



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

(CEE)

MBA-Gestion des projets

(MBA-GP)

**Promotion XIV
(2014-2015)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**L'ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI ET
EVALUATION D'UN PROJET DE
DEVELOPPEMENT : CAS DU PROJET DE
PREVENTION DE LA TRANSMISSION MERE
ENFANT DU VIH ROUND 9 PHASE 2 DE L'ASBEF**

Présenté par :

Kouakou Abasse KOFFI

Encadré par :

M. Abdoul Aziz KANE

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2015

DEDICACE

Je dédie cette étude :

A mon Cher Grand-Frère N'guessan Lataye KOFFI, affectueusement appelé « TONTON » Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par essence, la source de la tendresse et l'exemple du dévouement. Tes prières et ton soutien m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ma gratitude vu la grandeur des sacrifices consentis à mon égard. Merci cher Très Cher. Que Dieu Tout Puissant, qui sait apprécier la valeur réelle et l'importance d'un bienfait, te bénisse infiniment, sans oublier ta charmante épouse Tantie JEANNE et tes merveilleux enfants.

A mes parents Feu Abdou Karim Kodia KOUAKOU et Mafè NIAKOUN qui n'ont ménagé aucun effort pour mon éducation.

A Mademoiselle Asmaou Ahmadou YOUSOUFOU, ma très chère et tendre amie et bien aimée pour tous ses bienfaits à mon endroit. Chérie, qu'Allah facilite tous tes projets et toutes tes attentes.

A Monsieur Marcel KOUASSI pour son accueil et son soutien.

A toute ma famille.

A tous ceux qui me sont chers.

REMERCIEMENTS

J'aimerais rendre grâce à **Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux, par essence et par excellence**, par qui toutes choses me sont possibles.

J'exprime toute ma profonde gratitude et reconnaissance à **M. Abdoul Aziz KANE** mon encadreur qui malgré ses nombreuses occupations, a eu à m'apporter son soutien et son expertise pour la réalisation de ce mémoire.

J'adresse mes remerciements également à :

- ✚ M. BAIDARI, Directeur général du CESAG
- ✚ L'ensemble du corps professoral et administratif du CESAG
- ✚ Les stagiaires de la 14^{ème} promotion MBA GP pour l'esprit de famille qui a prévalu tout au long de cette formation.
- ✚ Toute l'équipe de l'ASBEF
- ✚ M. Ibrahim Thioub FALL pour tout ce qu'il a fait pour moi.
- ✚ M. Alioune DIOUF mon encadreur à l'ASBEF et Responsable de l'URSEP pour son soutien et son apport.
- ✚ M. Moussa MANE pour tous les conseils avisés.
- ✚ M. Abdoul Aziz MANDIANG pour son grand apport.
- ✚ Tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la rédaction de ce mémoire.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFITEP : Association Française des Ingénieurs Techniciens d'Estimation de Planification

Et de Projets

ANCS : Alliance Nationale Contre le Sida

ASBEF : Association Sénégalaise du Bien Etre familial

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CNLS : Conseil National de lutte contre le Sida

CPN : Consultation Prénatale

DAF : Directeur Administratif et Financier

DE : Directeur Exécutif

DP : Directeur des Programmes

FE : Femmes Enceintes

FIDA : Fonds International de Développement Agricole

GAR : Gestion Axée Sur les Résultats

IPPF : Fédération Internationale pour la planification Familiale

IST : Infections Sexuellement Transmissibles

MS : Mobilisation Sociale

OCB : Organisation Communautaire de base

ONG : Organisation Non gouvernementale

PAB : Plan Annuel et Budget

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PPS : Point de Prestation de Services

PSE : Plan de Suivi Evaluation

PTME : Prévention de la Transmission mère Enfant

PTME-C : Prévention de la Transmission mère Enfant Composante Communautaire

PVVIH : Personne Vivant avec le VIH

S&E : Suivi et Evaluation

SR : Sous Récipiendaires

SSE : Système de Suivi-Evaluation

SSR : Sous Sous Récipiendaire

SWAA : Society Women Against Aids

URSEP : Unité de Recherche Suivi Evaluation et Planification

VAD : Visites à Domicile

VIH/SIDA : Virus d'Immuno Déficience Humain/ Syndrome de l'Immuno Déficience

Acquise

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Différentes étapes du cycle du projet et les outils utilisés	14
Tableau 2 : Différences entre suivi et évaluation.	22
Tableau 3 : Format de la matrice du suivi-évaluation proposée par le FIDA	24
Tableau 4 : Cadre Logique	26
Tableau 5 : Cadre de performance	27
Tableau 6 : Cadre de rendement	28
Tableau 7 : Les résultats de la qualité de la conception du SSE	48
Tableau 8 : les résultats de la mise en œuvre du SSE	53
Tableau 9 : Planification, Réalisation et performance des pour le trimestre 2 /2015	54
Tableau 10 : Synthèse des forces et faiblesses du SSE actuel.....	59

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Niveau de qualité de la conception du SSE	52
Graphique 2: Niveau de qualité de la mise en œuvre du SSE.....	57
Schéma 1 : Cycle de vie d'un projet Union Européenne	13

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : ORGANIGRAMME DE L'ASBEF	69
Annexe 2 : Schéma de mise en œuvre du projet et des flux d'information	70
Annexe 3 : GUIDE D'ENTRETIEN	71
Annexe 4 : Fiche d'enquête.....	72

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
PRESENTATION GENERALE	1
INTRODUCTION	2
PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	9
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	10
SECTION 1 : GENERALITES SUR LES PROJETS ET PROGRAMMES.....	10
SECTION 2 : GENERALITES SUR LE SUIVI ET L'EVALUATION.....	18
CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE.....	31
SECTION 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	31
1.1 Présentation de l'ASBEF.....	31
SECTION 2 : LA METHODOLOGIE	39
PARTIE II :	42
PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES..	42
CHAPITRE III : ANALYSE DU DISPOSITIF DE SUIVI ET EVALUATION ET	43
SECTION 1 : PRATIQUE DU SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION ACTUEL	43
SECTION 2 : PRESENTATION DES RESULTATS.....	47
CHAPITRE IV : FORMULATION DE RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES	60
SECTION 1 : RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA CONCEPTION.....	60
CONCLUSION GENERALE	65
CONCLUSION	66
ANNEXES	68
BIBLIOGRAPHIE.....	74
TABLE DES MATIERES	76

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PRESENTATION GENERALE

INTRODUCTION

Le développement humain est l'ensemble des mutations sociales, culturelles, environnementales, techniques et économiques qui aboutissent à des conditions de vie meilleures des populations. Il demeure le cheval de bataille des partenaires au développement, des Etats, des collectivités locales, de la société civile et des populations elles-mêmes. A cet effet, les pays en voie développement ont tous bénéficié de l'aide publique à travers des financements de multiples réalisations dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de l'alimentation, de l'emploi... qui devant contribuer à l'atteinte de cet objectif commun. Ces nombreuses réalisations ont toutes joué plus ou moins un rôle notoire dans le développement socio-économique de ces pays.

Mais force est de constater que la plupart d'entre elles n'ont pas atteint les résultats escomptés. Ce fait peut être expliqué par diverses raisons qui sont entre autres :

- Les objectifs poursuivis par les projets/programmes de développement ne sont pas définis avec beaucoup plus de rigueur, ceci de concert avec les populations bénéficiaires et les différentes parties prenantes. Selon Ahmadou TRAORE (codex Contexte des projets, MBA CESAG 2015), un projet doit être faisable techniquement, viable économiquement, mais surtout socialement acceptable ;
- La mauvaise définition des résultats escomptés, de son orientation, de son efficacité et de son imputabilité ;
- La négligence du rôle primordial de la culture locale sous tous ses aspects ;
- La divergence des intérêts entre les bailleurs de fonds et les pays bénéficiaires, qui fait que les principaux objectifs des projets/programmes sont négligés.

A cela s'ajoutent les problèmes de mal gouvernance qui sont notamment :

- Le gaspillage des ressources ;
- Le manque de précision sur le niveau de responsabilité des différents acteurs ;
- La non capitalisation des expériences ;
- La mauvaise conception des systèmes de suivi et évaluation des programmes de développement ;
- L'inadaptation et le mauvais choix des indicateurs de suivi et évaluation au cours de la conception des projets/programmes ;
- La Mauvaise perception ou négligence de la fonction suivi et évaluation...

D'ailleurs, la Banque mondiale dans son rapport d'évaluation rétrospective des projets (1985-1986) portant sur 104 projets ayant une composante de suivi-évaluation, a noté que dans 41% des 49 projets ayant fait l'objet d'une évaluation rétrospective, le suivi-évaluation a été évalué négativement.

C'est au regard de cette situation qu'en 2005, les pays partenaires et l'ensemble des donateurs adoptent la Déclaration de Paris. Celle-ci s'inscrit parmi les moments clés de la réflexion internationale sur l'efficacité de l'aide au développement face aux besoins des populations bénéficiaires en vue d'adopter les modalités d'apport les plus propices à la réalisation des OMD. Elle va mettre en place la gestion axée sur les résultats (GAR) qui est un nouveau mode de gestion des projets/programmes de développement plus flexible, basé sur le suivi-évaluation et qui privilégie avant tout, les résultats et la manière de contribuer à une amélioration sensible de la question de développement. En effet, c'est est une vaste stratégie de gestion visant à apporter d'importants changements dans le mode de fonctionnement des systèmes de suivi et évaluation des organismes de développement, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats. Selon le Guide du PNUD, la GAR se définit comme une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une administration pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis¹.

Aujourd'hui, la mise en place de cette approche de bonne qualité, participative et améliorant les actions de nos et institutions et organisations au développement reste plus que primordiale et urgente.

Le Sénégal, à l'instar de nombreux pays sous-développés, s'est inscrit dans cette dynamique de lutte contre la mortalité maternelle et infantile, les maladies telles que le VIH/Sida, le paludisme, la tuberculose préconisée par le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP).

C'est pourquoi, face une mortalité et morbidité maternelle et infantile croissantes liées à la pandémie VIH/SIDA, l'Etat sénégalais avec des partenaires techniques et financiers ont développé des stratégies par la mise en œuvre des programmes de lutte contre le VIH/Sida. Ils visent à combattre avec force et professionnalisme, ce fléau qui touche les groupes vulnérables que sont les enfants et les femmes et qui menace chaque jour d'anéantir les progrès du développement. Le Sénégal a adhéré à la lutte contre la mortalité maternelle et

¹ PNUD 2009, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement

infantile en faisant siennes les différentes recommandations et en ratifiant les conventions internationales sur la SSR. Aussi, il a alloué 10% de son budget à la santé soit 94 102 399 580 f CFA en 2008 (Soleil, 2008 :3), réalisé des infrastructures sanitaires dans presque tout le territoire national, augmenté et renforcé les ressources humaines. Ces mesures ont donné des résultats satisfaisants. Grâce à ces politiques de réponse précoce et efficace, le pays a su stabiliser le taux de prévalence du VIH à 0,7% (EDS V) au sein de la population générale.

Cependant, force est de constater que des efforts doivent être fournis au niveau du dépistage. Selon l'Enquête Démographique et de santé de 2010-2011, 70% des femmes et 81% des hommes n'ont jamais effectué de test Sida au Sénégal. Concernant les femmes enceintes (FE), seules 23% ont effectué des tests et retiré leurs résultats (EDS V, 2010-2011). 19% des FE ont à la fois reçu des conseils, effectué et retiré les résultats. Selon le Bulletin séro-épidémiologique du VIH (2005), les FE représentent 1,7% de la prévalence moyenne du VIH.

Face à cette situation, il convient de constater que la pandémie du sida demeure un problème de santé publique et qu'il reste à renforcer les interventions à tous les niveaux. Ainsi, l'Etat du Sénégal sur financement du Fonds Mondial de Lutte contre le VIH/Sida, le Paludisme et la Tuberculose, a retenu 3 bénéficiaires principaux pour apporter la réponse. Le Conseil National de lutte contre le Sida (CNLS) se charge de la composante du secteur public et privé, l'Alliance Nationale de Lutte contre le Sida (ANCS) est responsable de la composante de la Société Civile et la Division de Lutte contre le Sida et les IST (DLSI) s'occupe de la composante du renforcement du système de santé.

Dans le cadre de la réponse communautaire, l'ANCS est le bénéficiaire principal et a retenu l'Association Sénégalaise du Bien-Etre Familial (ASBEF) pour mettre en œuvre la composante de la Prévention de la Transmission Mère Enfant-Communautaire (PTME-C) du VIH. Il faut rappeler que l'ASBEF a eu à sensibiliser 66094 FE durant le Round 1, 75583 durant le Round 6 Phase 1 représentant des contributions de 39% et 40%. Lors du Round 6 phase 2 et du Round 9 phase 1, l'ASBEF a sensibilisé respectivement 16259 FE dont 7662 ont fait le dépistage du VIH et retiré leurs résultats et 87647 FE dont 55276 ont été testés et ont retiré leurs résultats.

Fort de cette performance, et des résultats issus de l'audit technique mené par l'ANCS en 2012, l'ASBEF a été retenue pour dérouler le projet «Prévention Transmission Mère Enfant du VIH Round 9 Phase 2 » au niveau des régions médicales de Diourbel, Kaolack, Louga,

Saint-Louis et Matam durant la période du 1^{er} Janvier 2013 au 30 juin 2015 en vue de faire la promotion de la PTME Communautaire..

Ceci s'inscrit dans la vision de l'ASBEF qui est de faire du Sénégal, une société sénégalaise où tous les individus, toutes les familles et toutes les communautés accèdent de façon équitable et en toute liberté à des services de SSR/VIH Sida de qualité dans un environnement où tous les droits sont respectés.

Dans un souci d'efficacité afin de réussir la promotion de la PTME Communautaire visant à contribuer de façon efficace et efficiente à la réduction de la transmission du VIH de la mère à l'enfant au niveau de ses zones d'intervention, c'est-à-dire les régions médicales de Diourbel, Kaolack, Louga, Saint-Louis et Matam, l'ASBEF a adopté un système de suivi et évaluation dans son fonctionnement. Mais, quel est l'apport de ce système de suivi-évaluation dans le mécanisme de gestion mis en place par l'ASBEF dans le projet de Prévention de la Transmission Mère Enfant du VIH/Sida?

C'est dans cette optique que notre travail vise à analyser et apprécier le niveau de performance ou de qualité dudit système.

PROBLEMATIQUE

Parvenir à des résultats de développement, est souvent bien plus difficile que ce qu'on peut imaginer. Les bonnes intentions, les importants projets/programmes et les nombreuses ressources financières ne suffisent pas à y aboutir. La qualité de ces projets/programmes et la bonne utilisation des ressources à travers un système de suivi et évaluation performant et efficace, constituent des facteurs essentiels de leur réussite. En effet, le système de suivi et évaluation est un puissant outil de gestion des projets/programmes. Ainsi, il aide toute organisation à tirer des informations et des leçons pertinentes des activités passées et en cours pour en faire la base d'une réorientation de programme minutieusement réglée et une planification future. Nul doute, il est la pierre angulaire du succès des politiques, programmes et projets quant à l'atteinte de leurs objectifs visés et s'impose de plus en plus à tous ceux qui participent au développement (bailleurs de fonds, Etats, ONG...)

Cependant, malgré la puissance de cet outil, bon nombre de projets/programmes dans la plupart de nos pays africains sont réalisés sans aucun respect des contraintes de coût et de délais. Certains mêmes sont très loin d'atteindre leurs objectifs préalablement planifiés.

L'ASBEF détient une lourde expérience dans la gestion de projets/programmes de santé, vu le panel de projets réalisés particulièrement à l'endroit des femmes et des enfants. Toutefois, cela ne l'a pas empêchée de rencontrer souvent, dans la mise en œuvre de ses projets, des difficultés de gestion et de planification des projets attribuables au fonctionnement de son système de suivi et évaluation. Notons que cette situation est causée par :

- La mauvaise planification des activités de suivi et évaluation
- La mauvaise pratique ou la négligence des activités de suivi et évaluation
- Le manque de compétences avérées en suivi et évaluation dans nos structures
- La mauvaise qualité des outils de collecte et traitement des données...

Cela entraîne sur la vie des projets/programmes des conséquences néfastes à savoir :

- Les dépassements budgétaires
- Les retards dans les réalisations des projets et l'allongement de la durée des projets
- La mauvaise qualité des informations traitées...

Aujourd'hui, l'importance de la fonction suivi et évaluation ne passe pas inaperçue pour tous, d'autant que les ressources financières et matérielles se raréfient suite à la réduction accrue de l'aide publique au développement due aux facteurs économiques à l'échelle mondiale tels que les crises financières internationales.

D'après une étude réalisée par le FIDA citée par Mamadou Diouf en 2004 dans son mémoire de fin d'étude, les projets/programmes échouent à cause des problèmes de conception et de mise en œuvre et surtout à l'absence ou à la mauvaise pratique du SSE². Tous les partenaires au développement tels que la Banque Mondiale (BM), l'Organisation des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP), l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les ONG et bien d'autres n'ont pas manqué de soutenir cette assertion du FIDA.

