourcentage de réalisation des attentes des clients ou intervenants..

#### II.1.1.9.2. La conception du système de suivi-evaluation

Une bonne conception du système de S&E revêt une importance capitale ; elle représente un facteur déterminant de la performance du système. En effet, une mauvaise conception peut conduire en un système qui ne traduit pas la réalité et, au demeurant, n'aide pas à la prise de bonnes décisions. Ce qui entraîne dès lors, un gaspillage de temps et de ressources (humaines, financières et matérielles) et parfois l'échec du projet ou programme.

Comme déjà défini, le suivi-évaluation des activités d'un projet/programme est essentiel pour juger la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats.

La matrice de cadre logique d'un projet devrait donc constituer l'ossature à partir de laquelle, le système de suivi-evaluation se conçoit. La conception du projet peut donc avoir une influence sur celle du système de suivi-evaluation qui doit l'examiner.

Une bonne conception du système de S&E peut se définir à travers les critères ci-après : définition d'une unité de suivi-évaluation, la pertinence des objectifs du projet,

la définition des objectifs de S&E , l'élaboration du cadre logique pour le S&E, l'analyse du système d'information existant, l'identification des utilisateurs et leurs besoins en informations, la sélection des différentes rubriques d'information, l'identification des indicateurs pertinents, la définition du mode de collecte et de traitement des données, la définition du flux d'information, la définition des rôles et des responsabilités, la détermination des moyens requis et des coûts (voir détail en annexe).

#### **II.1.1.9.3. Le management et la gestion du système de suivi-évaluation**

Selon la littérature, la mauvaise gestion du système de S&E est apparue comme une contrainte à sa performance et conduit à son échec.

En revanche, une bonne gestion du système de suivi-évaluation peut permettre de produire des informations fiables pour la prise de décision.

La gestion du système de S&E est définie ici, par les éléments suivants : la planification, l'organisation, la coordination/direction et le contrôle

##### **II.1.1.9.3.1. La planification :**

L'exigence pour le gestionnaire d'équilibrer le triptyque : activités-coûts-délais rend nécessaire l'usage de certains outils techniques de suivi-évaluation qui permettent de planifier ses activités. Il s'agit essentiellement :

- du cadre logique du projet : il facilite le Suivi et l'évaluation. C'est un instrument de planification qui fournit un résumé concis des éléments les plus importants du projet, ainsi que leurs interrelations. Il indique à l'avance les objectifs et les hypothèses sur lesquels repose le projet, assorti d'une liste détaillée des activités, des indicateurs objectivement vérifiables et des moyens d'en mesurer l'avancement. Il permet donc au gestionnaire d'avoir un récapitulatif du projet.

A l'étape d'exécution, Il permet entre autres de suivre et de mesurer l'état d'avancement des réalisations et à l'étape d'évaluation, il permet de dresser les bases d'une évaluation, tester la validité des hypothèses et faire des recommandations aux décideurs (voir cadre logique du PRN en annexe).

- des cadres du S&E : ce sont des cadres de référence qui indiquent les éléments à suivre et/ou à évaluer. Ces éléments sont ensuite traduits en indicateurs. Dans ce cadre, il existe quatre éléments principaux : les ressources/intrants, les activités/extrants, les résultats/effets et les impacts qui peuvent être traduits en indicateurs et sont donc particulièrement utiles pour le suivi et l'évaluation des projet/programme. Des hypothèses sont faites sur les relations entre ces éléments. Dans certains cadres, les effets externes sont présentés (voir cadre conceptuel de F. James Levinson en annexe).

- du plan de suivi et d'évaluation : le système de S&E doit s'intégrer au projet qu'il examine. Cela signifie qu'il est nécessaire d'inclure son plan dès l'étape de planification du programme

- d'un tableau des responsabilités : comme son nom l'indique, ce tableau illustre l'affectation des responsabilités aux différents intervenants d'un projet en cours d'exécution. Il se présente sous forme d'un diagramme matriciel et énumère les principales activités ou extraits clés du projet et identifie pour chaque structure l'individu chargé de son exécution. Il spécifie selon un code, les types d'actions dont les intervenants sont responsables.

Le graphique de responsabilité aide le gestionnaire à fixer les rôles et les responsabilités des différents membres de l'équipe de gestion et d'exécution. Ce tableau peut aussi servir de guide dans la supervision du personnel exécutant : il fournit un bref résumé des responsabilités de chacun par rapport aux activités.

- du tableau de bord : Ce tableau permet de suivre et d'apprécier l'état d'avancement et de performance des activités. Il permet en outre de déterminer les retards dans l'exécution du projet, d'en expliquer les raisons et leurs effets pour permettre de prendre des mesures correctives.

Il comporte les éléments suivants : code de l'activité ; activités clés ; responsable ; date de fin (planifiée et réelle) ; statut (état : planifiée, en cours, terminée ou abandonnée) ; date de début (planifiée et réelle) ;

Au niveau inférieur du suivi, ce tableau peut être préparé pour chaque activité

- du réseau PERT : c'est un outil de communication et de facilitation du consensus pour l'équipe de projet, mais aussi, de négociation. Il consiste à mettre en ordre, sous forme de réseau, plusieurs tâches qui, de par leur dépendance et leur chronologie concourent toutes à la réalisation du projet. Il permet de déterminer le chemin critique et les marges de liberté dans l'accomplissement des tâches

La construction d'un réseau est une occasion de réfléchir en équipe sur les événements qui peuvent causer des retards et de comprendre les relations entre les activités. La construction du réseau est basée sur les tableaux activités.

- et du diagramme de GANTT : c'est un outil important de planification et de suivi. Le graphique de Gantt fournit un calendrier des activités d'un projet échelonnées dans le temps. Il montre le début et la fin de chaque activité et sa durée. Chaque activité est représentée par une barre horizontale qui s'étend le long de l'échelle de temps du calendrier.

A la phase d'exécution du projet, le graphique de GANTT sert d'outil de suivi et de contrôle. Le gestionnaire peut identifier les activités critiques afin de bâtir son plan de surveillance.

En cours d'exécution, il peut tracer des barres qui représentent l'état d'avancement des activités à côté des barres dessinées à la phase de planification. La comparaison entre les deux fournit pour chaque activité un pourcentage de réalisation permettant au gestionnaire de juger des progrès du projet et d'apporter des modifications si nécessaire.

#### II.1.1.9.3.2. L'organisation :

Elle consiste à structurer les ressources et à décrire clairement les rôles et responsabilités des acteurs. Ses critères de mesure sont : l'existence d'une unité de S&E, l'organigramme, le niveau hiérarchique de l'unité, la répartition du champ d'activité, les compétences et les ressources.

#### II.1.1.9.3.4. La coordination du système de suivi-évaluation :

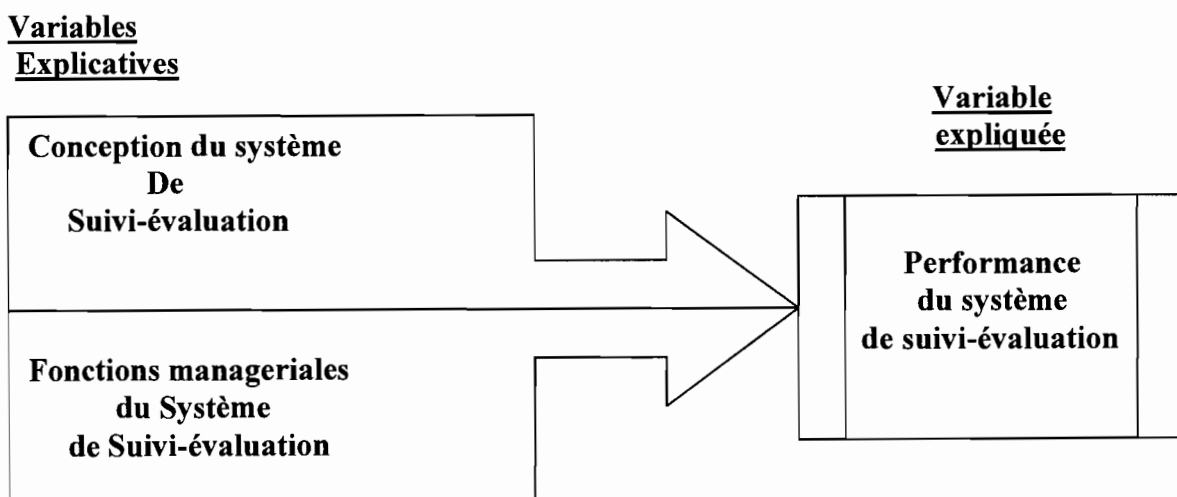
Diriger ou coordonner veut dire ici, la capacité du responsable du système de suivi-évaluation à jouer des fonctions de régulation, d'accompagnement et de facilitation. Les critères de mesure peuvent être : le style de direction, le plan de communication du système de suivi-évaluation, les systèmes de motivation, la formation en matière de suivi-évaluation, le mécanisme de coordination.

#### II.1.1.9.3.5. Le contrôle :

Ici, contrôler c'est mettre en place non seulement un système d'information, mais aussi des systèmes de régulation spécifiques à chaque activité qui conduise l'organisation à s'adapter compte tenu de ses objectifs et de son but. Les critères de mesure pour cet indicateur sont :

- le tableau des coûts : c'est un récapitulatif des fonds engagés et des écarts entre les prévisions et les réalisations des dépenses pour chaque activité et pour l'ensemble du projet. Il mesure le niveau de consommation des ressources.
- la définition des procédures de contrôle des activités de suivi-évaluation (réunions de coordination, mission de supervision sur le terrain etc.)

**Figure N°3 : Résumé du modèle d'analyse**



## **II.1.2. L'ampleur du problème**

L'environnement des projets et programmes est aujourd'hui, caractérisé par l'exigence d'une plus grande performance opérationnelle et par l'émergence de nouvelles méthodes et pratiques de gestion. Il est dès lors nécessaire pour ces projets et programmes d'être réalistes et rationnels dans la planification et la gestion de leurs activités. Cela veut dire que, tout projet ou programme de développement, quels que soient sa taille, sa nature et ses objectifs, doit mettre en place un système de suivi-évaluation performant comme outil de gestion permettant de suivre son évolution et de s'assurer de l'atteinte de ses objectifs.

Au niveau des projets des AEC du PRN, le système de suivi-évaluation est existant, mais, dans la quasi-totalité des cas, il est caractérisé par un manque de performance, compte tenu du fait que la conception a été le plus souvent mal faite et les fonctions managériales jugées quelque peu défaillantes. En effet, sur les 12 AEC, seulement trois (03) ont mis en place une unité de suivi-évaluation. De même, l'essentiel des responsables des systèmes de S&E n'ont reçu aucune formation en matière de suivi-évaluation (voir résultats).

## **II.1.3. Les conséquences du problème :**

L'absence d'une bonne conception peut entraîner un suivi et des évaluations inadéquats qui peuvent se traduire par une appréciation superficielle des succès ou des échecs du projet et donc de mauvaises prises de décision. Dans ces conditions, la politique du PRN en matière de maîtrise de l'information pour de bonnes prises de décision est vouée à l'échec ; ce qui constitue une conséquence grave qui peut empêcher l'atteinte des objectifs.

L'absence de formation de ces acteurs peut avoir une répercussion sur l'atteinte des objectifs de suivi-évaluation et par delà, ceux des projets des AEC et du programme du PRN. Les besoins en formation des acteurs des systèmes de suivi-évaluation des AEC doivent être comblés. Et, cette formation doit être prolongée par une formation continue à la fois théorique et pratique, en adéquation avec les besoins réels de ces acteurs en matière de suivi-évaluation. Or, jusqu'ici, il n'en est rien..

Les personnels des AEC peuvent avoir une connaissance superficielle des objectifs du programme. Le système de suivi-évaluation doit donc, intégrer un cadre de discussion et d'échange entre les différents prestataires, gage de partage d'informations et d'expériences vécues. L'absence de cadre d'échange et d'analyse interne ne favorise pas la recherche de solutions aux problèmes rencontrés.

Pour que le système de suivi-évaluation soit utile au projet et serve les intérêts des groupes cibles, il doit être à mesure de détecter aussitôt que possible les effets de l'action, vérifier la validité des hypothèses initiales et prévoir d'éventuelles difficultés à venir. La mise en place tardive prive les évaluateurs externes d'informations sur la situation initiale, indispensables pour l'évaluation des effets et impacts des projets.



## **II.2. But :**

Le but de notre étude est de contribuer à la qualité des prestations de services en matière de nutrition par l'amélioration des systèmes de suivi-évaluation des AEC du Programme de Renforcement de la Nutrition (PRN).

## **II.3. Objectifs :**

En portant notre choix sur ce thème, nous nous sommes fixé comme objectifs :

- ◆ Décrire les systèmes de suivi-évaluation des AEC dans le cadre du PRN ;
- ◆ D'identifier les facteurs dans la conception qui influencent la performance des systèmes de suivi-évaluation des AEC du PRN ;
- ◆ Développer un plan de renforcement des systèmes de S&E des AEC du PRN.

## **II.4. Justifications du thème :**

Pour le Programme de Renforcement de la Nutrition, le choix de notre thème se justifie par l'importance du système de suivi-évaluation dans un projet ou programme. Elle apporte une valeur ajoutée à l'amélioration du fonctionnement global du programme, en s'efforçant de suivre son évolution et celui de son environnement. Ce système permet d'apprécier le fonctionnement du programme et de déceler à temps les dysfonctionnements pour les corriger.

L'exigence de qualité des prestations du PRN ne peut se réaliser que par référence à un système de suivi-évaluation qui intègre le système d'information. Les responsables du PRN, ainsi que ceux des projets des AEC, engagés dans une logique de la qualité, ont donc besoin de disposer d'un S & E performant, permettant d'une part d'apprécier les résultats de leurs activités et d'autre part, de faciliter la prise de décision en ce qui concerne le choix des stratégies, des activités, l'allocation des ressources et l'arbitrage budgétaire entre les différents centres de responsabilité de la structure.

La performance de ce système facilitera également le contrôle et la coordination des interventions tant au niveau du district par l'AEC, régional par le BER et national par le BEN.

Pour le CESAG, un problème aura eu le mérite d'être posé et partant de là, contribuer à la résolution par la poursuite de la recherche du savoir en vue de la meilleure maîtrise de la gestion des projets ou programmes

## **III. Méthodologie**

### **III.1. Type d'étude**

La présente étude est de type résolution de problème. C'est un processus qui consiste à identifier un problème, à l'analyser en profondeur, à déterminer ses causes et à proposer des solutions et à les mettre en œuvre.

### **III.2. Population cible**

Notre population cible est constituée de l'ensemble des responsables des systèmes de suivi-évaluation des douze (12) AEC sélectionnées pour exécuter le PRN. Au niveau des AEC, ces responsables sont essentiellement : les coordonnateurs de projets et les superviseurs.

### **III.3. Méthode de collecte des données**

Pour mener le présent travail, nous avons effectué une recherche documentaire pour bien cerner le problème et ses causes puis, une enquête de validation a été réalisée au niveau des AEC, auprès de nos cibles.

#### **III.3.1. Revue de la littérature**

La revue documentaire a été une source de données. Elle s'appuie aussi bien sur la littérature ayant trait aux systèmes de suivi-évaluation et à leurs caractéristiques que sur les documents internes au PRN et aux AEC.

#### **III.3.2. Enquête de validation**

La recherche et l'analyse documentaires, ont été complétées par une série d'entretiens de nature exploratoire, libres avec des acteurs qui occupent des postes stratégiques qui leur ont permis d'avoir une connaissance de la problématique du suivi et évaluation des projets des AEC, ainsi qu'avec certains responsables du PRN

Nous avons procédé à une enquête, source de données primaires, pour valider les causes issues de la littérature et pour en identifier d'autres. Cette enquête a également permis de décrire les systèmes de suivi-évaluation des AEC.

Pour faire cette enquête, il a été élaboré à l'intention des chargés du suivi et évaluation au niveau des AEC, un questionnaire comme instrument de collecte de données. Ce questionnaire comprend plusieurs questions sur : les généralités sur les AEC, les aspects du suivi-évaluation en général ; la formation en matière de suivi et évaluation ;

les aspects spécifiques au suivi, à l'évaluation et à la supervision dans le cadre du PRN et les avis et opinions des interlocuteurs. Nous avons également, séjourné au PRN pour mieux nous familiariser avec ce contexte. Ce fut l'occasion de réaliser plusieurs entretiens avec les responsables du PRN

### **III.4. Traitement et analyse des données**

Les données collectées ont été traitées avec le logiciel **Epi info version 6**.

Pour transformer nos données en information, nous avons utilisé deux types d'analyse : Les données qualitatives (issues des entretiens, des documents de projet et du questionnaire) ont fait l'objet d'une analyse de contenu alors que les données quantitatives (collectées par le questionnaire) sont traitées par analyse statistique. L'analyse est toutefois descriptive.

### **III.5. Plan d'analyse**

L'analyse a porté sur la conception et la gestion des systèmes de suivi-évaluation des Agences d'Exécution Communautaires du Programme de Renforcement de la Nutrition (voir annexe n°2 page 88).

### **III.6. Analyse des causes**

Les causes du problème étudié ont été identifiées à partir de la revue de la littérature et des résultats de notre enquête. La définition opérationnelle du problème a facilité les recherches des causes probables de ce dernier dans la littérature scientifique. La recherche documentaire a été dès lors ciblée en fonction des différentes dimensions du problème. Les causes identifiées ont fait l'objet d'une synthèse et sont présentées sous un arbre à causes.

### **III.7. Analyse des solutions**

A partir des causes retenues, des solutions ont été identifiées, lesquelles ont été analysées pour en déterminer leur pertinence par rapport à l'amélioration de la gestion des systèmes de suivi-évaluation. Les solutions retenues ont fait l'objet d'une hiérarchisation qui utilise quatre critères : le coût de la solution, l'acceptabilité de la solution, la faisabilité technique de la solution et le temps pour mettre en œuvre la solution.

#### **III.7.1. le coût de la solution**

Il permet de déterminer la probabilité d'obtenir les moyens financiers suffisants pour mettre en œuvre la solution. Il s'agit de savoir si les opérations de mise en œuvre de la solution vont entraîner des dépenses importantes en matière financière ou en moyens matériels importants. Enfin, savoir si le projet a prévu de telles dépenses dans son budget.

### **III.7.2. l'acceptabilité de la solution**

Il intègre les résistances et les contraintes qui peuvent venir du personnel chargé de l'application de la solution. Il permet de mesurer si le contexte peut faciliter ou constituer un obstacle à la mise en œuvre de la solution.

### **III.7.3. la faisabilité technique de la solution**

Ce critère permet d'évaluer la capacité d'une solution à être techniquement réalisée et à produire son ou ses effets. Ce critère suppose que l'on dispose des infrastructures nécessaires pour mettre en œuvre les solutions, que l'on soit à mesure de donner au personnel la formation nécessaire et indispensable pour mettre en œuvre la ou les solutions et enfin être en mesure de savoir si la solution retenue va avoir un impact.

### **III.7.4. le temps pour mettre en œuvre la solution**

Donne la priorité aux solutions pour lesquelles l'assurance est donnée par les responsables du projet, concernant leur application pendant ou après le stage.

