



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE
SUIVI-EVALUATION D'UN PROJET : LA CELLULE DE
COORDINATION DU COMITE SECTORIEL DE LUTTE
CONTRE LE SIDA DU MINISTERE DE LA SANTE
(CSLS/MS) DU MALI**

Bibliothèque du CESAG



110269

Présenté par :

Dirigé par :

Souleymane COULIBALY

Abou WELE

Expert comptable

Dakar Sénégal

Octobre 2011

M0406AUDIT12

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mes parents

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord le Tout Puissant pour nous avoir donné la force et la santé nécessaires pour l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciement vont à :

- mon père Karim COULIBALY et à ma mère Sokona COULIBALY pour leurs affections et leurs soutiens tout au long de mon parcours ;
- ma femme Saran SIDIBE pour sa compagnie ;
- mon directeur de mémoire Monsieur WELE Abou ;
- tout le corps professoral du CESAG ;
- le directeur de l'ISCBF Monsieur YAZI Moussa ;
- tout le personnel de la CSLS/MS et de l'antenne AGF ;
- le coordinateur de la CSLS/MS Dr Aliou SYLLA ;
- le chargé de suivi-évaluation Dr Diakaridia KONE;
- mes oncles à Banadio, à Baraouéli et Bamako ;
- mes tantes à Banadio, à Baraouéli et Bamako ;
- mes frères et sœurs pour leurs soutiens et leurs conseils ;
- ma fille Kadiatou COULIBALY ;
- mes amis et collègues.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de loin ou de près, m'ont soutenu d'une manière ou d'une autre pendant toute la formation, qu'ils retrouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS

AES	: Accidents d'Exposition aux produits sanguins
ACDI	: Agence Canadienne de Développement Internationa
AGF	: Agence de Gestion Financière
ARV	: Antirétroviraux
BAD	: Banque Africaine de Développement
CAP	: Connaissance attitude, Aptitude et Pratique
CCDV	: Centre de Conseil et Dépistage Volontaire
CDC/GAP	: Center for Diseases Control and Prevention
CDI	: Commissariat au Développement Institutionnel
CPS	: Cellule de Planification et de Statistique
CSCOM	: Centre de Santé Communautaire
CSREF	: Centre de Santé de Référence
CTX	: Cotrimoxazole
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CSLS/MS	: Cellule de Coordination du Comité Sectoriel de Lutte Contre le SIDA du Ministère de la Santé
DNS	: Direction Nationale de la Santé
DPM	: Direction de la pharmacie et du Médicament
DRS	: Direction Régionale de la Santé
EDS	: Enquête Démographique et de Santé
FAO	: Food and Agriculture Organization of the United Nations
FM	: Fonds Mondial
FIDA	: Fonds International pour le Développement Agricole
HCNLS	: Haut Conseil National de Lutte Contre le SIDA
INRSP	: Institut National de Recherche en Santé Publique
ISCBF	: Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance

IST	: Infection Sexuellement Transmissible
IO	: Infections Opportunistes
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GTZ	: Coopération Technique Allemande
MAP	: Multicountry Aids Programme
ND	: Non Disponible
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	: Organisation Mondiale de la Santé
ONG	: Organisation Non Gouvernemental
ONUSIDA	: Organisation des Nations Unis pour la lutte contre le SIDA
OIT	: Organisation Internationale du Travail
PCR	: Réaction en polymérisation en chaîne (Pour diagnostic précoce du VIH)
PERT	: Program of Evaluation and Review Technic
PMI	: Protection maternelle et infantile
PNLT	: Programme Nationale de Lutte contre le Tuberculose
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPM	: Pharmacie Populaire du Mali
P-RM	: Présidence de la République du Mali
PRODESS	: Programme de Développement Sanitaire et Sociale
PTME	: Prévention de la Transmission Mère-Enfant
PVVIH	: Personne Vivant avec le VIH
SE	: Secrétariat Exécutif
S&E	: Suivi et Evaluation
SER	: Secrétariat Exécutif Régional
SIDA	: Syndrome Immuno Déficitaire Acquis
SIG	: Système d'Information de Gestion interne

- TB : Tuberculose
- TDR : Termes De Références
- UE : Union Européenne
- UNFPA : United Nation Funds for Population Activities
- UNGASS : United Nations General Assembly Special Session on AIDS
- UNICEF : Fond des Nations Unies pour l'Enfance
- USAID : United States Agency for the International Development
- VIH : Virus d'Immunodéficience Humaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Caractéristiques du suivi et de l'évaluation	20
Tableau 2: Matrice du cadre logique	26
Tableau 3: Caractéristique d'un « bon » indicateur	32
Tableau 4: Avantages et désavantages des évaluations internes et externes	40
Tableau 5: Matrice de planification de l'évaluation	44
Tableau 6: Tableau des méthodes de collecte de données	45
Tableau 7: Dépistage et services de conseils	67
Tableau 8 : Prévention de la Transmission Mère-Enfant.....	69
Tableau 9 : Prévention dans les lieux de soins	70
Tableau 10 : Soins.....	71
Tableau 11 : Conseil /dépistage	72
Tableau 12 : Prévention de la Transmission Mère-Enfant.....	73
Tableau 13 : Prévention dans les lieux de soins	74
Tableau 14 : Soins.....	74
Tableau 15 : L'analyse des résultats	80
Tableau 16 : Critères d'évaluation des ressources financières, techniques et humaines	81
Tableau 17 : Indicateurs de performance des ressources.....	82
Tableau 18 : Critères d'évaluation du système de suivi-évaluation	83
Tableau 19 : Indicateurs de performance du système de suivi-évaluation	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les préoccupations fondamentales de l'évaluation.....	18
Figure 2 : Relation entre le suivi et l'évaluation.....	19
Figure 3 : Rôle de suivi et évaluation	20
Figure 4 : Schéma d'un système	21
Figure 5 : Diagramme de GANTT.....	25
Figure 6 : Les composantes de la performance.....	28
Figure 7 : Les 4 axes de balanced scorecard.....	37
Figure 8 : Modèle d'analyse	47

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Les types d'activités par domaine (Tableau ABC)	90
Annexe 2: Questionnaire de contrôle interne.....	92
Annexe 3: Questionnaire pour l'évaluation de la performance	95
Annexe 4 : Terme de référence (TDR)	96
Annexe 5 : Model de l'ordre de mission.....	97
Annexe 6 : Grille de supervision	98
Annexe 7 : Chronogramme des activités	99

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ANNEXES	VIII
TABLE DES MATIERES	IX
INTRODUCTION GENERALE	I
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE	9
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	10
CHAPITRE 1 : LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION ET LA PERFORMANCE	11
1.1 LA NOTION DE SUIVI	11
<i>1.1.1 Le suivi de gestion</i>	12
<i>1.1.2 Le suivi de la performance</i>	12
<i>1.1.3 Le suivi des effets</i>	12
<i>1.1.4 Le suivi des facteurs externes</i>	13
1.2 LA NOTION D'EVALUATION	13
<i>1.2.1 L'évaluation ex-ante</i>	14
<i>1.2.2 L'évaluation à mi-parcours</i>	14
<i>1.2.3 L'évaluation finale</i>	14
<i>1.2.4 L'évaluation ex-post</i>	15
1.3 LES AXES D'EVALUATION	15
<i>1.3.1 L'évaluation de la pertinence</i>	15
<i>1.3.2 L'évaluation de l'efficacité</i>	16
<i>1.3.3 L'évaluation de l'efficience</i>	17
<i>1.3.4 L'évaluation de l'impact</i>	17
<i>1.3.5 L'évaluation de la viabilité</i>	18
1.4 LA RELATION ENTRE LE SUIVI ET L'EVALUATION	19
1.5 LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	21
<i>1.5.1 La notion de système</i>	21
<i>1.5.2 Le système de suivi-évaluation</i>	22
<i>1.5.3 Le rôle du système de suivi-évaluation</i>	23
<i>1.5.4 L'intérêt du système de suivi-évaluation</i>	23
<i>1.5.5 Les instruments du système de suivi-évaluation</i>	23
1.5.5.1 Le réseau PERT.....	24
1.5.5.2 Le diagramme de Gantt	24
1.5.5.3 Le cadre logique.....	25
1.6 LA NOTION DE LA PERFORMANCE	26
<i>1.6.1 La définition de la performance</i>	27

1.6.2	<i>Les critères d'appréciations de la performance</i>	28
1.6.2.1	L'Economie.....	29
1.6.2.2	L'Efficacité.....	29
1.6.2.3	L'Effizienz.....	30
1.6.2.4	L'Effectivité.....	30
1.6.2.5	L'Equité.....	31
1.6.3	<i>Les indicateurs de performance</i>	31
1.6.3.1	La définition d'un indicateur de performance.....	31
1.6.3.2	Les caractéristiques des indicateurs de performance.....	32
1.6.3.3	L'utilité des indicateurs de performance.....	33
1.6.4	<i>Les critères de performance du système de suivi-évaluation</i>	33
1.6.4.1	Le profil et la compétence des acteurs du système de suivi-évaluation.....	34
1.6.4.2	La qualité et le respect des délais d'élaboration des rapports de suivi-évaluation.....	34
1.6.4.3	Le climat de travail.....	34
1.6.5	<i>Les outils de mesures de la performance du système de suivi-évaluation</i>	35
1.6.5.1	Les systèmes de reporting.....	35
1.6.5.2	Le tableau de bord.....	35
1.6.5.3	Le balanced scorecard.....	36
CHAPITRE 2 : LA DEMARCHE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION		39
2.1	LES MODES D'EVALUATION	39
2.1.1	<i>L'auto-évaluation</i>	39
2.1.2	<i>L'évaluation interne</i>	39
2.1.3	<i>L'évaluation externe</i>	39
2.2	LES TYPES D'EVALUATION	41
2.2.1	<i>L'évaluation quantitative</i>	41
2.2.2	<i>L'évaluation qualitative</i>	41
2.3	LA DEMARCHE D'EVALUATION D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	42
2.3.1	<i>Les facteurs déterminants de la performance d'un système de suivi-évaluation</i>	42
2.3.1.1	L'implication de la direction.....	42
2.3.1.2	La responsabilisation d'un pilote.....	42
2.3.1.3	Les moyens.....	43
2.3.1.4	La définition d'objectifs clairs et bien communiqués.....	43
2.3.2	<i>Les étapes clefs de l'évaluation du système de suivi-évaluation</i>	43
2.3.2.1	L'étape de la préparation de l'évaluation.....	43
2.3.2.2	L'étape de la planification de l'évaluation.....	44
2.3.2.3	L'étape de la réalisation de l'évaluation.....	44
2.3.2.4	L'étape de l'élaboration et de la diffusion du rapport.....	45
CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE		47
3.1	LE MODELE D'ANALYSE	47
3.1.1	<i>La prise de connaissance du système de suivi-évaluation</i>	48
3.1.2	<i>La description des procédures existantes</i>	48
3.1.3	<i>L'évaluation du système de suivi-évaluation</i>	48
3.1.4	<i>La détermination de la performance du système de suivi-évaluation</i>	49
3.2	LES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES	49
3.2.1	<i>L'analyse documentaire</i>	49

3.2.2	<i>L'interview</i>	49
3.2.3	<i>Le questionnaire</i>	50
	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	51
	DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE	52
	INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	53
	CHAPITRE 4 : LA PRESENTATION GENERALE DE LA CSLS/MS	54
4.1	L'INTRODUCTION.....	54
4.1.1	<i>Les missions</i>	55
4.1.2	<i>Les objectifs</i>	55
4.1.3	<i>Le sources de financements</i>	56
4.1.4	<i>L'organisation</i>	56
4.1.5	<i>L'organigramme de la CSLS/MS</i>	57
4.1.6	<i>Les partenaires contre les IST/VIH/SIDA</i>	57
4.2	LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN SECTORIEL.....	58
4.2.1	<i>Les domaines d'intervention</i>	58
4.2.1.1	Le domaine Plaidoyer.....	58
4.2.1.2	Le domaine Prévention.....	58
4.2.1.3	Le domaine de la prise en charge.....	58
4.2.1.4	Le domaine de la surveillance épidémiologique.....	58
4.2.2	<i>Les principaux intervenants</i>	59
4.2.2.1	Les services de mise en œuvre.....	59
4.2.2.2	Les centres de référence dans la mise en œuvre.....	59
4.2.2.3	Les projets d'appui à la mise en œuvre.....	59
4.2.2.4	Les services de contrôle et de suivi.....	60
4.3	LE PLAN D'ACTION.....	60
4.3.1	<i>La vision stratégique</i>	60
4.3.2	<i>Les indicateurs de résultats attendus</i>	60
4.3.2.1	En matière de prévention.....	61
4.3.2.2	En matière de prise en charge des personnes infectées.....	61
4.3.2.3	En matière de surveillance épidémiologique, d'études, de recherche.....	61
4.3.2.4	En matière de gestion et coordination de la lutte contre le VIH/SIDA.....	61
4.3.3	<i>La méthode de planification</i>	62
4.3.4	<i>Les limites</i>	62
	CHAPITRE 5 : LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE LA CSLS/MS	63
5.1	LES COMPOSANTES DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE LA CSLS/MS.....	63
5.1.1	<i>La gestion des activités de suivi et l'évaluation</i>	63
5.1.2	<i>Le programme de suivi et d'évaluation</i>	64
5.1.3	<i>L'analyse et utilisation des données</i>	64
5.2	L'ORGANISATION INTERNE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE LA CSLS/MS.....	65
5.2.1	<i>Les missions de supervision</i>	65
5.2.2	<i>L'organisation de la supervision</i>	66
5.3	LES INDICATEURS DE PERFORMANCES.....	66
5.3.1	<i>La matrice du plan de suivi-évaluation</i>	67

5.3.2	<i>La périodicité de la production de l'information</i>	72
5.4	LES DIFFICULTES ET CONTRAINTES	75
5.5	LES DEFIS	75
5.6	LES PERSPECTIVES POUR 2011	76
CHAPITRE 6 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE LA CSLS/MS		77
6.1	LA PRESENTATION ET L'ANALYSE DES DONNEES RECUEILLIES	77
6.1.1	<i>La présentation des données</i>	77
6.1.1.1	L'organisation de l'unité de suivi-évaluation	77
6.1.1.2	Le dispositif du système de suivi-évaluation.....	77
6.1.1.3	La planification du système de suivi-évaluation.....	78
6.1.1.4	La coordination et le contrôle du système de suivi-évaluation	78
6.1.1.5	L'application des procédures.....	79
6.1.1.6	La méthode de collecte et d'analyse des données.....	79
6.1.1.7	Les ressources financières, techniques et humaines	79
6.1.2	<i>L'analyse des forces et faiblesses du système</i>	79
6.2	L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE LA CSLS/MS	81
6.2.1	<i>L'évaluation des ressources financières, techniques et humaines</i>	81
6.2.1.1	Les critères d'évaluation des ressources financières, techniques et humaines.....	81
6.2.1.2	Les indicateurs de performance des ressources	81
6.2.2	<i>L'Évaluations du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS</i>	82
6.2.2.1	Les critères d'évaluation du système de suivi-évaluation.....	82
6.2.2.2	Les indicateurs de performance.....	83
6.3	LES RECOMMANDATIONS.....	84
A-	RECOMMANDATION RELATIVES AUX RESSOURCES FINANCIERES, TECHNIQUES ET HUMAINES	84
B-	RECOMMANDATION RELATIVES AU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	84
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE		86
CONCLUSION GENERALE		87
ANNEXES		89
BIBLIOGRAPHIE.....		100

INTRODUCTION GENERALE

Dans un monde de plus en plus exigeant et demandeur de performance dans la mise en œuvre des projets et de transparence dans l'utilisation des fonds alloués à la lutte contre le VIH/SIDA (Bonne gouvernance), le Système de Suivi-Evaluation semble essentiel pour :

- établir des indicateurs de performance pour les responsables de la mise en œuvre ;
- montrer l'efficacité des projets : « Provide early evidence of projet effectiveness ».

Il s'agit de voir si les résultats escomptés sont entrain d'être atteints et quelles sont les modifications qui devraient être faites pour améliorer l'efficience et/ou l'efficacité des activités du projet. Ainsi le Suivi-évaluation des projets a pour but de déterminer quelles activités sont efficaces, efficaces et devant être étendues et quelles sont les activités sans grande rentabilité devant être stoppées et ou améliorées.

Le développement des systèmes de Suivi-évaluation dans la mise en œuvre des projets de développement en général, des projets de lutte contre le VIH/SIDA en particulier constitue l'un des quatre paradigmes qui caractérisent aujourd'hui l'intervention des bailleurs de fonds:

- la participation communautaire : détermination des besoins par les communautés ;
- la planification basée sur les résultats ;
- la bonne gouvernance ;
- un bon système de suivi évaluation.

Tous les intervenants qui participent à la mise en œuvre de projet de lutte contre le VIH/SIDA aux niveaux mondial et national, doivent se familiariser eux-mêmes avec les concepts de base de suivi et d'évaluation pour pouvoir apporter une riposte efficace à l'épidémie.

Ce mémoire est essentiellement composé de deux parties :

- La première partie fait le point de la revue de littérature de l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation et la méthodologie ;
- Dans la seconde partie, les aspects pratiques du système de suivi évaluation sont traités.

Problématique

Depuis plusieurs années, la notion de performance est cœur de préoccupations des bailleurs de fonds. C'est pourquoi les programmes et les projets de lutte contre les maladies infectieuses (VIH, tuberculose, paludisme) préfèrent s'orienter vers une approche de gestion actualisée, afin d'améliorer ces programmes et projets dans le cadre de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Il est devenu impératif pour les gestionnaires de se doter d'outils modernes de management tel que le suivi-évaluation pour améliorer la performance de leur projet. Le suivi-évaluation est un système d'information et un outil d'aide à la décision constituée d'acteurs, de données dont la production, l'organisation et la circulation sont régies par des procédures, et qui s'inscrivent dans le processus de gestion des projets. Il aide à la gestion axée sur les résultats (GAR) et doit toujours porter sur ce qui est planifié, pour que les jugements soient plus objectifs et réalistes. Le suivi-évaluation est une discipline récente qui gagne de plus en plus de l'importance dans la gestion des projets (Neu, 2001).

L'histoire de la gestion des projets de développement est relativement récente et reste encore peu connue aussi bien du grand public que de bon nombre de « spécialistes » en charge des projets de développement notamment dans les pays de l'ouest. Cependant, l'on assiste à une professionnalisation des méthodes et pratiques de gestion des projets de développement, avec une utilisation plus accrue des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Vallet, 2003 :11).

Le suivi-évaluation se généralise bien que perçu comme décevant par certains évalués qui, se sentent parfois floués ; les équipes en charge du suivi-évaluation ont parfois le sentiment d'écrire dans le désert, les gestionnaires de projets considèrent les agents en charge du suivi-évaluation des projets de développement comme des adversaires qu'il faut combattre (Rapport Cadea, 2008). Dans cette confusion, c'est la qualité du projet de développement, en termes de résultats et d'impacts qui sont affectés.

Les projets de lutte contre le VIH et le SIDA n'échappent pas à cette problématique. Les acteurs de la lutte contre le VIH et SIDA sont confrontés à de nombreuses difficultés relatives au suivi et évaluation des projets mis en œuvre. Ces difficultés sont liées soit au caractère parcellaire des systèmes d'information existants sur le VIH et le SIDA, avec comme

corollaire notamment une multiplicité d'outils de planification, de collecte, de traitement et d'analyse des données, une faible fiabilité des données disponibles et la non disponibilité des données de base, soit au fait que les compétences et capacités des acteurs en charge de suivi et évaluation au niveau des structures sont limitées (insuffisance de formation et faiblesse organisationnelle).

Au Mali où le suivi-évaluation est à ses débuts dans le cadre son développement économique et social par le canal de la bonne gouvernance et de la lutte contre les maladies infectieuses. En effet, trois éléments nous semblent constituer des opportunités pour la pratique du suivi-évaluation dans le management de projet au Mali (Rapport UNGASS, 2010).

Le premier élément est en faveur de l'utilité du suivi-évaluation dans la mesure où il permet d'accroître les informations disponibles sur une action, il renseigne aussi sur les enjeux, les moyens et les résultats. En effet, 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 le manquement grave observé dans l'utilisation des ressources mises à disposition dans ces projets; 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 initié par les autorités maliennes et surtout, les bailleurs de fonds internationaux qui deviennent de plus en plus regardant sur la justification de l'utilisation des ressources financières mises en œuvre dans le cadre des projets de développement et l'atteinte des résultats en termes de développement, de lutte contre les maladies infectieuses et de pérennisation des effets par le processus d'apprentissage.

Le cycle de vie d'un projet est divisé en plusieurs phases dont le nombre et le contenu varient selon la nature du projet, sa taille, et le type d'organisation qui le réalise. Toutefois, on peut retenir en règle générale les phases de programmation, d'identification, d'instruction, de financement, de mise en œuvre et d'évaluation terminale (Commission, de l'UE, 2001 :8).

Ainsi, tout projet de développement économique et social désireux d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés doit impérativement avoir un système de suivi-évaluation performant et

ceci, depuis l'identification de l'idée de projet jusqu'à la livraison du projet fini. Ce système de suivi-évaluation doit sans aucun doute, intégrer les notions d'économie, d'efficacité et d'efficacités.

Il apparaît donc nettement que le suivi et l'évaluation constituent des activités majeures dans la gestion des projets de développement, puisqu'elles interviennent à toutes les phases de vie du projet. Il incombe donc à chaque unité en charge du montage et de la mise en œuvre du projet de mettre en place un système de suivi axé sur la performance avec les spécificités nécessaires garantissant ainsi sa fiabilité et la réussite du projet.

Pour se conformer à cette règle et dans le souci de contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la Cellule de Coordination du Comité Sectoriel de Lutte Contre le SIDA du Ministère de la Santé (CSLS/MS) a opté pour une gestion axée sur les résultats (GAR). Les principes de la GAR sont des aspects essentiels du cadre de financement pluriannuel. Il est un cadre stratégique à l'échelle de l'organisation, utilisé pour la planification, le suivi, l'évaluation et l'élaboration de rapport au niveau institutionnel. Son utilisation permet de mesurer l'efficacité des projets financés par rapport aux résultats clairement définis et convenus sur la base de priorités nationales, régionales et mondiales.

Il est à noter l'arrêt de certains projets en cours d'exécution ou leur disparition, plusieurs raisons peuvent expliquer ces échecs. Ce sont entre autre :

- l'inadéquation entre les besoins des bénéficiaires et les objectifs du projet ;
- le montage financier défectueux ;
- l'absence ou la mauvaise évaluation des risques inhérents au projet ;
- le savoir faire et comportement des gestionnaires de projets inadéquats ;
- la prééminence des critères politiques au détriment des critères économiques ;
- les mécanismes de coordinations, de suivi et d'évaluation inopérante ou inefficace ;
- etc.

