

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES
ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN GESTION DES PROJETS,
12^{ème} Promotion, Année académique 2012-2013



THEME :

**ELABORATION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LA
PERFORMANCE : CAS DU PROJET ASK DE L'ASBEF AU SENEGAL**

Elaboré par :

Lamine COULIBALY

Sous la direction de :

**Monsieur HILY Appotan Armand
Enseignant associé au CESAG**

Novembre 2013

DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

A mon père **Amidou COULIBALY**,

A mes mères, Feue **Mawa SANGARE** et **Affou TOURE** qui ont éclairé mon chemin, m'ont encouragé et soutenu tout au long de mes études,

A mon oncle **Bakari COULIBALY** pour le sacrifice consenti,

A mes frères et sœurs,

A toute la grande famille **COULIBALY** et **DIALLO**,

Qu'ils retrouvent ici, l'expression de l'amour que je leur ai toujours porté.

REMERCIEMENTS

J'exprime toute ma gratitude à M. **HILY A. Appotan** pour l'effort fourni, ses conseils prodigués, sa patience et sa persévérance dans le suivi.

J'adresse mes remerciements à tous mes enseignants qui m'ont donné les bases de la gestion des projets,

Je remercie très sincèrement Madame **Fatimata DIAWARA** pour sa générosité, son enthousiasme, sa disponibilité et son amour. **I NI TCHE** Tantie **FATIM**.

Je remercie M. **Seydou DIAWARA** et toute sa famille pour l'hospitalité offerte.

Je remercie également M. **Emmanuel PEROU**, pour son accueil, son hospitalité, sa disponibilité et les conseils prodigués et M. **Emmanuel Daouda GO** pour sa fraternité.

Je remercie mes ami(e)s stagiaires de la 12^{ème} promotion pour les bons moments partagés.

Je dis aussi merci à mon groupe de travail N°4 dénommé les **Experts F 5** composé de **Waly BAKHOUM, Amadou D. NDIAYE, Ghislain B. R. DIEDHIOU, Ibrahim M. BOUKAR** et moi même.

Je tiens à remercier aussi l'ensemble du personnel de l'ASBEF pour leur soutien et leur franche collaboration durant mon stage tout spécialement Dr **Balla Moussa DIEDHIOU**, le Directeur Exécutif ; M. **Moussa MANE**, le Directeur des Programmes ; M. **Ibrahima T. FALL**, le Directeur Administratif et Financier ; M. **Alioune DIOUF**, le Responsable de l'Unité Recherche Suivi-Evaluation et Planification ; M. **Ernest C. MENDY**, le Chef de Projet ASK ; M^{me} **Katie CHAU**, la Coordinatrice Nationale du Programme ASK ; **M. Abdoul A. MANDIANG**, le Point Focal jeune et tous les autres que j'ai omis de citer. **DIEURIDIEUF**.

A toute personne qui a participé de près ou de loin pour l'accomplissement de ce modeste travail, je vous dis Merci.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI :	Agence Canadienne de Développement Industriel
AFITEP :	Association Française des Ingénieurs Techniciens d'Estimation de Planification et de Projets
AID :	Agence Internationale pour le Développement
AMREF :	African Medical Research Foundation / Fondation Africaine pour la Recherche Médicale
ARV :	Anti Retro Virus
ASBEF :	Association Sénégalaise pour le Bien-Etre Familial
ASK :	Access, Services and Knowledge / Accès, Services et Connaissances
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CORAF/WECARD :	Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole / West and Central African Council for Agricultural Research and Development
DP :	Directeur des Programmes
EdM :	Ecole des Maris
ENDSS :	Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social
FIDA :	Fonds International pour le Développement Agricole
FMI :	Fonds Monétaire International
GAR :	Gestion Axée sur les Résultats
GP :	Gestion des Projets
IEC/CCC :	Information Education Communication / Communication pour un Changement de Comportement
IOV :	Indicateurs Objectivement Vérifiables
IPPF:	International Planned Parenthood Federation / Fédération Internationale de Planification Familiale
IST :	Infections Sexuellement Transmissibles
JVVIH :	Jeunes Vivants avec le Virus d'Immunodéficience Humaine
JMVVIH :	Jeunes Mères Vivant avec le Virus d'Immunodéficience Humaine
LGBT :	Lesbiennes Gays Bisexuel(le)s Transsexuel(le)s
MAJ	Mouvement d'Action des Jeunes
MV :	Moyens de Vérification
OIP :	Offre Initiale de Pilules
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PAB :	Programme Annuel de Budget
PF :	Planification Familiale
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTTE :	Pays Pauvres Très Endettés
PTBA :	Programme de Travail et de Budget Annuel
PVD :	Pays en Voie de Développement
S&E :	Suivi-Evaluation
SDSR :	Santé et Droits Sexuels et Reproductifs
SIDA :	Syndrome d'Immunodéficience Acquise
SR :	Santé de la Reproduction
SRAJ :	Santé Reproductive des Adolescent(e)s Jeunes
SSE :	Système de Suivi-Evaluation
SSR :	Santé Sexuelle et Reproductive
SSSR :	Services de Santé Sexuelle et Reproductive
TIC :	Technologies de l'Information et de la Communication
UE :	Union Européenne
URSEP	Unité Recherche Suivi-Evaluation et Planification
VIH :	Virus d'Immunodéficience Humaine

SOMMAIRE

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VII
INTRODUCTION.....	1
1. Objet de l'étude	4
2. Problématique.....	4
3. Objectifs de l'étude	6
4. Intérêt de l'étude.....	7
5. Délimitation du champ de l'étude	7
6. Démarche de l'étude.....	8
7. Annonce du plan.....	8
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	9
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE.....	10
1. Définitions des concepts clés	10
2. Définition, différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation.....	16
3. Instruments de suivi-évaluation	23
4. Identification d'études réalisées dans le domaine	29
5. Etapes de la conception d'un système de suivi-évaluation axé sur la performance.....	35
6. Précision du problème central et question de recherche	39
7. Choix des hypothèses de recherche.....	39
8. Définition du modèle d'analyse	40
9. Justification de la population à l'étude.....	47
10. Instruments de l'étude et méthodes d'administration.....	47

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE	48
1. Présentation générale de l'ASBEF	48
2. Présentation générale du projet ASK	54
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS DE L'ETUDE ET PLAN DE MISE EN OEUVRE	58
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS	59
1. Grille d'annotation	59
2. Présentation des résultats par rapport à la gestion interne (Gi).....	61
3. Présentation des résultats par rapport à l'environnement externe (Ee).....	64
4. Présentation des résultats par rapport à la performance du système	65
CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE	67
1. Recommandations	67
2. Plan de mise en œuvre.....	72
CONCLUSION	76
ANNEXES	77

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Différences entre le suivi et l'évaluation	19
Tableau 2: Quelques outils de suivi-évaluation	23
Tableau 3: Graphe des responsabilités	25
Tableau 4: Cadre logique (exemple de l'Union Européenne)	27
Tableau 5: Cadre de performance	28
Tableau 6: Cadre de rendement.....	29
Tableau 7: Base de données de comparaison	31
Tableau 8: Base de données témoin pour chaque indicateur	37
Tableau 9: Opérationnalisation des variables explicatives	42
Tableau 10: Opérationnalisation de la variable expliquée	45
Tableau 11: Plan d'action annuel général.....	67
Tableau 12: Planification mensuelle des activités.....	68
Tableau 13: Tableau de suivi des indicateurs.....	68

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Plan de développement économique	11
Figure 2: Présentation du modèle d'analyse	46

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, la coopération internationale a permis aux pays en voie de développement de recevoir une assistance tant au plan technique que financier, des pays du nord. Cette assistance se présente sous forme de dons, mais surtout sous forme de prêts remboursables. Ces flux financiers ont pris des proportions importantes avec la mise en place de programmes de grandes envergures dans les secteurs économiques et sociaux afin de permettre à nos états de pouvoir envisager un décollage économique mais aussi d'améliorer les conditions de vie et d'existence des populations. Un nombre important de projets/programmes a vu le jour pour prendre en charge les différents besoins identifiés notamment dans les domaines essentiels que sont l'éducation, la santé, les infrastructures, l'agriculture, les mines, etc. et pourtant, aujourd'hui encore ces questions continuent à se poser avec acuité. Dès lors se pose la question de l'efficacité des investissements. Il s'avère nécessaire de revoir les stratégies par lesquels ces fonds sont utilisés, afin d'optimiser et de rationaliser ces usages.

Pour opérer cette réorientation stratégique dans le sens des résultats, l'on a besoin d'un cadre solide, cohérent de suivi-évaluation favorisant l'apprentissage et la mesure des réalisations. Ce cadre, qui devrait également préciser si nous accomplissons des progrès et dans l'affirmative, comment et pourquoi, doit être suffisamment clair et souple pour que le personnel à tous les niveaux (de projet, de programme et cadres des niveaux de pays) puisse l'utiliser sans rigidité de façon à renforcer en dernière analyse l'efficacité globale de l'organisation en matière de développement.

Le système de Suivi-évaluation (SSE) est un système d'information et un outil d'aide à la décision constitué d'acteurs, de données dont la production, l'organisation et la circulation sont régies par des procédures, et qui s'inscrit dans le processus de gestion des projets et programmes. Il aide à la gestion axée sur les résultats et doit toujours porter sur ce qui est planifié, pour que les jugements soient plus objectifs et réalistes. Le suivi et l'évaluation sont des disciplines récentes qui gagnent en importance dans la gestion des projets et programmes.

De plus en plus dans tous les projets/programmes, il devient nécessaire, voire, indispensable de mettre en place un SSE pour vérifier la transparence dans la gestion du projet/programme tout en assurant un retour d'informations. Fort de ce constat, la communauté internationale a pris des initiatives hardies allant dans le sens d'une utilisation rationnelle des ressources dans

un contexte de crise persistante avec comme corollaire la raréfaction des ressources. Ces mesures se sont manifestées avec entre autres l'adoption de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide assortie d'instructions engageant les pays donateurs comme ceux bénéficiaires, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)¹ visant à adopter une démarche axée sur l'atteinte des résultats de développement, l'Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés (PPTTE), la contribution financière de l'Association Internationale de Développement (AID), l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), etc.

Le suivi-évaluation (S&E) fait partie des meilleurs outils pour atteindre un développement économique et social par le canal de la bonne gouvernance et de la lutte contre la pauvreté. Trois éléments nous semblent constituer des opportunités pour la pratique du S&E dans le management des projets/programmes :

- le premier élément est en faveur de l'utilité du S&E dans la mesure où il permet d'accroître les informations disponibles sur une action, renseigne sur les enjeux, les moyens et les résultats. Si elles ne sont pas totalement reprises par les décideurs qui se basent souvent sur d'autres sources d'information pour décider, les conclusions des évaluations permettent en tout état de cause de donner une plus grande visibilité aux termes du débat autour de l'action évaluée ;
- le deuxième élément est la situation actuelle de la plupart des Pays en Voie de Développement (PVD), caractérisée par la mauvaise gouvernance et la corruption qui se manifestent dans la gestion des projets/programmes de développement, par des manquements graves (détournements de deniers publics par exemple) observés dans l'utilisation des ressources mises à disposition dans ces projets/programmes ; compromettant ainsi l'atteinte des résultats ;
- le troisième élément enfin est la politique de rigueur et de moralisation dans la gestion de la chose publique qui a été initiée par ces pays ; les bailleurs de fonds

¹ **OMD 1** : Éliminer l'extrême pauvreté et la faim ; **OMD 2** : Assurer l'éducation primaire pour tous ; **OMD 3** : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; **OMD 4** : Réduire la mortalité infantile ; **OMD 5** : Améliorer la santé maternelle ; **OMD 6** : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies ; **OMD 7** : Assurer un environnement durable ; **OMD 8** : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

internationaux qui s'intéressent de plus en plus à la justification de l'utilisation des ressources financières mises en œuvre dans le cadre des projets/programmes de développement et l'atteinte des résultats en termes de développement économique, de la lutte contre la pauvreté et de la pérennisation des effets par le processus d'apprentissage.

Cependant, le suivi-évaluation (S&E) commence à décevoir en même temps qu'il se généralise. Les personnes évaluées se sentent parfois stigmatisées, les équipes en charge du S&E ont parfois le sentiment de prêcher dans le néant car leurs recommandations ne sont pas appliquées, les gestionnaires de projets considèrent les agents en charge du suivi-évaluation des projets/programmes de développement comme des adversaires qu'il faut combattre. Dans cette confusion, c'est la qualité des projets/programmes de développement en termes de résultats et d'impact qui est affectée.

La question du S&E est d'actualité car il serait le maillon faible du management de projets. En effet, il est essentiel pour juger la progression réalisée en direction des objectifs, des résultats et de l'impact. De ce fait, le suivi est bien plus que la simple collecte d'informations sur le projet, c'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte, l'analyse de l'information, la présentation des données recueillies et son utilisation pour améliorer le travail au sein du projet. Evaluer, c'est estimer à un moment donné à quel point les objectifs ont été atteints. Le suivi-évaluation est donc un outil pour identifier les points forts et faibles dans l'exécution d'un projet/programme, prendre des décisions pour corriger les points faibles et renforcer les points forts afin de favoriser l'apprentissage et la réussite des projets/programmes en cours ou des projets/programmes à venir. Ceux-ci doivent viser la réalisation des résultats et non la réalisation de la totalité des activités et l'obtention de tous les résultats selon le calendrier arrêté.

PRESENTATION DE L'ETUDE

1. Objet de l'étude

Notre étude porte sur le système de suivi-évaluation du projet Access, Services and Knowledge -ASK- (Accès, Services et Connaissances) de l'Association Sénégalaise pour le Bien Etre Familial (ASBEF).

2. Problématique

Dans le monde, les adolescent(e)s sont les plus vulnérables et souffrent beaucoup plus que les adultes de l'absence des services de santé de la reproduction adaptés à leurs besoins. En particulier, ce sont les adolescentes issues des milieux défavorisés qui subissent souvent la double discrimination d'être à la fois jeunes et filles. Dans la plupart des cas, leurs vies se caractérisent par des mariages précoces - qui entraînent l'interruption de leurs études et donc, l'opportunité de devenir des membres productifs et actifs dans le développement social et économique de leurs communautés -, par des accouchements risqués entre les 15 et 19 ans - cause de décès la plus commune pour les filles de ces âges dans le monde -, ainsi que par des violences basées sur le genre et une plus grande vulnérabilité à l'infection du VIH/SIDA.

Au Sénégal, la SR² est « définie comme le bien-être général, tant physique que mental et social de la personne humaine, pour tout ce qui concerne l'appareil génital, ses fonctions et son fonctionnement ». Cette même loi continue en définissant les services de la santé de la reproduction (SSR) comme « l'ensemble des méthodes, techniques et services qui contribuent à la santé et au bien-être en matière de procréation, en prévenant et en résolvant les problèmes qui peuvent se poser dans ce domaine. Les services de la santé de la reproduction concernent la santé en matière de sexualité. Celle-ci vise à améliorer la qualité de la vie et les relations interpersonnelles ».

Le pays fait face à une multitude de barrières culturelles et géographiques lorsqu'il s'agit de la santé sexuelle et reproductive. C'est une société islamique et socialement conservatrice

² LOI n° 2005-18 du 5 août 2005 relative à la santé de la reproduction.

dans laquelle une partie importante de la population est réticente, voire opposée à la contraception ; ce qui explique une prévalence contraceptive basse de 12% selon l'Enquête Démographique de la Santé 2010-2011. A cela il faut ajouter d'autres types de problèmes tels que :

- les points de prestation de service publics connaissent souvent des pénuries de stock de contraceptifs dues aux financements limités et aux lenteurs procéduriers ;
- les groupes vulnérables, travailleurs du sexe inclus, font face à des obstacles majeurs dans l'accès aux services et produits de planification familiale ;
- les jeunes manquent d'accès à l'information, à l'éducation et à la formation professionnelle qui leur permettraient de développer une carrière et des moyens de subsistance, ainsi qu'accéder à des services complets de santé sexuelle et reproductive ;
- la violence basée sur le genre, qui inclut des pratiques traditionnelles dangereuses telles que les mutilations génitales féminines, est répandue, particulièrement dans les zones rurales.

Malgré la volonté politique du pays se traduisant par la souscription aux engagements internationaux, l'adoption de textes législatifs et réglementaires ainsi que la mise en œuvre de documents cadre de référence en vue d'un accès universel aux services de SR, beaucoup reste à faire pour atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD). En effet, les Adolescent(e)s/Jeunes sont identifiés comme la cible particulièrement vulnérable dans un contexte marqué par la pauvreté, le manque d'information et le chômage. Selon le Plan Stratégique de la Santé de la Reproduction³ (2012-2015), la fécondité de cette cible est précoce et élevée ; elle est de 10,1% pour les 15 à 19 ans avec des disparités variant de 6,4% en zone urbaine et 13,5% en zone rurale et de 21,2% pour les 20 à 24 ans (zone rurale 27,4% et zone urbaine 14,8%). De plus, on constate que les adolescentes en milieu rural (26%) ont une fécondité beaucoup plus précoce que celles en milieu urbain (12%). Les différentes statistiques révèlent aussi une grande précocité de la procréation (50% des grossesses surviennent avant l'âge de 19 ans), la proportion des naissances chez les 15 à 19 ans

³ **Ministère de la Santé, de l'Hygiène Publique et de la Prévention**, Plan Stratégique de la Santé de la Reproduction 2012-2015, Décembre 2011.

représente 15,3%. La prévalence contraceptive chez les adolescents de 15 à 19 ans reste faible et est estimée à 4,7%. Il est aussi à noter que l'âge moyen du premier rapport sexuel est de 18,7 ans et celui de la première union se situe à l'âge de 18 ans. Les jeunes s'en trouvent ainsi plus exposés aux infections sexuellement transmissibles, au VIH/SIDA, aux grossesses précoces et/ou non désirées, aux avortements, à l'excision, aux autres pratiques néfastes et à l'usage des substances nocives.

C'est dans ce cadre que l'ASBEF développe différents programmes sur la thématique de la santé de la reproduction. Pour une meilleure vulgarisation des services de Santé de la Reproduction et une amélioration de la performance de ces actions en matière de santé sexuelle pour les adolescent(e)s/jeunes, l'ASBEF met en œuvre avec l'AMREF le projet/programme dénommé Access, Services and Knowledge (Accès, Services et Connaissances). Ce projet permettra la fourniture de services de santé de la reproduction adaptés aux adolescent(e)s/jeunes permettant ainsi de contribuer non seulement à l'atteinte de leurs droits et besoins en matière de SSR, mais aussi à l'interruption du cycle de pauvreté en créant une force de travail plus saine et qualifiée pour le développement économique du Sénégal.

Pour plus de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion et dans un souci d'atteinte de résultats, l'ASBEF a besoin de mettre en place un système de suivi-évaluation performant impliquant l'ensemble des parties prenantes pour le projet. C'est pour répondre à cette préoccupation que la présente étude se propose de concevoir un système de suivi-évaluation pour le projet ASK

Autrement dit, elle cherche à trouver des réponses aux questions suivantes :

- comment élaborer un système de suivi-évaluation pour le projet ASK ?
- comment mettre en place chaque étape du système de suivi-évaluation ?