Tous ces organismes mettent plus l'accent sur la composante suivi et évaluation dans tous les projets qu'ils financent. Cela est aussi valable pour les projets de santé en général et particulièrement pour les projets de VIH/Sida.

L'ASBEF a bien compris l'importance de ce système dans ses projets/programmes de santé. Fort de ce constat, elle a instauré dans son système de gestion de ses projets la composante suivi et évaluation lui permettant d'atteindre de manière efficace et efficiente les objectifs qui lui sont assignés. Le projet de la PTME du VIH/Sida, à l'instar de chaque projet de santé initié, dispose d'une procédure définie de suivi et évaluation.

Mais, cette dernière répond-elle aux exigences de la GAR ? Quel est l'apport du SSE dans la gestion des performances ? Comment contribuer à améliorer le SSE mis en place dans le projet de la PTME du VIH /Sida afin de le rendre plus performant ?

C'est dans cette optique que notre étude libellée « **l'analyse du système de suivi et d'évaluation d'un projet de développement: cas du projet «Prévention Transmission Mère Enfant du VIH Round 9 Phase 2** » vise à répondre à ces interrogations et pallier aux éventuelles faiblesses du système mis en place.

OBJECTIF GENERAL

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration du niveau de qualité du système de suivi et évaluation de l'ASBEF mis en œuvre dans le projet de Prévention de la Transmission Mère Enfant du VIH Round 9 Phase 2».

OBJECTIFS SPECIFIQUES

Notre objectif général se décline en trois objectifs spécifiques qui sont :

² FIDA 1994 cité par Mamadou DIOUF, contribution à l'amélioration des systèmes de suivi et évaluation des agences d'exécution communautaire du programme de renforcement de nutrition du Sénégal, mémoire 2004

- Analyser la stratégie du système de suivi-évaluation en vigueur ;
- Déterminer les forces et les faiblesses du point de vue des exigences de la gestion axée sur les résultats ;
- Formuler des recommandations ou orientations à conduire par l'ASBEF pour l'amélioration de la qualité de son système de suivi-évaluation.

INTERET DE L'ETUDE

L'intérêt de notre étude se situe à plusieurs niveaux :

- **L'ASBEF**

Cette étude va permettre à l'association de disposer d'un document sur le niveau de qualité de son système de suivi et évaluation instauré dans le système de gestion du projet de la PTME ainsi que des orientations pouvant améliorer sa performance au plan qualitatif et quantitatif.

- **NOUS-MEME**

En tant que stagiaire, cette étude nous permet de consolider les habilités pratiques et nos acquis théoriques dans le domaine de suivi et évaluation des projets et programmes de développement.

- **Le CESAG**

Cette étude peut être une référence de plus à la bibliothèque du CESAG pour des futurs travaux de recherche en matière de suivi et évaluation dans le domaine de la PTME du VIH.

DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Notre travail consiste à analyser le fonctionnement du système de suivi et évaluation adopté par l'ASBEF dans la mise en œuvre du projet de la promotion de la PTME Communautaire projet «Prévention Transmission Mère Enfant du VIH Round 9 Phase 2 » dans les régions médicales de Diourbel, Kaolack, Louga, Saint-Louis et Matam.

DEMARCHE DE L'ETUDE

La démarche adoptée s'articule autour des étapes suivantes :

- Une revue documentaire des informations nécessaires à l'étude ;
- L'élaboration d'un guide d'entretien pour pouvoir collecter les informations relatives au SSE en vigueur ;
- Le diagnostic du système de suivi-évaluation en vue de déterminer les forces et les faiblesses ;
- La présentation des forces et faiblesses déterminées ;
- La formulation des recommandations pratiques pour rendre plus performant le SSE en vigueur.

PLAN DE L'ETUDE

A l'instar de toute étude, la nôtre commence par une introduction et se termine par une conclusion. Elle s'articule autour de deux grandes parties composée chacune de deux chapitres.

- Dans la première partie, il s'agit d'aborder le cadre théorique et le contexte de l'étude. Les chapitres présentés ici sont le cadre théorique de l'étude et la méthodologie de recherche de l'étude
- La seconde partie sera consacrée au diagnostic du système existant à la formulation de recommandations essentielles.

**PARTIE I : CADRE
THEORIQUE ET CONTEXTE
DE L'ETUDE**

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Compte tenu de l'importance du système de suivi et évaluation dans la gestion des projets/programmes, il a fait l'objet de plusieurs études. Ce chapitre explique successivement les généralités sur les projets et le suivi et évaluation des projets/programmes.

SECTION 1 : GENERALITES SUR LES PROJETS ET PROGRAMMES

Cette section consiste à définir les concepts clés relatifs aux projets et programmes

1.1 Définitions

❖ Projet

Selon l'AFITEP le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin.³

Pour M. BRIDIER et S. MICHALOF(1995) le projet est « un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (telles que mains d'œuvre, devises, etc...) et dont on attend (certains individus, groupes ou classe sociale ou la collectivité entière) des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires⁴.

D'après Ahmadou TRAORE (codex techniques de conception des projets, CESAG, DAKAR, 2015), un projet est un ensemble d'activités (complexes, non répétitives, nouvelles et fortement irréversibles) et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale et sous contraintes de qualité, coûts et délais pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population donnée.

Rajoana ADRIAMANJARA également définit un projet comme un ensemble d'activités ou d'opérations interdépendantes dans un délai déterminé à l'aide des moyens et des ressources limités mis en œuvre de façon coordonnée dans le but d'atteindre des objectifs de développement, lesquels sont définis dans le cadre d'une planification nationale ou sectorielle.⁵

³ AFITEP, le dictionnaire de management de projet

⁴ M. BRIDIER et S. MICHALOF, guide pratique d'analyse de projets : Evaluation et choix d'investissements, 5^{ème} édition, Paris, ECONOMICA 1995, p1

⁵ Rajoana ADRIAMANJARA, Outils pour la planification et le management de projet, 1986, p15

❖ **Projet de développement**

Le projet de développement est, selon Jean Paul LEDANT : « un ensemble cohérent d'activités, limitées dans l'espace et dans le temps visant un objectif spécifique et consistant à améliorer durablement la situation d'un groupe cible tout en contribuant à des finalités plus large de développement ». ⁶

❖ **Programme**

C'est un ensemble de projets en vue d'accroître le potentiel de production du secteur économique intéressé, ou de la région contribuant ainsi à atteindre les objectifs globaux du plan. Il est de plus longue durée, certains pouvant même avoir un caractère permanent et complexe. Collectivement, ces projets poursuivent généralement un objectif plus vaste. Pour le groupe canadien MDS (2008), un programme est un ensemble de projets dont les buts convergent vers un objectif global commun.

Dans le cadre du développement, la commission européenne (2001) définit un programme de développement comme une suite de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international. Un programme est un plan détaillé, un ensemble d'instructions et d'informations nécessaires à l'exécution d'opérations déterminées.

Toujours dans le domaine du développement, un programme est un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global.

1.2 Les critères de performance d'un projet

La performance d'un projet obéit à un certain nombre de critères :

❖ **La pertinence**

C'est la mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux besoins du groupe cible et ou aux priorités des partenaires.

⁶ Jean Paul LEDANT, Gestion du cycle de projet, Cadre logique PIPO

L'efficacité

Elle est le degré d'atteinte de réalisation des objectifs d'un projet. Elle s'apprécie par comparaison entre les résultats obtenus (produits, effets directs, impact) et résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

❖ L'efficience

Elle exprime la mesure dans laquelle les différents moyens ont été traduits économiquement en réalisations et résultats. Elle mesure les résultats obtenus (qualitatifs et quantitatifs) par rapport aux moyens utilisés. Il s'agit de déterminer si le projet utilise les ressources les moins coûteuses pour atteindre les résultats souhaités.

❖ La cohérence

C'est l'articulation et la synergie entre les différents niveaux d'objectifs, en particulier entre l'objectif spécifique du projet et les moyens mis en œuvre.

❖ La durabilité ou la pérennité

Elle est la probabilité que les effets positifs d'un projet perdurent après l'arrêt des activités de celui-ci.

1.3 Gestion de projets

Project Management Institute (PMI)⁷ définit la gestion des projets comme étant : « l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés d'envergure du produit ou service, de coûts, de délais, de qualité, de satisfaction du client et des participants.

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

Aussi, pour Amadou BA, la gestion des projets est l'ensemble des outils de gestion qui doivent être mis à la disposition de l'équipe de projet pour conduire le projet en termes de performance, de contrôle des coûts et de maîtrise des délais.⁸

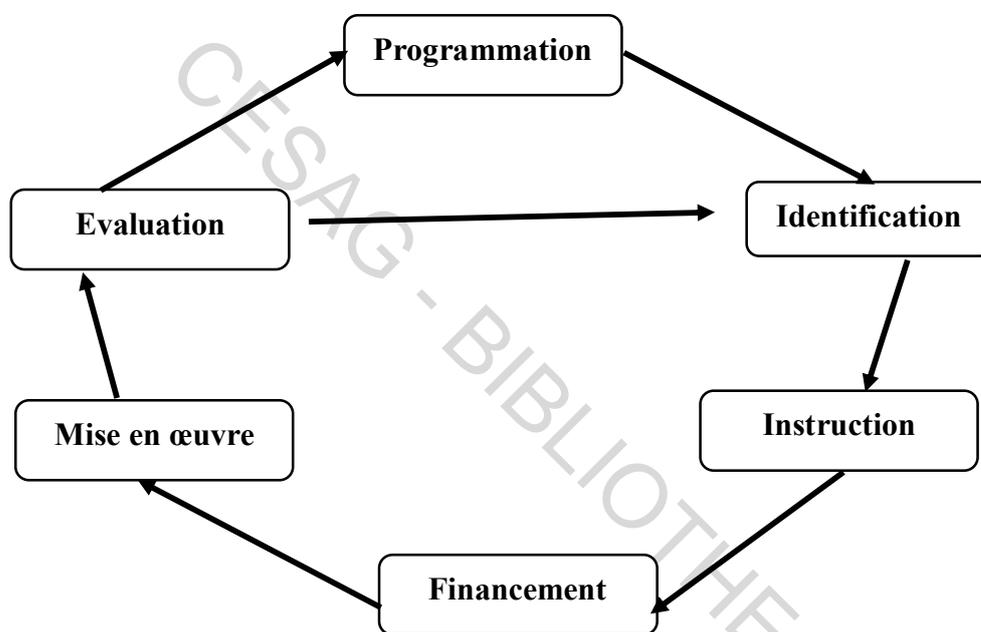
⁷ Ahmadou TRAORE, Codex Techniques de conception des projets, CESAG, DAKAR, 2015 : Traduction de la définition publiée par le PMI dans Project management journal, Août 1986, p21

⁸ Mamadou BA, Support de cours Management de projet, MBA GP, CESAG, 2015

1.4 Cycle de vie d'un projet

Par cycle du projet on entend les différentes étapes qui jalonnent la vie d'un projet, depuis sa conception jusqu'à son achèvement, voir même après. La plupart des agences se sont dotées d'un modèle de cycle qui leur est propre. Mais en simplifiant, la majorité de ces modèles peut se décrire en six étapes selon l'Union Européenne qui sont la programmation, l'identification, l'instruction, le financement, la mise en œuvre et l'évaluation.

Schéma 1 : Cycle de vie d'un projet Union Européenne



Source : Support de cours Analyse et évaluation des projets, MBA GP/CESAG, 2015, Mamadou BA et adapté à nous même

Les différentes phases ainsi que les étapes et les outils utilisés sont présentés dans le tableau de synthèse ci-dessous :

Tableau 1 : Différentes étapes du cycle du projet et les outils utilisés

Phases du projet	Etapes	Outils utilisés
Conception	Programmation Identification Préparation Appréciation	Outils d'analyse de l'environnement Structure des problèmes Arbre des objectifs Cadre logique Réseau des performances Budget
Réalisation	Mise en œuvre Planification opérationnelle Exécution Suivi Evaluation mi-parcours	Cadre logique Structure de fractionnement de travail Organigramme Diagramme de Gantt Graphique des responsabilités Tableau de bord de suivi Rapport d'exécution Plan de suivi évaluation
Evaluation	Evaluation finale ou Evaluation rétrospective Clôture du projet Evaluation d'impact à long terme	Cadre logique Budget

Source : Support de cours Introduction sur les projets, MPSG/CESAG, DAKAR 2012, Ibrahima Mboulé FALL et adapté à nous même

1.5 L'approche de la gestion axée sur les résultats (GAR)

1.5.1 Définition

Selon la **Déclaration de Paris (2005)**, « axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision ».

Dans le Manuel d'orientation de la Fédération pour la planification de projet/ programme⁹ la gestion axée sur les résultats est définie comme une approche globale de la gestion des projets et des programmes qui vise principalement à définir des résultats mesurables ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. Ce mode de travail contribue à améliorer la performance et la redevabilité grâce à une logique claire : il s'agit de planifier, de gérer et de mesurer une intervention en se concentrant sur les résultats que l'on veut obtenir. En définissant à l'avance les résultats attendus d'une intervention et les moyens de déterminer s'ils ont été atteints, nous pouvons mieux observer si notre action a réellement eu un impact sur les personnes concernées.

Selon l'ACDI, la gestion axée sur les résultats est un « moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et dans les rapports de rendement. »¹⁰

1.5.2 Les caractéristiques de la Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats possède des caractéristiques qui sont propres à elle pour pouvoir atteindre les objectifs de développement. Elles sont notamment :

- La définition des résultats anticipés en fonction d'analyses appropriées ;
- La participation des intervenants et la conception de programmes adaptés aux besoins des groupes cibles
- Le suivi des résultats en fonction d'indicateurs appropriés
- L'identification et la gestion des risques
- La prise en compte dans la prise de décision des leçons tirées des expériences dans la mise en œuvre des projets/programmes
- La préparation de rapports sur les résultats et les ressources déployées.

⁹ Manuel d'orientation de fédération pour la planification de projets/programmes, PPP 2010

¹⁰ Agence Canadienne de développement international cité par Ahmadou TRAORE, GAR SEVAL, CESAG, 2014

1.6 Autres notions importantes

❖ Indicateur

Un indicateur¹¹ est un outil de mesure de la performance, des effets et de l'impact d'une action ou d'un projet. C'est un élément mesurable indiquant si les efforts déployés dans le cadre d'un projet sont probants. Il aide à déterminer le type d'informations à collecter pour répondre aux questions de l'évaluation.

❖ Intrants

Ils traduisent l'ensemble des ressources financières, humaines et matérielles utilisées pour mener une action de développement.

❖ Objectif

Il traduit un état souhaité que le projet se propose d'atteindre dans un délai déterminé. Il est important qu'un projet se fixe des objectifs précis car ils servent d'arrière-plan à l'élaboration des stratégies et des programmes d'actions à l'établissement des priorités et à la répartition des ressources. On distingue l'objectif général qui se situe au plus haut niveau de l'état souhaité et l'objectif spécifique qui traduit de manière pratique l'état souhaité que le projet soit sensé atteindre.

❖ Résultat

Un résultat¹² est un changement descriptible ou mesurable qui résulte d'une relation de cause à effet.

Un résultat peut être également défini comme la manifestation observable de l'atteinte de l'objectif visé. Il se situe à trois niveaux liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne des résultats apparaît comme un ensemble des résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet.

¹¹ Ahmadou TRAORE, Codex Suivi et évaluation des projets/programmes, CESAG, DAKAR Juin 2015

¹² Ahmadou TRAORE, Codex Suivi et évaluation des projets/programmes, CESAG, DAKAR Juin 2015

❖ **Extrants**

Ce sont les résultats mesurables d'un projet. Ils comprennent tout ce qui peut être compté (individus, activités, matériels et temps) et mesurent la quantité et non la qualité. C'est l'ensemble des produits et services générés par l'activité.

❖ **Effet**

Un effet est l'incidence d'une action sur le milieu physique ou humain environnant le projet. C'est la somme de plusieurs résultats pouvant être positifs ou négatifs.¹³

❖ **Impact**

Selon le FIDA, l'impact¹⁴ d'un projet est défini comme l'ensemble des changements dans les conditions de vie des ruraux, telles qu'eux-mêmes et leurs partenaires le perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement auquel le projet a contribué. Ces changements peuvent être positifs ou négatifs, voulus ou imprévus.

❖ **indicateurs de performance**

Les indicateurs sont des variables ou des normes concrètes et mesurables qui sont utilisées pour déterminer si les résultats attendus ont été atteints. Ils sont utilisés pour mesurer les progrès réalisés en direction de l'atteinte des cibles (résultats, effets ou impact).

- ❖ Par conséquent, la définition d'indicateurs pertinents et incontestables détermine le succès opérationnel de tout projet.
- ❖ Les indicateurs doivent donc être définis de façon opérationnelle, c'est-à-dire pouvant être collectés et mesurés sans ambiguïté.
- ❖ Un bon indicateur doit être pertinent, mesurable, statistiquement fiable, précis et vérifiable, uniforme, sensible, utile, disponible et pas trop onéreux.