Partant de ce constat, plusieurs solutions sont envisageables. Ce sont notamment :

- la mise en place d'une gestion rigoureuse des fonds injectés dans les projets ;
- une implication plus accrue des populations bénéficiaires et leurs besoins avant, pendant et après dans le processus de gestion des projets ;

- la formation des populations bénéficiaires à assurer la continuité des activités après le retrait du projet ;
- l'évaluation périodique de la performance du système de suivi-évaluation des projets.

Cette dernière solution nous paraît la plus indiquée dans la mesure où elle permettra au système de suivi-évaluation de mettre en œuvre un ensemble de mesures, en vue d'un pilotage efficace de la performance du projet.

Ainsi, la question fondamentale à laquelle nous essayerons de répondre est la suivante : quel est le niveau de performance du système de suivi-évaluation de la Cellule de Coordination du Comité Sectoriel de Lutte Contre le SIDA du Ministère de la Santé ?

De cette question principale, découlent les questions spécifiques suivantes :

- comment évalue t-on le système de suivi-évaluation à la Cellule de Coordination du Comité Sectoriel de Lutte Contre le SIDA du Ministère de la Santé ?
- quels sont les déterminants et critères de performance du système de suivi-évaluation à la Cellule de Coordination du Comité Sectoriel de Lutte Contre le SIDA du Ministère de la Santé ?
- quelles mesures correctives peut-on apporter au système de suivi-évaluation de la Cellule de Coordination du Comité Sectoriel de Lutte Contre le SIDA du Ministère de la Santé en vue de le rendre plus performant ?

La pertinence des questions spécifiques, organisationnelles et fonctionnelles ci-dessus posées nous a amené à orienter notre présent travail sur le thème : « **Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation d'un projet : La Cellule de Coordination du Comité Sectoriel de Lutte contre le SIDA du Ministère de la Santé (CSLS/MS) du Mali** ».

L'objectif principal visé à travers cette étude est de faire l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation mis en place par la Cellule de Coordination du Comité Sectoriel de Lutte Contre le SIDA du Ministère de la Santé et d'apporter des recommandations en vue de son amélioration.

Les objectifs spécifiques recherchés seront :

- de définir une démarche d'évaluation de la performance du système ;

- d'identifier les facteurs contribuant à la performance du système de suivi-évaluation ;
- de faire l'évaluation du système de suivi-évaluation avec des indicateurs appropriés ;
- de formuler des recommandations en vue de contribuer à l'amélioration du système.

Cette étude se limitera à l'évaluation de la performance opérationnelle liée à la gestion des ressources non financières du projet. Plus spécifiquement à l'analyse du dispositif technique mis en place pour faire un suivi-évaluation adéquat d'un projet de développement.

Les avantages d'une évaluation de la performance du système de suivi-évaluation dans le cadre des projets de développement sont multiples et intéressent plusieurs acteurs :

✚ Intérêt pour la CSLS/MS

La CSLS/MS trouvera à travers cette étude un œil extérieur sur la qualité de son système de suivi-évaluation et pourra ainsi prendre des mesures correctives nécessaires en vue d'une amélioration.

✚ Intérêt pour le CESAG

Cette étude, nous l'espérons, enrichira la documentation des mémoires de la bibliothèque du CESAG. En outre, elle permettra en outre à l'école de juger de la bonne compréhension des enseignements dispensés au stagiaire.

✚ Intérêt pour le stagiaire

Quoique répondant à une exigence pédagogique, cette étude nous permettrait au terme de notre formation, de maîtriser le concept de l'évaluation de la performance, de confronter le savoir théorique transversal de haut niveau acquis, aux réalités de la vie professionnelle tout en bénéficiant de compétences pratiques afin de répondre aux besoins et aux exigences des entreprises qui sont à la recherche de profil « complet ».

Notre étude comprendra deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

La première partie, comprendra trois(3) chapitres et qui se présentera comme suite :

- le chapitre 1 présentera les aspects théoriques et généraux du suivi-évaluation et de la performance d'un système de suivi-évaluation ;
- le chapitre 2 sera consacré à la démarche de l'évaluation de la performance ;

- le chapitre 3 présentera notre méthodologie de recherche.

La deuxième partie est essentiellement plus pratique et sera composé de chapitre ci-après :

- le chapitre 4 la présentation de la Cellule de Coordination du Comité Sectoriel de Lutte contre le SIDA du Ministère de la Santé (CSLS/MS) ;
- le chapitre 5 le système de suivi-évaluation existant ;
- le chapitre 6 l'analyser du système et ses activités, l'évaluer la performance du système et la proposition des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE

Introduction de la première partie

Les projets de lutte contre les maladies infectieuses occupent une place importante à la réponse des maladies infectieuses, il est donc important de mettre en place des méthodes et des outils permettant de donner une appréciation systématique et objective.

Ainsi, le suivi-évaluation devient une étape incontournable dans la gestion des projets et permet une meilleure prise de décision vis-à-vis des ressources mises à la disposition du projet. Le système de suivi-évaluation ne doit pas être basé uniquement sur l'atteinte des résultats, mais doit tenir compte de la performance.

Cette première partie consacrée sur le cadre théorique comprendra trois (3) chapitres :

- le premier chapitre sera consacré sur les notions de suivi-évaluation, le système de suivi-évaluation et la performance ;
- le second chapitre portera sur la démarche d'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation ;
- le chapitre trois sera consacré à la méthodologie de recherche.

Chapitre 1 : Le système de suivi-évaluation et la performance

Dans ce chapitre nous allons aborder les notions de suivi et d'évaluation qui sont des outils de gestion des activités des projets et programmes utilisés pour assurer la surveillance et mesurer la performance. A ce titre ils servent à mesurer le bon déroulement des activités, à mesurer les effets du projet et programme et sont donc des supports de décision pour la conduite des projets et programmes et l'amélioration de leur mise en œuvre.

Le suivi et l'évaluation tendent à être utilisés ensemble comme s'il s'agissait d'une seule et même activité. En effet le suivi et l'évaluation sont deux (2) séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées, mais identiques. Dans le souci de mieux comprendre la notion du système de suivi-évaluation, nous allons étudier ces deux notions individuellement dans le détail pour en faciliter notre compréhension du système de suivi-évaluation. Par la suite, nous nous intéresserons à la notion de performance du système de suivi-évaluation dans les projets.

1.1 La notion de suivi

Selon MADERS (2006 :608) : « le suivi est l'examen et l'observation continus ou périodiques exercés par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'un projet afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les projets et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan ».

Pour VOYER (2002 :135), le suivi de projet consiste à suivre de façon régulière l'avancement des travaux ou des activités d'un projet, l'utilisation des ressources et les calendriers et échéanciers de réalisation.

L'analyse de ces définitions montre que le suivi fait partir du système d'information en matière de gestion de projet et constitue une activité interne. C'est un processus continu qui permet de vérifier l'exécution des activités et de leurs coûts sur la base de la planification établie et de s'assurer que l'on tend vers les résultats escomptés.

Il fournit aux gestionnaires et aux participants un retour d'information régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation.

De façon plus détaillée, le suivi porte, d'une part, sur le processus du projet (suivi de gestion, suivi des performances et suivi des effets), et d'autre part, sur les facteurs externes du projet.

1.1.1 Le suivi de gestion

Le suivi de gestion doit permettre à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages (FAO, 2002 :67).

Il comprend :

- des échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT, fiches de budget) ;
- un système de comptabilité clair (de préférence comptabilité analytique par opération) ;
- des tableaux ou fiches d'information permettant de suivre l'obtention et l'utilisation des moyens en personnel et matériel du projet, ainsi que la réalisation des activités.

1.1.2 Le suivi de la performance

Dans le cadre du suivi de la performance, LONING & al. (2003 :147) préconisent plusieurs outils dont des indicateurs de mesure de la performance dans la perspective de leur intégration à des tableaux de bord.

Ils distinguent à cet effet, deux (2) types d'indicateurs :

- les indicateurs portant sur les objectifs : qui doivent renseigner sur l'évolution vers les objectifs quelque soit leur nombre ;
- les indicateurs portant sur les plans et les variables d'actions qui doivent pouvoir répondre à la question « a-t-on fait quelque chose ? » relative au suivi de la mise en œuvre des plans d'action et ensuite à la question « cela a-t-il servi à quelque chose ? » qui se rapporte plutôt à la situation de la variable concernée.

1.1.3 Le suivi des effets

Pour BUTTRICK (2002 :17), le suivi des effets doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher :

- les conséquences sur l'environnement ;
- les conséquences sociales ;
- les conséquences économiques et politiques ;

- les conséquences culturelles.

1.1.4 Le suivi des facteurs externes

Le suivi des facteurs externes ou de conjoncture est un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster en fonction de l'évaluation des contraintes externes (FAO, 2002 :68).

IL comprend généralement des tableaux d'informations permettant de suivre :

- les fluctuations conjoncturelles (prix, marchés, climat, etc.) ;
- les facteurs économiques externes (recherche, système d'approvisionnement, etc.).

1.2 La notion d'évaluation

Selon FRAME (1995 :263) : « l'évaluation est une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs ».

Pour l'OCDE (in la commission de l'UE, 2001 :9), l'évaluation est « une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objectif que possible, sur un projet en cours ou achevé, un projet ou un ensemble de ligne d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la viabilité par rapport au développement ».

Nous retenons de ces différentes définitions que l'évaluation est une opération limitée dans le temps qui vise à mesurer l'impact, la performance et l'efficacité d'un projet par rapport à ces objectifs initiaux. Elle est entreprise de manière sélective pour répondre à des questions spécifiques qui guideront les décideurs et/ou les administrateurs de projet, et pour fournir des informations qui détermineront si les théories et hypothèses de départ utilisées dans l'élaboration des projets étaient valides, ce qui a donné ou n'a pas donné de résultats et pourquoi. L'évaluation vise habituellement à déterminer la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité d'un projet.

Elle se fait selon quatre (4) grandes formes, qui interviennent chacune à des moments précis du cycle de vie du projet. L'évaluation peut donc avoir lieu avant le démarrage d'un projet (évaluation ex-ante), au cours de la mise en œuvre (évaluation à mi-parcours), à la fin d'un projet (évaluation finale) ou après son achèvement (évaluation ex-post).

1.2.1 L'évaluation ex-ante

Elle se fait avant le démarrage du projet, et constitue une sorte d'étude de faisabilité économique et financière préalable à la prise de décision de réalisation du projet.

Elle consiste à effectuer l'état des lieux de la zone avant le début du projet. Elle est souvent réalisée par l'équipe de suivi-évaluation, une fois le projet financé. Ainsi, en comparant cette situation de référence à la « situation avec projet » on détermine l'impact du projet (Commission de l'UE, 2001 :8).

1.2.2 L'évaluation à mi-parcours

Selon MARCHAT (2002 :46), affirme que l'évaluation à mi-parcours est réalisée pendant la phase d'exécution du projet. Ce type d'évaluation permet notamment de réorienter éventuellement un projet pour l'adapter à son environnement.

C'est une évaluation généralement externe (de ce faite objective) du projet qui mesure la performance, la capacité organisationnelle. Cette évaluation doit faire un ensemble de recommandations pour améliorer la mise en œuvre dans la période restante du projet.

1.2.3 L'évaluation finale

Pour la Commission de l'UE (2001 :9), l'évaluation finale dans le cycle de gestion d'un projet, se fait à la fin du projet pour juger de ses conséquences à court terme.

Elle vise à :

- apprécier l'exécution des activités liées à la clôture du projet ;
- apprécier l'atteinte des résultats attendus du projet ;
- apprécier le niveau de satisfaction des parties prenantes aux projets ;
- apprécier la transférabilité et la durabilité du projet ;
- identifier les nouvelles idées de projets et capitaliser les enseignements du projet pour améliorer la planification des projets futurs.

C'est une évaluation interne ou externe des effets et impacts générés par le projet et elle englobe l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacé du projet.

1.2.4 L'évaluation ex-post

Cette évaluation est réalisée en général 5 – 10 ans après la fin du projet et est menée par une équipe d'évaluateurs externes pour mesurer les impacts « effets à long terme » (BUTTRICK, 2002 :19).

L'objet d'une évaluation Ex-post est de mesurer la durabilité des bénéfices du projet, aussi bien au niveau des ménages, microéconomique qu'au niveau macroéconomique et institutionnel de la zone de couverture du projet.

Les sources d'informations pour cette évaluation sont les interviews, les observations, les documents de projet (en particulier l'étude de base et l'évaluation finale), et les rapports de suivi des divers intervenants de la zone (SUTER, 2008 : 31).

1.3 Les axes d'évaluation

Outre les quatre (4) grandes formes que peut prendre une évaluation, il convient de retenir qu'une évaluation peut aussi se faire suivant quatre (4) principaux axes quand elle a pour but la recherche de la performance OCDE (in la Commission de l'UE, 2001 :11).

1.3.1 L'évaluation de la pertinence

La pertinence d'un projet concerne principalement son bien fondé, sa légitimité au moment de son identification et de sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux besoins identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet.

Dans l'hypothèse où des changements se produiraient tant au niveau des problèmes initialement identifiés, que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel) dans lequel le projet se déroule, une mise au point ou nouvelle orientation devrait être donnée au projet (Banque Mondiale, 2000 : 12).

En d'autres termes, la pertinence concerne l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés : lors de sa conception et lors de sa mise en œuvre. A cet égard, la capacité d'adaptation à tout changement nécessaire au fonctionnement d'un projet fait partie des définitions des autres critères d'évaluation.

Lors d'une évaluation, une analyse de pertinence se concentre sur :

- l'identification des problèmes ou des besoins réels (et non simplement « perçus ») et des bénéficiaires cibles et la manière dont ils sont pris en compte par le projet dans sa conception initiale ;
- les activités préparatoires (évaluation des politiques, analyses sectorielles, études de faisabilité et de pré-faisabilité incluant une analyse économique et financière, atelier de planification, etc.).
- l'utilité des consultations initiales avec la participation des parties prenantes locales comprenant la délégation des administrations locales, les bénéficiaires ciblés, et les bailleurs de fonds avant la finalisation de la conception du projet et sa mise en œuvre ;
- la fiabilité des hypothèses, critiques, énoncés dans la colonne concernée du cadre logique aux niveaux appropriés ;
- la qualité de l'évaluation des capacités locales d'absorption ;
- la qualité de l'évaluation des capacités locales de mise en œuvre ;
- les faiblesses et les points forts globaux au niveau de la conception.

1.3.2 L'évaluation de l'efficacité

Les critères d'efficacité d'un projet concernent la mesure dans laquelle les résultats (ou outputs) du projet ont été réellement utilisés, ou que l'on en a bien tiré avantage. En d'autres termes, la question est de savoir si l'objectif spécifique a été atteint.

La question clé est celle de l'avantage additionnel généré par le projet. On analyse ici la mesure dans laquelle les bénéficiaires ciblés ont effectivement tiré profit des projets ou des services du projet (PNUD, 2002 :12).

L'analyse d'efficacité se concentrera donc sur :

- les bénéfices prévus : ont-ils bien été produits et ont-ils été reçus par, et du point de vue des bénéficiaires clés ? Qu'en est-il du point de vue des bailleurs de fonds, des autorités responsables au sein du gouvernement et des tiers concernés ?
- les indicateurs étaient-ils appropriés, sinon l'équipe mettant en œuvre le projet les a-t-ils modifiés ?
- les résultats non prévus : comment ont-ils affectés les bénéficiaires effectivement perçus ?
- les hypothèses et les évaluations des risques au niveau des résultats ;
- l'équilibre des responsabilités entre les différentes parties prenantes associées au projet.

1.3.3 L'évaluation de l'efficience

Le critère de l'efficience mesure la relation entre différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative et/ou qualitative, et doit également porter sur la gestion du temps et du budget (PNUD, 2002 :15).

La question centrale que pose le critère de l'efficience est : « A-t-on réalisé le projet de façon optimale ? ». En d'autres termes, elle pose la question de la solution économiquement la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

Une analyse d'efficience se concentrera donc sur :

- la qualité de la gestion quotidienne, par exemple dans le cadre de la gestion budgétaire, la gestion du personnel, la gestion des risques, des relations de la coordination avec les autorités locales, les bénéficiaires, les institutions et les autres bailleurs de fonds etc. ;
- la solution économique la plus avantageuse ;
- les indicateurs d'efficience sont-ils appropriés ;
- les activités ont-elles produit des résultats non prévus.

1.3.4 L'évaluation de l'impact

Pour l'OCDE (in La Commission de l'UE 2001 :14), l'impact porte sur les relations entre le but ou objectifs spécifiques et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un grand nombre de personne dans le secteur, la région ou le pays dans l'ensemble. L'analyse, qui dans la mesure du possible, devrait être tant quantitative que qualitative, devra aussi tenir compte du fait que, à ce niveau, le projet n'est qu'un parmi divers facteurs susceptibles de contribuer à l'impact dans son ensemble.

Au niveau de l'impact, l'analyse examine les aspects tels que :

- les objectifs globaux fixés sont-ils réalisés ? Et dans quelle mesure le projet y a-t-il directement contribué ?
- les hypothèses critiques exposées dans le cadre logique au niveau de l'objectif spécifique du projet se sont-ils avérés être erronés ?
- y a-t-il eu des impacts non prévus ? Comment ont-ils affecté l'impact global du projet ?

- les indicateurs retenus dans le cadre du projet étaient-ils appropriés ? Sinon, l'équipe chargée de la mise en œuvre les a-t-ils modifiés ?

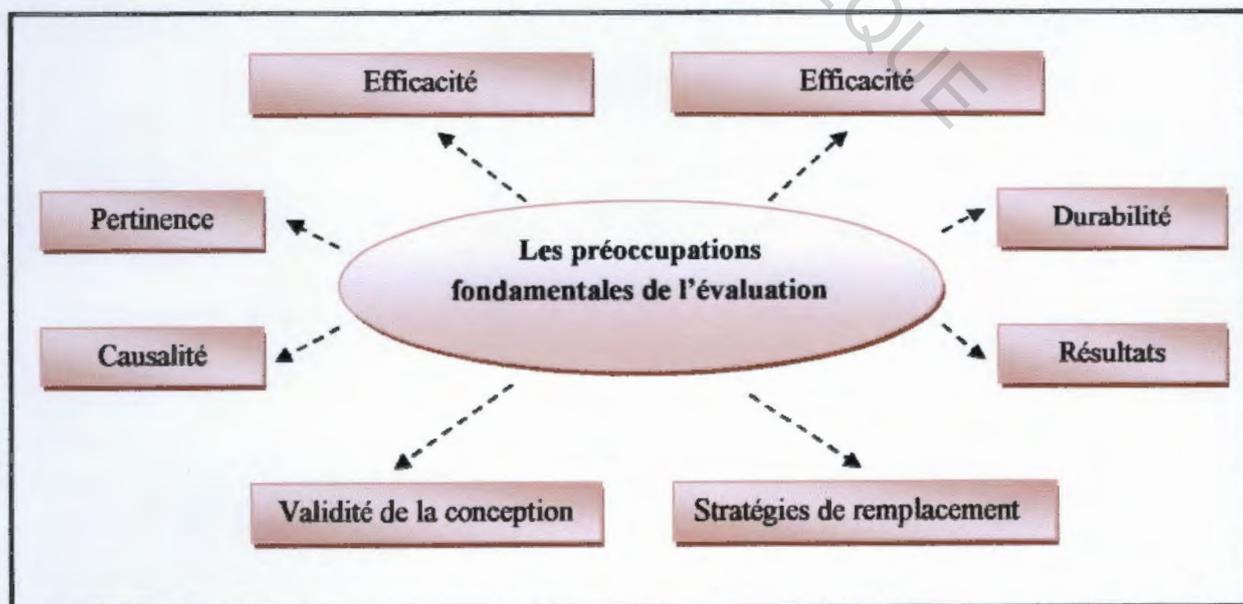
1.3.5 L'évaluation de la viabilité

L'évaluation de la viabilité permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer après que les financements externes auront pris fin. Ce critère porte aussi sur l'impact à plus long terme et sur le processus plus large de développement (BUTTRICK, 2002 :23).

Toutes les évaluations que nous venons de citer tournent autour de la performance. L'évaluation des performances est axée sur les résultats obtenus par chaque acteur. Le problème majeur de ce type d'évaluation sur les projets tient au management matriciel. En règle générale, les participants à un projet sont des ressources empruntées à divers secteurs fonctionnels, qui remplissent une mission ponctuelle qui leur a été assignée puis retournent dans leur fonction d'origine (FRAME, 1995 :266).

Les préoccupations fondamentales justifiant une évaluation, aux fins d'apprécier la performance du système de suivi-évaluation pour un organisme d'aide au développement, sont illustrées à la figure suite.

Figure 1 : Les préoccupations fondamentales de l'évaluation



Source : OIT (in UNFPA 2004 :44)

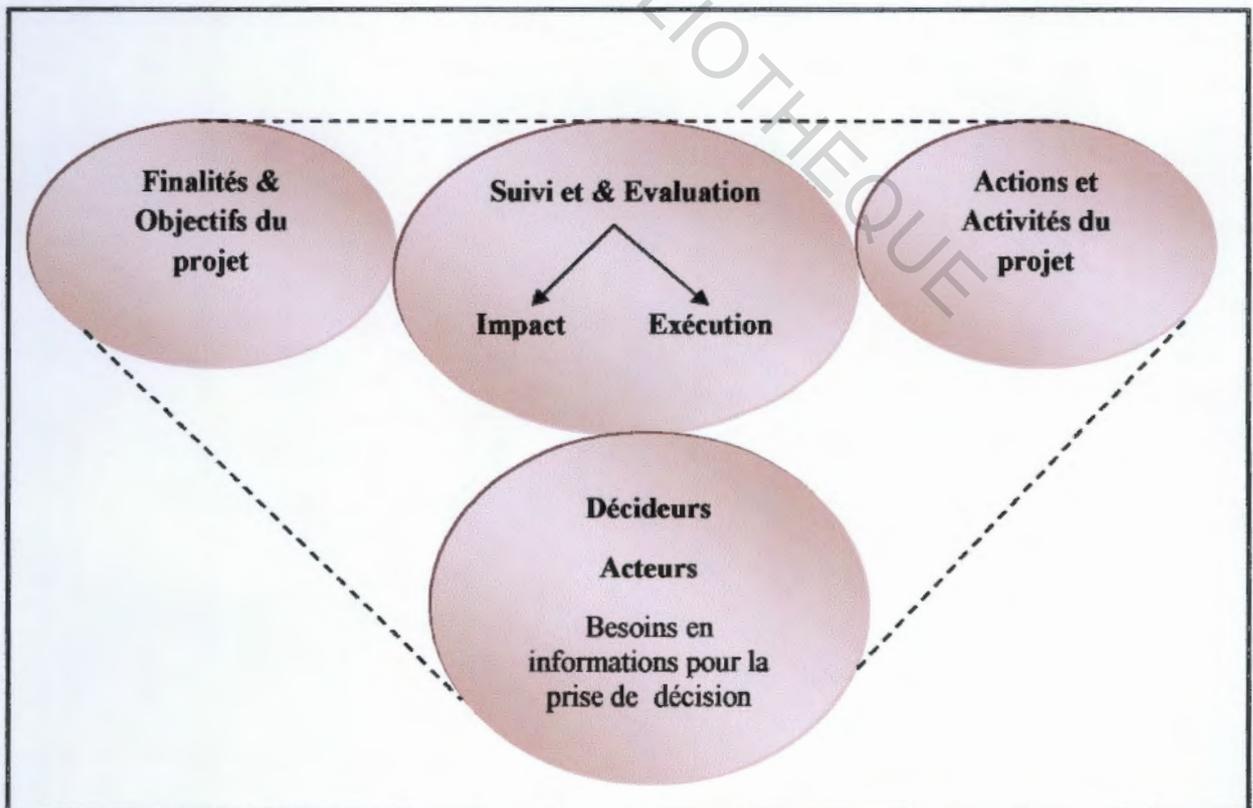
1.4 La relation entre le suivi et l'évaluation

Le suivi et l'évaluation sont interdépendants et complémentaires, mais ils se distinguent par la nature de l'information recherchée :

- le suivi s'intéresse à ce qui est en cours de réalisation et l'évaluation s'intéresse à ce qui a été réalisé et l'impact ;
- le suivi fournit les données de base à l'évaluation ;
- l'évaluation peut examiner l'efficacité du système de suivi ;
- le suivi et l'évaluation ne sont efficaces que lorsqu'une cohérence se dégage au niveau du choix des indicateurs (indicateur de suivi et indicateur d'évaluation) au niveau des instruments et des techniques de mesure.

