



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

GRANDE ECOLE



MEMOIRE DE FIN CYCLE

Pour l'obtention du

DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : GESTION DES PROJETS

6^{ème} Promotion, Année académique 2012-2013

THEME :

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION DE L'AGENCE D'EXECUTION COMMUNAUTAIRE HASDET DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE RENFORCEMENT DE LA NUTRITION DANS LES DISTRICTS DE MBACKE, TOUBA ET DE DIOURBEL

Présenté par :

M.DIALLO Mouhamadou Hady

Sous la Direction de :

M.DIALLO Papa Férou

Enseignant associé au CESAG

avril 2015

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à mes parents disparus :

- ma mère Mignelle Dia, femme d'honneur et de vertu qui, s'est battue pour que ses enfants ne rasant pas les murs ;
- mon père Baidy Diallo qui nous a quittés très tôt ;
- mon oncle Kayou Dia : homme de bienfaisance effacé et sobre. De son vivant jusqu'à son dernier souffle, il a toujours prôné les idéaux de famille et de solidarité.

Reposez en paix. Puisse Dieu vous accueillir au Paradis.

A

- Ma femme Dieynaba Baldé : mon soutien moral, ma source de bonheur, celle qui s'est sacrifiée pour ma réussite ;
- mes enfants Abdoul et Fatoumata pour ces années de privations et d'absences répétées ;
- mon Oncle Mamadou Yoro Dia : l'artisan de mon devenir qui a guidé mes premiers pas dans la quête du savoir et de la réussite. Que dieu te prête longue vie et une santé de fer ;
- A mes frères Abdoul et Baidy : vous qui m'avez soutenu et épaulé sans relâche, dans la joie et la douleur ;
- A tous mes parents qui m'admirent tant. Soyez sûrs que ce travail est le résultat de votre soutien. Que ce soient ceux de koussanar, de Tamba, de Pikine, Guédiawaye que je ne saurais tous citer ici. Ce travail est le vôtre.
- A mes amis que je peux m'abstenir de citer. Ils se connaissent.

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à Allah le tout puissant qui m'a créé et donné l'opportunité de rencontrer des hommes et des femmes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

En premier, mes remerciements vont à l'endroit de mon Directeur de mémoire Monsieur Papa Félou Diallo. L'humilité de l'homme, sa rigueur cartésienne, son expérience dans le domaine m'ont émerveillé et beaucoup inspiré. Son sens pointu de l'observation et son attachement au travail bien fait m'a beaucoup servi.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de :

- mon maître de stage Monsieur Cheikh Mbacké BA pour son soutien, sa modestie et sa générosité intellectuelle ;
- tout le personnel de l'AEC HASDET en particulier Anne Cécile Sow, Mbacké Ndiaye, kosso Dieng, Rama Diagne, Maty Kandji, Bouba Ndiaye ;
- mes supérieurs hiérarchiques Docteur Idrissa Talla Directeur de la Lutte contre la Maladie, le Professeur Aida Sylla Chef de la Division Santé mentale et le Docteur Babacar Thiandoum, Gestionnaire des Services de Santé. Je garde encore à l'esprit votre sollicitude intellectuelle et vos qualités humaines (extra professionnelles) qui comptent énormément pour moi ;
- tout le corps enseignant rencontré durant ces deux années de formation en Master, toutes disciplines confondues. La qualité des enseignements au CESAG ne fait l'ombre d'aucun doute ;
- l'encadrement pédagogique ;
- M. Ibrahima Gaye Chef de Projet Nutrition pour la relecture et les contributions ;
- M. Sampoulo Baldé pour m'avoir soutenu.

Enfin je remercie tous mes camarades de la 6^{ème} promotion de Master Professionnel en Sciences de Gestion du CESAG pour la solidarité et le partage des connaissances.

SIGLES ET ACRONYMES

AC : Agence Communautaire

AEC : Agence d'Exécution Communautaire

ARC : Agent Relais Communautaire

CBTE : Coût Budgété du Travail Effectué

CRTE : Coût réel du travail effectué

CCC : Communication pour le Changement de Comportement

CL : Collectivité Locale

CLM : Cellule de Lutte contre la Malnutrition

CLP : Comité Local de Pilotage

D.R.F : Demande de Remboursement de fonds

E.C : Ecart Coût

ED : Ecart Délai

EI : Entretien individuel

FARNE : Foyer d'Apprentissage et de Réhabilitation Nutritionnelle et d'Eveil

HASDET : Horizon Action et Solidarité pour le Développement

ICP : ICP Infirmier Chef de Poste

LQAS : Lot Quality Assurance Sampling

MAM : Malnutrition Aigüe Modérée

MAS : Malnutrition Aigüe Sévère

P B : Périmètre Brachial

PERT : Program Evaluation Review Technics

PECMA : Prise en Charge de la Malnutrition Aigue

PV : Procès-verbal

PRN : Programme de Renforcement de la Nutrition

RAF : Reste à Faire

SPC : suivi Promotion de la Croissance

VA : Valeur Acquise

VAD : Visite à Domicile

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2 Différence entre suivi et évaluation	12
Tableau 4 : Le diagramme des responsabilités :	18
Tableau 5 : Modèle de présentation du rapport de Performance budgétaire	19
Tableau 6 Le cadre logique :	20
Tableau 7 Indicateurs de la variable explicative	29
Tableau 8 Opérationnalisation Variable explicative 2 Mise en œuvre du SSE	30
Tableau 9 : opérationnalisation de la variable expliquée (Performance du SSE)	31
Tableau 10 RECAPITULATIF DES NOTES PAR VARIABLE.....	55
Tableau 11 Cadre logique axé sur les résultats	79
Tableau 12 Cadre de mesure de Performance mesure de performance pour l'AEC HASDET	80
Tableau 13 Cadre d'analyse des risques	81
Tableau 14 Elaboration d'une matrice d'évaluation et suivi	82
Tableau 15 Rapport synthétique sur les projets produit par MS Project	83
Tableau 16 Modèle de Rapport des délais	84

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Outil de référence pour le monitoring et l'évaluation :	15
Figure 2 Diagramme de GANTT	16
Figure 3 La structure de fractionnement des tâches	17
Figure 4 Le réseau PERT	17
Figure 5 Modèle du système de SE	27
Figure 6 L'organigramme de l'A.E.C	45
Figure 7 Circuit de remontée de l'information	49

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ACRONYMES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
SOMMAIRE.....	VI
1. PRESENTATION GENERALE.....	P1
1.1 INTRODUCTION :.....	P1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL ET CONTEXTE DE L'ETUDE	P9
CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	P9
CHAPITRE II : CONSTRUCTION DU MODELE D'ANALYSE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	P24
Section 1. Conception du modèle d'analyse :.....	P.24
Section 2: Contexte de l'étude :.....	P.36
DEUXIEME PARTIE PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS.....	P.50
Section 1 : présentation des résultats.....	P.50
Section 2 : analyse et interprétation des résultats.....	P.56
CHAPITRE II RECOMMANDATIONS.....	P.70
Section 1 : recommandations par rapport aux variables explicatives.....	P.69
1.1.Recommandations par rapport à la variable conception du système.....	P.70
1.2. Recommandations par rapport à la variable mise en œuvre du S.S.E.....	P.73
Section 2 : Recommandations par rapport à la variable expliquée performance du S.S.E :.....	P 77
Conclusion:.....	P.85
Références bibliographiques.....	P.86
ANNEXE 1 RESULTAT DEPOUILLEMENT QUESTIONNAIRE.....	P.88
ANNEXE 2 GUIDE D'ENTRETIEN.....	P.98
Annexe3 / Budgets.....	P.99
Annexe 4 Cadre logique.....	P.102
Table des matières.....	P.115

**PRESENTATION GENERALE DE
L'ETUDE**

CEFRAG - BIBLIOTHEQUE

1. Introduction :

La malnutrition est un véritable problème de santé publique dans les pays en voie de développement. Malgré les interventions notées dans le cadre des programmes et projets, le fléau persiste, entraînant son lot de conséquences sur la santé des populations et particulièrement celle des enfants. L'économie des pays engagés pour y remédier en subit aussi lourdement les conséquences. La malnutrition fait perdre annuellement près de 2%¹ de taux croissance aux pays africains et contribue à plus de 50% du taux de mortalité des enfants. D'un point de vue historique, les programmes de lutte contre la malnutrition au Sénégal ont connu dans le temps diverses fortunes dans l'exécution de leur mission, avec bien souvent des manquements. Les contreperformances notées se justifiaient par plusieurs facteurs parmi lesquels : une gestion confiée aux structures de santé dont le personnel médical surchargé, n'était pas suffisamment outillé, engagé et motivé pour remplir avec efficacité les missions qui leur étaient dévolues et qui relevaient d'une approche communautaire. Il s'y ajoute, la faible implication des communautés (collectivités locales et services de l'Etat) dans les processus de planification, d'une part et, d'autre part, l'immense besoin d'améliorer le système de suivi-évaluation dans les phases de déroulement des programmes ou projets de développement. Les actions menées dans la lutte contre la malnutrition comme pour la plupart des projets de développement ne donnaient pas les résultats escomptés. Ce fut le cas des projets du Programme de Nutrition Communautaire au Sénégal.

Depuis le consensus mondial (2000 OMD) et suite au consensus de Monterrey, la question de l'aide au développement induit la nécessité de suivre et d'évaluer les projets. Il faut savoir « **aider plus et mieux** » autrement dit, évaluer les interventions et savoir tirer les conséquences des performances ou des échecs. Cette exigence sous-entend nécessairement la mise en place préalable d'un système de suivi-évaluation.

Le Programme de Renforcement de la Nutrition a très tôt envisagé de se rapprocher des populations par des interventions directes faites de vision et d'objectifs clairs pour répondre à leurs besoins de façon rapide et efficace. Ce qui justifie la pertinence de la création d'Agences d'Exécution Communautaires. Les A.E.C sont une innovation majeure dans la lutte contre la malnutrition.

¹ Nutrition Tour 2007 www.Clm.sn.org/image/presse 23 pages

Plus proches des populations, elles ont permis de lutter contre les lenteurs et lourdeurs administratives notées autrefois dans les interventions des structures sanitaires en charge de la lutte contre la malnutrition. Les A.E.C devraient contribuer normalement à faciliter le suivi évaluation des projets.

Eu égard aux enjeux de performance, le Programme de Renforcement de la Nutrition (PRN) a entrepris d'intégrer le suivi évaluation dans l'ensemble des plans de mise en œuvre des projets dans la lutte contre la malnutrition. La finalité étant d'améliorer l'état nutritionnel des groupes vulnérables (enfants de moins de 5 ans, femmes enceintes et femmes allaitantes).

Toutefois, au-delà de simples volontés politiques, le Suivi-évaluation exige un investissement des acteurs en matière de sacrifice, de vigilance, d'aptitudes, d'attitudes et de moyens. Il met en contribution des outils efficaces de pilotage et de gestion..

Assimilé bien souvent à une chasse effrénée de données, le SE va bien au delà de cette perception. Il ne s'agit pas de « ...Fournir des montagnes de données » sans aucune analyse. Il s'agit de pouvoir : « générer l'information nécessaire à l'amélioration des programmes. »²

Aujourd'hui, si les résultats peinent à être atteints, son application réelle pose encore problème alors que de nombreux défis sont posés aux responsables des projets. Mais les systèmes de suivi évaluation ont-ils les moyens de leurs ambitions au Sénégal? Les ressources humaines, censées les développer, ont-elles l'expertise nécessaire, les moyens qu'il faut et le soutien des décideurs pour remplir correctement leur rôle ?

Aux questions de processus s'ajoutent les questions d'éthique qui interpellent les gestionnaires de projets. Un système de suivi évaluation efficace peut aider à fournir l'information en temps réel et mettre les projets à l'abri de malversations.

Nous savons que la nécessité de prendre en considération la bonne gouvernance est aujourd'hui plus que réelle avec l'immixtion du contrôle et de l'audit pour satisfaire les critères d'objectivité et de transparence. Les partenaires au développement privés comme publics sont tous très regardants sur ces aspects qui, influencent directement le niveau de performance du système de suivi évaluation des projets.

² J Z Kusek et Ray C.RIST vers une culture du résultat. Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Editions Saint Armand, 2005, 158 pages

Pour éclaircir toutes ces questions, nous nous intéressons à l'analyse du fonctionnement du système de suivi évaluation de l'O.N.G HASDET dans les localités de Mbacké Touba et Diourbel pour déterminer son niveau de performance et faire des recommandations.

En résumé, cette étude, intitulée « Amélioration de la performance du système de suivi évaluation des projets de l'ONG HASDET dans le cadre du Programme de renforcement de la Nutrition » nous permet d'analyser les activités d'un secteur fondamental en santé public, la nutrition à travers un volet capital le suivi- évaluation.

La première partie de l'étude aborde la problématique, définit un cadre théorique conceptuel et relate le contexte de l'étude. La deuxième partie est une présentation des résultats, suivie de la formulation de recommandations.

2 Objet de l'étude :

La présente étude est une contribution pour l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation du Projet Jiggen Ak Domam de l'ONG HASDDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition (PRN). Elle permet ainsi d'appliquer de manière pratique les connaissances acquises en suivi évaluation.

3 Problématique :

La malnutrition figure parmi les plus sérieux problèmes de santé publique dans le monde. Trente (30) % des enfants au niveau mondial sont sous-alimentés. Soixante (60) % d'enfants qui meurent de maladies courantes comme le paludisme et la diarrhée auraient pu être sauvés s'ils n'avaient pas été malnutris. Au Sénégal, l'enquête nutritionnelle SMART (Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transitions) de l'année 2012, conduite par le Ministère de la Santé avec le support de l'UNICEF, du PAM et de l'OMS, a révélé que les prévalences nationales sur la malnutrition des enfants 0-59 mois sont de l'ordre de 8.80% pour la malnutrition aigüe, 15.5% pour la malnutrition chronique globale et 14.50% pour l'insuffisance pondérale.

A la lumière de ces résultats, dix-huit (18) départements sont en situation de crise nutritionnelle et devraient faire l'objet d'intervention d'urgence. Cette situation nécessite une réponse nutritionnelle immédiate, au-delà des services habituels rendus en nutrition.

Ainsi, la mise en œuvre effective du suivi évaluation sera déterminante pour corriger les écarts et mieux prendre en charge la malnutrition des enfants de 0 à 5ans. Plus qu'une méthode en vue d'un pilotage efficace des programmes de lutte contre la malnutrition, le suivi-évaluation est à la fois un vecteur de transparence et de bonne gouvernance.

Que l'on se place du côté des partenaires au développement ou du côté des promoteurs de projets, tout le monde s'accorde sur le fait qu'un bon système de suivi-évaluation permet de gérer les risques, de maîtriser l'évolution des indicateurs vers les objectifs fixés.

Cependant, en dehors des conditions défavorables de l'environnement et des causes liées à la mauvaise conception des projets, il y a les faibles résultats notés en matière de suivi-évaluation. Il ne joue pas véritablement le rôle attendu. Ceci est rendu difficile par les

orientations stratégiques qui, préfèrent se focaliser sur les résultats immédiats et accordent peu d'intérêt au volet suivi-évaluation qui, du fait de son caractère systématique, complexe et récurrent, est une arme de gestion efficace des projets à l'interne. Mais le suivi évaluation, très pris au sérieux au niveau stratégique, est un peu négligé au plan opérationnel. On trouve très rarement des responsables es qualité suivi-évaluation à la base. Les Agences d'exécutions ne prévoient pas dans leur cahier de charge le recrutement de spécialistes en suivi évaluation. Ce qui fait que les responsables de projet allient très souvent leur mission au travail supplémentaire de suivi-évaluation.

Les manquements dans la mise en œuvre du suivi-évaluation sont imputables généralement au manque d'expérience, à l'insuffisance des ressources humaines qualifiées en la matière et aux récurrents problèmes de moyens financiers et de logistique. Aussi, bon nombre de projets ou programmes déjà lancés sont rattrapés aujourd'hui par la nécessité de mettre en place ce nouveau dispositif alors qu'ils ne s'y étaient pas bien préparés pendant les phases de planification initiale. S'y ajoute, le problème de la mise en commun des informations fournies par le dispositif de suivi-évaluation à l'interne et à l'externe. On note aussi les problèmes de la remontée des informations avec parfois des lenteurs dépendant de moult facteurs dans la chaîne de transmission de l'information. A cela s'ajoute l'indifférence de certains acteurs de projets devant les fortes recommandations des responsables du volet suivi évaluation. Tout ceci ne milite pas en faveur d'un système de suivi évaluation efficace. Ce constat général est-il transférable dans les A.E.C dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition. Sur le terrain de la pratique, s'il n'est pas considéré comme un simple travail de collecte et de transmission de données, il est vu comme une injonction fastidieuse imposée de l'extérieur et présentant peu d'intérêt pour ceux qui le mettent en œuvre. Avec le recul, le suivi évaluation devrait être appréhendé autrement.

Compte tenu de ces considérations, il serait important d'étudier le dispositif en suivi-évaluation des A.E.C et de mesurer sa contribution réelle en matière d'apport ou d'influence positive ou négative sur les résultats.

Dans le cadre de son application pratique, il arrive bien souvent que le suivi soit séparé de l'évaluation. Le manque de synchronisation de ces deux volets connexes ne biaise-t-il pas tant soit peu le développement de la stratégie suivi évaluation ?

En interrogeant les pratiques au niveau des projets, (A.E.C,) on s'aperçoit dès le départ que le travail de suivi est bien effectif. Seulement, c'est l'arbre qui cache la forêt. L'évaluation, du fait de sa complexité et de ses exigences, est en retard.

Aussi, il serait intéressant dans le cadre de l'analyse de voir si les A.E.C du programme de Renforcement de la Nutrition, mobilisent les moyens nécessaires pour un suivi-évaluation performant. Nous savons qu'il nécessite au delà des intentions, des moyens importants et une approche technique particulière.

Dans le cadre de l'approche participative, crédo des Programmes de Renforcement de la Nutrition, il serait important d'élucider au besoin le rôle et la place des parties prenantes dans le processus de suivi-évaluation. Les collectivités locales sont-elles réellement impliquées dans le processus ? Les associations, les groupements féminins ont-ils leur mot à dire ? Leur implication est-elle réelle ? Peut-on dire qu'elles participent au processus de suivi évaluation ? S'ils n'ont pas la formation requise, quels sont les efforts déployés par les A.E.C pour leur permettre de combler ce vide ?

Il est important de commencer par déterminer les objectifs de la recherche.

4. Objectifs de l'étude :

4.1 Objectif général :

Contribuer à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution Communautaire Horizon Action pour le Développement et la Solidarité

4.2 Objectifs spécifiques :

- ◆ procéder à une analyse descriptive et critique du système de suivi-évaluation appliqué à l'AEC HASDET
- ◆ Analyser les forces et faiblesses de ce système de suivi-évaluation
- ◆ Proposer des recommandations en vue d'améliorer le dispositif de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution communautaire.

5. Intérêts de l'étude :

- ◆ **Pour le CESAG:**

Avec ce mémoire, le CESAG capitalise une production scientifique supplémentaire dans son large éventail d'écrits au grand bénéfice des institutions étudiées.

◆ **Pour le stagiaire :**

Ce mémoire constitue une expérience intellectuelle exaltante. Il nous forme aux métiers de manager de projet et de futur responsable de suivi évaluation. C'est donc pour nous l'occasion d'aller à la découverte réelle et pratique de ses mécanismes de mise en œuvre, au delà des acquis théoriques du module de 60 heures en suivi -évaluation dispensé à l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations du CESAG.