¹³ Mamadou Ba, Support de cours Suivi, contrôle et évaluation des projets, MPSG, CESAG, DAKAR 2013

¹⁴ FIDA, Guide pratique de suivi évaluation, Annexe A, 2014

❖ **La santé**

Selon l'Organisation mondiale de santé (OMS), la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne constitue pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

❖ **Le VIH/SIDA**

Le syndrome de l'immunodéficience acquise, plus connu sous son acronyme SIDA ou sida, est défini comme l'ensemble de symptômes consécutifs à la destruction de plusieurs cellules du système immunitaire par un rétrovirus.

❖ **La prévention**

Elle est l'ensemble des mesures visant à éviter ou à réduire le nombre ou la gravité des maladies ou des accidents.

❖ **La transmission**

C'est l'action de transmettre, faire passer quelque chose à quelqu'un ; résultat de cette action.

SECTION 2 : GENERALITES SUR LE SUIVI ET L'EVALUATION

Cette section tente de définir des concepts clés relatifs au suivi et évaluation.

2.1 Suivi

Au PNUD¹⁵, le suivi serait le processus par lequel les parties prenantes reçoivent un retour d'information sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixées. Contrairement à beaucoup de définitions qui traitent le suivi comme un simple examen des progrès réalisés par la mise en œuvre d'activités ou d'actions, la définition utilisée ici met l'accent sur l'examen du progrès par rapport à la réalisation des objectifs.

Aussi, selon Ahmadou TRAORE¹⁶, le suivi est la collecte, l'analyse et l'utilisation systématique et continue d'information au service de la gestion et de la prise de décision. C'est un processus continu ou périodique de collecte des informations sur l'utilisation des

¹⁵ PNUD 2009, Guide de planification, du suivi, de l'évaluation axés sur les résultats de développement

¹⁶ Ahmadou TRAORE, Codex Suivi et évaluation des projets/programmes, CESAG, DAKAR Juin 2015

moyens mis en œuvre et du niveau d'avancement de l'exécution des activités. Il vise à répondre aux questions suivantes :

- ❖ Du point de vue du processus général, que faisons-nous ?
- ❖ Le plan de travail et le budget sont-ils suivis ?
- ❖ Existe-t-il une bonne collaboration avec d'autres organisations et les communautés cibles ?
- ❖ Le personnel assure-t-il de manière efficace ses fonctions et responsabilités ?
- ❖ Au titre de chaque étape du processus, les activités se déroulent-elles conformément au plan de travail ?
- ❖ Quels sont les problèmes rencontrés ?
- ❖ Certaines hypothèses émises s'avèrent-elles fausses ?

Le suivi montre l'évidence et fournit l'information qui permet de prendre les bonnes décisions dans la gestion d'un projet ou programme. Il aide à ajuster, à faire de nouveaux développements et à faire tous les changements nécessaires dans le plan et le budget. Il vise également à détecter les problèmes qui pourraient entacher la bonne réalisation des projets/programmes et de prendre à temps des décisions qui s'imposent pour la réalisation des Projets et Programmes et de prendre à des décisions qui s'imposent pour apporter des corrections.

Nous avons plusieurs types de suivi :

❖ **le suivi de gestion**

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

❖ **Le suivi de la performance**

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

❖ **Le suivi des effets**

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

❖ Le suivi de l'impact

Il examine l'impact des activités sur les objectifs. Plus proche de l'évaluation, il vise à mesurer dans le long terme les améliorations générées par le projet dans le long terme.

❖ Le suivi des facteurs externes

Il constitue un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes.

Il comprend généralement des tableaux d'information permettant de suivre :

- Les fluctuations conjoncturelles (prix, marché,...)
- Les facteurs économiques externes (crédit, recherche systèmes d'approvisionnement,...)

2.2 Evaluation

Dans le Guide du PNUD 2009¹⁷, l'évaluation est définie comme étant une appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées ou en cours visant à déterminer leur niveau de réalisation des objectifs fixés et de contribution à la prise de décision. Les évaluations, de la même manière que le suivi, peuvent être appliquées à plusieurs domaines tels qu'une activité, un projet, un programme, une stratégie, un sujet, un thème, un secteur ou une organisation. C'est un exercice limité dans le temps qui vise à mesurer objectivement l'impact (les résultats) au niveau de la population attribuable aux interventions du projet/programme.

Selon l'OCDE-CAD, une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Le groupe de travail sur l'évaluation de l'aide au développement CAD décrit l'évaluation en ces termes : « Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats ».¹⁸

¹⁷ PNUD 2009, Guide de planification, du suivi, de l'évaluation axés sur les résultats de développement

¹⁸ OCDE-CAD, Organisation pour la Coopération et le Développement de l'Europe

La Sécurité Publique Québec, quant à elle définit l'évaluation comme une technique de gestion utilisée afin de vérifier si un projet a été mis en œuvre tel qu'il a été planifié et s'il a atteint, on est en voie d'atteindre ses objectifs.¹⁹

L'évaluation offre essentiellement la possibilité de découvrir ce qui marche bien ou non et ce qu'il faut améliorer. Elle est l'occasion de faire preuve d'honnêteté et d'objectivité en présentant des résultats valables, équilibrés et exacts se fondant sur des faits concrets.

L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du PPP ou de l'organisation. Elle tente de répondre à la question suivante : Qu'avons-nous accompli?

Il y a plusieurs types d'évaluations. Les analystes des projets mettent souvent l'accent sur quatre types d'évaluation que sont :

❖ **L'évaluation ex-ante**

C'est l'évaluation préalable effectuée en vue de la décision de financement. Elle sert à concevoir le projet de la manière la plus cohérente et pertinente possible, fournit la base nécessaire pour la surveillance et les évaluations ultérieures et permet de s'assurer, dans toute la mesure du possible, que les objectifs sont qualifiés. Elle a pour but de recenser les données de la situation de référence (situation sans le projet) de la zone d'intervention du projet. Elle sera comparée ultérieurement à la situation d'arrivée (situation avec le projet) en vue de dégager l'impact du projet.

❖ **L'évaluation à mi-parcours**

Celle-ci intervient au cours de l'exécution du projet, surtout lorsqu'une étape ou composante importante est achevée. Elle est effectuée de manière concomitante à la réalisation du projet en vue de permettre une éventuelle réorientation. Elle concerne principalement les premières réalisations et premiers résultats permettant un jugement initial sur la qualité de la mise en œuvre du projet.

¹⁹ Sécurité Publique Québec, Guide d'évaluation des projets en prévention des problèmes de sécurité et de criminalité, 2008

❖ L'évaluation finale

Elle est faite immédiatement après la réalisation du projet. Elle sert à établir si, et dans quelle mesure, les résultats attendus ont été effectivement produits et quels ont été les facteurs de succès ou d'échec.

❖ L'évaluation rétrospective

Elle se réalise durant la phase d'exploitation, c'est-à-dire un certain temps après la phase d'achèvement du projet. Elle a pour objet de vérifier l'impact effectif par comparaison avec les objectifs globaux initiaux.

2.3 Différence entre le suivi et l'évaluation

Le tableau ci-dessous met en évidence la différence entre le suivi et l'évaluation.

Tableau 2 : Différences entre suivi et évaluation.

SUIVI	EVALUATION
<ul style="list-style-type: none">• Continu ou périodique• Objectifs du programme pris tel qu'indiqué• On assume que les indicateurs de progrès prédéfinis sont appropriés• Suivi des progrès contre un petit nombre d'indicateurs prédéfinis• Focus sur les résultats espérés• Méthodes quantitatives• Données recueillies de manière routinière• Ne répond pas aux questions causales• Habituellement une fonction de gestion interne	<ul style="list-style-type: none">• Episodique, ad hoc• Objectifs du programme sont évalués en relation avec les objectifs de haut niveau ou le problème de développement à résoudre• Validité et pertinence des indicateurs prédéfinis ouverts à la discussion• Identifie les résultats attendus et inattendus• Méthodes qualitatives et quantitatives• Sources de données multiples• Répond aux questions causales• Souvent effectuée par les évaluateurs externes et souvent initiée par des agents externes

Source : Codex Suivi et évaluation des projets/programmes, MBA GP, CESAG, Juin 2015, Ahmadou TRAORE

Le suivi et l'évaluation sont des outils qui nous permettent de prendre des décisions informées concernant la conduite des opérations et la fourniture de services, garantir les utilisations les plus efficaces et efficaces des ressources, déterminer à quel point le projet/programme est dans le temps et apporter en conséquence les corrections nécessaires et enfin évaluer dans quelle mesure le projet/programme est en train ou a déjà réalisé l'impact voulu.

De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés. En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses. C'est une combinaison du suivi et d'évaluation rapprochée qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire un questionnement et une analyse des données, des observations, des théories, des convictions et ou hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action. Les responsables des projets/programmes doivent donc considérer le SSE comme leur système d'information et ce dernier doit répondre à leurs besoins de décideurs. Par conséquent, l'aide à la décision constitue l'objet central du suivi et évaluation.

2.4 Système de suivi et évaluation

Wilson O'shaughnessy²⁰ définit le système de suivi et évaluation comme un ensemble d'éléments en interactions dynamique, organisé en fonction d'un but.

Pour le FIDA²¹, le système de suivi et évaluation est l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et d'établissement de rapports auxquels s'ajoutent l'ensemble des compétences nécessaires pour que les résultats du suivi et d'évaluation contribuent valablement au processus de prise de décisions, de réflexion critique et de capitalisation.

Par ailleurs, le système de suivi et l'évaluation axés sur les résultats est le prolongement de l'approche classique. En plus des résultats opérationnels, il se focalise sur les résultats de développement, c'est-à-dire les effets et les impacts du projet. Il est donc à la fois une

²⁰ Wilson O'shaughnessy, La faisabilité du projet : une démarche vers l'efficacité et l'efficacités, éditions SMG C.P.1954, p.11-12)

²¹ FIDA, guide pratique de suivi et d'évaluation de projets : pour une gestion orientée vers l'impact, Annexe A 2002, p.5

technique, une stratégie, un outil de changement, mais aussi un état d'esprit, une façon de penser et d'agir pour améliorer la gestion publique.

Tableau 3 : Format de la matrice du suivi-évaluation proposée par le FIDA

Questions relatives à la performance et valeurs cibles	Besoins d'informations et d'indicateurs	Informations de référence : besoins et situation (si connus)	Collecte des données-méthodes, fréquence et responsabilités	Formulaires nécessaires, planification, formation, gestion des données, compétences, ressources et responsabilités	Utilisation de l'information : analyse, rapports, restitution de l'information, mise en œuvre des adaptations, responsabilités
--	---	--	---	--	--

Source : FIDA - Guide pratique de suivi évaluation

2.5 Quelques outils d'analyse du système de suivi-évaluation

2.5.1 Le cadre logique

Elaboré en 1969 par des spécialistes de Pratical Concepts Inc²². (PCI) aux USA pour le compte le compte de l'Agence Américaine d'Aide International (USAID), les concepteurs définissent le cadre logique comme : « un ensemble de concepts reliés les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment et de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu, décrit en termes objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats. » Le cadre logique est une méthode de la GAR.

Il permet de confronter, déjà sur le papier, la cohérence entre les différents niveaux de projets, en prenant comme point de référence son objectif le plus élevé. Le cadre logique synthétise sous forme de tableau (une matrice) toutes les informations clés d'un projet: objectifs, résultats, activités, risques, programmation, ressources. Il permet de :

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

²² PCI, Pratical Concepts Inc, La gestion efficace des projets de développement, (2è édition)

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

- **les ressources ou moyens**

Ce sont les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles nécessaires pour la réalisation des activités.

- **les activités ou intrants**

Ils traduisent ce qui est nécessaire pour produire les résultats escomptés (modèle ACIDI) ou les opérations à entreprendre pour obtenir les résultats

- **les résultats ou extrants**

Ce sont les réalisations concrètes en terme de biens et services attendus du projet grâce aux activités entreprises et aux ressources fournies. Ils sont toujours nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique.

- **le but ou l'objectif spécifique**

C'est le motif ou la raison fondamentale qui a donné naissance au projet. Il représente le besoin à satisfaire, le problème que le projet est sensé résoudre. C'est l'un des moyens d'atteindre la finalité de l'organisation.

- **la finalité ou l'objectif global**

C'est la mission ou la raison d'être de l'organisation de tutelle, une grande orientation stratégique à laquelle le projet et d'autres contribuent. C'est l'objectif des programmes et plans de développement.

- **les conditions ou hypothèses critiques**

Elles décrivent les conditions, éléments, événements extérieurs sur lesquels l'équipe de projet n'a aucune emprise et qui sont nécessaires pour assurer la réussite du projet.

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

- **la logique d'intervention**

Appelée résumé narratif, c'est la description narrative de la finalité, du but, des résultats et des activités.

- **les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)**

Ce sont des outils de mesure de la performance, des effets et de l'impact d'un projet qui définissent clairement l'objectif exprimé en clarifiant les résultats à obtenir. Ils sont souvent qualitatifs au niveau de l'impact et quantitatifs au niveau des effets, extrants et intrants.

- **les moyens de vérifications (MV)**

Ils permettent d'identifier les sources ainsi que les moyens (support d'informations et/ou techniques de collecte) à utiliser pour obtenir les données significatives et nécessaires pour l'évaluation future du projet. Ils doivent fournir des données fiables et accessibles à des coûts raisonnables. Ils peuvent être internes ou externes du projet.

Les différentes agences de coopération, et leur littérature proposent plusieurs formats de présentation.

Tableau 4 : Cadre Logique

Description sommaire	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources de vérification	Suppositions
Objectif global			
Objectif du projet			
Résultats			
Activités			

Source : Codex Méthodes et outils de planification stratégique, MBA GP, CESAG 2015, Boubacar AW

2.5.2 Cadre de performance

Le cadre de performance est un tableau qui retrace pour chaque indicateur de l'impact, des effets et des extrants, l'état des lieux (données de base), l'objectif à atteindre (fin du projet) et les différentes valeurs cibles que le projet est censé atteindre pendant les différentes années

avant la fin du projet. Les commentaires servent à mentionner si oui les cibles ont été atteintes sinon pourquoi. Selon le FIDA²³ cité par Lamine Coulibaly, une cible est « ... un but spécifique qui indique le nombre, l'horizon temporel, et l'endroit de ce qui doit être réalisé ». Les cibles, ce sont des jalons sur la route menant aux réalisations et en bout de ligne, à un objectif à plus long terme. « Entre le point de départ et la réalisation, il peut y avoir plusieurs jalons (cibles intermédiaires) qui correspondent à la performance escomptée à différents intervalles ».²⁴

Tableau 5 : Cadre de performance

N°	Code	indicateur	Données de base			Valeurs cibles					Commentaire
			Valeur	année	source	2013	2014	2015	2016	2017	
Indicateur d'impact											
Indicateur d'effets											
Indicateur d'extrants											

Source : Support de cours Contrôle des projets, MBA GP, CESAG 2015, Daouda BA

2.5.3 Cadre de rendement

Il permet d'élaborer le projet en exposant les intervenants à une suite de questions :

- Quel est le but du projet ?
- Quels résultats à atteindre en fonction des ressources investies ?
- Quels seront les bénéficiaires du projet ?
- Quelle est la manière la plus adéquate pour la mise en œuvre du projet ?

Aussi, le cadre de rendement exprime une chaîne de résultats qui sert à clarifier les liens existants entre les diverses activités.

²³ FIDA, Guide pratique du suivi évaluation : Pour une gestion orientée vers l'impact, 2002, p.11 cité par Lamine COULIBALY, Mémoire 2013

²⁴ FIDA, Guide pratique du suivi évaluation : Pour une gestion orientée vers l'impact, 2002, p.66 cité par Lamine COULIBALY, Mémoire 2013

Tableau 6 : Cadre de rendement

RESULTATS	INDICATEURS DE RENDEMENT	SOURCES DE DONNEES	METHODES DE COLLECTE	FREQUENCE	RESPONSABLE
IMPACT					
EFFETS					
1					
2					
EXTRANTS					
1					
2					
3					

Source : Support de cours Techniques de suivi et évaluation axés sur les résultats MBA GP, CESAG, 2015, Karim DIAKITE adapté à nous même

2.6 Etapes de mise en place d'un système de suivi et évaluation

La Banque mondiale à travers Jody Zall KUSEK et Ray C. RIST²⁵ distinguent dix étapes pour la conception d'un système de suivi et évaluation axés sur les résultats.

- **Etape 1**

Procéder à un examen de l'état de préparation : il s'agit d'une approche systématique pour déterminer la volonté et la capacité d'un gouvernement ou d'une organisation à élaborer un SSE axé sur les résultats. Cette approche met l'accent sur la présence ou l'absence de défenseurs, d'incitatifs, de rôles et de responsabilités, de capacité organisationnelle et d'obstacle au démarrage.

- **Etape 2**

Accord sur les résultats devant faire l'objet de suivi et évaluation : le but de cette étape est de rendre explicites les objectifs déclarés de l'action gouvernementale. Le fait de déterminer des résultats est essentiel dans la conception et la création d'un SSE axé sur les résultats.

- **Etape 3**

Choisir les indicateurs clés pour le suivi des résultats : les indicateurs démontrent les résultats en tant que mesure de l'efficacité, permettent de voir quand les résultats ont été atteints. Ils

²⁵ Jody Zall KUSEK, Ray C. RIST, Vers une culture du résultat, 2006

renseignent sur la réalisation d'un objectif/résultat en termes de quantité, qualité, coût, temps et lieu. Un bon indicateur doit être CREAM (Clear/Clair, Relevant/Pertinent, Economic/Economique, Adéquat/Adéquate, Monitorable/susceptible d'être suivi).