C'est donc le suivi et l'évaluation qui fournit la base d'information nécessaire pour orienter la mise en œuvre du projet ou programme y compris la prise de décision. Cela pourrait s'illustrer par le schéma suivant.

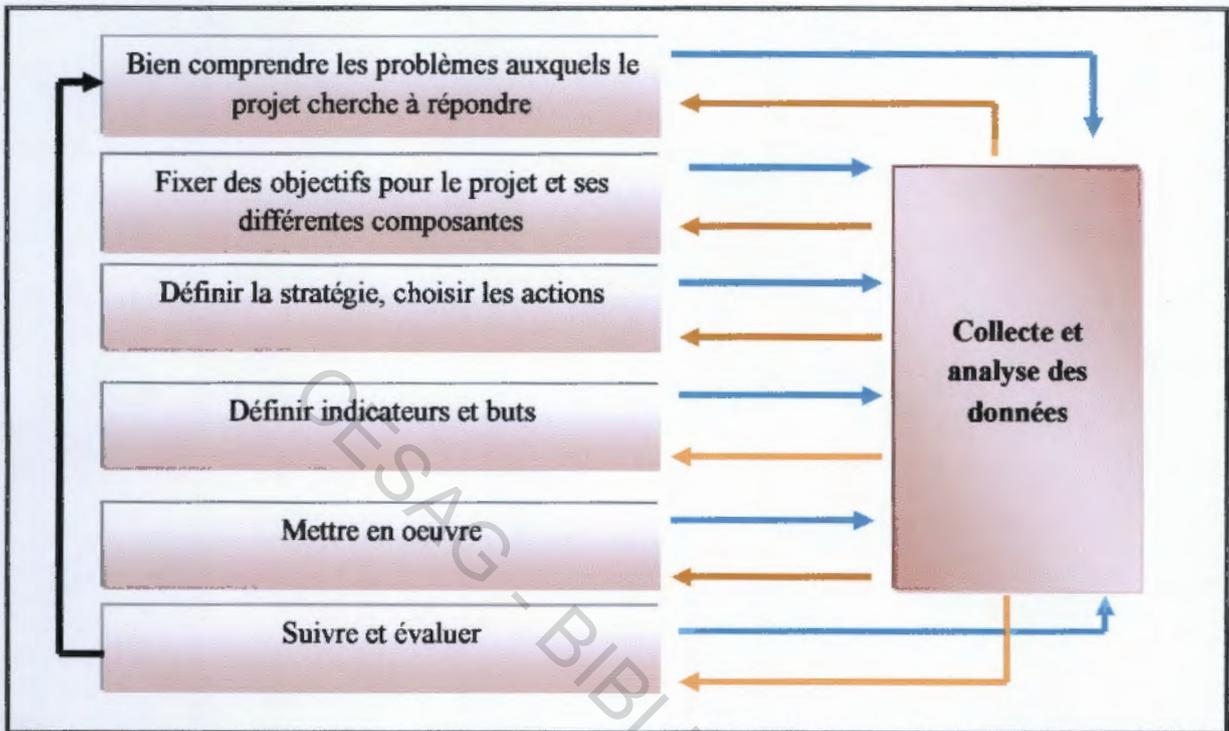
Figure 2 : Relation entre le suivi et l'évaluation



Source : HCNLS (2006 :12)

Comme rôle, le suivi et évaluation ont un rôle de collecte et d'analyse des données illustrer dans la figure suivante.

Figure 3 : Rôle de suivi et évaluation



Source : CMAP (2003)

Néanmoins, le suivi et l'évaluation, bien qu'étant interdépendants ont des caractéristiques distinctes. C'est ce que retrace le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Caractéristiques du suivi et de l'évaluation

LE SUIVI	L'EVALUATION
Est continu	Est périodique et limitée dans le temps
Permet aux exécutants et aux gestionnaires du projet de faire une auto-évaluation	Est généralement menée par un/ des évaluateur(s) extérieurs(s) au projet évalué
Suit les progrès	Produit une analyse approfondie des réalisations concrètes et des réalisations escomptées
Permet de vérifier si des activités sont mises	Explique pourquoi et comment les résultats

en œuvre et des résultats obtenus	ont été obtenus ou leurs répercussions éventuelles
Signale les problèmes aux gestionnaires	Favorise l'évaluation de choix de stratégies et de politique

Source : UNFPA (2004 :3)

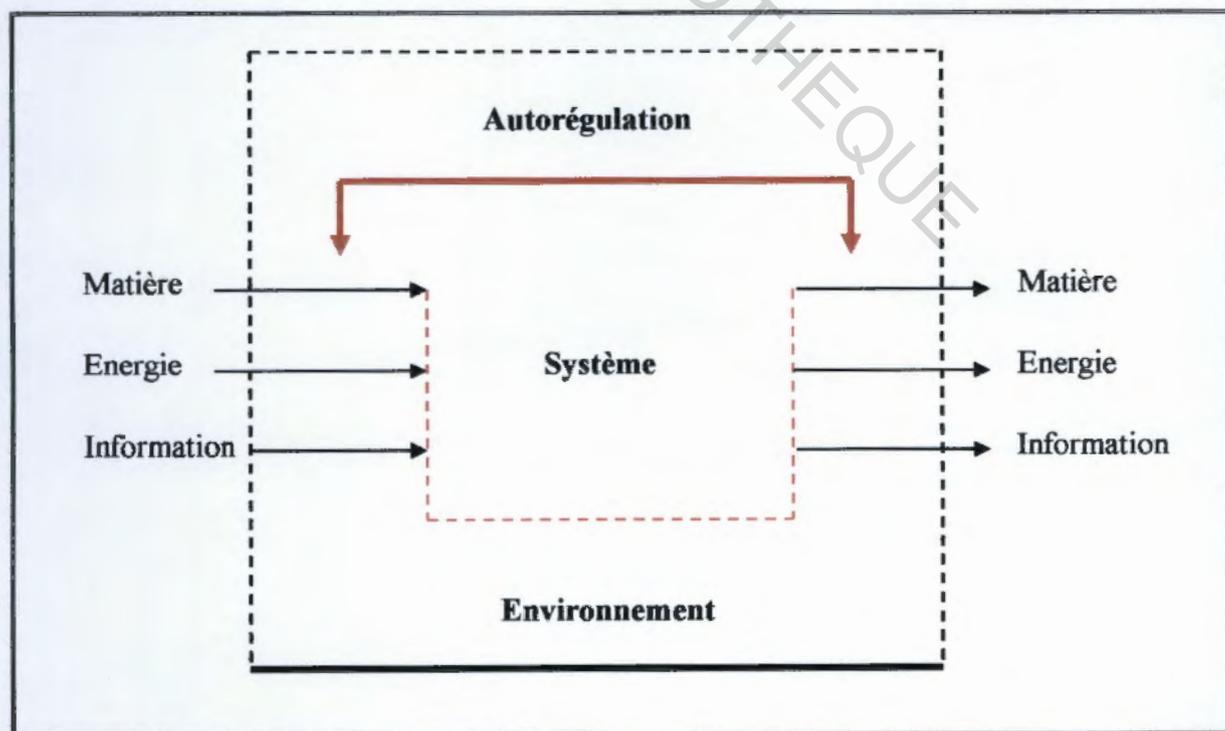
1.5 Le système de suivi-évaluation

Avant d'aborder la notion de système de suivi-évaluation, nous allons définir la notion de système enfin de mieux comprendre le concept du système de suivi-évaluation. Par la suite nous nous intéresserons aux instruments de suivi-évaluation.

1.5.1 La notion de système

Selon le dictionnaire hachette (2007 :533) : « un système est un ensemble cohérent de notion, de principes liés logiquement et considérés dans leur enchaînement ; ou encore : c'est un ensemble organisé de règles et de moyens tendant à une même fin. »

Figure 4 : Schéma d'un système



Source : ESI Share (2009)

De ce schéma, il ressort que tout système baigne dans un environnement avec lequel il échange de la matière, de l'énergie ou de l'information, qui lui permettent d'exister, et qui lui impliquent de s'autoréguler.

1.5.2 Le système de suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation d'un projet est « l'ensemble des processus de planification, de collecte, et de synthèse de l'information, de réflexion de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décision et à la capitalisation dans le cadre d'un projet » (FIDA, 2002 :8).

Selon l'ONUSIDA (2009 : 29), les composants du système de suivi-évaluation d'un projet sont :

- la mise en place d'un système de collecte et de remontée des données, ce système doit faire le lien entre le suivi technique et le suivi financier et fournir l'information essentielle à travers un Système d'Information de Gestion interne (SIG) ;
- le circuit d'acheminement des rapports et des données, il doit permettre à chaque niveau du dispositif de centraliser et de consolider l'ensemble des données et des informations pertinentes ;
- la vérification et la validation des données, la vérification permet de garantir l'exactitude, l'exhaustivité et la cohérence de l'information, par conséquent la fiabilité du rapport qui sera produit. Ainsi, la vérification peut être considérée comme un outil précieux de gestion servant à évaluer la qualité des données. La validation des données sera opérée aux différents échelons du dispositif.

Le système de suivi-évaluation de projet est donc un outil de gestion opérationnelle pour tous ceux qui ont une responsabilité dans la mise en œuvre de l'action de développement. Il permet d'obtenir les informations requises et nécessaires à la bonne gestion du projet, à la satisfaction des obligations de recevabilité.

En outre l'élaboration d'un système performant de suivi-évaluation exige une réflexion approfondie sur la gestion globale du projet, et plus particulièrement sur la gestion des relations entre les différentes composantes et entre les partenaires.

1.5.3 Le rôle du système de suivi-évaluation

Selon la Banque Mondiale (2000 :23), le système de suivi-évaluation pour un fonctionnement adéquat doit répondre à un certain nombre de critères. Ils ne sont pas une solution en soi, mais sont des outils d'une grande valeur.

Le système de suivi-évaluation peut :

- aider à identifier des problèmes et leurs causes ;
- suggérer plusieurs solutions aux problèmes ;
- soulever des questions par rapport aux hypothèses et à la stratégie ;
- pousser à réfléchir sur ce vers quoi aller et comment y procéder ;
- fournir des informations et un aperçu ;
- améliorer les possibilités que vous avez de vous développer.

1.5.4 L'intérêt du système de suivi-évaluation

Pour la Banque Mondiale (2000 :31), l'intérêt de suivi-évaluation dans les projets est qu'il permet :

- de fournir des renseignements opportuns au personnel sur le progrès et aider dans l'identification précoce de toute faiblesse nécessitant des actions sources essentielles de renseignements ;
- de répondre aux questions fondamentales sur le respect des engagements et sur la réalisation des finalités ;
- de fournir une perspective sur une période de temps sur le statut du projet ;
- d'encourager la crédibilité et la confiance du public ;
- d'améliorer la performance du projet ;
- de motiver le personnel.

1.5.5 Les instruments du système de suivi-évaluation

Pour réaliser les opérations de suivi-évaluation d'un projet, plusieurs techniques et instruments plus ou moins élaborés peuvent être utilisés. A côté des instruments dits usuels ou simple que sont, les réunions d'avancement de suivi, les rapports de visite sur le terrain, les procès verbaux de réunions périodiques, les documents de comptabilité et autres,

subsistent les instruments de suivi-évaluation dits scientifiques, dont les plus connus et utilisés sont les suivants :

1.5.5.1 Le réseau PERT

Le réseau PERT (Program of Evaluation and Review Technic) est probablement le moyen le plus efficace de décrire un projet et le moins utilisé. Il montre les relations logiques (les dépendances) entre les différentes activités, les lots de travail ou les projets. Il est essentiel lorsque la logique est suffisamment compliquée pour exiger une attention spéciale. Les diagrammes PERT peuvent être utilisés pour identifier des points de vérifications naturels dans le projet, là plusieurs liens du réseau se rejoignent. Ils sont extrêmement précieux pour le calcul de l'étendue du projet et déterminer le chemin critique (BUTTRICK, 2000 :316).

Le diagramme PERT présente d'une façon visuelle l'enchaînement logique des tâches en vue d'en faciliter la coordination et le contrôle; d'améliorer les prévisions de durée et le coût. Le tracé du diagramme PERT permet de connaître aussi le chemin critique (c'est-à-dire le chemin le plus long entre la première et la dernière étape) et par conséquent :

- la durée totale du projet ;
- les tâches pour lesquelles tout retard entraîne l'allongement du projet.

1.5.5.2 Le diagramme de Gantt

Le Diagramme de Gantt a été conçu en 1917, par un américain du nom de Henry L. Gantt, pour améliorer la gestion des ateliers des entreprises. Très rapidement cet outil a montré son utilité dans la gestion de tout projet. Elle apparaît aujourd'hui comme l'un des meilleurs outils de communication entre la direction du projet et les opérationnels.

La représentation des activités d'un projet sur un graphique de Gantt permet de visualiser les avancements dans la réalisation du projet, de déterminer la durée globale de sa réalisation, et de faire comprendre facilement les concepts de marge. Aussi reconnaît-on qu'elle conduit à déterminer la meilleure manière de positionner les différentes activités d'un projet à exécuter, sur une période déterminée COURTOIS & al (in DAYAN, 2008 :614).

L'intérêt du diagramme de Gantt est qu'il permet de visualiser l'enchaînement des différentes étapes du déroulement d'un projet et offre, ainsi, la possibilité :

- de prévoir suffisamment à l'avance les actions à entreprendre pour minimiser le temps de réalisation d'un projet ;
- d'identifier les tâches critiques (tâches pour lesquelles aucun retard n'est possible) et les marges (totale, libre et certaine) des autres ;
- de faciliter le suivi de l'état d'avancement du projet (notamment évaluation de l'impact global d'un retard sur une tâche intermédiaire) ;
- de gérer au mieux les éventuels conflits de ressources ;
- de servir d'outil de communication entre les différents acteurs impliqués dans la réalisation du projet.

Figure 5 : Diagramme de GANTT

Activités	Durée	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tâche1	1 mois												
Tâche2	6 mois												
Tâche3	12 mois												
Tâche4	6 mois												
Tâche5	1 mois												

Source : Nous-mêmes (inspiré du projet CSLS/MS)

1.5.5.3 Le cadre logique

La matrice de cadre logique a été développée et mis en place en 1970 par l'Agence Américaine pour le développement International (USAID), pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets (UNFPA 2004 : 16).

Le succès de cet outil a amené plusieurs organisations à l'adopter et à y apporter des adaptations particulières.

La matrice de cadre logique est un tableau synoptique qui présente de manière cohérente et standardisée diverses informations clés d'un projet, essentiellement :

- la hiérarchie d'objectifs à atteindre et la manière de les vérifier ;
- les ressources et activités nécessaires à l'atteinte de ces objectifs ;
- les facteurs importants qui échappent au contrôle du projet.

La présentation sous forme de tableau synoptique, donc synthétique facilite une lecture croisée, selon divers axes (verticaux, horizontaux, montant, descendants).

Le cadre logique est établi lors de l'identification, et reste une référence tout au long du cycle de projet. Il se complète ou s'adapte progressivement.

La matrice de cadre logique assure la surveillance et l'orientation de l'ensemble du projet. C'est donc un instrument de suivi-évaluation important en matière de gestion de projet.

Tableau 2: Matrice du cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérifications	Hypothèses
<i>Objectifs globaux</i>				
<i>Objectif spécifique</i>				
<i>Résultats</i>				
<i>Activités</i>		<i>Moyens</i>	<i>Coût</i>	
Source : GTZ (1997 :15)				<i>Conditions préalables</i>

En tant que tableau, le cadre logique se lit de manière croisée et non, comme un teste, de manière linéaire. La logique d'intervention se conçoit de haut en bas mais son exécution se suit de bas en haut. Les hypothèses se suivent plutôt de bas en haut et se lisent en parallèle des éléments de la logique d'intervention.

1.6 La notion de la performance

Aujourd'hui, la mesure de la performance est devenue un point de passage obligé de tous les acteurs de la vie économique. Cela est autant plus vrai pour le système de suivi-évaluation, puisqu'il constitue l'une des conditions de réussite des projets.

Dans le souci de mieux comprendre la notion de performance, les termes suivants seront abordés:

1.6.1 La définition de la performance

Le vocable « performance » dans son acception générale est polysémique et embrasse plusieurs dimensions. C'est ainsi qu'en sport on dira que c'est le résultat obtenu par un athlète lors d'une compétition. On dira également que la performance est un exploit, une prouesse remarquable. Et enfin, que la performance est le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche, d'une action.

De ces définitions, il ressort la notion de compétence qui ne peut se lire que dans la réalité d'une activité pratiquée, mobilisant les différents savoirs possédés par la personne. En effet, les compétences sont l'ensemble des ressources mobilisées dans un poste pour obtenir la performance qui se traduit dans les résultats.

D'une façon générale on remarque que le concept de la performance est difficile à définir de façon précise. C'est pourquoi BOURGUIGNON (2000 :932) reconnaît déjà les difficultés du vocable performance. Pour elle, c'est un concept indéfinissable de façon absolue qui appelle plutôt jugement et interprétation.

En psychologie industrielle et organisationnelle, la performance est conceptualisée par l'interaction de deux variables : l'habilité et la motivation. Pour VROUM (1964) : « la performance dépend de la combinaison multiplicative de la motivation et de l'habilité : $\text{performance} = f(\text{habilité} \times \text{motivation})$ ».

L'élément nouveau que nous avons dans cette définition de VROUM est la motivation. L'habilité est utilisée comme terme générique incluant l'aptitude et le talent qui renvoi à la compétence. L'habilité vient à la fois de l'inné (aptitude) et de l'acquis (expérience).

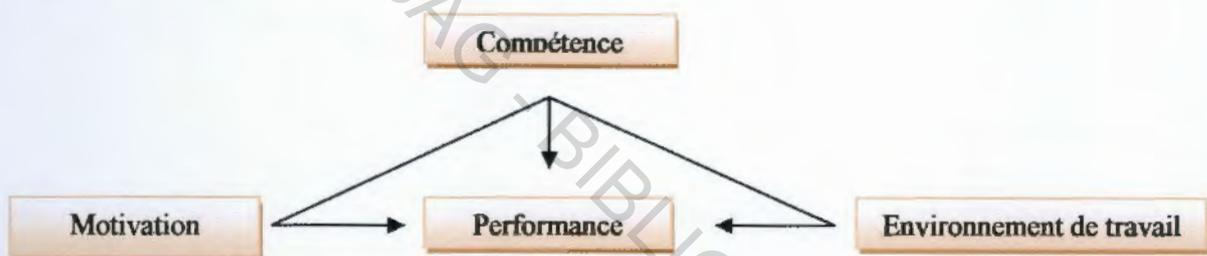
« La motivation est le concept utilisé pour décrire les forces agissant sur un organisme qui l'amène à initier et à diriger son comportement. » PĒTRĪ (1981 :3) et, CŌRSINI (1987 :734) ajoutent que : « la motivation traite du pourquoi d'un comportement. Le concept fait référence aux états internes de l'organisme qui produisent l'incitation, la persistance, l'énergie et la direction du comportement ». En d'autres termes, c'est ce qui, dans l'esprit des salariés, peut constituer des mobiles d'actions, afin d'agir sur ces mobiles pour améliorer leurs prestations, autrement dit, les pousser à faire mieux et plus dans l'accomplissement de leur tâches. Car, l'implication du salarié au travail, ce que l'on appelle couramment « la bonne volonté » du salarié est indispensable à l'exécution efficace des tâches.

MOTOWIDLO (2003 :39) va au delà quand il affirme que : « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée. »

L'élément nouveau qui ressort dans la définition de MOTOWIDLO est l'environnement du travail. En effet, pour lui, la performance individuelle se réfère à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. En d'autres termes, la performance serait centrée sur le rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (la performance contextuelle).

De la des différents auteurs évoqués nous pouvons extraire la définition suivante : la performance est la triple conjonction de la compétence ; de la motivation et de l'environnement de travail.

Figure 6 : Les composantes de la performance



Source : Nous-mêmes à partir de la définition de VROOM (1964) et MOTOWIDLO (2003 :39)

La notion de durabilité non exprimée dans la définition que nous avons extraite de la synthèse des auteurs est mise en évidence par MARMUSE (1994 :216) quand il affirme qu'il est possible de parler de performance sans replacer l'analyse dans un contexte de durée et de long terme. C'est pourquoi PINTO (2004 :17) renchérit en parlant de « performance durable ». Pour notre part, nous pensions que pour mieux cerner la notion de performance dans son entièreté et sa globalité, il faut ajouter à cette définition, la notion de durabilité pour lui donner un sens beaucoup plus complet.

1.6.2 Les critères d'appréciations de la performance

Nous avons vu plus haut que définir la performance est complexe, car comme le disent MATHE et CHAGUE (1999 :39), elle regroupe plusieurs dimensions. Tous les projets n'utilisent pas les mêmes critères de performances pour évaluer leurs activités. En effet, après

consultation de ces différentes définitions, la performance peut se résumer comme la réunion de cinq (5) critères à savoir : Economie, Efficacité, Efficience, Effectivité et Equité, (les 5 E). Nous allons développer brièvement ces critères (les 5 E) pour mieux les comprendre.

1.6.2.1 L'Economie

Ce critère traduit la capacité à acquérir au moindre coût, dans les proportions admises, au moment et au lieu opportun et dans le respect de la qualité conforme à la norme établie. Cette notion d'économie est donc liée à l'acquisition des ressources, point de départ de la performance.