## **III. 8 Limites de l'étude**

La présente étude n'a pas l'ambition de cerner tous les aspects liés aux systèmes de suivi-évaluation. Au début de notre étude, les projets des AEC du PRN n'avaient pas encore démarré leurs activités ; il n'y a donc pas eu une mise en œuvre de leurs systèmes de suivi-évaluation. Ainsi, notre attention n'a pu être portée sur le fonctionnement de ces systèmes afin de mieux apprécier leurs insuffisances par rapport à la qualité des rapports d'activités et à leurs délais de production, à la régularité de la supervision et à la qualité, à l'utilisation des outils de suivi-évaluation, à la motivation du personnel etc. Notre étude a donc mis l'accent sur les aspects liés à la conception et à la planification de ces systèmes.

## **IV. Résultats de l'enquête**

### **IV.1. Statut et fonctionnement des AEC du PRN**

Les AEC jouent le rôle de maître d'œuvre : elles sont chargées d'exécuter le Programme de Renforcement de la Nutrition au niveau des districts. Pour la première phase du programme, les AEC sélectionnées sont toutes des ONG, au nombre de douze (12) : ASBEF, ARAF, World Vision, Plan International, Africare, ACDEV, Wilaya/Croix Rouge Sénégalaise, KAFOO, Mathlaboul Fawzaïni, CCF, ENDA GRAF et ENDA ECOPOLE. Celles-ci sont sélectionnées sur la base de leur capacité et leur expérience à exécuter normalement une intervention nutritionnelle qui a au moins l'envergure d'un district.

#### **IV.1.1. Les objectifs :**

On a constaté qu'il y a un éventail assez large d'objectifs définis par les AEC ; chacune ayant des objectifs spécifiques en fonction de ses domaines d'intervention. Par ailleurs, les résultats montrent que, bien des objectifs sont communs à certaines AEC. Mais, celles-ci n'interviennent pas toujours dans les mêmes zones.

#### **IV.1.2. Domaines d'intervention :**

Le même constat est fait concernant les domaines d'intervention des projets. Les domaines couverts sont aussi variés que la nutrition, le SIDA, la survie de l'enfant, la santé de la reproduction, la sécurité alimentaire, l'agriculture, l'éducation, l'hydraulique, la décentralisation, la micro-finance, environnement etc.

La nutrition est apparue comme une préoccupation commune à toutes les AEC qui, dans leur grande majorité, interviennent également dans d'autres domaines comme : la survie de l'enfant, le SIDA, la santé de la reproduction, la sécurité alimentaire et l'éducation.

Ces AEC interviennent dans toutes les régions, sauf celle de Matam, nouvellement érigée en région. Leur présence est cependant plus marquée dans les régions de Dakar, Kaolack, Diourbel, Fatick et Kolda ; donc celles plus pauvres, exceptée la région de Dakar (ESAM II 2001). Dans les cas les plus fréquents, ces AEC interviennent à la fois en milieu rural et urbain.

#### **IV.1.3. Leurs cibles :**

Les cibles sont parfois différentes d'une AEC à une autre. Mais, on constate que, l'essentiel des AEC ont adopté les groupes cibles du PRN, à savoir : les enfants de 0 à 5 ans, les femmes enceintes et allaitantes. En plus de ces cibles, certaines AEC développent et mènent des interventions en faveur des adultes, des adolescents, des personnes âgées, des élus locaux, des groupements/unions villageois, des populations des quartiers pauvres, des producteurs etc.

#### **IV.1.4. Ressources :**

Dans 33% des cas, les AEC estiment que leur personnel est insuffisant, surtout les superviseurs et le personnel d'appui. Concernant les ressources financières, ce sont les 75 % des AEC qui ont trouvé qu'elles sont insuffisantes pour prendre en charge toutes leurs activités de suivi-évaluation.

#### **IV.1.5. Sources de financement :**

D'une manière générale, les sources de financement sont variées pour l'ensemble des AEC. Cependant, pour 91% de ces AEC, les bailleurs de fonds apparaissent comme la principale source de financement ; ce qui leur confère une certaine autonomie vis-à-vis de l'Etat. A côté des bailleurs, le gouvernement participe dans le financement de beaucoup d'AEC, sous forme de subventions. Six (6) des douze (12) AEC ont déclaré en être bénéficiaires.

La participation communautaire est également une source de financement pour 32 % des AEC. De même, il est apparu que 58 % des AEC s'autofinancent partiellement à partir de Fonds propres. Par ailleurs, on remarque une faible participation du privé en général dans le financement des AEC, seulement, près du ¼ des AEC déclare l'avoir comme source de financement.

De cette analyse, on peut retenir deux aspects essentiels :

le caractère varié des sources de financement qui confère aux AEC une certaine autonomie financière. L'autonomie des AEC vis-à-vis de l'Etat par rapport au financement de leurs activités qui leur évite les lenteurs liées aux procédures administratives souvent lourdes, donc des retards dans le déroulement des activités.

#### **IV.1.6. Mobilisation des ressources :**

Plusieurs méthodes ou moyens permettent aux AEC de mobiliser leurs fonds. Elles déposent des projets, bénéficient de la subvention, du parrainage, de cotisations et du sponsoring. Par ailleurs, on remarque que pour l'essentiel, celles-ci mobilisent leurs fonds par des dépôts de projets. Egalement, la plupart d'entre elles bénéficient des subventions.

#### **IV.1.7. Equipements des AEC**

Le niveau d'équipement des AEC est jugé insuffisant par plus de 66 % des AEC. Ces équipements concernent surtout la logistique (matériel roulant et matériel informatique). Cette insuffisance est perçue comme un handicap pour certaines AEC.

## **IV.2. Système de suivi-évaluation des AEC**

L'analyse externe des systèmes de suivi-évaluation des AEC renvoie au contexte général.

Dans cette partie, nous allons aborder la situation des systèmes de S&E des AEC. Il s'agira de passer en revue, certains éléments de la conception et de la planification des systèmes en question et d'apprécier leurs caractéristiques. L'objectif est de trouver les forces et les faiblesses des systèmes de S&E des AEC, en référence aux facteurs clés qui garantissent leur performance.

### **IV.2.1. Conception et organisation des systèmes de suivi-évaluation :**

#### **IV.2.1.1. Organisation de la structure du système de suivi-évaluation**

Le rôle du système de suivi-évaluation en tant qu'outil de gestion des projets, d'identification des forces et des faiblesses dans la réalisation du projet, de communication interne (feed-back interne) et externe et de prise de décision, fait de lui un maillon essentiel de la fonction de gestion des projets.

En effet, sa prise en charge pour un fonctionnement optimal requiert une structure organisée, caractérisée par l'existence d'une unité de système de suivi-évaluation, avec un niveau hiérarchique clair, des ressources (humaines, matérielles et financières) suffisantes, une définition et une répartition des tâches.

D'après les résultats de notre enquête, toutes les AEC déclarent disposer d'un système de suivi-évaluation dont un (1) seul est signalé non fonctionnel. En revanche, neuf (9) des douze (12) AEC ont répondu n'avoir pas mis en place une unité de S&E avec des moyens pour son fonctionnement. Dans ces AEC, la fonction de suivi-évaluation est assurée par les chargés de projet/programme qui coordonnent les activités des superviseurs qui sont leurs délégataires sur le terrain. En réalité, le système de suivi-évaluation en tant que structure fonctionnelle n'existe que dans trois (3) AEC des 12 AEC.

Certaines des unités de S/E existantes sont placées sous la tutelle directe du coordonnateur du projet pour travailler sous son autorité. Cela est acceptable, compte tenu du rôle important qu'elles jouent dans les projets. En général, dans les grands projets, la cellule de S&E est composée d'un responsable du S&E, d'un spécialiste du domaine d'intervention (ex. : nutritionniste) et d'autres collaborateurs (ex. : spécialistes sciences sociales).

Dans les petits projets, cette composition se résume en une personne avec la collaboration du personnel du projet et d'autres partenaires.

Selon les responsables interrogés, l'effectif actuel du personnel de ces systèmes est insuffisant : souvent une (1) personne qui s'appuie sur les agents du projet. Il est apparu également que les systèmes de suivi-évaluation des AEC ne disposent pas

suffisamment d'équipements (surtout la logistique roulante et le matériel informatique) et de moyens financiers pour bien mener leurs activités de supervision.

L'inexistence de manuels de procédures et d'une description claire des postes est également signalée. Ces manquements constituent des obstacles au bon fonctionnement du système de suivi-évaluation.

#### **IV.2.2. Les objectifs :**

le suivi et surtout l'évaluation des progrès réalisés par un projet ou programme ne peuvent être accomplis que si les objectifs sont clairement définis. Il convient également de bien différencier les objectifs de suivi-évaluation de ceux du projet.

Les résultats de l'enquête ont montré que les objectifs des projets des AEC sont généralement bien définis et hiérarchisés à travers leurs cadres logiques. Ces objectifs définis dans le cadre du PRN apparaissent comme des déclarations explicites et mesurables des résultats attendus du PRN. Cela, aussi bien pour les objectifs au niveau des populations (qui définissent les résultats escomptés au niveau de la population cible) que pour ceux au niveau du programme (qui définissent les résultats escomptés au niveau de la structure, la gestion ou le fonctionnement du projet/programme). Par contre, les objectifs du système de suivi-évaluation souffrent d'un manque de clarté et d'exhaustivité dans bien des cas.

#### **IV.2.3. Les indicateurs :**

Nos résultats ont montré que l'essentiel des objectifs des projets du PRN sont clairement définis par les AEC ; ce qui devrait permettre de définir des indicateurs pertinents, autorisant un suivi efficace de l'exécution et des résultats en direction de l'impact attendu. Il est constaté cependant, que certains objectifs globaux ou spécifiques n'ont pas fait l'objet de définition et de mesure claire ; ce qui peut avoir comme conséquence une définition d'indicateurs non pertinents.

Par rapport aux types d'indicateurs de suivi, les résultats ont montré que ceux-ci diffèrent selon les AEC. Cependant, ceux relatifs à l'exécution des activités, aux résultats et aux performances sont communs à l'ensemble des AEC. Les ressources elles, font l'objet de suivi dans une moindre mesure.

Pour arriver à déterminer les indicateurs les plus pertinents, la quasi-totalité des AEC procède d'une liste exhaustive des indicateurs possibles en fonction des objectifs et des activités ou résultats attendus. Elle apprécie ensuite chaque indicateur.



## **IV.2.4. Collecte, traitement et analyse de données**

### **IV.2.4.1. La collecte :**

la détermination des besoin en information est un préalable à cette activité. En effet, il faut décider de quelle information on a besoin avant de décider de sa source et de la méthode de collecte.

Ces besoins sont définis par l'ensemble des AEC dans le cadre du PRN, mais, ils diffèrent parfois d'une AEC à une autre. Toutefois, il est apparu que toutes les AEC sont intéressées d'avoir des informations sur les prestations de services et sur les effets produits au niveau des bénéficiaires, notamment les groupes cibles des projets. Les informations concernant les ressources et l'impact global des activités elles, semblent être moins recherchées par les AEC.

Pour la collecte de ces informations, les sources de données sont précisées. Cependant, elles apparaissent peu variées pour certaines AEC. Aussi bien pour le suivi que pour l'évaluation, les sources sont essentiellement composées : des documents, rapports et dossiers des populations bénéficiaires et des agents du projet.

### **IV.2.4.2. Les supports de collecte :**

Certaines AEC ont déclaré disposer de très peu de supports, semblant ignorer l'existence des outils élaborés par le PRN. Pour près de la moitié des AEC, les outils de collecte se résument à des fiches et formulaires pour le suivi. Pour la supervision, sont couramment utilisées : la liste de contrôle et le cahier de supervision. Concernant l'évaluation, ces outils ne sont pas élaborés pour plus de 60 % des AEC ; ce qui est normal car, pour l'essentiel, l'évaluation est externe.

### **IV.2.4.3. Les méthodes de collecte :**

Les résultats ont montré que les méthodes de collecte sont définies par la quasi-totalité des AEC. En revanche, tout comme les sources de données et les outils de collecte, celles-ci varient dans des cas en fonction des AEC ; Chacune ayant fait des choix propres. On note cependant, une grande adhésion des AEC aux méthodes comme : le remplissage des formulaires et des fiches de tabulation et l'examen de rapports. L'absence d'harmonisation de certains choix nécessite des actions correctives pour contribuer à rendre le système performant.

### **IV.2.4.4. Périodicité de collecte :**

Elle est définie par toutes les AEC, parfois, différemment en fonction des AEC, mais aussi et surtout du niveau de collecte. Elle est essentiellement mensuelle et trimestrielle.

#### **IV.2.4.5. Plan de collecte :**

Ce plan est élaboré par les 67 % des AEC. Mais, il apparaît le plus souvent incomplet dans sa composition, certains éléments clés étant parfois absents. Par exemple, dans deux cas, ni les indicateurs ni les responsables de la collecte sont mentionnés. Ce plan intègre normalement les éléments suivants : indicateurs, sources de données, méthodes de collecte, responsables collecte, périodicité collecte, durée collecte, cadre d'échantillonnage et ressources nécessaires.

#### **IV.2.4.6. Traitement et analyse :**

le traitement des données se réfère aux étapes nécessaires pour organiser les données pour l'analyse qui permet d'évaluer si et par quel moyen le projet ou programme a atteint les objectifs au niveau du programme et de la population.

Le traitement des données du système de S&E comprend : la préparation des données ; la transcription des données qualitatives ; le codage des données ; la saisie des données et le nettoyage des données.

Selon nos résultats, l'essentiel des AEC utilisent l'informatique pour le traitement des données ; les autres ayant adopté un mode de traitement manuel ou par compilation des données. Dans 92 % des cas, ceux qui font le traitement des données sont formés en informatique. Pour l'essentiel, il s'agit : des chargés de projets et des superviseurs ou d'autres collaborateurs (informaticiens, statisticiens). Ce traitement se fait à différents niveaux dans le cadre du PRN : communautaire, poste de santé, district, régional et national.

Pour la saisie, certaines AEC disposent d'un opérateur de saisie. En revanche, d'autres font saisir leurs données par des secrétaires, si ce ne sont pas les chargés de programme eux-mêmes ou les superviseurs qui le font.

La plupart des AEC utilisent les logiciels SPSS, Epi-info et Excel pour analyser les données. Mais ceux-ci ne sont pas toujours maîtrisés par les agents. Le Système d'Information Géographique (SIG), comme outil de traitement, n'existe que pour une seule AEC. Par rapport au plan de traitement et d'analyse, les résultats ont montré qu'il n'existe que pour 33% des AEC du PRN. Et, dans bien des cas, ce plan se révèle incomplet du point de vue de sa composition.

#### **IV.2.5. Rapports et périodicité :**

Des rapports sont produits par l'ensemble des AEC. Toujours selon les résultats, pendant que 50 % de ces AEC ont opté pour la production de rapports d'activités, l'autre moitié décide d'établir à la fois des rapports d'activités et des rapports d'avancement. Ces rapports sont normalement présentés suivant un format. Au demeurant, seulement sept (7) des douze (12) AEC l'ont défini, mais du reste, de

manière non standardisée. Chaque AEC développe son format avec des éléments de son choix. ; ce qui est acceptable dans la mesure où différentes formes de présentation peuvent convenir aux différents utilisateurs. Toutefois, il semble important de développer des modèles de compte-rendu formalisés et harmonisés qui seront envoyés à la direction du projet et aux bailleurs, lors de la mise en œuvre du projet.

La périodicité des rapports de suivi dépend à la fois des domaines de suivi retenus, du système de prise de décision et du niveau des ressources affectées à la fonction. Ces rapports peuvent être mensuels, trimestriels et/ou annuels.

Selon les responsables interrogés, les AEC du PRN fournissent des rapports mensuels et/ou trimestriels selon le niveau d'analyse.

#### **IV.2.6. Diffusion et utilisation des données :**

Selon nos résultats, le plan de diffusion et d'utilisation n'est établi que par sept (7) sur les douze (12) AEC dans le cadre du PRN. Par contre, chaque AEC a développé au moins une stratégie suivant laquelle, elle compte diffuser ses informations. Dans les cas les plus fréquents, les AEC ont développé à la fois plusieurs stratégies (réunion de partage, feed-back...). Quant à la base de données, elle n'existe que pour 33 % des AEC. Les cibles (utilisateurs) elles, sont dans l'ensemble bien définies au préalable.

Ce plan précis d'utilisation et de diffusion des données devrait comprendre : les utilisateurs, ainsi que la manière dont les données leur seront présentées. Il inclut un plan de développement d'une banque de données d'information, ainsi qu'un plan de partage des données entre les acteurs du projet/programme.

Généralement les données produites par les systèmes de S&E sont utilisées de trois façons différentes : plaider pour l'action planification, révision et amélioration des projets/programmes et imputation des changements aux interventions.

#### **IV.2.2. Les fonctions manageriales :**

##### **IV.2.2.1. Outils de planification et de gestion des systèmes de suivi-évaluation :**

Les résultats de notre enquête ont montré qu'il existe un éventail d'outils de gestion au niveau des systèmes de suivi-évaluation des AEC du PRN. Seulement, deux AEC ont déclaré n'en avoir pas eu pour le moment.

Par ailleurs, on a constaté qu'aucune des AEC ne possède tous les outils nécessaires à la fonction de suivi-évaluation de son projet. Et, Pour ceux qui existent, des améliorations apparaissent nécessaires car, leur conception est le plus souvent incomplète.

D'après nos résultats, le **cadre logique** du projet est absent dans près de la moitié des Agences d'Exécution Communautaires du Programme de Renforcement de la Nutrition. Quant au **cadre conceptuel**, il est quasi-inexistant au niveau des systèmes

de suivi-évaluation des Agences d'Exécution Communautaires du Programme de Renforcement Nutritionnel.

Selon les responsables interrogés, 67% des AEC du PRN ont élaboré un **plan de suivi**. Ce plan, généralement composé des éléments : objectifs de suivi, indicateurs de suivi, sources de données, méthodes de collecte, méthodes de traitement et de présentation des résultats, périodicité de suivi et ressources nécessaires, est apparu incomplet pour près de la moitié des cas. Il en est de même du **plan de collecte**, cet important outil de suivi-évaluation, qui n'existe que pour 63% des AEC. Le **plan de traitement et d'analyse** lui, n'est élaboré que par 33% des AEC du PRN.

Concernant le **plan de diffusion**, 58% des AEC ont déclaré l'avoir élaboré, mais souvent, de façon très simple. La composition de ce plan est également appa­rue incomplète dans la majorité des cas.

A propos du **plan d'évaluation**, la quasi-totalité des AEC déclare avoir planifié des évaluations, mais, il s'agit essentiellement de l'enquête CPC (connaissances pratiques et comportements) ou KPC (en anglais). Comme indiqué dans le plan de mise en œuvre du PRN, l'activité d'évaluation prévue est le CPC, étude de base permettant de décrire la situation d'avant projet, qui devra être reprise en fin de projet pour montrer les progrès ou impacts réalisés. Egalement, il est prévu une évaluation à mi-parcours qui permettra des réajustements si nécessaires.

Selon les résultats, l'évaluation du processus n'est prévue que par 2 sur les 12 AEC du PRN. L'absence de ce type d'évaluation empêche de voir dans quelle mesure on s'oriente vers les buts et objectifs du projet au cours de sa mise en œuvre.

Le **plan de travail** est inexistant pour un quart des AEC du PRN. Pour les 75% l'ayant conçu, on constate que la composition n'est pas harmonisée. Les éléments comme : les tâches, les responsables, le moment et les ressources nécessaires sont cependant constants dans les différents plans.

D'après les résultats, cet outil important de planification et de suivi qu'est le **diagramme de GANTT** n'est élaboré que par une seule des 12 AEC du PRN. Quant au **Réseau PERT**, à la date de l'enquête, aucune AEC n'a déclaré l'avoir réalisé.