- **Etape 4**

Rassembler les données de base sur les indicateurs : cette étape consiste à établir des données témoins pour les indicateurs, construire une base de données de comparaison, déterminer les sources de données pour les indicateurs, concevoir et comparer les méthodes de collecte de données, démontrer l'importance d'effectuer des tests et enfin procéder à la collecte.

- **Etape 5**

Planifier les améliorations-Sélectionner les cibles pour les résultats : il s'agira ici de présenter les niveaux mesurables des indicateurs qu'un pays ou une organisation désire à atteindre à un moment donné.

- **Etape 6**

Surveiller les résultats : le suivi axé sur la mise en œuvre et le suivi axé sur les résultats sont les deux types de suivi qui permettent de surveiller les résultats.

- **Etape 7**

Le rôle des évaluations : l'évaluation permet de savoir si nous faisons ce qu'il faut faire, si nous faisons les choses comme il le faut et s'il y a d'autres façons de le faire.

- **Etape 8**

Présenter les données obtenues : cette étape permet de livrer des renseignements sur le statut des projets, programmes ou politiques ; fournir des indices aux problèmes ; fournir des informations dans le temps sur les tendances et orientations, etc...

- **Etape 9**

Utiliser les données obtenues : les informations obtenues doivent être utilisées pour satisfaire l'exigence de responsabilité de la part des autorités élues et du public ; aider à formuler et justifier des requêtes budgétaires ; aider à prendre des décisions opérationnelles relatives à l'allocation des ressources ; déclencher des examens approfondis sur les problèmes de performance soulevés et solutions afférentes ; aider à motiver le personnel à poursuivre les améliorations des programmes ; etc...

- **Etape 10**

Maintenir le SSE au sein de l'organisation : les six éléments qui permettent de maintenir le système sont : la demande, les rôles et responsabilités clairement définis, des informations crédibles et dignes de foi, la responsabilité, la capacité et les incitations.

Un système de suivi-évaluation performant doit pouvoir intégrer les aspects informels axés sur les données collectées au cours du travail traditionnel de suivi-évaluation et les éléments informels de suivi et communication. Le suivi-évaluation doit être envisagé dans toutes les circonstances, comme un système intégré de réflexion continu et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés.

En ce qui concerne le FIDA, la conception d'un SSE repose sur six étapes à savoir :

- **La définition de l'objectif et du champ d'action du système** : pourquoi avons-nous besoin d'un SSE et quel domaine doit-il couvrir ?
- **La définition des questions relatives à la performance des besoins d'informations et d'indicateurs** : qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?
- **La planification de la collecte et de l'organisation de l'information** : comment sera collectée et organisée l'information nécessaire ?
- **La planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en cause une réflexion critique** : comment allons nous trier les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ?
- **La planification pour une communication et des rapports de qualité** : comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes du projet ?
- **La planification des moyens et des compétences nécessaires** : de quoi avons-nous besoin pour que le SSE fonctionne véritablement ?

Vu ces deux modèles pré-cités, le SSE le plus propice aux projets de développement est celui de la banque mondiale car il est axé sur les résultats. Il comprend dix étapes qui répondent bien aux spécificités des projets de développement des organisations. Il est par conséquent le mieux adapté pour notre d'étude.

CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE

Notre travail consiste ici à décrire successivement le cadre général ayant servi de base à la conduite de nos recherches et les approches mises en œuvre pour collecter les données et les informations.

SECTION 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE

1.1 Présentation de l'ASBEF

L'organisation ayant servi de cadre d'étude est l'Association Sénégalaise pour le Bien Etre Familial (ASBEF).

1.1.1 Création de l'ASBEF et mission

❖ Création de l'ASBEF

L'Association Sénégalaise pour le Bien Etre Familial (ASBEF) est une organisation non gouvernementale sénégalaise créée en 1968 par des volontaires femmes et hommes soucieux de l'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant ainsi que du bien être de la famille au Sénégal. Elle a été reconnue par les autorités publiques le 25 Juin 1975 sous le N°3113/M. Int-. L'ASBEF est membre à part entière de la Fédération Internationale pour la Planification Familiale (IPPF) basée à Londres, fondée en 1952 par huit associations nationales de planification familiale lors de la 3^{ème} Conférence internationale sur la planification familiale. La Fédération avec toutes ses associations partenaires œuvrent pour l'autonomisation des femmes les plus vulnérables, les hommes et les jeunes à accéder aux services et programmes de Santé Sexuelle et Reproductive et de vivre dans la dignité. Ces services comprennent la planification familiale, l'avortement médicalisé, la santé maternelle et infantile, le traitement des IST et du VIH, la prévention et les soins, les Adolescents/Jeunes, le Plaidoyer.

L'ASBEF a pour vision de faire du Sénégal, une société où tous les individus, toutes les familles et toutes les communautés accèdent de façon équitable et en toute liberté à des services de SSR/VIH Sida de qualité dans un environnement où tous les droits sont respectés.

❖ Missions

Dans la perspective de l'atteinte effective de son objectif de sa vision, l'Association s'est assignée de plusieurs missions dont les plus essentielles sont énumérées ci-dessous :

- Promouvoir l'émergence d'une conscience citoyenne en vue de la participation active à la prise en charge des besoins en SSR.
- Promouvoir l'élimination des pratiques néfastes en matière de SSR
- Aider les jeunes et les femmes à mieux comprendre leur sexualité et leur fournir les services dont ils ont besoin en mettant l'accent sur les IST/SIDA
- Offrir des services de SSR de qualité en privilégiant les groupes vulnérables en tenant compte de la dimension genre
- Promouvoir la participation des jeunes et des femmes dans les instances de prise de décision

❖ Domaines d'activités

L'Association intervient dans plusieurs domaines d'activités. En effet, elle exerce principalement dans la santé. Aujourd'hui, elle capitalise environ 46 ans d'expérience dans le domaine de la santé de la reproduction et la planification familiale. Elle reste le premier partenaire de l'Etat dans la fourniture des services de santé sexuelle reproductive. Aussi, elle est engagée dans la lutte contre VIH/Sida tout en prônant un environnement où tous les droits humains fondamentaux, en particulier ceux des femmes, des adolescents(es), des jeunes sont respectés. En plus de cela, elle fait de la question de l'équité et de l'égalité du genre, une condition importante pour le bonheur et le développement du peuple sénégalais.

A cet effet, l'ASBEF dispose de plusieurs services qui sont entre autres :

○ Services cliniques SR

Ils sont composés de consultations prénatales et postnatales ; traitement des infections sexuellement transmissibles ; contraception (toutes les méthodes réversibles et la contraception d'urgence) ; gynécologie ; traitement de l'infertilité /infécondité ; échographie

; prise en charge des PVVIH ; soins post avortement ; pédiatrie ; urologie ; médecine générale ; conseils.

- **Services à base communautaire**

Ce sont les services consistant à rapprocher les services de SSR des populations. Outre les activités de changement de comportement, l'ASBEF inclut la distribution/vente de contraceptifs non prescriptibles (préservatifs et spermicides)

- **Laboratoires d'analyses**

Ils sont logés au siège à Dakar et à l'antenne de Louga.

- **Centres de dépistage volontaire et anonyme du VIH/SIDA**

Initiée depuis 2004, l'intégration de centres de dépistage volontaire et anonyme du VIH/SIDA vient renforcer l'offre de services en matière de SSR afin de contribuer massivement aux objectifs que le Sénégal s'est fixés en matière de prévention et de lutte contre le VIH/Sida.

- **Formation**

L'ASBEF reçoit des stagiaires venant des structures publiques, de l'ENDSS ainsi que d'autres ONG pour la formation dans les domaines variés que sont les services à base communautaires ; la technologie contraceptive ; les prestations en Santé de la Reproduction ; l'IEC/CCC en matière de VIH/SIDA ; la prise en charge psycho-médicosociale des IST/SIDA.

1.1.2 Organisation, objectifs et stratégies de l'ASBEF

❖ Organisation de l'ASBEF

Pour son fonctionnement, l'ASBEF est organisée en deux grandes entités qui sont la gouvernance (volontaires) ou le conseil d'administration et le personnel sous l'impulsion de la direction exécutive.

La gouvernance a pour rôle de définir les orientations stratégiques et politiques de l'association. Pour mieux assurer sa fonction, elle est organisée comme suit :

- le conseil national
- le comité exécutif national (CEN)
- le bureau exécutif national

Quant au personnel, il traduit les orientations stratégiques et politiques définies par la gouvernance en programmes pertinents et efficaces s'inscrivant dans la vision de l'association. Il est composé d'un :

- Directeur Exécutif
- Directeur Administratif et Financier
- Directeur des Programmes
- Gynécologue, Responsable des Services cliniques
- Chargé Suivi-Evaluation et Planification

❖ OBJECTIFS DE L'ASBEF

Comme toute bonne association, l'ASBEF dispose d'un certain nombre d'objectifs spécifiques pour pouvoir atteindre sa vision. Ils sont entre autres :

- promouvoir le droit humain fondamental pour les femmes, les hommes, les jeunes et les personnes âgées de faire des choix libres et informés en ce qui concerne leur santé sexuelle et de la reproduction; de plaider pour que chacun dispose des moyens d'exercer ce droit; et d'assurer le respect des normes satisfaisantes pour les services y afférents
- promouvoir les buts et objectifs de l'IPPF et la réalisation de ses politiques et principes ;
- encourager l'éducation en matière de planification familiale, de santé sexuelle et de la reproduction et de parenté responsable dans l'intérêt du bien-être de la famille et de la communauté, ainsi que l'éducation à la vie familiale ;
- appuyer la politique gouvernementale en matière démographique ;
- encourager la formation en matière de Santé Sexuelle et de la Reproduction d'agents professionnels tels que le personnel médical et sanitaire
- donner des conseils en matière de contraception, de vie préconjugale, conjugale, de stérilité et des Infections Sexuellement Transmissibles (IST), y compris le SIDA;

- collaborer avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales et les collectivités décentralisées qui interviennent dans le domaine de de la santé de la reproduction ;
- efforcer de répondre aux besoins des mal desservis, des pauvres et des jeunes en matière d'information et des services de santé sexuelle et reproductive
- offrir des services sur la base d'un choix libre et informé du (de la) client(e) et n'accepter, ni exercer des pratiques coercitives en matière de promotion et d'acceptation des services de santé de la reproduction.
- garantir l'accès aux services intégrés et de qualité et aux informations en matière de droits et de santé sexuelle et de la reproduction en adoptant les approches genre, droits et qualité de soins ; actions d'appui visant à accroître l'accès en renforçant la position de leadership de l'ASBEF en matière de droits et santé sexuelle et de la reproduction;
- renforcer les capacités pour accroître l'accès en renforçant les capacités institutionnelles et l'efficacité opérationnelle de l'ASBEF;
- améliorer l'apprentissage organisationnel et la redevabilité envers les parties prenantes afin de renforcer la crédibilité et fournir des preuves pour l'accroissement de l'accès et d'autres initiatives ;
- prendre toutes les mesures qui s'imposent pour faciliter la réalisation des objectifs ci-dessus.

1.1.3. LES STRATEGIES DE L'ASSOCIATION

Elles sont axées sur les domaines de résultats suivants :

- La planification familiale et la santé maternelle, néonatale et infantile, y compris la réponse d'urgence et la sécurisation des produits de la santé reproductive ;
- Les adolescents et la jeunesse ;
- L'avortement à moindre risque ;
- Le plaidoyer ;
- La communication ;
- La mobilisation des ressources ;
- Le renforcement des capacités ;

- La rentabilité et l'efficacité ;
- La bonne gouvernance et la gestion, y compris les opérations ;
- La gestion des connaissances ;
- Le suivi et l'évaluation ;
- La recherche opérationnelle

En plus de ses axes stratégiques, l'ASBEF dans PAB depuis 2012, de nouveaux objectifs stratégiques retenus par l'IPPF. Ces objectifs sont :

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

L'ASBEF a introduit de nouvelles stratégies en matière de santé sexuelle et reproductive à savoir :

- L'offre initiale de pilules (OIP) : permet d'utiliser le personnel communautaire pour dispenser des services de planification familiale. Il est de ce fait une démedicalisation de l'offre et participe à un relèvement du taux de prévalence contraceptive au Sénégal.
- La franchise sociale : contribue à une meilleure accessibilité à la planification familiale avec un partenariat entre l'ASBEF et les structures privées pour la fourniture de service de qualité à des prix abordables.
- L'école des Marais (EDM) est une expérience pilote dont l'objectif est de susciter l'implication des hommes dans la SSR.

1.2 Présentation du projet de « la PTME du VIH Round 9 Phase 2 de l'ASBEF »

Les résultats satisfaisants obtenus par le Sénégal dans la réponse apportée au VIH lui a permis de gagner la confiance des bailleurs de fonds et d'être cité comme référence dans ce domaine. Cette performance est le résultat d'une mobilisation efficace de tous les acteurs, d'une synergie des actions et d'une précocité de la réponse. Il faut souligner le rôle important joué par la société civile, notamment l'ANCS et ses sous bénéficiaires. Ces succès ont été couronnés par la reconduction de l'ANCS pour continuer à mettre en œuvre le Round 9 phase 2 en tant que bénéficiaire de la société civile.

S'agissant de la pandémie du Sida, il est à noter qu'elle se féminise malgré une baisse du ratio homme/femme de 2,25 à 1,6. Ce qui expose cette cible et mérite que les intervenants y accordent beaucoup plus d'attention. Cette situation devient plus problématique lorsqu'il s'agit de FE. En effet, force est de constater que le taux de prévalence reste très faible soit 23% au niveau de cette cible vulnérable.

Par conséquent, il urge de renforcer les stratégies de riposte en PTME-C pour lutter contre le VIH/Sida afin d'épargner cette couche vulnérable et les enfants de cette pandémie.

L'ASBEF et ses sous bénéficiaires, responsables de la mise en œuvre de la PTME-C ont contribué à sensibiliser les FE sur le VIH et l'importance de son dépistage pour leur protection et celle de leurs enfants. L'association est intervenue au niveau des régions médicales de Diourbel, Kaolack, Louga, Saint-Louis et Matam. Il ressort des résultats de l'EDS V les taux de prévalence du VIH suivants : Diourbel (0,2%), Kaolack (1,1%), Louga (0,1%), Saint-Louis (0,9%) et Matam (0,3%).

Mais, en dépit des engagements et des résultats obtenus durant des dernières années, beaucoup reste à faire car la féminisation du VIH se confirme avec une prévalence de 0,8% pour les femmes et 0,5% pour les hommes. Au niveau régional, il est enregistré une prévalence chez les femmes à Diourbel 0,2%, Kaolack 0,2%, Louga 0,5%, Saint-Louis 1,5% et Matam 0,5%. Fort de ce constat, les efforts de la réponse doivent être doublés envers ce groupe vulnérable, particulièrement les FE.

Pour y parvenir, l'ASBEF en partenariat avec l'ANCS, ont mis en œuvre le projet « la PTME du VIH Round 9 phase 2 ». Il s'est déroulé du 1^{er} Janvier 2013 au 30 Septembre 2015.

1.3 Objectifs et résultats attendus du projet

❖ OBJECTIFS

L'objectif global de ce projet est de contribuer à la réduction de la transmission du VIH de la mère à l'enfant au niveau des zones d'intervention de l'ASBEF dans le cadre de PTME-C.

De façon spécifique, le projet vise à :

- Former 120 relais communautaires sur les activités de promotion de la PTME-C intégrant les nouvelles directives au niveau national ;
- Sensibiliser 211247 FE sur la PTME-C au niveau des sites fonctionnels (centres ou postes de santé publics ou privés recevant des FE en CPN) et de la communauté ;
- Mener 2560 causeries, 60 cercles de solidarité, 80 VAD auprès des couples, 800 VAD auprès des FE, 11 séances de mobilisation sociale suivies de dépistage du VIH au niveau des sites d'intervention ;
- Superviser trimestriellement la mise en œuvre du projet par l'équipe régionale.

❖ Résultats attendus du projet

Au terme du projet de la « PTME du VIH Round 9 Phase 2 », quatre domaines de résultats sont ciblés :

- 120 relais communautaires sont formés sur la promotion de la PTME-C intégrant les nouvelles directives au niveau national ;
- 211247 FE sont sensibilisées lors des activités communautaires (causeries, VAD...)
- 2560 causeries, 60 cercles de solidarité, 80 VAD auprès des couples, 800 VAD auprès des FE, 11 séances de mobilisation sociale suivies de dépistage du VIH sont réalisées au niveau des sites d'intervention ;
- Une meilleure amélioration de l'exécution du projet est obtenue suite aux activités de supervision.

1.4 Groupes cibles, Zones d'intervention

❖ Groupes cibles

Le projet cible principalement les groupes suivants :

- Les femmes enceintes

- Les couples
- Les leaders communautaires et religieux
- La communauté

❖ Zones d'intervention

Le projet s'est déroulé au niveau des cinq régions médicales de Diourbel, Kaolack, Louga, Saint-Louis et Matam dans les districts sanitaires. Vingt (20) Organisations Communautaires de Base (OCB) ont été sélectionnées comme Sous Sous Récipiendaires pour mettre en œuvre les activités de PTME-C au niveau des cinq régions médicales affectées à l'ASBEF.