Le mémoire offre l'opportunité au stagiaire, libre de toute pression, de porter une analyse scientifique et sans complaisance de la question à partir d'outils spécifiques au management de projet.

◆ **Intérêts pour ce programme la cellule de lutte contre la malnutrition (CLM):**

Les résultats des recherches pourraient contribuer à améliorer la qualité du suivi évaluation des autres A.E.C qui pilotent des projets du PRN en tenant compte bien entendu de la spécificité et du contexte de chaque projet. Spécifiquement, la présente étude est une contribution en vue d'une recherche de solutions aux questions relatives à la malnutrition qui nécessite une approche rigoureuse de collecte de traitement et d'analyse de l'information. Le modèle d'analyse proposé réadapté aux différents contextes peut aider à améliorer le dispositif de suivi évaluation d'autres A.E.C. La remontée des données de l'étude pourra édifier sur les pratiques à la base en suivi évaluation.

◆ **Intérêts pour l'ONG HASDET**

Ainsi, grâce à cette étude seront revisités les mécanismes du suivi et de l'évaluation de l'A.E.C HASDET. Il sera question de faire en sorte que l'information soit disponible et au bon endroit et d'étudier comment s'établit le lien objectifs fixés - niveau de réalisation ? Existe-t-il des écarts ? Quelle en est l'appréciation fournie, l'analyse qui en découle et les mesures correctives à apporter ?

En somme, l'étude permet d'analyser la réelle capacité institutionnelle de l'ONG HASDET en matière de suivi évaluation et de proposer des solutions.

6. délimitation de l'étude :

L'étude ne concerne que l'analyse du système de suivi-évaluation mis en œuvre au sein des Projets Jiggen Ak domam de l'A.E.C HASDET dans les districts de Mbacké, Touba, Diourbel dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition. Elle concerne précisément la phase trois du programme qui s'étend de 2010 à 2012 et qui est prolongée jusqu'en 2017. Elle traite du suivi de l'exécution et de l'évaluation continue. L'évaluation d'impact et celle rétrospective sont exclues.

7. Plan de l'étude :

La présente étude comprend une phase introductive qui fait une présentation générale de l'étude. Après l'introduction on retrouve les deux grandes parties de l'étude.

-la première traite des aspects théoriques notamment la définition des concepts, le contexte de l'étude et la proposition d'un modèle d'analyse méthodologique.

-la seconde partie est réservée à la présentation des résultats et aux recommandations.

La conclusion met un terme à l'étude

PREMIERE PARTIE
CADRE THEORIQUE
CONCEPTUEL ET CONTEXTE
DE L'ETUDE

CEFRAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

I.1 : Généralités sur les projets :

I.1.1 Définitions de concepts :

Il nous semble important dans le cadre de ce travail de définir les notions de base en projet relatives à la planification, au plan, au programme et au projet.

I.1.1.1 : La planification :

Pierre Larousse définit la planification comme étant une science qui a pour objet l'établissement des programmes économiques comportant non seulement l'indication des objectifs à atteindre, mais également un état prévisionnel des diverses étapes du financement et de la réalisation du développement d'un pays, d'une structure.

D'après Michel Kami³, la planification est un processus de sélection continue d'actions propres à influencer le fonctionnement de l'organisation dans l'optique d'un changement à son avantage⁴.

I.1.1.2 Le Plan :

C'est un ensemble de dispositions permettant à l'économie d'un pays d'atteindre la croissance économique.

Le plan renvoie en gestion de projets à un ensemble de programmes de projets, de mesures, de stratégies, exprimés dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs. Le plan peut être à court terme (moins de deux ans) moyen (deux à cinq ans) ou long terme (plus de cinq ans).

I.1.1.3 : Le programme :

Il est défini comme étant un ensemble de projets réunis dans le cadre des objectifs globaux. C'est un ensemble d'initiatives et de services en cours soutenant des objectifs communs. Par exemple ; un programme de santé de base, un programme sectoriel ou bien un programme défini par l'Etat.

³ DIALLO Pape Flou, codex Gestion des projets Dakar, Cesag 2011

⁴ DIALLO Pape Flou, codex Gestion des projets Dakar, Cesag 2011

I.1.1.4 Le projet :

***Projet de développement :**

Il existe plusieurs projets qui peuvent être classés selon l'activité ou la finalité. Ceux qui ont pour finalité d'améliorer durablement la situation d'un groupe cible tout en contribuant à des résultats plus larges de développement s'inscrivent dans ce registre. C'est l'exemple de projets sociaux comme ceux de lutte contre la malnutrition ou de construction d'un forage ou de pistes rurales. Toutefois, il doit s'inscrire dans le cadre d'une politique globale et doit viser le bien être de la communauté.⁵

I.1.1.5 La gestion de projet :

Selon le Project Management Institute : « la gestion de projet est 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 délai, de qualité, de satisfaction et des participants » (Project Management Institute)

I.2 : Clarification des notions de suivi/ Contrôle et évaluation :

I.2.1 : Le suivi :

Le suivi est la supervision périodique de la mise en œuvre d'une activité, d'une intervention, d'un projet ou d'un programme. Il vise à établir si les intrants (les ressources investies), les processus (les activités entreprises et leur qualité) et les résultats (les réalisations attendues immédiates), se déroulent suivant le plan prévu. Il inclut la collecte et l'analyse régulière de données pour aider à prendre des décisions opportunes, garantir la responsabilisation et fournir la base des évaluations et de l'apprentissage⁶. Le but ultime du suivi de projet est d'améliorer le fonctionnement global du projet.

I.2.2 Le contrôle :

Le contrôle (monitoring) est un exercice de gestion continue. Il vise à surveiller le déroulement comptable et administratif d'un projet. Dans l'exécution d'un projet, le contrôle s'intéresse presque exclusivement à la conversion des *intrants en extrants*, et aux modes et

⁵ COULIBALY Lamine : Elaboration d'un système de suivi évaluation axé sur la performance. Dakar, Cesag 2012, 76 pages

⁶ NGO code of good practice, Outil pour l'auto évaluation Module sur le suivi et évaluation, PDF, 8 pages www.hiv.org.

procédures d'exécution du projet (mise en place des intrants, plans d'opération, conformité des normes et procédures retenues pour obtenir des extraits)⁷.

I.3 Définition de l'évaluation:

De prime abord, évaluer c'est porter un jugement de valeur sur une action de développement en vue d'aider à une prise de décision. Ce jugement de valeur s'apprécie à partir de critères (normes évaluatives) et par le biais d'une démarche scientifique.

L'évaluation se définit comme étant : « une appréciation aussi systématique et objective possible de la conception et la mise en œuvre des résultats d'un projet en cours ou achevé. Elle sert à déterminer la pertinence des objectifs du projet ainsi que leur degré de réalisation, son efficience, son efficacité, son impact et sa viabilité au regard du développement »⁸.

Le suivi et l'évaluation peuvent être analysés à partir de leur différence pour mieux analyser le contenu de chacun de ces deux concepts réunis.

⁷ (Felou, 2011), bureau des technologies d'apprentissage (bat) développement des ressources humaines, canada 2005

⁸ M. Sékongo O. Clément, CUFOP, Codex cours Univ. de Cocody, 41 pages

I.4 Différence entre le suivi et l'évaluation :

Tableau 1 Différence entre suivi et évaluation⁹

Suivi	Evaluation
<p>Fait de la supervision Porte sur le moment présent Accepte la planification Vise à mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'efficacité - la fidélité aux démarches - les écarts prévus-réalisés - l'atteinte des extrants <p>Fournit un « feed-back » :</p> <p>Continu/ permanent/ régulier</p> <ul style="list-style-type: none"> - à partir des activités et résultats intermédiaires - À court-terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestion régulière du projet - les ajustements au plan d'opération - la conformité aux procédures légales - la programmation des intrants 	<p>Donne une appréciation Est réalisée avant, pendant, après l'action Peut remettre en cause la planification Vise à déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les liens causes-effets - les imprévus et non planifiés - les politiques correctes - l'atteinte des résultats et objectifs <p>Fournit un « feed-back » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ponctuel, pour jalons importants - à partir des résultats atteints - à partir d'un cadre temporel long - terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une re-planification majeure du projet - la réussite du projet - la validité des hypothèses de développement du projet - les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux
Suivi = Film	Evaluation = Photo
<p>Il part de ce qui a été prévu au début du projet Champ d'étude :</p> <ul style="list-style-type: none"> efficacité exécution conformité activités – résultats certaines données relatives au but <p>Rétroaction continue principalement les activités certains résultats préliminaires court terme Réajustement conception d'ajustements planification à terme</p>	<p>Elle met en question ce qui a été prévu Champ d'étude cause et effet changements résultats pour atteindre le but et . L'objectif coûts par rapport aux résultats</p> <p>Rétroaction étapes importantes résultats du projet calendrier plus long</p> <p>Planification conception considérable leçons pour d'autres projets</p>

⁹ TRAORE Ahmadou Codex : le suivi, l'évaluation et le suivi-évaluation MSPG 2 GP, CEASAG 2013

I.5: La Notion de suivi évaluation :

I.5.1 Définition :

Le suivi-évaluation est un outil de planification et de gestion de projet. C'est un système d'information conçu pour évaluer les réalisations, performances et impacts des projets. Le suivi-évaluation concerne la mise en évidence et l'analyse des écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement des projets et programmes.

La notion traduit un système intégré fédérateur « le suivi et l'évaluation tout étant distincts restent intimement liés »¹⁰ . Il permet d'assurer le pilotage, la gestion, le contrôle et la coordination des actions des projets de développement.

I.5.2: Les avantages du suivi-évaluation :

Il permet de maîtriser un projet par :

- une bonne connaissance des informations disponibles et une meilleure information des agents sur les actions.
- une édification sur les enjeux, les objectifs, les moyens et les résultats
- un renforcement de la motivation des agents et inculque une vision commune partagée.

Le suivi-évaluation permet aussi d'apprécier la valeur d'une action en précisant si :

- les actions sont pertinentes à réaliser ;
- les moyens sont adaptés par rapport aux objectifs
- les résultats attendus sont atteints et les effets à atteindre dans le moyen et long terme sont définis.

L'efficience est de rigueur (adéquation entre résultats attendus et sommes dépensées)

Il permet enfin de mieux décider sur le choix des orientations et les poursuites de l'action.

Il fournit sous ce rapport l'information nécessaire quant à la poursuite, l'interruption ou la réorientation d'une action de développement.

I.5.3 Les indicateurs de suivi et d'évaluation :

I.5.3.1 Définition d'un indicateur :

Un indicateur peut être défini comme étant un signe ou une caractéristique objectivement vérifiable, utilisée pour mesurer si un résultat énoncé a été réalisé, et jusqu'à quel degré. Il permet de mesurer et de détecter un changement ou un accomplissement avec des précisions

¹⁰ Ahmadou Traoré Codex cours suivi , évaluation suivi-évaluation. CESAG 2013

sur le moment où les résultats ont été atteints et le degré d'atteinte des objectifs et résultats en termes de quantité, de qualité, de délai, de coût et de lieu.

L'utilisation des indicateurs dans la gestion des projets exige :

- d'établir une **valeur de base** (situation des indicateurs au début du projet/programme)
- de fixer une **cible** (engagement de résultat)
- de mesurer l'**accomplissement** (résultat atteint)

De plus en plus avec la gestion axée sur les résultats, on parle d'indicateurs de rendements.

I.5.3.2 Les indicateurs de rendements :

Ce sont des mesures quantitatives ou qualitatives des résultats de développement qui fonctionnent différemment dans la chaîne de résultats.

Au niveau de l'impact : l'indicateur de rendement permet de prouver que le projet a contribué à l'atteinte de l'impact énoncé, c'est-à-dire les conséquences à long terme des interventions du projet.

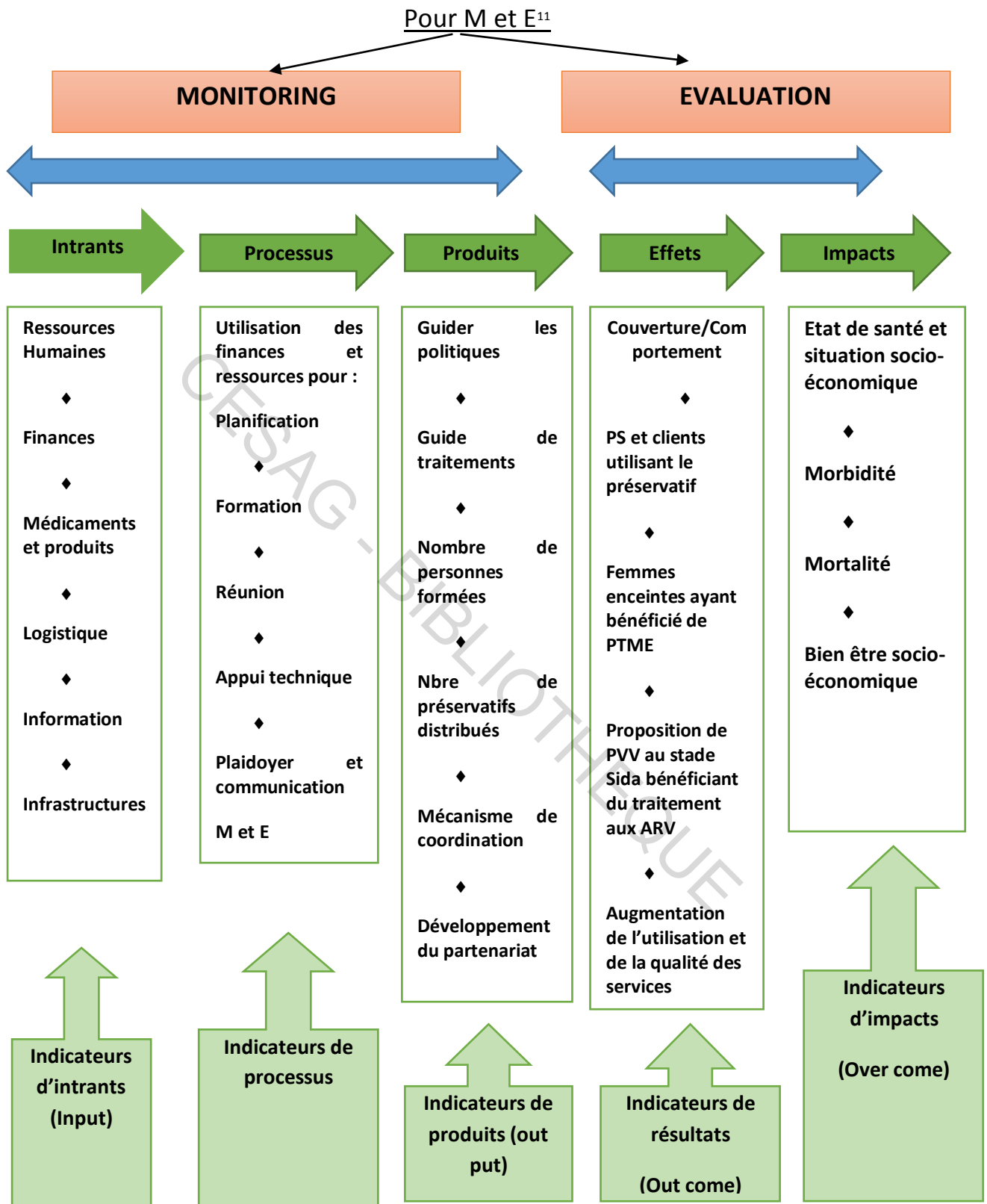
Au niveau de l'effet : L'indicateur de rendement sert à prouver que le projet a produit l'effet énoncé en matière de développement. Il permet de mesurer les effets immédiats et les avantages directs générés par les réalisations.

Au niveau de l'extrant : L'indicateur de rendement sert à prouver que le projet a produit l'extrant énoncé en matière de développement. Il porte sur les réalisations physiques.

I.5.3.3 Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Comme élément d'appréciation on fait appel aux critères d'une utilisation très répandue dans le monde appelés SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, en Rapport, limité dans le Temps).

Figure 1 : Outil de référence pour le monitoring et l'évaluation :



I.5.4 Les outils et méthodes du système de suivi-évaluation :

- ✓ **Le diagramme de GANTT :**

¹¹ BA Mamadou Codex Suivi évaluation des projets programmes CESAG Dakar, 2014

C'est un outil d'organisation du projet qui facilite la communication et le suivi du projet. Il a été créé en 1917 par Henry Laurence GANTT. Il est conçu pour modéliser la planification des tâches d'un projet et veiller au respect des délais d'exécution. Avec le diagramme de Gantt il est donc possible d'établir le calendrier des activités et le calendrier d'utilisation des ressources qui sont des outils déterminants pour la mesure de l'avancement du projet. Cet important outil est utilisé par les superviseurs du projet il pourrait cependant être utilisé à la base notamment avec les relais communautaires.

Figure 2 Diagramme de GANTT¹²

	Trimestre1	Trimestre2	Trimestre 3	Trimestre 4
Activité A				
Activité B				
Activité C				

Source : AW Boubacar codex planification opérationnelle CESAG 2013

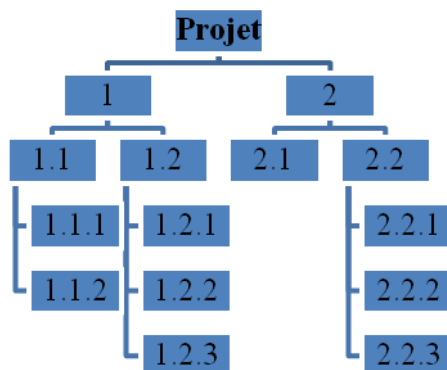
✓ **La Structure de fractionnement des tâches¹³ (SFT)**

La méthode « Works Breakdown structure » (WBS), en français la structure de fractionnement du travail ou la ventilation des activités est un outil permettant de détailler de façon systématique et hiérarchique le contenu d'un projet en éléments de travail de plus en plus précis. Cette méthode de séquençement des activités n'est pas utilisée dans le projet étudié. Ce qui empêche d'avoir une vue globale des activités et un degré de précision dans la planification.

¹² www.projectissimo Comment faire un diagramme de GANTT

¹³ Codex Planification structurelle et opérationnelle

Figure 3 La structure de fractionnement des tâches



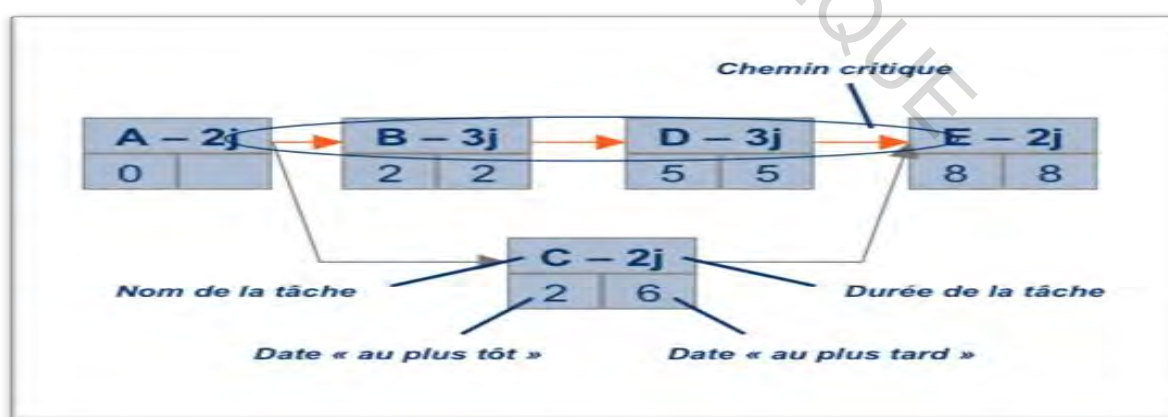
Source : AW Boubacar Codex Planification structurelle et opérationnelle

✓ **La méthode PERT**

La méthode PERT (Programme Evaluation and Review Technics) est une technique d'ordonnancement et de contrôle de projets. Créé en 1957 par l'US Navy.