3. Objectifs de l'étude

3.1. Objectif Général

L'objectif général de la présente étude est de concevoir un SSE performant pour le projet ASK dans le but de contribuer à l'atteinte des objectifs prévus.

3.2. Objectifs Spécifiques

Plus précisément, l'étude aura pour objectifs :

- d'établir la situation de référence ;
- d'identifier les contraintes ;
- de proposer un cadre méthodologique de conception d'un SSE pour le projet ASK.

4. Intérêt de l'étude

Pour le CESAG :

En tant que centre d'excellence de formation en management dont l'ambition est de forger un destin pour l'Afrique par la formation de cadres de haut niveau capables de relever le défi du développement, tout en donnant des solutions appropriées aux difficultés que rencontrent les projets/programmes dans le contexte africain, le CESAG offre une expertise à l'ASBEF. Cette étude permettra de contribuer à la recherche et à l'approfondissement des connaissances, d'enrichir la documentation et la littérature dans ce domaine précis qu'est le suivi-évaluation tout en servant de cadre pour les étudiants qui se lanceront dans des recherches futures.

Pour nous :

Elle permettra de mettre en application les connaissances théoriques reçues au cours de notre formation au CESAG et d'avoir une meilleure compréhension des termes que sont le suivi, l'évaluation, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), le suivi-évaluation, le processus de conception d'un système de suivi-évaluation performant.

Pour le projet :

Notre étude permettra de mettre à la disposition du projet ASK un SSE performant pour une meilleure atteinte des résultats de manière efficace et efficiente.

Pour l'ASBEF :

L'élaboration d'un SSE pour le projet ASK contribuera à la performance de l'ASBEF.

Pour l'Etat :

Cette étude pourrait servir de base pour l'élaboration d'un SSE pour les futurs projets et participera ainsi à l'amélioration des conditions de vie des populations.

5. Délimitation du champ de l'étude

Cette étude se limite à la conception d'un SSE pour le projet ASK. Il s'agira dans cette étude de proposer un SSE en traçant les grandes lignes pour sa faisabilité. Elle ne s'étendra pas à

l'évaluation finale ni à l'évaluation d'impact mais seulement à l'évaluation continue et du suivi dans le cadre du projet. Compte tenu des contraintes matérielles, financières et temporelles, nous n'avons pas pu faire de visites de terrain dans les différents sites d'intervention.

6. Démarche de l'étude

La présente étude s'est effectuée en plusieurs phases :

- une recherche documentaire sur divers ouvrages dans le domaine du management des projets, du suivi et de l'évaluation des projets/programmes de développement et des documents du projet à l'étude ;
- un entretien exploratoire a été réalisé avec le Directeur des Programmes (DP) ;
- le choix du thème et la prise de contact avec le staff de l'ASBEF et le chef du projet ASK ;
- la rédaction de la phase théorique, du contexte de l'étude et la soumission au DP et au directeur de mémoire pour la validation ;
- la correction de la phase théorique et l'envoi du questionnaire au directeur de mémoire pour validation ;
- la collecte des informations par le questionnaire et des entretiens auprès des personnes ressources ;
- l'analyse et le traitement des informations collectées ;
- la présentation et la diffusion des résultats de l'étude ;
- la présentation du mémoire au DP et au directeur de mémoire pour la validation ;
- la correction du mémoire avec l'intégration des observations.

7. Annonce du plan

En plus de l'**introduction** et de la **conclusion**, notre étude comporte deux parties essentielles. La **première partie** qui présente le cadre théorique et la méthodologie (chapitre 1) et le contexte de l'étude (chapitre 2) porte respectivement sur la définition des concepts clés relatifs au suivi-évaluation ainsi que le modèle d'analyse et sur la présentation du cadre dans lequel s'est déroulé le stage. La **seconde partie** porte sur la présentation des résultats (chapitre 3) et les recommandations et le plan de mise en œuvre pour la conception du SSE (chapitre 4).

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIE ET CONTEXTE
DE L'ETUDE**

L'objectif de cette partie est de faire ressortir les principaux éléments et concepts fondamentaux du cadre conceptuel en vue d'une bonne compréhension de l'étude et de décrire le contexte dans lequel l'étude s'est déroulée.

Elle est composée de deux chapitres :

Chapitre 1 : Le cadre théorique et la méthodologie

Chapitre 2 : Le contexte de l'étude

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE

Ce chapitre traite des différents termes utilisés sur le suivi, l'évaluation, le suivi-évaluation des projets/programmes et de la présentation du modèle d'analyse pour faire l'étude.

1. Définitions des concepts clés

La recherche documentaire a rendu possible la définition des concepts clés se rapportant à notre étude pour permettre une bonne compréhension de nos lecteurs en ce qui concerne les notions en rapport avec le suivi et l'évaluation.

1.1. Plan - Programme - Projet

1.1.1. Plan

Un **plan**⁴ est l'ensemble des mesures gouvernementales ou intergouvernementales ayant pour objectif la solution d'un problème économique d'une province, d'un pays ou d'une région. Un plan peut aussi être défini comme étant un ensemble de projets, de mesures, de stratégies, de programmes exprimés implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs.

1.1.2. Programme

Un **programme**⁵ est un plan détaillé, un ensemble d'instructions et d'informations nécessaires à l'exécution d'opérations déterminées. Dans le domaine du développement, le programme se définit comme un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global. Il est composé de plusieurs projets.

⁴ **Boubacar AW**, Codex planification structurelle et opérationnelle des projets, CESAG, Dakar, 2013.

⁵ **Boubacar AW**, Codex planification structurelle et opérationnelle des projets, CESAG, Dakar, 2013.

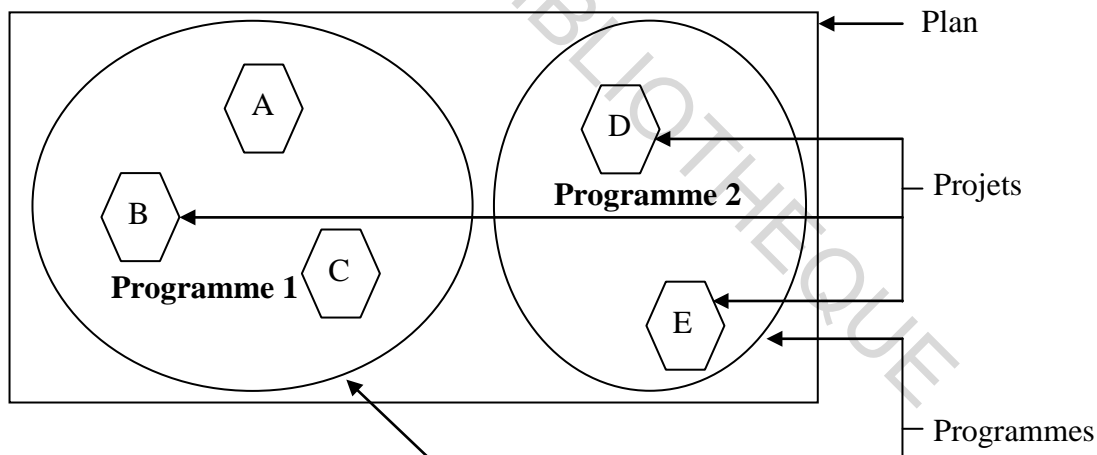
1.1.3. Projet

Pour M. BRIDIER et S. MICHAÏLOF⁶ (1995 ; 1), le projet est « un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (telles que main d'œuvre, devises, etc.) et dont on attend (on = certains individus, groupes ou classes sociales ou la collectivité entière) des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires ».

L'AFITEP⁷ définit le projet comme « un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin ».

De toutes ces définitions, nous retiendrons qu'un **projet** est **AMOURE** « un ensemble d'Activités irréversibles et non répétitives réalisées avec des Moyens (humains, matériels, financiers, informationnels) limités pour atteindre des Objectifs de diverses natures dans des Ultimatums (délais) par la réalisation de Résultats dans un Espace (géographique, institutionnel et environnemental) donné ».

Figure 1: Plan de développement économique



Source : Codex Contexte des projets / programmes et adapté par nous-même, 2012.

⁶ M. BRIDIER et S. MICHAÏLOF, Guide pratique d'analyse de projets : Evaluation et choix d'investissements, 5^e édition, Paris, ECONOMICA, 1995.

⁷ AFITEP, Dictionnaire de management de projet, 3^e édition, Paris, AFNOR, 1996.

Un plan est un ensemble de programmes contribuant à la réalisation d'objectifs visés par le plan sectoriel. Quant au programme, il est composé de plusieurs projets. Ainsi comme le montre la figure ci-haut, le plan est constitué des programmes 1 et 2. Quant au programme 1, il est constitué des projets A, B et C.

1.2. Etapes du cycle de vie d'un projet

Il existe une multitude d'étapes du cycle de vie d'un projet car pratiquement chaque bailleur a ses étapes. Cependant, nous considérerons les principales étapes⁸ comme étant les suivantes.

1.2.1. Identification

La première étape consiste à tenter de trouver des projets qui doivent contribuer à l'effort de développement du pays mais qui seront autant que possible rentables financièrement qu'économiquement. Les principales analyses de cette étape sont : l'analyse macroéconomique, l'analyse microéconomique, la définition du lien du projet avec le plan de développement, l'identification des groupes bénéficiaires et des coûts, l'identification des appuis politiques, administratifs et privés et la faisabilité d'une idée générale de l'ordre de grandeur du coût et des recettes.

1.2.2. Préparation

Elle consiste à concevoir le projet dans toutes ses composantes et de permettre à l'analyste de montrer sa fiabilité. Cette étape consiste à la détermination des conditions, des besoins, des contraintes locales et des variables de changement social qui affecteront la conception du projet, à l'analyse des pré-conditions, des variantes, de sa faisabilité (étude technique, commerciale, financière, économique, sociale, organisationnelle et environnementale), et à l'adhésion des intervenants.

⁸ Ahmadou TRAORE, Codex techniques de conception des projets/programmes, CESAG, Dakar, 2012.

1.2.3. Appréciation

Cette phase est la plus critique au niveau de la planification car le projet sera soumis à un jugement qualitatif et une analyse de risque de chaque élément de la part du décideur afin de poser un jugement global. Si ce jugement est négatif, on propose d'abandonner le projet ou d'en modifier la conception.

1.2.4. Sélection

Au niveau de cette phase, ce sont les décideurs qui doivent jouer le rôle principal. Elle se fait par la sélection proprement dite du projet ou d'une variante qui peut déboucher sur la négociation des accords de prêts, des accords de crédits, des subventions et autres conditions nécessaires. Elle se termine par l'approbation officielle du gouvernement à laquelle découle les conditions nécessaires au niveau juridique pour que le projet puisse se faire.

1.2.5. Réalisation

Elle se déroule sous quatre formes : la mise en œuvre, la réalisation de la phase investissement, la réalisation de la phase production, le contrôle et le rééquilibrage du projet. Cette phase consiste à la mobilisation des ressources, la transformation du plan d'opérations en activités. Si le projet s'écarte des objectifs prévus, il faudra examiner la situation afin de prendre une décision pour savoir si ce dérapage est contrôlé et valable ou incontrôlé.

1.2.6. Fermeture ou suite du projet

La fermeture⁹ d'un projet a lieu pour deux raisons. Primo, c'est que le projet est arrivé à sa fin. Secundo, c'est que le projet n'est pas un succès et que l'avis du décideur est qu'il est impossible d'obtenir une réussite. Dans ce cas, il faut arrêter le projet et utiliser les ressources à d'autres fins.

⁹ Cette étape n'existe pas dans le cycle de chaque projet.

1.2.7. Evaluation ex-post

Elle s'effectue longtemps après la fin de l'exécution du projet. C'est une évaluation d'impact qui vise à confirmer les effets à long terme du projet.

1.3. Projet de développement

Selon Jean Paul LEDANT¹⁰, un projet de développement est « un ensemble cohérent d'activités, limitées dans l'espace et dans le temps visant un objectif spécifique et consistant à améliorer durablement la situation d'un groupe cible tout en contribuant à des finalités plus large de développement ».

Pour MM. B. CHADENET et J.A. KING¹¹, un projet de développement est « un ensemble optimal d'actions à caractère d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée ».

Il est important de noter qu'un projet de développement s'inscrit dans le cadre d'une politique sectorielle globale et vise le bien être de la collectivité.

1.4. Gestion des projets

Selon le Project Management Institute¹² (PMI), la gestion des projets se définit comme « l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés :

- d'envergure du produit ou service ;
-

¹⁰ Jean Paul LEDANT, Gestion du Cycle de Projet, Cadre Logique PIPO.

¹¹ B. CHADENET et John A. KING, Qu'entend-on par projet de la Banque Mondiale ? Finances et Développement, No 3, septembre 1972.

¹² Ahmadou TRAORE, Codex techniques de conception des projets, CESAG, Dakar, 2012 : traduction de la définition publiée par le Project Mangement Institute dans Project Management Journal, Août 1986, page 21.

- de coûts ;
- de délais ;
- de qualité ;
- de satisfaction du client et des participants.

C'est le degré d'atteinte de ces objectifs qui détermine le degré de succès de tout projet.»

1.5. Management des projets

Selon R A Thiétard¹³ cité par Ahmadou TRAORE, le management est « l'action ou l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler ». C'est aussi une forme d'actions de directions des hommes et de gestion des ressources de toute nature d'une organisation pour réaliser des objectifs fixés et ceci de la manière la plus efficiente et efficace possible.

1.6. Résultats

Un résultat¹⁴ est un changement descriptible ou mesurable qui résulte d'une relation de cause à effet.

1.7. Effets

Un effet¹⁵ constitue l'incidence d'une action sur le milieu physique ou humain environnant le projet. C'est la somme de plusieurs résultats. Il peut être positif ou négatif, prévu ou imprévu.

1.8. Impact

L'impact¹⁶ peut être défini comme « l'ensemble des changements dans les conditions de vie des ruraux, tels qu'eux-mêmes et les partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation,

¹³ Ahmadou TRAORE, Codex contexte de management de projets/programmes, CESAG, Dakar, 2013.

¹⁴ Mamadou BA, Codex suivi, contrôle et évaluation des projets/programmes, CESAG, Dakar, 2013.

¹⁵ Mamadou BA, Codex suivi, contrôle et évaluation des projets/programmes, CESAG, Dakar, 2013.

ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué. Ces changements peuvent être positifs ou négatifs, voulus ou imprévus ». C'est le bilan des effets positifs ou négatifs ; directs ou indirects ; prévus ou imprévus ; à court, moyen ou long terme qui ont été engendrés par la réalisation du projet sur l'organisation, les populations, certains groupes de personnes, les intervenants, l'environnement, etc. et ayant un lien de causalité avec l'action.

1.9. Indicateur

Un indicateur¹⁷ est une variable qui mesure un aspect d'un projet/programme. Il permet de mesurer les résultats réels par rapport aux résultats prévus en termes de qualité et de quantité. Il peut être qualitatif ou quantitatif. Il doit être (SMART) Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et réaliste et Temporel.

2. Définition, différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation

2.1. Définition du suivi

Le suivi¹⁸ est un processus continu de collecte et de traitement d'informations permettant de repérer les anomalies en cours d'exécution et d'apporter des corrections nécessaires. C'est aussi l'appréciation dans le temps par la collecte, l'analyse de l'information et l'utilisation de cette information en vue du contrôle de gestion et de la prise de décisions pour améliorer le travail au sein du projet/programme. Différents types de suivi existent :

2.1.1. Suivi de gestion

C'est la surveillance de l'obtention et de l'utilisation rationnelle des moyens humains, matériels, financiers et informationnels mais aussi de la réalisation des activités.

¹⁶ FIDA, Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets : Pour une gestion orientée vers l'impact, 2002, p.

¹⁷ Mamadou BA, Codex suivi, contrôle et évaluation des projets/programmes, CESAG, Dakar, 2013.

¹⁸ Mamadou BA, Codex suivi, contrôle et évaluation des projets/programmes, CESAG, Dakar, 2013.

2.1.2. Suivi de la performance

Il fait référence à la mesure du degré d'atteinte des objectifs fixés au moment de la programmation sur la base d'indicateurs clairement définis.

2.1.3. Suivi des effets

Il est relatif à l'appréciation des effets directs ou indirects, positifs ou négatifs générés par le projet dans le court et moyen terme.

2.1.4. Suivi des impacts

Plus proche de l'évaluation, il vise à mesurer dans le long terme les améliorations générées par le projet dans la société.

2.2. Définition de l'évaluation

L'évaluation¹⁹ est un jugement de valeur se rapportant aux activités, aux composantes et aux objectifs du projet. C'est aussi l'estimation à un moment donné dans le temps, de la pertinence, de la performance, de l'efficacité et de l'impact (attendus ou non) d'un projet au regard des objectifs énoncés. Différents types d'évaluations existent :

2.2.1. Evaluation ex-ante

Elle permet de faire l'état des lieux ou la situation de référence. C'est la situation sans projet.

2.2.2. Evaluation à mi parcours ou in cursus

Elle est réalisée à mi-chemin de l'exécution du projet de manière rapprochée pour savoir si les objectifs, hypothèses et activités sont toujours valables.

¹⁹ Mamadou BA, Codex suivi, contrôle et évaluation des projets/programmes, CESAG, Dakar, 2013.

2.2.3. Evaluation finale

Souvent appelée évaluation sommative, elle porte sur les produits et les services fournis par le projet. Elle vérifie s'il y a effectivement de l'atteinte des objectifs. Elle a lieu à la fin du projet.

2.2.4. Evaluation ex-post ou rétrospective

Appelée aussi évaluation d'impact, elle a lieu plusieurs années après la fin du projet, lorsque ses avantages et son impact sont sensés être intégralement réalisés. Elle observe les changements durables et s'inscrit dans la durabilité. Elle vise aussi à tirer des enseignements pour les projets futurs.

2.3. Caractéristiques entre le suivi et l'évaluation

Dans le management de projets, le suivi et l'évaluation sont deux concepts différents mais complémentaires. L'évaluation ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il y a eu au préalable un suivi rigoureux. En effet, l'évaluation s'effectue en s'appuyant sur l'exploitation des informations générées par les instruments mis en place par le système de suivi du projet, et les résultats obtenus par le système d'évaluation auront une forte corrélation avec ceux du système de suivi. Dans ce sens, le suivi est un outil au service de l'évaluation. Cependant, dans les projets où le système de suivi est faible ou inexistant, l'analyse du projet lors de l'évaluation est limitée et partielle. L'évaluation sera l'occasion dans ce cas de mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation basé obligatoirement sur les critères et indicateurs qui auront été utilisés dans le cadre du projet.

Tableau 1: Différences entre le suivi et l'évaluation

<u>Le suivi :</u>	<u>L'évaluation :</u>
<ul style="list-style-type: none"> - activité continue ; - appréciation de l'exécution du projet ; - par rapport aux échéances et aux coûts planifiés ; - met l'accent sur les ressources, les activités, et les résultats du cadre logique ; - permet de résoudre des problèmes lors de la mise en œuvre ; - se réalise dans une perspective à court terme ; - est réalisé par l'équipe de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - activité périodique ; - appréciation de la pertinence, de la performance, de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact du projet ; - par rapport aux objectifs du projet ; - met l'accent sur les résultats, le but et la finalité du cadre logique ; - met l'accent sur l'expérience acquise pour les projets futurs ; - se réalise dans une perspective à long terme ; - est réalisée par une équipe externe ou mixte.