Dans ce même contexte GIRAUD & al. (2002 :60) ajoutent qu'il faut une identification des ressources à consommer spécifiquement pour produire un niveau de valeur.

VOYER (1999 : 110-113) quant à lui affirme que l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité au moment, au lieu opportun et au coût le moindre ».

1.6.2.2 L'Efficacité

L'efficacité est « l'atteinte des objectifs ou l'obtention des effets voulus des projets ou des activités ». Aussi, comme le dit MAHE (1998 : 517), l'efficacité se trouve au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non). La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient qualitatifs et/ou quantitatifs).

Pour KALIKA (1995 :327-346) l'efficacité ne peut être appréciée qu'en distinguant trois types de mesures complémentaires :

- l'efficacité économique : qui concerne plus particulièrement les résultats économiques (marchés, etc.)
- l'efficacité sociale : qui porte sur les résultats de l'entreprise dans le domaine social et qui représente l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore à la réalisation des objectifs de l'organisation
- l'efficacité organisationnelle : qui appréhende le fonctionnement interne du service.

Pour pouvoir donner une image précise et compréhensible, certaines études mêlent des indicateurs économiques, techniques, psychologiques, organisationnels et sociaux.

Plus simplement on peut définir l'efficacité comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs fixés.

MAHE (1998 :139) donne la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat} / \text{Objectifs visés}$$

Il renchérit en disant qu'avec le concept de l'efficacité, on s'éloigne donc de la mesure de la performance par le seul profit, réserve aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme totalement inadaptées à l'appréhension des performances à long terme (MAHE, 1998 :139).

1.6.2.3 L'Efficienc

L'efficienc se définit comme la capacité à minimiser les moyens pour un résultat donné. (DORIATH et GOUJET, 2002 :87). En d'autres termes l'efficienc est l'obtention du résultat fixé sous contrainte de coûts. Cette relation entre les moyens et le résultat est aussi abordée par BOISVERT (1991) qui définit l'efficienc comme : « l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles de façon à obtenir la maximisation des intrants pour un niveau donné des ressources ou la minimisation des intrants pour une certaine quantité et qualité d'intrants. »

MAHE (1998 :140) donne également la formule suivante de l'efficienc :

$$\text{Efficienc} = \text{Résultat atteint} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

MATHE et CHAGUE (1999) emploient le terme d'efficienc productive, mesurée en termes de coûts et de productivité. Cette dernière se définit comme le rapport entre « une production et l'ensemble des facteurs de productions qui ont permis de l'obtenir ». (RICHARD, 1993). La productivité est synonyme de rendement BOISVERT (1995) et constitue un instrument de mesure de l'efficienc organisationnelle (LA VILLARMOIS, 1998), au même titre que la rentabilité (BOURGUIGNON, 1986).

1.6.2.4 L'Effectivité

L'effectivité exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire : l'effet est rapporté à la finalité. L'effectivité évalue l'action par rapport à ses buts, évaluation qui sera souvent qualitative. JACOT & al. (1999 :24) ajoutent que

l'effectivité tire son sens du triptyque : objectifs/moyens/résultats. Il s'agit donc de voir si ce qui avait été prévu de faire est effectivement fait.

1.6.2.5 L'Équité

L'équité dans toute organisation favorise le respect et l'amélioration de la cohésion sociale. (PRESQUEUX, 2002 : 157). En effet, ceci est pris en compte par l'aspect sociétal de l'entreprise et favorise son développement durable. C'est pourquoi CAPRON et QUAIREL (2005 :81) pensent que les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement social, doivent être pris en compte et évalués. L'Équité tire son sens dans la diminution de probabilité d'occurrence d'événements spectaculaires, tels les grèves, boycotts, etc. (REYNAUD, 2003 :10).

1.6.3 Les indicateurs de performance

Le pilotage d'une activité nécessite des informations régulières et fiables afin de mesurer les réalisations, de porter des actions correctives et de bien engager de nouvelles actions pour la suite. Pour ce faire, il apparaît donc important de définir la notion d'indicateur ensuite de donner ses caractéristiques puis ses attributs/utilités.

1.6.3.1 La définition d'un indicateur de performance

Selon FERNANDEZ (2008) : « un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».

Il ajoute que : « un indicateur de performance KPI (Key Performance Indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation ».

Il termine pour dire qu'un indicateur de performance ne laisse jamais le décideur indifférent. Lorsque le décideur n'agit pas c'est en toute conscience.

AFNOR (2000), abonde dans le sens en indiquant que : « un indicateur de performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

C'est donc une donnée objective, qui décrit une situation du point de vue quantitatif ou qualitatif. Il a pour rôle de signaler le résultat par une représentation visuelle.

On peut ainsi dire qu'un ensemble cohérent d'indicateurs = des mesures + des objectifs + des

variables de décision+ moyens d'actions + des plans d'actions actualisés. On a ainsi une dynamique de progrès généralisée et cohérente. L'indicateur permet donc de transcrire des informations dans tous les domaines : qualité/ sécurité/ environnement ; technique ; économique ; ressources humaines.

1.6.3.2 Les caractéristiques des indicateurs de performance

Le choix d'indicateurs appropriés dépendra de l'environnement dans lequel le service d'équipement collectif opère. Le choix variera également en fonction des utilisateurs cibles. Par exemple, là où les décideurs tels que les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds s'intéresseront à des données globales.

Un bon indicateur selon DEMEESTRE (2002 :82), doit se rapprocher de la réalité des modes opératoires et des processus, de l'action. En plus, il doit reposer sur des données physiques et opérationnelles.

Les différentes caractéristiques des indicateurs seront déclinées dans la figure suivante :

Tableau 3: Caractéristique d'un « bon » indicateur

<i>Economique</i>	Pertinent	Utile	Significatif	-Evaluer les coûts d'élaboration et de suivi de sanction
	Rentable	Retour sur investissement		
<i>Humaines</i>	Motivant	Pouvoir agir	Pas de sanction	-Privilegier l'indicateur de groupe
	Accepté	Incontestable		-Choisir une représentation graphique
	Stimulant			-Elaboration participative Pédagogie, communication
<i>Méthodologique</i>	Facile à créer	Facile à suivre		-Limiter le nombre d'indicateur
	Centré satisfaction client			-Echanger avec clients internes
	Simple	Pas de recherche de données fastidieuses		-Visualiser le sens d'évolution
	Analyse préalable du processus à créer			-Identifier le type d'indicateur
	Cohérence avec les autres indicateurs			

Source : FLAHAUT (2008)

Pour être significatifs et pertinents, les indicateurs de performance devraient être choisis de manière très rigoureuse. Les indicateurs choisis doivent être liés aux objectifs de base à chaque phase du projet. De même, leur nombre ne doit pas être très élevé. Seuls les indicateurs clés jugés nécessaires pour l'équipement collectif devraient être choisis, pour ne pas perdre de vue les priorités.

En outre, on devrait s'assurer que les données nécessaires sont faciles à obtenir ou ne requièrent aucun effort spécial. Au cas où ce genre d'effort serait prévu pour la collecte de données, il conviendra d'analyser la capacité du service d'équipement collectif à s'organiser à cet effet. Lorsque la nécessité de renforcer le système de collecte de données est identifiée, la conception du projet devrait prévoir un volet dans ce domaine. On devrait privilégier les indicateurs quantitatifs, mais lorsque les indicateurs qualitatifs sont inévitables, il faudra faire en sorte que ces indicateurs restent crédibles (PNUD, 2002 : 40).

1.6.3.3 L'utilité des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont des outils de gestion efficaces qui facilitent la conduite d'une gestion axée sur les résultats et l'utilisation efficace des ressources publiques. Ils rendent le suivi et l'évaluation plus précis et permettent de minimiser les jugements personnels et les descriptions narratives. Les indicateurs de performance permettent une évaluation rapide à un coût moindre que celui d'une évaluation exhaustive, même s'ils ne peuvent en aucun cas se substituer à une évaluation exhaustive.

Toutefois, les évaluations quantitatives précises fondées sur des indicateurs constituent des compléments utiles à l'analyse détaillée. Les indicateurs de performance forment le pilier central du cadre logique de la MCEP, en ce qu'ils offrent des outils de gestion de la performance et permettent d'évaluer rapidement la réalisation des buts et objectifs. Ils représentent l'âme dudit cadre logique et jouent un rôle important à toutes les étapes du cycle de projet, à savoir, l'identification, la conception et la préparation, l'exécution et la supervision, et l'évaluation rétrospective (Fonds Mondial, 2004 :16).

1.6.4 Les critères de performance du système de suivi-évaluation

Les critères de performance peuvent être compris comme l'ensemble des règles et des conditions nécessaires à la bonne marche du système de suivi-évaluation. Ils concernent aussi bien les compétences humaines que les éléments matériels constitutifs du système (Banque mondiale, 2007 :49). Comme critères nous allons présenter les plus significatifs à notre sens.

1.6.4.1 Le profil et la compétence des acteurs du système de suivi-évaluation

Selon LEBOYER (1997 :97), l'expérience améliore progressivement la qualité des activités professionnelles grâce à différents processus d'apprentissage :

- le premier concerne la perception et le développement progressif d'une sensibilité perceptive accrue : cet aspect est forcément surtout lié aux activités mettant en jeu le domaine sensoriel et moteur. Rien n'interdit de penser que cette finesse de perception concerne également les compétences sociales, dans la mesure où l'expérience accroît la capacité à interpréter les comportements d'autrui ;
- le second concerne l'automatisation des comportements : cette automatisation acquise la pratique, permet d'éviter des mouvements inutiles et d'économiser le recours à une planification raisonnée des activités. En outre, l'automatisation des opérations cognitives (connaissance technique, d'appréciation ou jugement) requiert moins d'effort et d'attention ; ce qui rend disponible pour effectuer simultanément d'autres activités.

Ce qu'il convient de garder en mémoire est que la compétence des acteurs du système de suivi-évaluation, dépend forcément de leur expérience, leur comportement, mais aussi de leur profil. Toutes ces caractéristiques mises ensemble impliquent la capacité à atteindre une performance d'une qualité prédéfinie, mesurée par rapport aux usages, meilleures pratiques et normes.

1.6.4.2 La qualité et le respect des délais d'élaboration des rapports de suivi-évaluation

La performance du système de suivi-évaluation des projets ayant pour support l'efficacité et l'efficacités, il va s'en dire que les rapports qui émaneront des différents acteurs du système doivent être de qualité et établis dans le délai imparti. Le respect des délais d'élaboration des rapports ainsi que leur qualité attestent du caractère sérieux des services qui les émettent. En outre ce respect permet d'une part d'éviter des désagréments vis-à-vis des autorités du projet, et d'autre part d'engendrer des coûts supplémentaires (Banque Mondiale, 2007 :52).

1.6.4.3 Le climat de travail

Pour la Banque Mondiale (2007 :43), le climat de travail est l'environnement humain, matériel et financier dans lequel évoluent les acteurs du système de suivi-évaluation. La performance ne sera atteinte que lorsque tous les acteurs du système seront dans les conditions optimales de travail.

1.6.5 Les outils de mesures de la performance du système de suivi-évaluation

Pour assurer une meilleure collecte, un traitement efficace et une transmission adéquate des données, trois (3) principaux outils sont couramment utilisés. Ce sont : les systèmes de reporting, le tableau de bord et le Balanced Scorecard. Il est à noter que ces outils de mesure peuvent être adaptés en fonctions des organismes et agences d'exécutions du projet, mais surtout et très souvent en fonction des besoins spécifiques de performances recherchés.

1.6.5.1 Les systèmes de reporting

Selon GIRAUD & al (2002 :86), « Stricto sensu, le reporting peut se définir comme le processus de remontée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et, in fine, vers la direction générale ».

Pour MYKITA & al (2002 :205), le reporting est : « la remontée régulière d'une information formalisée vers la hiérarchie ».

Le reporting a donc pour objectifs d'informer les différents niveaux de la hiérarchie sur l'état et l'évolution des unités décentralisées. C'est donc un outil de suivi et de mesure de la performance. Il convient cependant de faire une distinction entre le reporting comptable dont le but la production de comptes consolidés, et le reporting de gestion qui fournit à la direction d'un groupe les informations de gestion dont elle a besoin pour piloter les activités.

1.6.5.2 Le tableau de bord

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leur fonction (BERLAND, 2004 :144).

Selon GIRAUD & al (2002 :91) : « un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité ».

Le tableau de bord répond à plusieurs objectifs :

- fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;

- donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations ;
- constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.

Le tableau de bord est utilisable à un moment donné pour fournir un ensemble de mesures permettant une analyse d'un processus (ou d'un événement) et de sa réalisation. Cette possibilité de prise de mesure sur le processus peut servir à évaluer :

- la conformité par rapport au planning ou au programme de référence ;
- la conformité par rapport au cahier de charges, ou à tout autre cadre de référence, d'obligation ou de droit ;
- le risque de dérapage ou d'échec vis-à-vis d'un plan de progression ;
- les besoins de régulation.

Le tableau de bord ne dit pas ce qu'il faut faire : il donne une photo de la situation. C'est un outil d'aide à la gestion (FEISTHAMMEL et MASSOT, 2005 :162).

1.6.5.3 Le balanced scorecard

Pour HORNFREN & al (2005 :81) : « le Balanced Scorecard ou tableau de bord équilibré exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie ». Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers. Le Balanced Scorecard mesure la performance de l'organisation suivant quatre (4) axes fondamentaux qui sont :

👉 **L'axe financier**

Améliorer la croissance économique de l'entreprise et sa rentabilité par l'amélioration constante des coûts de productions et hors production. Améliorer la rentabilité financière (prise de commande, chiffre d'affaires, productivité, gestion du capital investi).

👉 **L'axe client**

Il faut mettre en place les indicateurs portant sur l'amélioration en termes de performance vis-à-vis des clients (fidéliser les clients, trouver de nouveaux clients, degré de satisfaction des clients, par de marché,...) permettant de mesurer la performance des clients.

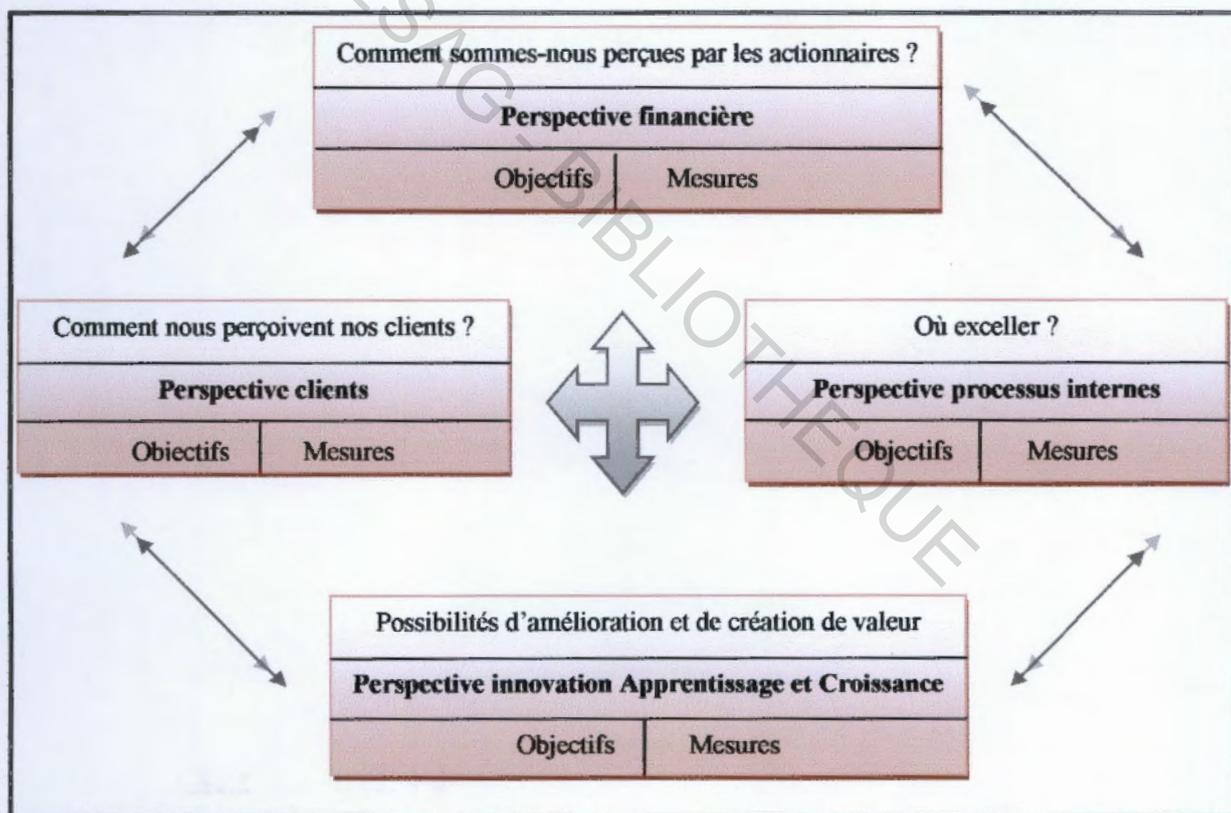
✚ **L'axe des processus internes**

On s'attachera à améliorer structurellement l'entreprise par l'amélioration des processus internes relatifs à la qualité industrielle, la logistique, les achats, la recherche et le développement, la qualité de l'après vente.

✚ **L'axe d'apprentissage organisationnel**

Il concerne les capacités de conduire le changement. Il est relatif aux hommes qui composent l'entreprise (potentiel, formation, motivation, implication,...), aux moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs souhaités (infrastructures) et aux systèmes d'information et de communication dans l'entreprise.

Figure 7 : Les 4 axes de balanced scorecard



Source : GIRAUD & AI (2002 :159)

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre portant sur le système de suivi-évaluation et la performance, nous a permis de nous rendre compte de l'importance qu'il y a à bien maîtriser dans le détail ces termes clés de notre étude.

Nous avons aussi constaté qu'à côté des outils usuels de mesure de performance utilisés dans les projets, subsistent des outils plus ou moins adaptés en fonction des besoins des organismes de gestion des projets, et des besoins de performance recherchés.

Ainsi nous nous rendons compte de l'énorme difficulté qu'il y a à mesurer la performance du système de suivi-évaluation dans les projets, mais surtout de l'impérieuse nécessité à mettre sur pied une très bonne démarche d'évaluation, tel sera l'objet du chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : La démarche d'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation

On ne gère bien que ce que l'on mesure dit-on. Les mesures de performance s'arriment sur la vision à laquelle le projet adhère. En fait, elles servent avant tout à mesurer l'atteinte des objectifs qui découlent de la stratégie mise en place afin de concrétiser la vision du projet.

Dans ce chapitre nous allons présenter les différents modes d'évaluation, les types d'évaluation et enfin la démarche d'évaluation d'un système de suivi-évaluation.

2.1 Les modes d'évaluation

Divers modes peuvent être utilisés pour la réalisation d'une évaluation. Les plus fréquentes sont : l'auto-évaluation, l'évaluation interne et l'évaluation externe. Mais, le mode définitif de l'évaluation est arrêté en fonction de celui qui mène l'évaluation. (ACDI 2004 :37).

2.1.1 L'auto-évaluation

Selon l'ACDI (2004 :40), l'auto-évaluation est une évaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre une action de développement.

L'objectif n'est cependant pas de fournir une représentation fidèle de la réalité, mais d'aider la personne à se faire une image plus objective de sa performance et de son potentiel.

2.1.2 L'évaluation interne

L'évaluation interne peut être définie comme celle réalisée par une unité interne au staff, mais n'ayant pas participé directement à la conception et à la mise en œuvre de l'action PNUD (2002 :32).

2.1.3 L'évaluation externe

Selon la Banque Mondiale (2007 :33), l'évaluation externe est une évaluation réalisée par un tiers ou par une équipe composée de ressources extérieures, et ayant été choisis avec beaucoup de précautions.

Toutefois, les avantages et désavantages des évaluations internes et externes sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 4: Avantages et désavantages des évaluations internes et externes

Type d'évaluation	Avantages	Désavantages
<i>Evaluation interne</i>	<p>Les évaluations sont bien familiarisées avec le travail, la culture de l'organisation, le but et les objectifs.</p> <p>Parfois, les gens sont plus désireux de parler à une personne interne qu'à une tierce personne.</p> <p>Une évaluation interne est très clairement un outil de gestion.</p> <p>Une manière de s'auto-corriger, bien moins effrayante qu'une évaluation externe. Elle permet de rendre les choses plus faciles à ceux qui sont impliqués lorsque l'on en vient à accepter les constatations et les critiques.</p> <p>Une évaluation interne coûtera moins chère qu'une évaluation externe.</p>	<p>Il se peut que l'équipe chargée de l'évaluation ait tout intérêt à obtenir des conclusions positives concernant le travail ou l'organisation. Pour cette raison, d'autres parties prenantes, telles que les donateurs, pourraient préférer une évaluation externe.</p> <p>Il se peut que l'équipe ne soit pas particulièrement entraînée à l'exercice d'évaluation.</p> <p>L'organisation de l'évaluation demandera beaucoup de temps, tandis que cette alternative peut être d'un moindre coût par rapport à une évaluation externe.</p> <p>Le manque à gagner peut être élevé.</p>
<i>Evaluation externe</i>	<p>Vraisemblablement, l'évaluation sera plus objective si l'évaluateur ne sera pas en relation directe avec le travail.</p> <p>L'évaluateur devrait disposer d'une gamme de compétences et d'expérience dans le domaine de l'évaluation.</p>	<p>Il se peut qu'une personne extérieure à l'organisation ne comprenne pas la culture ou même ce que vous tentez d'accomplir par votre travail.</p> <p>Ceux qui sont directement impliqués peuvent être effrayés par une personne extérieure et ne pas coopérer.</p>

<p><i>Evaluation externe</i></p>	<p>Parfois, les gens sont plus désireux de parler à une personne extérieure qu'à une personne faisant partie de l'entreprise. Recourir à une personne extérieure donnera plus de crédibilité aux constatations et aux conclusions, en particulier si elles sont positives.</p>	<p>L'évaluation externe peut s'avérer très coûteuse. Un évaluateur extérieur à l'entreprise peut ne pas comprendre ce que vous attendez de l'évaluation et ne pas vous apporter les réponses que vous attendez.</p>
----------------------------------	--	---

Source : Banque Mondiale (2004 :34)

2.2 Les types d'évaluation

Nous distinguons deux (2) types d'évaluations qui sont :

2.2.1 L'évaluation quantitative

L'évaluation quantitative est définie comme une évaluation comportant l'utilisation d'une mesure numérique et d'une analyse de données fondées sur des méthodes statistiques (FIDA, 2002 :6).

En d'autres termes, la mesure quantitative vous dit « Pour combien ou combien ». La mesure quantitative peut être exprimée en nombres absolus, en pourcentage, ou en proportion. D'une façon ou d'une autre, l'on obtient une information quantitative (nombre) en comptant ou en mesurant.