C'est « une méthode consistant à mettre en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui, grâce à leur dépendance et à leur chronologie, concourent toutes à l'obtention d'un produit fini »¹⁴. Les liaisons sont matérialisées ainsi que les étapes de début et de fin. Avec le PERT, on détermine le chemin critique; c'est-à-dire celui dont le retard accusé dans l'exécution, prolonge la durée du projet.

Figure 4 Le réseau PERT¹⁵



¹⁴ Documentations diverses sur les méthodes logistiques – Douala - Cameroun <http://www.logistiqueconseil.org> PDF, Le PERT – Page 2 sur 8

¹⁵ www.projectissiom.com Comment faire un réseau Pert

✓ **Le diagramme des responsabilités**

C'est un outil de coordination et de pilotage qui permet de situer les rôles et responsabilités des différents acteurs qui doivent répondre à un certain nombre de tâches dans la gestion d'un projet. Cet outil ne figure pas dans les outils de gestion du projet. Il aurait permis de mieux situer les responsabilités dans la planification.

Tableau 2 : Le diagramme des responsabilités :

Activités	Coordination Technique du projet	Infirmier Chef de Poste	Meeru Gokh	Groupement de femmes	Daahiras	Communauté rurale	Relais
Gestion	A						
Mobilisation			I	I		S	I
Information							
Supervision							E

A : Approuver C : Consulter, D : coordonner, E : Exécuter, I : Informer, S : Soutenir

Source : AW M. (2014) Codex planification opérationnelle des projets et adapté par nous-même.

✓ **Le Budget :**

Défini comme étant l'expression monétaire des activités à réaliser, le budget est un instrument de planification qui, au terme du processus, traduit la qualité de la gestion. Dans le budget, les objectifs sont transposés en terme financier. Son caractère prévisionnel conforte donc cette assertion : « faire un budget, c'est se faire des soucis avant de dépenser plutôt que de s'en faire après »¹⁶Le budget est donc utile parce que c'est un outil de :

❖ **Planification :**

¹⁶ AW Boubacar Codex planification opérationnel Dakar CESAG

Le budget est annuel. Dans le cadre d'une planification pluriannuelle nécessitant une articulation « glissant » (revolving), il est nécessaire de le reprendre et de le corriger chaque année en fonction des réalisations (importance du rapport de performance budgétaire).

❖ **C'est un instrument de décentralisation :**

Ici le processus budgétaire est calqué sur la structure des responsabilités. Les sous composantes participent dans la réalisation des objectifs du projet.

❖ **instrument de motivation ;**

La démarche inclusive de l'élaboration du budget permet de motiver les acteurs à réaliser de bons plans d'actions. Les acteurs attendent beaucoup de la pertinence des normes budgétaires et d'une bonne attitude du gestionnaire vis-à-vis de ces normes.

❖ **C'est un instrument de coordination**

Les objectifs des centres de responsabilités supérieurs diffèrent de ceux des centres de responsabilités inférieurs d'où la nécessité de coordonner.

✓ **La fiche de suivi des engagements et dépenses par poste budgétaire**

Elle permet d'assurer le suivi au jour le jour de l'exécution budgétaire et de la disponibilité de crédit avant toute autorisation de dépense. ce qui lui confère le rôle d'instrument de contrôle.

✓ **La fiche de synthèse périodique des engagements et dépenses du budget**

Elle permet périodiquement de faire la situation des engagements et des mandatements (décaissements) pour tous les postes budgétaires existants dans le budget global

✓ **Le Rapport de performance budgétaire**

Il permet de contrôler les revenus et dépenses réels par rapport à ceux prévus dans le budget.

Tableau 3 : Modèle de présentation du rapport de Performance budgétaire

Nom du programme			Projet			
Période couverte par le rapport			Numéro du projet			
Préparé par :			Approuvé par :			
			Examiné par :			
			Comptable			
I. Dépenses						
Rubrique ou poste	Montant budgétisé	Dépense au cours de la période	Dépense à ce jour	Dépenses prévues d'ici la fin de l'année	Total d'ici la fin de l'année (D+E)	Déficit ou excédent (B-F)
A	B	C	D	E	F	G
TOTAUX						

II. Revenu						
Type ou source de revenu	Montant budgétisé	Recettes de la période	Recettes à ce jour	Recettes prévues d'ici la fin d'année	Total d'ici la fin d'année(D+E)	Déficit ou Excédent (F-B)
A	B	C	D	E	F	G
Totaux						

Source Aw Boubacar MPSG II GP 2013

✓ **Le cadre logique :**

Il est né de la méthode cadre logique qui est une démarche d'identification et de conception des projets. La matrice cadre logique a été mise au point pour la première fois en 1969 aux Etats unis par la firme Practical Concepts Inc. au profit de l'Agence américaine pour le développement international (USAID). Cet outil simple a été conçu pour mieux comprendre les implications et la complexité des projets de développement.

C'est est un outil de planification et de gestion représenté par un tableau à quatre lignes et quatre colonnes. Les lignes représentent la définition des objectifs, les activités et résultats. Les colonnes indiquent les indicateurs objectivement vérifiables conçus ainsi que les moyens de vérifications existantes et les types d'hypothèses établies. La participation des acteurs clés et des bénéficiaires, en particulier, est recommandée pour son élaboration.

Tableau 4 Le cadre logique¹⁷ :

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultat			
Activités			

¹⁷ Manuel de Gestion du Cycle de Projet ; Commission Européenne ; PDF, 49 P

I.5.5 : Définition et caractéristiques d'un bon système de suivi évaluation¹⁸ :

I.5.5. 1 Définition d'un système :

Il peut être défini comme étant un ensemble cohérent et organisé d'éléments, de règles et de moyens en vue d'atteindre un but. Le système est ainsi un processus de transformation qui utilise des ressources et produit des résultats et qui obéit à un pilotage sous contrainte.

I.5.1.2 Définition d'un système de suivi-évaluation :

C'est l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'Information, de réflexion et de présentation de rapports indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du SE apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet¹⁹. « Le suivi donne de l'information sur le degré d'avancement d'une politique, d'un programme ou d'un projet à un moment donné (et dans le temps) relativement aux cibles et aux résultats. Son but est descriptif. L'évaluation indique pourquoi les cibles et les résultats sont atteints ou pas. Elle vise à expliquer les causes²⁰.

I.5.2.3 : Caractéristiques²¹ d'un système de suivi évaluation :

Pour qu'un système de suivi évaluation soit efficace il faut qu'il soit :

- systématique et intégré aux programmes d'actions ;
- efficient c'est-à-dire qu'il ait un coût plus bas
- participatif et élaboré avec l'ensemble des acteurs concernés qui doivent produire, collecter recevoir ou utiliser les informations.

I.5.6 Les étapes de mise en œuvre d'un système de suivi évaluation:

Le système de suivi évaluation est un outil de planification et de gestion de projet. Il permet de mesurer ou d'évaluer les réalisations, les performances et impacts du projet. Il est donc un regroupement cohérent d'actions intimement liées conçu à l'avance avec des objectifs précis. Concernant les étapes de mise en œuvre on découvre une littérature riche et variée mais on retiendra deux méthodes. La première renvoie aux étapes de conception d'une matrice de suivi évaluation, la seconde à la méthodologie proposée par le CORAF.

¹⁸ Ahmadou TRAORE Codex cours , suivi contrôle et évaluation des projets/programmes Mpsg2 GP, CESAG DAKAR 2013

¹⁹ Ahmadou TRAORE Codex Le Suivi, l'évaluation et le suivi-évaluation

²⁰ R Kusek j z Gall vers une culture du résultat 2006, Saint Armand

²¹ Ahmadou TRAORE Codex Le Suivi- l'évaluation et le suivi-évaluation

I.5.6.1 Etape de mise en œuvre d'une matrice de suivi évaluation

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

C'est pendant cette étape que sont définis les objectifs méthodologiques et stratégiques du suivi-évaluation du projet en cours, son utilité, son rôle et sa place ainsi que la mobilisation des moyens matériels et humains (parties prenantes) nécessaires pour son fonctionnement normal.

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

Il consiste à établir le cadre logique du projet et la logique d'intervention.

Etape 3 : Formulation de questions pour mesurer la performance

Il s'agit de dresser la liste d'informations et de choisir les questions les plus pertinentes.

Etape 4 : Déterminer les indicateurs

On cherche à mesurer la performance, les effets, ou l'impact d'un projet ou d'une action en posant des indicateurs simples pertinents et faisables en terme technique et en matière de moyens disponibles.

Etape 5 : Choix des données de référence

Elle est faite à partir d'une littérature existante qui porte sur les activités du projet, sur la situation des populations et le repérage des acteurs locaux en cherchant à savoir leurs motivations ainsi que les moyens dont ils disposent. On peut citer les données économiques, géographiques et socioéconomiques locales.

Etape 6 : définir la méthode de collecte de traitement et d'analyse des données

On commence par préciser la nature des données à collecter et les instruments de collecte. Il s'agit de définir le flux d'information, de préciser les sources d'information disponibles, les méthodes de collecte ainsi que les outils et le mode de traitement des données. Les acteurs de collecte sont définis et informés.

Etape 7 : déterminer les moyens pour la réussite de la collecte d'information

Cette étape vise à doter le système de moyens humains matériel et financiers. A cet effet, il importe de s'enquérir de l'existence ou non d'une unité de suivi évaluation et d'une éventualité de besoins de formation en ce sens.

Etape 8 : Mise en place et fonctionnement

On commence par mettre en place la structure organisationnelle du système et les équipements nécessaires. Le recrutement est fait et les personnes qualifiées sont nommées pour le fonctionnement des tâches. Pendant cette phase, on teste le dispositif de fonctionnement du système pour voir s'il y a des problèmes en vue de réadapter le système au besoin en fonction des moyens disponibles.

ETAPE 9: Organiser la restitution et l'utilisation de l'information

Les informations du suivi-évaluation doivent être rendues sous un format exploitable pour la décision. Elles peuvent être consignées dans des rapports ou compte rendus et transmis à tous les acteurs du projet.

Dans le même ordre d'idées, le Conseil Ouest Africain pour la Recherche et le développement Agricole a proposé une démarche en six étapes. La démarche méthodologique proposée par le CORAF a la particularité de centrer la stratégie sur l'implication réelle des parties prenantes en sus de l'intérêt accordé à la gestion des risques.

CHAPITRE II : CONCEPTION DU MODELE D'ANALYSE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

Section 1. Conception du modèle d'analyse :

1.1 Définition des variables :

Pour réaliser cette étude, nous partirons d'une question de recherche en vue de déterminer les hypothèses qui sont des « avis testables », autrement dit ; « ce que nous pensons trouver »²². Elles font références à des variables. « Une variable est un concept faisant l'objet de recherche et qui a été opérationnalisé afin d'être étudié ». Nous allons utiliser deux types de variables. Une variable explicative et une variable expliquée. Commençons par poser la question de recherche.

1.2 Question de recherche:

Comment faire pour améliorer la performance du système de suivi évaluation appliqué aux projets Jigeen Ak Doomam de l'A.E.C HASDDET dans le cadre du Plan de Renforcement de la Nutrition (PRN)

1.3 Hypothèses de l'étude :

Partant de nos pré-requis théoriques en suivi-évaluation, nous pouvons dire que la performance d'un système de suivi-évaluation est fonction de deux facteurs déterminants que sont : la conception du système (Co) et la mise en œuvre du système de suivi évaluation. (Mo).

Cette hypothèse est ainsi posée en équation. La performance du système dépend de sa conception et de sa mise en œuvre.

$$P.S.S.E = f(Co, Mo)$$

P = Performance Co = Conception Mo = mise en oeuvre

1.4 Identification des variables :

Dans le cadre de cette recherche, il a été procédé à l'identification de deux types de deux types de variables : celles explicatives et celles expliquées. Les variables explicatives produisent un effet (changement) sur la variable passive ou dépendante communément appelée variable expliquée.

²² GAYE Ibrahima, Codex de cours méthodologie de la recherche ENEA Dakar 2008,128 p

1.4.1 Les composantes de la variable explicative :

Le modèle d'analyse de l'étude montre que les causes de réussite du système de suivi évaluation sont liées à sa bonne conception et sa parfaite mise en œuvre. Ces deux variables explicatives seront analysées à partir des indicateurs bien précis.

◆ La conception :

Elle constitue la base du système suivi-évaluation. En effet, elle consiste à clarifier les objectifs, à définir les responsabilités et à mettre en place le dispositif et les moyens nécessaires pour la collecte le traitement et le stockage des données.

◆ La mise en œuvre :

La réussite de la mise en œuvre est très étroitement liée à la qualité du management du processus de suivi évaluation. Pour bien manager le processus de suivi évaluation, nous ferons appel aux fonctions traditionnelles du management que sont : la Planification, l'Organisation, la Direction, et le Contrôle (PODC) qui, seront abordées dans cette recherche.

➤ La Planification du S.S.E :

Elle découle, comme l'enseigne Albert WATERSTON²³, d'un effort organisé, conscient et continu, dont le but est de choisir les moyens les meilleurs pour atteindre les objectifs définis. Ainsi, cette fonction nous permet de prévoir les ressources, connaissances et capacités techniques et financières nécessaires à mobiliser pour le fonctionnement normal du système de suivi évaluation.

Il est ainsi intéressant de prévoir les implications budgétaires du travail de suivi. Une règle générale citée dans les publications internationales sur le S&E, est de prévoir de cinq à dix (10%) pour cent du budget total du projet pour le S&E pour couvrir l'ensemble des frais relatifs au travail en suivi évaluation. Pour les petits projets, ce chiffre peut être seulement de trois à sept pour cent (3% à 7%).²⁴

-Elaborer un système de collecte, de traitement, d'analyse et de stockage.

➤ L'Organisation du S.S.E :

²³ Codex cours Module de Planification GPE Abidjan 2013

²⁴ Codex Cours Outils de Planification du suivi évaluation COLY Said, ENSAI, Bambey 2011

Elle fait référence aux moyens mobilisés pour atteindre les objectifs fixés.

-Au point de vue matériel, financier et organisationnel et même des ressources humaines voir si l'A.E.C dispose de moyens adéquats pour mener à bien le travail suivi.

Il est aussi question de voir s'il existe une structure de gestion du système avec des responsabilités clairement définies et un système d'information favorisant un bon flux de l'information.

➤ **La Direction du S.S.E :**

Elle permet d'analyser le niveau de pilotage et de coordination de l'action du suivi évaluation.

Sous ce rapport, il est utile d'abord de voir s'il existe : un cadre défini pour surveiller et contrôler les activités et un processus de prise de décision.

➤ **Le Contrôle du S.S.E :**

C'est l'ensemble des procédés mis en place pour voir si les résultats sont atteints. Il peut porter sur :

-le système de suivi, le respect des procédures, l'application des recommandations, l'analyse de l'avancement.

➤ **La Participation :**

Ce principe favorise la « participation de tous ceux qui sont concernés quant aux décisions de ce qui doit être fait et de la façon de le faire²⁵. »

Ainsi il faut s'assurer que les membres de l'équipe de S.E décident ensemble de ce qui doit être suivi et évalué, du choix des indicateurs et de l'organisation de la collecte des données.

I.4.2 Les composantes de la variable expliquée:

La performance du système de suivi évaluation constitue la variable expliquée de l'étude. Autrement dit, la qualité de la conception du système de suivi évaluation et celle de sa mise en œuvre influencent le degré de performance attendue qui dépend des variables 1 et 2 (conception et mise en œuvre). Pour déterminer cette performance nous nous appuyerons sur les critères de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacités, de la ponctualité et de la durabilité.

◆ **La pertinence :**

²⁵ DIALLO Papa Férou Codex cours approche participative Dakar, CESAG 2011, 14 p

Un système de suivi évaluation performant s'analyse à partir de la qualité de son système d'information. Un système pertinent fournit une information qui permet de prendre la bonne décision.

Nous épousons cette vision de HILY A. Armand qui soutient en ces termes que l'information: « doit être destinée à un utilisateur et doit donner satisfaction à ses préoccupations. Elle doit dans ce cas être livrée dans les délais requis. Autrement dit, elle doit être disponible au moment où l'on en a besoin et non après »²⁶.

◆ **L'efficacité :**

Elle explique l'atteinte des objectifs fixés. On la détermine à partir de la mesure des écarts entre les prévisions et les réalisations.

◆ **L'efficience :**

Elle se définit comme étant la réalisation des objectifs du projet à un moindre coût. Elle est déterminée par l'écart entre le coût effectif des activités réalisées et le coût prévu²⁷.

Aussi l'efficience s'intéresse aux questions de qualité des extrants, de la gestion quotidienne, à la qualité du suivi et à la gestion du budget et des risques.

◆ **La durabilité :**

On essaie d'étudier si le système de suivi évaluation de l'A.E.C peut perdurer dans le temps. Pour ce faire, on cherche à déterminer la viabilité financière du système, la formation du personnel impliqué, les moyens mis en œuvre pour assurer la collecte, le traitement et le stockage des données. Elle étudie aussi la possibilité de transférer le projet au bénéficiaire.