Source : Codex Suivi, contrôle et évaluation des projets / programmes et adapté par nous même, 2013.

2.4. Gestion axée sur les résultats

2.4.1. Définition de la GAR

La gestion axée sur les résultats²⁰ (GAR) est « une stratégie ou une méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. Elle fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité ».

²⁰ **PNUD**, Guide de suivi et d'évaluation axés sur les résultats, 2002, p. 9-10.

2.4.2. Principes de la GAR

La GAR fait partie intégrante des pratiques et de la philosophie de gestion des projets de développement. Celle-ci veille à une optimisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Les principes centraux de la GAR sont les suivants :

- **axer le dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus** : l'entreprise du dialogue et de la concertation avec tous les intéressés dès le départ ; l'appropriation et la responsabilisation sur le processus de planification et de gestion par les résultats ; une implantation de stratégies d'évaluation et de gestion de risques ; s'assurer que tous les intéressés connaissent les risques qui peuvent affecter les résultats ;
- **aligner la planification, le suivi et l'évaluation sur les résultats** : les stratégies et leur mise en œuvre découlent directement des résultats attendus ; les indicateurs et stratégies de suivi-évaluation sont liés logiquement aux effets et impact désirés ; une utilisation systématique des mêmes indicateurs tout au long de l'exécution du projet ;
- **assurer la simplicité des méthodes de mesures et des rapports** : la mesure et l'information sur les résultats sont les plus exactes possibles ; les résultats sont mesurés à l'aide d'indicateurs définis au départ ; l'utilisation d'indicateurs de risques et de performance pour suivre les changements clés qui pourraient affecter les résultats ; l'engagement à réduire les coûts et à éviter la duplication (définition concertée des indicateurs) ;
- **axer la gestion sur l'obtention de résultats plutôt que de gérer par résultats** : les résultats attendus sont définis de manière claire dès le début ; les gestionnaires ont la latitude, la flexibilité et l'autorité pour organiser les ressources afin d'atteindre les résultats ; l'implication à une analyse commune (gestionnaires et intéressés) si les cibles clés ne sont pas atteintes et sur comment prendre des mesures correctives ;
- **utiliser l'information sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions** : l'information générée par le système de suivi-évaluation est accessible à tous les intéressés directs ; l'information (positive ou négative) est utilisée pour la prise de décisions ; l'évaluation de la performance et la reddition des comptes tient compte des facteurs contextuels et des risques ; les gestionnaires se posent la question « pourquoi est-ce que je fais ça ? » ; les gestionnaires perçoivent les évaluations comme des opportunités d'apprentissage.

2.5. Système de suivi-évaluation

2.5.1. Définition d'un système de suivi-évaluation

Un système²¹ est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but.

On entend par SSE²², l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et d'établissement de rapports auxquels s'ajoutent l'ensemble des compétences nécessaires pour que les résultats du SSE contribuent valablement au processus de prise de décisions, de réflexion critique et de capitalisation.

Pour notre étude nous appellerons SSE, « l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports indiquant les moyens et les compétences nécessaires pour que les résultats du S&E apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre du projet ».

2.5.2. Caractéristiques²³ d'un système de suivi-évaluation

Pour être efficace, un SSE doit avoir les caractéristiques suivantes :

- être **intégré** au programme d'action : au lieu de relever d'un pilotage à vue, le S&E doit être pris en compte dans la phase de planification du projet/programme ;
- être bien **ciblé** : avec une claire définition des domaines de suivi et des informations à collecter, à analyser et à diffuser ;
- être **concerté** : avec la participation de tous les acteurs concernés et à différents niveaux par le projet ;

²¹ **Wilson O'SHAUGHNESSY**, La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité, éditions SMG C.P., 1954, p. 11-12.

²² **FIDA**, Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets : Pour une gestion orientée vers l'impact, Annexe A 2002, p.5.

²³ **Ahmadou TRAORE**, Codex suivi, contrôle et évaluation des projets/programmes, M2PSG GP, CESAG, Dakar, 2013.

- doit comporter des **indicateurs** clairement définis : quantitatifs comme qualitatifs et à tous les niveaux de résultats ;
- être **léger** : en termes de coût que de temps nécessaire à sa mise en œuvre.

2.6. Système de suivi traditionnel et système de suivi axé sur les résultats²⁴

2.6.1. Système de suivi traditionnel

Le suivi axé sur la mise en œuvre ou suivi traditionnel s'applique aux moyens et aux stratégies. Il met l'accent sur les résultats opérationnels à savoir la chaîne **intrants, activités** et **extrants** et décrit comment et dans quelles mesures les extrants sont produits aux moyens des intrants disponibles et des activités. Il est orienté vers les actions suivantes :

- une description du problème ou la situation avant intervention ;
- des critères de référence pour les activités et les extrants immédiats ;
- une production systématique de rapports sur l'approvisionnement des ressources ;
- une production systématique de rapports sur la production des extrants ;
- le suivi est lié directement à une intervention unique ou une série d'intervention ;
- le suivi est conçu pour fournir de l'information sur les questions administratives, de mise en œuvre et de gestion, par opposition à des questions plus larges concernant l'efficacité du développement.

2.6.2. Système de suivi axé sur les résultats

Le suivi axé sur les résultats conjugue l'approche traditionnelle du suivi avec les progrès vers les effets et l'impact. En plus des résultats opérationnels, il met l'accent sur les résultats développementaux à savoir **les effets** et **l'impact** du projet. Il est orienté vers les actions suivantes :

- des données de départ pour décrire le problème ou la situation avant intervention ;
- des indicateurs pour les réalisations ;

²⁴ Fukuda-Parr, Lopes et Malik, cités par Jody Zall KUSEK et Ray C. RIST dans l'ouvrage vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Nouveaux Horizons, Edition Saint-Marin, Québec, 2006, p.15.

- une collecte de données sur les extrants pour voir si et comment ils contribuent aux réalisations ;
- davantage d'intérêt pour les perceptions de changement parmi les partenaires ;
- une production systématique de rapports contenant plus d'informations qualitative et quantitative sur la progression vers les réalisations ;
- effectué conjointement avec les partenaires stratégiques ;
- capte l'information sur le succès ou l'échec de la stratégie de partenariat dans la poursuite des réalisations voulues.

3. Instruments de suivi-évaluation

La gestion d'un SSE nécessite l'usage d'un certain nombre d'outils dont la maîtrise assure de façon certaine la performance du système. Nous exposons ci-dessous une liste non exhaustive d'outils de suivi et d'évaluation.

Tableau 2: Quelques outils de suivi-évaluation

FONCTION	OUTILS UTILISES
SUIVI et EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre logique - Structure de Fractionnement du Travail - Diagramme de GANTT - Réseau PERT - Diagramme des responsabilités - Tableaux de bord de suivi - Carte de contrôle - Livre de bord de gestion des indicateurs - Bilan semestriel - Rapport d'exécution - Cadre de performance - Cadre de rendement - Fiches de suivi - Diagnostics annuels - Bilan d'enquête légère ou de sondage - Des missions de terrain - Bulletins ou lettres d'informations du terrain

	<ul style="list-style-type: none">- Documents de propositions d'actions- Plan de suivi
--	---

Source : Mémoire HILY A. Armand, 2004 et adapté par nous même.

3.1. Réseau PERT

La méthode Pert est une technique permettant de planifier et de suivre l'exécution d'un projet. Elle consiste à représenter sous forme de graphe, un réseau de tâches dont l'enchaînement permettra d'aboutir à l'atteinte des objectifs du projet. Si le Pert permet de suivre l'évolution du projet en termes de tâches réalisées et de ressources utilisées, il ne permet pas de fournir des informations sur l'état d'avancement du projet, c'est d'ailleurs le rôle du diagramme de Gantt.

3.2. Diagramme de GANTT

Le diagramme de Gantt permet d'avoir une vision globale sur l'état d'avancement de l'exécution du projet. Il permet de savoir à un moment donné de la vie du projet, la quantité des ressources consommées et celles qui restent à consommer. La comparaison de ces valeurs permet de calculer la quantité restante et une mise en parallèle avec l'étape où le projet se trouve va donner la possibilité de justifier les écarts et d'envisager des ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs du projet.

Le Pert et le diagramme de Gantt sont donc complémentaires, dans la mesure où le Pert permet de contrôler le suivi de l'exécution des tâches alors que le diagramme de Gantt permet d'avoir une vision globale sur l'évolution de l'exécution du projet en termes de temps et de ressources.

3.3. Graphe des responsabilités

Le graphique des responsabilités²⁵ illustre l'affectation des rôles et des responsabilités parmi les différents intervenants d'un projet au cours de son exécution sous forme d'un diagramme

²⁵ **Boubacar AW**, Codex planification structurelle et opérationnelle, CESAG, Dakar, 2013.

matriciel. Il énumère les principales activités ou résultats clés du projet et identifie l'agence, le bureau ou l'individu en chargé de prendre une action. Il permet de clarifier qui est responsable de quoi pour assurer l'exécution efficace du projet. Il facilite la communication entre les membres de l'équipe du projet.

Tableau 3: Graphe des responsabilités

Activités	Ministère agriculture	Institut de recherche	Ministère du plan	Unité d'exécution	Association d'irrigation	Firme construction
GESTION						
-Planifier l'exécution du projet	A	S	E	S		
-Etablir système d'information	C		I	E		
ENGRAIS ET SEMENCES						
-Organiser système de distribution	I	S		E		
-Construire entrepôts				D		E
VULGARISATION						
-Recruter fermier	I	S		E	C	
-Organiser et faire section formation		S			I	
IRRIGATION						
-Identification points d'eau						
-Mise en place d'infrastructures						

Source : Codex planification structurelle et opérationnelle des projets, Boubacar AW, CESAG, Dakar, 2013.

A : Approuver ; C : Consulter ; D : Coordonner ; E : Exécuter ; I : Informer ; S : Soutenir ;

NB : la tâche « Exécuter » est attribuée à une seule structure.

3.4. Cadre logique

Le cadre logique²⁶ est une vision systématique de l'environnement d'un projet, visant d'une part le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part à définir de façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisées pour que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu. Il permet de :

- clarifier les liens logiques entre les objectifs et les sous objectifs d'un programme ou projet ;
- identifier les indicateurs de réalisation de ces objectifs ;
- identifier les conditions critiques extérieures qui peuvent influencer l'atteinte des résultats attendus.

La logique verticale ou cadre de résultats ou logique d'intervention (du bas vers le haut) décrit les relations de causalités entre les différents niveaux d'objectifs et comprend :

- **les ressources ou moyens** : ce sont les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles nécessaires pour la réalisation des activités.
- **les activités ou intrants** : ils traduisent ce qui est nécessaire pour produire les résultats escomptés (modèle ACIDI) ou les opérations à entreprendre pour obtenir les résultats (modèle UE).
- **les résultats ou extrants** : ce sont les réalisations concrètes en terme de biens et services attendus du projet grâce aux activités entreprises et aux ressources fournies. Ils sont toujours nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique.
- **le but ou l'objectif spécifique** : c'est le motif ou la raison fondamentale qui a donné naissance au projet. Il représente le besoin à satisfaire, le problème que le projet est sensé résoudre. C'est l'un des moyens d'atteindre la finalité de l'organisation.
- **la finalité ou l'objectif global** : c'est la mission ou la raison d'être de l'organisation de tutelle, une grande orientation stratégique à laquelle le projet et d'autres contribuent. C'est l'objectif des programmes et plans de développement.

²⁶ Ahmadou TRAORE, Codex planification stratégique des projets, CESAG, Dakar, 2013.

- **les conditions ou hypothèses critiques** : elles décrivent les conditions, éléments, événements extérieurs sur lesquels l'équipe de projet n'a aucune emprise et qui sont nécessaires pour assurer la réussite du projet.

La logique horizontale qui permet d'identifier pour chaque niveau de la logique verticale, les résultats précis à obtenir ainsi que les moyens nécessaires grâce auxquels on peut obtenir les données. Ces éléments permettent de clarifier quantitativement et qualitativement les objectifs à atteindre selon un horizon temporel et tels que décrits dans la colonne de la logique d'intervention. Ils comprennent :

- **la logique d'intervention** : appelée résumé narratif, c'est la description narrative de la finalité, du but, des résultats et des activités.
- **les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)** : ce sont des outils de mesure de la performance, des effets et de l'impact d'un projet qui définissent clairement l'objectif exprimé en clarifiant les résultats à obtenir. Ils sont souvent qualitatifs au niveau de l'impact et quantitatifs au niveau des effets, extrants et intrants.
- **les moyens de vérifications (MV)** : ils permettent d'identifier les sources ainsi que les moyens (support d'informations et/ou techniques de collecte) à utiliser pour obtenir les données significatives et nécessaires pour l'évaluation future du projet. Ils doivent fournir des données fiables et accessibles à des coûts raisonnables. Ils peuvent être internes ou externes au projet.

Tableau 4: Cadre logique (exemple de l'Union Européenne)

Description sommaire	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens de vérification (MV)	Hypothèses ou conditions critiques
Objectifs globaux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	

Source : Codex planification stratégique des projets, Ahmadou TRAORE, CESAG, Dakar, 2013.

3.5. Cadre de performance

Le cadre de performance est un tableau qui retrace pour chaque indicateur de l'impact, des effets et des extrants, l'état des lieux (données de base), l'objectif à atteindre (fin du projet) et les différentes valeurs cibles que le projet est sensé atteindre pendant les différentes années avant la fin du projet. Les commentaires servent à mentionner si oui les cibles ont été atteintes sinon pourquoi. Selon le FIDA, une cible²⁷ est « ... un but spécifique qui indique le nombre, l'horizon temporel et l'endroit de ce qui doit être réalisé ». Les cibles, ce sont des jalons sur la route menant aux réalisations et en bout de ligne, à un objectif à plus long terme. « Entre le point de départ et la réalisation, il peut y avoir plusieurs jalons (cibles intermédiaires) qui correspondent à la performance escomptée à différents intervalles²⁸ »

Tableau 5: Cadre de performance

N°	code	Indicateur	Données de base			Valeurs Cibles					Commentaires
			Valeur	Année	source	2013	2014	2015	2016	2017	
Indicateur d'impact											
Indicateurs d'effets											
1											
2											
Indicateurs d'extrants											
1											
2											
3											

Source : Codex suivi, contrôle et évaluation des projets, Mamadou BA, CESAG, Dakar, 2013.

²⁷ FIDA, Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets : Pour une gestion orientée vers l'impact, 2002, p A-11.

²⁸ FIDA, Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets : Pour une gestion orientée vers l'impact, 2002, p. 66.

3.6. Cadre de rendement

Le cadre de rendement est un tableau qui renseigne pour chaque résultat les indicateurs, les sources, les méthodes de collecte, les fréquences de la collecte des données et le responsable de cette collecte.

Tableau 6: Cadre de rendement

Résultats	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Fréquence de la collecte	Responsable de la collecte
Impact					
Effets					
1					
2					
Extrants					
1					
2					
3					

Source : Codex suivi, contrôle et évaluation des projets, Mamadou BA, CESAG, Dakar, 2013.

3.7. Rapports mensuels, trimestriels et annuels

Ils représentent la capitalisation des fiches de suivi et autres formats de rapport d'activités sur des modèles établis, consolidés ensuite par des notes et commentaires à différents niveaux d'interventions.

4. Identification d'études réalisées dans le domaine

Plusieurs études ont été réalisées par les organisations internationales pour la compréhension et la promotion des notions que sont le suivi et l'évaluation. Cela s'est traduit par une pluralité de définitions et de types du suivi et de l'évaluation des différents bailleurs. La conception d'un SSE n'a pas échappé à ces études. Nous présenterons parmi tant d'autres, les différentes

étapes ou phases pour la conception d'un SSE performant ou axé sur les résultats tout en précisant la source.

Pour le FIDA²⁹, la conception d'un SSE comporte six phases :

1) **La définition de l'objectif et du champ d'action du système** : Pourquoi avons-nous besoin d'un système de S&E et quel domaine doit-il couvrir ?

2) **L'identification des questions relatives à la performance des besoins d'informations et des indicateurs** : Qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?

3) **La planification de la collecte et de l'organisation de l'information** : Comment sera collectée et organisée l'information nécessaire ?

4) **La planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre une réflexion critique** : comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ?

5) **La planification pour une communication et des rapports de qualité** : comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes du projet ?

6) **La planification des moyens et des compétences nécessaires** : de quoi avons-nous besoin pour que le système de S&E fonctionne véritablement ?

Dans ces étapes, Le FIDA ne précise pas ni l'approche participative pour la conception du système ni la création d'une base de données (informatisation de la base) pour la meilleure conservation des rapports.

Selon Jody Zall KUSEK et Ray C. RIST³⁰, le processus de conception d'un SSE performant se subdivise en dix étapes :

1) **Procéder à un examen de l'état de préparation** : Cette étape permet de déterminer la volonté et la capacité des acteurs et des partenaires du projet à élaborer un système de suivi et d'évaluation axé sur la performance, d'apprécier les motivations et demandes qui sous-

²⁹ FIDA, Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets : Pour une gestion orientée vers l'impact, 2002.

³⁰ Jody Zall KUSEK et Ray C. RIST, vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Nouveaux Horizons, Edition Saint-Marin, Québec, 2006.

tendent la mise en place d'un système de suivi-évaluation, des rôles et responsabilités des acteurs impliqués, de la capacité de l'organisation (compétences, ressources, expériences) et de déterminer les obstacles à l'élaboration du système.

2) **S'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer** : Il s'agira de déterminer et d'explicitier autant que possible les réalisations souhaitées. Cela devra se manifester par un processus général participatif et consultatif avec les principaux partenaires pour créer un consensus et susciter un engagement à atteindre les résultats souhaités.

3) **Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les réalisations** : Cette étape permet d'identifier et d'établir des indicateurs pour mesurer les progrès accomplis vers les résultats à tous les niveaux (intrants, extrants, effets, impact) de façon à fournir une rétroaction nécessaire au système de gestion. Pour ce faire, il faudra déterminer les meilleurs critères (SMART) pour sélectionner les bons indicateurs (quantitatifs et qualitatifs).

4) **Etablir des points de comparaison et recueillir des données sur les indicateurs** : Il s'agira d'avoir des données avant la période du suivi. Pour chaque indicateur, le tableau suivant devra être renseigné.

Tableau 7: Base de données de comparaison

indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Qui recueillera les données ?	Fréquence de la collecte	Coûts et difficultés de la collecte	Qui analysera les données ?	Qui diffusera les données ?	Qui utilisera les données ?
1°)								
2°)								
3°)								

Source : Jody Zall Kusek et Ray C. Rist, 2006, p. 77.

5) **Planifier les améliorations, sélectionner les cibles pour les résultats** : Fixer les cibles constitue une étape finale dans la mise en place du cadre de performance. Elle dépend des réalisations, des indicateurs et des points de comparaison.

6) **Surveiller les résultats** : Cette étape décrit comment assembler un système pour mieux alimenter le processus de prise de décisions à l'aide de données adéquates. A partir du plan d'activités, Le gestionnaire pourra construire le diagramme de Gantt pour suivre les

activités et les extrants. Un bon système de suivi-évaluation doit être capable de renseigner des données de qualité qui se caractérisent par leur fiabilité, leur justesse et leur opportunité.