SECTION 2 : LA METHODOLOGIE

Cette section consiste à présenter la démarche méthodologique pour la réalisation de cette étude. Elle se décline suivant les points suivants :

2.1 Population de l'enquête

Les entretiens ont été réalisés auprès de tous ceux qui interviennent dans le SSE de la PTME. En effet, c'est sur la base de leur disponibilité, leur niveau de responsabilité et leur accord à participer à l'étude que le guide a été administré.

L'échantillon de l'étude est composé de sept (07) personnes à savoir :

1. Le Directeur exécutif
2. Le Directeur administratif et financier
3. Le Directeur de programmes
4. Le Responsable suivi-évaluation et planification
5. Le Coordonnateur
6. Le Chef de projet
7. Le Point focal.

2.2 Instruments de collecte des données

Deux approches complémentaires sont utilisées dans le cadre de ce travail pour collecter les données : l'analyse documentaire et des entretiens individuels.

Une fiche d'enquête a été également utilisée.

2.2.1 Revue documentaire

La revue de documentaire s'est appuyée sur les programmes et les rapports d'activités, Le plan de suivi et évaluation de la PTME l'ASBEF. Egalement, des ouvrages, des mémoires et des travaux de portée générale sur le système de suivi-évaluation ont été consultés. En plus de ses documents, l'étude documentaire a porté sur l'internet pour mieux faire l'analyse.

2.2.2 Entretiens

L'objectif de ces entretiens consiste à mieux connaître le système de suivi-évaluation adopté dans le projet. Ces entretiens vont permettre d'avoir le maximum d'informations sur le niveau de qualité du SSE par l'analyse consécutive de la conception et la mise en œuvre du système. Ces entretiens sont individuels et le principal instrument utilisé est le guide d'entretien qui a facilité le recueil des différents avis motivés des personnes enquêtées sur certaines informations relatives au fonctionnement du dispositif mis en place dans la PTME.

2.3 Analyse des données

Les données collectées font l'objet de traitement pour être mieux présentées et en assurer une meilleure compréhension. Il consiste à analyser les informations reçues lors des entretiens individuels.

Le logiciel Excel a été utilisé car il apparait le plus approprié pour l'analyse et la présentation des résultats.

Les critères d'appréciation soumis à la population de notre enquête au cours de nos entretiens sont « oui » et « non ». Les réponses obtenues ont été traduites en pourcentage (%) pour une bonne analyse du SSE actuel de la PTME.

L'objectif de cette démarche est de déterminer les forces et faiblesses du système afin de proposer des recommandations comme pistes d'amélioration.

2.4 Les dimensions et les critères d'analyse

Au regard de la problématique, le but de notre étude est de répondre à la question fondamentale suivante : **comment améliorer la qualité du SSE mis en place par l'ASBEF dans le projet de la PTME du VIH/Sida Round 9 Phase 2 ?**

La réussite d'un SSE dépend de sa conception et sa mise en œuvre. Pour pouvoir répondre à la question fondamentale, ces deux dimensions seront soumises à notre étude.

Il faut noter que chaque dimension est définie par des critères d'analyse. En ce qui concerne l'analyse de la conception du SSE en vigueur, elle s'appuiera sur les critères fondamentaux à savoir : la clarification des objectifs, la sélection des indicateurs, les sources d'informations, le mode de collecte et traitement des données et les flux d'information.

Quant à l'analyse de la mise en œuvre ou du fonctionnement du SSE, elle reposera sur les critères managériaux suivants : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II :
PRESENTATION DES
RESULTATS ET
RECOMMANDATIONS
ESSENTIELLES

CHAPITRE III : ANALYSE DU DISPOSITIF DE SUIVI ET EVALUATION ET PRESENTATION DES RESULTATS DES ENTRETIENS

Ce chapitre met en exergue l'analyse du fonctionnement du système de suivi et évaluation de la PTME et les résultats obtenus à l'issue de nos différents entretiens.

SECTION 1 : PRATIQUE DU SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION ACTUEL

La réussite d'un SSE dépend de sa conception et sa mise en œuvre.

1.1 La conception du SSE

La conception du SSE s'appuie sur les critères déterminants à savoir :

1.1.1 Clarification des objectifs du SSE

Cet indicateur permet de mesurer la pertinence des objectifs du système et de pouvoir déterminer si les objectifs sont clairement définis dans le document du projet. Il est le préalable et le point de départ d'un SSE. L'URSEP chargée du SSE avec l'instance stratégique définissent les objectifs du système. Ils se servent du reporting et du tableau de bord pour suivre les performances et de feed-back pour corriger les erreurs.

Les objectifs du SSE du projet de la PTME se déclinent en trois points à savoir :

- Renforcer les connaissances et les compétences des relais communautaires sur les activités de la promotion de la PTME-Communautaire intégrant les nouvelles directives au niveau national dans les cinq régions médicale affectées à l'ASBEF.
- Promouvoir les activités de PTME-C (causeries, VAD, cercles de solidarité, plaidoyers, des espaces de dialogue, séances de mobilisation sociale,...) au niveau des différents sites du projet de 2013 à 2015.
- Mener des activités de supervisions au niveau régional et national, des réunions de coordination entre ASBEF et SWAA ainsi qu'une revue annuelle du projet.

1.1.2 La sélection des indicateurs

Pour assurer le suivi de toutes les composantes d'un projet, il faut sélectionner des indicateurs clefs. L'ASBEF met un accent particulier sur les indicateurs d'exécution. Il permet de mesurer la réalisation des activités pour évaluer leur performance vers l'atteinte

des résultats ciblés. Ces indicateurs doivent être SMART. Ils sont confinés dans le PAB et le plan stratégique de l'ASBEF qui informent sur les progrès réalisés dans le domaine de la PTME. Ils concernent deux domaines de suivi qui sont les suivants :

- Le suivi de gestion porte sur les échéanciers de réalisation, la disponibilité et l'utilisation des ressources, le taux d'absorption, le taux d'exécution programmatique ;
- le suivi des performances mesure l'atteinte des objectifs.

Les indicateurs sont choisis par le bailleur. Ils permettent d'apprécier les échéanciers de réalisation, la disponibilité et l'utilisation des ressources et les taux d'exécution programmatique et d'absorption par rapport aux prévisions dans le plan de suivi évaluation du projet.

1.1.3 Définition des sources d'information

Une bonne gestion du SSE repose sur la communication. Les sources d'information du système actuel de la PTME sont composées de rapports de formation, d'activités, de supervision, des pièces justificatives des dépenses des OCB, des revues et des procès-verbaux de réunion.

Les outils de collecte sont constitués de listings des FE, des feuilles de présence, des fiches de séance et de synthèse des OCB et de CPN.

Les relais disposent d'un seul document qui est le cahier des relais où toutes les informations sont condensées. Ces cahiers sont vérifiés via les registres de consultation des consultations prénatales.

1.1.4 Mode de collecte et traitement des données

Le mode de collecte et de traitement des données s'effectue grâce à des outils, des personnes qui sont chargées de le faire et à des périodes bien déterminées suivant la coordination des activités et le rapportage.

- La coordination des activités se fait comme suit :

Les revues trimestrielles qui se tiennent après la compilation et l'analyse des rapports des OCB, ces dernières moins performantes sont assistées par les coordinateurs d'antennes, le responsable S&E et au besoin le directeur de programmes de l'ASBEF.

La coordination nationale des activités des sous bénéficiaires. Il est prévu des réunions de coordination dont la périodicité sera définie d'un commun accord et selon les besoins entre ASBEF et SWAA pour une meilleure harmonisation des interventions.

- Le rapportage est fait à l'aide d'outils de collecte standardisés mis à la disposition de l'ASBEF par l'ANCS.

En termes de rapportage, il est attendu des rapports mensuels d'activités et des pièces justificatives des dépenses par les OCB sont envoyés aux coordinateurs et chefs de projet TB et superviseur de Louga. Ces derniers, après la validation des documents transmettent au coordinateur du projet basé à Saint-Louis ; une compilation mensuelle des rapports mensuels et des pièces justificatives des OCB corrigés et validés par le coordinateur et envoyés à la direction exécutive ; un rapport mensuel du coordinateur du projet synthétisant la compilation des rapports envoyés par les OCB ; ces compilations sont corrigées et validées par la direction exécutive. Un rapport trimestriel du projet PTME est rédigé par le coordinateur du projet et validé par le directeur de programmes et le directeur administratif et financier et ensuite envoyé à l'ANCS.

Aussi, chaque mission de supervision et chaque réunion de coordination sont sanctionnées par un rapport qui est transmis aux OCB avec des recommandations.

1.1.5 Les flux d'informations

C'est un indicateur qui permet la diffusion de l'information à toutes les parties prenantes du projet. Elle est très importante et constitue un élément essentiel dans un SSE.

Le schéma ci-dessous (voir annexe 2) retrace le flux d'informations ainsi que les niveaux de compilation ou d'agrégation des données. Cet outil organise la collecte et la transmission des informations, identifie les niveaux de responsabilité et les points de contrôle.

Les OCB se chargent de transmettre des rapports mensuels d'activités aux chefs de projet TB, au coordinateur ASBEF Kaolack, au superviseur ASBEF Louga qui valident après contrôle pour les envoyer ensuite au coordinateur du projet basé à Saint-Louis. Ce dernier, après validation transmet au responsable de suivi-évaluation et planification (RSEP) qui en relation avec le directeur administratif (DAF) et financier et le directeur de programmes (DP) se charge de la consolidation et de la validation du rapport.

L'ANCS coordonne toutes les activités du projet et met à la disposition des SR des moyens matériels et financiers et utilise son expertise et son expérience dans les domaines technique, financier, en suivi-évaluation et en documentation pour appuyer les SR.

1.2 Mise en œuvre du SSE

1.2.1 La planification

C'est un processus continu par lequel les managers déterminent et fixent les objectifs à atteindre et dressent les plans de travail devant mener à leur réalisation. Elle consiste essentiellement à court terme, à programmer l'exécution des activités du bon projet. Elle est primordiale pour le bon fonctionnement du SSE. Elle se réfère à un plan de suivi et évaluation dans lequel les objectifs sont précis, à l'échéancier de réalisation et de dépôt des rapports et à la budgétisation du SSE. Cet instrument indique les différents indicateurs à renseigner suite à l'identification des besoins. Il est le cadre référentiel du SSE et facilite son suivi.

Pour qu'un SSE soit efficace et performant, il a besoin de ressources humaines, matérielles et financières suffisantes. En effet, le budget du SSE doit être important. Il y existe une URSEP qui s'occupe de la coordination des activités de suivi et évaluation. Aussi, dans le PAB 2012, une stratégie d'appui en S&E.

1.2.2 L'organisation

Elle consiste à définir la composition des groupes de travail et de coordonner leurs activités. Elle entraîne même la création de liens organisationnels qui aident les individus et les groupes à travailler de concert à l'atteinte d'objectifs communs. Elle évite le désordre et la dispersion des efforts. L'organisation du SSE de la PTME est appréciée par l'existence d'un manuel de procédure de gestion dans lequel les responsabilités et les rôles sont déclinés et la répartition des tâches. Le responsable de l'URSEP est chargé de gérer les activités de S&E du projet de la PTME.

1.2.3 La direction

Elle consiste à diriger son personnel chargé d'exécuter le travail tout en utilisant de façon correcte et efficace toutes les aptitudes de ses membres c'est-à-dire le savoir, le savoir-faire et le savoir être. Elle porte essentiellement sur le leadership, le climat organisationnel et les aspects communicationnels. Cet indicateur peut être apprécié par le personnel du système de suivi évaluation. Les acteurs du SSE reçoivent des formations pour le renforcement des

compétences. Les prises de décisions au niveau du SSE sont initiées par le responsable de l'URSEP, qui au besoin écrit des notes ou via le téléphone ou l'internet pour informer le personnel.

1.2.4 Le contrôle

C'est l'examen par lequel les responsables du projet s'assurent que les résultats obtenus sont conformes aux objectifs préalablement définis et qui permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs. Il permet de savoir si les procédures et protocoles sont respectés comme convenu. Il permet d'apprécier le degré d'avancement des activités du projet et d'analyser les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations.

SECTION 2 : PRESENTATION DES RESULTATS

Cette partie présente les résultats des entretiens qui ont servi à la collecte des données. Une fois recueillies, ces données sont analysées en fonction des indicateurs de performance pour déterminer le niveau de qualité du dispositif de suivi évaluation du projet de la PTME.

2.1 Résultats relatifs à la conception du SSE

Le tableau ci-dessous résume les différents avis motivés sur le niveau de qualité du SSE du projet de la PTME à travers les aspects qui résument la conception du SSE.

Tableau 7 : Les résultats de la qualité de la conception du SSE

Indicateurs	Questions	Effectifs	Réponses		% oui	Niveau qualité %
			Oui	Non		
Clarification des objectifs	Les objectifs du SSE sont-ils clairement définis ?	7	7	0	100	85,71
	Le SSE du projet est bien élaboré ?	7	5	2	71,43	
Sources d'information	Connaissez-vous les différents types de sources d'information.	7	7	0	100	75,00
	Les sources possibles des données sont-elles fiables ?	6	3	3	50,00	
Sélection des indicateurs	Les indicateurs sont-ils définis ?	7	7	0	100	50
	Les résultats attendus sont-ils tous couverts par les indicateurs choisis?	5	0	5	00	
Collecte et traitement de données	Les outils de collecte sont-ils définis?	6	5	1	83,33	91,67
	Le mode de collecte est-il connu?	6	6	0	100	
Flux d'information	Les rapports sont-ils définis?	4	3	1	75	87,5
	Le canal de diffusion des rapports existe-t-il ?	7	7	0	100	
Moyenne		6	5	1,2	77,98	77,98

Source : Réalisé par nous même

2.1.1 Clarification des objectifs

Il urge d'analyser la clarification des objectifs car elle est le préalable et le point de départ du SSE. En effet, il résulte de ce tableau ci-dessus qu'une importance particulière est accordée au S&E. Les objectifs du SSE sont clairement définis et compris par tous les acteurs. En effet, plus de 85% des personnes interviewées trouvent que les objectifs sont clairs. Ce résultat est dû au fait que le SSE est élaboré en respectant le protocole de S&E mis en place pour le projet de la PTME du VIH/Sida. Il a été conçu avec le concours de toutes les parties prenantes (cf. schéma de mise en œuvre du projet en annexe). Aussi, cette performance peut s'expliquer par le partage sur tous les éléments du projet et le renforcement de capacité avant le début du projet. Pour assurer une exécution efficace et un suivi évaluation performant du budget du projet de la PTME, la tranche annuelle du budget est traduite en un Plan Annuel et Budget. Ce plan d'opérationnalisation annuel ou « Monitoring » apparaît selon le responsable de l'URSEP, comme le document de référence pour l'exécution et le suivi évaluation des activités de l'ASBEF pour l'exercice budgétaire. Ce résultat s'explique aussi par l'existence d'un Plan de Suivi Evaluation au sein du projet qui forme ainsi la base de la mise en œuvre du SSE. Il est important de noter que le PSE inclut les besoins en données identifiées et des indicateurs permettant de suivre la progression vers l'atteinte des cibles et les objectifs clairement définis. Il précise pour l'indicateur des valeurs de référence et des buts à atteindre, des méthodes de collecte de données et les personnes responsables de la collecte et de la gestion des données recueillies dans les régions médicales.

2.1.2 Définition des sources d'information

La lecture du tableau ci-dessous montre les avis des personnes interrogées sur la définition des sources d'informations du SSE. La communication étant la base d'une bonne gestion, il est important de connaître d'où proviennent les informations qui permettent de bien suivre le projet. Il ressort du tableau ci-dessus qu'environ 77% des enquêtés connaissent les sources d'informations.

Néanmoins, elles sont confrontées à un problème de fiabilité. Selon, le responsable de l'URSEP, il ne peut pas contrôler à 100% les informations contenues dans les sources pour le traitement. En plus, les structures de santé peuvent ne pas bien remplir par exemple les registres de consultation. Une autre source d'information est le cahier des relais où toutes les informations du terrain sont condensées. Mais, ces cahiers sont mal entretenus et mal

archivés. Ceci emmène l'ABEF à vivre des situations qui ne permettent pas de pouvoir s'assurer de la qualité des données et des activités réalisées.

2.1.3 Sélection des indicateurs

En ce qui concerne la sélection des indicateurs, les interviews réalisées révèlent que c'est le bailleur c'est-à-dire l'ANCS qui fixe les différents indicateurs à atteindre. Par ailleurs, selon le responsable de l'URSEP, l'ASBEF peut définir ses propres indicateurs ou augmenter ces indicateurs selon ses besoins à couvrir et les activités à mener. Le tableau 7 renseigne sur le niveau de définition de ces indicateurs. En effet, ils sont certes, bien définis, mais ne prend pas en compte beaucoup d'aspect importants. D'après notre étude, 58% seulement des avis exprimés jugent bien la sélection des indicateurs.