Pour le **tableau de bord de suivi**, les résultats ont montré qu'il est conçu par 7 sur les 12 AEC du PRN. Par ailleurs, on constate que les tableaux de bord construits ont pour la plupart, l'allure d'un plan d'action et ne permettent pas d'apprécier l'état d'avancement et les performances des activités. La **matrice de responsabilité** elle, est inexistante dans les systèmes de suivi-évaluation des AEC du PRN.

#### IV.2.2.2. Coordination et contrôle des systèmes de S&E :

Ces fonctions réfèrent à la capacité du responsable à jouer des fonctions de régulation, d'accompagnement et de facilitation

Il ressort des résultats que :

- seulement 5 sur 12 AEC ont un groupe de coordination pour examiner les résultats du système de suivi-évaluation.

- 58% des AEC n'ont pas une collaboration avec des responsables d'autres systèmes de suivi-évaluation

- une insuffisance de personnel et de compétence des agents des systèmes de suivi-évaluation ; ce qui ne permet pas d'assurer la coordination.

Il est également apparu que les activités de suivi-évaluation des AEC seront menées en adoptant une démarche participative, impliquant un certain nombre d'acteurs dans tous le processus du suivi-évaluation. Les communautés bénéficiaires dont le projet vise à changer la situation comptent parmi ces acteurs.

Selon dix répondants des douze AEC, ni le personnel des projets, ni leurs partenaires n'ont encore bénéficié de formation en matière de suivi-évaluation, y compris la supervision. Quelques AEC ont cependant déclaré avoir prévu des formations de renforcement visant d'abord les responsables des systèmes de suivi-évaluation, ensuite d'autres agents du projet, les bénéficiaires et d'autres partenaires

Par rapport au contrôle et à la supervision, le manque de moyens signalé, notamment d'ordre logistique, peut constituer un réel problème pour l'accomplissement des missions de terrain.

Il faut signaler que ces moyens n'ont pas été définis de façon explicite et évalués dans les budgets des projets.

Il est également apparu que la plupart des systèmes de suivi-évaluation des AEC n'ont pu fonctionner lors du démarrage de leurs projets ; ce qui peut empêcher d'avoir l'exhaustivité du contrôle afin d'apprécier les progrès des projets.

### **V.2.3. Performance des systèmes de S&E**

Les manquements et insuffisances notés dans la conception et au niveau des fonctions manageriales entraînent une contre performance au niveau de certains des systèmes de suivi-évaluation des AEC du PRN.

L'absence de cadre de référence pour le suivi-évaluation explique la mauvaise définition ou le manque de clarté des objectifs de certains systèmes de suivi-évaluation des AEC.

Ce manque de clarté des objectifs de certaines AEC, retentit sur les indicateurs qui sont aussi mal définis, donc pas mesurables.

La non implication de tous les acteurs, notamment les bénéficiaires, au choix et à l'élaboration des indicateurs de performance du projet, peut conduire à une remise en cause de la pertinence du système de suivi-évaluation.

L'absence d'un système bien structuré, l'insuffisance de personnel et de compétence au niveau du personnel, la non existence d'une description des postes et le manquant de moyens logistique et d'équipements, sont autant d'obstacles à l'efficacité et donc à l'efficience du système de suivi-évaluation.

Le manque de formation de certains agents, l'absence de définition claire des méthodes de collecte et de traitement ne garantissent pas la qualité des données produites par les systèmes de suivi-évaluation des AEC.

L'absence des moyens logistiques et d'équipements, l'insuffisance du personnel et le manque de coordination peuvent permettre d'allonger les délais de production des rapports.

L'insuffisance d'instruments de planification et de gestion peut rendre difficile le suivi des activités et celui des responsabilités et entraîner l'inefficacité du système.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## V. Analyse des causes du problème

L'analyse des causes du problème se fait selon deux approches : une, basée sur la revue de la littérature et une autre basée sur les résultats de l'enquête de terrain.

### V.1. Les Causes selon certains auteurs

Les performances des systèmes de suivi-évaluation des projets FIDA évalués en Afrique de l'Ouest (FIDA, 1994)<sup>3</sup> ont été pour la plupart décevantes. L'une des difficultés rencontrées par les responsables des projets sur la mise en place de leurs systèmes de suivi-évaluation est le manque de documentation pratique disponible et l'absence de système de référence desquels s'inspirer. D'une part, la plupart des responsables de système de suivi-évaluation ne sont ni formés, ni expérimentés en matière de suivi-évaluation et que d'autre part, les consultants spécialisés en la matière sont relativement rares dans la sous région. Les retards parfois importants dans la mise en place du système (personnel, instruments et méthodes de travail) le rendent pratiquement inopérant, en tant qu'instrument de gestion de projets/programmes.

Aussi, une enquête portant sur les projets de la Banque Mondiale (BM, 1999)<sup>4</sup> a-t-elle révélé que, les trois quart des systèmes de suivi-évaluation donnaient des résultats non satisfaisants. Cela est lié essentiellement à la conception du système qui se caractérise souvent par le manque de rigueur dans la détermination des besoins en information et des indicateurs de suivi, une confusion dans la définition des modes de traitement et de diffusion de l'information ; mais aussi à la gestion du système : rapport volumineux, avec beaucoup trop de données, des informations trop générales, un manque de différenciation, l'essentiel souvent perdu dans le détail et le significatif non mis en évidence, des activités mal programmées, une organisation mal structurée et un dispositif d'incitation du personnel qui ne donne pas les bons résultats.

L'urgence de l'installation du projet, de l'organisation, de l'apprentissage des procédures et de l'adaptation des programmes aux réalités du terrain sont souvent les causes qui expliquent le retard de mise en place du système. Dans ces conditions, la priorité est rarement accordée à la mise en place du système de suivi-évaluation dont la fonction est souvent mal comprise et peu suivie. Le personnel compétent est rare et généralement peu expérimenté (FIDA, 1994)<sup>3</sup>.

L'absence de financement continu constitue l'une des principales raisons de l'échec du suivi et de l'évaluation (*ONUSIDA, Manuel Opérationnel de Suivi et d'Evaluation, janvier 2003*)<sup>6</sup>.

Selon Massé (1990)<sup>7</sup>, les facteurs qui influencent la qualité des informations générées par un système d'information sont en partie liés à la compétence technique des

---

<sup>6</sup> *ONUSIDA. Conseils Nationaux du Sida. Manuel opérationnel de suivi et évaluation (version française), 2003.*

<sup>7</sup> *Massé G. Les statistiques de santé publique. Editions Ecole Nationale de Santé Publique, 1990 ; Tome 2*

personnels en charge du système. Sylla (2001)<sup>8</sup> y a également réfléchi dans le cadre de ses travaux sur le système d'information dans les structures de santé publique. Il rapporte que les agents chargés de la production de l'information ne maîtrisent pas toujours les tâches élémentaires d'enregistrement et de transmission et qu'ils ignorent souvent l'utilité des statistiques sanitaires. Dès lors, les tâches de production de l'information perçues soit comme un contrôle, soit comme une paperasserie administrative de plus, sont ignorées.

De l'avis de Massé (1990) et Dussere & al. (1999)<sup>9</sup>, la responsabilité des agents en charge du système de suivi-évaluation est l'élément premier de leur motivation et de la qualité des informations. Toujours, poursuivent ces auteurs, l'absence de motivation des personnels dans un système d'information peut influencer la circulation de l'information et l'utilisation faite des données.

Selon Massé (1990), Le manque de circulation de l'information peut être un obstacle. Il affirme que l'exactitude des informations est une propriété qui engage la responsabilité des acteurs qui doivent se sentir impliqués dans un système utile à l'ensemble et utile à eux-mêmes d'où l'importance de la circulation de l'information à l'intérieur du système. L'information ne doit jamais circuler à sens unique, des agents vers les centres de compilation, de calcul et d'édition. Les agents doivent recevoir régulièrement, et à temps, les informations traitées les concernant.

Sylla (2001), Dussere & al (1999) établissent une relation directe entre l'absence d'objectifs poursuivis par les tâches de la production de l'information et la qualité de la production de l'information. Massé (1990) met l'accent sur l'agencement des documents, la clarté des guides de remplissage, les méthodes de recueil et le système de transmission des données comme des facteurs facilitant la production de l'information. Selon l'auteur, les documents adaptés à la pratique journalière, doivent être conçus de façon à rendre la tâche facile et rapide ; leur agencement doit être tel qu'il facilite au maximum le recueil, les relevés et la transmission des données, ce qui permet une économie de temps et en une forte réduction du risque d'erreurs. Les instructions relatives au mode de remplissage des documents de recueil et de transmission doivent être communiqués aux professionnels chargés de ces tâches et on doit impérativement retrouver dans les documents, les objectifs de recueil de données très clairement exposés, les définitions des informations à recueillir auxquelles il sera possible de se référer de façon permanente.

Dackam (2000)<sup>10</sup>, trouve qu'une mauvaise identification des besoins des utilisateurs et l'absence de lien clair entre les informations du système et ces besoins sont des

---

<sup>8</sup> SYLLA AA. *Aperçu sur le système d'information, 2001*

<sup>9</sup> DUSSERE L. *et al, Qualité et sécurité des informations médicales : une condition pour l'accréditation des établissements de santé, Gestion hospitalière, juin-juillet 1999*

<sup>10</sup> Ndakam R. *Le système d'information de gestion. Dakar : CESAG, CODEX 2000*



obstacles à la qualité du système d'information. Selon cet auteur, celle-ci est pondérée par les besoins des utilisateurs. Le système d'information doit permettre la liaison entre les informations et les tâches qu'elles permettent de remplir. Il est essentiel que l'utilisateur reconnaisse l'information qui lui est envoyée c'est-à-dire qu'elle lui fournisse une aide à la décision.

ONUSIDA (2001)<sup>11</sup>, la disponibilité en ressources humaines représente dans la plupart des pays une contrainte majeure pour les activités de S&E. Bien que des unités soient incluses dans plusieurs programmes, ils manquent généralement de personnel. La disponibilité en ressources humaines est capitale pour le renforcement des systèmes de S&E.

Selon Beverly Ben Salem et Karen J. Beattie (1996)<sup>12</sup>, la supervision est souvent insuffisante à cause des contraintes budgétaires. Le budget nécessaire pour le transport et les moyens de subsistance de ceux qui supervisent en zone géographique sont souvent insuffisants et indisponibles, ce qui rend la supervision impossible. Des visites réalisées dans de telles conditions sont souvent brèves et de pure formalité, réduisant ainsi la qualité de la supervision.

Ces mêmes auteurs mettent l'accent sur les causes liées au manque de formation en matière de techniques et méthodes de supervision. Ils soulignent que dans de nombreux cas, un membre du personnel est promu au rang de superviseur, souvent sans avoir la préparation nécessaire à sa nouvelle fonction.

Le superviseur peut avoir à suivre des membres du personnel dont les tâches n'ont aucun rapport avec sa propre expérience. Par exemple, on s'attend à ce que certains superviseurs effectuent la supervision médicale, bien qu'ils ne possèdent pas les compétences requises et qu'ils n'aient reçu aucune formation spéciale en matière de techniques et méthodes nécessaires pour mener à bien la supervision.

Ces auteurs ont également souligné que les ressources consacrées à la formation en matière de supervision sont minimes.

Ainsi, à cause de contraintes liées au manque de formation en matière de supervision, on rate de nombreuses occasions d'améliorer la qualité des services.

## **V.2. Les Causes issues des résultats de l'enquête**

Des résultats de l'enquête auprès des AEC, nous retenons les causes essentielles de la non performance de certains systèmes de suivi-évaluation de ces AEC.

---

<sup>11</sup> *ONUSIDA. Programmes Sida Nationaux. Guide de Suivi et d'Evaluation (version française), 2001.*

<sup>12</sup> *Beverly BS, Karen JB. Supervision facilitative : composante essentielle du système de santé de bonne qualité. Les cahiers pratiques n°10, 1996*

### **V.2.1. L'organisation du système de suivi-évaluation**

L'absence d'un système bien structuré, le manque d'effectif et de compétence au niveau du personnel, la non existence d'une description des postes et le manque de moyens logistiques (surtout les véhicules) et d'équipements, ainsi que de moyens financiers, sont autant d'obstacles à l'efficacité et donc à l'efficience du système de suivi-évaluation.

Par rapport aux véhicules, il est signalé qu'ils ne sont pas toujours disponibles pour certaines missions car, souvent affectés pour d'autres activités dans d'autres projets de l'AEC pour lesquels ils ont été achetés. Cette cause peut entraîner une irrégularité des missions de contrôle et de supervision.

L'inexistence de manuels de procédures et d'une description claire des postes est également signalée.

La mauvaise définition ou le manque de clarté des objectifs de certains systèmes de suivi-évaluation des AEC, ainsi que l'absence de cadre de référence pour le suivi-évaluation expliquent la définition d'indicateurs non pertinents.

L'absence d'identification de méthodes adéquates de collecte et de traitement, le manque d'élaboration de certains outils de collecte et l'absence d'harmonisation de certains choix apparus dans les résultats, ne garantissent pas la qualité de certaines données de suivi-évaluation des AEC.

L'absence d'harmonisation des formats des rapports d'AEC ne facilite pas le travail au niveau des centres d'exploitation et de prise de décision du PRN.

Le problème de la disponibilité des rapports est perçue comme un facteur déterminant de l'utilisation de l'information. La charge de travail des coordonnateurs de projet, par ailleurs, responsables du système de suivi-évaluation de l'AEC, peut être cause de retard de l'élaboration des rapports. De même, l'absence des moyens logistiques et d'équipements, l'insuffisance du personnel et le manque de coordination peuvent permettre d'allonger les délais de production des rapports.

L'absence de plan précis d'utilisation et de diffusion des données, de stratégies appropriées de diffusion de l'information et de base de données apparue dans les résultats pour certains systèmes de suivi-évaluation, ne favorisent pas une utilisation optimale des données. L'absence de la retro-information peut être également un facteur de démotivation des agents producteurs d'informations à la base.

### **V.2.2. Disponibilité et qualité des outils de planification et de gestion du système de suivi-évaluation**

L'absence du cadre logique en tant qu'instrument de planification rend difficile le Suivi et l'évaluation du projet, au sens où, elle empêche une lecture claire des éléments les

plus importants du projet, ainsi que leurs interrelations. De même, elle peut entraîner un mauvais choix des éléments à suivre et par conséquent une identification d'indicateurs de suivi et évaluation non pertinents.

L'absence des plans peut entraîner un mauvais choix de certaines méthodes (collecte, traitement, diffusion) et une mauvaise estimation des ressources nécessaires à la réalisation des activités.

Quant à celle des autres outils de planification et de gestion, elle peut être à l'origine d'une définition non précise des responsabilités, une mauvaise affectation des ressources disponibles, un mauvais contrôle des activités, de l'utilisation des ressources et des délais.

### **V.2.3. Coordination et contrôle des systèmes de suivi-évaluation**

L'absence ou le défaut d'opérationnalité des unités de coordination aussi bien en interne qu'en externe ne favorise pas les fonctions de régulation, d'accompagnement et de facilitation.

L'absence d'appréciation des résultats du système de suivi-évaluation par des unités de coordination est un obstacle à leur meilleure utilisation.

Le défaut de collaboration entre responsables des différents systèmes de suivi-évaluation ne favorise pas les échanges d'expériences dans la recherche de la qualité.

Le fonctionnement tardif de certains systèmes de suivi-évaluation des AEC par rapport au démarrage de leurs projets, prive ces derniers d'information importantes du suivi-évaluation qui montrent les progrès ou l'absence de progrès.

### **V.2.4. Compétence du personnel en charge du système de suivi-évaluation**

Selon dix répondants des douze AEC, ni le personnel des projets ni leurs partenaires n'ont encore bénéficié de formation en matière de suivi-évaluation. Par ailleurs, il est apparu dans les résultats que, seulement, quelques AEC ont prévu des formations de renforcement visant essentiellement le personnel du projet.

L'absence de compétence liée au manque de formation de certains agents et l'insuffisance du personnel, apparues dans les résultats, ne garantissent pas la qualité de certains systèmes de suivi-évaluation des AEC.

Le manque de formation des acteurs des systèmes de S&E des AEC est reconnu comme une cause de la production d'une information de mauvaise qualité. La quasi-totalité des responsables interrogés ont identifié cette cause. En effet, ces responsables estiment que s'ils ne maîtrisent pas les concepts, les méthodes et les pratiques de suivi, évaluation et supervision, ils ne seront pas bien motivés à exécuter les activités.

### V.3. Synthèse des causes et priorisation des causes

Les facteurs essentiels mis en cause dans la non performance des systèmes de suivi-évaluation des AEC du PRN sont :

- le manque d'organisation des système de S&E dans certains cas
- l'inexistence d'unité de S&E
- l'insuffisance du personnel
- l'insuffisance des moyens logistiques et d'équipements,
- l'insuffisance de moyens financiers pour le suivi-évaluation.
- Une surcharge de travail.
- le manque de clarté de la définition des objectifs de S&E
- le mauvaise définition de certains indicateurs
- le mauvais choix des méthodes de collecte et de traitement
  
- le manque de planification des activités de Suivi et évaluation
- le manque d'élaboration d'outils de collecte et de gestion
- l'absence de cadre logique du projet
- l'inexistence de cadre de suivi et évaluation
- le manque de coordination et de contrôle des activités de S&E
- le manque de normes et de procédures de production de l'information
- le manque de collaboration entre responsables de systèmes de S&E
- le manque de formation des acteurs du système de S&E
- le manque de connaissances et de compétences en matière de suivi-évaluation.