7) **Le rôle des évaluations** : Les données du suivi ne permettent pas d'attribuer les changements à des causes particulières, ni d'expliquer pourquoi ils se produisent mais simplement de dire qu'ils se produisent ou pas. Cette tâche revient à l'évaluation qui doit être impartiale (l'information ne contient aucune distorsion ni préjugé ; avec ses forces et ses faiblesses), utile (l'information doit être pertinente, opportune et écrite dans un style compréhensible), conforme techniquement (l'information doit se conformer aux normes techniques et procédures), impliquer les parties prenantes, rétroactive ; diffuse (partage de l'information de manière appropriée, ciblée et au moment opportun) et rentable (on ne doit dépenser que ce qui est nécessaire pour obtenir l'information voulue et non plus).

8) **Présenter les données obtenues** : Il est important de connaître les parties prenantes du projet et de savoir sous quelles formes l'information leur sera rendue. L'utilisation des résultats du système de suivi-évaluation contribue à pérenniser les effets du projet. Une stratégie de communication devra être élaborée pour savoir :

- ✓ Qui recevra quelle information ?
- ✓ Sous quel format (rapport, sommaire, présentation orale ou visuelle) ?
- ✓ Quand ?
- ✓ Qui préparera l'information ?
- ✓ Qui diffusera l'information ?

9) **Utiliser les données obtenues** : Le but du système de suivi-évaluation n'est pas simplement de générer des informations mais de transmettre ces informations aux utilisateurs concernés au bon moment de façon à ce que cette rétroaction aide à mieux gérer les organisations. Cela aura pour effet de générer un savoir par l'acquisition des connaissances et de développer des capacités pour soutenir les réalisations.

10) **Maintenir le système de suivi et d'évaluation dans l'organisation** : Cette dernière étape est essentielle pour la survie du système. Elle doit se faire par des mises à jour et des améliorations continues du système. Pour cela, le SSE devra être périodiquement évalué de

façon interne qu'externe et amélioré si besoin est. Cela suppose que le projet dispose de compétences techniques appropriées pour le bon fonctionnement du système.

Conçu pour les projets publics de grandes envergures, ce système peut s'avérer très complexe et très long pour les structures et organisations puisque sa mise en place peut prendre assez de temps avant d'être opérationnel.

Selon M. Ahmadou TRAORE³¹, les étapes de conception d'un système de suivi-évaluation peuvent être résumées par les étapes suivantes :

1) **Définition de l'organisation et champ d'action du SSE** : faire une description générale du projet, des objectifs et une justification du SSE et un résumé de l'expérience générale du S&E engagé avec les acteurs clés, leur degré de participation. Pourquoi avons-nous besoin d'un SSE et quels domaines doit-il couvrir ? Comment contribuera-t-il à la gestion du projet ? Comment permettra-t-il d'établir les rapports nécessaires et de répondre aux besoins d'informations des acteurs impliqués ?

2) **Définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet** : Analyser le cadre logique du projet afin de dégager le but, les résultats, les activités, les ressources et les hypothèses critiques et préciser la logique d'intervention

3) **Elaboration des questions relatives à l'information** : faire une définition précise de l'ensemble des questions relatives à la performance des indicateurs à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs et évaluer les besoins en information et des intérêts des acteurs clés. Qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?

4) **Définition des indicateurs** : déterminer les différents types d'indicateurs de suivi. Ils devront être analysés et choisis du point de vue de la pertinence, de leur utilisation finale et leur faisabilité en termes techniques et en fonction des moyens disponibles

5) **Détermination des données de référence** : elle sera faite à partir d'une analyse documentaire et/ou d'une analyse ex-ante. La situation de référence couvrira l'ensemble des

³¹ Ahmadou TRAORE, Codex suivi, contrôle et évaluation des projets/programmes, M2PSG GP, CESAG, Dakar, 2013.

activités et de la population, le repérage des acteurs locaux, l'identification des acteurs externes, des données historiques, géographiques et socio-économiques.

6) **Détermination des méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données** : il s'agit de déterminer des données qui nous renseignent sur l'état d'avancement de l'exécution, des méthodes de collecte, de traitement de données et d'identifier les outils pour cette collecte et les responsabilités correspondantes. Il s'agit de savoir quelles données collecter ? Par qui ? Avec quels outils ?

7) **Détermination des moyens nécessaires à la collecte de l'information** : il faudra mettre des mesures incitatives à l'intention des différents acteurs impliqués. Les différents acteurs et le personnel du projet ont-ils besoin de formation ? ont-ils les ressources nécessaires ?

8) **Mise en place et fonctionnement** : il s'agit de tester le dispositif, identifier les goulots d'étranglement, réviser et adapter le système en fonction du budget disponible et du poids du travail supplémentaire.

9) **Organiser la restitution et l'organisation de l'information** : il faudra donner les informations collectées après analyse pour qu'elle puisse éclairer les décideurs, apprécier les facteurs exogènes qui l'ont fortement influencé ? Qui fera l'analyse des données collectées ? A quel moment et sous quel format l'information devrait-elle être présentée pour pouvoir être utilisée par plusieurs catégories d'acteurs ? le niveau de mise en œuvre du projet par rapport à la prévision est-il adéquat ?

D'après le CORAF/WECARD³², la démarche à suivre dans le cadre de la définition d'un SSE se résume par les étapes suivantes :

1) **Identification des problèmes et analyse des besoins** : analyse des besoins avec les parties prenantes qui présente l'état de la situation qui prévaut, de la problématique d'ensemble, des besoins envisagés et des pistes d'actions identifiées qu'il serait approprié de

³² CORAF/WECARD, Manuel de suivi-évaluation, Sept. 2009, p.12-18.

suivre (arbre des problèmes, arbre des stratégies) ; dans quelle mesure la mise en œuvre du SSE exige un renforcement des capacités des partenaires locaux ?

2) **Analyse des parties prenantes en suivi-évaluation** : elle impose une démarche participative qui aidera à établir les rôles et responsabilités de ces parties. Cela amène à l'engagement d'atteindre les résultats énoncés. Quels sont les principaux intervenants, les besoins en informations et la nature de l'information qu'ils attendent ?

3) **Définition du cadre de rendement** : il exprime la chaîne de résultats qui sert à clarifier les différents liens existants entre les diverses activités. La chaîne indique le parcours d'une situation actuelle vers une vision de changement à atteindre. Quel est le but du projet ? Quels résultats à atteindre en fonction des ressources investies ?

4) **Elaboration de la matrice du cadre logique** : elle est primordiale et essentielle pour l'articulation du projet. C'est un instrument de base du SSE

5) **Choix des indicateurs** : les indicateurs servent à mesurer l'avancement du projet et à évaluer la qualité des résultats et bénéfices que peuvent dégager les parties prenantes.

6) **Détermination des hypothèses et analyse des risques** : il faudra appréhender les différentes conditions nécessaires qui doivent exister si on veut que les relations de causes à effets entre les niveaux de résultats fonctionnent (hypothèse) et les facteurs négatifs qui affectent la bonne atteinte des résultats du projet (risque). Un cadre de suivi qui insère les risques identifiés, les indicateurs de risques, les sources d'information, les méthodes et fréquences de collecte de données ainsi que les personnes chargés de recueillir les données sera conçu.

7) **Matrice d'évaluation et de suivi** : il s'agit d'un plan de communication qui résume les besoins d'informations des différentes parties prenantes.

5. Etapes de la conception d'un système de suivi-évaluation axé sur la performance

Après une revue de différentes étapes de conception d'un SSE, nous considérerons pour notre étude les différentes étapes ci-dessous pour l'élaboration du SSE pour le projet ASK. Cette conception se résumera aux étapes suivantes :

Etape 1 : Définition de l'organisation et du champ d'action du SSE :

- la description générale du projet ;
- la détermination des objectifs du SSE du projet ;
- l'importance pour le projet de se doter d'un SSE ;
- la précision des domaines à couvrir pour le SSE ;
- la précision de la contribution du SSE à la gestion du projet.

Etape 2 : Définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet :

- la détermination des objectifs quantifiés concernant les activités, les résultats attendus, les effets recherchés, l'impact du projet ;
- la hiérarchisation des objectifs en définissant les relations logiques entre :
 - ✓ l'objectif du projet et les objectifs de développement ;
 - ✓ les réalisations attendues du projet et le but du projet ;
 - ✓ les hypothèses faites sur les facteurs externes selon lesquelles :
 - les moyens du projet permettent de réaliser les activités ;
 - les activités permettent peuvent produire les résultats escomptés ;
 - les résultats peuvent conduire aux effets recherchés ;
 - les effets peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs nationaux de développement.
- la détermination des acteurs directement et indirectement responsables dans la gestion du projet ;
- la définition des objectifs du projet de façon participative ;
- l'élaboration et le partage du PTBA du projet.

Etape 3 : Elaboration des questions relatives à l'information :

- la définition précise de l'ensemble des questions relatives à la performance des indicateurs à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs
- l'évaluation des besoins en information et des intérêts des acteurs clés. Qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?

Etape 4 : Détermination des principaux indicateurs pour surveiller les réalisations :

- l'identification et l'établissement des indicateurs pour mesurer les progrès accomplis vers les résultats à tous les niveaux (intrants, extrants, effets, impact) de façon à fournir une rétroaction nécessaire au système de gestion. Pour ce faire, il faudra déterminer les meilleurs critères (SMART) pour sélectionner les bons indicateurs (quantitatifs et/ou qualitatifs).

Etape 5 : Etablir des points de comparaison et recueillir des données sur les indicateurs :

- l'obtention des données avant la période du suivi. (Le cadre de performance devra être rempli). Elle sera faite à partir d'une analyse documentaire et/ou d'une analyse ex-ante. La situation de référence couvrira l'ensemble des activités et de la population cible, le repérage des acteurs locaux, l'identification des acteurs externes, des données historiques, géographiques et socio-économiques.

Tableau 8: Base de données témoin pour chaque indicateur

Réalisations	Indicateurs	Données témoins	Cible	Horizon temporel

Source : Jody Zall Kusek et Ray C. Rist, 2006, p. 89

Etape 6 : Détermination des méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données :

- la détermination des données nous renseignant sur l'état d'avancement de l'exécution ;
- la détermination des méthodes de collecte et de traitement de données ;
- l'identification des outils et des responsabilités correspondantes pour cette collecte ;

- l'établissement du cadre de rendement.

Etape 7 : Mise en place d'un système d'information et de présentation :

- la définition des sources d'informations, des supports, les méthodes de collecte, de traitement ainsi que les flux d'informations :
 - ✓ l'inventaire des différents outils pour le suivi et l'évaluation ;
 - ✓ l'établissement d'une classification typologique des rapports (périodicité, sur demande, analyse spéciale) ;
 - ✓ l'établissement pour chaque rapport de l'auteur et du destinataire ;
 - ✓ la codification si possible des rapports.
- la connaissance des parties prenantes du projet et savoir sous quelles formes l'information leur sera rendue ;
- l'élaboration d'une stratégie de communication pour savoir :
 - ✓ Qui recevra quelle information ?
 - ✓ Sous quel format (rapport, sommaire, présentation orale ou visuelle) ?
 - ✓ Quand ?
 - ✓ Qui préparera l'information ?
 - ✓ Qui diffusera l'information ?

Etape 8 : Définition des responsabilités, des moyens et des coûts:

- l'identification des acteurs principaux du SSE,
- la définition des rôles et des responsabilités dans la mise en œuvre du dispositif,
- la définition des besoins en termes d'équipement informatique, de personnel qualifié, de renforcement de capacités et des coûts y afférents.

Etape 9 : Mise en place et fonctionnement :

- la mise en place du système en veillant à apporter au moment opportun les réajustements nécessaires en fonction des obstacles rencontrés et des moyens disponibles ;
- l'identification des goulots d'étranglement du système ;
- la révision et l'adaptation du système.

Etape 10 : Informatisation du système :

- la création d'une base de données ;
- le transfert des informations dans le site web de l'organisation.

6. Précision du problème central et question de recherche

La question fondamentale de notre recherche est : Quels sont les paramètres à prendre en compte pour la conception d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats pour le projet ASK ? Pour ce faire, la question de recherche est la suivante : **Comment faire pour concevoir un système de suivi-évaluation performant pour le projet ASK de l'ASBEF ?**

7. Choix des hypothèses de recherche

Malgré une multitude d'aide accordée aux pays en développement concrétisée sous la forme de projets/programmes de grandes envergures, ces pays n'arrivent pas à amorcer un développement économique véritable. Parmi les causes évoquées à cette situation, se trouve l'absence de conception de système de suivi-évaluation pour ces projets. Pour répondre à ces questionnements, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 1 : La conception d'un SSE dépend de la compréhension de son utilité pour la réussite du projet.

Hypothèse 2 : Le SSE favorise la participation des bénéficiaires à la mise en œuvre du projet.

Hypothèse 3 : Le SSE favorise et facilite la communication et la circulation de l'information au sein du projet.

8. Définition du modèle d'analyse

Il s'agira de déterminer les facteurs les plus indispensables qui influencent la performance du système de suivi-évaluation à concevoir afin de mettre en exergue les liens de causalité entre la variable expliquée et les variables explicatives.

La performance d'un système de suivi-évaluation dépend de deux variables principales :

1. La gestion interne (**Gi**) du système.
2. L'environnement externe (**Ee**) du système.

Notre recherche est traduite par l'équation suivante : $P = f(Gi ; Ee)$ avec P = Performance du système ; Gi = Gestion Interne du système ; Ee = Environnement externe dans lequel le système évolue.

8.1. Influence de la gestion interne (Gi) sur la performance du système

Tout système pour pouvoir atteindre ses résultats doit être planifié, organisé, dirigé puis contrôlé. Aussi, le SSE doit être opérationnel avant le début de la mise en œuvre du projet.

- **la planification** : est un processus continu par lequel le manager détermine et évalue avant l'action les décisions à prendre en vue d'atteindre les objectifs. Elle consiste essentiellement à l'identification des besoins (utilisateurs et informations) à satisfaire ; à la précision des objectifs, des domaines à couvrir et des résultats que le SSE devra atteindre et de la périodicité des rapports ; à la sélection des indicateurs pertinents ; à la détermination des besoins en ressources humaines, matérielles et financières, à l'établissement d'un système de collecte, de traitement et de stockage des données et enfin à l'élaboration et au partage du PTBA.

- **l'organisation** : consiste à définir la composition des groupes de travail et coordonner leurs activités. Elle entraîne la création de liens organisationnels qui aident les individus et les groupes à travailler de concert à l'atteinte d'objectifs communs. Cette étape est essentielle en tant que fonction de la gestion. Lors de celle-ci, les gestionnaires délimitent les pouvoirs et responsabilités, puis les répartissent entre les individus. Non seulement un degré de subordination est établi, mais aussi les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes. Aussi, elle permet la définition de l'organigramme des tâches, des responsabilités et des liens hiérarchiques, la définition du schéma de remontées des données ; l'affectation des moyens

appropriés à chaque tâche ; l'établissement d'un système de diffusion des informations et d'un manuel de procédures et l'organisation des échanges périodiques autour de l'avancement des activités du projet.

- **la direction** : consiste à diriger les employés chargés d'exécuter le travail et à faire progresser les choses, c'est-à-dire à exercer sur eux une influence positive. La formation, la communication et la motivation représentent les principales tâches liées au leadership. C'est en facilitant leur travail et en les stimulant que les gestionnaires peuvent motiver leurs subordonnés à devenir plus productifs, à atteindre leurs objectifs et à travailler dans un esprit de collaboration. Pour ce faire, il s'agit de l'établissement d'un bon climat dans l'organisation ; de la mise en place de programme de formation pour le perfectionnement des compétences et des connaissances du personnel ; la définition d'un processus de prise de décision ; la mobilisation et la motivation du personnel et à l'adaptation du style de management à la cible.

- **le Contrôle** : se définit comme l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux buts et qui permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs. Le contrôle est un processus critique qui incite les employés à questionner la pertinence des objectifs et les normes préétablies de l'organisation. Elle vise au respect des délais de livraison des rapports selon les normes ; à l'identification et à l'analyse des écarts entre la situation actuelle et celle prévue ; l'application des recommandations issues des cadres de concertation ; à la mise en place d'un système de gestion des risques et à la vérification du feed-back de l'information et du respect du manuel de procédures.

8.2. Influence de l'environnement externe (Ee) sur la performance

L'environnement externe est l'ensemble des événements sur lesquels le gestionnaire n'a aucune influence. Celui-ci peut être constitué des facteurs technologiques, du climat socio-politique, des facteurs économiques et financiers, des valeurs culturelles et du faire-faire des partenaires extérieurs.

- **les facteurs technologiques** : En ce début du troisième millénaire, le domaine de la technologie est celui qui a connu un essor considérable pendant ces vingt voire trente dernières années. Cependant, ils peuvent être considérés comme un risque suite à un mauvais choix de la technologie surtout pour les sociétés industrielles. En effet, ces sociétés achètent des technologies dans les pays émergents qui peu de temps après se trouvent dépassées.

Aussi, elle peut être source de pollution et de dégradation de l'atmosphère engendrant ainsi des perturbations sur le climat. En ce qui concerne le projet ASK, les TIC pourraient être une aubaine pour la sensibilisation car permettant d'accéder à la personne directement et en toute confidentialité.

- **le climat socio-politique** : il traduit l'atmosphère du pays dans lequel le projet se déroule. Ainsi, les difficultés que peuvent connaître le pays d'accueil, l'instabilité politique et sécuritaire, le changement d'orientations prioritaires du ministère de tutelle risquent d'influencer fortement les objectifs et activités du projet.

- **les facteurs économiques et financiers** : ils rassemblent la conjoncture économique et les aspects financiers du projet à savoir les avis de non objections, la multiplication de plusieurs bailleurs avec leurs procédures de décaissement assez complexes. En effet, les avis de non objections lorsqu'ils ne sont pas livrés à temps peuvent être un risque pour le projet dans le sens qu'ils entraînent des retards qui vont impacter négativement sur le projet à savoir l'ajout de coûts supplémentaires non prévus, l'allongement de la durée du projet si les activités critiques sont concernées. En ce qui concerne les aspects économiques, nous pouvons parler l'inflation galopante des intrants, l'effet de la crise économique mondiale qui peut entraîner les bailleurs à diminuer leurs apports ou leur financement au projet par exemple.

- **le faire-faire** : un projet engendre avec des partenaires extérieurs, plusieurs formes de collaborations et alliances qui peuvent être une source de risque pour la performance du projet. La sous-traitance de certaines activités peuvent impacter négativement le projet. En effet, manquant de compétences et de ressources humaines, le responsable du projet se voit contraint de bénéficier d'une aide extérieure sous la forme de contrat. De la qualité des relations et du caractère précis et complet du contrat dépendent la réussite du projet. Tous ces différents facteurs ont une influence sur le système.