Par ailleurs, il ressort de là que tous les résultats à atteindre ne sont pas tous couverts par les indicateurs choisis. Notons qu'il n'existe pas d'indicateurs sur la qualité des actions. Par exemple, il n'y a aucun indicateur sur la perception et le niveau de satisfaction des groupes bénéficiaires du projet par rapport à la qualité des services offerts et sur les changements opérés ou induits à la suite des activités réalisées.

2.1.4 Collecte et de traitement des données

Les données sont collectées à l'aide des outils de collecte standardisés qui sont mis à la disposition de l'ASBEF par l'ANCS. Ce sont les fiches de séances et de synthèse et des feuilles de présence. Elles permettent de collecter les informations essentielles sur le nombre de femmes sensibilisées sur la PTME-C à travers les 2560 causeries réalisées, les 60 cercles de solidarité menés, les 80 VAD menées auprès des couples, les 800 VAD menées auprès des femmes enceintes et des 11 séances de MS organisées suivie de dépistage du VIH. Les activités de suivi se font à travers les points de contrôle et de validation de la qualité des données ainsi que la traçabilité des données qui se fait depuis le listing des FE lors des causeries. Les supervisions sont menées trimestriellement l'ASBEF dispose d'outils informatiques pour le traitement des données. Le logiciel Excel est utilisé pour traiter les données recueillies sur le terrain. En ce qui concerne la coordination des activités, des revues trimestrielles sont tenues après la compilation et l'analyse des rapports des OCB. Les périodes de collectes sont connues et le rapportage se fait à l'aide des outils de collecte. En termes de rapportage, des rapports mensuels et trimestriels sont rédigés. Les informations sont mensuellement et trimestriellement collectées par les OCB et l'ANCS. En ce qui concerne cet indicateur, les outils de collecte, de traitement et la fréquence de collecte des

données et le dispositif de circulation des données sont définis. Ce qui a permis d'avoir un niveau de qualité de 90% pour cet aspect fondamental.

En revanche, quelques problèmes ont été soulevés par des répondants surtout au niveau des relais qui rencontrent des difficultés pour écrire ou pour faire la photocopie des documents parce que les cahiers de synthèse sont beaucoup huilés. Aussi, les fiches de séances et de synthèse et des feuilles de présence qui ont servi à collecter les informations sont gardées dans des valises mises à la disposition de l'ASBEF par l'ANCS. Ce qui n'est pas prudent et sécurisant.

2.1.5 Définition des flux d'informations

Les rapports d'informations dont disposent les parties prenantes du projet sont les rapports techniques et financiers trimestriels pour obtenir un appui financier et technique et garantir l'harmonisation. Ces rapports sont diffusés par mails. Tous les acteurs rencontrés affirment que les données collectés par le SSE arrivent à satisfaire leur besoin d'informations. Grâce à ces différents rapports, ils ont les informations nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre les différents plans d'actions du fait de leur facile accessibilité. La collecte des données est faite de façon régulière tout en respectant le calendrier de collecte préétabli. Ce qui permet une disponibilité effective et régulière de l'information.

Le dispositif de circulation de l'information (voir Schéma Annexe 2) fonctionne tel qu'il a été élaboré. Ce schéma retrace les flux d'informations ainsi que les niveaux de compilation ou d'agrégation des données. Cet outil organise la collecte et la transmission des informations, identifie les niveaux de responsabilité et les points de contrôle du projet de la PTME-C.

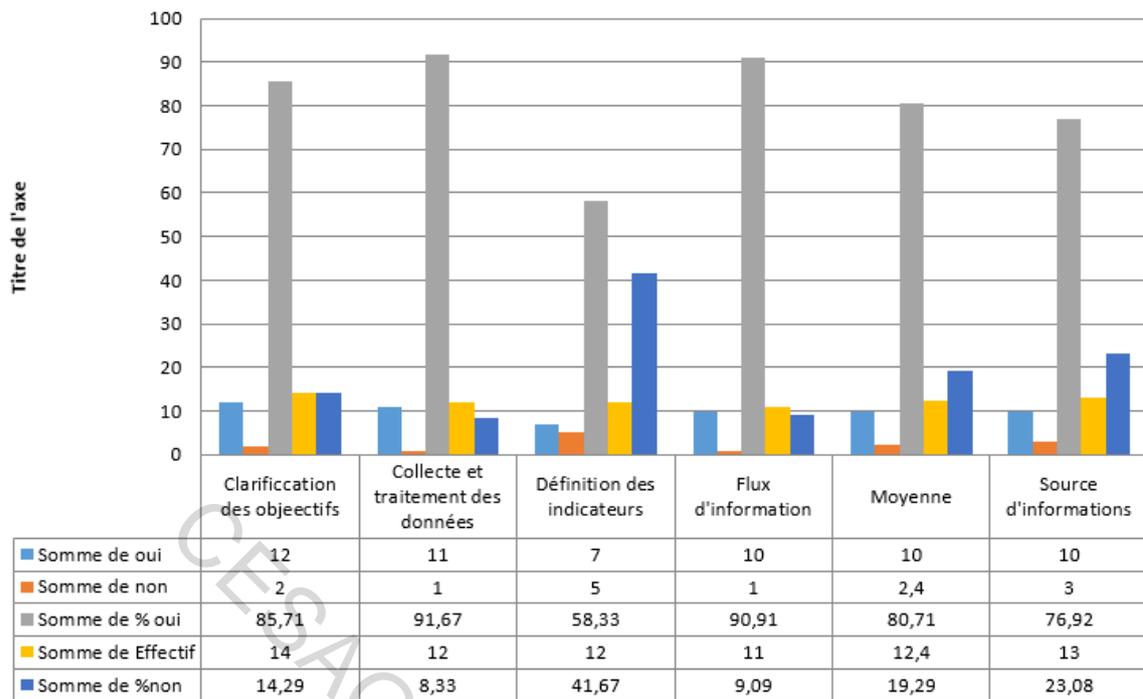
Le tableau 7 nous donne le niveau de qualité exprimé par les interviewés qui est de 87.5%.

Toutefois certains affirment que la soumission des autres rapports financiers tarde quelques fois à être disponibles. Ceci ne favorise pas la disponibilité régulière de l'information au niveau des décideurs, affectant ainsi par moment l'exécution des activités du projet.

▪ Résumé de la conception du SSE

Ce graphique illustre le niveau de qualité de la conception du SSE du projet de la PTME. Le SSE initié dans le projet a été planifié par l'ensemble des parties prenantes dans le strict respect du protocole de S&E.

Graphique 1 : Niveau de qualité de la conception du SSE



Source : Nous même

Ce graphique ci-dessus résume les avis des personnes interviewées sur le niveau de qualité du système de suivi évaluation à travers sa conception. Il montre que le système a été bien conçu dans l'ensemble. Environ 80% des avis recueillis pensent que le niveau de qualité est très satisfaisant quand bien même que des moyennes difficultés sont constatées au niveau de certains aspects d'analyse.

D'une manière générale, la bonne appréciation de la qualité du SSE repose sur plusieurs facteurs à savoir :

- Les objectifs du SSE sont bien clairs et compris par les acteurs
- Les indicateurs sont bien définis
- Les périodes et délais de collecte des données sont clairement définis
- Les besoins en informations sont couverts par le système afin de suivre la réalisation des activités.

En définitif, la conception du système de suivi évaluation est bien appréciée dans son ensemble. Cela est dû sans doute aux aspects managériaux du SSE de la PTME.

2.2 Résultats relatifs à la mise en œuvre du SSE

Le tableau ci-dessous nous montre les différentes motivations des enquêtés sur les aspects managériaux que sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

Tableau 8 : les résultats de la mise en œuvre du SSE

Indicateurs	Questions	Effe ctifs	Réponses		% oui	Niveau Qualité %
			oui	Non		
Planification	Les objectifs du SSE sont définis dans le PSE ?	7	5	2	71,42	55,71
	Existe-t-il un plan de S&E?	5	2	3	40	
Organisation	Existe-t-il un manuel de procédure ?	6	6	0	100	90
	Y a-t-il un canal d'information mis en place pour le personnel ?	5	4	1	80	
Direction	Tous les acteurs intervenant dans le SSE sont-ils compétents ?	7	3	4	42,86	57,15
	Le style managérial est-il bon?	7	5	2	71,43	
Contrôle	Le degré d'avancement des activités est-il connu ?	7	4	3	57,14	64,29
	Les recommandations sont prises en compte ?	7	5	2	71,43	
Moyenne		6,33	4,44	1,89	73,24	66,79

Source : Réalisé par nous même

2.1.1 Planification

La planification est un outil capital pour le SSE. Elle aide dans l'orientation et l'efficacité du SSE. Il est important de l'analyser car elle permet l'utilisation optimale des ressources. C'est le premier aspect de gestion qui permet de fixer les objectifs à atteindre de manière efficace et efficiente. Elle est déterminante dans la réalisation du projet de la PTME.

Tableau 9 : Planification, Réalisation et performance des pour le trimestre 2 /2015

Régions	Districts	Activi prévu es	Act. Réal	Performance	FE à sensibil iser	FE sensibilisées	Perform ance
Kaolack	Nioro	39	45	115,38	1314	1350	102,74
	Ndoffane	42	40	95,24	1347	1189	88,27
	Kaolac	36	36	100	1044	1059	101,44
		117	121	103,42	3705	3598	97,11
Diourbel	Diourbel	36	36	100	1152	1152	100
	Bambey	36	35	97,22	1224	1050	85,78
	Mbacke	46	42	125,00	1665	1686	102,93
	Touba	62	60	97,30	2039	1800	87,55
		180	183	101,67	6080	5688	93,35
Louga	Kebemer	49	25	51,02	1612	750	46,53
	Dahra	36	36	100	1156	1156	100
	Darou	40		0,00	1359	0	0,00
	Louga	31	37	119,35	1073	1110	103,45
			156	98	62,82	5200	3016
Matm	Kanel	37	33	89,19	1540	881	57,21
		37	33	89,19	1540	881	57,21
Grand total		697	618	88,67	23695	18116	76,67

Source : Unité de Recherche, Suivi Evaluation et planification de l'ASBEF

Il ressort de la lecture du tableau ci-dessus que la planification de la PTME est bien réelle. Les objectifs du SSE sont définis clairement définis dans un plan. D'après les répondants, la planification leur permet d'avoir des informations pertinentes et de se faire une idée précise de la performance de l'action, la pertinence des interventions, l'efficacité des activités et les effets et l'impact de l'action afin de savoir si les différentes activités réalisées répondent bien aux besoins des groupes bénéficiaires. En effet, 53% des personnes interrogées la trouvent assez bien. Ce résultat assez satisfaisant est dû au fait qu'elle ne prend pas en compte les risques ou facteurs externes liés à la mise en œuvre des activités.

Le SSE a élaboré un budget qui n'est pas à hauteur de 2ou 3% du budget total selon la norme pour son fonctionnement. Le budget alloué au suivi-évaluation dans ce projet est de

2.689.440 f CFA sur 160.081.901 f CFA soit 1.7% du coût global du projet ; ce qui n'est pas bien apprécié.

Aussi, à l'URSEP, il y a une insuffisance de compétences en suivi évaluation. D'après le responsable, le fonctionnement de SSE tourne autour de lui seul.

En ce qui concerne les ressources matérielles, il ressort que le dispositif dispose des équipements pour son fonctionnement. Ce sont les véhicules, les ordinateurs pour la collecte et le traitement des informations.

2.1.2 Organisation

Les acteurs impliqués dans le système de suivi-évaluation de l'ASBEF se situent aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel en passant par le responsable de l'URESP. Tous ces acteurs sont à la fois des sources et des utilisateurs d'informations de suivi évaluation et ont la responsabilité de rendre compte des résultats de leurs interventions pour éclairer l'action de l'ASBEF sur les groupes cibles.

Puisque l'ossature d'un SSE est son organisation, l'ASBEF fonctionne avec un manuel de procédures administratives, financières et un autre de gestion humaine déclinant les rôles et responsabilités des acteurs du projet de la PTME. Tous ces documents servent de références pour les activités de suivi et évaluation.

Le schéma de remontée des données est basé sur l'organigramme (cf. Annexe 1) et la définition des rôles et responsabilités repose sur le schéma de mise en œuvre du projet et les flux d'information afin d'éviter les conflits et bien structurer le SSE. Il facilite aussi la supervision par l'identification claire des niveaux de responsabilité.

En effet, les enquêtés à hauteur de plus de 90% jugent que l'ASBEF a les capacités organisationnelles de prendre en charge le S&E puisqu'elle est bien organisée, la division du travail et le découpage des activités sont bien faits.

Aussi, il y a une lisibilité dans le SSE du projet de la PTME. Il bénéficie de plusieurs canaux d'informations pour informer suffisamment le personnel des décisions et des résultats d'activités. Des réunions hebdomadaires, mensuelles, semestrielles de dépôt de rapport sont organisées et les informations sont disponibles sur le site web de l'ASBEF. Ces réunions favorisent l'amélioration des activités. En matière de compétence, l'ASBEF dispose d'une expertise en suivi-évaluation qui est le responsable de l'URESP.

La principale faiblesse au niveau du personnel concerne plutôt l'insuffisance de compétences en suivi-évaluation par rapport aux tâches énormes à exécuter au niveau de l'URESP. Il est chargé du suivi du projet de la PTME et tous les autres projets mis en œuvre par l'association. Ce qui limite ses interventions sur le projet et peut impacter négativement sur la durée du projet.

2.1.3 Direction

Le tableau ci-dessus (n°8) montre le niveau du style de management de l'ASBEF dans la PTME. En plus des manuels de procédures, le SSE aide à instaurer un climat de travail convivial et un cadre agréable. Le management participatif et démocratique est adopté afin que tous les acteurs s'approprient le projet. Cela est très bénéfique pour le projet. Toutes les parties prenantes participent à la prise de décision et certaines bénéficient chaque année des formations modulaires ou des supervisions formatives pour se perfectionner pour un meilleur suivi des activités et atteindre de façon efficace et efficiente les objectifs visés.

Ainsi, seulement 57% de la population de l'enquête jugent satisfaisant le niveau de qualité de la direction. Ce résultat peu satisfaisant pourrait s'expliquer par la démotivation de certains acteurs, l'insuffisance de compétences en suivi évaluation. Ces facteurs ont probablement agi sur le niveau de performance de la direction.

2.1.4 Contrôle

De manière significative, le contrôle consiste à évaluer les réalisations et, si nécessaire, à prendre les mesures correctives qui permettent de savoir si les réalisations sont conformes aux plans. Il contribue à la performance des agents. Le SSE n'est performant que par la promptitude et la rapidité dans la détection des erreurs, mais aussi la préparation efficace de la prise de décisions par l'apport d'informations pertinentes dans les délais.

En effet, la qualité du contrôle au niveau de la PTME laisse à désirer. Seulement 64% de la population de l'enquête jugent que le contrôle est bien pratiqué. 34% des personnes interrogées estiment qu'il n'est pas satisfaisant. Les outils de mesure des effets et de l'impact ne sont pas connus. Le SSE de la PTME n'a pas intégré les facteurs exogènes qui peuvent perturber son fonctionnement. Certes, le degré d'avancement des activités est connu, mais le respect des délais n'est pas toujours effectif à cause de la mise à disposition tardive des ressources financières, la soumission des rapports financiers et les décisions immédiates

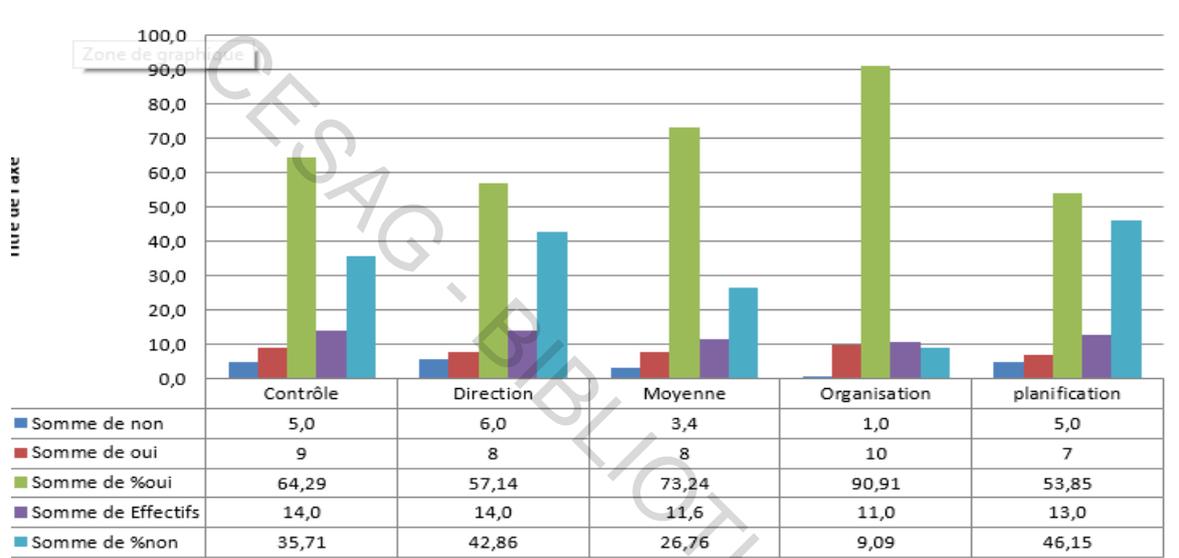
d'action corrective ne se font pas à temps. Cette situation impacte négativement sur la continuité des activités et l'atteinte des objectifs.