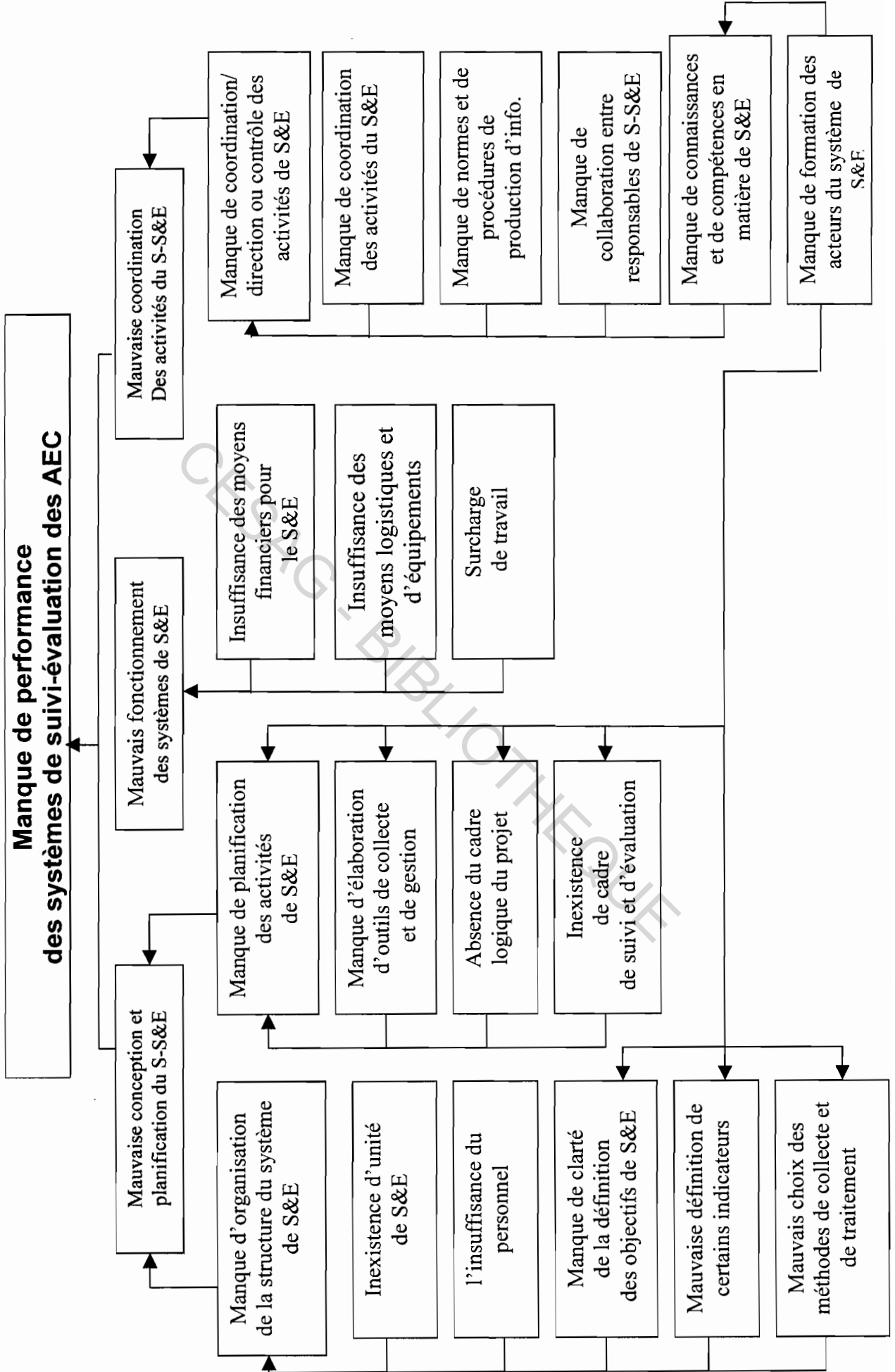
Au cours de notre enquête le manque de formation a été le plus souvent cité comme problème prioritaire par les responsables de S&E. En sus, au cours de séances de travail avec des membres de quelques AEC, les causes principales ont été hiérarchisées grâce aux critères de la matrice ci-dessous. Les critères sont arbitrairement cotés de 1 à 10 pour chaque cause.

**Tableau N°3 : Priorisation des principales causes**

<b>Critères</b>	<b>Importance</b>	<b>Changeabilité</b>	<b>Total</b>
<b>Causes</b>			
<b>le manque d'organisation des système de S&amp;E</b>	8	6	<b>14</b>
<b>manque de planification des activités de Suivi et évaluation</b>	6	7	<b>13</b>
<b>Mauvais fonctionnement des systèmes de S&amp;E</b>	9	3	<b>12</b>
<b>Manque de coordination ou de contrôle des activités de S&amp;E</b>	7	5	<b>12</b>
<b>le manque de formation des acteurs du système de S&amp;E</b>	9	9	<b>18</b>

A l'issue de l'exercice, la cause retenue avec les acteurs a été le manque de formation des acteurs en matière de suivi-évaluation

Figure N°4 : Arbre des causes



## **VI. Analyse des solutions :**

Le manque de formation est la cause principale pour laquelle, il est proposé une mise en œuvre d'une solution. Cependant, nous avons pensé que pour être efficace, on doit envisager la solution à plusieurs niveaux, et s'attaquer à un nombre pluriel de causes au problème de la non performance des systèmes de suivi-évaluation des AEC .

Dans cette partie, nous allons essayer de passer en revue certaines solutions proposées par certains auteurs, en rapport avec les causes citées. Egalement, nous allons nous fonder sur nos propres idées.

Les solutions proposées seront soumises à un processus d'hierarchisation pour déterminer celle (s) qui fera ou feront l'objet d'une mise en œuvre.

### **VI.1. Revue des solutions suggérées :**

#### **VI.1.1. Selon la littérature**

Par rapport à l'insuffisance des compétences techniques, des auteurs comme Beverly B. Salem et Karen J. Beattie (août 1996)<sup>11</sup>, estiment que les superviseurs doivent avoir de solides connaissances techniques pour les tâches qu'ils exécutent. Ils doivent également savoir comment et à quel moment faire appel à d'autres personnes-ressources. Ils doivent connaître toute la gamme de services disponibles dans leurs projets, ainsi que les normes et protocoles liés à la qualité de ces services. Peut-être n'auront-ils pas toute l'expertise technique nécessaire pour évaluer les différents aspects de la prestation de services, mais ils doivent savoir où ils peuvent s'adresser pour obtenir cet appui supplémentaire en cas de besoin.

Concernant les contraintes budgétaires, ces mêmes auteurs ont noté que pour effectuer les missions requises, certains superviseurs de certains programmes ont indiqué qu'ils se déplaçaient en taxis loués à la journée. Ce choix constitue une bonne alternative, mais, qui ne saurait être une solution durable. En effet, des missions réalisées dans de telles conditions sont souvent très brèves et de pure formalité réduisant ainsi la qualité de la supervision fournie.

D. FLahault, M. Piot et A. Franklin (1988),<sup>13</sup> estiment que la formation à la supervision permet d'améliorer les compétences des superviseurs en cherchant des solutions à leurs problèmes de supervision. Selon ces auteurs, une formation en supervision viserait à :

- informer les participants sur l'utilité et l'importance de la supervision
- permettre aux participants d'identifier les activités qu'implique la supervision
- familiariser les participants à la préparation et à l'utilisation d'instruments simples de supervision et
- développer la motivation des participants.

---

<sup>13</sup> *Flahault D, Piot M, Franklin A. La supervision des personnels de santé au niveau du District. Genève : OMS, 1988.*

### VI.1.2. Selon les résultats de l'enquête

Il est nécessaire de créer un cadre favorable à l'arbitrage entre les objectifs à réaliser, les délais et les moyens qui s'imposent très souvent aux responsables du projet. Aussi, pour assurer son bon achèvement et sa pérennité en garantissant la qualité de ses prestations et l'atteinte des résultats escomptés, est-il impératif pour le projet de s'assurer de la mise en place d'une unité chargée exclusivement des activités de suivi et évaluation. Cette unité peut être au service de tous les projets-PRN pour chaque AEC.

L'unité de suivi-évaluation d'un projet peut se situer à plusieurs niveaux dont celui du projet lui-même. Compte tenu du rôle important qu'elle joue dans le projet, elle doit être placée sous la tutelle de la direction de celui-ci, et travailler directement sous son autorité. Elle doit avoir une intervention transversale par rapport à l'ensemble des composantes du projet avec lesquelles elle entretient une bonne collaboration.

L'unité doit avoir comme mission :

- d'élaborer les plans et outils de suivi-évaluation des projets-PRN de l'AEC ;
- coordonner les activités de suivi et évaluation ;
- initier pour le compte des projets, des évaluations pour mesurer l'impact réel des projets ;
- d'analyser les données du S&E ainsi réunies afin de vérifier si le projet est exécuté comme prévu, s'il existe des retards ou des contraintes à éliminer immédiatement ;
- d'élaborer un plan de diffusion et d'utilisation des résultats ;
- de participer aux audits de projet et aux évaluations initiées par les bailleurs de fonds ;
- initier des sessions de formation en matière de suivi-évaluation de projet, à l'endroit du personnel intervenant.

La conception est un élément déterminant dans la mise en place d'un système de suivi-évaluation. Mais, il faut cependant pour son fonctionnement une bonne gestion. Les tâches complexes de cette gestion requiert un personnel qualifié et suffisant. Avec les coordinateurs de projet pris entre plusieurs activités, ces tâches risquent d'être non exhaustives et moins efficaces. Toutefois, ce personnel doit être réduit pour rendre la structure très souple et efficace.

L'unité doit être dotée de matériel informatique nécessaire à l'analyse des données..

Pour assurer une plus grande efficacité dans ces activités, son personnel sera amené à participer régulièrement à des missions de terrain, aussi, la mise à disposition d'un véhicule s'avère-t-elle nécessaire.

Le suivi et l'évaluation fait partie intégrante du projet. De ce fait, des ressources financières suffisantes doivent être affectées à leurs activités, de même qu'à la formation, au soutien et à la supervision du système de suivi-évaluation.

Les objectifs du programme déterminent les domaines dans lesquels des résultats sont escomptés, et par conséquent, où ils peuvent être mesurés. L'emploi d'indicateurs permet la mesure de ces résultats.

La clarification des objectifs du programme/projet est donc un préalable pour la conception d'un système performant de suivi et évaluation. Ceux-ci diffèrent cependant des objectifs de suivi et d'évaluation dont il importe de bien clarifier leur définition. En effet, la définition d'indicateurs pertinents oblige à une définition claire et précise des objectifs. Pour ce faire, il est essentiel de construire un cadre de référence pour le suivi et l'évaluation. Ce cadre indique les éléments à suivre et/ou à évaluer. Ces éléments sont ensuite traduits en indicateurs.

La définition d'objectifs et d'indicateurs propres aux activités du système de S&E va éviter sa lourdeur. Elle doit tenir compte de ses missions et des besoins des utilisateurs.

Après avoir décidé de quelle information l'on a besoin, il est important de décider aussi comment cette information sera obtenue. Le choix de la méthode appropriée facilite la collecte des données, de la méthode, dépend l'instrument de collecte.

La méthode peut varier, selon qu'il s'agit de la collecte de données sur les intrants, l'exécution, les résultats ou l'impact. Il existe donc plusieurs méthodes de collecte de données qu'il convient de bien préciser et définir. Ces méthodes comprennent :

- l'étude documentaire (recherche, étude bailleurs) ;
- examen dossiers de projet/programme ;
- les enquêtes auprès des populations cibles, qui peuvent être très utiles en ce qui concerne les indicateurs d'impact (prennent du temps) ;
- diagnostics participatifs ;
- l'inventaire ;
- l'observation etc.

La méthode d'analyse des données doit être également bien définie. En effet, l'activité d'analyse fait référence à la façon dont l'information est interprétée, et dont la signification des résultats est appréciée.

Une bonne gestion du projet ne peut se faire sans la planification de son exécution. Cette planification s'intéresse aux questions de forme et de détail concernant :

- l'élaboration des objectifs annuels du projet et leurs critères d'évaluation ;
- la détermination des différentes activités à mener selon les différentes composantes du projet ;
- l'établissement des calendriers d'activités définissant l'enchaînement logique des tâches, ainsi que leur durée d'exécution ;
- l'évaluation et l'affectation de ressources nécessaires à la réalisation du programme annuel ;
- et la définition des responsabilités en termes de réalisation des activités.



Un certain nombre d'outils de planification et de suivi en temps réel des opérations du projet (avancement des activités, des résultats, des performances, des budgets etc.) doit donc être adopté par le système de suivi-évaluation du projet. Il s'agit entre autres, des plans ou fiches de programmation des activités par composante, les tableaux de bord, le cadre logique, le tableau des responsabilités, le Gantt, le PERT (Programme/Evaluation and Technic Review) etc.

A titre d'exemple, une planification détaillée avec le tableau de bord va servir de repère pour suivre l'avancement des activités et prendre des décisions. Suivre l'état d'avancement pour un chef de projet, c'est pouvoir répondre aux questions sur : ce qui a été fait (avancement réel du projet) ; ce qui a été consommé (ressources utilisées) ; les écarts entre le planifié et le réalisé ; l'origine des écarts et ce qui reste à faire.

Ces outils doivent servir de base lors de la préparation des plans de travail annuels, des rapports d'activités (mensuels, trimestriels et annuels) et du budget annuel.

L'élaboration de certains de ces outils de suivi-évaluation doit répondre au souci d'harmonisation entre les AEC, à des fins de comparaison.

Avec une formation appropriée aux concepts, méthodes et pratiques de S&E et une utilisation plus efficace du temps et des ressources, les chargés de projet, les superviseurs et leurs partenaires peuvent améliorer la qualité des services dans les sites dont ils ont la responsabilité.

L'examen des documents a montré que la formation en suivi et évaluation n'est pas inscrit dans la plupart des plans d'action des projets des AEC. Elle devra donc être prise en charge par le budget du PRN. Il faudra également éviter qu'elle se heurte à l'indisponibilité des agents, devant les exigences de la continuité des activités du projet. Un atelier centralisé serait probablement moins onéreux que des ateliers décentralisés.

La bonne conduite d'un système de suivi-évaluation exige de s'assurer de certaines compétences. En effet, le responsable d'un système de suivi-évaluation doit avoir un niveau de connaissance suffisant en matière de suivi-évaluation.

Rendre d'emblée opérationnels et efficaces les agents pour une bonne performance du système constitue l'objectif de la formation du personnel chargé des systèmes de S&E.

Cette formation devra se faire en cascade. La première concernera les chargés de projet et les superviseurs, elle sera assurée par un consultant, ensuite, ces derniers vont former les agents relais, les bénéficiaires et autres partenaires qui interviennent dans le projet. Pour ces agents, on insistera seulement sur leurs besoins spécifiques en matière de suivi-évaluation. Cette formation pourra être continue au niveau de sites et en cours d'activités, ce qui permettra aux bénéficiaires, d'acquérir l'habileté nécessaire pour accomplir les tâches.

Cette solution est valable pour toutes les AEC dont le personnel soit n'est pas formé soit est insuffisamment formé.

### **Plan de formation**

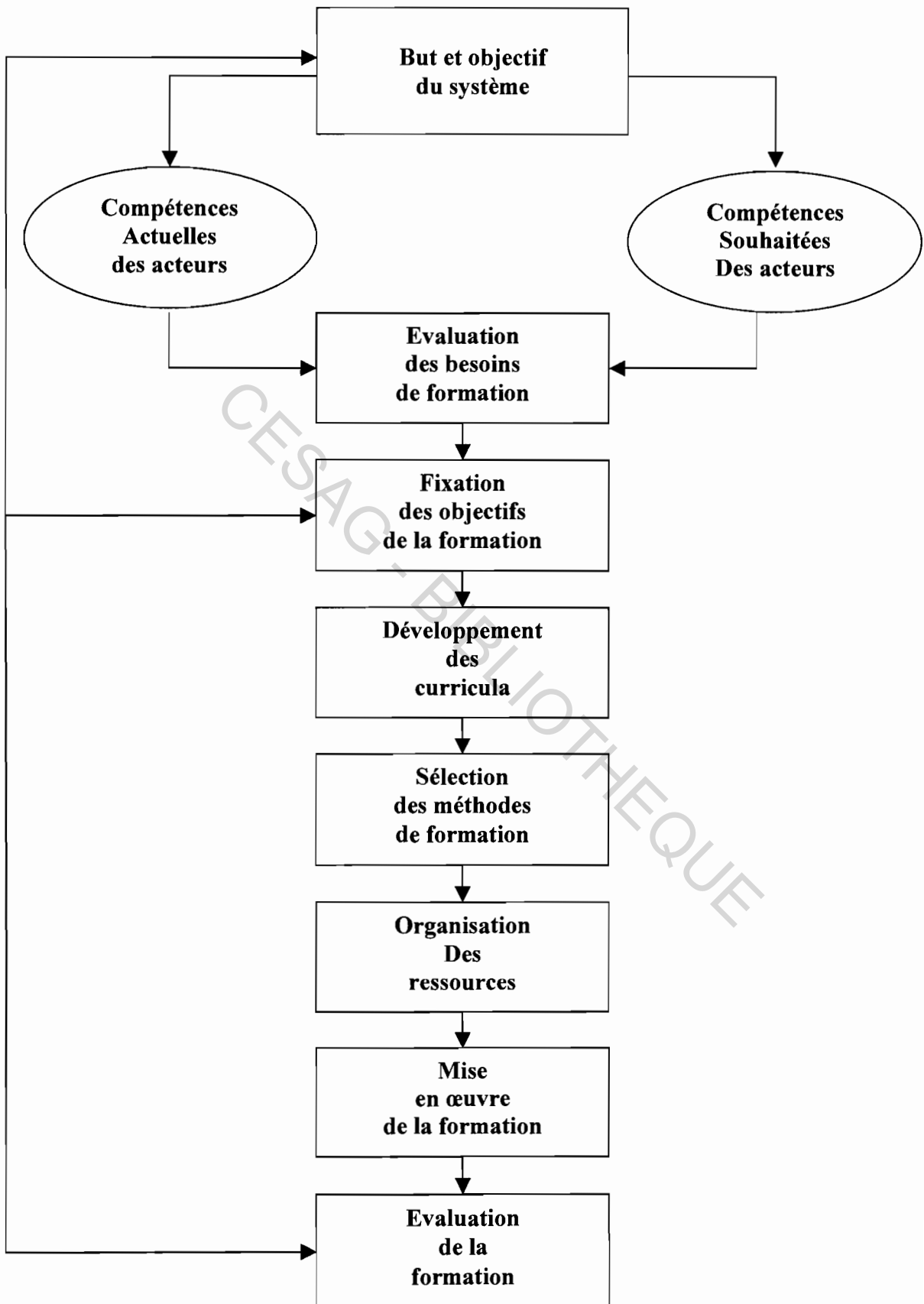
Le modèle de formation en suivi-évaluation peut s'inspirer des modèles de formation intégrée, basés sur un processus dynamique.

L'objectif de la formation étant d'accroître et de développer les compétences nécessaires des acteurs du système de S&E conformément à leur missions ou tâches, il est nécessaire qu'une analyse soit faite pour chaque acteur pour identifier ses besoins en formation. Les méthodes de formation et le système d'évaluation sont également analysés.

Ce modèle est développé dans le plan de mise en œuvre du PRN.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure N°5 : Schéma du modèle de formation



La coordination des activités du système de suivi-évaluation doit être envisagée dans le cadre des réunions (réunion d'appréciation de l'état d'avancement des activités, réunion de coordination) à l'intérieur du projet et des rencontres à l'extérieur du projet. A l'intérieur du projet, on fera également usage de rapports d'activités.

*La réunion d'appréciation de l'état d'avancement des activités* : il s'agit des rencontres de courte durée (maxi. 30 mn) ayant pour objet de localiser les problèmes d'avancement (pas de les résoudre) dans l'exécution d'une activité, en vue de déclencher des actions pertinentes avec les intervenants concernés.

A cette réunion, présidée par le coordonnateur du projet, seuls les intéressés y prennent part. Elle se tient normalement tous les dix jours, deux fois dans le mois.

La finalité de cette réunion est de fournir une vue cohérente de l'ensemble des activités à un moment donné. Chaque responsable doit être en possession de toutes les informations relevant de sa responsabilité. En particulier, pour chaque tâche, il doit savoir : où en est son exécution ; quand la tâche sera terminée ; s'il n'y a pas d'éventuelles dérives sur l'achèvement de la tâche.

Un compte rendu de la réunion est produit par le responsable du suivi-évaluation et fait l'objet d'un examen au début de la séance de la réunion suivante.

*Réunion de coordination* : La réunion de coordination permet de passer en revue l'état d'exécution du projet. Elle est mensuelle et à l'occasion, on aborde les points concernant : l'approbation du compte rendu de la dernière réunion, situation générale de la mise en œuvre du programme d'activité par le responsable du projet, état d'exécution détaillé des tâches confiées, discussion, examen des programmes mensuels des responsables et questions diverses.

La systématisation des réunions à l'interne ne devrait pas poser problème, mais les rencontres à l'externe demanderaient l'engagement des chefs de projet.

L'ensemble du personnel intervenant doit avoir une compréhension commune du travail à faire. Dans cette optique, l'élaboration de procédures d'intervention permet de formaliser le cadre d'intervention et de s'assurer que les acteurs agissent conformément à des règles préétablies et sur lesquelles ils s'accordent. Ceci contribue à l'efficacité dans l'action.