Tableau 9: Opérationnalisation des variables explicatives

VARIABLES PRINCIPALES	VARIABLES SECONDAIRES	CRITERES
	Planification	<ul style="list-style-type: none"> • Les besoins à satisfaire sont identifiés • Les objectifs de SSE sont précisés • Les domaines à couvrir et les résultats à atteindre

GESTION INTERNE		<p>sont précisés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs pertinents sont sélectionnés • Les outils de planification sont utilisés • La périodicité des rapports est précisée • Les besoins en ressources (matérielles, financières et humaines) sont déterminés • Un système de collecte, de traitement, de diffusion et de stockage des données est précisé • Le PTBA est élaboré et partagé
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Un organigramme de tâches existe et est fonctionnel • Les moyens appropriés sont affectés pour chaque tâche • Les responsabilités sont clairement définies • Un système de diffusion des informations existe • Un schéma de remontée des informations est défini • Le manuel de procédures existe et est partagé • Des échanges périodiques autour de l'avancement des activités sont organisés
	Direction	<ul style="list-style-type: none"> • Un bon climat de travail existe • Un programme de formation existe • Un processus de prise de décision existe • Le personnel est motivé et mobilisé • Le style de management est adapté
	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Le respect des délais de livraison des rapports est effectif • Les écarts entre la situation actuelle et celle désirée sont identifiés et analysés • Les recommandations issues de ces cadres sont appliquées • Un système de gestion des risques existe

		<ul style="list-style-type: none"> • Le retour de l'information est assuré • Le manuel de procédures est respecté
ENVIRONNEMENT EXTERNE		<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs technologiques sont suivis • Le climat socio-politique est suivi • Les facteurs économiques et financiers sont suivis • Les effets et l'impact du projet sont suivis • Les facteurs culturels sont suivis • Le faire-faire est suivi et évalué

Source : COULIBALY, 2013

8.3. Variables de performance d'un système

Un système performant³³ peut être mesuré à partir de quatre indicateurs que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité ou la pérennité.

- **La pertinence** est la capacité du système à identifier les besoins et à apporter les réponses satisfaisantes. Elle sera mesurée par la disponibilité des informations de qualité permettant la prise de la bonne décision et la satisfaction des parties prenantes vis-à-vis des informations disponibles.

- **L'efficacité** mesure le degré de réalisation des objectifs du projet. Il se mesure en comparant les résultats obtenus aux résultats prévus. Elle sera mesurée par les écarts de réalisation des activités, la livraison de la bonne information à temps, la contribution du système au pilotage et à l'accessibilité de l'information aux acteurs et bénéficiaires.

- **L'efficience** se définit comme étant le rapport entre les résultats réalisés et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Elle sera mesurée par l'appréciation du système à produire de l'information à moindre coût et à renseigner les écarts entre coûts réels et coûts prévus.

³³ Ahmadou TRAORE, Codex méthodologie de la recherche, CESAG, Dakar, 2013.

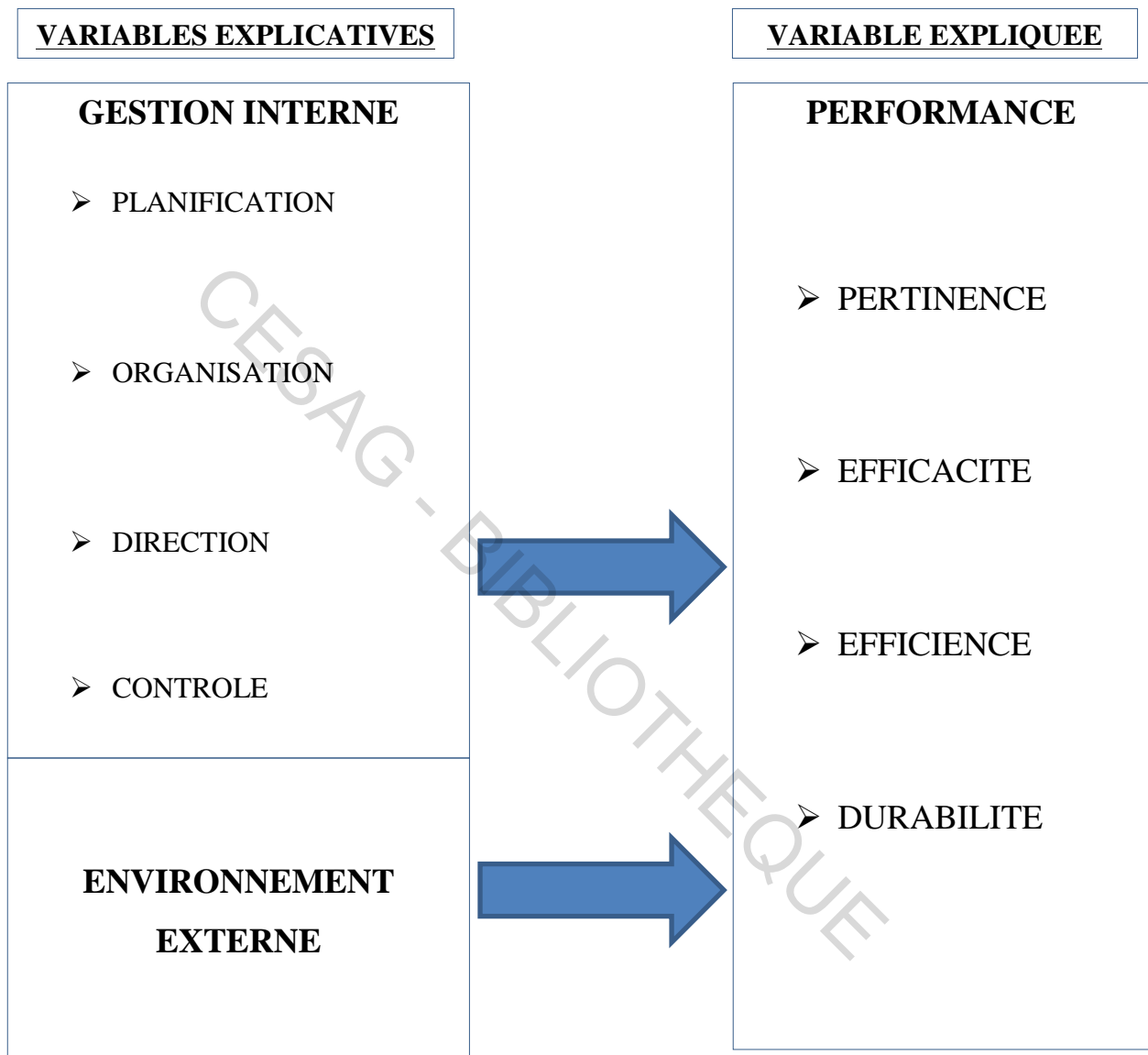
- **La durabilité** exprime la détermination de la mesure dans laquelle les résultats, les avantages se pérennisent à la fin du projet. Elle sera mesurée par le bien fondé par les acteurs de l'utilité du SSE et la disposition de compétences des bénéficiaires en vue de pérenniser le système.

Tableau 10: Opérationnalisation de la variable expliquée

VARIABLES PRINCIPALES	VARIABLES SECONDAIRES	CRITERES
PERFORMANCE	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations de qualité sont disponibles et permettent la prise de la bonne décision • Les parties prenantes sont satisfaites des informations diffusées
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Les écarts de réalisation sont identifiés par le SSE • La bonne information est livrée dans les délais • Le SSE contribue au pilotage du projet • L'information produite est accessible à tous les acteurs et partenaires
	Efficienne	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations sont produites à moindre coût • Le système permet de renseigner les écarts entre coûts prévus et coûts réels
	Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Le bien fondé du système est compris de tous les acteurs • Les bénéficiaires disposent de compétences pour pérenniser le système

Source : COULIBALY, 2013

Figure 2: Présentation du modèle d'analyse



Source : COULIBALY, 2013

9. Justification de la population à l'étude

Notre étude porte sur un échantillon composé de sept (7) personnes qui ont été choisies de façon raisonnée car responsables et/ou utilisateurs du système de suivi-évaluation du projet.

Ce sont :

- la coordinatrice nationale du projet ASK
- le chef du projet ASK de l'ASBEF
- la responsable des services cliniques de l'ASBEF
- le directeur des programmes de l'ASBEF
- le directeur administratif et financier de l'ASBEF
- le point focal du Mouvement d'Action des Jeunes de l'ASBEF
- le responsable suivi-évaluation de l'ASBEF

10. Instruments de l'étude et méthodes d'administration

Après une revue de la littérature sur le projet, nous avons organisés des entretiens semi-directifs sur la base du guide d'entretien.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

Ce chapitre traite le cadre dans lequel notre étude a été faite. Elle présente la structure d'accueil et le projet.

1. Présentation générale de l'ASBEF

L'ASBEF est une organisation non gouvernementale (ONG) créée en 1974 par les volontaires soucieux de l'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant ainsi que du bien être de la famille au Sénégal. Elle est une association membre de la Fédération Internationale de la Planification Familiale (IPPF). Mais qu'est-ce que l'IPPF ?

1.1. IPPF

L'IPPF travaille à l'autonomisation des femmes les plus vulnérables, les hommes et les jeunes à accéder aux services et programmes de Santé Sexuelle et Reproductive et de vivre dans la dignité. Les associations membres de l'IPPF fournissent des informations sur la SSR, l'éducation et les services. Ces services comprennent la planification familiale, l'avortement, la santé maternelle et infantile, le traitement des IST et du VIH, la prévention et les soins, les Adolescents/Jeunes, le Plaidoyer. Les associations membres aident des millions de personnes pauvres et vulnérables d'éviter les accouchements à risques, rapports sexuels non protégés, l'avortement à risque, les maladies liés aux IST et la stigmatisation et la discrimination liées au VIH. Et ensemble, nous nous battons pour les politiques locales, nationales et mondiales qui reconnaissent un droit humain fondamental - le droit à la santé sexuelle et reproductive. Lors de la 3^{ème} Conférence internationale sur la planification familiale en 1952, 8 associations nationales de planification familiale ont fondé la Fédération Internationale de Planification Familiale (International Planned Parenthood Federation IPPF).

1.1.1. Vision

L'IPPF s'efforce pour un monde dans lequel toutes les femmes, les hommes et les jeunes ont accès à l'information en SSR et les services dont ils ont besoin, un monde dans lequel la sexualité est reconnue à la fois comme un aspect naturel et précieux de la vie et comme un droit fondamental ; un monde dans lequel les choix sont pleinement respectés et où la stigmatisation et la discrimination n'ont pas leur place.

1.1.2. Mission

IPPF vise à améliorer la qualité de vie des personnes en fournissant et en faisant campagne pour la Santé et les Droits Sexuels et Reproductifs (SDSR) à travers le plaidoyer et des services, en particulier pour les personnes pauvres et vulnérables. La Fédération défend le droit de tous les peuples à jouir d'une vie sexuelle libre et d'une mauvaise santé, une grossesse non désirée, la violence et la discrimination.

1.1.3. Valeurs fondamentales

IPPF estime que la SDSR doit être garanti pour tout le monde parce qu'ils sont internationalement reconnus des droits humains. L'IPPF s'est engagée à l'égalité des sexes et à éliminer la stigmatisation et la discrimination qui menace le bien-être individuel et conduit à la violation généralisée des droits à la santé et humains, en particulier chez les femmes.

La Fédération valorise la diversité et met l'accent sur la participation des jeunes et des personnes vivant avec le VIH et le SIDA dans sa gouvernance et de ses programmes. L'IPPF considère l'esprit de volontariat être au cœur de la réalisation de son mandat et de faire avancer sa cause. L'IPPF s'est engagée à travailler en partenariat avec les communautés, les gouvernements, d'autres organisations et bailleurs de fonds

1.2. ASBEF

L'ASBEF est une ONG à but non lucratif née de la volonté des hommes et femmes engager à aider les femmes victimes de mortalité maternelle et rencontrant des problèmes de SSR. Elle a été reconnue par le gouvernement sénégalais sous le N° 3113-M.IN DAGAT du 25 juin 1975. Elle a une clinique modèle du siège à Dakar et des antennes à Guédiawaye, Kaolack, Kolda, Louga, Saint Louis, Richard Toll, Fatick, Tambacounda, Balingor et Sindialon. Elle reste convaincue d'une part que la connaissance en matière de santé de la reproduction / planification familiale ainsi qu'un large accès à un éventail de services dont les droits humains fondamentaux et, d'autre part qu'un juste équilibre entre la population, les ressources naturelles et la productivité de même que l'équité et l'égalité du genre, sont des conditions indispensables au bonheur humain, à la prospérité et à la paix. Elle offre les services suivants :

- Services cliniques SR :

- ✓ contraception (toutes méthodes réversibles et la contraception d'urgence) ;

- ✓ consultations prénatales et postnatales ;
 - ✓ traitement des infections sexuellement transmissibles ;
 - ✓ gynécologie ;
 - ✓ traitement de l'infertilité / infécondité ;
 - ✓ échographie ;
 - ✓ prise en charge des PVVIH ;
 - ✓ soins post avortement
 - ✓ pédiatrie ;
 - ✓ urologie ;
 - ✓ médecine générale ;
 - ✓ conseils.
- **Services à base communautaires** : services consistant à rapprocher les services de SSR des populations. Outre les activités de changement de comportement, l'ASBEF inclut la distribution/vente de contraceptifs non prescriptibles (préservatifs et spermicides)
 - **Laboratoires d'analyses** : deux structures disposent d'un laboratoire d'analyses fournissant un large éventail d'analyses. Ce sont le siège et l'antenne de Louga.
 - **Centre de dépistage volontaire et anonyme du VIH/SIDA** : l'ASBEF a initié depuis 2004, l'intégration de centres de dépistage volontaire et anonyme du VIH/SIDA. Cette activité vient renforcer l'offre de services en matière de SSR et vise à s'étendre dans l'ensemble des structures de l'ASBEF afin de contribuer massivement aux objectifs que le Sénégal s'est fixés en matière de prévention et de lutte contre le VIH/SIDA.
 - **Fourniture de contraceptifs et médicaments génériques** : l'ASBEF a mis en place au sein de ces cliniques des pharmacies vendant les produits contraceptifs et les médicaments génériques de l'Initiative de Bamako.
 - **Formation** : l'ASBEF reçoit des stagiaires venant des structures publiques, de l'ENDSS ainsi que d'autres ONG pour la formation dans les domaines variés que sont :
 - ✓ les services à base communautaires
 - ✓ la technologie contraceptive
 - ✓ les prestations en Santé de la Reproduction
 - ✓ l'IEC/CCC en matière de VIH/SIDA
 - ✓ la prise en charge psycho-médico-sociale des IST/SIDA

1.2.1. Vision

La vision de l'ASBEF est de contribuer à instaurer une société dont toutes les composantes jouissent pleinement et équitablement de leurs droits en matière de Santé Sexuelle et de la Reproduction (SSR) et bénéficient des services de Santé Sexuelle et de la Reproduction de qualité.

1.2.2. Missions

Les missions essentielles de l'ASBEF sont de :

- promouvoir la SSR particulièrement auprès des jeunes en prenant compte de la dimension genre ;
- offrir des services de qualité de SSR ;
- mener des actions de plaidoyer en vue de l'instauration de rapports égalitaires entre hommes et femmes ;
- promouvoir le statut socio-économique des femmes et des jeunes.

1.2.3. Valeurs

Les valeurs prônées par l'organisation sont :

- la bonne gouvernance ;
- la culture stratégique ;
- la non-discrimination ;
- la transparence dans la gestion et l'obligation de rendre compte à tous les niveaux ;
- le volontariat, l'engagement et la solidarité ;
- le respect des dix droits du client : information, accès, choix, sécurité, intimité, confidentialité, dignité, confort, continuité et opinion ;
- la culture de l'excellence.

1.2.4. Objectifs de l'organisation

De façon spécifique, l'ASBEF permet de :

- promouvoir le droit humain fondamental pour les femmes, les hommes, les jeunes et les personnes âgées de faire des choix libres et informés en ce qui concerne leur santé

- sexuelle et de la reproduction ; de plaider pour que chacun dispose des moyens d'exercer ce droit ; et d'assurer le respect des normes satisfaisantes pour les services y afférents ;
- promouvoir les buts et objectifs de l'IPPF et la réalisation de ses politiques et principes ;
 - encourager l'éducation en matière de planification familiale, de santé sexuelle et de la reproduction et de parenté responsable dans l'intérêt du bien-être de la famille et de la communauté, ainsi que l'éducation à la vie familiale ;
 - appuyer la politique gouvernementale en matière démographique ;
 - encourager la formation en matière de Santé Sexuelle et de la Reproduction d'agents professionnels tels que le personnel médical et sanitaire ;
 - donner des conseils en matière de contraception, de vie pré-conjugale, conjugale, de stérilité et des Infections Sexuellement Transmissibles (IST), y compris le SIDA ;
 - collaborer avec les organisations gouvernementales, non gouvernementales et les collectivités décentralisées qui interviennent dans le domaine de de la santé de la reproduction ;
 - efforcer de répondre aux besoins des mal desservis, des pauvres et des jeunes en matière d'information et des services de santé sexuelle et reproductive ;
 - offrir des services sur la base d'un choix libre et informé du (de la) client(e) et n'accepter ni exercer des pratiques coercitives en matière de promotion et d'acceptation des services de santé de la reproduction.

En plus de ces axes stratégiques, l'ASBEF a introduit dans son PAB 2012 de nouveaux objectifs stratégiques retenus par l'IPPF à savoir :

- garantir l'accès aux services intégrés et de qualité et aux informations en matière de droits et de santé sexuelle et de la reproduction en adoptant les approches genre, droits et qualité de soins ;
- actions d'appui visant à accroître l'accès en renforçant la position de leadership de l'ASBEF en matière de droits et santé sexuelle et de la reproduction ;
- renforcer les capacités pour accroître l'accès en renforçant les capacités institutionnelles et l'efficacité opérationnelle de l'ASBEF ;
- améliorer l'apprentissage organisationnel et la redevabilité envers les parties prenantes afin de renforcer la crédibilité et fournir des preuves pour l'accroissement de l'accès et d'autres initiatives.

1.3. Structure organisationnelle et stratégies programmatiques de l'organisation

1.3.1. Structure organisationnelle

L'ASBEF est composé de deux corps : les volontaires et le personnel

Les volontaires définissent les orientations stratégiques et politiques de l'association. Ils sont organisés autour des structures suivantes :

- le conseil national
- le comité exécutif national
- le bureau exécutif national

Le personnel traduit les orientations stratégiques et politiques en programmes pertinents en conformité avec la vision de l'association. Il est organisé autour des structures suivantes :

- la Direction Exécutive ;
- la Direction Administrative et Financière ;
- la Direction des Programmes ;

1.3.2. Stratégies programmatiques

Elles reposent sur les domaines de résultats suivants :

- la planification familiale et la santé maternelle, y compris la réponse d'urgence et la sécurisation des produits de la santé reproductive ;
- les adolescents et la jeunesse ;
- l'avortement à moindre risque ;
- le plaidoyer ;
- la communication ;
- la mobilisation des ressources ;
- le renforcement des capacités ;
- la rentabilité et l'efficacité ;
- la bonne gouvernance et la gestion, y compris les opérations ;
- la gestion des connaissances ;
- le suivi et l'évaluation ;
- la recherche opérationnelle.