Cependant, les recommandations émises lors des échanges périodiques sont prises en compte afin de pouvoir se prononcer sur la viabilité et l'impact des réalisations du projet.

▪ **Résumé de la mise en œuvre du SSE**

Ce graphique ci-dessous traduit la capacité de la mise en œuvre du SSE dans le projet de la PTME.

Graphique 2: Niveau de qualité de la mise en œuvre du SSE



Source : Réalisé par nous même

Les aspects retenus dans la mise en œuvre du SSE sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

A la lecture de ce graphique, il ressort que 73,24% de la population de l'étude jugent que la mise en œuvre du SSE se fait suivant les règles de l'art sur 26,76 qui disent le contraire. Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons par lesquelles la définition claire des objectifs par axe stratégique, l'existence d'un plan de suivi évaluation et de formation, la définition des rôles et responsabilités, l'existence d'un budget de fonctionnement et d'un manuel de procédures. Toutes ces forces prouvent que le SSE repose un système managérial très satisfaisant.

Le diagnostic du dispositif actuel du SSE a permis de révéler un ensemble des forces et faiblesses du système de suivi et évaluation mise en œuvre dans le projet.

Ce tableau ci-dessous fait un récapitulatif de l'ensemble des forces et faiblesses du SSE détectées lors de l'analyse du système.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 10 : Synthèse des forces et faiblesses du SSE actuel

Critères	Forces	Faiblesses
Clarification des objectifs	Clarté des objectifs du SSE	Non formulation de la mesure des effets et de l'impact du projet
sources d'information	Définition des sources d'informations ; Les sources d'information simples	Problème de fiabilité des données dû souvent aux mauvais rapports et pièces justificatives des OCB.
Sélection des indicateurs	Les activités couvertes par les indicateurs retenus; Les indicateurs clairs et précis	Non couverture de tous les résultats attendus par les indicateurs choisis ; Absence d'indicateurs qualitatifs
Le mode de collecte et traitement des données	Les outils de collecte simples ; Les indicateurs choisis ; Maîtrise des traitements de données ; Existence d'équipements de traitement des données; Les recommandations formulées dans les rapports.	Manque de rigueur dans la collecte des données chez des OCB
Définition des flux d'information	La diffusion de l'information sur différents formats : papier et électronique ; Disposition des différents documents produits ;	Retard dans la soumission des rapports financiers.
Planification	Précision des objectifs de SSE dans un plan ; Existence de PAB Existence d'un PSE Les tâches bien enchainées ;	La non-identification des contraintes ou risques liés à la réalisation des activités de S&E ; Inexistence d'un logiciel pour la planification, le suivi et l'évaluation des activités du projet de la PTME
Organisation	L'existence d'expertise en S&E; Les flux d'information définis ; Existence de manuels de procédures déclinant les rôles et responsabilités des acteurs	Insuffisance de compétences en S&E au niveau de l'URSEP
Direction	Existence d'un système organisationnel participatif ; Présence de supervisions formatives ; Existence d'un bon climat organisationnel	Manque de motivation pour les relais communautaires.
Contrôle	Le degré d'avancement des activités connu ; La prise en compte des recommandations	Le respect des délais n'est pas effectif ; La non intégration des facteurs exogènes dans le SSE ; Lourde procédure de décaissement.

Source : Réalisé par Nous même

CHAPITRE IV : FORMULATION DE RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

Afin d'améliorer la qualité du système de suivi-évaluation de l'association mis en place dans le projet de la PTME Communautaire, nous avons formulé des recommandations pratiques qui s'appuient sur la gestion axée les résultats et qui sont relatives à la conception et à la mise en œuvre du SSE.

SECTION 1 : RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA CONCEPTION

Au regard de notre analyse et des résultats présentés, la conception du SSE initié dans le projet de la PTME du VIH/sida rencontre quelques goulots d'étranglement qui agissent négativement sur la qualité du SSE. Ce qui nous amène à bâtir nos recommandations autour de l'amélioration du cadre conceptuel basée sur l'approche GAR. Selon Ahmadou TRAORE²⁶, pour la démarche conceptuelle d'un système de suivi-évaluation axée sur les résultats, dix exigences doivent être respectées. Mais, seules les actions pertinentes à mener pour consolider les acquis et corriger les défaillances seront retenues. Elles sont notamment :

1. Procéder à une évaluation de l'état de préparation :

Il s'agit de déterminer la capacité et la volonté d'un gouvernement ou d'une organisation à élaborer un système de suivi-évaluation basé sur les résultats.

L'ASBEF et l'ensemble de ses partenaires sont les utilisateurs du SSE. Ils sont donc décideurs, responsables, exécutants et bénéficiaires. Ils doivent consolider leur partenariat car ils bénéficient directement des résultats du projet de la PTME.

2. Accord sur les résultats devant faire l'objet de suivi et d'évaluation

Dans cette phase il est important de noter que la détermination de résultats clairs et précis est essentielle pour la création d'un système de suivi-évaluation axées sur les résultats.

En ce qui concerne l'ASBEF, elle doit comprendre que le succès du système dépend de cette étape. Il s'agira pour elle de parvenir à un commun accord entre elle et les principaux intervenants dans l'exécution de la PTME afin d'assurer la réussite de la PTME du VIH/Sida, suivre et évaluer la performance du projet, dégager les effets et les impacts de la PTME et capitaliser les expériences de la PTME-C pour la conception des projets futurs liés à la PTME.

²⁶ Ahmadou TRAORE, Codex Suivi et évaluation axés sur les résultats, MBA GP, CESAG, Juin 2015

3. Choisir les indicateurs clé pour le suivi des résultats

L'indicateur est une variable spécifique, celle qui lorsqu'elle est suivie au fil du temps indique l'existence ou l'absence de progrès vers les résultats ou l'impact. Pour les nouveaux systèmes de suivi-évaluation tous les indicateurs devraient être quantitatifs. Les indicateurs d'ordre qualitatifs peuvent survenir plus tard avec des systèmes de suivi-évaluation plus achevés.

Cette étape permettra à l'ASBEF de voir réellement les relations de cause à effet existant entre les différentes interventions de la PTME. Ainsi, l'ASBEF pourra voir les relations directes entre les différents objectifs, couvrir les différents résultats visés, mais aussi de suivre facilement l'atteinte des objectifs ciblés.

4. Suivi des résultats

Cette étape consiste à utiliser l'information pour suivre les résultats. Il s'agit de faire une liste exhaustive en répondant à la question « quels sont les éléments quantifiables que l'on peut identifier par les points les plus pertinents (les objectifs et résultats anticipés) » ? Analyser les indicateurs en commençant par l'indicateur quantifiable le plus facile à mesurer grâce au « check-list », puis formuler un indicateur avec les caractéristiques suivantes : définition, quantité, groupe cible, lieu et temps.

Cela permettra à l'ASBEF de formuler des indicateurs qui vont mesurer les effets et l'impact de la PTME sur les populations bénéficiaires, d'identifier et gérer les risques pour pouvoir faire des réajustements des activités en cours afin d'atteindre les résultats escomptés.

5. Utilisation des informations de l'évaluation

L'évaluation peut être définie comme étant l'examen d'une intervention planifiée, en cours ou complétée, pour déterminer sa pertinence, son efficacité et sa durabilité. Le but est d'incorporer les leçons qu'on tire au processus de prise de décision. Il s'agit d'un suivi capitalisation. C'est l'une des étapes importantes de la démarche de S&E sur la GAR.

6. Transmission des conclusions

Il s'agira pour l'ASBEF dans cette partie de communiquer des résultats permettant de livrer des enseignements sur le statut du projet de la PTME et fournir des indicateurs sur les problèmes rencontrés. Ils permettront également de fournir des informations dans le temps sur les tendances et les orientations à faire.

7. Utilisation des conclusions

Il s'agit ici de préciser que les résultats obtenus peuvent être médiatisés dans le souci de rendre compte au public et aux représentants publics.

8. Soutien et maintien du système dans l'organisation

Il s'agira pour l'organisation de pérenniser et de maintenir le système de suivi-évaluation en respectant six composantes critiques :

- la Demande
- les Rôles et responsabilités clairement définis
- les informations crédibles et fiables
- la Responsabilité de rendre compte
- la Capacité
- Les Incitations

Cela permettra à l'ASBEF de développer des stratégies de pérennisation durant tout le processus du projet aussi bien à son niveau qu'au niveau des PPS. Ainsi, elle pourra intégrer la PTME-Communautaire dans l'axe stratégique du VIH/Sida dans les PAB, impliquer les structures de santé au niveau des PPS dans la mise en œuvre, le suivi et les ateliers d'espaces de dialogue entre les prestataires et les bénéficiaires du projet et solliciter les districts sanitaires pour l'appui technique lors des mobilisations sociales suivies de dépistage.

AUTRES RECOMMANDATIONS

Pour un cadre conceptuel complet et plus efficace du projet de la PTME, l'ASBEF doit :

- Compléter le plan de suivi et évaluation du projet de la PTME-C avec des indicateurs sur la mesure des effets et de l'impact attendus du projet pour pouvoir mieux apprécier la qualité des services offerts, le niveau de satisfaction des groupes cibles usagers des services d'actions et les comportements opérés ou induits à la suite des activités réalisées au moment des évaluations finale et rétrospective.
- Choisir les indicateurs mesurables capables de couvrir l'ensemble de tous les résultats attendus
- Instaurer la rigueur dans la collecte des données au niveau des OCB et les agents des structures sanitaires pour leur permettre de produire des données fiables..
- Produire à temps les rapports financiers pour permettre aux intervenants utilisateurs des données d'être de façon régulière et effective informés pour ne pas impacter négativement sur les activités du S&E.

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA MISE EN ŒUVRE

Après avoir proposé une démarche conceptuelle du SSE de l'ASBEF initié dans le projet de la PTME du VIH/Sida, celle-ci doit être consécutive à un management de qualité afin de garantir la performance dudit système. L'amélioration de tout système selon la démarche GAR passe par la participation,, la responsabilisation et la responsabilisation dans les activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle

2.1 La planification

Pour avoir une planification beaucoup plus pertinente et efficace, l'ASBEF doit :

- Renforcer les plans d'actions en identifiant les différentes contraintes ou les risques possibles liés à la réalisation des activités du S&E dès la planification du projet.
- Se doter d'une technologie avancée de gestion de projets plus facile à manipuler tel que le logiciel Ms Project lui permettant de faire la planification, le suivi et l'évaluation du projet pour pallier aux insuffisances du projet de la PTME du VIH/Sida. Il a les fonctions de planification, de budgétisation, de suivi et de communication.
- Formaliser la mesure des effets et de l'impact du projet sur les bénéficiaires dans sa stratégie de suivi et évaluation. Cela lui permet de mieux apprécier la pertinence des objectifs, l'efficacité des activités sur les bénéficiaires et leur niveau de satisfaction.

2.2 L'organisation

Afin de jouir d'une capacité organisationnelle plus performante, il faut que l'Association renforce l'effectif de l'Unité de Recherche Suivi-Evaluation et Planification (URSEP) en recrutant les compétences nécessaires en S&E pour aider le responsable de l'URSEP, vu l'énormité des tâches à accomplir pour l'atteinte efficace et efficiente des objectifs du projet de la PTME du VIH/Sida.

A cela, il faut ajouter l'organisation des ateliers d'information et de formation en direction des agents chargés de la collecte des données afin de leur montrer l'importance des données collectées et leur permettre de mieux renseigner les outils de collecte tels que les cahiers de synthèse, les feuilles.

2.3 La direction

Pour permettre à l'Association d'apporter une réponse satisfaisante aux préoccupations énumérées dans cet aspect managérial par les résultats et l'analyse du SSE en vigueur, il s'impose d'instaurer dans sa gestion, des facteurs de motivation pour tous les acteurs impliqués dans le dispositif de suivi-évaluation, c'est-à-dire animer l'équipe chargée de suivi-évaluation par les primes de responsabilité convenables, des formations de cadre, etc... afin que celle-ci s'approprie le projet et mène à bien les tâches pour lesquelles elle est engagée.

2.4 Le contrôle

Pour améliorer la qualité de cet aspect managérial, les recommandations suivantes sont importantes :

- Il faut alléger les procédures de décaissement pour faciliter l'exécution des différentes de S&E dans les délais prévus car l'arrivée tardive des ressources financières agit négativement sur l'efficacité du dispositif du suivi-évaluation.
- L'ASBEF doit identifier et gérer les risques ou les facteurs exogènes. C'est la différence qu'existe entre la GAR et les autres méthodes de S&E. L'introduction de la gestion des risques dans le S&E du projet lui permettra ainsi de prendre les décisions d'actions correctives des activités en cours dans les meilleurs délais en fonction des risques identifiés afin d'atteindre les résultats escomptés.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION

La réussite de l'exécution d'un projet/programme de développement dépend de l'adhésion de toutes les parties prenantes, de l'existence dans le pays ou l'organisation d'une capacité institutionnelle suffisante et de la persévérance avec laquelle ceux qui sont chargés des activités de S&E s'investissent dans le projet. Le SSE est aujourd'hui incontournable pour la gestion efficace et efficiente des politiques, projets et programmes. Plus, il est devenu un acte de bonne gouvernance et une exigence des partenaires techniques et financiers et des bailleurs de fonds pour octroyer des crédits.

Malgré cette importance de la fonction de S&E, force est de constater que sa pratique dans plusieurs projets et programmes de développement en Afrique, pose beaucoup de difficultés.

Raison pour laquelle cette étude intitulée l'analyse du SSE du projet de Prévention de la Transmission Mère Enfant du VIH Round 9 Phase 2 l'ASBEF (PTME), se pose comme objectif général de contribuer à l'amélioration du SSE en vue de rendre meilleur son niveau de performance. Pour ce faire, des enquêtes et des entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide et d'une fiche d'enquête.

En effet, ces méthodes ont permis de passer en revue, des aspects fondamentaux de la conception et la mise en œuvre du dispositif du suivi évaluation en vigueur dans le projet afin de pouvoir le diagnostiquer. Les résultats de ce diagnostic ont révélé des forces et faiblesses du point de vue technique que managérial. Comme forces majeures, elles sont de plusieurs ordres : l'architecture du système de suivi - évaluation est théoriquement bien élaborée et agencée, les objectifs sont clairement définis, la couverture en besoin d'information est assurée, l'existence de PSE et de budget de fonctionnement, la présence d'expertise en S&E et d'une capacité managériale de bonne qualité dans son ensemble.

Mais, il n'en demeure pas moins que ce système présente des faiblesses. En termes de faiblesses, le SSE est confronté à une insuffisance de compétences en S&E du fait que le système tourne autour d'un seul individu, la non couverture du suivi des effets et de l'impact dans les activités de suivi, la non identification des facteurs externes pouvant perturber le fonctionnement du système du projet dans les activités de suivi et évaluation, la non soumission des rapports financiers à temps, la fourniture tardive des ressources financières, problème de fiabilité des données dû au système défaillant des structures sanitaires.

A l'issue de ces remarques, il est admis que le SSE a besoin d'être amélioré. Face à cette situation, des recommandations ont été formulées pour conduire à l'amélioration du cadre conceptuel du SSE qui s'appuie sur les exigences de la démarche GAR parce qu'une bonne pratique du suivi et évaluation est l'une des solutions remarquables pour pallier aux difficultés qui caractérisent la gestion de nos projets. Du point de vue managérial, des propositions ont été également formulées à savoir : le renforcement de l'effectif de l'Unité de Recherche Suivi Evaluation et Planification (URSEP) en recrutant des compétences nécessaires en S&E pour aider le responsable de l'URSEP vue l'énormité des tâches à accomplir pour l'atteinte efficace et efficiente des objectifs de la PTME, l'allègement des procédures de décaissement pour la mise à disposition automatique des ressources financières pour la bonne continuité des activités du SSE et du respect des délais d'exécution des activités...