2.2.2 L'évaluation qualitative

Elle est définie comme une « évaluation de caractère essentiellement descriptif et interprétatif, qui, peut ou non se prêter à une quantification » (FIDA, 2002 :6).

Autrement dit, la mesure qualitative vous dit comment les gens se sentent par rapport à une situation donnée, la façon dont les choses sont menées, la façon dont les gens se comportent etc. Les informations qualitatives sont obtenues en questionnant, en observant, en interprétant.

2.3 La démarche d'évaluation d'un système de suivi-évaluation

L'évaluation du système de suivi-évaluation des projets suit un processus bien défini. Cependant, ce processus est lourd vu les différentes étapes à franchir et les moyens humains, matériels, financiers et le temps à y consacrer. Sa réalisation peut prendre des mois voir plusieurs années selon l'objectif poursuivi.

La démarche d'évaluation d'un système de suivi-évaluation nécessite :

- d'établir un état des lieux (état initial) et de fixer des objectifs à atteindre, à un moment ;
- de réaliser un état des lieux à un moment ;
- de mesurer l'écart entre cet état et l'état initial, au regard des objectifs fixés.

Pour effectuer cette mesure, il faut disposer d'indicateurs, c'est-à-dire d'éléments dont la variation quantitative ou qualitative permette de mesurer cet écart.

La particularité ici c'est qu'il s'agit d'évaluer un ensemble d'éléments humains, sociaux, techniques, matériels, logiciels, financiers, etc., en interaction, organisés pour réaliser une activité donnée dans des conditions données.

2.3.1 Les facteurs déterminants de la performance d'un système de suivi-évaluation

Selon la FAO (in ACIDI, 2004 :54), quatre principaux facteurs militent en faveur d'une bonne évaluation du système de suivi-évaluation dans les projets :

2.3.1.1 L'implication de la direction

Il est essentiel pour une bonne réussite de l'évaluation du système de suivi-évaluation que la Direction du projet s'implique dans cet exercice. Cette situation donnerait toute l'importance au projet d'évaluation, de sorte que les opérationnels se sentent obligés d'y participer.

2.3.1.2 La responsabilisation d'un pilote

La responsabilisation d'un pilote est nécessaire, car celui-ci aura en charge l'organisation des activités tels que les ateliers de discussions, les rencontres avec les opérationnels, la soumission et l'approbation de l'évaluation à la direction, etc. De sa compétence dépendra la réussite de l'évaluation.

2.3.1.3 Les moyens

L'évaluation du système de suivi-évaluation nécessite des moyens en vue de son exécution parfaite. Ces moyens, à la fois humains, financiers et matériels devront être effectivement dégagés et disponibles au moment opportun. Il est aussi souhaité de solliciter l'apport d'un consultant extérieur. Le recours à ce prestataire extérieur aura pour but de palier certaines insuffisances mais également d'apporter un regard extérieur neuf.

2.3.1.4 La définition d'objectifs clairs et bien communiqués

Il est plus qu'important pour un projet d'une telle envergure de savoir ce que l'on cherche. La définition d'objectifs clairs est un préalable à la réalisation et à la réussite de l'évaluation. Elle permettra une communication adéquate pour que le personnel du système de suivi-évaluation soit au même niveau de compréhension et qu'il parle le même langage.

2.3.2 Les étapes clefs de l'évaluation du système de suivi-évaluation

Selon la Commission de l'UE (2002 :62-67), l'évaluation d'un système de suivi-évaluation se fait suivant quatre (4) étapes que sont :

2.3.2.1 L'étape de la préparation de l'évaluation

L'évaluation du système de suivi-évaluation requiert une préparation préalable avant le démarrage effectif de la mission d'évaluation sur le terrain. Il s'agit de bien comprendre les différents niveaux d'intentions (paramètres) du projet, ainsi que les indicateurs de performance et les moyens de contrôles retenus pendant la phase d'initiation du projet.

Une fois cela clarifié, il faut planifier l'évaluation elle-même, c'est-à-dire qu'il faut décider des éléments suivants :

- le but de l'évaluation ;
- qui va exécuter l'évaluation ;
- le calendrier d'exécution de l'évaluation
- les informations à rechercher et la méthode de collecte à utiliser.

Cette première étape de l'évaluation permet de rédiger les termes de référence de la mission.

2.3.2.2 L'étape de la planification de l'évaluation

La planification d'une mission d'évaluation vise essentiellement à clarifier la nature et l'envergure exacte de l'évaluation qui doit être réalisée, de même que la méthodologie qui sera utilisée pour l'étude.

Ainsi, le plan de réalisation d'une mission d'évaluation doit principalement permettre :

- de préciser l'axe d'évaluation ;
- de mettre en place la méthodologie de l'évaluation ;
- d'élaboration des questions ;
- de définir les méthodes d'échantillonnage ;
- de mettre en place la méthode d'analyse des données collectées.

La matrice suivante peut servir comme instrument de planification de l'évaluation.

Tableau 5: Matrice de planification de l'évaluation

Axes Possibles	Question à analyser	Sous questions	Indicateurs de performance	Sources à consulter	Méthodes de collecte
<i>Pertinence</i>					
<i>Efficacité</i>					
<i>Efficiences</i>					
<i>Impact</i>					
<i>Viabilité</i>					

Source : Commission de l'UE (2002 :63)

2.3.2.3 L'étape de la réalisation de l'évaluation

L'évaluation proprement dite se réalise après sa planification et l'élaboration du questionnaire ou de la grille de collecte de données. C'est la phase de collecte et de l'analyse des données sur le terrain. Plusieurs techniques de collecte de données peuvent être utilisées par l'évaluateur.

Le tableau suivant présente les principales méthodes de collecté et leurs caractéristiques respectives.

Tableau 6: Tableau des méthodes de collecte de données

Méthodes	Caractéristiques
<i>Recherche documentaire</i>	Consultation de rapport ; de documents de planification, de publication. Etude de dossiers concernant le programme, analyse des études de faisabilité du programme, lecture des rapports d'étapes, et des évaluations antérieures, etc.
<i>Consultations</i>	Rencontre de personnes et de groupes types (autorités locales bénéficiaires, chef de projet, etc.), interviews sur des sujets précis.
<i>Observations sur le terrain</i>	Visites sur le terrain pour se rendre compte des résultats obtenus.
<i>Enquêtes</i>	Collectes de données qualitatives et quantitatives auprès des bénéficiaires du projet.
<i>Consultation de spécialistes</i>	Tirer profit des avis des experts pour évaluer une situation.

Source : Commission de l'UE (2002 :65)

2.3.2.4 L'étape de l'élaboration et de la diffusion du rapport

Une évaluation n'a de valeur réelle que si elle permet de prendre des décisions. Pour parvenir à cette fin, elle doit fournir des renseignements utiles aux parties prenantes pour éclairer leurs décisions concernant la réussite du projet et des actions futures de développement. Il est donc essentiel de savoir communiquer les résultats de l'évaluation à travers la bonne disposition des informations dans le rapport final.

En effet, les résultats d'une évaluation sont plus convaincants lorsqu'ils suivent un schéma cohérent de présentation. Il n'y a pas de procédure standardisée de présentation d'un rapport d'évaluation. Toutefois, certaines consignes sont à suivre, quelque soit le modèle de présentation adopté. Ainsi ; il faut :

- rester simple dans l'expression
- fournir suffisamment de renseignement aux lecteurs sur les méthodes de recherche utilisées ;
- organiser le rapport autour des thèmes principaux ou axes de la recherche.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre sur la démarche d'évaluation de la performance du système est d'une importance capitale car, il nous permet de connaître les facteurs susceptibles d'influencer la réussite de l'évaluation. Ce chapitre nous a aussi permis de faire une idée claire de la démarche à suivre pour une bonne évaluation du système de suivi-évaluation.

A la lumière des démarches élaborées par les grands organismes spécialisés dans la gestion des projets, nous avons pu tracer les sillons de notre démarche d'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation.

Après cette étape, le chapitre suivant qui portera sur la méthodologie de recherche pourra être abordé avec beaucoup plus de confiance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

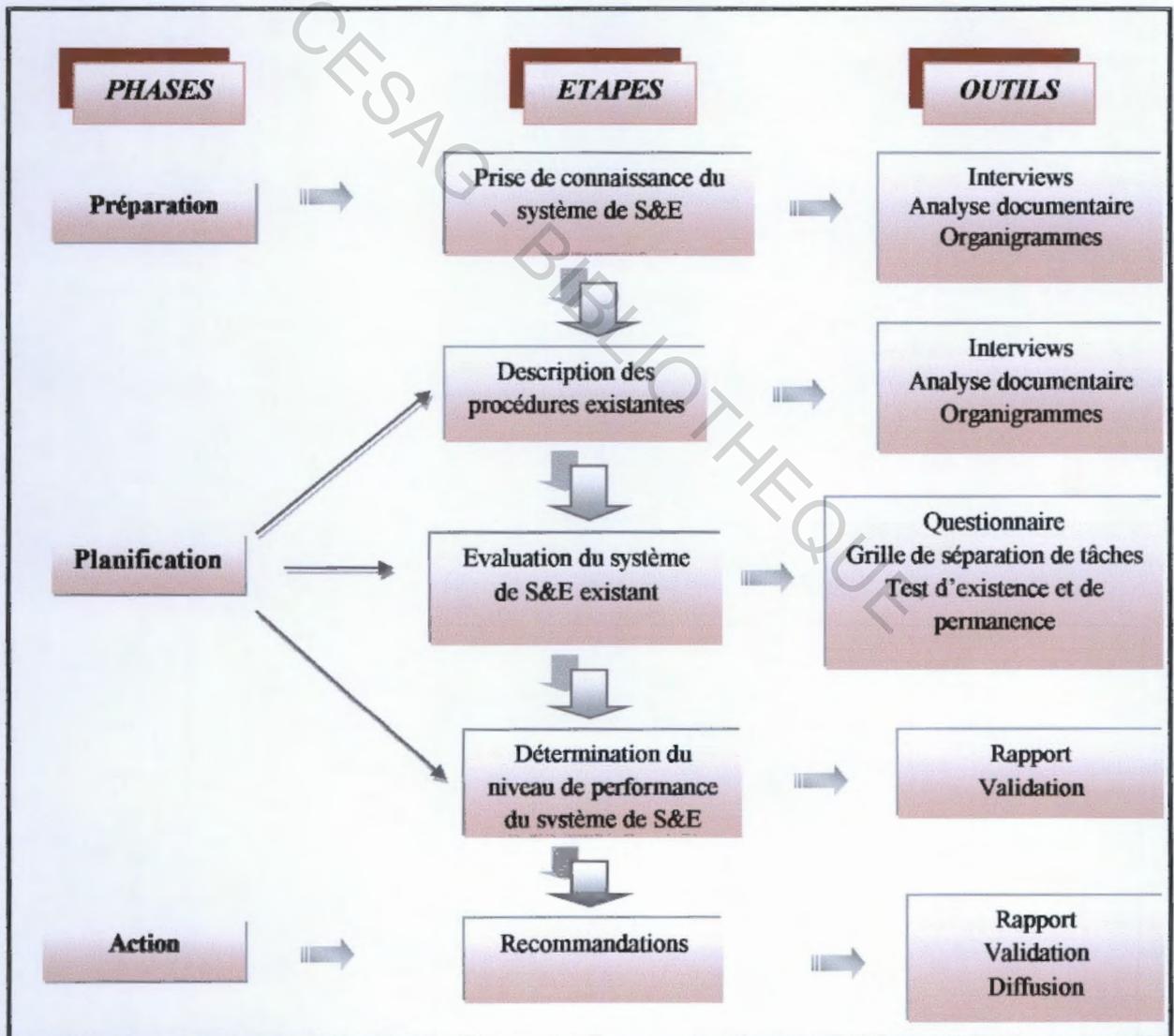
Chapitre 3 : La méthodologie de recherche

Ce chapitre portant sur la méthodologie de recherche consiste à mettre en œuvre notre démarche théorique de l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation. L'objectif de ce chapitre est de présenter notre modèle d'analyse, les outils de collectes et d'analyse des données.

3.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse de notre démarche se présente comment suite :

Figure 8 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

Ainsi notre modèle d'analyse se présente en quatre (4) grandes étapes à savoir :

- la prise de connaissance du système de suivi-évaluation ;
- la description des procédures existantes ;
- l'évaluation du système de suivi-évaluation ;
- la détermination de la performance du système de suivi-évaluation.

3.1.1 La prise de connaissance du système de suivi-évaluation

C'est la première étape de notre méthodologie de travail. A cette étape nous étudierons tous les documents en rapport avec le système de suivi-évaluation de la CSLS/MS.

Notamment :

- le manuel de procédures du suivi-évaluation ;
- l'organisation technique du système de suivi-évaluation ;
- les personnes en charge de suivi-évaluation ;
- les rapports de suivi-évaluation ;
- etc.

3.1.2 La description des procédures existantes

Il s'agira dans cette seconde étape de notre méthodologie de décrire exactement l'organisation et le fonctionnement du système de suivi-évaluation dans toute sa globalité. Ainsi, tous les intervenants du système feront l'objet de visite et de suivi des activités concrètes qu'ils mènent, document à l'appui sur le programme de notre étude.

3.1.3 L'évaluation du système de suivi-évaluation

Dans cette étape, il sera question après avoir pris connaissance et décrit l'existant du système de suivi-évaluation, de procéder à son évaluation. Il s'agira donc de soumettre le système de suivi-évaluation de la CSLS/MS à différents tests pour nous assurer de l'existence et de l'effectivité des informations que nous aurons recueillies au cours des étapes précédentes. L'évaluation du système de suivi-évaluation s'achèvera bien entendu par l'élaboration d'un rapport.

3.1.4 La détermination de la performance du système de suivi-évaluation

Elle constituera la dernière étape de notre méthodologie de recherche. Cette phase devra nous permettre de déterminer un niveau de performance du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS. En clair, il s'agira dans un rapport d'analyser les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation et de faire des recommandations en vue de son amélioration.

3.2 Les outils de collecte et d'analyse des données

Pour mener à bien notre étude, différents outils et techniques seront utilisés pour collecter et analyser les données. Les outils à utiliser pour la collecte et l'analyse seront les suivantes :

3.2.1 L'analyse documentaire

Nous allons également procéder à l'analyse documentaire, afin d'apprécier le degré de formalisation de l'action du département de suivi-évaluation. L'analyse documentaire peut être définie comme la consultation de documents internes ou externes à une entité en vue de recueillir des données.

A cette fin, divers documents seront analysés. Ce sont :

- le plan de travail annuel 2011 ;
- le manuel de procédures ;
- le manuel d'exécution du S&E ;
- les rapports d'audit ;
- les notes de services ;
- etc.

Cette analyse va nous permettre de vérifier si les rapports des missions de suivi-évaluation sont faits conformément au planning établi, si les rapports de suivi-évaluation sont conformés aux modèles convenus, s'ils sont requis dans le délai, enfin si les recommandations des différents cabinets de consultance sont effectivement mise en œuvre.

3.2.2 L'interview

Selon LEMANT (1995 :181), « l'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc. et de divulguer la teneur de l'entretien ».

Plusieurs personnes impliquées ou susceptible d'être impliquées dans le processus de suivi-évaluation seront interviewées dans le cadre de notre étude.

Il s'agira pour l'essentiel :

- du personnel de suivi-évaluation ;
- du coordinateur du projet ;
- des intervenants du système de suivi-évaluation.

Le but de ces interviews est de connaître et de comprendre les activités, mais aussi de nous faire une idée claire du processus général de fonctionnement du système. Les entretiens vont se dérouler à l'aide de guides d'entretiens, ce qui va nous permettre de mieux nous imprégner de la réalité du système de suivi-évaluation, et d'orienter les échanges.

3.2.3 Le questionnaire

Nous avons ainsi conçu un questionnaire sur la performance de suivi-évaluation. Il s'agit d'un ensemble de quatre (4) questionnaires adressés respectivement au coordonnateur de la CSLS/MS, au chargé de suivi-évaluation, etc. (Cf. Annexe n°2). Il s'agit de questionnaires utilisés pour approfondir les informations obtenues précédemment.

Il convient de noter que pour l'application des questionnaires, ils ont été envoyés aux différents responsables, et les réponses ont été récupérées une à deux semaines plus tard selon la disponibilité de chacun.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre qui expose les grandes lignes et phases de notre démarche méthodologique nous paraît très pratique pour faire une évaluation du système de suivi-évaluation d'un projet. Sa bonne mise en œuvre avec la collaboration de tous les acteurs du système de suivi-évaluation permettra sans doute de nous faire une idée précise de la performance du suivi-évaluation du projet. Ce chapitre vient clore la partie théorique et nous permet d'aborder à présent la phase pratique du mémoire.

Conclusion de la première partie

Cette première partie de notre étude consacrée sur le cadre théorique, nous a permis de comprendre les notions clefs de l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation. Elle nous a également permis de comprendre que l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets est très complexe et demande la participation de tout le personnel du système de suivi-évaluation pour aboutir aux résultats escomptés.

Nous abordons la deuxième partie de notre étude consacrée au cadre pratique de l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation par la fin de cette première partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE

Introduction de la deuxième partie

La mesure de la performance porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition des projets. Cette mesure ne peut se réaliser sans la prise de connaissance du projet, son organisation et son fonctionnement.

Ainsi, cette partie de notre étude portera sur trois chapitres :

- le premier chapitre sera consacré à la présentation générale de la CSLS/MS ;
- le second chapitre fera l'objet de la description du système de suivi-évaluation existant ;
- le dernier chapitre traitera l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation et aux formulations des recommandations en vue d'améliorer le système existant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : La présentation générale de la CSLS/MS

Ce chapitre porte sur la description générale de la CSLS/MS et de son rôle dans la réponse à l'épidémie du VIH/SIDA. C'est à partir de son organisation interne que nous allons voir ses missions, ses objectifs généraux ainsi que ses objectifs spécifiques, son mode de financement, et ses partenaires dans la lutte contre les IST et les VIH/SIDA.

4.1 L'introduction

Le 7 avril 2004, la déclaration de politique de lutte contre le VIH/SIDA fut adoptée par le gouvernement. La définition de cette politique nationale et sa mise en œuvre (ses missions d'orientation, de plaidoyer et de mobilisation des ressources et des communautés) pour la lutte contre le VIH/SIDA dans le pays ont été confiés au Haut Conseil National de lutte contre le SIDA présidé par le Président de la République.

La déclaration de politique a retenu que chaque département ministériel élabore sous la coordination du HCNLS, son plan d'action sectoriel de lutte contre le SIDA conformément aux orientations de la politique nationale de lutte contre le SIDA.

Compte tenu de la priorité accordée par le gouvernement du Mali à la lutte contre le VIH/SIDA et pour corriger les insuffisances constatées, il est proposé d'ériger le comité sectoriel de lutte contre le VIH/SIDA en service rattaché au secrétariat général du ministère de la santé. Chaque plan sectoriel est exécuté sous la responsabilité d'une Cellule de gestion et d'un comité sectoriel de lutte contre le VIH/SIDA qui est chargé de définir les orientations sectorielles en matière de VIH/SIDA, sa mise en œuvre et son suivi-évaluation.

Compte tenu du fait que la lutte contre le VIH/SIDA du ministère de la Santé revêt un caractère spécifique, certaines activités lui sont particulièrement confiées :

- la prise en charge médicale et psycho-sociale des malades et des personnes vivant avec le VIH/SIDA ;
- le suivi des malades sous ARV et des personnes vivant avec le VIH ;

En application de la politique définie, le Ministère de la Santé s'est doté d'un plan sectoriel de lutte contre les Infections sexuellement transmissibles et le VIH/SIDA pour la période 2005-2009, prolonge en 2011 pour être en rapport avec la période du programme de PRODESS.

4.1.1 Les missions

Le ministère de la santé doit institutionnaliser la lutte contre le VIH / SIDA dans le système de santé et apporter son appui technique aux autres intervenants dans cette lutte.

Elle est chargée :

- d'organiser et impulser la réponse nationale de lutte contre le VIH/SIDA dans le secteur de la santé notamment en matière de normes, de procédures et protocoles, de désignation et de suivi des centres de dépistage et des structures de référence, d'approvisionnement en anti rétro viraux et réactifs, d'équipements, de mobilisation de ressources, de plaidoyer et de mobilisation sociale ;
- d'élaborer le projet de plan sectoriel de lutte contre le VIH/SIDA du domaine de la santé et ses programmes de mise en œuvre ;
- de procéder à toutes les recherches et études nécessaires ;
- d'apporter un appui technique aux autres secteurs, coordonner, superviser et contrôler les activités des services techniques publics, privés et communautaires impliqués dans la lutte contre le VIH/SIDA et évaluer leurs résultats.

4.1.2 Les objectifs

Les objectifs généraux du programme opérationnel de lutte contre le SIDA du Ministère de la Santé sont :

- contribuer à la réduction la propagation du VIH;
- réduire l'impact de l'épidémie sur les individus, les familles et les communautés par l'amélioration de l'accès à des services de qualité.

Les objectifs spécifiques de ces objectifs généraux sont :

- amener 90% du personnel de santé à connaître les IST et le VIH/SIDA et leurs modes de transmission et de prévention ;
- amener au moins 70% du personnel de santé ayant des comportements à risque à se protéger ;
- sécuriser à 100% la transfusion sanguine dans l'ensemble des formations sanitaires publiques et privées ;

- assurer la sécurité et la protection contre le VIH en milieu du travail ;
- prendre en charge selon les normes nationales 100% des IST dépistées (approche syndromique) ;
- assurer la prophylaxie ARV à 80 % des nouveaux nés de mères séropositives dans 175 structures de santé ;
- assurer la prise en charge des IO y compris la tuberculose selon les normes nationales des malades fréquentant les services de santé ;
- assurer la prise en charge en ARV de tous les patients selon les directives nationales (au moins 26 000 personnes) ;
- renforcer la notification des cas, la surveillance épidémiologique et le comportement des populations face aux IST et au VIH/SIDA ;
- amener des études et recherches cliniques, biologiques, pharmacologiques, économiques, sociologiques (nutritionnelle) et anthropologiques en matière de VIH/SIDA ;
- renforcer le mécanisme de coordination des activités de lutte contre le Sida ;
- renforcer le partenariat national et international pour l'exécution efficace du programme à tous les niveaux ;
- mettre en place un mécanisme intégré de suivi évaluation.

4.1.3 Le sources de financements

La CSLS/MS bénéficie des financements suivants :

- le budget d'Etat ;
- les partenaires techniques et financiers : Fonds Mondial, Banque Mondiale (MAP), UNICEF, OMS, UNFPA, BAD, USAID, CDC/GAP et la Coopération Française.

4.1.4 L'organisation

Le coordonnateur de la Cellule Sectorielle de Lutte contre le VIH/SIDA est nommé par le Ministre chargé de la Santé. Il a rang de Directeur de service central.