En plus de ces axes stratégiques, l'ASBEF a introduit dans son PAB 2012 de nouveaux objectifs stratégiques retenus par l'IPPF à savoir :

- garantir l'accès aux services intégrés et de qualité et aux informations en matière de droits et de santé sexuelle et de la reproduction en adoptant les approches genre, droits et qualité de soins ;
- actions d'appui visant à accroître l'accès en renforçant la position de leadership de l'ASBEF en matière de droits et santé sexuelle et de la reproduction ;
- renforcer les capacités pour accroître l'accès en renforçant les capacités institutionnelles et l'efficacité opérationnelle de l'ASBEF ;
- améliorer l'apprentissage organisationnel et la redevabilité envers les parties prenantes afin de renforcer la crédibilité et fournir des preuves pour l'accroissement de l'accès et d'autres initiatives.

Dans la même optique, l'ASBEF a introduit de nouvelles stratégies en Santé Sexuelle et Reproductive (SSR), notamment :

- l'Offre Initiale de Pilules (OIP) : permet d'utiliser le personnel communautaire pour dispenser des services de Planification Familiale (PF). Il est de ce fait une démedicalisation de l'offre et participe à un relèvement du Taux de Prévalence contraceptive au Sénégal.
- la franchise sociale : contribue à une meilleure accessibilité à la PF avec un partenariat entre l'ASBEF et les structures privées pour la fourniture de services de qualité à des prix abordables ;
- l'Ecole des Maris (EdM) est une expérience pilote dont l'objectif est de susciter l'implication des hommes dans la SSR.

2. Présentation générale du projet ASK

Dans un contexte généralisé par la pauvreté où les jeunes sont de plus en plus exposés aux maux de notre société dont la délinquance juvénile, la dépravation de nos mœurs, le VIH / SIDA ; la lutte contre ces fléaux paraît nécessaire pour que la jeunesse qui constitue plus de 50% de la population aie un comportement responsable. C'est pour répondre à ces attentes que le programme ASK a été initié et sera mis en œuvre dans le monde par l'alliance YEA (Youth Empowerment Alliance). Cette alliance est composée de sept ONGs que sont RUGTERS WPF en tant que leader, AMREF Flying Doctors, SIMAVI, STOP AIDS NOW, DANCE 4 LIFE, CHOICE For Youth and Sexuality et IPPF.

Le programme ASK est exécuté dans sept pays à travers le monde que sont l'Indonésie, le Pakistan, l'Ouganda, l'Ethiopie, le Ghana, le Sénégal et le Kenya. Au Sénégal, Le projet ASK est mis en œuvre par deux structures l'AMREF et l'ASBEF.

L'approche de ce projet est centré sur les jeunes de 10 à 24 ans particulièrement mal desservis et vulnérables avec un focus sur les plus jeunes de 10 à 16 ans. Il s'agit de satisfaire la demande des jeunes de cette tranche d'âge en Services de Santé Sexuelle et de la Reproduction (SSSR). Le projet compte des innovations majeures. En plus des anciennes méthodes pour informer ses bénéficiaires en SSSR, le projet compte utiliser les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) à travers le site web (www.clickinfoado.sn), les médias sociaux (Facebook, Twitter) et la téléphonie mobile pour offrir et développer des services conviviaux en Santé de la Reproduction des Adolescents Jeunes (SRAJ). Cinq sites de couverture sont choisis. Il s'agit des sites de Dakar, Guédiawaye, Kaolack, Louga et Saint Louis.

2.1. Objectifs et résultats attendus du projet

2.1.1. Objectifs du projet

L'objectif global du projet est d'assurer aux jeunes, de 10 à 24 ans, les droits en santé sexuelle et reproductive par l'utilisation des services en SSR par les jeunes.

De façon spécifique, le programme ASK doit contribuer à l'atteinte des OMD 3 relatif à l'égalité du genre, OMD 5 relatif à la réduction de la mortalité maternelle et la réalisation de l'accès universel à la Santé de la Reproduction et OMD 6 pour l'arrêt de la propagation de VIH/SIDA, du paludisme et de la tuberculose.

2.1.2. Résultats attendus du projet

A terme, le programme doit couvrir quatre domaines de résultats :

- les jeunes, y compris les JMVVIH, les jeunes adolescents (10 à 16 ans), les jeunes LGBT, les jeunes vivant dans les zones éloignées et jeunes handicapés, sont mieux informés et sont capables de faire des choix sains concernant leur santé : la création de la demande en SRAJ par l'utilisation des NTIC et de la téléphonie mobile ;
- l'amélioration de l'accès aux produits de la SSR, y compris les ARV et les contraceptifs pour les jeunes, y compris les JVVIH, les jeunes adolescents (10 à 16

- ans), les jeunes LGBT, les jeunes vivant dans les zones éloignées et jeunes handicapés : l'offre de services conviviaux en SRAJ à la cible de 10 à 24 ans ;
- les cliniques publiques et privées fournissent des services de SSR améliorés et un plus grand nombre de jeunes utilise ces services, y compris les JVVIIH, les jeunes adolescents (10 à 16 ans), les jeunes LGBT, les jeunes vivant dans les zones éloignées et jeunes handicapés ;
 - un plus grand respect pour les droits sexuels et reproductifs des jeunes et les droits des jeunes issu(e)s de groupes marginalisés ; le respect des droits en SRAJ : la participation des jeunes et le plaidoyer au niveau international.

2.2. Conventions et partenaires du projet

Pour l'atteinte des objectifs fixés, L'ASBEF a posé les jalons d'un partenariat avec les acteurs selon les domaines de résultat :

- une convention de partenariat tripartite est signée entre ASBEF - AMREF - Oneworld UK pour la mise en place et l'utilisation de la plateforme interactive ClickInfoAdo. Elle a été facilitée par la Coordinatrice Nationale du projet ASK ;
- une convention entre ASBEF et la Direction de la Santé de la Reproduction et de la Survie de l'Enfant pour le renforcement de capacités, la franchise sociale, la référence contre référence, la prise en charge des JVVIIH et JMVVIIH ;
- une convention tripartite entre ASBEF-AMREF-Direction du Contrôle Médico Scolaire pour l'accès au niveau des structures scolaires dans le cadre de l'information par les TIC, la référence, et l'offre de services ;
- une convention est établie entre ASBEF, l'Association des Scouts et Guides du Sénégal et une autre entre ASBEF et l'association AWA pour atteindre les jeunes défavorisées et vulnérables en vue de leur fournir une information de qualité et une prise en charge efficace.

En plus des partenaires précités, le projet ASK bénéficie aussi d'autres partenaires tels que :

- le Mouvement d'Action des Jeunes (MAJ) ;
- l'ONG ONEWORLD ;
- l'association AWA ;
- la Direction de la Santé Reproductive et de la Survie de l'Enfant ;
- la Division du Centre Médico-Social ;
- le PPJ ;

- l'Association des Scouts et Guides du Sénégal ;
- l'association RNP+ ;
- l'Association des Enfants et Jeunes Travailleurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS,
RECOMMANDATIONS DE L'ETUDE ET PLAN DE MISE EN OEUVRE

L'objectif de cette partie est de faire la présentation des résultats issus des entretiens effectués, les recommandations à chaque variable si la nécessité s'impose et le plan de mise en œuvre pour l'opérationnalisation du système de suivi-évaluation.

Elle est composée de deux chapitres :

Chapitre 3 : La présentation des résultats de l'étude

Chapitre 4 : Les recommandations et le plan de mise en œuvre

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, les résultats obtenus sont présentés suivant deux variables principales : la gestion interne (Gi) et l'environnement externe (Ee). En effet, la gestion interne porte sur la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Quant à l'environnement externe, il porte sur les facteurs externes qui peuvent influencer le système.

Pour l'élaboration du système de suivi-évaluation du projet ASK, nous avons d'abord conçu et administré un guide d'entretien³⁴ aux différents acteurs clés du projet. Les informations recueillies ont fait l'objet d'un traitement aussi bien quantitatif que qualitatif. Les résultats obtenus sont présentés en annexe.

1. Grille d'annotation

Pour apprécier nos résultats, nous avons fait une grille d'appréciation par critères et par variables secondaires.

- ✓ La note maximale d'une question liée à un critère est définie selon le barème suivant :
 - elle est **0** si la réponse à la question liée au critère **n'est pas du tout satisfaisante** ;
 - elle est **1** si la réponse à la question liée au critère **est faiblement satisfaisante** ;
 - elle est **2** si la réponse à la question liée au critère **est moyennement satisfaisante** ;
 - elle est **3** si la réponse à la question liée au critère **est tout à fait satisfaisante**.
- ✓ La note maximale d'un critère représente la moyenne des points obtenus par les questions liées au critère. Cette note est obtenue en faisant la moyenne des points des questions liées à ce critère.
- ✓ La note de la variable secondaire est obtenue en prenant le nombre des points obtenus par chaque critère lié à cette variable secondaire sur le maximum de points de celle-ci. C'est le pourcentage obtenu qui est affecté à la variable secondaire comme note.

³⁴ Le guide d'entretien est en annexe.

- ✓ Les variables secondaires ayant obtenu un taux compris entre :
 - (67% - 100%) sont dites **performantes** ;
 - (50% - 66%) sont dites **peu performantes** ;
 - (0% - 49%) sont dites **non performantes**.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. Présentation des résultats par rapport à la gestion interne (Gi)

2.1. Planification

Elle consiste à identifier les utilisateurs de l'information de même que leurs besoins en information. Les entretiens réalisés ont mis en exergue la connaissance des différents utilisateurs de l'information que produira le système de même que leurs besoins. Il s'agit :

- du gouvernement néerlandais ;
- de l'IPPF ;
- de l'alliance YEA ;
- de la direction exécutive de l'ASBEF ;
- du comité de pilotage du programme ASK ;
- du chef du projet ASK/ASBEF ;
- des partenaires ;
- du ministère de la santé.

Il consistera surtout pour le système de répondre aux besoins de suivi programmatiques et financiers afin de voir dans quelle direction nous avançons et si celle-ci est la bonne. Aussi, les personnes interviewées ont pratiquement toutes précisé les objectifs du système. Ils le précisent en disant que les objectifs du système de suivi-évaluation sont de suivre l'évolution du projet afin qu'au temps t, on puisse savoir où est ce qu'on en est ? Avons-nous fait ce que nous avons planifié ? Doit-on recadrer le projet ?

Il faut ajouter que le PTBA qui définit les activités que le projet devra mener pour atteindre la cible et pour la réalisation des objectifs du projet a été élaboré et partagé avec les différents intervenants pour mettre en relief leur contribution et leur démontrer la place de choix qu'ils occupent pour la réussite du projet. En plus du PTBA, le cadre logique, les outils de collecte ainsi que les différents indicateurs ont aussi été partagés.

Par rapport à la périodicité des rapports, nous avons des rapports d'activités, des rapports mensuels, trimestriels, semestriels et annuels selon le niveau d'implication et le niveau de responsabilité dans le projet. Ces rapports sont de deux types à savoir des rapports programmatiques et les rapports financiers.

Le SSE doit se reposer sur un dispositif de collecte, c'est-à-dire un dispositif qui permet d'identifier les sources d'informations, d'élaborer les fiches de collecte, d'organiser la collecte et la circulation des données. Même si le traitement et l'analyse des données est faite,

elle l'est par le biais du logiciel Excel qui ne permet pas de faire une analyse beaucoup plus approfondie des données. La mise à disposition du logiciel CIMS pourrait être une solution.

Au regard des observations décrites plus haut, nous pouvons dire que variable secondaire **planification** des activités du projet ainsi que celle du suivi-évaluation sont **performantes**. Ce qui nous a permis de donner la note **80/100**.

2.2. Organisation

L'organisation est une fonction qui met en évidence l'articulation du système de suivi-évaluation autour des acteurs. Elle part des fournisseurs des données aux utilisateurs des informations en passant par le responsable de l'unité de recherche suivi-évaluation et planification avec des rôles et responsabilités clairement définis dans un manuel de procédures.

En effet, le manuel général de procédures de l'ASBEF définit les rôles et responsabilités des membres de l'association mais ne prend en compte les autres intervenants du projet. Aussi, les activités de suivi du projet relèvent exclusivement du responsable suivi-évaluation qui essaie de faire participer les autres membres. Dans ce sens, un atelier a été organisé sur le suivi-évaluation afin de mettre à niveau les acteurs et les partenaires et de leur faire part des attentes en matière de suivi.

En ce qui concerne le schéma de remontées des données, même s'il semble compris de certains des acteurs, tout le monde n'est pas au même diapason. C'est la raison pour laquelle il doit être formalisé et partagé.

Le projet bénéficie de plusieurs canaux d'information dont le téléphone, l'internet, les tableaux d'affichage de la structure et la circulation de note de services. Ce qui ne peut que renforcer la bonne organisation du projet. Quant à la remontée des données, elle se fait suivant l'organigramme de l'ASBEF.

Aussi, l'ASBEF dispose d'une expertise en suivi-évaluation. C'est le responsable de l'unité de recherche en suivi-évaluation et planification. C'est lui qui est chargé du suivi du projet ASK quand on sait qu'il doit suivre tous les différents projets que l'ASBEF met en œuvre. Il n'intervient qu'en temps partiel sur le projet.

En ce qui concerne les échanges périodiques, ils sont mensuellement organisés aussi bien au niveau de l'ASBEF qu'au niveau du comité de pilotage constitué de la coordinatrice nationale, du chef du projet de l'ASBEF et du chef de projet de l'AMREF. Les conclusions et recommandations issues de ces réunions permettent d'améliorer la mise en œuvre des activités.

En réponse à tout ce que nous venons de dire dans la variable organisation, nous lui avons donné la note **66/100**. Selon notre barème, la variable secondaire **organisation** est **peu performante**.

2.3. Direction

La fonction de direction se rapporte au management de l'ensemble du personnel de l'ASBEF, sur le leadership et sur les procédures de communication. Cette variable est jugée performante et cela sera constaté à travers les différents commentaires ci-dessus.

La pratique à la fois du management participatif et délégué par la direction du projet ne peut qu'être bénéfique pour le projet. En effet, toutes les personnes interviewées affirment travailler dans un cadre convivial et accessible. Toutes assurent que le climat de travail est bon, acceptable et convivial. Cela ne peut qu'apporter une influence positive sur le groupe.

Pour ce qui est de la mobilisation et de la motivation, en plus des besoins physiologiques satisfaits, les intervenants bénéficient de formation modulaire chaque année pour se perfectionner. Ces formations peuvent se faire en ateliers pour le suivi-évaluation, ou par le biais de supervisions formatives chaque trimestre sur le terrain. Tout cela dans le souci de pouvoir rendre plus opérationnel les différents acteurs pour un meilleur suivi des activités et afin d'atteindre les objectifs du projet.

Aussi, le processus de prise de décision n'est pas formalisé bien qu'il semble compris des acteurs. De plus, la participation de tous les acteurs à la prise de décision ne peut être que bénéfique en ce sens que les partenaires se sentent valoriser et s'approprient le projet.

Ces différentes observations faites nous ont permis de donner la note **70/100** à la variable secondaire **direction** qui selon notre barème est **performante**.

2.4. Contrôle

Le contrôle permet de vérifier si les procédures sont respectées comme convenues. Il permet aussi de s'assurer que ce qui a été prévu a été réalisé et de pouvoir mesurer les écarts afin d'apporter les correctifs nécessaires.

Les entretiens réalisés nous ont permis de mettre en lumière que le respect des délais n'est pas toujours effectif. Ce qui entraîne un retard dans l'analyse des données et ne permet pas de prendre des mesures idoines à temps si les activités ont besoin d'une réorientation immédiate. Malheureusement, l'inexistence d'un manuel de procédures spécifique ne permet pas de savoir si les procédures sont respectées.

Aussi, le retour de l'information n'est pas toujours assuré. En effet, il n'est pas rare que des personnes viennent en atelier à Dakar et ne font pas de feed-back à leur retour dans les différentes zones et sites d'intervention. Ce qui peut poser des problèmes de communication et de prise de la bonne décision.

Aussi, même si un dispositif de gestion de risques existe, il n'est pas formalisé.

A cela, il faut ajouter que les recommandations issues des différents échanges périodiques sont généralement appliquées pour corriger la mise en œuvre.

Au vu de tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que la variable secondaire **contrôle** devrait être améliorée pour être plus efficace. Ce qui lui a valu la note **41/100**.

3. Présentation des résultats par rapport à l'environnement externe (Ee)

L'environnement externe prend en compte les facteurs technologiques, le climat socio-politique, les facteurs économiques et financiers, les effets et les impacts, le faire-faire des partenaires, les facteurs culturels de la société.

La situation socio-politique du Sénégal offre des opportunités en matière de santé sexuelle et reproductive. En effet, le Sénégal a ratifié les conventions internationales, les lois (loi n° 2005-18 du 05 août 2005 relative à la santé de la reproduction) pour la promotion du bien-être de la population. Aussi, à travers des politiques, plans (plan stratégique de la santé de la reproduction 2012-2015), programmes et projets, l'état s'engage pour l'amélioration de la santé de la reproduction de sa population.

En ce qui concerne les facteurs technologiques, le projet s'en est approprié. En effet, le projet compte bien utiliser les canaux de communication tels que la téléphonie mobile, l'internet pour susciter la demande et augmenter l'offre. Ce qui va jouer un rôle central pour les technologies dans le projet. Fait novateur, il viendra en complément aux autres moyens de communication pour essayer de toucher la cible jeune quand on sait que les jeunes sont beaucoup plus accessibles par les TIC.

Les facteurs économiques et financiers indiquent l'engagement des bailleurs auprès du projet. Le projet étant exclusivement financé par le gouvernement néerlandais, il ne subit pas de problème d'ordre économique et financier.

Quant au faire-faire, il est traduit par la signature de conventions de partenariats avec les partenaires stratégiques qui sont tous des associations bénéficiant d'une certaine expertise dans le domaine dans lequel elles évoluent. Ce qui ne peut qu'exercer quelque chose de bénéfique pour l'atteinte des résultats du projet.

En ce qui concerne les effets et l'impact du projet, seuls les effets sont suivis par des indicateurs car l'impact du projet est difficilement mesurable dans la mesure où les services sont offerts à des personnes qui sont le plus souvent mobiles.

Au regard de ces observations, nous disons que la variable principale environnement externe paraît bien maîtrisée par les gestionnaires du projet. Ce qui nous a permis d'attribuer la note **74,6/100** à cette variable.

4. Présentation des résultats par rapport à la performance du système

4.1. Pertinence

Le responsable de l'unité de recherche en suivi-évaluation et planification de l'ASBEF travaille en parfaite intelligence avec le chef de projet pour la définition des différentes rubriques d'informations à collecter. Aussi, il essaie de faire participer tous les différents membres du projet au suivi afin qu'ils s'approprient le système. Il faut ajouter à cela la définition précise des besoins d'informations et des différents utilisateurs de ces informations. De plus, des supervisions formatives sont organisées afin de corriger les imperfections rencontrées sur le terrain. Cela a pour incidence la fourniture d'informations de qualité et en même temps de vérifier si les informations rendues rendent compte de l'état d'avancement

des activités du projet. Tout ceci ne peut qu'améliorer la qualité des informations futures d'où la pertinence du système.