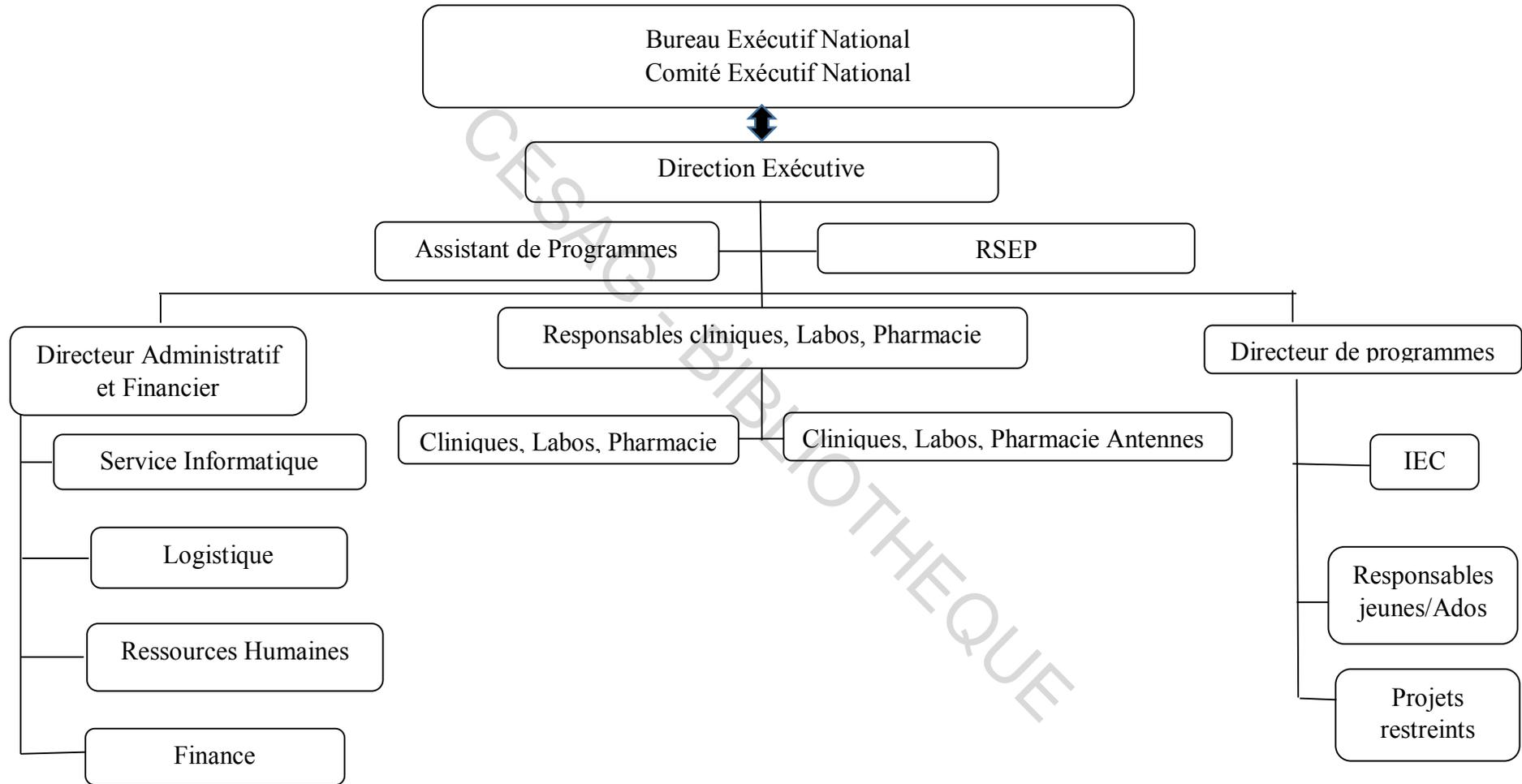
Par ailleurs, il convient de souligner que cette étude n'a pas la prétention d'épuiser toutes les dimensions du thème. Compte tenu du temps très limité du stage, de la complexité du thème, de la problématique et de l'inaccessibilité des données et des populations bénéficiaires dans les régions médicales, cette étude comporte des insuffisances et des limites. L'une de ses limites est de ne pas intégrer l'évaluation des effets et d'impact. Néanmoins, elle peut être précieuse pour toute l'équipe de l'Unité de Recherche Suivi Evaluation et planification de la PTME du VIH/Sida et contribuera à animer un axe de réflexion sur le système de suivi évaluation.

Sachant qu'un système de suivi-évaluation évolue considérablement dans le temps avec les activités du projet, les recommandations et suggestions formulées dans cette étude ne sont nullement immuables. Elles sont appelées aussi à évoluer dans le même sens que le système de suivi et évaluation dont il est objet. Elles permettent tout simplement à l'ASBEF d'insérer la démarche qualité qui est la gestion axée sur les résultats afin d'améliorer davantage la qualité ou la performance de son système de suivi et évaluation dont il est question dans le projet de la PTME composante communautaire qui n'est qu'au Round 9 phase 2.

ANNEXES

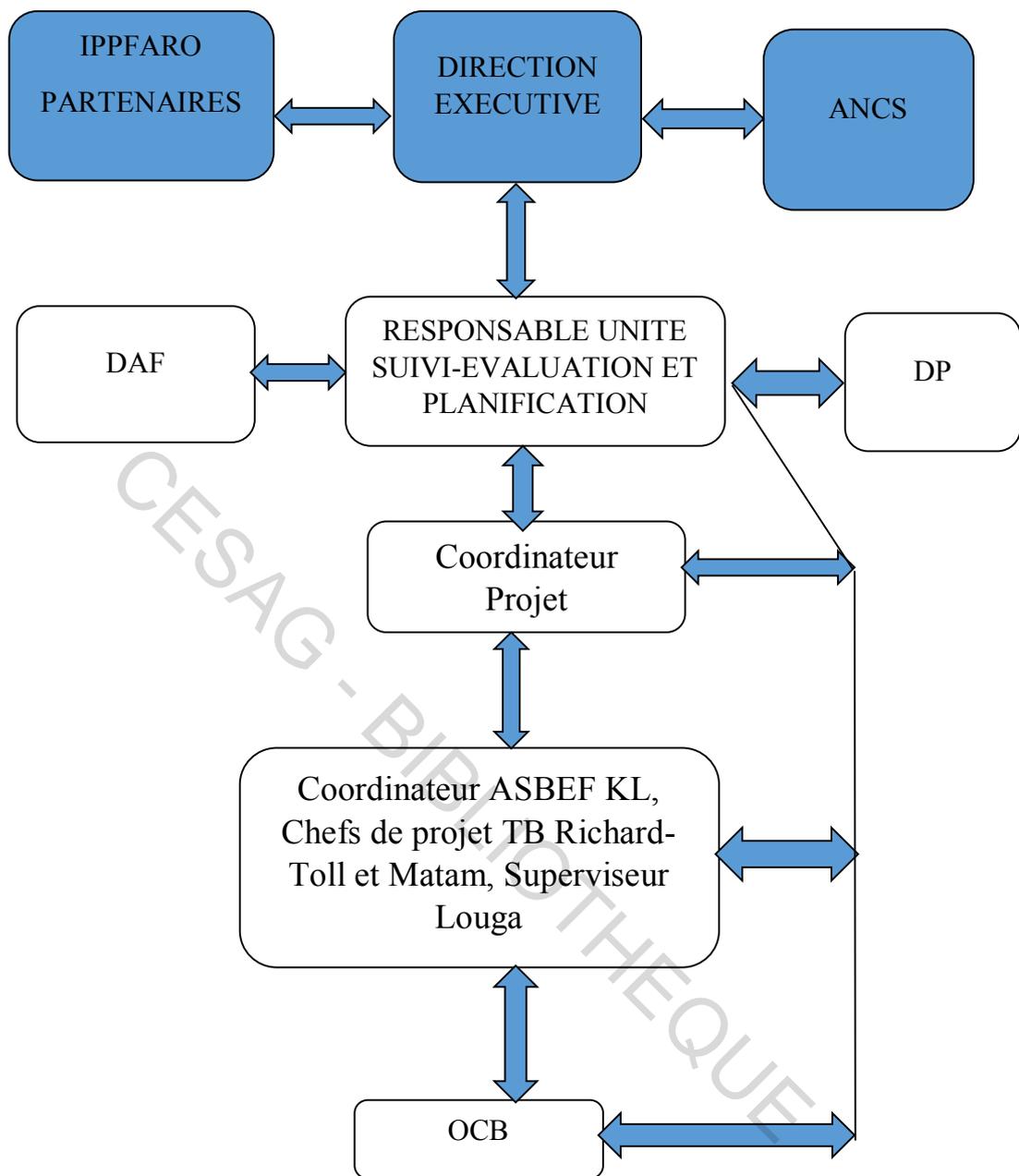
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : ORGANIGRAMME DE L'ASBEF



SOURCE: Source : ASBEF/2008

Annexe 2 : Schéma de mise en œuvre du projet et des flux d'information



Source : Unité de Recherche, Suivi Evaluation et Planification de l'ASBEF

Annexe 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

THEME : analyse du système de suivi évaluation d'un projet de développement : cas du projet « Prévention Transmission Mère Enfant du VIH » round 9 phase 2 de l'ASBEF (PTME).

❖ Guide d'entretien

1. Pouvez-vous nous décrire la méthode de Suivi-Evaluation de l'ASBEF mis en place dans le projet de la PTME-C?
2. Dans quelle mesure les objectifs du système de suivi-évaluation (SSE) correspondent-ils aux besoins des groupes cibles et aux priorités des partenaires ?
3. Comment appréciez-vous les résultats obtenus par le SSE par rapport aux résultats attendus ?
4. Les fonds sont-ils débloqués à temps ?
5. Les ressources employées sont-elles utilisées de façon optimale ?
6. Les moyens justifient-ils les résultats obtenus ?
7. Pensez-vous que tous les acteurs comprennent le bien-fondé du SSE ?
8. Le système a-t-il créé des conditions pour pérenniser les changements occasionnés sur les femmes enceintes par le projet ?

Annexe 4 : Fiche d'enquête

A. CONCEPTION

- **Clarification des objectifs**

1. Les objectifs du SSE sont-ils clairement définis ?

Oui

Non

2. Comment le SSE du projet a-t-il été élaboré ?

Oui

Non

- **Définition des sources d'information**

3. Connaissez-vous les différents types de sources d'information.

Oui

Non

4. les sources possibles des données sont-elles fiables ?

Oui

Non

- **Sélection des indicateurs**

5. Les indicateurs sont-ils définis ?

Oui

Non

6. Les résultats attendus sont-ils tous couverts par les indicateurs choisis?

Oui

Non

- **Définition du mode de collecte et du traitement des données**

7. Les outils de collecte sont-ils définis?

Oui

Non

8. Le mode de collecte est-il connu?

Oui

Non

- **Les flux d'information**

9. Les rapports sont-ils Définis?

Oui

Non

10. Le canal de diffusion des rapports existe-t-il ?

Oui

Non

B. MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME

- **La planification**

11. Les objectifs du SSE sont définis dans le PSE ?

Oui

Non

12. Existe-t-il un plan de S&E?

Oui

Non

- **L'organisation**

13. Existe-t-il un manuel de procédure ?

Oui

Non

14. Y a-t-il un canal d'information mis en place pour le personnel ?

Oui

Non

- **Direction**

15. Tous les acteurs intervenant dans le SSE sont-ils compétents ?

Oui

Non

16. Le style managérial est-il bon?

Oui

Non

- **Le contrôle**

17. Le degré d'avancement des activités est-il connu ?

Oui

Non

18. Les recommandations sont prises en compte ?

Oui

Non

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- ✓ Jean Paul LEDANT, Gestion du cycle de projet, Cadre logique PIPO
- ✓ Jody Zall KUSEK, Ray C. RIST, Vers une culture du résultat, dix étapes pour mettre en place un système de suivi évaluation axé sur les résultats, nouveaux horizons, Edition Saint-Martin Montréal (Québec), 2006
- ✓ M. BRIDIER et S. MICHAÏLOF, guide pratique d'analyse de projets : Evaluation et choix d'investissements, 5^{ème} édition, Paris, ECONOMICA 1995, p1
- ✓ Rajoana ADRIAMANJARA, Outils pour la planification et le management de projet, 1986, p15
- ✓ Wilson O'shaughnessy, La faisabilité du projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité, éditions SMG C.P.1954, p.11-12)
- ✓ FIDA, guide pratique de suivi et d'évaluation de projets : pour une gestion orientée vers l'impact, Annexe A 2002
- ✓ FIDA, Guide pratique de suivi évaluation, Annexe A, 2014
- ✓ Manuel d'orientation de la fédération pour la planification de projets/programmes, PPP 2010
- ✓ PNUD 2009, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement
- ✓ Sécurité Publique Québec, Guide d'évaluation des projets en prévention des problèmes de sécurité et de criminalité, 2008
- ✓ OCDE-CAD, Organisation de la Coopération et du Développement Economique

CODEX

- ✓ Ahmadou TRAORE, Codex contexte des projets, MBA CESAG 2015
- ✓ Ahmadou TRAORE, Codex Suivi et évaluation des projets/programmes, CESAG, DAKAR Juin 2015

- ✓ Ahmadou TRAORE, Codex Techniques de conception des projets, CESAG, DAKAR, 2015 : Traduction de la définition publiée par le PMI dans Project management journal, Août 1986, p21
- ✓ Boubacar AW, Codex Méthodes et outils de planification stratégique, MBA GP, CESAG 2015, Mamadou Ba, Codex Suivi, contrôle et évaluation des projets, MPSG, CESAG, DAKAR 2013
- ✓ Karim DIAKITE, codex Techniques de suivi et évaluation axés sur les résultats MBA GP,
- ✓ Daouda BA, Support de cours Contrôle des projets, MBA GP, CESAG 2015
- ✓ Mamadou BA, Support de cours Management de projet, MBA GP, CESAG, 2015

MEMOIRES

- ✓ Lamine COULIBALY, Elaboration d'un système de suivi évaluation axé sur la performance : Cas du projet ASK de l'ASBEF au Sénégal/DESS GP, CESAG 2013
- ✓ Mahamat H. KOUA, CESAG, 2007
- ✓ Mamadok2u DIOUF, contribution à l'amélioration des systèmes de suivi et évaluation des agences d'exécution communautaire du programme de renforcement de nutrition du Sénégal, 2004

TEXTES

URSEP, Proposition technique et financière de la PTME de l'ASBEF

Rapports narratifs, périodes Jan-Mar, Avr-Jun 2015

WEBGRAPHIE

<http://europa.eu/europaid/mulimedia/publications/documents/tools/europaid-aem-par-guidelines-2004-fr-pdf>

<http://go.worldbank.org/PUHAFCWDEO>

www.ifad.org

www.mfdr.org/sourcebook

www.ofarcy.net

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
PRESENTATION GENERALE	1
INTRODUCTION	2
PARTIE I :	9
CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	9
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	10
SECTION 1 : GENERALITES SUR LES PROJETS ET PROGRAMMES.....	10
1.1 Définitions	10
1.2 Les critères de performance d'un projet.....	11
1.3 Gestion de projets.....	12
1.4 Cycle de vie d'un projet	13
1.5 L'approche de la gestion axée sur les résultats (GAR).....	14
1.5.1 Définition	14
1.5.2 Les caractéristiques de la Gestion axée sur les résultats	15
1.6 Autres notions importantes	16
SECTION 2 : GENERALITES SUR LE SUIVI ET L'EVALUATION.....	18
2.1 Suivi	18
2.2 Evaluation	20
2.3 Différence entre le suivi et l'évaluation	22
2.4 Système de suivi et évaluation.....	23
2.5 Quelques outils d'analyse du système de suivi-évaluation	24
2.5.1 Le cadre logique	24
2.5.2 Cadre de performance.....	26
2.5.3 Cadre de rendement	27
2.6 Etapes de mise en place d'un système de suivi et évaluation.....	28
CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE.....	31
SECTION 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	31
1.1 Présentation de l'ASBEF.....	31

1.1.1	Création de l'ASBEF et mission	31
1.1.2	Organisation, objectifs et stratégies de l'ASBEF	33
1.1.3.	LES STRATEGIES DE L'ASSOCIATION	35
1.2	Présentation du projet de « la PTME du VIH Round 9 Phase 2 de l'ASBEF »	37
1.3	Objectifs et résultats attendus du projet	38
1.4	Groupes cibles, Zones d'intervention.....	38
SECTION 2 : LA METHODOLOGIE		39
2.2	Instruments de collecte des données	39
2.2.1	Revue documentaire	40
2.2.2	Entretiens	40
2.3	Analyse des données	40
2.4	Les dimensions et les critères d'analyse.....	40
PARTIE II :		42
PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES..		42
CHAPITRE III : ANALYSE DU DISPOSITIF DE SUIVI ET EVALUATION ET		43
SECTION 1 : PRATIQUE DU SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION ACTUEL		43
1.1	La conception du SSE	43
1.1.1	Clarification des objectifs du SSE.....	43
1.1.2	La sélection des indicateurs	43
1.1.3	Définition des sources d'information	44
1.1.4	Mode de collecte et traitement des données	44
1.1.5	Les flux d'informations	45
1.2	Mise en œuvre du SSE.....	46
SECTION 2 : PRESENTATION DES RESULTATS.....		47
2.1	Résultats relatifs à la conception du SSE	47
2.1.1	Clarification des objectifs	49
2.1.2	Définition des sources d'information	49
2.1.3	Sélection des indicateurs.....	50
2.1.4	Collecte et de traitement des données.....	50
2.1.5	Définition des flux d'informations	51
2.2	Résultats relatifs à la mise en œuvre du SSE	53
2.2.1	Planification	53
2.2.2	Organisation	55
2.2.3	Direction	56
CHAPITRE IV : FORMULATION DE RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES		60

SECTION 1 : RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA CONCEPTION.....	60
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA MISE EN ŒUVRE	63
2.1 La planification	63
2.2 L'organisation	63
2.3 La direction	64
2.4 Le contrôle	64
CONCLUSION GENERALE	65
CONCLUSION	66
ANNEXES	68
BIBLIOGRAPHIE.....	74
TABLE DES MATIERES	76

CESAG - BIBLIOTHEQUE