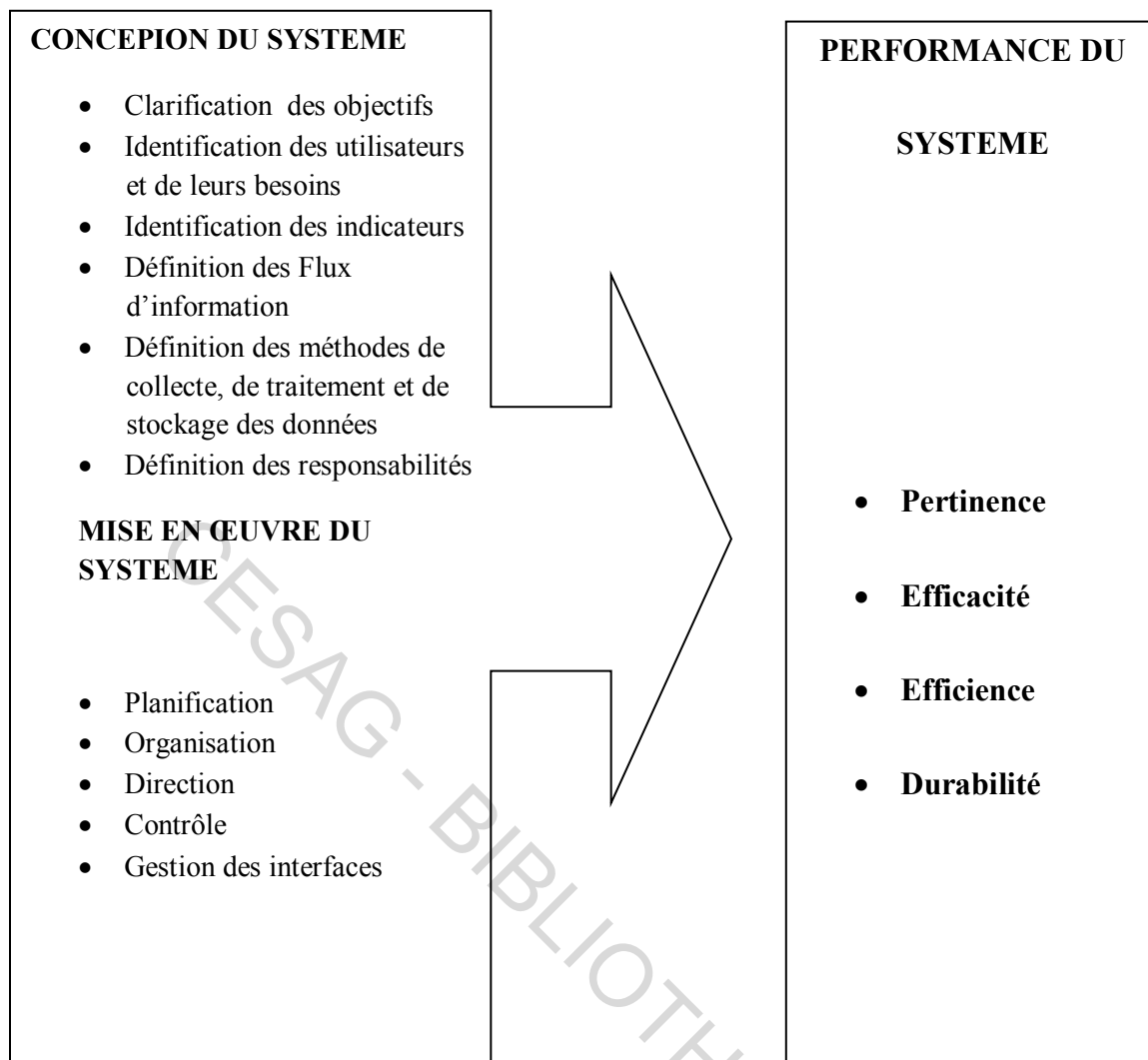
Le résumé de toutes ces allégations par rapport à l'élaboration d'un système de suivi évaluation nous conduit au modèle d'analyse suivant :

1.5 : Présentation du Modèle d'analyse :

Figure 5 Modèle du système de SE

²⁶ Hily-Mémoire: de fin de cycle DESS de Gestion des Projets CESAG 2004, 95 p

²⁷ FANNY Kader Ismaël (2005) Contribution à l'amélioration du suivi évaluation du programme d'entretien routier annuel : cas de la région de Kaolack, Dakar CESAG DESS/GP 92 p



1.5.1 : Opérationnalisation des variables :

Pour mener à bien les investigations dans le cadre de cette recherche, nous optons pour une opérationnalisation des variables en définissant des critères d'appréciation pour chaque variable.

1.5.1.1 : Les indicateurs de mesure de la variable explicative :

Tableau 5 Indicateurs de la variable explicative

Variable explicative 1	Indicateurs	Critères d'analyse
Conception du système	Objectifs du système	1. Cohérence et réalisme des objectifs
		2. Participation des bénéficiaires
		3. Diffusion des objectifs
	Choix des indicateurs	4. Qualité des indicateurs
		5. Nature des indicateurs(SMART)
		6. Pertinence des indicateurs
		7. Effectivité participation acteurs
	Définition des méthodes de collecte de traitement et de stockage des données	8. Qualité des outils de collecte de données:
		9. Les sources de données sont connues
		10. Définition d'une méthodologie de collecte
		11. Qualité vérification et validation des données
		12. Identification des utilisateurs
	Identification des utilisateurs et de leurs besoins	13. Recensement des besoins exprimés par ces utilisateurs
		14. Responsabilisation des acteurs du S.S.E
	Définition des responsabilités	15. Les manuels de procédures sont conçus et exploités
		16. Les cahiers de charges existent et sont respectés
		17. Prévision de ressources humaines compétences et suffisantes
	Détermination des moyens et des ressources	18. Prévision de ressources matérielles adaptées
		19. Prévision de ressources financières
		20. Moyens logistiques prévus

Tableau 6 Opérationnalisation Variable explicative 2 Mise en œuvre du SSE

Variable explicative 2	Indicateurs	Critères d'analyse
Mise en œuvre du système	Planification	21. La stratégie est-elle définie?
		22. La stratégie est présentée et la périodicité du plan de suivi évaluation est définie
		23. Les ressources nécessaires sont évaluées et disponibles
		24. Présentation d'outils de planification
	Organisation	25. La structure de gestion du système existe
		26. Existence d'organigramme
		27. Les tâches et responsabilités sont définies
		28. Que pensez-vous du circuit de partage de l'information en cours?
		29. Qualité des compétences pour gérer le système
		30. Quelle appréciation faites-vous des moyens matériels disponibles?
	Direction	31. Le style de management existant est-il adapté?
		32. Que pensez-vous du système de motivation?
		33. Le processus de prise de décision est-il adapté?
	Contrôle	34. Quelle appréciation faites-vous des outils de suivi?
		35. Que pensez-vous du système de contrôle?
		36. Analyse des écarts et des risques
37. Respect des procédures		
38. Application des recommandations		
Participation	39. Appréciation des cadres de concertation	
	40. Gestion des interfaces ou partenariat	
	41. Comment appréciez-vous la collaboration avec ces réseaux	

1.5.1.2 : Les indicateurs de la variable expliquée :

Tableau 7 : opérationnalisation de la variable expliquée (Performance du SSE)

Variable expliquée	Indicateurs	Critères d'analyse
Performance du système	Pertinence	42. L'information recherchée est-elle disponible et est fournie à temps
		43. L'information recherchée est-elle satisfaisante avec une forme acceptable?
		44. Les données sont-elles fiables?
	Efficacité	45. Les extraits son- ils livrés?
		46. Résorption des écarts d'activité
		47. Résorption des écarts dans la communication des résultats
	Efficience	48. Capacité de résorption des écarts entre les coûts réels et les coûts prévus
		49. Capacité à résorber les écarts coûts-qualité ou résultats
		50. Qualité de la gestion du budget
		51. Qualité du suivi effectué
	Durabilité	52. Les bénéficiaires sont capables de gérer le système
		53. Formation du personnel impliqué sur l'accompagnement des bénéficiaires
		54. Existence d'une viabilité financière pour pérenniser le système

1.6 : Tableau de Pondération ou score des variables et indicateurs :

Ce tableau nous permet de pondérer les variables. En effet, une note sera affrétée à chaque variable et en rapport avec l'appréciation que l'enquêté en fournit.

Variables	Note maximale par critère (0-5)	Poids de chaque critère	Nombre de critères	Nombre d'indicateurs	Note globale de la variable ou poids de l'indicateur
Conception	5	15	27	6	405
Fonctionnement	5	15	21	5	315
Performance	5	15	13	4	195
Total					915

La marge du critère varie de 0 à 5. Ce qui fait que le poids d'un critère est égal à la somme des notes pondérées comprises dans la marge. Poids = $0+1+2+3+4+5=15$

Pour ce qui est du poids de chaque indicateur, il est déterminé par la formule suivante.

Poids de chaque indicateur = nombre de critères de l'indicateur X poids de chaque critère

La note globale de la variable est égale à la somme des poids de chaque indicateur.

Note globale de la variable = somme des poids de chaque indicateur = somme des critères x poids de chaque critère

1.6 : Tableau : détermination du seuil de la performance

Variabes	Calcul du seuil	Seuils de performance en %
Conception	405/915	44,26
Fonctionnement	315/915	34,43
Performance	195/915	21,31
		100%

Ce tableau nous permet de déterminer le seuil de performance du modèle d'analyse. Si les variables atteignent les pourcentages ci-haut mentionnés, on dira que le S.S.E est performant. Après la conception du modèle d'analyse, nous intéressons à la méthodologie de l'étude.

1.7 : Méthodologie de la recherche :

« La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie »²⁸. La particularité de cette étude est qu'elle s'appuie aussi parallèlement aux méthodes quantitatives à celles basées sur les aspects qualitatifs privilégiant le processus. La méthodologie consiste à définir la population de l'étude, établir un guide d'entretien, administrer les outils et collecter les résultats.

²⁸ Madeleine GRAWITZ, 1990 : P 384-386 repris par FALL TRAORE MOUSSA dans Codex de cours Méthodologie de recherche MPSG 2 GP CESAG 2013

1.7.1 Définition de la population de l'étude :

Elle est constituée de l'ensemble des personnes, impliquées dans le processus de suivi évaluation, capables de donner une réponse sur la mise en œuvre du suivi évaluation de ce projet.

○ Au niveau de la Cellule de lutte contre la Malnutrition

-Le responsable du suivi-évaluation (01)

○ Au niveau du Bureau Exécutif Régional

-Le Responsable (01)

○ Au niveau de l'agence d'exécution communautaire

Le coordonnateur (01)

-Les chefs de projets (03)

- Les Agents Communautaire (AC) ou le superviseur (03)

-Les Agents relais Communautaire (03)

-Le Comptable (01)

○ Au niveau local

-Le répondant des collectivités locales (01)

-Répondant District (02)

-Les Infirmiers Chef de poste de la Zone (03)

○ Au niveau communautaire

-Les membres du comité local de pilotage (03)

-Les bénéficiaires du projet (03)

1.7.2. Échantillonnage :

La méthode ci-après est fondée sur un choix raisonné car la spécificité de l'étude nous appelle à porter le choix sur les personnes les mieux habilitées à répondre à la grille d'évaluation et qui sont par ailleurs impliquées dans le système de suivi évaluation.

Échantillon :

La population de l'étude est composée de 25 personnes au total. Les deux représentants de la CLM ainsi que le répondant de la collectivité locale répondent au guide d'entretien. Ce qui fait un total de 25 personnes, les 22 personnes restantes répondent à la grille d'évaluation

Population d'étude	Nombre	Pourcentage
L'équipe du projet utilisatrice du système	11	50%
Les partenaires de la santé utilisateurs du système	05	22.72 %
Les bénéficiaires du projet partie prenantes du système	06	27.27%
Total échantillon	22	100

1.7.3 : Instruments de l'étude et méthode de collecte de données :

Les méthodes de collecte de données obéissent à des contraintes d'ordre technique qu'on doit respecter.

Le choix de la technique doit satisfaire aux critères suivants:

- elle doit être acceptable pour les sujets d'observation, en l'occurrence, nos interlocuteurs dans les organisations;
- elle doit être appropriée aux buts de la recherche;
- elle doit être discrète. (Codex Méthodologie de la recherche, FALL, TRAORE, MOUSSA, CESAG 2013)

Dans le cadre de cette recherche, nous estimons qu'il faut pour une meilleure collecte de données utiliser les instruments suivants à travers des entretiens semi directs :

- ◆ La documentation existante sur place (manuel de procédure, documents de projets, système de suivi évaluation du PRN.)
- ◆ La grille d'évaluation pour recueillir de façon très nette les réponses pour chaque critère des variables testées de notre grille d'analyse.
- ◆ Le guide d'entretien, plus libérateur, pour avoir une réponse non fournie par les questionnaires et ayant trait aux processus, au mode de fonctionnement et aux autres généralités et aspects qualitatifs de cette recherche.

En plus de ces outils, nous allons emprunter, à l'informatique, les services du logiciel d'analyse de données Sphinx pour, d'une part, élaborer les questionnaires, d'autre part, collecter et traiter les données. Ainsi trois guides d'entretiens seront attribués aux responsables du niveau stratégique et 22 observations soit 22 grilles d'évaluation aux responsables des niveaux stratégique et opérationnel de l'A.E.C.

Après la collecte des données par saisie rapide du logiciel sphinx, nous allons procéder au traitement des données à partir des tableaux exploités par Excel pour faciliter le calcul et établir les pourcentages de la contribution de chaque indicateur. Le deuxième chapitre aborde le contexte de l'étude.

1.7.4 : Difficultés de l'étude :

Elles ont porté sur quelques réticences relatives à l'accès aux informations financières. En effet, nous n'avons pas pu bénéficier de tous les documents, surtout au point de vue de la comptabilité, malgré nos assurances formulées par rapport aux visées pédagogiques de cette étude.

Quelques difficultés relatives à la distance entre les trois projets (Mbacké, Touba et Diourbel). Il fallait rencontrer les relais, les responsables de la supervision du projet au niveau du District et les bénéficiaires, chacun avec son agenda déjà chargé. Il a fallu plus de dix jours de recherche contrairement au délai initialement prévu.

Section 2: Contexte de l'étude :

2.1 : Présentation de la zone d'étude:

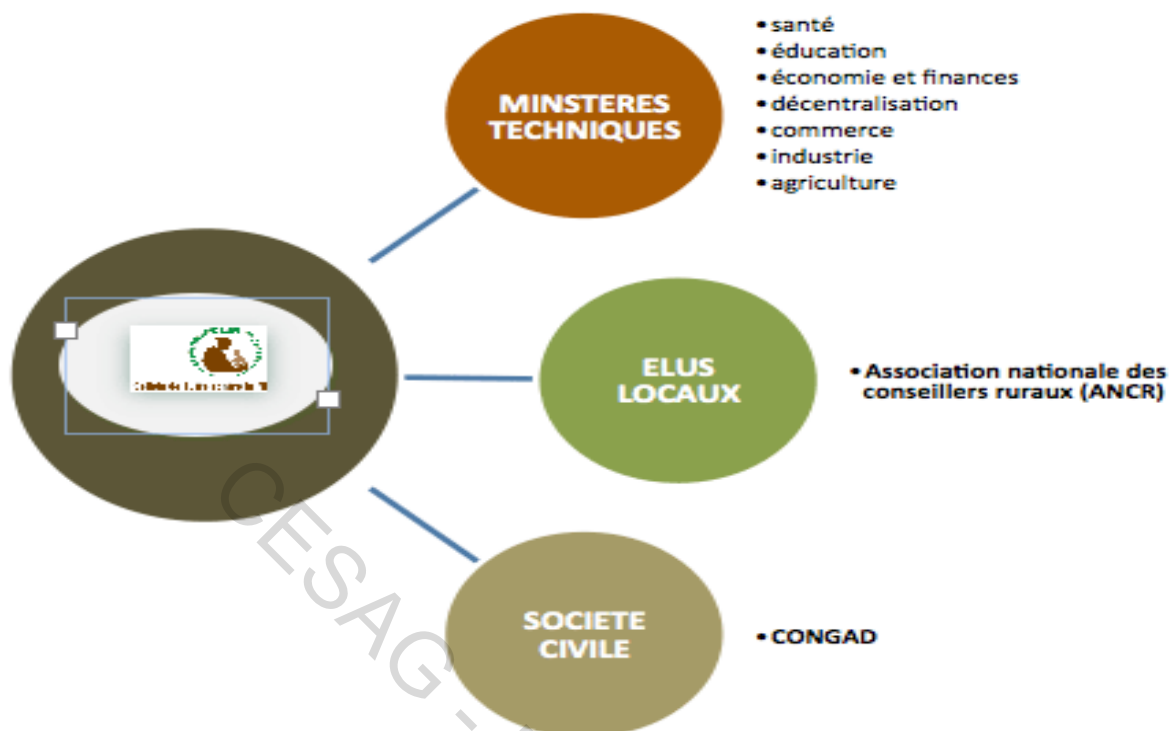
Le projet est implanté dans la région de Diourbel qui couvre une superficie de 4824 km². Diourbel abrite le Chef-lieu de région. C'est l'une des 14 régions administratives du Sénégal, Elle est située entre 14°30 et 15° de latitude Nord et 15°40 de longitude Ouest. Elle est limitée au Nord par les régions de Thiès et de Louga, au Sud par les régions de Thiès et de Fatick, à l'Est par les régions de Fatick et de Louga et à l'Ouest par la région de Thiès. La Région abrite les trois districts sur lesquels porte cette étude. La population cible dans le district de Touba est estimée à 636 841, celle de Diourbel à 288 313 et celle de Mbacké 182 292. Les enfants 0-5ans sont ainsi répartis avec une cible plus importante à Touba (121000), suivie de Diourbel (54 779) et de Mbacké (34635). Par conséquent plus de la moitié des activités est orientée vers les cibles de Touba plus représentatives que les deux autres districts réunis

2.2 Présentation de la Cellule de lutte contre la malnutrition :

Au Sénégal, la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) est chargée de coordonner les interventions sur l'étendue du territoire. C'est le décret n° 2001 – 770- du 5 octobre 2001 qui l'a institué. Placée sous l'autorité du Premier Ministre, la C.LM apporte son assistance technique dans la définition et la mise en œuvre de la politique nationale de la nutrition.

Compte tenu de l'aspect multisectorielle de la lutte contre la malnutrition, la CLM regroupe en son sein plusieurs ministères techniques en plus des collectives locales et de la société civile.

2.3 Les partenaires de la Cellule de Lutte Contre la Malnutrition :



2.4 Les missions de la CLM ²⁹:

- Assister le Premier Ministre dans la définition de la politique et des stratégies nationales en matière de nutrition.
- Examiner et agréer les propositions de collaboration émanant des ministères techniques dans le cadre de l'exécution du programme.
- Animer un cadre de concertation entre les ministères techniques, les entités en charge des politiques de nutrition, les ONG et les organismes communautaires de base.
- Développer une bonne synergie avec les autres programmes de lutte contre la pauvreté en général.
- Favoriser une politique de promotion de la communication pour le changement de comportement et les bonnes pratiques en matière de lutte contre la malnutrition.
- Contribuer au renforcement des capacités nationales pour la conduite efficace de programmes de nutrition.

²⁹ www.clm.sn.org, (-05/03/2015 22h)

La C.L.M est dotée d'un Bureau Exécutif National et de Bureaux Exécutifs Régionaux. Ces instances sont chargées de coordonner les activités de nutrition communautaire en partenariat avec les collectivités et les 18 agences d'exécution communautaire dans les 14 régions. Ces activités rentrent dans le cadre d'un programme : le Programme de Renforcement de la Nutrition.

2.5 Aperçu sur le Programme de Renforcement de la nutrition (PRN):

En 2001, les enquêtes MICS³⁰ I et II ont révélé une situation nutritionnelle inquiétante chez les enfants de moins de cinq ans. La prévalence de la maigreur est passée de **6,7%** à **8,3%**, dans l'ensemble du pays est allée jusqu'à **9,3 %** dans les zones rurales. Aussi, à l'origine des problèmes nutritionnels décelés, il y avait de fortes carences en micronutriments, notamment en fer, en vitamine A et en iode. Pour lutter contre la malnutrition le Programme de Renforcement de la Nutrition est créé en 2002.

2.5.1 Objectifs³¹ du PRN :

1. Améliorer la croissance des enfants de **0 à 5ans**, vivants dans les zones urbaines ou rurales pauvres du Sénégal
2. Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles pour mettre en œuvre et évaluer des interventions de nutrition.

2.5.2 Les stratégies d'intervention et schéma institutionnel du programme:

Elles s'articulent autour de deux axes complémentaires, à savoir :

- La promotion de l'intégration des objectifs nutritionnels dans les plans des Ministères Techniques impliqués dans la nutrition.
- La mise en œuvre d'interventions axées sur les femmes enceintes ou allaitantes et les enfants de moins de 5 ans, par le biais d'Agences d'Exécution Communautaires (**A.E.C**).