4.2. Efficacité

Pour être efficace, le SSE doit fournir des informations pertinentes dans les délais d'où la notion de planification des activités du suivi, de définition des indicateurs précis et l'organisation de la collecte des données. Bien que l'URSEP dispose d'un effectif réduit, elle essaie d'impliquer les autres membres et partenaires à la production de rapports et à la collecte des données afin de pouvoir livrer l'information à temps. Aussi, le partage des indicateurs et des instruments de collecte ne peut être qu'un gain pour le suivi dans la mesure où le responsable chargé de la collecte non seulement comprend de quoi il est question mais aussi le fait en toute responsabilité.

4.3. Efficiences

L'ASBEF dispose d'une unité de suivi-évaluation qui intervient sur tous ses projets par le biais de son responsable. Cela permet de minimiser la duplication des coûts et des dépenses pour le suivi-évaluation. L'évaluation des besoins en ressources permet de ne pas dupliquer les coûts car prenant en compte les besoins exprimés. Aussi, cette démarche permet d'optimiser les ressources aussi bien matérielles que financières rendant ainsi le suivi-évaluation efficient.

4.4. Durabilité

La notion de durabilité se rapporte à la notion de prise en charge de la fonction de suivi-évaluation à la fin du projet. Le souci de pérenniser cette fonction est bien réel dans la mesure où tout le personnel est impliqué dans le projet à quelque niveau que se soit pour pouvoir capitaliser les acquis du projet. Aussi, les jeunes du MAJ de l'ASBEF sont mis à contribution afin qu'ils puissent prendre le relais à la fin du projet pour la continuation des acquis du projet. Aussi, les formations du personnel permettent d'acquérir des connaissances et de se mettre à niveau afin de pouvoir à la fin du projet prendre le relais.

CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Le chapitre 4 présente les recommandations de l'étude et le plan de mise en œuvre pour la conception du système de suivi-évaluation

1. Recommandations

Les recommandations portent sur les actions à mener pour l'élaboration du SSE et le plan de mise en œuvre par rapport au modèle d'analyse. Il s'agit donc de se référer au modèle et de voir dans chaque étape, les actions à mener pour concevoir le système. Il faudra pour cela :

- privilégier l'utilisation des outils de S&E comme le cadre logique, le diagramme de Gantt, le plan de suivi-évaluation pour la planification des activités du projet. Le responsable de l'URSEP avec la participation du chef du projet doit aussi utiliser les fiches de planification comme :
 - a) **Le plan d'action annuel général** qui permet de savoir pour chaque activité ou tâche planifiée, son indicateur, son coût et sa date d'exécution comme il est présenté ci-dessous.

Tableau 11: Plan d'action annuel général

Activités /Tâches	Objectifs	Résultats	Indicateurs	Coûts	Date d'exécution		Observations
					Début	Fin	

Source : Mémoire Mor Mbaye DIOP, 2013.

- b) **La planification mensuelle des activités** qui permet d'estimer pour chaque tâche ou activité planifiée, les moyens matériels et financiers à mobiliser pour sa réalisation ainsi que sa date de début et de fin. Cette planification doit être partagée avec les personnes désignées.

Tableau 12: Planification mensuelle des activités

Activité/Tâche	Responsables	Date d'exécution		Moyens		Observations
		Début	Fin	Matériel	Financier	

Source : Mémoire Mor Mbaye DIOP, 2013

c) **Le tableau de bord pour le suivi régulier des activités.**

- former les points focaux et les personnes chargées de la collecte en technique de collecte des données et aux outils de collecte;
- renforcer les capacités des membres du projet en technique de suivi et d'évaluation pour une meilleure appropriation des outils de suivi-évaluation ;
- veillez à ce que les rapports soient déposés à temps pour permettre une meilleure visibilité de leurs activités ;
- rédiger le manuel de procédures du projet qui prend en compte tous les intervenants du projet et en même temps clarifier le fonctionnement du système de suivi-évaluation du projet ;
- formaliser le système de remontées des données et le système de diffusion de l'information puis le partager avec tous les intervenants du projet ;
- opérationnaliser le logiciel CIMS ;
- mieux suivre les facteurs culturels ;
- élaborer le tableau de suivi de chaque indicateur qui permet d'avoir la bonne information sur les niveaux de réalisation des résultats ainsi que des écarts ;

Tableau 13: Tableau de suivi des indicateurs

Indicateurs	Année 1			Année 2			Année 3		
	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart
1									
2									
3									

Source : Mémoire Moussa MANE, 2008

- élaborer et partager les outils de collecte.

A ces recommandations, nous avons proposé un plan de suivi-évaluation pour le projet ASK en vue de permettre un meilleur suivi de celui-ci. Il a été élaboré³⁵ sur la demande du responsable de l'unité de recherche en suivi-évaluation et planification et avec la participation du chef du projet ASK lors d'un entretien relatif au suivi du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

³⁵ Voir la page suivante.

LE PLAN DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET ASK

Indicateurs de résultats	Résultats attendus	Données de départ	Fréquence de collecte des données	Responsable de la collecte	Moyens de vérification
Nombre de jeunes qui ont reçu de l'information sur les SSSR	7500	0	- Mensuelle - Bimensuelle	- Points focaux des différents sites	- Fiches de référencement
Nombre de canaux d'information avec système de référence mis en place	2	0	- Annuelle	- Chef du projet ASK	- Consultation participante - Visite des canaux
Nombre d'éducateurs qui sont capacités à travers le « e-learning » ou les NTIC	30	0	- Annuelle (Fin mars 2014)	- Chef de projet ASK	- Fiche de présence lors de la formation
Nombre de produits contraceptifs distribués aux jeunes de 10 à 24 ans	5000	0	- Mensuelle	- Points focaux des différents sites	- Fiches de distribution
Nombre de clients qui reçoivent des ARV dans les cliniques ciblées et les services de centres de santé mobiles	10	0	- Trimestrielle - Semestrielle	- Points focaux des différents sites	- Fiches de prise en charge - Fiche de distribution

Nombre de centre de santé qui offrent des services de SSR améliorés par la mise en œuvre d'un paquet essentiel de services intégrés aux jeunes	5	0	<ul style="list-style-type: none"> - Semestrielle - Annuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Points focaux des différents sites - Chef de projet ASK 	<ul style="list-style-type: none"> - Compte rendu de la visite - Registre de prise en charge
Nombre de cliniques conforme aux récentes lignes directives d'avortement sans risques	2	0	<ul style="list-style-type: none"> - Annuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Points focaux des différents sites - Chef de projet ASK 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de conformité - Fiche de présence lors de la formation
Nombre de SSSR, y compris PTME, avortement médicalisé et VCT, offerts par les centres de santé	5000	0	<ul style="list-style-type: none"> - Mensuelle - Bimensuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Points focaux des différents sites - Chef de projet ASK 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de consultation - Fiche de prise en charge
Nombre d'accouchement assisté par du personnel de santé qualifié dans les centres de santé ciblés	30	0	<ul style="list-style-type: none"> - Trimestrielle 	<ul style="list-style-type: none"> - Points focaux des différents sites 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de prise en charge
Nombre de femmes (-25 ans) qui reçoivent des soins prénataux (au moins 4 fois) dans	750	0	<ul style="list-style-type: none"> - Bimensuelle - Mensuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Points focaux des différents sites 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiches de consultation

les centres de santé ciblés					
Nombre d'établissement sanitaire publics (2) et privés (3) qui offre des SSSR aux jeunes de la zone	5	0	- Annuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Chef de projet ASK - Points focaux des différents sites 	<ul style="list-style-type: none"> - Visite de terrain - Rapport d'enquête - Rapport de mission

Source : COULIBALY, 2013

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. Plan de mise en œuvre

Le plan de mise en œuvre permet d'opérationnaliser le système de suivi-évaluation du projet. Aussi, nous proposons les différentes étapes pour la conception de ce système. Cette conception pourrait se dérouler lors d'un atelier avec tous les partenaires, les différents acteurs du projet et l'aide d'un consultant facilitateur.

Date	Activités
Jour 1	<p>Présenter les objectifs de l'atelier : l'atelier vise à élaborer un SSE pour mieux suivre l'exécution des activités, l'atteinte des résultats, la réalisation des effets et de l'impact du projet ASK au niveau de l'ASBEF.</p>
	<p><u>Etape 1 : Définition de l'organisation et du champ d'action du SSE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire une description générale du projet ; - Déterminer les objectifs du SSE du projet ; - Exposer les avantages pour le projet de se doter d'un SSE ; - Préciser les domaines à couvrir pour le SSE ; - Préciser la contribution du SSE à la gestion du projet.
Jour 2	<p><u>Etape 2 : Définition des objectifs et de la logique d'intervention du projet</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les objectifs quantifiés concernant : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les activités ; ✓ Les résultats attendus ; ✓ Les effets recherchés ; ✓ L'impact du projet ; - Hiérarchiser ces objectifs en définissant les relations logiques entre : <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'objectif du projet et les objectifs de développement ; ✓ Les réalisations attendues du projet et le but du projet ; ✓ Les hypothèses faites sur les facteurs externes selon lesquelles : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les moyens du projet permettent de réaliser les activités ; ○ Les activités permettent de produire les résultats

	<p>escomptés ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les résultats peuvent conduire aux effets recherchés ; ○ Les effets peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs nationaux de développement. <ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les acteurs directement et indirectement responsables dans la gestion du projet ; - Définir ces objectifs de façon participative ;
<p>Jour 3</p>	<p><u>Etape 3 : Elaboration des questions relatives à l'information :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire une définition précise de l'ensemble des questions relatives à la performance des indicateurs à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs - Evaluer les besoins en information et les intérêts des acteurs clés. Qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ? <p><u>Etape 4 : Détermination des principaux indicateurs pour surveiller les réalisations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et établir les indicateurs pour mesurer les progrès accomplis vers les résultats à tous les niveaux (intrants, extrants, effets, impact) de façon à fournir une rétroaction nécessaire au système de gestion. Pour ce faire, il faudra déterminer les meilleurs critères (SMART) pour sélectionner les bons indicateurs (quantitatifs et/ou qualitatifs).
<p>Jour 4</p>	<p><u>Etape 5 : Etablir des points de comparaison et recueillir des données sur les indicateurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtenir les données avant la période du suivi (Le cadre de performance devra être rempli). il sera fait à partir d'une analyse documentaire et/ou d'une analyse ex-ante. Les résultats de l'étude de base pourraient nous servir pour le cadre de performance. <p><u>Etape 6 : Détermination des méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données :</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les données nous renseignant sur l'état d'avancement de l'exécution ; - Déterminer les méthodes de collecte et de traitement de données ; - Identifier les outils et les responsabilités correspondantes pour cette collecte ; - Etablir le cadre de rendement du projet.
<p>Jour 5</p>	<p><u>Etape 7 : Mise en place d'un système d'information et de présentation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir les sources d'informations, les supports de collecte, les méthodes de collecte, de traitement ainsi que les flux d'informations : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire l'inventaire des différents outils pour le suivi et l'évaluation : il s'agit d'identifier la nature des outils de collecte, de les concevoir et de les opérationnaliser ✓ Etablir une classification typologique des rapports (périodicité, sur demande, analyse spéciale) ; ✓ Etablir pour chaque rapport l'auteur et le destinataire ; ✓ Codifier si possible les rapports. - Connaître les parties prenantes du projet et savoir sous quelles formes l'information leur sera rendue ; - Elaborer une stratégie de communication pour savoir : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Qui recevra quelle information ? ✓ Sous quel format (rapport, sommaire, présentation orale ou visuelle) ? ✓ Quand ? ✓ Qui préparera l'information ? ✓ Qui diffusera l'information ? <p><u>Etape 8 : Définition des responsabilités, des moyens et des coûts:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les acteurs principaux du SSE, - Définir les rôles et des responsabilités dans la mise en œuvre du dispositif, - Définir les besoins en termes d'équipement informatique, de

	personnel qualifié, de renforcement de capacités et des coûts y afférents : il faudra voir si l'on dispose de moyens pour la collecte des données aussi bien au siège que dans les différents sites.
2 à 4 mois	<u>Etape 9 : Mise en place et fonctionnement :</u> <ul style="list-style-type: none">- Mettre en place le système en veillant à apporter au moment opportun les réajustements nécessaires en fonction des obstacles rencontrés et des moyens disponibles : il s'agira de tester le dispositif de suivi-évaluation.- Identifier les goulots d'étranglement du système ;- Réviser et adapter le système au regard du budget disponible et de la charge de travail nécessaire.
5 mois	<u>Etape 10 : Informatisation du système :</u> <ul style="list-style-type: none">- Créer une base de données- Transférer les informations dans le site web de l'ASBEF

Source : COULIBALY, 2013

CONCLUSION

Faisant partie de la trousse du gestionnaire de projet, le suivi-évaluation est un outil indispensable pour la bonne exécution du projet. Il permet d'avoir une plus grande visibilité sur le projet lorsqu'il est à jour et est bien élaboré.

Notre étude consistait à l'élaboration d'un système de suivi-évaluation axé sur la performance permettant aux dirigeants d'avoir des indications précises et en temps réel sur l'évolution des activités du projet pour l'atteinte des objectifs fixés.

Pour ce faire, nous avons retenu à partir de la revue de la littérature les différentes étapes pour la conception du système (cf. chapitre 1 point 5). Ce qui nous a permis de concevoir un modèle d'analyse prenant en compte la gestion interne (Gi) du système et son environnement externe (Ee). Avec l'administration du questionnaire, nous avons pu déceler quelques insuffisances à corriger et de proposer des recommandations en ce sens.

Comme insuffisances, nous pouvons citer entre autres:

- l'absence de manuel de procédures ;
- le non partage des informations (pas de séances de restitutions) ;
- le non respect des délais de livraison de l'information.

Face à cette situation, des recommandations ont été formulées aussi bien au niveau de la gestion interne et de l'environnement externe.

La conception du système qui devra se dérouler en atelier avec la participation d'un consultant facilitateur et sa mise en place permettra à coup sûr d'améliorer la performance du projet. Cependant, ce système ne doit pas être figé. Il devra s'adapter au changement de son environnement et prendre en compte surtout les aspects culturels d'où la nécessité d'accentuer le volet plaidoyer pour une conscientisation profonde de la population sur la santé sexuelle et reproductive.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DES VARIABLES EXPLICATIVES

Pondération des variables explicatives						
Dimension	Variables	Critères	Note maximale	Note obtenue	Taux attribué critère	Taux attribué variable
GESTION INTERNE	Planification	les besoins à satisfaire sont identifiés	21	20	0,95	
		les objectifs de SSE sont précisés	21	14	0,67	
		les domaines à couvrir et les résultats à atteindre sont précisés	21	13	0,62	
		les indicateurs pertinents sont sélectionnés	21	17	0,81	
		les outils de planification sont utilisés	21	16	0,76	
		la périodicité des rapports est précisée	21	21	1,00	
		les besoins en ressources (matérielles, financières et humaines) sont déterminés	21	19	0,90	
		un système de collecte, de traitement, de diffusion et de stockage des données est précisé	21	14	0,67	
		le PTBA est élaboré et partagé	21	18	0,86	
	S/TOTAL Planification		189	152	0,80	0,40
	Organisation	un organigramme de tâches existe et est fonctionnel	21	15	0,71	
		les moyens appropriés sont affectés pour chaque tâche	21	18	0,86	
		les responsabilités sont clairement définies	21	19	0,90	
		un système de diffusion des informations existe	21	15	0,71	
		un schéma de remontée des informations est défini	21	12	0,57	
		le manuel de procédures existe et est partagé	21	0	-	
		des échanges périodiques autour de l'avancement des activités sont organisés	21	18	0,86	
	S/TOTAL Organisation		147	97	0,66	0,26
	Direction	un bon climat de travail existe	21	21	1,00	

		un programme de formation existe	21	14	0,67		
		un processus de prise de décision existe	21	9	0,43		
		le personnel est motivé et mobilisé	21	14	0,67		
		le style de management est adapté	21	16	0,76		
		S/TOTAL direction	105	74	0,70	0,20	
		Contrôle	le respect des délais de livraison des rapports est effectif	21	9	0,43	
			les écarts entre la situation actuelle et celle désirée sont identifiés et analysés	21	10	0,48	
			les recommandations issues de ces cadres sont appliquées	21	15	0,71	
			un système de gestion des risques existe	21	5	0,24	
			le retour de l'information est assuré	21	13	0,62	
			le manuel de procédures est respecté	21	0	-	
		S/TOTAL contrôle	126	52	0,41	0,14	
		TOTAL 1	567	375	0,65	1,00	
	ENVIRONNEMENT EXTERNE		les facteurs technologiques sont suivis	21	17	0,81	
		le climat socio-politique est suivi	21	9	0,43		
		les facteurs économiques et financiers sont suivis	21	17	0,81		
		les effets et l'impact du projet sont suivis	21	8	0,38		
		les facteurs culturels sont suivis	21	9	0,43		
		le faire-faire est suivi et évalué	21	17	0,81		
	TOTAL Envir Externe	126	94	74,60			

ANNEXE 2 : LA CHAÎNE DES RESULTATS (CADRE LOGIQUE) DU PROGRAMME ASK

Veuillez noter les indicateurs de produits qui sont pertinents à votre projet en 2013. Si votre projet ne traite pas certains indicateurs, veuillez noter « sans objet » ou « s.o. » dans les cadres concernés. Veuillez noter que les cadres à remplir sont ombrés en gris. Seuls les indicateurs de produits nécessitent des cibles. Veuillez noter que certains indicateurs sont mesurés par un indicateur de proxy (en italique).