Un système fonctionnel suppose, pour faciliter la diffusion des informations produites, la mise au point de documents et supports d'informations appropriés, mais aussi la définition de procédures de suivi (réunion périodiques de programmation, réunions d'avancement, missions d'appui/conseil et missions de supervision).

## VI.2. Choix et justification de la solution retenue

### VI.2.1. Le choix

Il est basé sur un consensus. Les résultats de notre enquête et les conclusions des entretiens que nous avons eus avec certains responsables du PRN, qui ont montré une adhésion unanime pour la formation du personnel. En plus de ceci, les résultats analysés ont fait l'objet d'une hiérarchisation à l'aide d'une matrice qui utilise quatre critères : la possibilité de financement, l'acceptation de la solution, la faisabilité technique et le temps de mise en œuvre. Ces critères sont mesurés à l'aide d'une échelle à trois niveaux notée de 1 à 4 : élevé = 4 ; moyen = 2 et faible = 1. Le tableau ci-dessous donne les résultats.

**Tableau N°4 : Priorisation des solutions par une AEC**

N°	Solutions	Possibilité de financement	Acceptation de la solution	Faisabilité technique	Temps de mise en oeuvre	Total	Rang
1	Mise en place d'une unité de suivi-évaluation	2	2	4	2	10	7 <sup>ex</sup>
2	Affectation d'un personnel suffisant	2	1	4	2	9	10 <sup>c</sup>
3	Renforcement des équipements et des moyens logistiques	2	4	4	2	12	2 <sup>ex</sup>
4	Renforcement des moyens financiers	1	4	4	2	11	5 <sup>ex</sup>
5	Définition des objectifs et indicateurs de suivi et d'évaluation	4	4	1	1	10	7 <sup>ex</sup>
6	Définition des méthodes de collecte et de traitement de l'information	4	4	1	1	10	7 <sup>ex</sup>
7	Elaboration des outils et planification des activités de S&E	4	4	1	2	11	5 <sup>ex</sup>
8	Formation du personnel	4	4	4	2	14	1 <sup>er</sup>
9	Dynamisation de structures coordination des activités de S&E	2	4	4	2	12	2 <sup>ex</sup>
10	Formalisation et vulgarisation de normes et procédures	4	4	2	2	12	2 <sup>ex</sup>

Des résultats de la matrice des critères, il ressort que la formation du personnel est prioritaire pour l'ensemble des acteurs.

## VI.2.2. La justification du choix

Le choix de la formation du personnel comme solution prioritaire est justifié pour plusieurs raisons :

la raison première est sa faisabilité attestée par son score élevé à l'issue de la priorisation ; cette formation va permettre aux systèmes de suivi-évaluation des AEC de disposer de personnel opérationnel compétent, capable de répondre à leurs sollicitations. Elle va permettre, non seulement de développer les compétences du personnel, mais leur motivation à la planification et à l'exécution des activités de suivi, d'évaluation et de supervision ; ce choix a été également guidé par le fait que le coût nécessaire à l'organisation de la formation peut être relativement faible ; au regard des résultats de la validation et des causes supposées, ce choix apparaît judicieux car, il représente à la fois une solution pour plusieurs causes ; ce choix peut être appliqué à court terme sans qu'il y ait des bouleversements majeurs dans le fonctionnement normal des activités des projets.

Hormis la formation envisagée à court terme, nous estimons qu'une volonté conjuguée de la Direction du PRN et de celles des AEC permettra d'atteindre l'objectif de qualité recherché.

Pour mettre en œuvre cette solution, il est nécessaire d'élaborer un plan de mise en œuvre. Ce plan va décrire les actions à entreprendre.

## VII. Plan de mise en œuvre de la solution

La mise en œuvre correspond à une phase importante dans le processus de la recherche opérationnelle pour une résolution de problème. L'identification correcte des causes du problème ; le choix d'une solution applicable et l'existence de moyens nécessaires en constituent les préalables. Ces conditions ayant été passées en revue, pour rendre effective la mise en œuvre, nous allons présenter dans cette partie : le cadre logique, le plan d'action et le chronogramme. Egalement, les ressources nécessaires à la mise en œuvre, ainsi que le mode de gestion et d'administration seront exposés.

### VII.1. Cadre logique

Le cadre logique permet de montrer les liens logiques entre les objectifs et sous objectifs d'un programme ou projet, d'identifier les indicateurs de réalisation de ces objectifs, les moyens de vérification ainsi que les conditions extérieures qui peuvent influencer l'atteinte des résultats attendus. Il constitue ainsi un outil de planification et de gestion efficace qui doit s'appuyer sur une démarche rigoureuse et systématique afin d'intégrer tout ce qui est nécessaire pour réaliser les objectifs du programme ou projet.

Autour de sa logique d'intervention, s'articule une lecture verticale et horizontale.

**La logique verticale** contient les éléments suivants : la finalité, le but, les objectifs, les résultats ou extrants, les activités et les ressources ou intrants.

**La logique horizontale** présente : le résumé narratif, les indicateurs objectivement vérifiables, les moyens de vérification et les conditions critiques ou hypothèses

**Tableau N°5 : Cadre logique du projet de formation des AEC en Suivi et Evaluation**

<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Moyens de vérification</b>	<b>Conditions critiques</b>
<p><b><u>Finalité</u></b></p> <p>Contribuer à l'amélioration de la qualité des prestations des projets des AEC dans le cadre du PRN</p>	<p>. taux de performances des projets</p>	<p>. Rapport d'activités . Enquêtes</p>	
<p><b><u>But</u></b></p> <p>Améliorer la qualité des systèmes de suivi-évaluation des projets des AEC du PRN d'ici décembre 2004</p>	<p>. Qualité des informations produites par rapport aux standards de qualité définis . Disponibilité des informations dans les délais requis . le taux de réalisation des supervisions.</p>	<p>. Rapport d'activités</p>	<p>. Disponibilité des ressources . adhésion du personnel à la mise en œuvre</p>
<p><b><u>Objectif général</u></b></p> <p>D'ici décembre 2004, tous les acteurs des systèmes des S&amp;E des AEC seront formés sur le suivi-évaluation des projets et programmes de nutrition</p>	<p>. Nombre d'acteurs de S&amp;E des AEC formés en de S&amp;E sur le nombre prévu</p>	<p>. Rapport de formation</p>	<p>. Adhésion du personnel</p>
<p><b><u>Objectifs spécifiques</u></b></p> <p>1. Déterminer les besoins en formation par catégorie d'agents</p> <p>2. Définir les objectifs de formation</p> <p>3. identifier le personnel à former</p> <p>4. Elaborer les curricula de la formation</p>	<p>1. Besoins identifiés exprimés par catégorie</p> <p>2. Objectifs définis pour la formation en suivi-évaluation</p> <p>3. Nombre de personnes identifiées pour participer à la formation</p> <p>4 Curricula élaborés</p>	<p>1. Rapport d'étude des besoins en form.</p> <p>2. Documents des objectifs de formation</p> <p>3. Liste des personnes à former</p> <p>4. Rapport d'étude</p>	<p>1. Disponibilité des ressources . Adhésion du personnel</p>
<p><b><u>Résultats attendus</u></b></p> <p>1- Des agents de la CLM, du BEN, des BER et des AEC sont formés sur les concepts, les méthodes et les pratiques de S&amp;E</p> <p>2- les méthodes et <u>pratiques</u> de S&amp;E sont maîtrisées</p>	<p>1. Nombre d'agents formés de chaque catégorie sur le nombre prévu.</p> <p>2. % d'agents formés qui applique correctement les méthodes et pratiques de S&amp;E</p>	<p>1. Rapport de formation</p> <p>2.1. Rapport d'évaluation 2.2. observation sur le terrain 2.2. Examen rapport de S&amp;E</p>	<p>1. Adhésion du personnel</p> <p>2. Adhésion du personnel</p>



3- Les agents formés sont capables de former les AC et ARC en suivi et évaluation	3. Nombre de sessions de formation en S&E dispensées aux AC et ARC par les agents formés	3. Rapport d'activités	3. disponibilité des ressources
4- Les outils de S&E sont élaborés et utilisés par les agents des AEC	4.1. Outils de S&E élaborés 4.2. % de sites où sont utilisés les outils de suivi-évaluation 4.3. % de sites où l'enregistrement des données répond aux normes	4.1/2. Rapport d'évaluation	
5- la qualité des systèmes de suivi-évaluation des AEC est améliorée.	5.1 % de projets ayant bien défini les objectifs et les indicateurs  5.2. % nombre d'activités planifiées sur le nombre attendu  5.3. Nombre de supervisions par rapport aux normes  5.4. Degré de satisfaction des utilisateurs	5.1/2. Rapport d'évaluation  5.3. Rapport de supervision  5.4 Enquête	5. Adhésion du personnel
6. les besoins en formation Sont Déterminés	6. Nombre de besoins exprimés par les acteurs	6. Rapport de formation	
7. les objectifs de formation sont Définis	7. Nombre d'objectifs définis pour la formation en suivi-évaluation	7. Rapport de formation	
8. le personnel à former est identifié	8. Nombre de personnes identifiées pour participer à la formation	8. Rapport de formation	
9. Les curricula sont élaborés	9. nombre de sujets de curricula déterminés	9. Rapport de formation	
<b><u>Activités</u></b>			
1. Identifier les missions et rôles des acteurs des systèmes de S&E	1. Les résultats des analyses réalisés sont présentés	1. Rapport d'étude	
2. Rédiger les termes de référence	2. TDR définis et rédigés	2. Rapport formation	
3. Recruter le formateur	3. Un consultant recruté	3. PV de recrutement	
4. Signer le contrat de formation avec le consultant	4. Un contrat de formation avec le consultant est signé	4. Rapport du cabinet	
5. Elaborer le programme de formation	5. Un programme cohérent élaboré	5. Rapport formation	

6. Déterminer les méthodes de formation	6. Méthodes de formation déterminées	6. Rapport de formation	
7. Elaborer ou acheter les supports pédagogiques	7. Nombre de supports pédagogiques élaborés	7. Rapport de formation	
8. Acquérir le matériel de formation	8. le matériel de formation acquis	8. PV de réception	
9. Organiser la session de formation	9. nombre de personnes prévues pour la session de formation	9. Plan de déroulement de la session	
10. Exécuter la Formation	10.1. Formation exécutée 10.2. Nombre d'heures de travail par jour	10. Rapport de suivi de la formation	
11. Evaluer la formation	11.1. Nombre d'agents formés 11.2. Niveau d'acquisition des connaissances (pré-test et post-test)	11. Rapport d'évaluation	11. Adhésion du personnel
12. Suivre et évaluer la mise en œuvre de la formation	12. Nombre de missions de suivi/évaluation effectuées	12. Rapport de mission	12. Disponibilité ressources
13. Evaluer les intervenants formés	13. Nombre d'intervenants évalués	13. Rapport d'évaluation	13. Disponibilité ressources
<b><u>Ressources</u></b>			
<b>1. Humaines</b> . Agents de la CLM . Agents du BEN . Agents des BER . Agents des AEC . Formateur . Personnel d'appui	1. % des personnes cibles ayant participé à la formation	1. Feuille de présence	1. Disponibilité de financement
<b>2. Matérielles/Logistiques</b> . consommables de bureau . Matériels et consommables informatiques . Autres matériels de formation (tableaux, documents pédagogiques etc.) . Salle de formation . Prestations de service . Véhicules	2. Nombre d'équipements disponibles et fonctionnels	2. Les bons de commande 2. bordereau de livraison 2. Factures de fournisseurs d'équipement 2. Factures de prestation de services	2. Disponibilité de financement
<b>3. Financières</b> . Financement PRN	3. Taux de mobilisation des financements	3. Chèques émis le PRN	3. Adhésion des bailleurs

## VII.2. Plan d'action :

Le plan d'action vise à : identifier les activités à mener dans un ordre chronologique ; préciser la personne responsable pour l'exécution de chaque activité ; fixer la date d'exécution et à établir le budget pour chaque activité.

Ce plan nous servira de guide pour coordonner l'exécution.

**Tableau N°6 : Plan d'action**

**Objectif : former le personnel en suivi-évaluation des projets et programmes de nutrition**

Activités clés	Date début	Date fin	Responsables	Source de financement
1. Rechercher les missions et rôles des acteurs des systèmes de S&E	01/01/2004	20/01/2004	CLM, BEN, AEC	Budget PRN
2. Déterminer les besoins en formation	21/01/2004	28/01/2004	CLM, BEN, AEC	
3. Définir des objectifs de formation	29/01/2004	02/02/2004	CLM, BEN, AEC	
4. Identifier le personnel à former	03/02/2004	06/02/2004	CLM, BEN, AEC	
5. Rédiger les termes de référence	07/02/2004	22/02/2004	CLM, BEN, AEC	
6. Recruter le formateur/consultant	23/02/2004	22/05/2004	CLM, BEN	
7. Signer le contrat de formation avec le consultant	23/05/2004	23/05/2004	CLM, BEN	
8. Elaborer le programme de formation	24/05/2004	10/06/2004	Consultant, BEN	
9. Déterminer les méthodes de formation	24/05/2004	11/06/2004	Consultant	
10. Elaborer les supports pédagogiques	12/06/2004	11/07/2004	Consultant	
11. Acquérir le matériel de formation	12/07/2004	31/07/2004	Consultant, BEN	
12. Elaborer le calendrier de la formation	01/08/2004	02/08/2004	BEN, BER, AEC	
13. Informer les participants	03/08/2004	05/08/2004	BEN, BER	
14. Organiser la session de formation	06/08/2004	14/08/2004	BEN, BER	
15. Exécuter la Formation	15/08/2004	25/08/2004	Consultant	
16. Evaluer la formation	25/08/2004	25/08/2004	Participants	
17. Suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre	10/09/2004	10/11/2004	BER, AEC	
18. Evaluer la mise en œuvre post formation	15/11/2004	14/12/2004	BEN, BER, AEC	
19. Evaluer les acteurs ou intervenants formés sur le terrain	01/03/2005	30/03/2005	BEN, BER	

### VII.3. Chronogramme des activités

Tableau N°7 : Chronogramme des activités

Activités clés	JANV 2004	FEV 2004	MARS 2004	AVL 2004	MAI 2004	JUIN 2004	JUIL 2004	AOÛT 2004	SEPT 2004	OCT 2004.	NOV 2004	FEV 2005
<b>1. Identifier les missions et rôles des acteurs des systèmes de S&amp;E</b>	***											
<b>2. Déterminer les besoins en formation</b>	**											
<b>3. Définir des objectifs de formation</b>	*	*										
<b>4. Identifier le personnel à former</b>		**										
<b>5. Définir les termes de référence</b>		**										
<b>6. Recruter le formateur</b>		*	***	***	**							
<b>7. Signer le contrat de formation avec le consultant</b>					*							
<b>8. Elaborer le programme de formation</b>					**							
<b>9. Déterminer les méthodes de formation</b>					*	**						
<b>10. Elaborer ou acheter les supports pédagogiques</b>						**	**					
<b>11. Acquérir le matériel de formation</b>							***					
<b>12. Elaborer le calendrier de la formation</b>								**				
<b>13. Informer les participants</b>								**				
<b>14 Organiser la session de formation</b>							**	**				
<b>15. Exécuter la Formation</b>								****				
<b>16. Evaluer la formation</b>								*				
<b>17. Suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre</b>									***	***	**	
<b>18. Evaluer de la mise en œuvre post formation</b>											**	
<b>19. Evaluer les acteurs ou intervenants formés</b>												***

## VII.4. Le budget

**Tableau N°7 : le budget de formation des acteurs des systèmes de suivi-évaluation**

Activités	Ressources nécessaires		Coût (francs CFA)		Source de finan- cement
	Désignation	Quantité	Unitaire	Total	
1. Identifier les missions et rôles des acteurs des systèmes de S&E			PM		
2. Déterminer les besoins en formation			PM		
3. Définir des objectifs de formation			PM		
4. Identifier le personnel à former			PM		
5. Définir les termes de référence			PM		
6. Recruter le formateur			PM		
7. Signer le contrat de formation avec le consultant			PM		
8. Elaborer le programme de formation			PM		
9. Déterminer les méthodes de formation			PM		
10. Elaborer ou acheter les supports pédagogiques	Documents de lecture Reprographie	50 forfait	720	360000 300000	2,30% PRN
11. Acquérir le matériel de formation	Salle de formation . pour travaux de groupes	03 x10 jrs	55000 /jr	1650000	11,9% PRN
	. pour plénière Bureautiques et consommables	01x10 jrs	100000/jr	1000000	PRN
	Frais de liaison	forfait		250000	PRN
		forfait		500000	PRN
12. Elaborer le calendrier de la formation			PM		
13. Informer les participants			PM		
14. Organiser la session de formation			PM		
15. Exécuter la Formation	Honoraires consultant formateur	01x12 jrs	140 000/jr	1680000	76,36% PRN
	Per diem . facilitateurs	03x12 jrs	60000/jr	2160000	PRN
	. participants	50x12 jrs	30000/jr	18000000	PRN
16. Evaluer la formation			PM		
17. Suivre la mise en œuvre de la formation sur le terrain			PM		
18. Evaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre			PM		
19. Evaluer les acteurs ou intervenants formés	Frais de mission des membres du BEN	03x30jrs	30000/jr	2700000	9,44% PRN
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>28600000</b>	

## **Commentaire du budget :**

Globalement, le budget proposé pour la formation des acteurs des systèmes de suivi-évaluation s'élève à 28 600 000 FCFA. Ces moyens financiers ne constituent pas un obstacle en soit, à la mise en œuvre de cette formation car, ils peuvent être dégagés du budget annuel du PRN qui a prévu à cet effet, une ligne budgétaire. A défaut d'obtenir le financement par le PRN, les ONG concernées pourraient voir comment fédérer leurs moyens pour le prendre en charge.

Le tableau montre que le budget proposé compte essentiellement, quatre (4) activités qui entraînent des coûts directs : l'élaboration ou l'achat des supports pédagogiques qui consomme les 2,30% de celui-ci, l'acquisition du matériel de formation dont la part du budget est de 11,9%, l'exécution de la formation qui s'illustre avec un coût très élevé, occupant les 76,36% du budget total. Ce important volet est composé des honoraires des consultant et facilitateurs et des per diem pour les participants. Et, enfin, l'évaluation des acteurs formés sur le terrain qui fait 9;44%.du budget.

### **VII.5. Les ressources nécessaires à la mise en œuvre et leur provenance**

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à l'analyse de trois aspects essentiels : la disponibilité des ressources humaines, celle des ressources matérielles et financières et la volonté de changement des acteurs bénéficiaires.

#### **VII.5.1. Les ressources humaines**

Il s'agit des personnes capables de mettre en œuvre la formation, ainsi que le suivi et l'évaluation de cette mise en œuvre. Les cadres du PRN, au niveau de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition, du Bureau Exécutif National et des Bureaux Exécutifs Régionaux, ont déjà capitalisé une expérience et sont compétents pour parfaitement, organiser et administrer la formation. Ceux-là, peuvent se faire appuyer par le personnel des AEC si besoin en est.

Pour la formation proprement dite, ainsi que le recyclage des chargés de projet, superviseurs et autres agents du PRN, les compétences sont à rechercher au niveau externe. Il sera nécessaire de recruter un consultant spécialisé en la matière. Cependant, concernant la formation des relais et autres partenaires, les agents ayant déjà bénéficié de la formation, se chargeront de la réaliser à leur tour.