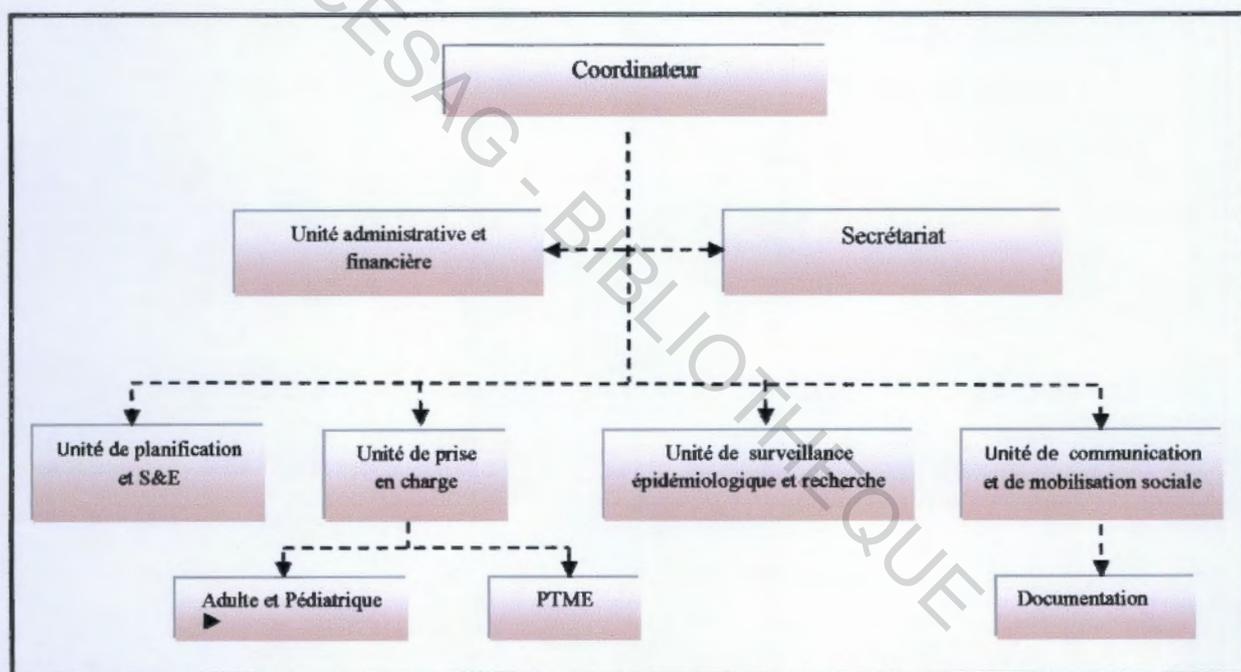
Le Coordinateur est chargé, sous l'autorité du Ministre en charge de la santé, de coordonner, superviser et contrôler les activités de la Cellule. Il définit les objectifs à atteindre, prépare les programmes et plans d'action et établit périodiquement les programmes de travail des

divisions. Il est assisté et secondé d'un coordinateur adjoint, qui le remplace de plein droit en cas de vacance d'absence ou d'empêchement et est nommé par arrêté du ministre de la santé.

Le service dispose des unités suivantes :

- l'unité de planification et suivi/évaluation ;
- l'unité de prise en charge (Adulte et Pédiatrique, PTME) ;
- l'unité de surveillance épidémiologique et recherche ;
- l'unité de communication et mobilisation sociale et documentation ;
- l'équipe d'appui en staff.

4.1.5 L'organigramme de la CSLS/MS



Source : Le Coordinateur de la CSLS/MS

4.1.6 Les partenaires contre les IST/VIH/SIDA

Les partenaires sont :

- **Au niveau national, les partenaires sont :** privé ; public ; communauté ; partenaires techniques et financiers.
- **Au niveau régional et sous régional, ils sont :** privé ; public ; communauté ; partenaires techniques et financiers.

4.2 La mise en œuvre du plan sectoriel

Le présent plan sectoriel de lutte contre les IST et le VIH/SIDA engage en premier lieu le Ministère de la Santé et ses démembrements sur toute l'étendue du territoire national. Sa mise en œuvre fait appel aussi aux autres acteurs du système national de santé que sont le secteur privé médical et la société civile (ONG et associations nationales).

L'atteinte des objectifs quinquennaux du plan requiert la définition des domaines d'intervention et la mise à jour de la liste des intervenants par domaine, et par type d'activité selon les différents niveaux du cadre organisationnel de la lutte (Annexe n°1).

4.2.1 Les domaines d'intervention

Il y'a quatre principaux domaines d'intervention couverts par les objectifs du plan :

4.2.1.1 Le domaine Plaidoyer

Le plaidoyer cible les décideurs et autres leaders afin d'obtenir et de renforcer leur engagement dans la lutte contre le VIH et le SIDA ainsi que la mobilisation des ressources.

4.2.1.2 Le domaine Prévention

La prévention comporte la communication pour le changement de comportement, la mobilisation sociale, la prévention en milieu de soins et la sécurité transfusionnelle, la prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant, la lutte contre les IST et la promotion du conseil et dépistage volontaires.

4.2.1.3 Le domaine de la prise en charge

Elle comprend la prise en charge médicale et le soutien psychosocial.

4.2.1.4 Le domaine de la surveillance épidémiologique

Elle est basée sur :

- l'enquête démographique et de santé (EDS) tous les cinq (5) ans ;
- l'enquête intégrée sur la prévalence des IST/VIH et les comportements des groupes à risque (ISBS) tous les trois (3) ans ;
- la surveillance sentinelle chez les femmes enceintes tous les deux (2) ans ;

- la notification des cas de SIDA par les structures de santé à travers le système national d'informations sanitaires.

4.2.2 Les principaux intervenants

Les intervenants sont classés selon les niveaux du cadre organisationnel comme suit:

4.2.2.1 Les services de mise en œuvre

Ce sont les services existants dans les formations sanitaires, les institutions et organisations du secteur santé. C'est le premier niveau d'élaboration et de mise en œuvre des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés sur la base des paquets minimum.

Ces services sont rendus entièrement responsable du volet VIH/SIDA de leurs plans d'action habituels.

4.2.2.2 Les centres de référence dans la mise en œuvre

Ce sont les services choisis parmi les services et organisations de mise en œuvre, en raison de l'expertise qu'ils ont développée dans des domaines ou des types d'activités spécifiques.

Ces centres de référence devront intégrer le volet VIH/SIDA dans leurs plans d'action annuels habituels :

- ils assureront le suivi technique des autres services qui ne dépendent pas d'eux selon des modalités précisées dans les conventions ou protocoles d'accord signés avec le Ministère de la Santé ;
- ils veilleront tout particulièrement à la qualité des interventions des structures d'exécution.

4.2.2.3 Les projets d'appui à la mise en œuvre

Il s'agit essentiellement des projets et programmes nationaux disposant des moyens techniques et financiers leur permettant d'accélérer l'intégration du VIH/SIDA dans les services et structures de mise en œuvre.

4.2.2.4 Les services de contrôle et de suivi

Ce sont les sections, les divisions et les directions qui supervisent le travail des services de mise en œuvre des activités. Leur rôle consiste à apporter l'encadrement nécessaire à ces services pour la prise en compte des stratégies et directives nationales dans les différents domaines d'intervention. Ils travaillent également en étroite collaboration avec les centres de référence sur les processus de validation des plans de formation, des guides et procédures et des paquets minimums d'activités aux différents niveaux de la pyramide sanitaire.

Les tableaux n° ABC de l'annexe n°1 résument les types d'activités par domaine et ainsi que les intervenants selon les niveaux.

4.3 Le Plan d'action

4.3.1 La vision stratégique

Aujourd'hui le Sida n'est plus une maladie ordinaire comme toutes les autres, il est devenu un fléau national, et à ce titre il requière un mandat de mission nationale hautement prioritaire et d'une grande portée stratégique pour notre pays.

La vision stratégique du Ministère est d'engager l'ensemble des acteurs de la santé afin qu'ils assument avec courage leur responsabilité dans la lutte contre l'infection à VIH /SIDA. A cet effet, les personnes impliquées acceptent le fait que le VIH/SIDA affecte en premier lieu leur vie et leur travail.

Elles prennent en compte le SIDA en évaluant correctement et en agissant efficacement sur :

- les facteurs de risque dans les milieux de travail ;
- les facteurs de vulnérabilité du personnel ;
- et les impacts sur le personnel de santé, leurs familles et leurs communautés.

4.3.2 Les indicateurs de résultats attendus

Compte tenu de la situation épidémiologique du VIH-SIDA au Mali d'une part, et des missions du Ministère de la Santé dans le cadre de la lutte contre cette pandémie, les objectifs spécifiques du opérationnel pour la période 2005 sont les suivants :

4.3.2.1 En matière de prévention

Prévention de la transmission des IST et du VIH en milieu de soins :

- 30% au moins du personnel du Ministère de la Santé connaît les IST et le VIH/SIDA et leur mode de transmission et de prévention ;
- 20% des agents ayant des comportements à risque se protègent contre l'infection à VIH/SIDA et les IST ;
- la transfusion sanguine est sécurisée à 100% dans l'ensemble des formations sanitaires ;
- la sécurité et la protection contre le VIH en milieu travail est correctement assurée dans toutes les structures de santé.

Prévention de la transmission mère-enfant (PTME)

- La prophylaxie ARV est donnée à 80% des nouveaux nés de mères séropositives dans 112 structures de santé.

4.3.2.2 En matière de prise en charge des personnes infectées

- la prise en charge des IO y compris la TB est faite selon les normes nationales chez tous les malades fréquentant les services de santé ;
- la prise en charge en ARV des patients est faite selon les directives nationales.

4.3.2.3 En matière de surveillance épidémiologique, d'études, de recherche

- la notification, la surveillance épidémiologique et comportementale des IST/VIH/SIDA est correctement menée ;
- des études et recherches cliniques, biologiques, pharmacologiques, économiques, sociologiques et anthropologiques en matière de VIH/SIDA sont mises en œuvre;

4.3.2.4 En matière de gestion et coordination de la lutte contre le VIH/SIDA

- le mécanisme sectoriel de coordination des activités de lutte contre le Sida est renforcé ;
- le partenariat national et international pour l'exécution efficace du programme à tous les niveaux est renforcé ;
- un mécanisme intégré de suivi évaluation est mis en place.

4.3.3 La méthode de planification

Le système de gestion axé sur les résultats a été utilisé pour pur déterminer les activités à mettre en œuvre pour l'année 2005. Cette approche de gestion axée sur les résultats est une nouvelle approche qui oblige à mettre en œuvre une philosophie de gestion participative qui engage la responsabilité de tous les acteurs.

Elle nécessite aussi la connaissance parfaite des données de base afin de pouvoir mesurer les performances des différents acteurs. Dans le plan sectoriel, le Ministère de la Santé a fait une analyse de la situation qui fait ressortir les forces et les faiblesses dans chaque domaine d'intervention, cette analyse de situation a été mise à profit pour proposer des activités pertinentes à mettre en œuvre pour l'année 2005.

4.3.4 Les limites

Les limites essentielles reconnues par les acteurs sont les suivants :

- la méconnaissance du niveau des indicateurs pour l'année 2004 (année de base) ;
- les difficultés liées aux changements indispensables pour la mise en œuvre d'un système de gestion axé sur les résultats ;
- la mobilisation tardive des fonds.

Des mesures pratiques ont été prises pour que ces limites aient moins d'effet sur les résultats attendus.

Conclusion du Chapitre

Ce chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble de la CSLS/MS que tant sur ses missions, ses objectifs, ses activités, son organisation et ses services généraux.

Après cette présentation, nous décrivons le système de suivi-évaluation existant c'est-à-dire le cadre logique du système de suivi-évaluation, la démarche d'évaluation et les indicateurs de performance de la CSLS/MS.

Chapitre 5 : Le système de suivi-évaluation de la CSLS/MS

Le suivi-évaluation est l'élément clef pour les projets dans le cadre de la gestion axée sur les résultats (GAR) qui permettent aux projets d'améliorer l'efficacité de leur système.

Ainsi pour comprendre le cadre de fonctionnement du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS, il est important de se référer aux directives sur le suivi-évaluation édictées par le Fonds Mondial et les autres partenaires financières faisant office de manuels de procédures administratives et financières du projet.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les composantes du système de suivi-évaluation existant et de faire la description narrative ce système de suivi-évaluation. Nous allons présenter également quelques indicateurs de performance, les contraintes/difficultés, les défis et les perspectives ce système.

5.1 Les composantes du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS

Les composantes du système sont :

5.1.1 La gestion des activités de suivi et l'évaluation

Le Centre de référence, le CSP, le CSLS/MS ainsi que le SE du HCNLS sont les quatre organismes principaux impliqués dans le suivi et l'évaluation du plan.

- le Secrétariat Exécutif du Haut Conseil National de lutte contre le VIH/SIDA est responsable de l'évaluation de l'ensemble des plans sectoriels ;
- la CPS assure le suivi des recommandations du HCNLS, synthétise les rapports et participe à la mobilisation des fonds nécessaires à l'ensemble des activités planifiées pour le suivi et l'évaluation. La CSP examine les rapports annuels trimestriels et annuels ainsi que les rapports de revues internes et externes avant que le ministère ne les envoie au HCNLS ;
- la Cellule SIDA est le responsable de l'ensemble du processus de suivi et évaluation de la composante plan sectoriel ;
- le Centre de référence est responsable de l'appui technique aux structures de tutelle impliquées dans le suivi des services qui dépendent d'elles. La mise en œuvre des activités de suivi au niveau périphérique est faite par la Direction régionale de la santé.

Les responsabilités de suivi pour les différentes activités sont définies dans les tableaux correspondants ;

- les partenaires au développement apportent un appui au sein du HCNLS et au Centre de référence national.

5.1.2 Le programme de suivi et d'évaluation

Les données de base existent déjà pour la majorité des indicateurs sélectionnés dans le cadre des projets déjà financés ou en cours de financement. Les données inexistantes devront être recherchées au cours de la première année d'exécution du plan :

- les rapports trimestriels de mise en œuvre des activités devront donner la revue détaillée des indicateurs de produits.
- une revue annuelle de couverture devra permettre au Ministère de faire un rapport d'étape au SE du HCNLS.

A la fin de chaque année une évaluation comprenant la revue interne conduite par le Centre de référence et la revue externe par SE du HCNLS.

5.1.3 L'analyse et utilisation des données

Les données de suivi collectées de manière routinière seront compilées et analysées au niveau des structures de mise en œuvre aux différents niveaux. La fréquence de la compilation et de l'analyse de données changera selon l'indicateur (des détails sont présentés dans les tableaux) de suivi et évaluation. Le niveau de l'analyse à faire des données se fera fonction des capacités à chaque niveau.

Au niveau national, les données épidémiologiques seront présentées pour donner une vue d'ensemble des résultats du plan. D'autres données seront présentées en tableaux ou en graphiques en vue de leur présentation lors des réunions périodiques du HCNLS.

Des canevas standardisés seront élaborés à cet effet pour normaliser ces présentations trimestrielles.

5.2 L'organisation interne du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS

Pour veiller à la bonne marche et aux coordinations des activités, la CSLS/MS s'est engagé à organiser des missions de supervisions. Nous allons parler de ces missions de supervision et leur organisation.

5.2.1 Les missions de supervision

La CSLS/MS effectue les missions de supervision suivantes :

- la supervision formative qui permet de corriger les erreurs et de former les agents de terrain sur site et prendre en compte leurs préoccupations ;
- le rapportage qui consiste à la production des rapports périodiques (mensuels, trimestriels, annuels) ;
- les enquêtes et études réalisées pour suivre l'évolution de l'épidémie du VIH et certains problèmes liés à la réponse au VIH. A ce titre on peut citer entre autres:
 - la surveillance sentinelle du VIH chez les femmes enceintes tous les 2 ans ;
 - l'ISBS enquête intégrée de prévalence du VIH, des IST et le comportement chez les groupes à risque tous les 3 ans ;
 - l'EDS (enquête démographique et de sante) tous les 5 ans.

La supervision s'effectue à travers un planning qui comporte:

- un plan à moyen terme de cinq (5) ans ;
- une programmation annuelle ;
- les micro-plans de chaque unité qui sont souvent hebdomadaire, mensuel ou trimestriel par domaine.

En plus de ces missions de supervision, les missions d'audit de la qualité des données sont effectuées par l'AGF et le Fonds Mondial pour s'assurer de la qualité du système de suivi-évaluation et des résultats obtenus. Ces missions d'audit prennent en compte :

- l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités ;
- le rapport financier justifiant les ressources utilisées pour la mise en œuvre des activités.

5.2.2 L'organisation de la supervision

La réalisation d'une mission de supervision nécessite l'élaboration de Termes de référence (TDR) qui contient le contexte et la justification de la mission, les objectifs généraux ainsi que les objectifs spécifiques, la méthodologique de travail, les résultats attendus.

Pour la réalisation de la mission, la direction signe un ordre de mission qui comporte le nom des membres de l'équipe de supervision, l'itinéraire de la mission et la période d'intervention.

Le chef de mission estime les besoins en moyens logistiques, frais de missions, et de carburant.

Une fois sur le terrain, l'équipe de supervision rencontre d'abord les autorités administratives pour leur expliquer l'objet de la mission. Après cette étape, une séance de travail est organisée avec l'équipe technique du terrain pour partager les objectifs de la mission et élaborer les grilles de supervision.

A la fin de la mission, une première restitution est faite sur le terrain avant la production du rapport final.

5.3 Les indicateurs de performances

Pour assurer un bon suivi-évaluation des activités il a été élaboré des indicateurs de performances qui sont présentés par domaine d'intervention.

Les tableaux ci-dessous présentent quelques indicateurs d'activités existantes au niveau de la CSLS/MS. Le premier tableau présente la matrice du plan de suivi-évaluation et le deuxième la périodicité de l'information des indicateurs.

5.3.1 La matrice du plan de suivi-évaluation

Dans cette matrice, nous allons vous présenter la liste des indicateurs par intervention.

Tableau 7: Dépistage et services de conseils

ID	Type d'indicateur	Indicateur	Ventilation	Numérateur	Dénominateur	Instruments de mesure
01	Disponibilité	Nombre et pourcentage d'établissement de santé où le dépistage du VIH et les services de conseils sont disponibles	Par établissement de santé et autres lieux de délivrance des services	Nombre d'établissements de santé où dépistage et services de conseils sont disponibles, incluant à la fois les établissements de santé et les autres lieux de délivrance des services	a) Nombre total d'établissement de santé ; b) Nombre ciblé d'établissements de santé où le dépistage du VIH et les services de conseils devraient être disponibles, conformément aux plans/programmes nationaux	Compte rendu des programmes nationaux Pour les établissements de santé : - enquêtes dans les établissements de santé : ex évaluation de la fourniture des services, cartographie de la disponibilité des services
02	Disponibilité	Pourcentage d'établissements de santé qui dispensent des services de tests virologiques (ex.PCR) pour le diagnostic des nourrissons, sur place ou par technique de sang séché sur papier buvard.		Nombre d'établissement de santé qui ont la capacité de dispenser des services de tests virologiques (ex PCR) pour le diagnostic des nourrissons, sur place ou par technique de sang séché sur papier buvard	a) Nombre total d'établissement de santé ; b) Nombre ciblé d'établissements de santé où le dépistage du VIH et les services de conseils devraient être disponibles, conformément aux plans/programmes nationaux	

03	Couverture	Nombre (et pourcentage) de personnes âgées de 15 ans et plus ayant bénéficié d'un dépistage du VIH et reçu des conseils et qui connaissent le résultat	Par groupe d'âge : 15-19, 20-24, 25+ Age inconnu/non déclaré Par sexe Par statut sérologique du VIH	Nombre de personne ayant bénéficié d'un dépistage du VIH et de conseils dans les 12 derniers mois, qui connaissent le résultat « personnes âgées de 15 ans et plus » renvoie à toute personne ayant bénéficié d'un dépistage du VIH et de conseils dans les 12 derniers mois	Population générale Pour les épidémies concentrées et à faible prévalence Adultes-taille estimée des populations de personnes les plus à risque Enfants nombre estimé d'enfants nés de personnes parmi les populations les plus à risque	Outils de suivi des programmes formulaires de rapport agrégeant les données enregistrées par divers services (dispensaires prénatals, TB, IST, santé Materno-infantile Système d'information de la gestion de la santé (registre hospitalier) ; rapport des programmes compte rendus des ONG.
04	Couverture	Pourcentage de femmes et d'hommes de 15 à 49 ans ayant bénéficié d'un dépistage du VIH au cours des 12 derniers mois et qui en connaissent le résultat.	Par groupe d'âge : 15-19, 20-24, 25-49 Par sexe	Nombre de répondants âgés de 15-49 ans ayant bénéficié d'un dépistage du VIH dans les 12 derniers mois et qui en connaissent le résultat	Nombre de tous les répondants âgés de 15-49 ans	Enquêtes de population (ex enquêtes démographiques et de santé sur les populations)
05	Couverture	Pourcentage de femmes enceintes qui connaissent leurs statuts sérologiques du VIH	Par groupe d'âge : 15-19, 20-24, Par sexe	Nombre de répondants âgés de 15-24 ans et sexuellement actifs ayant bénéficié d'un dépistage du VIH dans les 12 mois précédents et qui connaissent le résultat.	Répondants âgés de 15- 24 ans ayant eu des rapports sexuels au cours des 12 mois précédents	Enquêtes de population (ex enquêtes démographiques et de santé sur les populations)

06	Couverture	Pourcentage parmi les populations les plus à risque, de personne ayant bénéficié d'un dépistage du VIH dans les 12 derniers mois et qui en connaissent le résultat	Par population les plus à risque (professionnelles du sexe, CDI, HSH) Par sexe Par groupe d'âge (<25/25+)	Nombre de répondant parmi les populations les plus à risques qui ont bénéficié d'un dépistage du VIH dans les 12 derniers mois et qui ont reçu le résultat	Nombre de répondants parmi les populations les plus à risque, inclus dans l'échantillon	Enquête spéciale comme les enquêtes de surveillance comportementale (ISBS par ex.)
07	Résultat/ Impact	Pourcentage de personnes de 15-49 ans qui connaissent leur statut sérologique vis-à-vis du VIH	Par statut sérologique au VIH Par sexe	Nombre de personnes âgées de 15- 49 ans n'ayant jamais bénéficié d'un dépistage du VIH et ayant reçu le résultat	Nombre total de tous les répondants âgés de 15- 49 ans	Enquêtes de population (ex enquêtes démographiques et de santé sur les populations ou autres enquêtes).

Source : CSLS/MS

Tableau 8 : Prévention de la Transmission Mère-Enfant

ID	Type d'indicateur	Indicateur	Ventilation	Numérateur	Dénominateur	Instruments de mesure
08	Disponibilité	Pourcentage de dispensaires prénatals qui dispensent à la fois le dépistage du VIH et les ARV pour la PTME		Nombre de dispensaires prénatals qui dispensent à la fois le dépistage du VIH et les ARV pour la PTME sur place	a) Nombre total de dispensaires prénatals b) Nombre ciblé de dispensaires prénatals, conformément aux plans/programmes nationaux	Compte rendus des programmes nationaux Enquête dans les établissements de santé ex ; évaluation de la disponibilité des services- SPA-cartographie de la disponibilité (si menées dans le pays pendant la période considérée).