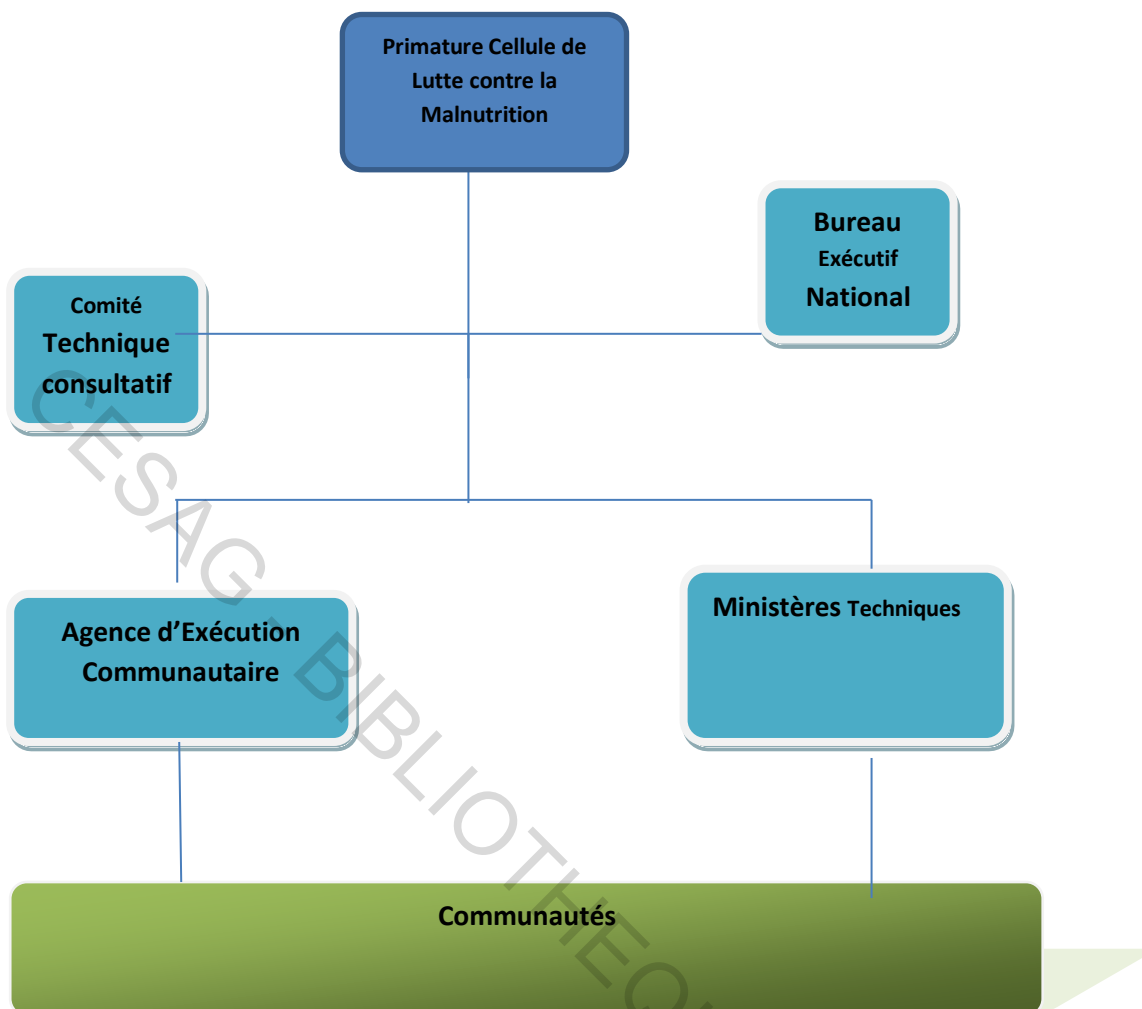
▪ Les Cibles

- Les enfants de moins de 5 ans;
- Les femmes enceintes et allaitantes;
- Les membres de la communauté;

³⁰ Enquêtes en grappes à indicateurs multiples

³¹ Clm.sn.org

➤ **Le schéma institutionnel de la CLM**



Source : www.clm.sn

Les domaines d'intervention du PRN :

- ✓ Il s'agit du suivi-promotion de la croissance de l'enfance (pesée plus conseils ;
- ✓ La distribution à base communautaire ;
- ✓ L'Information, l'Education et la Communication(I.E.C) et la Communication pour le Changement de Comportement (C.C.C) ;
- ✓ L'appui aux initiatives communautaires (moulins, maraîchage etc.) ;
- ✓ L'adduction en Eau potable

La vision du PRN :

Faire du Sénégal : « un pays où chaque individu a un statut nutritionnel satisfaisant et adopte un comportement adéquat à son bien-être et pour le développement de la communauté »³²

2.6 : Aperçu sur les Agences d'Exécution Communautaire :

Ce sont les Organisations Non Gouvernementales qui sont chargées de mettre en œuvre les activités du PRN en collaboration avec les structures de santé et les collectivités. Les Agences d'Exécution communautaires sont sélectionnées sur la base de leur expérience et de leur capacité à mettre en œuvre un projet nutritionnel. La sélection a été faite suite à une sollicitation à manifestation d'intérêt. Le dépouillement des dossiers, le diagnostic et la publication des résultats des A.E.C éligibles ont été faits suivant les normes de transparence avec l'implication des autorités administratives médicales et des représentants des collectivités locales³³. Toute A.E.C retenue l'a été sur la base de critères objectifs et transparents.

2.6.1: Présentation de L'A.E.C Horizon Action et Solidarité pour le Développement (HASDET)

HASDET ex Willaya est aujourd'hui l'ONG qui déroule les projets de Nutrition entre Mbacké Touba et Diourbel. En effet, pour développer des projets plus ambitieux, les consortiums, Willaya/la Croix Rouge Sénégalaise dans le district sanitaire de Touba et Wilaya et Hellen Keller International (HKI)/la Croix Rouge Sénégalaise dans les districts sanitaires de Diourbel et Mbacké sont regroupées en une entité, dénommée HASDET.

Aujourd'hui HASDET capitalise donc à son actif tous les projets déroulés dans les phases précédentes (1 et 2) du PRN et a la charge de dérouler la troisième phase du PRN. :

Dénomination : O.N.G Horizon Action Et Solidarité pour le Développement (HASDET) :

³² Revue à mi-parcours du PRN Dossier de presse

³³ Revue à mi-parcours du PRN Dossier de presse

Titre du projet³⁴ :

Jiggen Ak Domam dans les Districts Sanitaires de Diourbel, Mbacké et Touba.

Durée du projet phase III du programme :

Période de réalisation du projet : 2012-2016 prolongé jusqu'en 2017

Durée : 4 ans avec une prolongation de deux ans

Fin phase 3 : 2017

❖ **Objectif Global :**

L'objectif global des projets de l'A.E.C HASDET est de contribuer à l'amélioration du statut nutritionnel des enfants âgés de moins de cinq ans, des femmes enceintes et allaitantes vivant dans les districts de Touba, Mbacké et de Diourbel.

❖ **Objectifs spécifiques des projets de l'A.E.C HASDET :**

- Assurer la prise en charge d'au moins 80% des cas de la malnutrition aigüe dépistés au niveau communautaire
- Augmenter de 30% le pourcentage d'enfants 0 – 6 mois allaités exclusivement au sein
- Augmenter de 30% le pourcentage de femmes ayant effectué les 4 CPN selon les normes
- Augmenter de 20% le pourcentage de femmes ayant accouché dans une structure sanitaire
- Amener au moins 80% le pourcentage d'enfants de 12-23 mois étant complètement vaccinés
- Amener au moins 80% le pourcentage d'enfants de 12-59 mois ayant reçu de la Vit A dans les 6 mois avant l'enquête
- Augmenter de 30% le pourcentage de mères ou gardiennes d'enfants connaissant le traitement de diarrhées avec le SRO/Zinc
- Augmenter de 40% le pourcentage d'enfants dormant sous Moustiquaire imprégnée
- Augmenter de 30% le pourcentage de mères d'enfants de 0-59 mois se lavant les mains avec du savon avant de s'occuper de son enfant

³⁴ Rapport annuel des activités de santé nutrition exécutées par Willaya en consortium avec la Croix Rouge sénégalaise et Willaya dans le district de Touba et la CRSHKI et willaya dans les Districts de Diourbel et Mbacké

2.6.2 Les stratégies d'intervention du projet³⁵

La stratégie d'intervention tourne autour des composantes qui suivent :

- l'organisation d'activités d'I.E.C / C.C.C : Conférences, Pesée, causeries, plaidoyers, Communiqués et tables rondes radiophoniques, Visites à Domicile, projection de diapositives thématiques, démonstration culinaires ;
- La distribution communautaire des médicaments de base ;
- La vaccination, supplémentation en vitamine A et déparasitage ;
- La promotion de moustiquaires imprégnées ;
- L'appui aux initiatives communautaires génératrices de revenus intégrant des objectifs nutritionnels ;
- Le renforcement des capacités des acteurs sur la santé/ Nutrition ; sur l'élaboration la gestion, le suivi et l'évaluation de projet
- La promotion de la consommation du sel iodé

Pour atteindre les résultats escomptés en dehors des activités de routine, l'A.E.C a mis en place deux stratégies importantes :

La stratégie « Dahira » et le « Sakhum Njaboot »

Ces stratégies développées au sein des projets visent la promotion d'objectifs nutritionnels dans les plans d'action des « Dahiras » ou Comités de Gestion de Site. Grâce au système des tontines, le financement d'activités de nutrition est envisagé dans la communauté. Ce qui favorise la mise en place de greniers communautaires autour de produits alimentaires locaux et la mobilisation d'importantes ressources financières. Selon le rapport de 2012 des projets HASDET, 31 608 950 f CFA ont été mobilisés. La clé de répartition des bénéficiaires fixée par les comités de gestion est la suivante : 80% pour le renforcement des AGR et 20% pour le financement des activités de démonstration culinaire. Ces projets contribuent à augmenter les indicateurs.

³⁵ BA Cheikh Mbacké Cahier de charge : rôles et responsabilités des différents acteurs PRN AEC 2003 P 3

2.6.3 Rôle et responsabilité des acteurs³⁶ des projets de nutrition de HASDET

2.6.3.1 Les conseils locaux dans la zone d'intervention

Ce sont les organes dirigeants. Ils sont maîtres d'ouvrage du projet et ordonnateurs du budget. Il revient aux collectivités locales d'inscrire la nutrition dans le Plan de Développement Local, de sélectionner les A.E.C, d'identifier les sites et de valider les projets. Ils signent les conventions de financement avec la Cellule de Lutte contre la Malnutrition et mettent à la disposition des A.E.C les fonds reçus en signant avec elles des contrats pour l'exécution technique et financière des projets. Les conseils locaux valident les Demandes de Remboursement de Fonds et ordonnent leur paiement. Ils doivent effectuer des suivis et organiser les revues d'activités. Ils sont chargés d'intégrer les données du projet dans les indicateurs de développement de la collectivité locale.

2.6.3.2 Le District sanitaire.

Amené par le Médecin Chef et son équipe cadre, le District a un rôle capital à jouer aux côtés du conseil local en donnant des appréciations techniques sur l'identification des sites et l'élaboration des projets en santé nutrition. Le District sanitaire intervient dans la supervision et la formation des acteurs communautaires. Il doit intégrer, dans le système d'information sanitaire, les indicateurs de santé du projet.

2.6.3.3 L'A.E.C HASDET

C'est l'Agence d'Exécution Communautaire mandatée par les collectivités locales de Touba, Mbacké et Diourbel pour exécuter les projets financés par la Cellule de Lutte contre la Malnutrition.

Il est du ressort de l'A.E.C HASDET d'élaborer le projet de nutrition et d'honorer ses engagements vis-à-vis des collectivités locales en respectant à la lettre le contrat signé dans le cadre de l'exécution technique et financière des projets de nutrition. L'A.E.C doit répondre aux exigences des Demandes de Remboursement de Fonds (DRF) et assurer la régularité des procédures financières. L'A.E.C HASDET en collaboration avec le district assure la

³⁶ Rapport annuel des activités de santé nutrition exécutées par Willaya en consortium avec la Croix Rouge sénégalaise

formation des relais communautaires ainsi que le suivi, la supervision et le bon déroulement des activités des projets (I.E.C C.C.C, mobilisations sociales et communautaires, restitutions). L'A.E.C fournit des rapports périodiques ainsi que les bilans d'étapes des projets de nutrition.

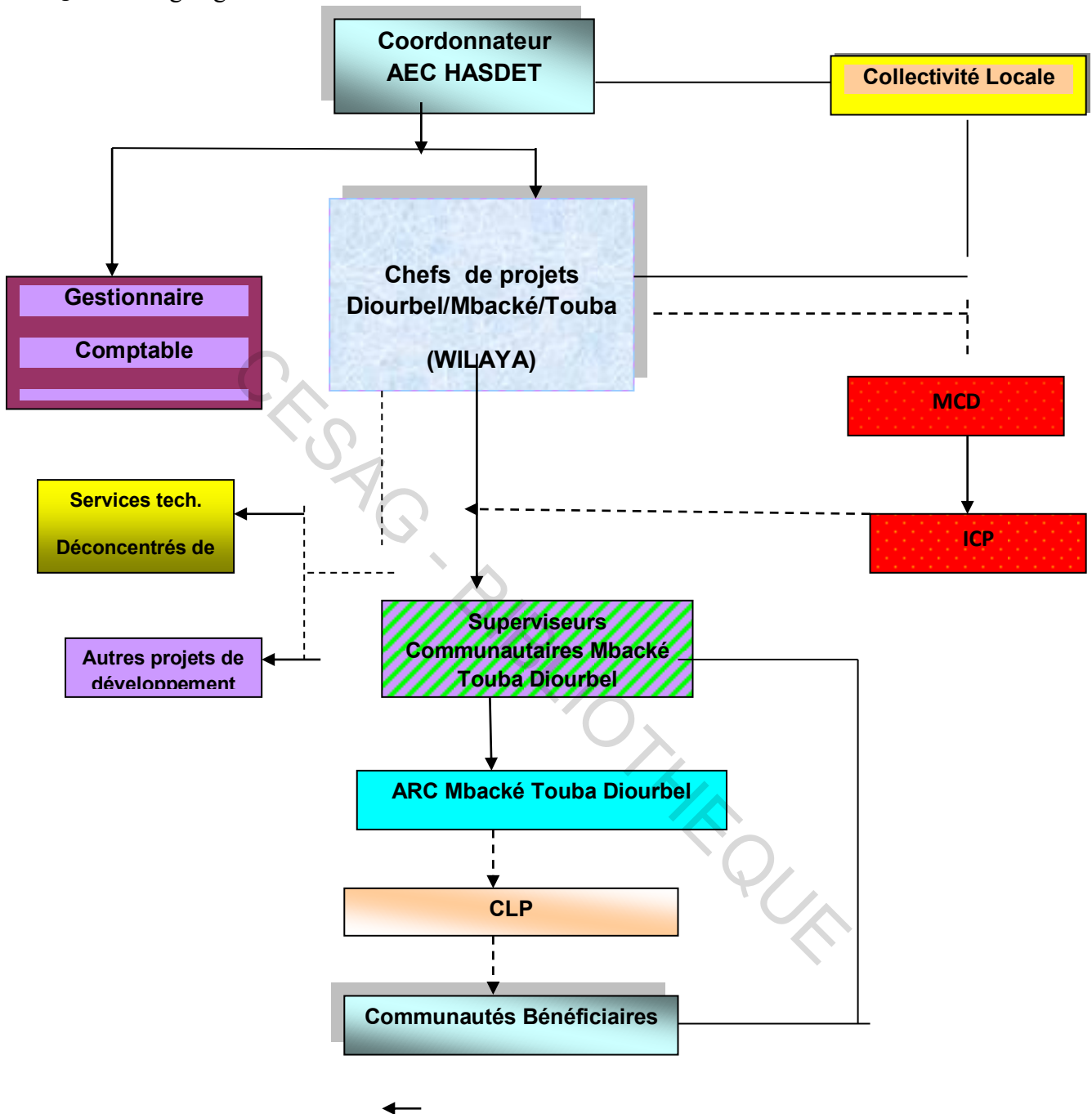
2.6.4 L'organisation de l'A.E.C

2.6.4.1 La situation des ressources humaines

Fonctions	Nombre	Profil/expérience
Coordonnateur	01	Ancien coordonnateur de Wilaya depuis le démarrage des PRN
Comptable	01	DEA en économie
Chargés de projets	03	Au moins supérieur au Bac expérience en supervision de projet
Secrétaire	01	Au moins supérieur au BFEM
Agents communautaires ou Superviseurs	35	Au moins supérieur au BFEM expérience en animation et causerie
Relais communautaires bénévoles	1055	Niveau primaire secondaire et expérience sur le domaine
Total personnel	1061	

2.6.4.2 L'organigramme de l'A.E.C

Figure 6 L'organigramme³⁷ de l'A.E.C



Légende

— Relations hiérarchiques

..... Relations fonctionnelles

³⁷ Document de Projet Weur ak Weurlé réalisé par Cheikh Mbacké BA

2.6.4.3 Le matériel et les Moyens logistiques du projet :

Les locaux de l'A.E.C se trouvent à Mbacké on y trouve les bureaux du Coordonnateur, les bureaux des chargés de projet, les bureaux du comptable de la secrétaire et une salle de réunion. Les bureaux sont équipés de mobilier de bureau et de matériel informatique. L'ONG dispose de deux véhicules de liaison et de cinq motos. Le matériel permet de répondre aux missions.

2.6.4.4 Les activités de suivi, d'évaluation et de supervision³⁸

❖ Les instances de partage :

Dans le but d'impliquer les acteurs dans la mise en œuvre des activités de suivi au sein des projets, il est mis en place les instances suivantes :

-Le comité ad hoc au niveau arrondissement ou département

Il a pour principale mission d'appuyer l'A.E.C dans le suivi, la supervision et l'évaluation des activités du projet. Il est constitué de l'Autorité Administrative, du Chef de service du Centre d'Appui au Développement Local «CALD », du MCD, des Représentants de la Collectivité Locale (PCR, Point focal et ou du Président de la commission Santé), du Coordinateur du Projet, les Chefs de Projet, du Représentant des AC et ARC, de la représentante des Mères de Site et de tout autre membre copté ;

-Le comité communal ou rural de suivi est composé des conseillers ruraux ou municipaux et des autorités sanitaires de la collectivité locale.

-Le comité local de pilotage

Il est institué au niveau des sites pour le suivi des activités au niveau local et est composé des mères de sites, des relais, chefs de quartiers ou de villages et toutes personnes ressources de la localité intéressée par la santé nutrition.

❖ Les activités de suivi de supervision et d'évaluation³⁹ :

Le suivi interne et externe:

Il y a l'action continue consistant à suivre et surveiller le processus de mise en œuvre du projet. Il n'exclut pas le suivi budgétaire et le suivi des procédures administratives financières et comptables. Il y a aussi le suivi externe mené par la CLM notamment par le canal du

³⁸ BA Cheikh Mbacké Guide de suivi supervision et d'évaluation du projet 2007-2013

³⁹ BA Cheikh Mbacké Guide de suivi supervision et d'évaluation du projet 2007-2013

Bureau Exécutif Régional qui périodiquement (tous les trimestres) s'intéresse au déroulement des activités du projet.