#### **VII.5.2. Les ressources matérielles et financières**

Pour la mise en œuvre de cette solution, les moyens financiers ne constituent pas un obstacle car, dans le budget du PRN, la somme requise peut être dégagée pour exécuter cette mise en œuvre.

De même, les moyens matériels (matériels didactiques, les fournitures de bureau et autres) nécessaires à la mise en œuvre, ainsi que la salle de formation qui devra être

louée ne poseront certainement pas de problème. Toutes ces ressources requises pourront être acquises sur le budget élaboré à cet effet.

### **VII.5.3. La volonté de changement des acteurs bénéficiaires**

La formation sur le suivi, l'évaluation et la supervision dans le cadre des projets et programmes de nutrition est une expression de besoin ressenti et clairement défini, notamment, de la part des agents responsables du système de suivi-évaluation, aussi bien au niveau du PRN que des projets d'AEC. Cette situation devrait faciliter la mise en œuvre de la solution.

## **VII.6. Plan d'administration et de gestion**

Cette partie consacre l'analyse de la gestion administrative, des ressources et celle des activités.

### **VII.6.1. Gestion administrative**

La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation se feront sous la supervision du coordonnateur du PRN qui est le premier responsable administratif de l'organe d'exécution du PRN. Etant donné ses prérogatives, il coordonnera toutes les activités relatives à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation. Il sera aidé dans cette tâche par son personnel d'appui administratif (RAF).

### **VII.6.2. Gestion des ressources**

La mise en œuvre de cette solution que nous proposons ne nécessite pas une gestion particulière des ressources humaines. Cette gestion sera plutôt d'ordre matérielle et financière.

Les ressources matérielles et financières nécessaires à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation seront gérées conformément aux procédures en vigueur dans le Programme de Renforcement de la Nutrition. En effet, selon ces procédures, le décaissement des fonds est subordonné aux signatures conjointes du coordonnateur et de son DAF. Les fonds décaissés sont ensuite administrés par le gestionnaire. De même, l'acquisition des ressources matérielles se feront par le gestionnaire, sous la supervision du coordonnateur. Toutefois, le décaissement des fonds destinés à chaque activité doit se faire le mois précédent afin d'éviter les retards d'exécution.

Les personnes impliquées dans les activités de suivi, évaluation et supervision post formation seront motivés selon le système de per diem qui est appliqué au PRN ou aux projets des AEC, selon l'appartenance des agents intervenants.

### **VII.6.3. Gestion des activités**

Le coordonnateur joue un grand rôle : il supervise et coordonne toutes les activités. Il est aidé en cela par son personnel d'appui auquel il peut déléguer. L'implication de plusieurs acteurs dans la mise en œuvre des activités permet d'éviter les oublis.

Toutes les activités proposées sont planifiées à l'aide d'un diagramme de GANTT et contenu dans un document distribué à tous les acteurs et affiché dans le bureau du coordonnateur, pour le contrôle large et permanent de l'exécution des activités.

### **VII.6.4. Le suivi et l'évaluation**

Le suivi et l'évaluation seront effectués à deux niveaux : d'abord dans la phase préparation-formation et ensuite dans la phase post formation. Dans cette dernière phase, il s'agira de suivre la mise en œuvre de la formation des agents relais et les partenaires et puis, d'évaluer les performances de l'ensemble des acteurs ou intervenants formés à travers l'évaluation rapide de la performance des agents.

Les activités de suivi de la mise en œuvre ainsi que celle de la performance des relais peuvent se faire par les agents du PRN et des AEC. En revanche, l'évaluation des performances des agents du PRN concernés par cette formation, des chargés de projets et des superviseurs des AEC devra être faite par un consultant.



## VIII. **Recommandations**

A la lumière des investigations menées au cours de cette étude, il s'est avéré que malgré les progrès réalisés par les responsables des projets, des efforts sont encore nécessaires pour améliorer les méthodes et pratiques en matière de suivi-évaluation.

Au regard des insuffisances relevées tant au niveau de la conception qu'au niveau des fonctions manageriales des systèmes de suivi-évaluation des projets des AEC, nous formulons les recommandations ci-après, qui visent l'amélioration des cadres conceptuel et organisationnel afin de réunir les conditions optimales des gestion des projets et s'assurer de l'atteinte des résultats escomptés.

### VIII.1. **Recommandations à l'endroit du BEN**

**Former le personnel en suivi-évaluation** pour renforcer les compétences en matière de S&E, les familiariser aux outils de S&E, renforcer leurs capacités à définir des indicateurs pertinents et à planifier des interventions, renforcer leurs capacités de collecte, de traitement, d'analyse et d'élaboration des rapports.

#### **Renforcer et améliorer une unité centrale de coordination des systèmes de S&E des AEC mise en place**

Un système de coordination est requis, en vue de collecter, de vérifier, de saisir et d'analyser les principales données provenant de chaque partenaire chargé de l'exécution. Le système de coordination existant doit être renforcé et amélioré pour être plus efficace.

#### **Mettre en place d'un noyau standardisé**

Si chaque partenaire chargé de la mise en œuvre utilise des systèmes ou des outils différents, il ne sera pas possible d'analyser ou de résumer de façon efficace les données. Cependant, la nécessité d'avoir un noyau standardisé ne doit pas empêcher les partenaires chargés de l'exécution de recueillir des données de suivi et d'évaluation supplémentaires et spécifiques à une situation donnée.

#### **Mettre en place d'une base de données**

Le système de suivi-évaluation doit intégrer un système d'information qui vise à créer une véritable base de données vers laquelle doivent converger toutes les données de tous les secteurs d'activités du programme.

Cette base de données sera un outil indispensable pour la mise en œuvre des études et enquêtes spécifiques sur le programme.

#### **Mettre en place un système de diffusion des données**

Ce système de communication peut être un réseau intra et extra net qui sera partagé par l'ensemble des acteurs du programme en vue de faciliter l'accès et la diffusion de l'information

### **Concevoir des outils harmonisés**

Un certain nombre d'outils de planification et de suivi en temps réel des opérations du projet (avancement des activités, des résultats, des budgets), doit être adopté par tous les projets.

Ces outils vont servir de base lors de la préparation des plans de travail annuels, des rapports d'activités (mensuels, trimestriels ou annuels) et du budget annuel.

### **Appuyer le financement de la logistique des AEC**

Cet appui peut être envisagé dans le moyen terme. Sont visées, les AEC qui ont une capacité relativement faible.

## **VIII.2. Recommandations à l'endroit des AEC**

### **Rendre disponible les moyens nécessaires aux activités de suivi-évaluation**

Il s'agit de renforcer les capacités humaines, techniques et logistiques des structures chargées de piloter et d'animer le système de suivi et évaluation. A cet effet, un programme de renforcement des capacités peut être élaboré et soumis aux partenaires financiers.

### **Impliquer les acteurs dans le processus de suivi-évaluation**

Quelle que soit la solidité d'un système de suivi et d'évaluation, il échouera sans la participation étendue des divers acteurs. Par conséquent, un processus participatif à grande échelle est essentiel afin de mettre en place le sens de l'appropriation dès le départ. Cette participation permettra d'instaurer la confiance entre différents partenaires.

### **Imposer l'élaboration le cadre logique à toutes les AEC**

L'absence du cadre logique du projet ou programme ne facilite pas la recherche de synergie et de complémentarité entre les différentes composantes

### **Elaborer le cadre conceptuel de suivi et évaluation**

L'inexistence d'un cadre de suivi et d'évaluation du projet ou programme ne permet pas de faire un bilan des activités menées, et d'en améliorer en conséquence la mise en œuvre.

### **Mettre en place d'une unité de suivi-évaluation :**

Cette unité doit être aussi simple que possible. La plupart des programmes collectent bien plus de données qu'ils n'en utilisent. Plus le système de suivi et d'évaluation est complexe plus il est voué à l'échec.

**Recruter ou identifier un responsable pour le suivi-évaluation :** pour répondre aux besoins en matière de suivi et évaluation.

### **Elaborer des procédures d'intervention pour formaliser un cadre d'intervention**

Cela permettra de s'assurer que les acteurs agissent conformément à des règles préétablies.

Mettre en place des outils et instruments adaptés à la gestion de projet, notamment au suivi-évaluation : cela permettra de standardiser les pratiques en la matière.

### **Instaurer une bonne communication autour du projet**

Une bonne communication autour du projet facilite les activités et participe à la réussite et à la durabilité du projet.

### **Définir clairement les objectifs et choisir des indicateurs pertinents**

Ceux-ci ne seront pas de conception standard, mais adaptés à chaque projet et choisis de façon consensuelle.

### **Choix adéquats de méthodes de collecte et d'analyse des données**

Les méthodes de collecte doivent être bien choisies et les supports de collecte conçus de manière à fournir toutes les données et informations nécessaires à l'appréciation des indicateurs préalablement définis.

### **Mise en place d'une base de données**

Mémoriser les informations représente une fonction technique ; chaque AEC doit pouvoir à tout moment retrouver facilement les informations dont elle a besoin à propos du projet.

A cet effet, il est important d'établir un protocole d'accord avec les autres AEC intervenant dans le cadre du programme afin qu'elles participent à l'alimentation de la base de données du projet

### **Mettre en place un cadre de concertation**

Mettre en place un cadre de concertation entre les acteurs du projet pour favoriser le partage d'informations, d'initiatives, d'idées et pour mener des actions sur base consensuelle (élaboration des indicateurs de performance à suivre par exemple).

### **Assurer la formation continue du personnel**

Cette formation pourra être initiée et planifiée à long terme. Elle pourra donc nécessiter des ressources dont la mobilisation pourra impliquer les bailleurs.

## Conclusion

La gestion des projets ou programmes a pour but de mener un projet ou un programme à son terme en prenant en compte toutes les contraintes et en faisant face aux imprévus. Cette fonction est basée sur trois aspects essentiels : l'objectif, les moyens et le délai. Ces derniers doivent être soumis au contrôle ; chacun faisant l'objet d'une gestion spécifique qui prend en compte l'existence des deux autres. N'est-elle pas complexe ?

Le Programme de Renforcement de la Nutrition, dans sa structuration pour mieux accomplir ses missions en s'adaptant aux exigences de son environnement a initié des réflexions à différents niveaux de son organisation et de ses interventions. Notre travail se situe dans ce cadre.

L'éco-botaniste français, Jean François Duraton ne disait-il pas ceci : « mieux connaître pour mieux combattre ». L'objet de notre travail était d'une part de prendre connaissance des modes d'intervention du PRN dans la gestion du programme et d'autre part de contribuer à l'amélioration de cette gestion, plus spécifiquement en matière de suivi-évaluation des projets de ses AEC.

Compte tenu du fait que la mise en œuvre des projets des AEC n'avait pas encore démarré, notre travail a porté essentiellement sur la conception et la planification des systèmes de suivi-évaluation des AEC du PRN, avec comme objectif de contribuer à leur amélioration.

Pour ce travail, nous avons utilisé une méthode de résolution de problème qui associe les acteurs du système et certains responsables du PRN et des AEC à toutes les étapes, depuis l'identification du problème jusqu'à la mise en œuvre.

Les entretiens réalisés avec les responsables du système de suivi-évaluation dans les différents projets et le questionnaire administré au niveau des douze AEC sélectionnées, nous ont permis de mieux apprécier l'état des lieux, sans la prétention d'avoir tout identifié.

Toutefois, sur la base des informations reçues lors des entretiens et les données issues de la revue documentaire et de notre enquête, nous avons relevé des insuffisances en rapport avec la conception et les fonctions manageriales des systèmes de suivi-évaluation des AEC. Les facteurs à l'origine de ces insuffisances ont été déterminés et des solutions ont été proposées dont la formation retenue comme prioritaire.

Les insuffisances relevées ont également permis de formuler des suggestions et recommandations qui devraient permettre d'améliorer considérablement les systèmes de suivi-évaluation d'une part et de rendre l'environnement global de travail dans le cadre de gestion des projets plus favorable.

La prise en compte de la fonction suivi-évaluation dans le management ou le pilotage des projets ne constitue pas en soi une « solution magique » pour asseoir une démarche qualité dans la gestion des projets, et encore moins dans les prestations des projets des AEC du PRN. Ceci devra s'insérer dans un ensemble de mesures qui doivent être prises et mise en application afin de bâtir une culture de gestion de projet ou programme.

La nécessité de mettre en place un système de suivi-évaluation performant pour les projets des AEC est liée à leur fonction de maître d'œuvre du PRN, mais aussi et surtout à celle d'appui technique dans la conception des stratégies ou de conseils dans les choix majeurs à opérer par le PRN ou par d'autres partenaires.

Toutefois, la place accordée au suivi-évaluation par les responsables des projets résultera de leur propre vision de ce qu'est un projet ou programme. S'ils cherchent à améliorer l'efficacité de leurs interventions, si régulièrement, ils cherchent la pertinence de tel ou tel choix, alors le suivi-évaluation participera naturellement au processus amenant à une meilleure rationalité de ses actions et des projets.

Par ailleurs, dans le nouvel esprit de la gestion des actions de développement, un processus est en cours pour la mise en place de dispositifs de coordination et d'évaluation des actions du gouvernement, conformément aux OMD. Dès lors, il appartient au PRN d'approfondir ses réflexions en la matière pour rester un interlocuteur valable.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### OUVRAGES

1. **Banque Mondiale.** Suivi et Evaluation. Quelques outils. Méthodes et Approches. Washington, 2002.
2. **Banque Mondiale et Développement Rural.** Etude sur l'évaluation rétrospective des opérations de la banque Mondiale. Washington, 1985-1986
3. **FIDA.** Le suivi-évaluation dans les projets financés par le FIDA en région sahélienne. Synthèse des débats, 1994.
4. **Banque Mondiale.** Evaluation de l'impact des projets sur la pauvreté. Un manuel destiné aux praticiens. Région Amérique Latine et Caraïbes. Réseau de réduction de la pauvreté et de gestion économique. Division pauvreté. Washington, 1999.
5. **James LF. et al.** Monitoring and Evaluation. A Guidebook for Nutrition Project Managers in Developing Countries, 1999.
6. **ONUSIDA. Conseils Nationaux du Sida.** Manuel opérationnel de suivi et évaluation (version française), 2003.
7. **Massé G.** Les statistiques de santé publique. Editions Ecole Nationale de Santé Publique, 1990 ; Tome 2,
8. **SYLLA AA.** Aperçu sur le système d'information, 2001
9. **DUSSERE L. et al,** Qualité et sécurité des informations médicales : une condition pour l'accréditation des établissements de santé, Gestion hospitalière, juin-juillet 1999.
10. **Dackam N.R.** Le système d'information de gestion. Dakar, 2000
11. **ONUSIDA. Programmes Sida Nationaux.** Guide de Suivi et d'Evaluation (version française), 2001.
12. **Beverly BS, Karen JB.** Supervision facilitative : composante essentielle du système de santé de bonne qualité. Les cahiers pratiques n°10, 1996.
13. **Flahault D, Piot M, Franklin A.** La supervision des personnels de santé au niveau du District. Genève : OMS, 1988.
14. **Susan A. et al.** Un Guide pour le Suivi et l'Evaluation des programmes de santé de la reproduction des adolescents Focus on Young Adults, 2000.
15. **FNUAP (bureau des services de contrôle interne et d'évaluation).** Trousse d'Outils des Administrateurs de Programme pour le Suivi et l'Evaluation. New York, 2001.
16. **Gilles V.** Techniques de Suivi de Projets. Paris : DUNOD, 1997.

17. **University of Nairobi. Applied Nutrition Programme.** Suivi et Evaluation des programmes de Nutrition et des Programmes liés à la Nutrition. Nairobi, 1999.
18. **Judi A.** Manuel d'Evaluation Participative de Programme. Deuxième édition, 2000.
19. **UNICEF.** « Evaluation-Guide de l'UNICEF pour le suivi et évaluation-Faire une différence ? ». Bureau de l'évaluation, 1991.

### MEMOIRES

20. **Dr Wilfrid EB.** Contribution à l'amélioration du suivi des activités de Santé de la Reproduction par la supervision : cas du district sanitaire sud de Dakar. Dakar : Mémoire DSGSS CESAG, 2002..
21. **Konan KJL.** Elaboration d'un cadre méthodologique de suivi et évaluation de projets au BNETD. Dakar : Mémoire DSGE CESAG, 2002..
22. **Sène KH.** Suivi, Auto-évaluation et base de données sur les résultats des projets de Promotion des Petites Entreprises Industrielles et Artisanales du secteur informel au Sénégal. Alexandrie : Mémoire DEPA Université Senghor, 1993.

### CODEX

23. **Dr Gnassou L.** Suivi et Evaluation des programmes de santé. Dakar : CESAG, CODEX 2003.
24. **Codjia L.** Méthodologie de la Recherche. Dakar : CESAG, CODEX 2003.
25. **Traoré A, Diouf A H.** Gestion et suivi des Projets. Dakar : CESAG, CODEX 2002.
26. **Diouf A. H.** Gestion des Programmes de santé. Dakar : CESAG, CODEX 2003.
27. **Traoré A.** Analyse et Evaluation des Projets. Dakar : CESAG, CODEX 2003.
28. **Fournier P, DABIRE E.** Gestion des Projets. Dakar : CESAG, CODEX 2003

### AUTRES SOURCES

29. **Ndiaye A.** Manuel de mise en œuvre du Programme de Renforcement de la Nutrition (PRN). Dakar : Rapport final, 2002 ;. Tomes 1 et 2
30. **Family Health International (FHI).** Rapport atelier Suivi et Evaluation. Dakar, 2001.
31. **Sylvain L. et al.** Proposition d'un cadre pour le suivi-évaluation des progrès dans la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement. Exposé réunion régionale sur les OMD. Dakar, 2003.
32. **Santé Canada.** Guide d'évaluation de projet : une démarche participative, 1996.

# **ANNEXES**



## QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

### I - IDENTIFICATION

1. Numéro questionnaire \_ \_
2. Date d'enquête \_ \_ \_ \_
3. Région : ..... \_ \_
4. District de santé : ..... \_ \_
5. Nom de L'AEC : ..... \_ \_
6. Nom de l'interlocuteur : .....
7. Fonction de l'interlocuteur : .....
8. Nom enquêteur : \_\_\_\_\_

### II - CONNAISSANCE DE L'AEC

#### II-1. Généralités

9. Quels sont les objectifs de votre AEC ?

.....

.....

10. Quelles sont les régions et zones d'intervention de votre AEC ? ( *cocher la bonne réponse* )

Code	Région	Zone			Code	Région	Zone		
		Rurale	Urbaine	Mixte			Rurale	Urbaine	Mixte
<input type="checkbox"/> 01	Dakar	<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3	<input type="checkbox"/> 07	Thiès	<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3
<input type="checkbox"/> 02	Kaolack	<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3	<input type="checkbox"/> 08	Louga	<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3
<input type="checkbox"/> 03	Diourbel	<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3	<input type="checkbox"/> 09	Fatick	<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3
<input type="checkbox"/> 04	Saint-Louis	<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3	<input type="checkbox"/> 10	Kolda	<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3
<input type="checkbox"/> 05	Tambacounda	<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3	<input type="checkbox"/> 11	Matam	<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3
<input type="checkbox"/> 06	Ziguinchor	<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3					

11. Quels sont les domaines d'intervention de votre AEC ?

12. Quels sont vos groupes cibles ?

13. Citez vos réalisations que vous jugez les plus importantes au cours de l'année 2003

.....

.....