09	Couverture	Pourcentage d'enfants nés de femmes séropositives au VIH ayant bénéficié d'un dépistage du VIH dans les 12 mois suivant leur naissance et ayant bénéficié d'un traitement ARV	Par tests virologiques dans les 2 mois et le reste	Nombre d'enfants nés de mères séropositives au VIH ayant bénéficié d'un dépistage du VIH dans une période de 12 mois précédents	Nombre estimé de femmes enceintes séropositives au VIH ayant donné naissance à un enfant dans les 12 mois précédents (valeurs représentant le nombre d'enfants nés de femmes séropositives au VIH)	Compte rendus des programmes nationaux agrégés à partir des données Enregistrées par les établissements De santé (numérateur) Dénominateur : estimation par modélisation ou en utilisant la surveillance des dispensaires prénatals et d'autres données
10	Résultat/ Impact	Pourcentage de nourrissons nés de mères séropositives qui sont infectés par le VIH				Données modélisées

Source : CSLS/MS

Tableau 9 : Prévention dans les lieux de soins

ID	Type d'indicateur	Indicateur	Ventilation	Numérateur	Dénominateur	Instruments de mesure
11	Disponibilité	Pourcentage des établissements de santé qui dispensent des services de prophylaxie des accidents d'exposition au sang (AES)		Nombre d'établissements qui dispensent des services de prophylaxie post exposition pour les personnes qui s'exposent aux contaminations par le VIH dans un cadre professionnel/ou non professionnel	a) Tous les établissements de santé ; b) Nombre ciblé d'établissements de santé où les services de prophylaxie post exposition devraient être dispensés conformément aux programmes/plans et protocoles nationaux	Compte rendu des programmes nationaux Enquête dans les services de soins : ex évaluation de la fourniture des services, cartographie de la disponibilité des services

12	Couverture	Pourcentage de cas d'AES pris en charge correctement		Nombre de cas d'AES pris en charge correctement	Nombre total des accidents d'exposition aux produits et dérivés du sang	Rapports d'activités de l'équipe chargée de la question d'AES
13	Résultat	Proportion de cas de VIH évités après un cas d'AES		Nombre de cas de VIH évités après un cas d'AES	Nombre total des accidents d'exposition aux produits et dérivés du sang	Rapports d'activités de l'équipe chargée de la question d'AES

Source : CSLS/MS

Tableau 10 : Soins

ID	Type d'indicateur	Indicateur	Ventilation	Numérateur	Dénominateur	Instruments de mesure
14	Couverture	Pourcentage d'adultes et d'enfants suivis dans les services de soins VIH répondant aux critères d'accès à la prophylaxie par CTX (conformément aux directives nationales) et recevant cette prophylaxie actuellement La mention service de soins VIH inclut les patients suivis avant et après la mise à disposition d'ARV.	Par groupe d'âge (<5,5-14, 15+)	Nombre d'adultes et d'enfants recevant la prophylaxie par CTX parmi ceux qui sont suivis dans les services de soins VIH. Inklus les patients actifs vus dans les centres de soins au moins une fois dans l'année précédente- ce qui n'inclut pas les nourrissons exposés au VIH dont le statut sérologique positif n'est pas encore confirmé et qui ne sont pas encore inscrit dans les soins pour le VIH voir ci-dessous.	Nombre d'adultes et d'enfants suivis dans les services de soins VIH répondant aux critères d'accès à la prophylaxie par CTX	Revue annuelle des rapports des établissements de santé ou étude spéciale

15	Couverture	Pourcentage d'enfants nés de mères séropositives au VIH et ayant débuté une prophylaxie par CTX dans les deux mois suivant leur naissance.		Nombre d'enfants nés de femmes séropositives au VIH et ayant débuté une prophylaxie par CTX dans les deux mois suivant leur naissance, dans les 12 derniers mois.	Nombre estimé de femmes séropositives au VIH ayant donné naissance à un enfant dans les 12 mois précédents (valeur représentant le nombre d'enfants nés de mères séropositives pour le VIH).	Rapports et registres des établissements de santé- registres pré ARV et ARV selon le contexte national/compte rendus des programmes nationaux.
----	------------	--	--	---	--	--

Source : CSLS/MS

5.3.2 La périodicité de la production de l'information

Tableau 11 : Conseil /dépistage

ID	Type d'indicateur	Indicateur	Périodicité	Responsable
01	Disponibilité	Nombre et pourcentage d'établissement de santé où le dépistage du VIH et les services de conseils sont disponibles.	Trimestre	Chargé des CCDV et collecte des données
02	Disponibilité	Pourcentage d'établissements de santé qui dispensent des services de tests virologiques (ex. PCR) pour le diagnostic des nourrissons, sur place ou par technique de sang séché sur papier buvard.	Trimestre	Chargé des CCDV et collecte des données, prise en charge pédiatrique
03	Couverture	Nombre (et pourcentage) de personnes âgées de 15 ans et plus ayant bénéficié d'un dépistage du VIH et reçu des conseils et qui connaissent le résultat.	Trimestre	Chargé des CCDV et collecte des données, prise en charge pédiatrique
04	Couverture	Pourcentage de femmes et d'hommes de 15 à 49 ans ayant bénéficié d'un dépistage du VIH au cours des 12 derniers mois et qui en connaissent le résultat.	5 ans	CSLS, CPS, INRSP

05	Couverture	Pourcentage de femmes enceintes qui connaissent leurs statuts sérologiques du VIH.	Trimestre	Chargé de la collecte des données, et PTME
06	Couverture	Pourcentage parmi les populations les plus à risque, de personne ayant bénéficié d'un dépistage du VIH dans les 12 derniers mois et qui en connaissent le résultat.	3 ans	CSLS, CDC, INRSP
07	Résultat/Impact	Pourcentage de personnes de 15-49 ans qui connaissent leur statut sérologique VIH.	5 ans	CSLS, CDC, INRSP

Source : CSLS/MS

Tableau 12 : Prévention de la Transmission Mère-Enfant

ID	Type d'indicateur	Indicateur	Périodicité	Responsable
08	Disponibilité	Pourcentage de dispensaires prénatals qui dispensent à la fois le dépistage du VIH et les ARV pour la PTME.	Trimestre	CSLS DNS DRS
09	Couverture	Pourcentage d'enfants nés de femmes séropositives au VIH ayant bénéficié d'un dépistage du VIH dans les 12 mois suivant leur naissance.	Trimestre	CSLS DNS DRS
10	Impact	Pourcentage de nourrissons nés de mères séropositives qui sont infectés par le VIH.	Trimestre	CSLS DNS DRS

Source : CSLS/MS

Tableau 13 : Prévention dans les lieux de soins

ID	Type d'indicateur	Indicateur	Périodicité	Responsable
11	Disponibilité	Pourcentage des établissements de santé qui dispensent des services de prophylaxie des accidents d'exposition au sang (AES).	Trimestre	CSLS, DNS, DRS
12	Couverture	Pourcentage de cas d'AES pris en charge correctement.	Trimestre	CSLS, DNS, DRS
13	Résultat	Proportion de cas de VIH évités après un cas d'AES.	Trimestre	CSLS, DNS, DRS

Source : CSLS/M

Tableau 14 : Soins

ID	Type d'indicateur	Indicateur	Périodicité	Responsable
14	Couverture	Pourcentage d'adultes et d'enfants suivis dans les services de soins VIH répondant aux critères d'accès à la prophylaxie par CTX (conformément aux directives nationales) et recevant cette prophylaxie actuellement. La mention service de soins VIH inclut les patients suivis avant et après la mise à disposition d'ARV.	Trimestre	CSLS, DNS, DRS
15	Couverture	Pourcentage d'enfants nés de mères séropositives au VIH et ayant débuté une prophylaxie par CTX dans les deux mois suivant leur naissance.	Trimestre	CSLS, DNS, DRS

Source : CSLS/MS

5.4 Les difficultés et contraintes

L'exploitation des différents rapports de supervision fait ressortir certaines difficultés et contraintes qui se résument comme suite :

- l'instabilité du personnel formé qui se manifeste par leur départ du service après avoir trouvé d'autres opportunités d'emploi ;
- le retard dans la production et l'acheminement au niveau de la direction ;
- la non maîtrise du canevas de rapport par certains agents;
- l'insuffisance dans la coordination des activités au niveau de certaines régions ;
- l'insuffisance dans le mode de gestion des différents intrants au niveau des sites ;
- les difficultés dans la mobilisation des ressources annoncées par l'Etat et certains partenaires (les ressources sont mises tardivement à la disposition de la CSLS/MS) ;
- l'insuffisance de littératures récentes sur le VIH et le SIDA au niveau du centre de documentation ;
- la vétusté des locaux au niveau des sites ce qui ne favorise pas un bon cadre de travail.

5.5 Les défis

La CSLS/MS doit faire face à certains défis qui sont entre autre :

- le renforcement du système de suivi-évaluation, de collecte et de transmission des données ;
- la coordination des mécanismes de renforcement du système d'approvisionnement en médicaments, réactifs (Comité de gestion du FM, Assistance Technique Solthis...) ;
- le renforcement du système d'approvisionnement en médicaments et réactifs ;
- l'amélioration de la qualité de l'accès universel à la prévention, aux soins et au traitement avec la notion d'accréditation;
- la mise à disposition par l'État de ressources complémentaires pour la pérennisation des acquis.

5.6 Les perspectives pour 2011

Les perspectives sont bonnes dans l'ensemble. Elles se résument comme suite :

- l'intégration du conseil et dépistage volontaire du VIH dans le paquet minimum d'activités de 100 nouveaux CSCOMS ;
- le renforcement du contrôle de qualité des services cliniques et biologiques à tous les niveaux ;
- l'amélioration de la couverture en rapprochant davantage les services de prévention et de prise en charge aux populations (Structures communautaires, privées, confessionnelles) ;
- l'extension du diagnostic précoce de l'infection à VIH chez l'enfant ;
- le contrôle et l'assurance qualité à tous les niveaux (laboratoires, prescription, dispensation, etc.) avec la notion d'accréditation ;
- le renforcement du système local d'information au niveau CSCOM Centre de santé de référence, DRS ;
- la mise en place d'un logiciel de suivi des patients et d'un logiciel d'estimation des besoins et de suivi des intrants ;
- le renforcement des compétences dans les différents domaines (PTME, CCDV, IST, Prise en charge et collecte des données) ;
- le renforcement des études et recherches cliniques et opérationnelles ;
- le renforcement de la collaboration entre les SER et les DRS pour une meilleure coordination de la lutte au niveau régional ;
- le renforcement de la collaboration PNLT/CSLS pour la gestion de la co-infection TB/VIH ;
- la mise en place d'un système efficace de suivi de la résistance.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de comprendre le dispositif du système de suivi-évaluation existant au niveau de la CSLS/MS.

Après cette étape, nous allons analyser le système de suivi-évaluation de la CSLS/MS enfin de faire ressortir les forces et les faiblesses. Des recommandations seront formulées pour améliorer les faiblesses existantes.

Chapitre 6 : L'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS

L'évaluation de la performance du système de suivi évaluation se fera à l'aide d'indicateurs de performance et de critères définis à cet effet. Ainsi les informations recueillies à l'aide du questionnaire de contrôle interne, des interviews et de la revue documentaires serviront à renforcer et étayer les différentes analyses qui s'en suivront.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats issus du questionnaire de contrôle interne, dégager les forces et les faiblesses et procéder à l'évaluation du système. Des recommandations seront formulées pour améliorer le système.

6.1 La présentation et l'analyse des données recueillies

6.1.1 La présentation des données

Les données recueillies nous a donne les résultats ci-dessous :

6.1.1.1 L'organisation de l'unité de suivi-évaluation

Au niveau de l'organigramme, il existe un service spécialisé appelé unité de suivi-évaluation qui est rattaché directement au coordinateur du projet. Cette unité est composée de neuf (9), donc deux (2) agents à la CSLS/MS et le reste des sept (7) agents sont affectes dans les sept (7) régions. La coordination des activités de supervision des différentes régions est assure par la CSLS/MS.

6.1.1.2 Le dispositif du système de suivi-évaluation

La CSLS/MS dispose à chaque niveau de la hiérarchie un suivi de gestion des moyens à fin de garantir le bon déroulement des activités. Le suivi des effets (impacts) est d'une importance capitale ce qui permet de mesurer les conséquences sur l'environnement et les conséquences sociales dans le cadre de lutte contre le VIH/SIDA.

Les missions de supervisions effectuées sont d'une importance considérable car favorisent le renforcement des capacités du personnel de terrain et permet d'améliorer le niveau de performance des sites, la mise en œuvre des activités, la tenue des outils de gestion financière

et technique. Elles sont organisées de façon périodique selon les préoccupations et les niveaux d'intervention (hebdomadaire, mensuel, trimestrielle, semestrielle et annuelle).

Après chaque supervision un rapport est élaboré dans lequel est consigné des informations qualitatives et quantitatives relatives à la mise en œuvre des actions. Ces rapports de suivi-évaluation prennent en compte tous les aspects liés à la bonne marche du programme et des recommandations sont formulées au niveau de tous les constats observés. Ce rapport comporte un chapitre sur le suivi de recommandations antérieures.

Les activités d'évaluation trimestrielles sont effectuées au plan interne par l'AGF et au plan externe par le fonds mondial. Elles permettent de consigner des informations relatives à l'efficacité, l'efficience et l'impact des interventions. Une évaluation externe est organisée annuellement sous la coordination des bailleurs de fonds. Ces évaluations externes permettent d'évaluer la performance des évaluations internes effectuées par les agents de suivi-évaluation de la CSLS/MS.

6.1.1.3 La planification du système de suivi-évaluation

Les missions de suivi-évaluation sont effectuées selon un planning hebdomadaire, mensuel, trimestriel et annuel. Les activités de suivi-évaluation ne respectent pas souvent le planning à cause de retard de la mise à la disponibilité des fonds par les partenaires techniques et financières.

Comme l'instrument de planification, il existe le cadre logique, le réseau de PERT et le diagramme de Gantt. Ces outils permettent une meilleure planification des activités et de suivre leur évolution tout en fixant des objectifs précis et des moyens pour leur vérification.

6.1.1.4 La coordination et le contrôle du système de suivi-évaluation

Le contrôle des activités sur le terrain est réalisé par les agents en chargé de suivi-évaluation. Sur le terrain, les agents font le contrôle sur la base des questionnaires élaborés lors de la planification. Ces questionnaires regroupent l'ensemble des critères d'appréciation de la performance définis par les bailleurs de fonds en fonction des objectifs qu'il cherche en train commun avec les bénéficiaires.

Ces indicateurs concernent tous les domaines interventions, et transcrivent les informations sur la qualité, la sécurité, l'environnement, et les ressources humaines.

6.1.1.5 L'application des procédures

La CSLS/MS dispose d'un manuel de procédure administrative, comptable et financière pour chacun des partenaires. Toutes les dépenses sont validées sur la base de ses documents. Cependant, certaines difficultés sont à noter dans l'application du manuel à cause de leur pluralité. Il s'agit entre autres de la disparité entre les frais de missions, les per diem de formation et le carburant suivant les différentes sources de financement avec les partenaires techniques et financiers.

6.1.1.6 La méthode de collecte et d'analyse des données

La méthodologie adoptée sur le terrain est la visite des lieux, l'interview, l'administration des questionnaires, l'observation, l'analyse des supports et des dossiers médicaux. L'analyse des données est faite à l'aide des outils informatiques sur base de fichier Excel et Word.

Les informations ne sont pas souvent disponibles à temps à cause du retard dans la réalisation des activités, elles mêmes consécutives au retard dans l'acquisition des fonds.

6.1.1.7 Les ressources financières, techniques et humaines

La CSLS/MS dispose de ressources techniques et financières pour la mise en œuvre de son système de suivi-évaluation. Les ressources techniques constituées de moyens logistiques et d'outils de travail mis à la disposition de l'équipe technique.

Quant aux ressources financières, il s'agit de motivations financières mises à la disposition des agents au cours des missions (frais de missions et carburant).

En ce qui concerne les ressources humaines, la CSLS/MS dispose d'agents dont la formation est en adéquation avec les postes qu'ils occupent. Il existe une bonne collaboration entre les agents des différentes unités au sein de l'organigramme.

6.1.2 L'analyse des forces et faiblesses du système

Nous allons présenter les forces et les faiblesses des données obtenus.

Tableau 15 : L'analyse des résultats

Rubriques	Forces	Faiblesses
L'organisation de l'unité de S&E	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une unité de suivi-évaluation rattachée à la direction générale ; - Bonne collaboration au sein des équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance du nombre d'agents de suivi pour assurer une supervision permanente sur l'ensemble du pays
Le dispositif du système de S&E	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un suivi de gestion, des effets, des missions de supervision périodique (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle) ; - Elaboration des rapports ; - Mission d'audit de la qualité de l'AGF et Fonds Mondial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Retard dans l'élaboration et l'acheminement des rapports de suivi
La planification du système de S&E	<ul style="list-style-type: none"> - Plan à moyen terme (5 ans) ; - Programmation annuelle ; - Micro-plans de chaque unité (hebdomadaire) ; -Utilisation du cadre logique, le réseau de PERT et le diagramme de Gantt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect du planning d'intervention. -Non disponibilité de l'information à temps ;
La coordination et le contrôle du S&E	<ul style="list-style-type: none"> - Administration des questionnaires ; - Grille de supervision ; - Utilisation des indicateurs de performance. 	<ul style="list-style-type: none"> -Non atteinte de la norme de tous les indicateurs de performance
L'application des procédures	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de manuel de procédure administrative, financière et comptable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs manuels de procédure administrative, financière et comptable (chaque bailleur dispose de son manuel) ; - Non harmonisation des frais de missions, carburant, les per diem de formations.
Méthode de collecte et d'analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> -Visite des lieux, Interview, administration des questionnaires ; observation ; analyse des supports et dossiers médicaux ; -Utilisation de l'outil informatique. 	<ul style="list-style-type: none"> -Non disponibilité de l'information à temps

<p>Les ressources financières, techniques et humaines</p>	<p>Disponibilité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moyens financiers et techniques ; - Logistiques et matériels modernes ; - Personnels bien formés. 	<ul style="list-style-type: none"> -Retard dans la mise à la disposition des fonds par les bailleurs ; -Personnels insuffisants
--	---	---

Source : Nous-mêmes

6.2 L'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS

Nous allons évaluer la performance du système de la CSLS/MS à partir des critères d'évaluation et des indicateurs de performances. Cette évaluation permettra de mettre l'accent sur la performance du système.

6.2.1 L'évaluation des ressources financières, techniques et humaines

Nous allons évaluer successivement la disponibilité des ressources financières, techniques et humaines de la CSLS/MS suivant les critères d'évaluation du niveau de la pertinence. L'ensemble des critères d'évaluation seront définis ainsi que les indicateurs de performance.

6.2.1.1 Les critères d'évaluation des ressources financières, techniques et humaines

Les critères d'évaluation des ressources financières, techniques et humaines sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 16 : Critères d'évaluation des ressources financières, techniques et humaines

Niveau de pertinence	Commentaire	Note
Disponible	Ressources disponibles à temps et dans le délai	3
Acceptable	Ressources disponible et non dans le délai	2
Insuffisant	Ressources insuffisantes et non disponibles dans le délai	1

Source : Nous-mêmes

6.2.1.2 Les indicateurs de performance des ressources

Le tableau suivant des indicateurs de performance permet de faire une évaluation assez explicite de la disponibilité des moyens à la CSLS/MS.

Tableau 17 : Indicateurs de performance des ressources

N°	Définition	Note
1	Disponibilité des moyens financiers	2
2	Rapidité dans la mise à disposition des moyens financiers	2
3	Disponibilité des moyens logistiques et matériels	2
4	Qualité et adéquation des moyens logistiques et matériels	2
5	Disponibilité des agents en chargé de suivi-évaluation	1
6	Le nombre des agents chargés des activités de suivi-évaluation	1

Source : Nous-mêmes

L'évaluation des ressources financières et techniques mises à la disposition de la CSLS/MS dans le cadre de la lutte contre le VIH/SIDA est à un niveau acceptable c'est-à-dire que les ressources sont disponibles mais toujours en retard. Cela s'explique par le retard dans l'élaboration des rapports d'activités, les rapports financiers et la mise à la disposition des fonds par les bailleurs.

Quant à l'évaluation des ressources humaines, elle se situe à un niveau insuffisant, le personnel en chargé de suivi-évaluations est insuffisant.

En conclusion, nous disons que les ressources financières, techniques et humaines sont à un niveau acceptable et insuffisant.

6.2.2 L'Évaluations du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS

L'évaluation du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS se fera à partir des critères d'évaluations du niveau de la pertinence et des indicateurs de performance choisis pour définir un bon système de suivi-évaluation.

6.2.2.1 Les critères d'évaluation du système de suivi-évaluation

Les critères d'évaluation du système de suivi-évaluation se résument dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Critères d'évaluation du système de suivi-évaluation

Niveau de pertinence	Commentaire	Note
Approprié	Système de suivi-évaluation bien structuré	3
Acceptable	Système de suivi-évaluation peu structuré	2
Insuffisant	Système de suivi-évaluation insuffisant	1

Source : Nous-mêmes

6.2.2.2 Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performances utilisés pour l'évaluation du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS sont les suivants :

Tableau 19 : Indicateurs de performance du système de suivi-évaluation

N°	Définition	Note
1	Les missions de supervision programmées selon le planning	2
2	Les missions de supervision réalisées selon le planning	2
3	La qualité des outils de collecte et d'analyse des données	3
4	La qualité de l'information produite dans les rapports	3
5	La qualité des rapports des missions de supervisions produits	3
6	L'élaboration des rapports des missions de supervision	2

Source : Nous-mêmes

L'évaluation du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS présente les résultats suivant :

- les missions de supervision programmées et réalisées suivant le planning sont à un niveau acceptable c'est-à-dire que la programmation des missions de supervision ne respecte pas souvent le planning de réalisation. Cela s'explique par le retard de la mise à la disposition des ressources financières, techniques et humaines ;
- la qualité des outils de collecte et d'analyse des données sont à un niveau approprié, ce qui explique que les outils utilisés pour collecter et analyser les données sont adéquats. Ainsi les informations produites dans le rapport sont à un niveau approprié conduisant la production des rapports de qualité ;

- les rapports de mission élaborés sont à un niveau acceptable s'expliquant par le retard dans l'élaboration des rapports.

En conclusion, nous pouvons dire que les missions de supervision programmées et réalisées suivant le planning, tout comme les rapports élaborés, sont à un niveau acceptable. La qualité des outils de collecte et d'analyse des données, celle de l'information et les rapports produits sont à un niveau approprié.