La supervision :

Elle permet de contrôler et de réajuster les activités en vue de l'atteinte des objectifs des projets pour assurer la qualité des interventions et contrôler l'enchaînement et la gestion du processus. Une grille de supervision est mise à la disposition du superviseur qui contrôle les activités. Les responsables du projet aussi supervisent l'activité des Agents Communautaires (A.C). Parallèlement dans les sites, on trouve les outils de gestion qui font l'objet d'un renseignement périodique par les relais communautaires.

Les activités supervisées portent sur les besoins en informations suivants clairement établis :

Les besoins en information du projet par composante:

- Le Suivi Promotion de la Croissance (SPC)

Il renseigne sur :

- le nombre d'enfants pesés ;
- la situation nutritionnelle des enfants avec des indications sur l'état nutritionnel faites à partir du rapport poids âge
- La Distribution à Base Communautaire

Il édifie sur :

- le nombre d'enfants dépistés ;
- le nombre d'enfants supplémentés en fer et en vitamine A
- le nombre de moustiquaires mis à la disposition des bénéficiaires
- La Communication pour le Changement de Comportement (C.C.C)

Il porte sur :

- le nombre d'entretiens individuels et de VAD ;
- le nombre de causeries
- le nombre d'émissions radiophoniques
- le nombre de sessions de mobilisation sociale
- Les activités du Foyer d'Apprentissage de Réhabilitation Nutritionnelle et d'Eveil

Elles consistent à :

- dépister le nombre d'enfants atteints de Malnutrition Aiguë Modérée (MAM) et Malnutrition Aiguë Sévère(MAS) ;

- récupérer au point de vue nutritionnel les enfants atteints de MAM et MAS ;
- réaliser des jeux d'éveil
- réaliser des démonstrations culinaires ;

Les Foyers d'Apprentissage de Réveil Nutritionnel et d'Education (F.A.R.N.E) sont aussi le lieu de développement de Small Grant (micro-projet) faits à partir de tontines. Il est intéressant à ce niveau de noter les simples méthodes de comptabilité développées et qui ont permis d'assurer un système de suivi financier et comptable communautaire.

L'évaluation

Elle permet de mesurer et d'apprécier le niveau de réalisation des activités à partir des indicateurs. Elle consiste à mesurer l'activité et l'efficacité de la stratégie mise en œuvre, et à proposer les mesures correctives. Elle inclut :

- Le suivi des performances à travers les missions d'évaluation comme l'enquête LQAS
- Les journées d'évaluation participatives
- Les restitutions communautaires

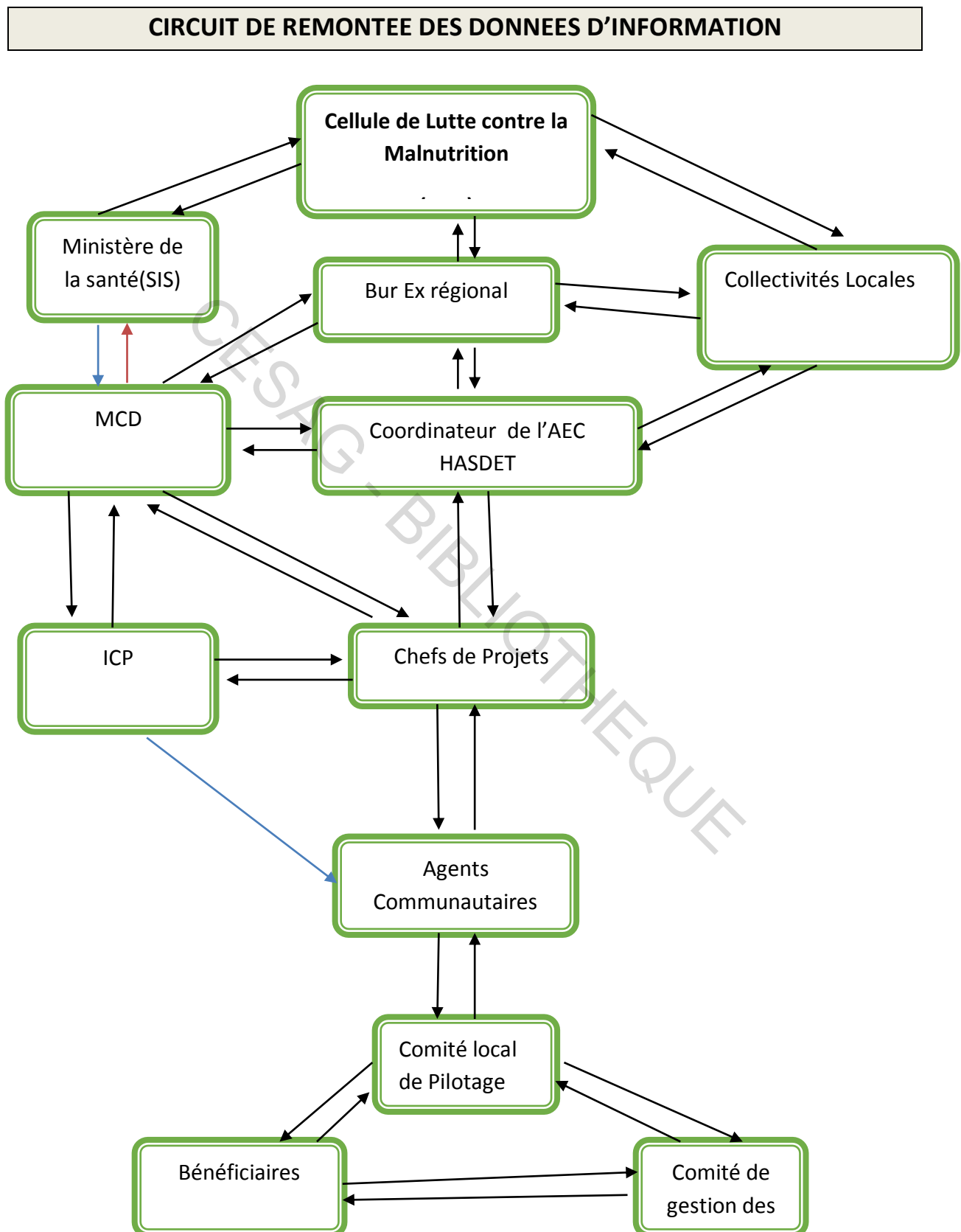
2.6.4.5 Le système de suivi évaluation de l'A.E.C HASDET:

Il est basé sur le système routinier de production de l'information.

Activités de suivi évaluation	Périodicité définie	Supports de collecte de l'information
Mission de suivi du staff de l'A.E.C	Tous les 3 mois	Rapports
Journées de partage avec les collectivités locales	4 fois dans l'année	Rapports, présentation des données
Supervision du Coordinateur	1 fois ou tous les 15 jours	Rapport de supervision
Suivi -Supervision des Chefs de projets	1 fois par semaine	Rapport de supervision
Suivi -Supervision des Agents Communautaires (AC) ou Superviseurs	Au moins deux fois dans la semaine	Rapport de supervision
Enquêtes LQAS	Tous les six mois	Rapports d'enquêtes
Réunions de partage du comité local de pilotage	Mensuel	PV, rapports des données de sites
Réunion du comité de gestion des sites	Mensuel	PV, rapports des données de sites

2.6.4.6 Le flux de remontée de l'information

Figure 7 Circuit de remontée de l'information



DEUXIEME PARTIE
PRESENTATION DES
RESULTATS DE L'ETUDE ET
RECOMMANDATIONS

CESAR
BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Pour mener l'étude portant sur l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation des trois projets de l'A.E.C HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement Nutritionnel, il a été procédé à l'administration d'une grille d'évaluation à la population de l'étude dans les zones de Mbacké, Diourbel et de Touba. Grâce aussi à l'observation participante et à l'administration de guides d'entretien nous avons pu diversifier nos sources d'information. Ceci nous a permis de trianguler l'information et de conforter l'argumentation.

Section 1 : présentation des résultats

L'administration de la grille d'évaluation permet d'établir des scores. Les variables sont créées et on affecte pour chacune d'elles des modalités de réponse allant de Très mauvais à Excellent.

La collecte des réponses nous amène à trois catégories de scores. Les scores par critère, les scores par indicateur et les scores par groupes de variables.

✓ Les scores par critère :

Les critères sont une composante des indicateurs. A chaque interrogation ou assertion, des modalités de réponses sont définies avec des notes allant de 0 à 5. Parallèlement à la note attribuée, on adjoint une appréciation.

Note 0 = Très mauvais

Note 1 = Mauvais

Note 2 = Passable

Note 3 = Moyen

Note 4 = Bien

Note 5 = Excellent

✓ Les scores par indicateur :

La note finale d'un indicateur est égale à la somme des notes des différents critères d'un indicateur. Par exemple l'indicateur « objectifs du système » renferme x critères dont le total des scores constitue la note globale de l'indicateur.

✓ **Les scores par variable**

La note finale d'une variable est la somme des notes des différents indicateurs qui composent la variable étudiée. Là aussi la somme des notes des indicateurs réunis constitue la note de la variable. L'étude comporte trois variables dont deux de nature explicative et une de nature expliquée.

Ainsi, pour chaque critère, indicateur et variable une note est attribuée et reflète la perception que les acteurs ont de leur propre système de suivi évaluation.

Chaque note par critère est rapportée au nombre de personnes enquêtées pour établir une note moyenne.

Après les notes, on établit le taux de satisfaction de l'indicateur. Il résulte du rapport en pourcentage entre la note obtenue par indicateur sur la note maximum de l'indicateur correspondant.

On établit aussi le taux de satisfaction de la variable qui est le rapport en pourcentage entre la somme des scores allouées à la variable sur la note maximum de la variable.

Il est important de revenir sur la conception de la grille d'évaluation. Elle a été conçue à l'aide du logiciel d'analyses de données Sphinx Plus2 V 5. La grille d'évaluation comporte 54 questions ou variables dont les réponses ont été recueillies par saisie rapide via le clavier manuel de l'ordinateur. La saisie rapide a la particularité de faire apparaître toutes les questions d'un même répondant sur une même fenêtre et de passer automatiquement à la question suivante dès que le nombre de critère attendu est atteint. Ces 54 variables ont été classées par tableaux (54 tab cf annexes) avec en colonnes les effectifs, les fréquences et les notes obtenues par critère. En ligne, les appréciations et le cumul des notes.

Après l'enregistrement de toutes les variables, nous avons constitué pour chaque indicateur un groupe de questions via l'onglet Rédiger nouveau groupe de question qui permet de regrouper les critères et de constituer l'indicateur. L'extraction automatique de ces données dans le logiciel Excel est réalisée grâce à l'option exporter les données contenue dans l'une des boîtes

de dialogue de Sphinx. Ce qui nous a permis de procéder facilement aux calculs des données et d'être en possession des taux de satisfaction par critère, indicateur et variable.

Les notes issues des résultats de l'enquête sont présentées dans les 54 tableaux en annexe.

1.1 Synthèse de la notation et dépouillement : cf. tableaux joints en annexe

1.2 Notes pour chaque variable :

Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé trois variables pour déterminer l'étude du système de suivi évaluation. Les deux premières variables explicatives portent sur la conception et la mise en œuvre. La troisième variable est de nature expliquée. Elle porte sur la performance du système de suivi évaluation.

La variable explicative conception du système de S.S.E affiche un score de 63.86/100 points soit un taux de réalisation de 63.86%. Six sous variables ou indicateurs ont contribué à la détermination de cette première variable explicative. Il s'agit des indicateurs objectifs du système, choix des indicateurs, définition des méthodes de collecte de traitement et de stockage des données, identification des utilisateurs, définition des responsabilités, détermination des besoins.

La seconde variable explicative « mise en œuvre du S.S.E » affiche un score de 72.4/105 points soit un taux de réalisation de 68.8%. Cette variable est influencée par les indicateurs suivants : planification, organisation, direction, contrôle. L'enquête confirme que les indicateurs de la variable explicative présentent tous une note supérieure à la moyenne.

Concernant la variable expliquée, « performance du système de S.E » elle réalise un score de 44.31/65 soit un taux de réalisation de 68.17%. Cette performance a été analysée à partir des indicateurs portant sur la pertinence du système de S.S.E, son efficacité, son efficience et sa durabilité. Les indicateurs de pertinence, d'efficience et d'efficacité ont des taux de réalisation supérieurs à la moyenne mais celui ayant trait à la durabilité atteint difficilement la moyenne. La durabilité du système serait menacée.

1.3 Récapitulatif notes de la variable explicative 1 : Conception S.S.E

Variable explicative	Indicateurs	Critères d'analyse	Note de synthèse par critère Poids/5	Note totale indicateur	Note totale variable explicative
Conception du système	Objectifs du système	1. Cohérence et réalisme des objectifs	3,05	8,32	63,8 6/10 0
		2. Participation des bénéficiaires	2,18		
		3. Diffusion des objectifs	3,09		
	Choix des indicateurs	4. Qualité des indicateurs	2,91	12,32	
		5. Nature des indicateurs(SMART)	3,41		
		6. Pertinence des indicateurs	3,27		
		7. Effectivité participation acteurs	2,73		
	Définition des méthodes de collecte de traitement et de stockage des données	8. Qualité des outils de collecte de données:	3,5	18,9	
		9. Les sources de données sont connues	3,86		
		10. Définition d'une méthodologie de collecte	3,95		
		11. Qualité vérification et validation des données	3,73		
		12. Identification des utilisateurs	3,86		
	Identification des utilisateurs et de leurs besoins	13. Recensement des besoins exprimés par ces utilisateurs	3,23	5,64	
		14. Responsabilisation des acteurs du S.S.E	2,41		
	Définition des responsabilités	15. Les manuels de procédures sont conçus et exploités	2,86	9,36	
		16. Les cahiers de charges existent et sont respectés	3,27		
		17. Prévision de ressources humaines compétentes, suffisantes	3,23		
	Détermination des moyens et des ressources	18. Prévision de ressources matérielles adaptées	3,05	9,32	
		19. Prévision de ressources financières	3,32		
		20. Moyens logistiques prévus	2,95		

1.4 Récapitulatif notes variable explicative 2 : Mise en œuvre du S.S.E

Variable explicative	Indicateurs	Critères d'analyse	Note de synthèse par critère Poids/5	Note totale indicateur	Note totale variable explicative
Mise en œuvre du système	Planification	21. La stratégie est-elle définie?	4	14,04	72,24/105
		22. La stratégie est présentée et la périodicité du plan SE définie	3,77		
		23. Les ressources nécessaires sont évaluées et disponibles	3,36		
		24. Présentation d'outils de planification	2,91		
	Organisation	25. La structure de gestion du système existe	3,23	19,73	
		26. Existence d'organigramme	3,18		
		27. Les tâches et responsabilités sont définies	3,64		
		28. Que pensez-vous du circuit de partage de l'information en cours?	3		
		29. Qualité des compétences pour gérer le système	3,36		
		30. Quelle appréciation faites-vous moyens matériels disponibles?	3,32		
	Direction	31. Le style de management existant est-il adapté?	3,68	10,04	
		32. Que pensez-vous du système de motivation?	2,91		
		33. Le processus de prise de décision est-il adapté?	3,45		
	Contrôle	34. Quelle appréciation faites-vous des outils de suivi?	3,14	17,51	
		35. Que pensez-vous du système de contrôle?	3,18		
		36. Analyse des écarts et risques	3,64		
37. Respect des procédures		3,82			
38. Application recommandations		3,73			
Gestion des interfaces	39. Appréciation cadres de concertation	3,73	10,92		
	40. Gestion des interfaces	3,64			
	41. collaboration avec ces réseaux	3,55			

Taux de réalisation MO S.S.E : 68.8%

1.5 Récapitulatif des notes de la variable expliquée Performance du S.S.E

Variable expliquée	Indicateurs	Critères d'analyse	Note de synthèse par critère Poids/5	Note totale indicateur	Note totale variable explicative
Performance du système	Pertinence	42. L'information recherchée est-elle disponible et est fournie à temps	3,91	11,45	44,31/65 = 66.63%
		43. L'information recherchée est-elle satisfaisante avec une forme acceptable?	3,86		
		44. Les données sont-elles fiables?	3,68		
	Efficacité	45. Les extraits sont-ils livrés?	3,86	10,95	
		46. Résorption des écarts d'activité	3,68		
		47. Résorption des écarts dans la communication des résultats	3,41		
	Efficience	48. Capacité de résorption des écarts entre les coûts réels et les coûts prévus	3,59	14,09	
		49. Capacité à résorber les écarts et à améliorer la qualité des résultats	3,82		
		50. Qualité de la gestion du budget	3,27		
		51. Qualité du suivi effectué	3,41		
	Durabilité	52. Les bénéficiaires sont capables de gérer le système	1,5	6.82	
53. Formation du personnel impliqué		2,82			

Tableau 8 RECAPITULATIF DES NOTES PAR VARIABLE

1.6 RECAPITULATIF DES NOTES PAR VARIABLES

Indicateur	Note totale de l'indicateur	Note moyenne	Taux de satisfaction	Moyenne variable
Variable explicative Conception du système				
Objectifs du système	8,32	8,32/15	55%	62,25%
Choix des indicateurs	12,32	12,32/20	61,60%	
Définition des méthodes de collecte de traitement et de stockage des données	18,9	18,9/25	76%	
Identification des utilisateurs et de leurs besoins	5,64	5,64/10	56,40%	
Définition des responsabilités	9,36	9,36/12	62,40%	
Détermination des moyens et des ressources	9,32	9,32/15	62,13%	
Variable explicative Mise en œuvre du système				
Planification	14,04	14,04/20	70,20%	69,14%
Organisation	19,73	19,73/6	65,77%	
Direction	10,04	10,04/15	66,93%	
Contrôle	17,51	17,51/5	70%	
Gestion des interfaces	10,92	72,8/15	72,80%	
Variable expliquée Performance du S.S.E				
Pertinence	11,45	11,45/15	76%	66.33%
Efficacité	10,95	10,95/15	73%	
Effizienz	14,09	14,09/15	94%	
Durabilité	7.82	7.82/15	94%	

Section 2 : analyse et interprétation des résultats

2.1 Analyse des variables explicatives :

2.1.1 Variable explicative 1 : Conception du système

La variable conception du système obtient un score global de 63.86 sur 100 points soit un taux de réalisation de 63.86%. Pour déterminer ce niveau de performance obtenu, nous allons procéder à l'analyse et à l'interprétation des six indicateurs qui suivent.

Objectifs du système :

Cet indicateur obtient une note de 8.32/15 soit une contribution de 55.47% par rapport à la construction de cet objectif. Concernant le critère de la cohérence et du réalisme des objectifs, on peut affirmer que le niveau de performance obtenu est satisfaisant. Il s'explique par la claire définition des objectifs des projets de l'A.E.C HASDET avec des indicateurs très clairement établis et visibles sur le cadre logique du projet. Pour l'ensemble des 3 projets de l'A.E.C, les objectifs sont les mêmes à Touba, Diourbel et Mbacké. En effet, la standardisation des outils et procédés de collecte de données pour l'ensemble des 3 projets facilite le recueil des données. Mais les 3 localités citées ont chacune d'elles leur spécificité qu'il serait utile de prendre compte dans l'élaboration des objectifs du projet et des objectifs en matière de suivi évaluation. Cependant, la spécificité de Touba où il est très difficile de maîtriser les cibles avec des variations importantes de la population lors des fêtes religieuses rend difficile la maîtrise des cibles et par conséquent la cohérence des objectifs d'ensemble. Pour certains acteurs du système de suivi évaluation la maîtrise des objectifs surtout par rapport à la spécificité de Touba poserait problème.