#### II-2. Capacités de l'AEC

14. Quelles sont les catégories de fonction du personnel de votre AEC ? Donner l'effectif pour chaque catégorie.

	Catégorie de fonction	Effectif		Catégorie de fonction	Effectif
<input type="checkbox"/> .1	Administrateurs		<input type="checkbox"/> .6	Personnel d'appui technique (logis. Méca. Etc)	
<input type="checkbox"/> .2	Contrôleurs et financiers		<input type="checkbox"/> .7	Personnel d'appui admin. (secréta., courrier etc)	
<input type="checkbox"/> .3	Conseillers		<input type="checkbox"/> .8	Chauffeurs	
<input type="checkbox"/> .4	Superviseurs		<input type="checkbox"/> .9	Autres (préciser)	
<input type="checkbox"/> .5	Agents Relais				

15. Comment jugez vous les ressources humaines dont dispose votre AEC ?

- .1 Suffisantes    .2 Insuffisantes

**16. Quelles sont vos sources de financements?**

- .1 Bailleurs .2 Gouvernements .3 Communauté .4 Privé .9 Autre (préciser)

**17. Citez vos trois principales sources de financements?**

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

**18. Comment jugez vous vos ressources financières pour réaliser vos objectifs ?**

- .1 Suffisantes .2 Insuffisantes

**19. Comment mobilisez vous les fonds ?**

- .1 Dépôt de projet .4 Subvention .2 parrainage .5 Sponsoring  
.3 Cotisation .9 Autre (préciser)

**20. Comment jugez vous votre niveau d'équipement pour le fonctionnement de votre AEC ?** .1 Suffisant .2 Insuffisant

**III - SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE L'AEC**

**21. Votre AEC dispose-t-elle d'un système de suivi-évaluation ?**

1. Oui .2 Non

**22. Si oui, est-il fonctionnel ?**  1. Oui .2 Non

**23. Si oui, depuis combien d'années fonctionne-t-il ?**

1. Moins d'un an  2. Deux ans  3. Trois ans  4. Quatre ans et plus

**24. Quels sont les objectifs visés par ce système ?**

.....  
 .....

**25. A quel niveau de l'organigramme se situe l'unité de suivi/évaluation ?**

1. Sous la tutelle directe du coordonnateur du projet  2. Sous la tutelle d'une unité du projet  9. Autre (préciser) .....

**26. Comment trouvez vous les ressources humaines de votre unité de suivi-évaluation ?**

1. Suffisantes  2. Insuffisantes

**27. Quelle est la composition de cette équipe ? Noter le nombre de personne et l'expérience (en nbre d'année moyen), selon la catégorie, qui travaille sur le suivi-évaluation .**

code	Catégorie	Nbre pers.	An. Exp	code	Catégorie	Nbre pers.	An. Exp
1	Spécialiste de suivi et évaluation			5	Statisticien -traitement données		
2	Expert en santé publique/nutrition			6	Personnel de soutien - saisie		
3	Epidémiologiste			7	Personnel de soutien - secrétariat		
4	Spécialiste des sciences humaines			9	Autre .....		

**28. De quels équipements disposez vous pour le fonctionnement de votre système de suivi-évaluation ?**

**29. Comment jugez vous ces équipements ?**  1. Suffisants  2. Insuffisants

**30. Votre système dispose-t-il de budget propre ?**  1. Oui  2. Non

**31. Comment jugez vous ce budget ?**  1. Suffisant  2. Insuffisant

**32. Ce budget est-il disponible à temps?**  1. Oui  2. Non

**33. Y a-t-il un groupe de coordination qui se réunit pour examen des résultats de suivi/évaluation?**  1. Oui  2. Non

**34. Si oui, quels sont les membres institutionnels ?**

.....  
 .....

**36. Quelles sont les domaines d'activités de votre système de suivi-évaluation ?**

1. Suivi  2. Supervision  3. Evaluation

**37. A quelle étape du projet votre système de suivi-évaluation fonctionne-t-il ?**

38. Les activités de suivi et de supervision sont-elles menées de façon régulière par rapport à leur périodicité ?  1. Oui  2. Non
39. Si non, pourquoi ? .....
40. Votre système de suivi vous permet-il d'apprécier l'état d'avancement de vos activités ?  1. Oui  2. Non
41. Si oui, existe-t-il un rapport de suivi ? (prendre une copie)  1. Oui  2. Non
42. Votre système de suivi-évaluation vous permet-il d'apprécier les performances de vos projets?  1. Oui  2. Non
43. Si oui, existe-t-il un rapport de suivi ou d'évaluation de performances ? (prendre une copie)  1. Oui  2. Non
44. La périodicité de vos rapports de suivi, de supervision ou d'évaluation est-elle définie ?  1. Oui  2. Non
45. Les activités sont-elles réalisées dans les délais ?  1. Oui  2. Non
46. Si non, pourquoi ?.....
47. Avez vous élaboré des plans dans le cadre des activités de suivi-évaluation ?  
 1. Oui  2. Non
48. Si oui, quels sont ces différents plans ?
49. Comment déterminez vous vos indicateurs de suivi/évaluation ?
50. Quels sont les critères de choix de vos indicateurs ?
51. Avez vous mis en place une base de données ?  1. Oui  2. Non
52. Avez vous une collaboration avec des responsables d'autres systèmes de suivi-évaluation d'autres structures ?  1. Oui  2. Non
53. Si oui, quels sont les axes de votre collaboration ? Citez en au plus trois.  
.....
54. Votre système de suivi-évaluation a-t-il déjà fait l'objet d'une évaluation ?  
 1. Oui  2. Non
55. Si oui, quels ont été pour l'essentiel, ses points forts et ses points faibles ?  
a) Points forts .....  
b) Points faibles .....
- .....

**IV - SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE L'AEC DANS LE CADRE DU PRN**

**IV-1. Relation AEC-PRN**

56. Quels sont les objectifs visés par votre AEC en demandant le financement du PRN ?  
.....  
.....
57. Quels sont les objectifs du projet de votre AEC, financé par le PRN ?  
.....  
.....
58. Dans quels districts intervient votre AEC dans le cadre du PRN ? Vous préciserez les zones.

Code	District	Zone			Code	District	Zone		
		Rurale	Urbaine	Mixte			Rurale	Urbaine	Mixte
		<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3			<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3
		<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3			<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3
		<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3			<input type="checkbox"/> .1	<input type="checkbox"/> .2	<input type="checkbox"/> .3

59. Quels sont vos groupes cibles dans le cadre du PRN ?

60. Quels sont les activités de votre projet dans le cadre du PRN ?

.....  
.....

61. Avez vous élaboré le cadre logique de votre projet dans le cadre du PRN ?

1. Oui       2. Non

62. Y a-t-il une étude du milieu dans lequel le projet est exécuté ?

1. Oui       2. Non

63. Si oui, vous a-t-il permis de cerner les indicateurs les plus pertinents ?

1. Oui       2. Non

64. Quels sont vos besoins en informations ?

## **IV-2. Domaines d'activités et approche**

65. Quels sont les domaines d'activités de votre système dans le cadre du PRN ?

1. Suivi     2. Supervision     3. Evaluation

66. L'activité de suivi de votre projet est-elle conçue comme une activité continue ou ponctuelle ?

1. activité continue     2. activité ponctuelle

67. Quelle démarche adoptez vous pour le suivi et l'évaluation de vos activités ?

1. Participative     2. Non participative

68. Si démarche participative, quels sont les partenaires impliqués ?

69. A quelle (s) étape (s) ces partenaires sont-ils impliqués ?

70. Quel est leur degré d'implication ?

71. Quelles sont vos approches pour impliquer la communauté dans le suivi-évaluation ?

72. Pourquoi fait-on participer la communauté ?

## **IV-3. Formation en matière de suivi-évaluation**

73. Le personnel et les partenaires ont-ils bénéficié de formation en matière de suivi-évaluation ?

1. Oui     2. Non     3. envisagée

74. Si non, pourquoi ?

75. Si oui, dans quels domaines sont-ils formés ?

76. A quand remonte cette formation ?

1. Inférieur à six mois     2. Six mois - un an     3. un an et plus

77. Avez vous planifié d'autres formations pour renforcer les capacités dans le domaine du suivi-évaluation ?

1. Oui     2. Non

78. Si oui, quels sont les agents concernés ?

## **IV-4. Elaboration de plans**

79. Avez vous élaboré un plan de travail pour le suivi-évaluation dans le cadre du PRN ?

1. Oui     2. Non

80. Si oui, quels sont les éléments qui le composent ? (*Demander le plan*)

81. Avez vous conçu un plan de collecte ?

1. Oui     2. Non

82. Si oui, quels sont les points stipulés par ce plan ? (*Demander le plan*)

83. Avez vous élaboré un plan de diffusion et d'utilisation des informations ?

1. Oui  2. Non

84. Si oui, dire quels sont ses différents points . (*Demander le plan*)

85. Quels sont vos cibles (utilisateurs des informations) ?

#### **IV-5. Le système de suivi dans le cadre du PRN**

86. Avez vous élaboré un plan de suivi détaillé dans le cadre du PRN ?

1. Oui  2. Non

87. Si oui, quels sont les éléments de ce plan ?

88. Ce plan est-il annuel ou pluriannuel ? (*Demander le plan et passer sur Q89, 93, 98, 100 et 1001*)  1. Annuel  2. Pluriannuel

89. Quels sont vos objectifs de suivi dans le cadre du PRN ?

.....  
.....

90. A quels niveaux est effectué le suivi ? Préciser qui le fait à chaque niveau

91. Quels sont vos outils de suivi de votre projet dans le cadre du PRN ?

92. Quels sont les aspects du suivi des activités de votre projet ?

93. Quels sont les types d'indicateurs de suivi que vous utilisez ? (*demander leur liste*)

94. A quel moment avez vous élaboré vos indicateurs de suivi ?

95. Avez vous défini la mesure de ces indicateurs ?

1. Oui  2. Non

96. Si oui, comment ?

.....  
97. Si réponse 2, indiquer les éléments de ce plan

98. Quelles sont vos sources de données de suivi ?

99. Quels sont vos supports de collecte de données de suivi ?

100. Quelles sont vos méthodes de collecte ?

101. Quelle est votre périodicité de collecte ?

1. Mensuelle  2. bimensuelle  3. trimestrielle  9. Autre (à préciser) .....

102. Qui collecte l'information de suivi ?

103. Qui saisit vos données ?

104. Qui fait le traitement de vos données ?

105. Est-il formé en informatique ?  1. Oui  2. Non

106. Comment faites vous le traitement de vos données ?

107. Si réponse 1, quels sont les outils de traitement et d'analyse utilisés ?

108. Quels sont vos types de rapport de suivi ?

109. Avez vous défini un format de rapport de suivi ?  1. Oui  2. Non

110. Si oui, quels sont les rubriques essentielles de ce format ?

111. Quelle est la périodicité de votre rapport de suivi ?

1. mensuelle  3. trimestrielle  2. bimensuelle  4. Annuelle

9. Autre (à préciser).....

112. Quelle est votre stratégie de diffusion des informations de suivi ?

#### **IV-6. Le système d'évaluation dans le cadre du PRN**

113. Avez vous élaboré un plan pour vos évaluations dans le cadre du PRN ?

1. Oui  2. Non ....

114. Si oui, ce plan est-il annuel ou pluriannuel ?  1. Annuel  2. Pluriannuel

115. Si oui, quels sont les éléments de ce plan ? (*demander le plan et passer sur Q116-120-122-125*)

116. Quels sont vos objectifs d'évaluation ?

117. Quels sont les types d'évaluation que vous avez adoptés ?

118. A quels niveaux sont effectuées vos évaluations ? Préciser les responsables à chaque niveau

119. Quel (s) type (s) de schéma (s) d'évaluation adoptez vous dans le cadre de votre projet ?

120. Avez vous défini des indicateurs d'évaluation ?  1. Oui  2. Non

121. Si oui, lesquels ? (*demander la liste des indicateurs*)

122. Quelles sont vos méthodes de collecte de données pour l'évaluation ?

123. Avez vous élaboré des outils de collecte pour l'évaluation ?  1. Oui  2. Non

124. Si oui, lesquels ?

125. Quels sont vos sources de données pour l'évaluation ?

126. Avez vous élaboré un plan de traitement et d'analyse des données d'évaluation ?

1. Oui  2. Non

127. Si oui, quels sont ses étapes ?

128. Quelles sont les grandes lignes du corps de votre format de présentation ?

#### **IV-7. La supervision dans le cadre du PRN**

129. Quels sont vos objectifs de supervision ?

130. Quels sont vos domaines de supervision ?

131. A quels niveaux sont effectuées vos supervisions ? Préciser les responsables à chaque niveau

132. Les superviseurs ont-ils reçu une formation en matière de supervision ?

1. Oui  2. Non

133. Si non, pourquoi ?

134. Quels sont vos outils de supervision ?

135. Quelle est la périodicité de vos supervisions ?

1. Mensuelle  3. trimestrielle  2. bimensuelle  9. Autre (*à préciser*).

136. Quelles sont vos méthodes de supervision ?

137. La communauté va-t-elle jouer un ou des rôles dans la supervision ?

1. Oui  2. Non

138. Si oui, comment ?

139. Avez vous un canevas-type de rapport de supervision ?  1. Oui  2. Non

140. Si oui, citez les différents points le composant.

141. Comment comptez vous exploiter vos rapports/résultats de supervision ?

## **V. Avis et opinions des interlocuteurs**

**142. Dans le cadre de vos activités de suivi-évaluation, quels sont les appuis dont vous souhaiteriez bénéficier de la part du Bureau Exécutif National du PRN ?**

.....  
.....

**143. D'après vous, où se situent vos problèmes essentiels ?**

.....  
.....

**144. Quel est le problème que vous jugez prioritaire ?**

.....  
.....

**145. Quelles sont les causes liées à ce problème prioritaire ?**

.....  
.....

**146. Selon vous, quelles sont les solutions possibles, envisageables ?**

.....  
.....

**147. Quelle solution pourrait-on retenir de celles possibles ?**

.....  
.....

### **OBSERVATIONS DE L'ENQUETEUR**

.....  
.....

## ANNEXE N°2 : Eléments du plan d'analyse

Eléments	caractéristiques	Questionnement (qq. ex.)
Structure du système de suivi/évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existence d'une unité de S&amp;E</li> <li>- niveau hiérarchique</li> <li>- lien établi avec d'autres systèmes</li> <li>- compétences internes/externes</li> <li>- budget et équipements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Existe-t-il une unité de suivi-évaluation ?</li> <li>. Le personnel a-t-il une expérience dans le domaine du suivi-évaluation ?</li> </ul>
Objectifs précis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- objectifs et cibles du programme</li> <li>- objectifs du système du Suivi et de l'évaluation</li> <li>- objectifs de supervision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Les objectifs du suivi, d'évaluation et de supervision sont-ils clairement définis ?</li> </ul>
Outils de gestion pour le suivi-évaluation des activités du projet/programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cadre conceptuel pour le S&amp;E</li> <li>- conception plan de suivi et d'évaluation</li> <li>- plan de supervision</li> <li>- conception tableau de bord de suivi</li> <li>- élaboration matrice de responsabilité</li> <li>- élaboration diagramme de GANTT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Le cadre conceptuel pour le suivi/évaluation est-il élaboré ?</li> <li>. Le plan de suivi et évaluation existe-t-il ?</li> <li>. Le tableau de bord de suivi existe-t-il ?</li> </ul>
Indicateurs de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- indicateurs prioritaires et supplémentaires aux différents échelons du S&amp;E</li> <li>- choix des indicateurs clés de suivi et d'évaluation pouvant être comparés dans le temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Les indicateurs de suivi et d'évaluation sont-ils bien spécifiques ?</li> </ul>
Collecte et analyse des données de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plan de collecte de données</li> <li>- détermination des sources de données</li> <li>- méthodes et outils de collecte</li> <li>- plan d'analyse des données de suivi et d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Le plan de collecte existe-il ?</li> <li>. Les outils de collecte sont-ils bien sélectionnés ?</li> <li>. Les méthodes de collecte sont-elles bien définies ?</li> </ul>
Diffusion et utilisation des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plan de dissémination et d'utilisation</li> <li>- rapports de suivi et d'évaluation</li> <li>- rapport de supervision</li> <li>- stratégies de partage des résultats de suivi/évaluation</li> <li>- cibles pour la dissémination des données/résultats</li> <li>- exploitation des résultats de supervision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Le plan de dissémination et d'utilisation des résultats de S&amp;E existe-t-il ?</li> <li>. Les résultats du système de S&amp;E sont-ils bien présentés ?</li> </ul>
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>- groupe de coordination</li> <li>- mécanisme de coordination</li> <li>- formation de personnel en S&amp;E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Y a-t-il un groupe de coordination qui examine les résultats de suivi-évaluation ?</li> </ul>



ANNEXE N°3 : Cadre logique du PRN

RESUME	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS DE VERIFICATION (MV)	CONDITIONS CRITIQUES (CC)
<p><b>Finalité (sur 10 ans)</b></p> <p>Contribuer à la mise en oeuvre de la politique nationale de la nutrition et à l'atteinte des objectifs du Gouvernement d'améliorer le statut nutritionnel des groupes cibles (enfants de moins de 3 ans, femmes enceintes et femmes allaitantes)</p>	<p><b>Indicateurs démontrant que la finalité a été atteinte</b></p> <p>Réduction de la prévalence de l'insuffisance pondérale de 40% chez les enfants âgés de moins de 3 ans à travers le pays</p> <p>La prévalence de la malnutrition sévère réduite à moins de 1 % à travers le pays</p> <p>Elimination de la carence en vitamine A</p> <p>Au moins 80% de la population rurale est consciente du problème de développement que représente la malnutrition</p> <p>Le programme contribue à la baisse de la mortalité infantile</p>	<p><b>Sources d'information et moyens utiles</b></p> <p>Enquête démographique et de santé (EDS)</p> <p>Rapports d'activités périodiques et financiers</p> <p>Rapport d'évaluation à mi-parcours</p> <p>Rapport d'évaluation en fin de programme</p>	<p><b>Conditions permettant d'atteindre la finalité</b></p> <p>Maintien des objectifs de la politique de nutrition du Gouvernement</p> <p>Suivi rigoureux du programme par le MSP</p> <p>Participation effective des collectivités locales</p> <p>Volonté du Gouvernement de prendre en charge les activités du PNR à la fin du programme</p>
<p><b>But (sur 3 ans)</b></p> <p>Le but de la phase est de tester des stratégies d'interventions communautaires de nutrition/ PCIME.</p>	<p><b>Indicateurs démontrant que le but a été atteint. Etat de fin de la phase 1.</b></p> <p>La prévalence de la malnutrition sévère a été réduite de moitié dans les zones d'intervention</p> <p>La prévalence de l'insuffisance pondérale chez les enfants de moins de 3 ans est réduite de 25 % dans les zones d'intervention</p> <p>Le pourcentage d'enfants allaités exclusivement au lait maternel jusqu'à 6 mois augmente en passant de 8% à 15% dans les zones d'intervention</p> <p>Le pourcentage des femmes effectuant les 3 consultations prénatales augmente de 30% dans les zones d'intervention</p> <p>Le pourcentage des mères ou responsables d'enfants reconnaissant au moins deux signes de gravité chez l'enfant malade augmente de 25 % dans les zones d'intervention.</p>	<p>Rapport d'activités des AEC, ARC, AC</p> <p>Rapport de suivi</p> <p>Rapport d'évaluation de la fin de la phase 1</p>	<p><b>Condition permettant d'atteindre le but</b></p> <p>Etat continue de financer le MSP</p> <p>Volonté des divers acteurs de réussir leur mission</p> <p>Implication des communautés</p>
<p><b>Extrants</b></p> <p>Sous-composante 1 : suivi et promotion de la croissance</p>	<p><b>Indicateurs démontrant que les extrants ont été produits. Etat de fin de la phase 1</b></p> <p>Augmentation du pourcentage d'enfants bénéficiant d'un suivi pondéral</p>	<p>Rapport d'activités des AEC, ARC, AC</p> <p>Rapport de suivi</p> <p>Rapport d'évaluation de la fin de la phase 1</p>	<p><b>Conditions permettant d'obtenir les extrants</b></p> <p>Respect de l'Etat de ses engagements financiers vis-à-vis du MSP</p> <p>Maintien en poste et motivation du personnel du MSP</p> <p>Complémentarité des actions et cohérence dans les approches</p> <p>Participation et contribution directe des collectivités locales</p> <p>Implication des leaders de communauté dans la sensibilisation</p>