6.3 Les recommandations

Nos recommandations en vue de l'amélioration du système de suivi-évaluation de la CSLS/MS concernent principalement les ressources financières, techniques et humaines et le système de suivi-évaluation

A- Recommandation relatives aux ressources financières, techniques et humaines

Ces recommandations concernent les ressources financières, techniques et humaines. A ce titre, nous proposons :

- de prendre des dispositions pour mobiliser les fonds rapidement auprès des bailleurs ;
- de mettre en place un manuel de procédure administrative, financière et comptable commun avec l'accord des bailleurs de fonds en vue d'harmoniser les frais de missions, les per diem de formations et le carburant ;
- de prendre des dispositions pour élaborer à temps les rapports techniques et financiers ;
- de prendre des dispositions fournir les informations à temps ;
- de doter la CSLS/MS d'un logiciel de traitement des données ;
- d'augmenter le nombre du personnel chargé de suivi-évaluation pour assurer un suivi rapproché sur l'ensemble du territoire.

B- Recommandation relatives au système de suivi-évaluation

Pour améliorer le système de suivi évaluation au niveau de la CSLS/MS, il est souhaitable :

- de renforcer les capacités de tous les acteurs du système de suivi-évaluation sur la GAR ;
- de renforcer les capacités des acteurs du système sur l'établissement et l'utilisation des outils de collectes et de traitements des données ;
- d'accélérer le traitement des dossiers dans tout le système de suivi-évaluation ;

- de mettre en place des comités de suivi des recommandations issues des missions de supervision ;
- de prendre les dispositions nécessaires pour le respect du planning élaboré ;
- de renforcer les capacités des acteurs de terrains pour une meilleure réalisation des activités.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de faire la description narrative du système de suivi-évaluation existant, de présenter les données du questionnaire interne, d'analyser ces données et de dégager les forces et les faiblesses du système.

Enfin, nous avons formulé des recommandations en vue de rendre le système de suivi-évaluation de la CSLS/MS plus performant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie de notre mémoire qui était consacré sur la présentation générale de la CSLS/MS, la description du système de suivi-évaluation et à l'évaluation de ce système. Les informations reçues nous ont permis de nous faire une opinion beaucoup plus claire sur la performance du système de suivi-évaluation à la CSLS/MS. Les points forts et les points faibles ont été dégagés ce qui nous a permis de faire des recommandations en vue de corriger ces faiblesses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Cette étude a été d'un double apport pour nous, d'abord elle nous a permis de lier nos connaissances théoriques à la pratique du terrain, ce qui permet de nous préparer à la vie active. Ensuite il a été l'occasion de connaître le mode de fonctionnement de la CSLS/MS et surtout de son système de suivi-évaluation.

Aux termes donc de cette étude, il apparaît que le système de suivi-évaluation de la CSLS/MS est performant. Cette performance est due au fait que la CSLS/MS en tant qu'organisme de lutte contre le VIH/SIDA bénéficie de moyens importants pour la mise en œuvre technique et financière de ses projets ce qui favorise l'initiation et l'utilisation de nouveaux outils dans le processus de suivi-évaluation. En effet en initiant la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) comme mode d'obtention des résultats, la CSLS/MS n'a d'autres ambitions que d'amener les différents responsables en charge de l'exécution des projets en général et ceux chargés du suivi-évaluation en particulier à produire des résultats descriptibles ou mesurables à travers des indicateurs bien définis, qui découlent d'une relation de cause à effet.

La lutte contre le VIH/SIDA étant un processus complexe, il est important pour la CSLS/MS et chacun des acteurs du système de suivi-évaluation de bénéficier de formations et de recyclages sur la conception et la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation d'une part et de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) d'autre part, pour améliorer et consolider les acquis.

Nous avons pu déceler tout au long de cette étude comme obstacle majeur à l'atteinte de la performance du système de suivi-évaluation le retard dans la mise à disposition des fonds demandés par les partenaires d'exécution.

Nous achevons notre étude en émettant une suggestion, celui de voir plusieurs autres études sur le suivi-évaluation dans la dynamique de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) se faire au sein de la CSLS/MS et les autres organismes de lutte contre le VIH/SIDA. Aussi nous invitons à un partage de l'information par ces partenaires de lutte contre le VIH/SIDA afin que la marche vers la lutte contre le VIH/SIDA de nos pays Africains se fasse de façon synergique.

ANNEXES

Annexe 1: Les types d'activités par domaine (Tableau ABC)
A-Prévention
DPM

Objectif 1 : amener 90% du personnel de santé à connaître les IST et le VIH/SIDA et leur modes de transmission			Trimestre				Service responsable
Indicateurs de résultat	Année de basé (2004)	Activités	1	2	3	4	DMP
90% du personnel de la DPM capables de décrire correctement 2 modes de prévention du VIH et des IST et qui rejettent les fausses idées concernant les modes de transmissions et les PVVIH	ND	1 Enquête de base CAP		x			DMP
		2 Elaborer le module de formation et sa multiplication		x			DMP
		3 Formation			x	X	DMP
		4 Suivi-évaluation				X	DMP

Source : Plan sectoriel de la CSLS/MS

INRSP

Objectif 1 : amener 90% du personnel de santé à connaître les IST et le VIH/SIDA et leur modes de transmission			Trimestre				Service responsable
Indicateurs de résultat	Année de basé (2004)	Activités	1	2	3	4	INRSP
50% du personnel de la DPM capables de décrire correctement 2 modes de prévention du VIH et des IST et qui rejettent les fausses idées concernant les modes de transmissions et les PVVIH	ND	1 Faire une enquête de base CAP du personnel en matière de VIH/SIDA et IST		x			INRSP
		2 Elaborer le module de formation		x			INRSP
		3 Formation			x	X	INRSP
		4 Evaluation				X	INRSP

Source : Plan sectoriel de la CSLS/MS

B-Dépistage /Conseil
INRSP

Objectif 1 : amener 90% du personnel de santé à connaître les IST et le VIH/SIDA et leur modes de transmission			Trimestre				Responsable
Indicateurs de résultat	Année de basé (2004)	Activités	1	2	3	4	
20 techniciens sont formés au dépistage du VIH et 2 techniciens sont formés en informatique		1 Former les techniciens de laboratoire au dépistage du VIH		x	x	x	
		2 Former 2 techniciens en informatique (Epi-info, cartographie)		x	x	x	

Source : Plan sectoriel de la CSLS/MS

C-Volet prise en charge
DPM

Objectif 1 : amener 90% du personnel de santé à connaître les IST et le VIH/SIDA et leur modes de transmission			Trimestre				Service responsable
Indicateurs de résultat	Année de basé (2004)	Activités	1	2	3	4	DPM
100% des besoins en réactifs, médicaments IO, ARV, et autres consommables des structures de prise en charge sont satisfaits	ND	1 Centraliser les demandes et estimer correctement les besoins par niveau	x	x			DPM
		2 Rédiger les normes et procédures en matière d'approvisionnement		x	x		DPM
		3 Doter les services demandeurs (3 hôpitaux nationaux et 6 hôpitaux régionaux, 20 CSREF et 4 CSCOM)		x	x	X	DPM
		4 Assurer la conservation des médicaments et des réactifs et de suivi des stocks	x	x	x	X	DPM
		5 Collaborer avec le secteur privé et les acteurs chargés de la prise en charge communautaire	x	x	x	X	DPM
		6 Collaborer dans la mise en œuvre du contrôle de qualité des médicaments, réactifs, condoms et autres intrants	x	x	x		DPM

Source : Plan sectoriel de la CSLS/MS

Annexe 2: Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne		Objectif : S'assurer de la bonne mise en œuvre du système de suivi-évaluation	
Questions	Oui	Non	Observations
a-Organisation du système de S&E			
Existe-t-il un organigramme du système de S&E ?			
Quel est le niveau de rattachement ?			
Y'a combien d'agent chargé de S&E			
b- Dispositif de suivi-évaluation			
Quels sont les dispositifs de suivi mise en place?			
Quels sont les dispositifs d'évaluation mise en place ?			
c-Planification du suivi-évaluation			
Les taches sont-elles exécutées en équipe ?			
Les taches sont-elles exécutées à la chaîne ?			
La planification des activités de S&E est-elle respectée ?			
d-Coordination et le contrôle du S&E			
La production de rapport de suivi est-elle régulière ?			
Les recommandations du S&E sont-elles appliquées ?			
e-Application des procédures			
Les procédures édictées dans le manuel de procédures sont-elles respectées ?			
Existe-t-il des procédures difficilement applicables ? (si oui, citer les)			
Chaque partie prenante de l'accord respecte t-elle ses engagement ?			
Les PV des réunions de S&E sont-ils élaborés régulièrement ?			
f-Méthodes de collecte et d'analyse des données			
Existe-t-il des outils de collecte et d'analyse des données bien précis ?			
La forme de présentation de l'information est-elle clairement indiquée ?			
Les outils de collecte et analyse des données sont-ils régulièrement mis à jour ?			

Questionnaire de contrôle interne		Objectif : S'assurer de la performance du système de suivi-évaluation	
Questions	Oui	Non	Observations
a-Efficacité du système de S&E			
Les objectifs assignés au suivi-évaluation sont-ils atteints ?			
b-Efficience du système de S&E			
Le niveau d'exécution des dépenses est-il au-delà des prévisions ?			
c-Pertinence du système de suivi-évaluation			
Les objectifs de S&E sont-ils clairement définis ?			
Le système de S&E implique-t-il suffisamment les bénéficiaires du projet			
d-Ponctualité dans la production des informations			
Existe-t-il un délai dans la production de l'information ?			
Les délais de production de l'information sont-ils respectés ?			
e-Qualité du système de S&E			
Les problèmes identifiés sont-ils pris en compte par le système de S&E ?			
Les informations du système de S&E sont-elles accessibles ?			
Combien de fois les rapports de S&E sont-ils repris ?			
f-Durabilité du système de S&E			
Le système de S&E est-il viable ?			
Le système de S&E s'adapte-t-il facilement à des situations nouvelles ?			
g-Ressources financières et technique			
Les moyens logistiques et matériels sont-ils disponibles ?			
Les moyens financiers sont-ils mis à votre disposition à temps ?			
Sont-ils suffisants ces moyens financiers ?			
Le matériel de travail est-il moderne ?			
Disposez-vous du matériel nécessaire pour travailler ?			
Le matériel est-il suffisant ?			
Le personnel du système de S&E est-il compétent ?			
h-Motivation des agents			
Les agents en charges de S&E sont-ils motivés ?			

Suggestions pour l'amélioration

1 Quelles sont les responsabilités des différents intervenants du S&E dans les projets ?

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

2 Citer 3 facteurs qui vous motivent dans votre travail

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

3 Citez trois (3) facteurs qui vous démotivent dans votre travail

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

4 Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration :

- du travail

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

- de la gestion des ressources humaines

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

- du suivi-évaluation

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

Annexe 3: Questionnaire pour l'évaluation de la performance

1. Faites-vous un suivi de gestion, un suivi de la performance, un suivi des effets, et un suivi des facteurs externes ?
2. Faites-vous une évaluation ex-ante, une évaluation à mi-parcours, et une évaluation finale ?
3. L'évaluation respecte-elle les axes d'évaluation ? A savoir (la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'Impact, la viabilité).
4. Disposez-vous les instruments de suivi-évaluation ? A savoir (le réseau de PERT, le diagramme de Gantt, le cadre logique).
5. Quels sont vos critères d'appréciation de la performance ? (l'économie, l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, l'équité).
6. Avez-vous des indicateurs de performances
7. Ces indicateurs transcrivent-ils des informations dans tous les domaines ? (la qualité, la sécurité, l'environnement, l'économique, les ressources humaine).
8. Quels sont les critères de choix de ces indicateurs ?
9. Ces indicateurs sont-ils utiles ?
10. Quels sont les outils de mesure de la performance ? (un système de reporting, Tableau de bord, Balanced Scorecard).
11. Faites-vous l'auto-évaluation, l'évaluation interne, et l'évaluation externe ?
12. Faites- vous l'évaluation quantitative, l'évaluation qualitative ?
13. Quels sont vos étapes clefs de l'évaluation ?
14. La direction est-elle implique dans l'évaluation du système de Suivi-évaluation ?
15. Les moyens sont-ils disponible à temps ?
16. Ces moyens sont-ils suffisant ?

Annexe 4 : Terme de référence (TDR)

MINISTERE DE LA SANTE

SECRETARIAT GENERAL

CELLULE DE COORDINATION DU COMITE

SECTORIEL DE LUTTE CONTRE LE SIDA



REPUBLIQUE DU MALI

Un Peuple-Un But-Une Foi

TERMES DE REFERENCE DE LA SUPERVISION INTEGREE CCDV, IST ET PRISE EN CHARGE DES PVVIH DES REGIONS

- I. Contexte et justifications
- II. Objectifs
 1. Objectifs généraux
 2. Objectifs spécifiques
- III. Méthodologie de travail
- IV. Résultats attendus
- V. Equipe de supervision et itinéraire
- VI. Période

Bamako le

LE COORDONNATEUR

- Dr Aliou SYLLA -

Officier de l'Ordre National

Annexe 5 : Model de l'ordre de mission

MINISTERE DE LA SANTE

SECRETARIAT GENERAL

CELLULE DE COORDINATION DU COMITE

SECTORIEL DE LUTTE CONTRE LE VIH/SIDA



REPUBLIQUE DU MALI

Un Peuple – Un But – Une Foi

ORDRE DE MISSION 1/° _____/MS/SG/CSLS

NOM(S) PRENOMS(S) :

SE RENDRA (ONT) :

OBJET :

MOYEN DE TRANSPORT :

DATE DE DEPART :

DATE DE RETOUR :

IMPUTATION BUDGETAIRE :

Bamako, le

LE COORDINATEUR

- Dr. ALIOU SYLLA -

CHEVALIER DE L'ORDRE NATIONAL

Annexe 6 : Grille de supervision

1. Supervision interne réalisée par le gestionnaire (responsable)? Oui , Non .

Si Oui, Fréquence ? _____

2. Supervision externe réalisée ? Si Oui, Fréquence ? _____

Par qui (personne/équipe) ? _____

Le nombre de Rapports de supervision disponibles : _____

Dernier rapport de supervision disponible Oui , Non .

3. Nombre de réunions de staff organisées depuis la dernière supervision _____

Fréquence des réunions de staff ? _____

4. Indicateurs de suivi disponibles ? Oui , Non . Si Oui, lesquels ? _____

5. Evaluation interne réalisée ? Oui , Non . Si Oui, Fréquence ? _____

Rapport disponible ? Oui , Non .

Note :

Compte rendu de la supervision

Point forts

Points à améliorer

Recommandations à vérifier à la supervision prochaine

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et Articles

1. **AFNOR(2000)**, *Association Française de la Normalisation. Indicateurs et tableaux de bord.*
2. **BOURGUIGNON, Annick (2000)**, *Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, PP.931-941.
3. **BOURGUIGNON, Annick ; SAULPIC, Olivier ; ZALOWSKI, Philippe (2005)**, *le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité ou le difficile mariage de la performance économique et sociale dans une entreprise du secteur public*, Revue de Gestion de Ressources Humaines.
4. **BUTTRICK, Robert (2002)**, *Gestion de projet en action*, Ed. Village Mondiale, p.459
5. **BERLAND, Nicolas (2004)**, *Mesurer et piloter la performance*, Edition de la performance, Paris.
6. **BESCOS, Pierre Laurent (2002)**, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Ed. Guliano, P. 270.
7. **BOISVERT, Hugues (1997)**, *La comptabilité de management : Coût, décision, gestion*. Edition du niveau pédagogique, Québec.
4. **CAPRON, M. et QUAIREL-Lanoizelee, F (2005)**, *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Journée Développement Durable – AIMS – IAE d'Aix - en- Provence, pp. 1-22.
5. **CORSINI, R.J. (1987)**, *Concise Encyclopedia of Psychology*. (Ed.). New York : John Wiley et Sons.
6. **DAYAN, Armand (2008)**, *Manuel de Gestion, volume 1* Ellipses/AUF.
7. **DAYAN, Armand (2008)**, *Manuel de Gestion, volume 2*, Ellipses/AUF.
8. **DEMEESTRE, René ; LORINO, Philipe ; MOTTIS, Nicolas (2002)**, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. 2 éditions, Paris, Dunod, P.310.
9. **DICTIONNAIRE, Hachette (2007)**, *Hachette livre 2007*, 43 quai de Grenoble, 75 105 paris Cedex 15, collection 59-Edition 01, p.805.

10. **DORIATH, Brigitte ; GOUJET, Christian (2002)**, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. Corrigés*, Paris, Dunod, P.155.
11. **FEISTHAMMEL Daniel et MASSOT, Pierre (2005)**, *Fondamentaux du pilotage de la performance*, Edition AFNOR, P203.
12. **FERNANDEZ, Alain (2008)**, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Eyrolles, Editions d'organisation, 4^{ème} édition, p.502.
13. **FERNANDEZ, Alain (2009)**, *Vivre la performance*, V2.1 Nodesway, 11 Janvier 2009.
14. **FLAHAUT, Jean Jacques (2008)**, ISIDORA : Evaluation des activités d'un SCD : Quels tableaux de bord ?
15. **FRAME, J. Davidson (1995)**, *Le nouveau management de projet*, Edition paris, p.311.
16. **GIRAUD, François ; NAULLEAU, Gérant ; SAULPIC, Olivier ; DELMOND Marie Hélène ; BESCOS, Pierre Laurent (2002)**, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Paris, Gualino éditeur, P222.
17. **HORNFREN, Charles ; BHIMANI, Alnoor ; DATAR, Srikant ; FOSTER George (2005)**, *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 3^{ème} Edition, Nouveaux Horizons-ARS, Paris, p.994.
18. **JACOT, Jacques-Henri ; MICHAEL, Jean-Pierre (1999)**, *La performance économique en entreprise*, Paris : Hermès, p.222.
19. **KALIFA, Michel (2001)**, *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica, P.436.
20. **LEBOYER, Claude Levy (1997)**, *La gestion des compétences*, Edition d'organisation, Paris, P.230.
21. **LEMANT, Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit interne*, édition Dunop.
22. **MADERS, Henri-Pierre (2006)**, *Pratiquer la conduite de projet*, Editions d'organisation, P.244 24.
23. **MAHE DE BOISLANDELLE, Henri (1998)**, *Dictionnaire de gestion : vocabulaire concept et outils*, Editions Economica, Paris, P.517.

24. **MARCHAT, Hugues (2002)**, *Le Kit du chef de projet*, Edition Eyrolles, P.448.
25. **MARMUSE, Christian (1996)**, *politique générale : langage, intelligence, modules et choix stratégiques*, Paris : Economica, P.646.
26. **MATHE, J.C. ; CHAGUE, V. (1999)**, *L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, n°122, Janvier-Février, pp.34-49.
27. **MOTOWIDLO, S.J. (2003)**, *Job performance*, dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ : Wiley, vol.12, p.39-52.
28. **MYKITA Patrick, TUSZTNSKI Jack (2002)**, *Contrôle de gestion : Prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Edition fourcher, Paris, p.287.
29. **PETRI, H. L. (1981)**, *Motivation : Theory and research*. Belmont, Ca. Wadsworth Publishing Company.
30. **PINTO, Paul (2004)**, *La performance Durable : renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent*. Paris, Dunod, p.152.
31. **PRESQUEUX, Y. (2002)**, *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris, p.397.
32. **SUTER, Daniel (2008)**, *Système de suivi et évaluation de projet et programme*, Manuel de formation, Volume 1
33. **VOYER, Pierre (1999)**, *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance*. Québec, presse de l'université de Québec, p.446.
34. **VOYER, Pierre (2002)**, *Tableau de bord de gestion et indicateur de gestion, 2è édition*, presse de l'université de Québec, p.446.
35. **VROUM, V.H. (1964)**, *Work and motivation*, New York : John Wiley et Sons.

Rapport

1. **CSLS/MS (2005)**, *Texte, Création, Organisation, Fonction*
2. **CSLS/MS (2010)**, *Le plan de suivi-évaluation des activités de lutte contre le VIH, le SIDA et les IST*,

3. **HCNLS (2006)**, *Le manuel du système de suivi-évaluation*

4. **MINISTERE DE LA SANTE (2005)**, *le plan sectoriel de lutte le SIDA (2005-2009)*

Site internet

1. **ACDI (2004)**, Guide de l'évaluation,

<http://www.acdi.org/évaluation> (20/03/2011)

2. **AFNOR (2000)**, Les indicateurs

http://www.afnor.org/portail/.asp, www.bis.org/publ/bcbsca02_f.pdf

3. **Banque Mondiale (2000)**, Terminologie de mesure de l'efficacité et de l'équité,

http://www.worldbank.org/oed/wpe_french_pdf (11/02/2011)

4. **Banque Mondiale (2007)**, Comment mettre en place des systèmes de suivi-évaluation pour améliorer les performances du secteur public,

http://www.worldbank.org/ieg/ecd/better_gouvernement.html (11/02/2011)

5. **Commission de l'Union Européenne (2001)**, Manuel de gestion du cycle de projets,

<http://europa.eu.int/comm/scr/evaluation/index.htm> (11/02/2011)

6. **CMAP (2003)**, Elément pour la conception d'un système de suivi-évaluation

http://www.cmap.mr/Gestion_Projet/suivi%20evaluation.ppf (29/11/2011)

6. **ESI, Share (2009)**, Le projet business intelligence

http://share..dz/index.php?option=com_docman&task=cat_view&Itemid=1&gid=51&orde

7. **FAO (2002)**, Guide technique gestion de cycle de projet,

http://www.fao.org/sd/suivi_et_évaluation.html (15/04/2011)

8. **FIDA (2002)**, Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation,

<http://www.ifad.org/ifadeval/> (25/02/2011)

9. **Gtz(1997)**, Keeping in touch with reality,

http://www.gtz.de/pcm/download/english/monit_e.pdf (24/02/2011)

10. **Neu(2001)**, Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations,

<http://www.gret.org/ressource/pdf> (20/03/2011)

11. **OCDE/DAC (2006)**, Evaluation Inventory,

<http://minweb.idrc.ca/daclog.htm> (10/02/2011)

12. **ONUSIDA (2009)**, Manuel opérationnel de suivi-évaluation

<http://www.sante.dz/jmsida2010/manuel%20opérationnel%20SE.pdf> (29/11/2011)

13. **PNUD (2002)**, Dossier d'information sur le suivi et l'évaluation,

<http://www.undp.org/gef/monitoringandevaluation.html> (20/03/2011)

14. **UNFPA (2004)**, Trousse d'outils de l'Administrateur de programme pour la planification, le suivi et l'évaluation,

[http://www.unfpa.org/glossaire des termes de planification/suivietevaluation.pdf](http://www.unfpa.org/glossaire%20des%20termes%20de%20planification/suivietevaluation.pdf)(10/02/2010)

CESAG - BIBLIOTHEQUE