S'agissant du critère participation des bénéficiaires dans la définition des objectifs du système de suivi évaluation, il atteint une note en deçà de la moyenne (43.6%). Cela atteste l'idée que l'avis des bénéficiaires dans la définition des objectifs du système de suivi évaluation n'a pas été très pris en compte dans la phase d'élaboration du système de suivi évaluation. L'enquête K.P.C (knowledge Practice Council) réalisée pendant la phase initiale a permis d'établir une situation de référence mais elle n'est la preuve suffisante de l'adoption d'une démarche participative dans la définition des objectifs. Dans la détermination des objectifs, le critère de la participation des bénéficiaires est fondamental. L'engagement de toutes les parties prenantes du système de suivi évaluation permet de faire adhérer à la vision et aux missions. Il peut

influencer positivement l'atteinte des résultats du projet. Voilà pourquoi, l'analyse des parties prenantes est nécessaire pour mieux appréhender les intérêts et les leviers d'action à emprunter pour influencer positivement l'atteinte des résultats.

La diffusion des objectifs du projet obtient un taux satisfaisant de 61.8%. Elle est facilitée par la création d'instances communautaires comme les comités de gestion des sites, les comités locaux de pilotage et les réunions de coordinations qui regroupent toutes les parties prenantes des projets de l'A.E.C HASDET. Les objectifs du projet sont diffusés dans les documents de projets et sont repris par les intervenants dans les séances d'I.E.C/C.C.C en direction des bénéficiaires, des partenaires du district (ICP, Médecin Chef) et des autorités locales qui administrent le projet.

Choix des indicateurs

Cet indicateur présente un taux de satisfaction de 61.6% pour l'ensemble des critères qui portent sur les aspects suivants :

- la qualité des indicateurs ;
- leur nature par rapport aux critères SMART,
- la pertinence des indicateurs
- et la participation des bénéficiaires dans le choix des critères.

Les résultats sont globalement positifs mais des notes, avoisinant à peine la note moyenne, sont accordées à «la qualité des indicateurs » et à l' »effectivité de la participation des bénéficiaires dans le choix des indicateurs ». De l'avis de certains utilisateurs du système de suivi évaluation, le choix des indicateurs n'a pas impliqué les bénéficiaires. Les bénéficiaires censées participer à l'évaluation des projets devraient au moins connaître les indicateurs de mesure des performances des projets qui leur sont destinés. C'est plutôt les anciens relais et acteurs des précédents projets de nutrition qui ont été consultés dans le choix des indicateurs. Par ailleurs,, il faut noter que les indicateurs utilisés portent plus sur les processus, les intrants et les extrants que sur les sur les effets et les impacts qui, sont moins biens pris en compte dans les activités. S'agissant des indicateurs d'effets l'enquête Lots Qualité Assurance Sampling (L.Q.A.S) permet de combler quelques manquements du système de suivi évaluation interne du projet qu'elle alimente notamment avec le renseignement d'indicateurs concernant les effets directs du projet sur les bénéficiaires. Cette enquête, recommandée par la CLM permet aux

A.E.C d'évaluer le niveau de performance au sein de chaque district et de proposer des solutions par rapport aux problèmes prioritaires identifiés. Dans ce registre HASDET a procédé à des enquêtes LQAS qui informent sur les tendances en matière de performance.

Définition des méthodes de collecte de traitement et de stockage des données :

L'indicateur est analysé à partir des critères suivants :

- Qualité des outils de collecte de données ;
- connaissance des sources de données ;
- définition d'une méthodologie de collecte ;
- qualité vérification et validation des données ;
- identification des utilisateurs.

Le taux de satisfaction de l'indicateur est de 75.6 %. L'A.E.C HASDET développe au vue des résultats une bonne maîtrise des outils de collecte des données. Les outils de gestion créés permettent de recueillir l'information à tous les niveaux à partir d'outils de collecte de données de qualité disponibles dans tous les sites. Par le biais de l'observation participante et le contrôle les outils de gestion suivants sont répertoriés pendant l'enquête :

*Fiches SPC ; *Fiches gain de poids adéquat ; *Registres de pesée ; *Registres d'enregistrement ; *Fiches de collecte des données ; *Grille de supervision des activités des sites ; *Fiche de supervision du plan d'action mensuel ; * Fiche d'observation d'un entretien individuel ; *Fiche d'observation d'une causerie ; *Modèle de PV de réunion *Modèles d'outils de gestion ; * Fiche de collecte des données des sites etc.

L'A.E.C garde concomitamment des formats papiers et électroniques de ces outils. Le fichier Excel est aussi tenu par chaque chargé de projet qui intègre directement les données issues des outils de gestion ci haut énumérés.

Les sources de collecte des données aussi sont bien connues. Ce sont les activités du suivi nutritionnel et pondéral, les activités de communication sur le changement de comportement et celles relatives à la distribution à base communautaire au sein des FARNES en sus de celles relatives aux dépistages de la MAM et MAS. Les sources de collecte de données sont connues de l'ensemble des acteurs du projet. La qualité de la vérification et de la validation des données se fait à un triple niveau. Au niveau interne avec l'existence d'un système de supervision par les supérieurs hiérarchiques directs, à partir des bénéficiaires avec les comités de gestion des

sites et au niveau externe avec d'une part les ICP qui vérifient et valident les données et d'autre part le District avec le point focal nutrition qui travaille en étroite collaboration avec les superviseurs.

Identification des utilisateurs et de leurs besoins :

La satisfaction de cet indicateur appelle à deux critères : recensement des besoins des utilisateurs et responsabilisation des acteurs du système de suivi évaluation. Le recensement des besoins obtient un taux de satisfaction de 64, 6% donc supérieur à la moyenne. La responsabilisation des acteurs du S.S.E a un taux de satisfaction de 48, 2% donc inférieur à la moyenne. Ceci s'explique par le fait que le système de suivi évaluation en cours au sein de l'A.E.C manque de formalisation. Il n'y a pas de document officiel signé attestant de l'existence d'une unité de suivi évaluation ou attestant de la désignation de responsables du système de suivi évaluation. Tous les membres du projet participent au travail de suivi évaluation et donc à tous les niveaux de responsabilité. Le coordonnateur du projet implicitement est le responsable du suivi évaluation du projet. Il n'y a pas au sein du projet une unité de suivi évaluation. Par conséquent le suivi évaluation pratiqué est de circonstance. Il est différent d'un système de S.E planifié au départ avec une claire définition des conditions de travail et des rôles et responsabilités des personnes désignés pour sa bonne marche.

Définition des responsabilités :

L'indicateur est défini par trois critères que sont : « conception et exploitation des manuels de procédures »(1), « existence de cahiers de charges » (2), « prévisions suffisantes de ressources humaines compétentes »(3). Le taux de satisfaction est de l'ordre de 62.4%. Les rôles et responsabilités sont clairement définis dans les manuels de procédures du projet. D'autres documents définissent clairement les rôles et responsabilités. Il s'agit des documents de projet, du guide de suivi-supervision-évaluation et du cahier des charges. Ils établissent en dehors des activités communautaires de lutte contre la malnutrition, les rôles des administrateurs de l'A.E.C (collectivité locale), du Coordonnateur, des chefs de projets, du comptable et des agents du projet. Le cahier des charges relate les procédures d'engagement des dépenses, de vérification des justificatifs d'activités des sites et des différentes opérations financières (virement, billetterie). Le cahier des charges définit la mission du maître d'ouvrage qu'est la collectivité locale mais aussi celle de l'A.E.C qui met en œuvre le projet. Le cahier des charges n'épargne pas aussi les rôles et responsabilités des membres de la collectivité à travers les instances ad hoc et les comités locaux de pilotage et de gestion des sites. La nature des

collaborations pour la bonne marche des projets y est faite foi. Concernant les ressources humaines un projet de Nutrition communautaire de cette trempe aurait gagné en gardant dans ses effectifs un spécialiste en nutrition et un spécialiste en suivi évaluation.

Détermination des moyens et des ressources :

L'indicateur détermination des moyens réalise un score de 9.32/15 soit un taux de réalisation de 62.13%. Elle est analysée suivant trois critères. Le premier a trait à la prévision des ressources matérielles, le second à la prévision des ressources financières et le troisième à la prévision des moyens logistiques. Au vue des données d'enquêtes les ressources matérielles prévues pendant la conception permettent quand même à l'A.E.C de développer ses activités. L'existence de locaux adéquats, de matériels informatiques et bureautiques permettent de réaliser le travail de suivi évaluation du projet. Les moyens logistiques comprennent deux véhicules, 5 motos et des charrettes pour le transport des relais. Tous les superviseurs ne sont pas dotés de moyens de transport pour mener à bien leurs activités. Dans le cadre de leurs missions de suivi-supervisions, les superviseurs éprouvent souvent des difficultés pour être présents dans les sites parfois très distants les uns des autres.

S'agissant des ressources financières, l'A.E.C HASDET dans le cadre de sa politique de suivi évaluation respecte les normes édictées en matière de suivi évaluation. En effet, les documents de projet attestent que la part allouée au volet suivi évaluation est bien comprise dans la fourchette de 5 à 10% du coût global du projet⁴⁰ soit dans le cadre de ce projet, 11 659 273 f cfa pour un budget de 112 293 415 f cfa.

2.1.2 Variable explicative 2 : mise en œuvre du système

Dans ce chapitre, nous allons passer en revue la seconde variable explicative du modèle d'analyse. Elle porte sur les cinq (5) indicateurs que sont : la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et la participation. La variable explicative mise en œuvre du S.S.E obtient un score global de 72,24/105 soit un taux de réalisation de 68,8%

La variable planification :

Si nous prenons l'indicateur de la planification, on s'aperçoit du bon taux de satisfaction obtenu (70,2%). Cela conforte l'idée que le fort du système de suivi évaluation de l'A.E.C réside en sa capacité à planifier les activités pendant la durée du projet. La stratégie est toujours

⁴⁰ Ba Cheikh Mbacké Document de projet Diourbel Coût Global du projet 112 293 455 f CFA / Cout Suivi évaluation 11. 659. 273 f cfa

définie c'est pourquoi elle enregistre un score de 4 sur 5 points attribués à ce critère soit 80% de réussite. Les activités sont toujours planifiées avant leur démarrage pour faciliter, les procédures administratives qui, elles aussi, sont liées à certains préalables comme le plan de décaissement qui précède lui aussi systématiquement l'activité de décaissement et qui est établie à partir de la planification des activités des sites. Au niveau opérationnel le relais élabore toujours préalablement un planning d'activités qu'il soumet à l'A.E.C pour faciliter le contrôle et la supervision. Même s'il ne nous pas été présenté un plan de suivi évaluation nous saluons l'existence d'un guide de suivi évaluation qui retrace en quelque sorte les étapes de la procédure de collecte des données. Ce guide est plus axé sur le suivi que l'évaluation. Il aurait pu être consolidé par une matrice d'évaluation qui met en évidence l'analyse les écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager. L'évaluation étant une photo, des moments d'évaluation doivent être définis dans l'année en dehors des réunions des comités ad hoc et de gestion des sites et bien entendu en dehors des supervisions. Elles doivent être sanctionnées par des rapports d'évaluation. L'évaluation des connaissances des relais, l'évaluation des moyens mis à la disposition ainsi que l'évaluation des effets du projet sur les bénéficiaires seraient possibles avec une unité de suivi évaluation. Dans le cadre de la mise en œuvre du système de suivi évaluation, nous pouvons dire que les projets de l'A.E.C HASDET sont bien planifiés et que les ressources matériels nécessaires sont acceptables puisque les intrants nécessaires existent. De même, les outils qui permettent de faire fonctionner les projets et de collecter les données dans la lutte contre la malnutrition.

Les outils de planification tels que le budget et le cadre logique existent en plus des plannings d'activité mensuels et trimestriels. Nous notons par ailleurs l'absence d'outils de planification opérationnelle tels que le Diagramme de Gantt, le réseau Pert et le tableau des ressources. Leur utilisation pourrait permettre un niveau de précision plus efficace sur l'allocation des ressources et le séquençement des activités du projet. Ce qui permettrait de déterminer le coût réel du travail effectué et par conséquent, la confirmation du réalisme du budget réaliste.

L'organisation :

Cinq critères la définissent. Il s'agit entre autres des critères sur « l'existence d'une structure de gestion », « l'existence d'un organigramme », « la définition des tâches et responsabilités » et « le circuit de partage de l'information ». L'indicateur « organisation » a un score de 19.73/30 soit un taux de satisfaction de 65.77%, avec des notes supérieures à la moyenne. Le système de

collecte des données est comme le deuxième cœur de métier de cette A.E.C. Car en dehors des activités de suivi nutritionnel et pondéral et de communication l'essentiel des activités porte sur la collecte de données et le remplissage des fiches des registres et des bases de données. C'est pourquoi l'absence d'unité de suivi évaluation ne déteint pas trop sur l'objectif ultime qui consiste à renseigner les indicateurs et analyser les performances de l'A.E.C en matière de lutte contre la malnutrition.

Le circuit de partage de l'information est très clairement établi pour chaque indicateur un flux de processus est établi et bien explicité dans la fiche de suivi des processus pour chaque activité. Le manuel du flux du processus de l'information à rechercher conçu par la CLM est le bréviaire des relais et des superviseurs au sein des sites. Il met en exergue l'organisation du processus et, en particulier, les moyens à mettre en œuvre, les cibles à contacter, les techniques de collecte, jusqu'à l'intégration des données dans la base. Ce manuel conçu par la CLM est disponible en format papier, démultipliée et mis à la disposition des intervenants.

Concernant l'organisation administrative, un organigramme fonctionnel existe avec les différents niveaux de responsabilités. En plus du Coordonnateur de l'A.E.C, les chefs de projets pilotent les différentes activités relevant de leur zone de responsabilité. Le comptable apporte son assistance technique dans le contrôle de la régularité des procédures administratives et financières. Le Conseil local valide les propositions d'opérations et les demandes de remboursement de fonds. La signature de l'autorité contractante vis-à-vis de la CLM (CL) est nécessaire pour l'approbation des opérations financières. Mais la responsabilité de la gestion des fonds est du ressort de l'A.E.C qui s'est engagée à gérer les marchés en conformité des plans d'action, des budgets approuvés, des directives des bailleurs (plus particulièrement de la Banque Mondiale) et du Code des Marchés Publics du Sénégal. L'ensemble de ces procédures existent dans le cahier des charges et la traçabilité des documents ainsi que leur archivage permet de réaliser le suivi de gestion administrative et financière et de produire des rapports de gestion qui sont des documents d'évaluation du projet.

La Direction :

L'indicateur analyse les critères liés au « style de management », au « système de motivation » et « au processus de prise de décision ». Le taux de satisfaction de l'indicateur « Direction du S.S.E » est de l'ordre de 66.93% avec un score de 10.04/15. Cela confirme que le pilotage du S.S.E est satisfaisant. La structuration de l'A.E.C donne différents centres de responsabilités

avec trois chefs de projets et un comptable, tous dépendant du Coordonnateur de l'A.E.C qui est le responsable de l'A.E.C et le fondé de pouvoir. En effet, pour nos interlocuteurs, le style de management en cours est adapté au travail communautaire. L'équipe dirigeante responsabilise les agents en utilisant le style de direction participatif. Pour bon nombre d'enquêtés, la consultation des acteurs, avant la prise d'importantes décisions, est érigée en règle. Ceci ne cache pas pour autant qu'en cas de force majeure, les dirigeants brandissent l'argument de la sanction pour mettre fin à l'insubordination et à l'absentéisme dans le management des sites et qui pourrait porter atteinte au recueil de données, base du S.S.E de l'A.E.C. Les activités sont maîtrisées et le système de relance par les appels téléphoniques et rappels durant les visites de supervision font que les rapports attendus sont toujours fournis à temps par les relais, même si parfois des retards occasionnels se font sentir.

Dans le cadre de la direction, la motivation du personnel est un aspect essentiel. Le taux de satisfaction de ce critère dépasse cependant très justement la moyenne, le score étant de 2,91/5 soit un taux de satisfaction moyen de 58,2 %. Ainsi, même si les autres catégories du personnel bénéficient d'une motivation assez acceptable, il devient crucial de revoir le système de motivation des relais communautaires qui ne bénéficient que d'une subvention forfaitaire de transport. La situation des relais devrait être revue d'autant plus que l'essentiel des activités du niveau opérationnel se déroulent à leur niveau. Ils ont souvent des statuts de chef de famille et pourraient être tentés de rechercher la dépense quotidienne et délaisser les activités du projet.. La direction de ce système est confiée donc presque à la fois aux chefs de projets.

Une unité ou cellule en suivi évaluation pourrait être le réceptacle de l'ensemble des flux d'informations ainsi les chargés de projet seraient plus déchargés et s'activeront au vrai management des sites qu'ils arrivent aujourd'hui difficilement à réaliser compte tenu de leur surcharge de travail en Gestion de données.

Contrôle du S.S.E :

Il fait références aux critères d'analyses suivants :

- Les outils de suivi utilisés
- le système de contrôle en cours
- le système d'analyse des écarts et des risques

- le respect des procédures

-l'application des recommandations

L'indicateur réalise un score de 17, 51/25 points soit un taux de satisfaction de 70.04%. Ainsi la majorité des enquêtés saluent le dispositif de contrôle mis en place dans le pilotage de ce projet.

Le contrôle est donc le moyen par lequel on vérifie si les activités prévues ont été réalisées. Il est organisé dans le cadre de ce projet comme stipulé dans le manuel de procédures et les outils de suivi utilisés. Pour contrôler les activités on fait recours aux outils de suivi suivants : les registres, les fiches de collecte des données, les rapports ; les registres de pesées et d'enregistrement des activités d'I.E.C et de Distribution à Base Communautaire. *

Quant aux procédures administratives on note le contrôle basé sur la méthode comptable traditionnelle des coûts et qui consiste à mesurer la variance entre les coûts réels encourus et les prévisions budgétaires. $Ecart = \text{Coût réel} - \text{coûts prévus}$. Cette méthode permet d'assurer le suivi de l'exécution budgétaire et de contrôler la conformité et la régularité des dépenses. Mais elle ne permet pas d'avoir suffisamment d'indications sur l'état des coûts par rapport au degré d'avancement du projet. Il serait donc intéressant pour mieux mesurer l'avancement d'expérimenter la méthode de la valeur acquise (ou valeur gagnée) qu'on établit en mettant le lien entre la planification des dépenses et le planning des travaux. Il est possible de le réaliser dans le logiciel de planification MS Project qui peut séquencer toutes les tâches en établissant le diagramme de GANNT, le réseau PERT. Il aide à réaliser l'affectation des ressources pour chaque activité prévue. Le contrôle par la méthode de la valeur acquise permet ainsi de mesurer la performance par les indices de performance de délais et de coûts et d'établir les écarts en matière de délais et de coûts.

En résumé même si le système de contrôle fonctionne il pourrait être amélioré par la mise en place d'un système de gestion des risques. La gestion des risques n'est pas formalisée.