suite

RESUME	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS DE VERIFICATION (MV)	CONDITIONS CRITIQUES (CC)
<i>Sous-composante 2 : PCIME communautaire (promotion de pratiques familiales clés pour la bonne santé de l'enfant)</i>	augmentation du pourcentage de mères adoptant les pratiques familiales clés pour la bonne santé de l'enfant	Enquêtes sur les connaissances	médicaments disponibles activité d'imprégnation des moustiquaires
<i>Sous-composante 3 : IEC/CCC</i>	Augmentation du pourcentage des femmes bénéficiant de conseils personnalisés (entretien individuel, visites à domicile)	Rapports d'activités des AEC Rapports de suivi	
<i>Sous-composante 4 : services de santé (distribution de médicaments, de micronutriments...)</i>	Réduction du % de femmes enceintes atteinte d'anémie par manque de fer Réduction du % de femmes post-partum souffrant d'avitaminose A Réduction du % d'enfants atteints d'avitaminose Augmentation du % de ménages consommant du sel iodé Augmentation du taux d'utilisation des moustiquaires imprégnés	Rapports d'activités des AEC Rapports de suivi Enquête	
<i>Sous-composante 5 : sécurité alimentaire</i>	Augmentation des produits locaux dans la production des aliment de complément Augmentation de l'utilisation de produits locaux dans l'alimentation des enfants	Rapports d'activités des AEC Rapports de suivi	
<i>Sous-composante 6 : interventions intersectorielles</i>	Augmentation du % de communauté développant des activités intersectorielles génératrices de revenus	Rapports d'activités des AEC Rapports de suivi	
<b>Composante 2 : Renforcement de capacité et suivi et évaluation</b>			
<i>Volet 1 : renforcement de la CLM</i>	Mise en place du BEN Formation de tous les membres de la CLM Organisation et fonctionnement viable de la CLM	Rapports de formation Modus operandi de la CLM	Complémentarité des actions et cohérence dans les approches Participation et contribution directe des collectivités locales Implication des leaders de communauté dans la sensibilisation
<i>Volet 2 : renforcement des services du MSP</i>	Augmentation de la capacité d'intervention et de supervision de la DNAN, la DSSP et la DEPS Equipement de la DNAN, la DSSP et la DEPS Equipement des districts et postes de santé et formation de leur personnel impliqué dans le PRN Supervision satisfaisante des MCD et ICP	Rapport d'activités du programme	
<i>Volet 3 : appui renforcé aux agences d'exécution communautaire</i>	Elaboration d'un plan de formation pour les AEC 100% des AEC sont formées	Rapports de formation	
<i>Volet 4 : appui aux agents relais communautaire(ARC)</i>	mise en place de méthodes de travail efficaces des ARC 100% des ARC formés	Rapports de formation	

suite

RESUME	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS DE VERIFICATION (MV)	CONDITIONS CRITIQUES (CC)
<i>Volet 5 : appui à une responsabilisation de la base au sommet des activités du PRN</i>	Formation des autorités et des leaders locaux Augmentation de la participation des collectivités locales au financement du PRN	Rapports de formation	
<b>Composante 3</b> : Gestion du programme	Fixation des objectifs annuels par le BEN Elaboration des plans d'action et Préparation des budgets	Rapports d'activités et rapports d'exécution budgétaire Plans d'actions annuels du programme	Respect des principes directeurs arrêtés Qualité managériale du BEN Respect du règlement intérieur du BEN Suivi correct de l'exécution
<i>Intrants</i>	<i>Calendrier d'exécution</i>		<i>Conditions permettant de fournir les intrants</i>
Activités de coordination, de gestion et d'administration du PRN au Sénégal et au niveau de la Banque mondiale Activités de financement associées aux diverses composantes de la phase 1	Budget de ... sur une période quatre ans Suivi de la Banque mondiale Suivi de la CLM	Rapports de suivi	Mise en vigueur du crédit

## **ANNEXE N°4 : Etapes de la mise en place d'un système de suivi-évaluation**

### **Définition de la structure de gestion-**

- Définir pour qui le système de S&E est mis en place
- Clarifier la position du responsable concerné

### **Clarifier les objectifs**

- Analyser le cadre logique du projet et en dégager le but les objectifs, les résultats et les suppositions

### **Analyse du Système d'information existante**

Cette analyse devrait permettre :

d'identifier les sources possibles de données à l'intérieur et à l'extérieur du projet ou en relation avec les objectifs ;  
de spécifier pour chaque source d'information la nature et la forme de données pouvant être obtenues.

### **L'identification des utilisateurs et leurs besoins en informations :**

On identifie toutes les actions possibles et on définit pour chaque action la structure de décision en identifiant le responsable.

Pour chaque responsable, définir les besoins spécifiques qui peuvent être : clarifier les objectifs du projet et en estimer la pertinence, évaluer le progrès réalisé en direction de la réalisation des objectifs, dégager l'impact du projet, constater l'efficacité de l'utilisation des ressources, évaluer la durabilité etc.

### **Sélectionner les différentes rubriques d'information**

Faire une sélection des différentes rubriques. Par exemple : suivi des opérations ; suivi des résultats ; suivi des suppositions etc.

### **Formuler les questions**

Que voulez vous savoir concernant chaque rubrique afin de pouvoir prendre des décisions  
faire une liste des informations nécessaires  
sélectionner les questions les plus pertinentes

### **Déterminer les indicateurs**

Déterminer pour chaque action possible du projet les indicateurs clés ;

Faire une liste exhaustive en répondant à la question : quels sont les éléments quantifiables que l'on peut identifier pour les points les plus pertinents ?

Analyser les indicateurs en commençant par l'indicateur quantifiable le plus facile à mesurer, grâce au "check-list" basé sur les critères de choix d'un indicateur ;

Sélectionner les indicateurs les plus appropriés grâce à cette analyse ;

Déterminer pour chaque indicateur les variables d'information de base : définition, quantité, groupe cible, lieu et temps.

### **Définition du mode de collecte et de traitement**

Déterminer les niveaux de collecte des données ;

Déterminer pour chaque information de base : les sources d'information disponibles, les méthodes de collecte, les outils de collecte et le mode de traitement des données ;

Déterminer la forme de présentation et la périodicité des rapports.

### **Définir le flux d'information**

Faire un inventaire des rapports pour le suivi et l'évaluation,  
Établir une typologie des rapports (périodique, sur demande, analyse spéciale),  
Codifier les rapports,  
Identifier pour chaque rapport, l'auteur et la destination,  
Définir le circuit de distribution.  
Établir un calendrier d'information.

### **Définir les responsabilités**

Définir pour chaque donnée les responsabilités correspondantes :

Qui ramassera les données ?

Qui traitera les données ?

Qui transmettra les informations aux décideurs ?

### **Déterminer les moyens requis et les coûts**

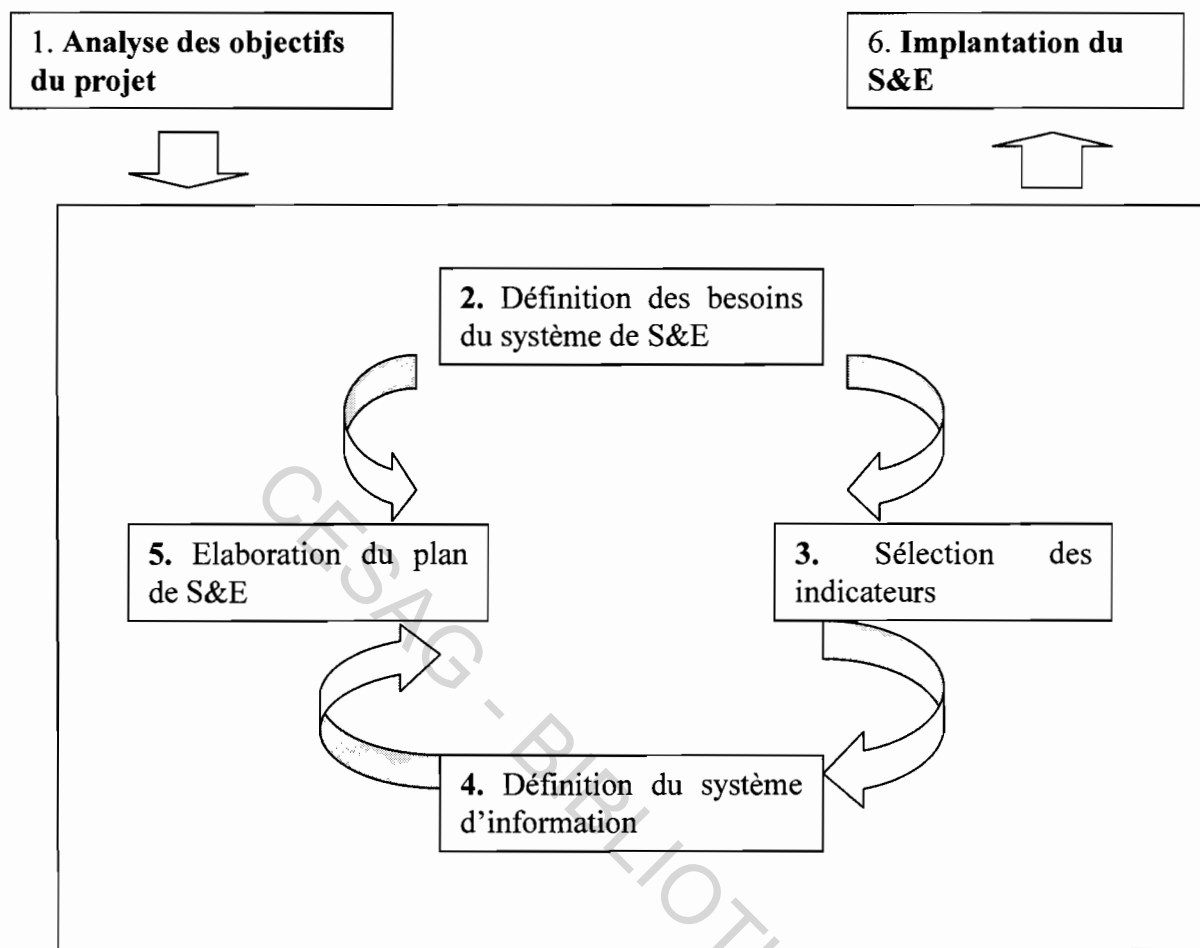
Identifier et analyser les tâches requises pour le suivi-évaluation ;  
Définir les relations hiérarchiques, attribution et autorités de chaque poste à créer dans la – cellule de suivi-évaluation ;  
Clarifier les qualifications requises pour remplir les postes à créer ;  
Définir les besoins en termes d'équipement, de personnel de qualité, de formation et les coûts qui en découlent (environ 3% du coût du projet est généralement admis).

### **Mise en place et fonctionnement**

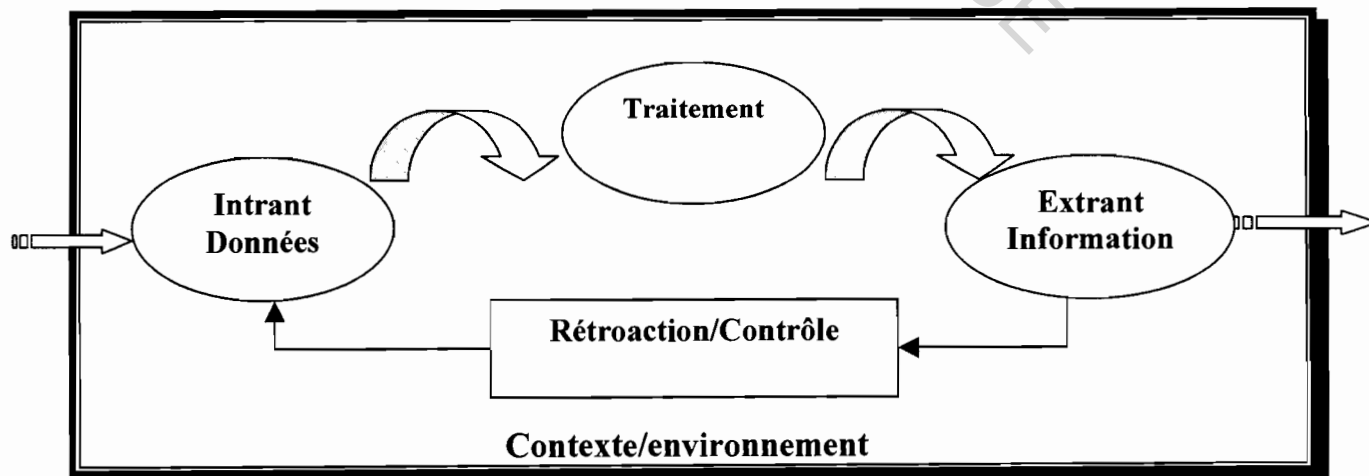
Mettre en place la structure organisationnelle du système,  
obtenir les équipements nécessaires ;  
recruter les personnels qualifiés pour remplir les fonctions de suivi-évaluation ;  
former les membres de l'équipe de suivi-évaluation  
attribuer des responsabilités en vue de l'exécution des fonctions de suivi-évaluation ;  
établir les facteurs de motivation des utilisateurs et des fournisseurs d'information ;  
tester le dispositif, identifier les goulots d'étranglement ;  
réviser et adopter le système en fonction des moyens disponibles, du poids du travail supplémentaire, etc.

Le système doit être mis en place avant le démarrage des activités et se poursuivre après la fin des activités pour les besoins d'évaluation future

**ANNEXE N°5 : Schéma simplifié de la démarche de conception et d'implantation d'un système de suivi-évaluation**



**ANNEXE N°6 : Modèle simple d'un système d'information**



Source : SETYM International Inc.

NB : ce modèle s'applique à chaque indicateur de suivi

**ANNEXE N°7 : Ossature du cadre de suivi et évaluation**

Ressources/intrants	Extrants	Résultats	Impacts
<p><b>Hypothèses</b>  <i>attentes selon</i>                      Ressources Utilisées pour Supporter les Activités du Projet/programme.</p>	<p><b>La livraison</b>                      Des biens et Services Fournis à la Population Cible du projet/programme.</p> <p><b>hypothèses</b>  <i>attentes selon les façons dont ces biens et services seront utilisés par la population cible</i></p>	<p>Changements Dans les comportements et pratiques suite aux activités</p> <p>les <b>liens</b> de la provision des biens et services aux impacts</p>	<p>Mesure de statut (nutritionnel) :                      Incidence,                      Qualité de vie</p> <p><b>Effets</b> résultants directement des extrants ou indirectement à travers les résultats du projet/programme.</p>

Cadre de F. James Levinson, 1999

ANNEXE N°8 : Tableau de bord : suivi de l'état d'avancement

Plan d'action

Objectifs	<u>Activités clés</u>	Responsables	Période	Financement
Objectif 1	1. ... 2. .... 3. ...	.....	.....	.....
Objectif 2	1. ... 2. ... 3. ...	.....	.....	.....
Objectif 3	1. ... 2. ...	.....	.....	.....

Tableau de bord de suivi

Code	<u>Activités clés</u>	Responsables	Date début		Statut (Etat)	Date fin	
			Planifiée	Réelle		Planifiée	Réelle
1							
2							
3							
4							
5. etc.							



**ANNEXE N°9 : Approche pour impliquer les communautés dans le suivi et l'évaluation**

<b>Approche</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Formation et suivi nécessaires des membres de la communauté</b>
<p><b>Les membres de la communauté collectent des données :</b></p> <p>Les agents de développement élabore des instruments simples de recueil de données. Les membres de la communauté recueillent les données. Les agents de données de développement ou les membres de la communauté analysent les données</p>	<p>Les agents du développement avec l'aide des membres de la communauté</p>	<p>Formation initiale et suivi continu</p>
<p><b>Les membres de la communauté en tant qu'interviewés :</b></p> <p>Les agents de développement recueillent les informations des membres de la communauté sur leurs avis, leurs priorités, et leur feed-back, sur les activités du programme ou projet</p>	<p>Les techniciens extérieurs à la communauté coordonnent le recueil de données, les analysent et formulent leurs propres conclusions</p>	<p>Aucun</p>
<p><b>Les membres de la communauté analysent et tirent des conclusions eux-même les instruments de RAPet de APA</b></p> <p>Le agents de développement animent les activités de recherche et action participatives (RAP) et d'apprentissage participatif et action (AFA). Les groupes communautaires analysent l'information qu'ils ont fournie eux-mêmes et tirent leurs propres conclusions à propos des situations présentes et des stratégies et solutions futures.</p>	<p>Les agents de développement animent le processus. Les communautés analysent leurs propres données et formulent leurs propres conclusions.</p>	<p>Aucun</p>
<p><b>Les communautés s'auto-évaluent</b></p> <p>Les membres de la communauté définissent eux-mêmes des critères pour évaluer les activités du programme. Ils recueillent les données, les analysent et formulent leurs propres conclusions</p>	<p>Les agents de développement leur donne de l'appui. Les membres de la communauté ont la responsabilité principale pour le recueil et l'analyse des données.</p>	<p>Formation et suivi intensifs.</p>

**ANNEXE N°10 : Caractéristiques des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives**

	<b>Méthodes quantitatives</b>	<b>1.1.1. Méthodes qualitatives</b>
<b>Utilisation</b>	Dénombrer les « qui, quoi, où, combien » et mesurer la fréquence.	Analyser qualitativement le « comment » et « pourquoi ».
<b>Points forts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fournissent des données quantitatives, exactes et précises pour prouver que certains problèmes existent.</li> <li>. Peuvent vérifier les relations statistiques entre un problème et ses causes apparentes.</li> <li>. Peuvent fournir un vaste coup d'œil sur une population entière.</li> <li>. Permettent des comparaisons</li> <li>. Mettent en place des informations de base qui peuvent servir à évaluer l'impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sont utiles quand on planifie un programme portant sur le changement social.</li> <li>. Fournissent une compréhension approfondie du contexte d'un programme/projet afin d'interpréter des données quantitatives</li> <li>. Fournissent des aperçus sur les attitudes, croyances, motifs et comportements d'un petit échantillon de population</li> <li>. Mettent en place des informations de base qui peuvent servir à évaluer des issues qualitatives (changement intervenants dans les connaissances, attitudes, comportements, processus institutionnels, etc.).</li> <li>. Sont utiles en cas de limitation de fonds et de temps.</li> <li>. Sont utiles pour obtenir des parties prenantes un retour de l'information.</li> </ul>
<b>Points faibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Peuvent être précises, mais sans mesurer ce que l'on voulait.</li> <li>. Ne peuvent expliquer les causes sous-jacentes de situations données.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sont généralement non représentatives ; ne permettent pas les généralisations.</li> <li>. Risquent de porter la marque des idées préconçues des interviewers, observateurs et informateurs.</li> </ul>

UNICEF, 1991