INFORMATION SUR LES DROITS ET LA SANTE SEXUELLE ET REPRODUCTIVE POUR LES JEUNES				
Domaine de résultat 1: Les jeunes, y compris les JVVH, les jeunes adolescents (10 à 16 ans), les jeunes LGBT, les jeunes vivant dans les zones éloignées et jeunes handicapés, sont mieux informés et sont capables de faire des choix sains concernant leur santé.				
<i>Produit (output)</i>	<i>Indicateurs de produits</i>	<i>Cible (Target)</i>	<i>Effet</i>	<i>Indicateurs d'effet</i>
Les jeunes peuvent accéder directement aux informations sur les DSSR et le VIH	Nr. de jeunes qui ont reçu de l'information sur la SSR et des services de SSR (ex : par les TIC et la téléphonie mobile, les numéros verts)	7 500	Les jeunes sont mieux informés pour prendre des décisions saines concernant leur sexualité, en particulier où et comment accéder aux services de la SSR	% des jeunes ayant une connaissance approfondie et correcte sur les DSSR et le VIH
	Nr. de canaux d'information avec des systèmes de référence mis en place	2		% des jeunes qui présentent une capacité accrue d'accéder aux services de santé
	Nr. d'éducateurs qui sont capables à travers le « e-learning » ou les TIC	30		

LES SERVICES SSR POUR LES JEUNES				
Domaine de résultat 2 : Amélioration de l'accès aux produits de la SSR, y compris les ARV et les contraceptifs pour les jeunes, y compris les JVVIIH, les jeunes adolescents (10 à 16 ans), les jeunes LGBT, les jeunes vivant dans les zones éloignées et jeunes handicapés				
Domaine de résultat 3 : Les cliniques publiques et privées fournissent des services de SSR améliorés et un plus grand nombre de jeunes utilise ces services, y compris les JVVIIH, les jeunes adolescents (10 à 16 ans), les jeunes LGBT, les jeunes vivant dans les zones éloignées et jeunes handicapés				
Produit (output)	Indicateurs de produits	Cible (Target)	Effet	Indicateurs d'effet
Le système d'approvisionnement des produits est renforcé	Nr.de produits contraceptifs distribués aux jeunes de moins de 25 ans (par type)	5 000	Une augmentation du nombre de jeunes ayant accès aux ARV, contraceptifs et d'autres produits de la SSR	Taux de prévalence de contraceptifs modernes chez les femmes de moins de 25 ans
	Nr. de clients qui reçoivent des ARV dans les cliniques ciblées et par les services de santé mobiles	10		Le taux des PVVIH atteintes d'une infection avancée ayant accès aux ARV
Les services SRAJ sont de bonne qualité	Nr. de centres de santé qui offrent des services de SSR intégrés améliorés par la mis en œuvre d'un paquet essentiel de services intégrés pour les jeunes	5	Les services conviviaux aux jeunes sont plus accessibles, y compris pour les groupes mal desservis et la qualité des services conviviaux aux jeunes est améliorée	Le taux de femmes enceintes séropositives recevant un traitement pour prévenir la transmission mère-enfant

	<p><i>Mesurer annuellement par le nr. de prestataires de santé formés dans ce domaine.</i></p>		
	<p>Nr. de cliniques qui sont conformes aux plus récentes lignes directrices d'avortement sans risque (nr. de cliniques qui offrent des services d'avortement en utilisant le modèle de réduction des méfaits)</p> <p><i>Mesurer annuellement par le nr. de prestataires de santé formés dans ce domaine</i></p>	2	Le taux d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié
<p>Une augmentation du nombre de jeunes qui ont accès aux services conviviaux aux jeunes par des points de prestations qui sont accessibles, acceptable et à des prix abordables</p>	<p>Nr. de services de SSR y compris la PTME, l'avortement médicalisé et le VCT, offerts aux jeunes de moins de 25 ans par des centres de santé et par les services de santé mobiles</p>	5 000	Une augmentation de la couverture prénatale (au moins une visite et au moins quatre visites) dans les centres de santé ciblés
	<p>Nr. d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié dans les centres de santé ciblés</p>	30	Une augmentation du taux de satisfaction des jeunes concernant la qualité de services de santé

	Nr. de femmes (moins de 25 ans) qui reçoivent des soins prénatals (au moins quatre visites) dans les services de santé ciblés	750		
La collaboration entre les services publics et privés / ministères / bailleurs de fonds / ONG / acteurs du système de santé formel et informel est renforcé pour promouvoir les DSSR des jeunes	% des sites d'intervention du projet qui dispose d'un système de référence reliant des services de santé publics aux services privés ou à but lucratif	5	Les systèmes de santé publics et privés sont renforcés pour mettre à l'échelle des services de SSR pour les jeunes	Nr. d'établissements sanitaires publics qui ont adoptés et offrent des services DSSR conviviaux aux jeunes
				Nr d'établissements sanitaires privés et /ou à but lucratif qui adoptent et mettent en œuvre une approche conviviale aux jeunes

ENVIRONNEMENT FAVORABLE POUR LA SRAJ				
Domaine de résultat 4 : Un plus grand respect pour les droits sexuels et reproductifs des jeunes et les droits des jeunes issues de groupes marginalisés				
Produit (output)	Indicateurs de produits	Cible (Target)	Effet	Indicateurs d'effet
Les jeunes sont capables de faire entendre leur voix, de défendre leurs droits en matière de la santé sexuelle et reproductive, et de participer dans la société civile	Nr. d'organisations dirigées par les jeunes qui ont une capacité organisationnelle accrue dans la programmation de services de SSR et le plaidoyer <i>Mesurer annuellement par le nr. de personnel des organisations dirigées par les jeunes qui sont formés dans ce domaine</i>	SO	L'environnement social est plus favorable et facilite/soutien l'accès aux services SSR par les jeunes	Une meilleure acceptation et plus de soutien au niveau communautaire pour le droit des jeunes à l'accès aux services de SSR
	Nr. d'organisations partenaires avec des structures fonctionnelles pour la participation des jeunes à la conception des programmes / la planification / la mise en œuvre / le suivi, l'évaluation, les recherches et le plaidoyer <i>Mesurer annuellement par le nr.</i>	2		Les parents / tuteurs donnent un plus grand soutien aux jeunes en ce qui concerne les DSSR

	<i>de personnel des organisations partenaires qui sont formés dans ce domaine</i>			
	Nr. de groupes basés sur internet ou des groupes novateurs des jeunes	SO		
L'accès aux services SSR et aux produits de la SSR est amélioré par la baisse du soutien pour les programmes de DSSR et les services conviviaux aux jeunes par des parties prenantes (communautaires)	Nr. de personnes touchées par des campagnes sur la SSR des adolescents et l'accès aux services	SO		
	Nr. d'activités communautaires menées par les jeunes pour obtenir du soutien pour les DSSR	SO		
Les décideurs sont catalysés à promouvoir les droits des jeunes en matière de la SSR	Nr. de décideurs politiques qui mettent au premier plan les DSSR des jeunes dans les débats politique	SO	L'environnement politique est plus favorable et facilite l'accès aux services SSR conviviaux aux jeunes	Développement et / ou l'application de la mise en œuvre des politiques qui promeuvent les DSSR des jeunes et l'accès aux services conviviaux aux jeunes, y

	<p>Nr. de fois que le consortium, y compris les organisations dirigées par les jeunes, est invité par les décideurs politiques de participer à l'élaboration des politiques sur la DSSR ; et le plaidoyer au niveau régional, national ou international</p>	<p>SO</p>		<p>compris des groupes difficiles à atteindre au niveau régional et national</p>
--	---	-----------	--	--

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE POUR LE PROJET ASK

Ce questionnaire vous est adressé dans le but de faire une étude sur le projet ASK pour la conception d'un système de suivi-évaluation. (**Gestionnaires du projet, les parties prenantes et la coordinatrice, les bénéficiaires**)

PLANIFICATION

1. Qui sont les utilisateurs de l'information ? De quelles informations ont-ils besoin ?
2. Les objectifs du système sont-ils clairement définis et compris de tous ?
3. Quels sont les domaines que le SSE devra couvrir ? Quels sont les résultats que le SSE doit permettre à atteindre ?
4. Quels sont les indicateurs définis pour la collecte des données ? Sont-ils clairs et précis ? Sont-ils pertinents pour vous ? Pourquoi ? L'identification s'est-elle faite de façon participative ?
5. Quels outils de planification utilisez-vous ? Sont-ils partagés ?
6. Produisez-vous des rapports ? Quelle est leur périodicité ? A qui ces rapports sont-ils destinés ? Quels types de rapports sont-ils produits ?
7. Disposez-vous d'un budget alloué au SE ? Est-il suffisant ? Le décaissement se fait-il à temps ?
8. Quels outils utilisez-vous pour la collecte des informations ? Comment se fait le traitement et l'analyse des données ? Disposez-vous d'une base de données ? Le personnel impliqué est-il formé ? existe-t-il un planning de collecte ?
9. Le PTBA du projet est-il élaboré ? Est-il partagé ?

ORGANISATION

1. Pouvez-vous nous décrire l'organigramme mis en place pour le projet ? Quelle analyse en faites-vous ?
2. Disposez-vous d'un effectif suffisant pour le suivi des activités ? Ont-ils les compétences requises pour assurer le suivi ? Comment le saviez-vous ?
3. Les responsabilités sont-elles clairement définies pour tous les acteurs du projet ?
4. Pouvez-vous nous décrire votre circuit d'information ? Comment l'information traitée est-elle rendue ?
5. Disposez-vous d'un schéma de remontée des données ? Pouvez-vous nous le décrire ? Sinon, à qui transmettez-vous l'information et de qui la recevez-vous ?
6. Disposez-vous d'un manuel de procédures pour le suivi de vos activités ? A-t-il été partagé ?
7. Organisez-vous des échanges périodiques autour de l'avancement des activités ? Quelle est leur périodicité ? Que faites-vous des conclusions tirées lors de ces échanges ?

DIRECTION

1. Comment appréciez-vous votre climat de travail ? Est-il convivial ?

2. Existe-t-il un programme de formation ? Pouvez-vous nous dire le nombre et leur durée ?
3. Pouvez-vous nous décrire le processus de prise de décision ?
4. Comment procédez-vous à la motivation et à la mobilisation des acteurs ? comment ces derniers l'apprécient-ils ?
5. Quel style de management utilisez-vous ? Est-il adapté à la cible ?

CONTROLE

1. Recevez-vous les rapports à temps ?
2. Le dispositif mis en place permet-il de prévenir et d'identifier les écarts de l'exécution des activités ?
3. Les conclusions issues des échanges périodiques sont-elles appliquées ?
4. Disposez-vous d'un système de gestion des risques ? Pouvez-vous nous le décrire ?
5. Le manuel de procédures est-il respecté ? Comment le saviez-vous ?
6. Le retour de l'information est-elle assurée ?

ENVIRONNEMENT EXTERNE

1. L'environnement technologique est-il adéquat/propice à l'atteinte des résultats du projet ? Comment ?
2. Comment suivez-vous les climats socio-politique et règlementaire dans lequel le projet est mis en œuvre ?
3. Comment suivez-vous les facteurs économique et financier du projet ? les décaissements se font-ils à temps ? Les Avis de Non Objections sont-ils délivrés à temps ?
4. Comment les effets et l'impact du projet sont-ils suivis ?
5. Le faire-faire est-il suivi ? Comment ?
6. Les valeurs culturelles de la société ne sont-elles pas un frein pour la réussite du projet ?

PERTINENCE

1. Les informations disponibles sont-elles fiables ? Sont-elles disponibles à temps ? Vous conviennent-elles ? Pourquoi ?
2. Êtes-vous satisfait de l'information qui vous est transmise ?

EFFICACITE

1. Les informations produites permettent-elles de renseigner sur l'état d'avancement des activités du projet
2. Les informations produites sont-elles disponibles à temps pour permettre la prise de la bonne décision ?
3. Pensez-vous que le SSE est un avantage pour le projet ?
4. Tous les acteurs et partenaires disposent-ils de l'information produite par le SSE ?

EFFICIENCE

1. Comment appréciez-vous le coût de production de l'information ? Est-il supportable ?
2. Les informations produites permettent-elles de renseigner les écarts entre coûts prévus et coûts réels ?

DURABILITE

1. L'existence du système de SSE se justifie-t-elle auprès des acteurs du projet ?
Comment ?
2. Les bénéficiaires ont-ils bénéficié de formation en suivi ? Maîtrisent-ils le processus de production de l'information ? Les bénéficiaires sont-ils suffisamment impliqués pour assurer la pérennité du système ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. AFITEP, dictionnaire de management de projet, 3^e édition, Paris, AFNOR, 1996.
2. AFITEP, le management de projet, Principes et pratiques, 2^e édition, Paris, AFNOR, 1998.
3. ASBEF, Bulletin trimestriel, N° 11, Avril-Mai-Juin 2013.
4. ASBEF, Manuel de procédures, Décembre 2012.
5. ASBEF, Rapport semestriel, Janvier-Juin 2013.
6. ASBEF- ASK, Plan de travail annuel, 2013.
7. B. CHADENET et Jhon A. KING, qu'entend-on par projet de la banque mondiale ? finance et développement N°3, Septembre 1972.
8. CORAF/WECARD, Manuel de suivi-évaluation, Septembre 2009.
9. FIDA, guide pratique de suivi et d'évaluation des projets : Pour une gestion orientée vers l'impact, 2002.
10. Jean Paul LEDANT, gestion du cycle de projet, cadre logique PIPO.
11. Jody Z. KUSEK et Ray C. RIST, vers une culture de résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axés sur les résultats, Nouveaux Horizons, Edition Saint Marin, Québec, 2006.
12. Loi n° 2005-18 du 05 Août 2005 relative à la Santé de la Reproduction au Sénégal.
13. M. BRIDIER et S. MICHAÏLOF, guide pratique d'analyse des projets : choix des investissements, 5^e édition, Paris, Economica, 1995.
14. Ministère de la santé, de l'hygiène publique et de la prévention, Plan Stratégique de la Santé de la Reproduction (2012-2015), Décembre 2011.
15. PNUD, guide de suivi et d'évaluation axés sur les résultats, 2002
16. Wilson O'SHAUGHNESSY, la faisabilité d'un projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité, édition SMG, CP, 1954.

COURS

1. Ahmadou TRAORE, codex méthodologie de la recherche, CESAG, Dakar, 2013.
2. Ahmadou TRAORE, codex planification stratégique des projets, CESAG, Dakar, 2013.
3. Ahmadou TRAORE, codex techniques de conception des projets, CESAG, Dakar, 2012.
4. Ahmadou TRAORE, codex techniques de management de projet, CESAG, Dakar, 2013.
5. Ahmadou TRAORE, codex suivi, contrôle et évaluation des projets, M2PSG GP, CESAG, Dakar, 2013.
6. Boubacar AW, codex planification structurelle et opérationnelle des projets, CESAG, Dakar, 2013.
7. Mamadou BA, codex suivi, contrôle et évaluation des projets, CESAG, Dakar, 2013.

MEMOIRES

1. Armand A. HILY, contribution à l'élaboration d'un cadre méthodologique de suivi-évaluation axé sur la performance. Mémoire de fin de cycle, CESAG, Décembre 2004.
2. Moussa MANE, contribution à la conception d'un système de suivi-évaluation pour l'ASBEF. Mémoire de fin de cycle, CESAG, Décembre 2008.
3. Mor Mbaye DIOP, contribution à l'amélioration de la performance d'un système de suivi et évaluation : cas du projet d'appui à l'autopromotion et à la lutte contre la soudure et l'endettement « PAALSE » dans les communautés de pêche du Sénégal. Mémoire de fin de cycle, CESAG, 2013.

WEBOGRAPHIE

1. www.ippf.org
2. www.google.fr
3. www.clickinfoado.sn
4. www.gret.org
5. www.jo.gouv.sn/spip.php?article2613
6. www.asbef.org
7. www.ifad.org

TABLES DES MATIERES

DEDICACES I

REMERCIEMENTS II

SIGLES ET ABREVIATIONS III

LISTE DES TABLEAUX VII

LISTE DES FIGURES VII

INTRODUCTION 1

 1. Objet de l'étude 4

 2. Problématique 4

 3. Objectifs de l'étude 6

 3.1. Objectif Général 6

 3.2. Objectifs Spécifiques 7

 4. Intérêt de l'étude 7

 5. Délimitation du champ de l'étude 7

 6. Démarche de l'étude 8

 7. Annonce du plan 8

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE 9

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE 10

 1. Définitions des concepts clés 10

 1.1. Plan - Programme - Projet 10

 1.1.1. Plan 10

 1.1.2. Programme 10

 1.1.3. Projet 11

 1.2. Etapes du cycle de vie d'un projet 12

1.2.1.	Identification.....	12
1.2.2.	Préparation.....	12
1.2.3.	Appréciation	13
1.2.4.	Sélection	13
1.2.5.	Réalisation	13
1.2.6.	Fermeture ou suite du projet.....	13
1.2.7.	Evaluation ex-post	14
1.3.	Projet de développement.....	14
1.4.	Gestion des projets.....	14
1.5.	Management des projets	15
1.6.	Résultats.....	15
1.7.	Effets	15
1.8.	Impact	15
1.9.	Indicateur	16
2.	Définition, différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation.....	16
2.1.	Définition du suivi	16
2.1.1.	Suivi de gestion	16
2.1.2.	Suivi de la performance.....	17
2.1.3.	Suivi des effets.....	17
2.1.4.	Suivi des impacts	17
2.2.	Définition de l'évaluation	17
2.2.1.	Evaluation ex-ante	17
2.2.2.	Evaluation à mi parcours ou in cursus.....	17
2.2.3.	Evaluation finale.....	18
2.2.4.	Evaluation ex-post ou rétrospective	18

2.3.	Caractéristiques entre le suivi et l'évaluation	18
2.4.	Gestion axée sur les résultats	19
2.4.1.	Définition de la GAR.....	19
2.4.2.	Principes de la GAR	20
2.5.	Système de suivi-évaluation	21
2.5.1.	Définition d'un système de suivi-évaluation	21
2.5.2.	Caractéristiques d'un système de suivi-évaluation.....	21
2.6.	Système de suivi traditionnel et système de suivi axé sur les résultats	22
2.6.1.	Système de suivi traditionnel.....	22
2.6.2.	Système de suivi axé sur les résultats	22
3.	Instruments de suivi-évaluation	23
3.1.	Réseau PERT	24
3.2.	Diagramme de GANTT	24
3.3.	Graphe des responsabilités.....	24
3.4.	Cadre logique	26
3.5.	Cadre de performance	28
3.6.	Cadre de rendement	29
3.7.	Rapports mensuels, trimestriels et annuels	29
4.	Identification d'études réalisées dans le domaine	29
5.	Etapas de la conception d'un système de suivi-évaluation axé sur la performance.....	35
6.	Précision du problème central et question de recherche	39
7.	Choix des hypothèses de recherche.....	39
8.	Définition du modèle d'analyse	40
8.1.	Influence de la gestion interne (Gi) sur la performance du système.....	40
8.2.	Influence de l'environnement externe (Ee) sur la performance.....	41

8.3. Variables de performance d'un système	44
9. Justification de la population à l'étude.....	47
10. Instruments de l'étude et méthodes d'administration.....	47
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	48
1. Présentation générale de l'ASBEF.....	48
1.1. IPPF.....	48
1.1.1. Vision.....	48
1.1.2. Mission	49
1.1.3. Valeurs fondamentales	49
1.2. ASBEF	49
1.2.1. Vision.....	51
1.2.2. Missions.....	51
1.2.3. Valeurs.....	51
1.2.4. Objectifs de l'organisation.....	51
1.3. Structure organisationnelle et stratégies programmatiques de l'organisation	53
1.3.1. Structure organisationnelle	53
1.3.2. Stratégies programmatiques	53
2. Présentation générale du projet ASK	54
2.1. Objectifs et résultats attendus du projet.....	55
2.1.1. Objectifs du projet	55
2.1.2. Résultats attendus du projet.....	55
2.2. Conventions et partenaires du projet.....	56
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS DE L'ETUDE ET PLAN DE MISE EN OEUVRE	58
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS	59
1. Grille d'annotation	59

2.	Présentation des résultats par rapport à la gestion interne (Gi).....	61
2.1.	Planification	61
2.2.	Organisation.....	62
2.3.	Direction	63
2.4.	Contrôle.....	64
3.	Présentation des résultats par rapport à l'environnement externe (Ee).....	64
4.	Présentation des résultats par rapport à la performance du système	65
4.1.	Pertinence.....	65
4.2.	Efficacité.....	66
4.3.	Efficiéce	66
4.4.	Durabilité	66
	CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....	67
1.	Recommandations	67
2.	Plan de mise en œuvre.....	72
	CONCLUSION.....	76
	ANNEXES	77
	ANNEXE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DES VARIABLES EXPLICATIVES	78
	ANNEXE 2 : LA CHAINE DES RESULTATS (CADRE LOGIQUE) DU PROGRAMME ASK.....	80
	ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE POUR LE PROJET ASK	87