La participation :

Elle est explicitée par les critères sur l'appréciation des cadres de concertation, la gestion des interfaces et la nature de la collaboration avec les réseaux de partenaires. Le taux de satisfaction de l'indicateur est de 72.8%. Cela confirme le bon niveau de collaboration existant

entre les dirigeants de l'A.E.C et les parties prenantes. La participation dans le cadre d'un projet est dépendante du niveau d'information des parties prenantes et du flux d'information qu'elles reçoivent des administrateurs. C'est pourquoi l'A.E.C a mis en place des cadres de concertations avec les autorités locales, les autorités administratives, les partenaires techniques et financiers, les bénéficiaires, et les agents du projet pour partager sur les réalisations et les stratégies à développer.

La gestion des interfaces fait aussi appel aux relations entretenues avec les bénéficiaires. C'est ainsi que des approches de collaboration avec les Dahiras et les groupements féminins sont développés. Ceci est facilité par le contexte de Diourbel, Mbacké et Touba, des foyers religieux où, la majeure partie des bénéficiaires est talibé, donc affiliée à une Dakhira ou à un groupement religieux. L'A.E.C appui les bénéficiaires des sites à développer des mécanismes de financement pour pérenniser les démonstrations culinaires, créer des greniers et promouvoir les produits locaux.

2.2 : Analyse de la variable expliquée : Performance du système de suivi évaluation

La variable expliquée performance du système de suivi-évaluation de l'A.E.C HASDET est analysée à partir des indicateurs de « Pertinence », d'« efficacité », d'« efficience » et de « durabilité ». Le score global de la variable est de 44,31/65 soit un taux de satisfaction de 68,17%. Ce taux montre que le niveau de performance dépasse la moyenne mais il peut être amélioré surtout dans le cadre de la durabilité du système qui atteint des taux de performance moyens. On peut en déduire que si le projet arrivait à terme la pérennisation du système pourrait être menacée. Par contre, les indicateurs de pertinence d'Efficacité et d'Efficience réalisent de bons scores.

Pertinence

Elle est explicitée par les critères liés à la forme acceptable de l'information. Nous avons cherché à savoir si l'information recherchée permettait d'atteindre les objectifs de l'A.E.C en matière de suivi évaluation. En vérité, au vu du système de collecte des données mis en place et des résultats de l'enquête, l'A.E.C a mis en place à tous les niveaux un système d'information suite à la définition des besoins et l'identification des utilisateurs de ces informations. La pertinence du système d'information réside dans la rigueur et l'intérêt accordés aux outils de gestion des sites et aux outils de collecte des données et permettant de présenter régulièrement

des rapports et statistiques sur la gestion des sites. Cela est aussi renforcé par la formation des relais, des superviseurs et des gestionnaires de projets qui ont pu bénéficier de sessions de renforcement de capacité sur le remplissage des outils de gestion et les processus en matière de suivi nutritionnel et pondéral et en matière de communication(I.E.C/C.C.C). L'information fournie est de qualité. Toute donnée capitalisée est vérifiable dans les fiches de collecte, dans les registres, et on peut aller jusqu'au rapport sur site, et au rapport du superviseur. Il existe un lien logique dans la production des informations. Il y a la possibilité de les trianguler vu la diversification des sources d'information. Les plannings réalisés préalablement permettent de vérifier l'effectivité de la réalisation des activités.

Toutefois la pertinence du système peut faire l'objet d'amélioration car elle est dépendante aussi des variables sur la conception et de la mise en œuvre qui peuvent être revues surtout en termes d'orientation du cadre logique vers les effets et les impacts. La mesure de l'avancement et la prise en compte des délais dans la mesure de l'avancement pourrait apporter plus de pertinence au système de suivi évaluation.

Efficacité :

Cet indicateur renvoie aux critères extrants livrés, résorption des écarts d'activités, résorption des écarts dans la communication des résultats. Le taux de satisfaction de l'indicateur est de l'ordre de 73%. En effet, les extrants sont toujours livrés à temps avec des rapports périodiques. Le fonctionnement de l'A.E.C suivant la méthode de demande de remboursement fait que la réalisation complète des activités permet d'accéder à de nouveaux fonds si les justificatifs sont au complet. Cette procédure renforce l'efficacité du système de suivi évaluation car une pression positive est faite sur le coordonnateur, les chargés de projets et les relais et superviseurs du système de suivi-évaluation qui doivent rendre à temps les données d'information. Les extrants sont livrés et le système de contrôle permet de confronter les données et de résorber les écarts pendant les visites de supervision ou les réunions d'évaluation. Le système d'information permet d'atteindre les objectifs et de prendre des décisions.

Mais pour une plus grande efficacité du système il faudrait revoir la qualité de la motivation des relais, cheville ouvrière du système de collecte des données. Il faudrait aussi une cohérence d'ensemble avec un système de suivi évaluation qui ratisse large. Autrement dit, un S.S.E capable d'agrèger des informations aussi bien sur les indicateurs de processus que sur celles

incluant l'information relative à la gestion administrative et financière en plus de celles portant sur les indicateurs de santé.

Efficiences :

L'efficacité est définie comme étant la réalisation des objectifs à un moindre coût. Ici, elle est analysée à partir des critères suivants : « résorption écarts coûts-prévus et activités réalisées », « résorption écarts coûts- qualité résultats », « qualité de la gestion du budget » « qualité suivi effectué ». Le taux de satisfaction de l'indicateur est de l'ordre de 70.45%. En d'autres termes le système est efficace d'après les enquêtes.

Les ressources mobilisées par l'A.E.C sont suffisantes car elles ont permis de produire des résultats aux coûts raisonnables conformément aux orientations du cadre logique et du PTBA. La convention de financement signée entre la CLM et la Collectivité locale est satisfaisante. Le budget qui nous est soumis est de l'ordre de 112 293 415 pour deux ans. L'A.E.C peut aussi bénéficier d'une ligne de financement des collectivités locales qui ont commencé à inscrire dans leur budget une ligne d'appui au secteur de la nutrition. Tout ceci pourra influencer sur l'efficacité. On note aussi une démarche de rationalisation des coûts. Il y a un bon rapport entre la qualité de l'information et les coûts engagés.

La durabilité :

L'indicateur permet de se prononcer sur les critères suivants :

- la capacité pour les bénéficiaires de gérer le système ;
- la formation du personnel impliqué sur l'accompagnement des bénéficiaires ;
- L'existence d'une viabilité financière.

Le taux de satisfaction est le plus minime de tous les indicateurs du système étudié. En effet, l'indicateur durabilité obtient un score de 6.82/15 soit un taux de satisfaction de 45,47%, inférieur à la moyenne. L'arrêt des activités ou l'absence de financement pourrait entamer sérieusement la poursuite des travaux. Les bénéficiaires n'ont pas suffisamment d'argument pour se substituer aux relais qui capitalisent une expérience mais qu'ils n'ont pas su transmettre aux bénéficiaires dans l'optique d'une éventuelle pérennisation des activités.

Synthèse : degré d'influence des variables explicatives sur la performance

Au terme de l'analyse de la performance du S.S.E nous avons estimé nécessaire d'expliquer l'influence des variables explicatives sur la performance.

Nous allons ainsi diviser les deux variables par 2 dans le souci de les équilibrer avant de les multiplier par le taux de satisfaction obtenu.

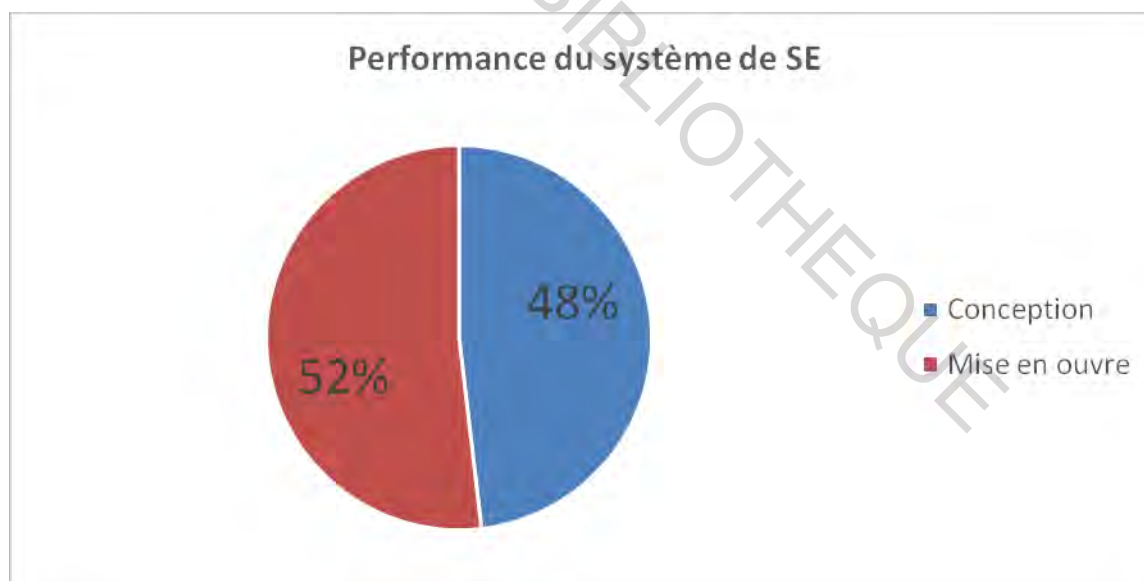
Ce qui nous donne les opérations suivantes :

Conception du système = % satisfaction Co x ½ x/taux de performance

Conception du SS: (63.86% x ½)/66.33=48%

Mise en œuvre du système = (% de satisfaction Mo x ½)/66.33

Mise en œuvre = (68.8% x ½)/66.33= 52%



Déduction : la conception du système est moins performante que la mise en œuvre. Cependant l'A.E.C HASDET jette plus son dévolu sur le pragmatisme et les résultats que sur les aspects théoriques préalables.

Au terme de l'analyse et l'interprétation des résultats nous attaquons le deuxième chapitre de la dernière partie de l'étude.

CHAPITRE II RECOMMANDATIONS

Malgré les taux de satisfaction obtenus dans l'analyse du système de suivi évaluation de l'A.E.C HASDET, nous avons eu, tout au long de l'analyse, à soulever quelques manquements qui peuvent valablement faire l'objet de recommandations. Les recommandations dans les sections suivantes suivent la logique du modèle d'analyse. Nous étudierons, en premier, les recommandations portant sur les insuffisances décelées dans la variable explicative, et ensuite sur celles portant sur la variable expliquée.

Section 1 : recommandations par rapport aux variables explicatives

2.6 Variable conception du système

❖ Proposition d'amélioration des objectifs du système :

Puisque que les projets sont dans une phase de prolongation et sont presque arrivés à terme, nous suggérons pour les futurs projets de privilégier la participation communautaire dans la détermination des objectifs. Une démarche plus inclusive va favoriser une meilleure compréhension et adoption des bénéficiaires du système de suivi et évaluation. Cette démarche est souhaitée mais à condition que les objectifs ne soient pas définis par les instances supérieures du Programme de Renforcement de la Nutrition. Si les A.E.C sont davantage responsabilisées dans la détermination de leurs objectifs en raison de la spécificité de chaque projet, le cadre logique des projets pourra être axé sur les résultats conformément aux directives de la déclaration de Paris. L'outil du cadre logique axé sur les résultats effets et impacts est plus compréhensible qu'un cadre logique classique empreint de complexité.

Ainsi les bénéficiaires qui participent à l'identification des besoins d'information et à la formulation des objectifs sont plus impliqués que s'ils avaient été mis devant le fait accompli.

A la place des objectifs on parlera d'impact. A la place de mesurer simplement les résultats on recherchera les outcomes (effets en termes d'amélioration). La chaîne de résultats nous dicte en quelques sortes l'information à rechercher. Le cadre logique axé sur les résultats facilite l'évaluation à court terme et à long terme.

❖ Proposition d'amélioration du choix des indicateurs

Nous suggérons pour cet indicateur de repérer les indicateurs d'effet et d'impacts et de les intégrer dans le cadre logique. L'intégration des indicateurs de la valeur acquise dans le système de contrôle est nécessaire pour analyser la performance réelle par rapport aux résultats

attendus. Ces cinq indicateurs sont : le CBTP, le CBTE, le CRTE, le RAF, le CEAT. Nous allons expliquer la méthode de la valeur acquise pour évaluer l'avancement réel par rapport aux travaux prévus dans la partie recommandation réservée aux outils de contrôle.

❖ **Proposition pour une meilleure définition des responsabilités du système:**

Nous recommandons à l'A.E.C de procéder à la création d'une cellule de suivi évaluation et à la nomination d'un responsable du suivi évaluation. Il sera sous la responsabilité directe du coordonnateur et sera au même niveau dans l'organigramme fonctionnel que les chargés de projets et le comptable. Il va travailler en étroite collaboration avec ces derniers et pilotera les activités de suivi évaluation de l'ensemble des 3 projets L'A.E.C.

Le responsable en suivi évaluation doit avoir une bonne connaissance des méthodes et outils de la gestion de projets et du suivi évaluation.

L'une des principales missions du responsable suivi évaluation sera d'élaborer le manuel de procédures en suivi évaluation qui manque à l'A.E.C.

Il aura pour mission de coordonner :

- La planification
- La collecte des données
- La gestion des bases de données
- Le suivi des procédures de gestion
- La rédaction des rapports-le contrôle de la qualité des données
- La présentation des informations relatives aux activités et bilans d'étape de l'A.E.C aux réunions de restitution.

Le responsable du suivi évaluation devra mettre en place un système d'information pour renseigner et surtout répondre aux préoccupations à la fois des bénéficiaires, du bailleur, de la collectivité locale et du coordonnateur du projet en matière d'information. Pour ce faire, il doit favoriser l'adhésion des autres membres que sont les relais, les superviseurs et chefs de projet à la vision en matière de suivi évaluation.

Son rapport narratif devra comporter les éléments ci-après⁴¹ :

Comparaison entre résultats obtenus et ceux réalisés

⁴¹ KANTE Abdoulaye Contribution à l'étude de la performance du SSE des projets de la DNCN, Cesag Dakar 2004

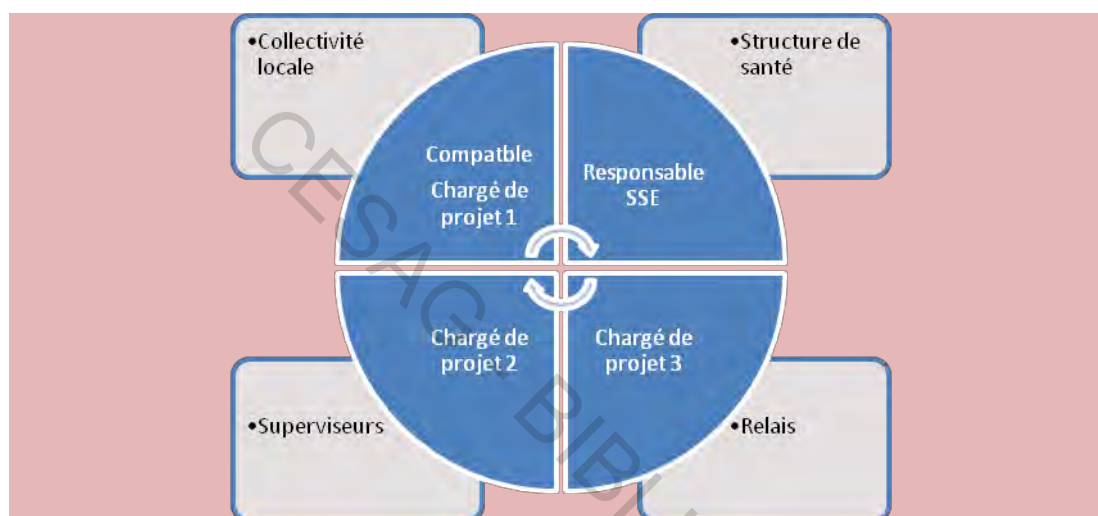
Comparaison entre activités réalisées et celles planifiées

Analyse des résultats par rapport au calendrier d'exécution

Analyse des contraintes qui affectent la mise en œuvre et qui expliquent les écarts encourus tant au niveau des résultats, du calendrier que du budget.

L'analyse de l'opinion et le comportement des acteurs engagés dans le projet ainsi que l'évolution des acteurs et les perspectives pour la prochaine période,

❖ **Proposition d'un modèle de cellule de suivi évaluation au sein de l'A.E.C HASDET :**



Source : Le chercheur

La cellule de suivi évaluation est une structure fonctionnelle nécessitant la participation de quelques acteurs du projet. Il est question de désigner parallèlement aux agents du projet quelques membres de la collectivité 1 ou 2 qui doivent avoir un droit de regard sur les activités du projet.

Détermination des moyens et des ressources nécessaires :

Ici, le plaidoyer est en faveur des superviseurs des zones concernant leur transport vers les sites d'activités. La dotation en matériel de transport (motos) est nécessaire pour favoriser une meilleure supervision des activités.

1.2. Recommandations par rapport à la variable mise en œuvre du S.S.E

❖ Suggestions pour renforcer le dispositif de Planification :

La force de l'A.E.C Hasdet demeure dans la bonne planification des activités des projets. Toutefois l'implication des bénéficiaires dans les processus de planification des niveaux stratégique et opérationnel est capitale, elle doit être encouragée. L'intégration d'outils de planification est conseillée : GANTT, PERT, cadre de mesure de rendement et plan de suivi évaluation.

❖ Suggestions pour améliorer l'organisation :

Aujourd'hui il est fondamental compte tenu de l'ampleur de la tâche et de l'importance du suivi évaluation de réorganiser le dispositif du projet par rapport au suivi évaluation en créant une cellule en suivi évaluation dotée de moyens. La finalité est de mieux mettre en exergue les réalisations, les obstacles et les propositions de solutions aux problèmes. A ce titre, il serait utile de renforcer la communication en vue de fédérer les énergies, de mobiliser l'équipe projet, d'associer les utilisateurs finaux et d'informer les mandants de l'avancement.

La bonne communication est un des facteurs clé de succès d'un projet. C'est pourquoi il est utile d'intégrer la communication dans le processus de planification. Il est utile d'élaborer un plan de communication de concert avec les parties prenantes des projets de l'A.E.C. Les informations à diffuser doivent être fiables et vérifiées.

L'organisation peut s'appuyer sur :

- -la mise en place d'un système d'information interne et externe
- des réunions de programmation
- des réunions d'avancement
- -des missions et visites de suivi mais aussi d'évaluation
- -L'utilisation de canaux de communication en faveur de la cible bénéficiaires:

Radios, Télévisions, mobilisations sociales ou communication de masse.

❖ Promouvoir le bon pilotage du système:

L'A.E.C abat un gros travail en suivi évaluation. Seulement la visibilité du travail au sein des sites devra être revue surtout avec les stratégies développées dans le cadre des services à base communautaire. L'A.E.C doit mettre en place des outils pour favoriser la remontée des données en matière de gestion des A.G.R ainsi que la gestion des activités ou quelques

informations restent en souffrance. Un mécanisme systématique de remontée des données permet de booster le rendement mais aussi la reddition des comptes pour que les ressources des AGR restent dans le cadre de l'objectif de départ qui consistait à lutter contre la malnutrition et l'insécurité alimentaire. Des sessions de formation pourraient renforcer les capacités des bénéficiaires en matière de suivi de la gestion autour de procédés et d'outils simples. Il est nécessaire de créer en ce sens au delà des registres de PV, un tableau de suivi des performances concernant la gestion des AGR avec des indicateurs de coûts et des informations relatives à la gestion des stocks des greniers communautaires. Le management du système sera axé sur la gestion des interfaces d'autant plus que le pilotage interne du système de l'A.E.C HASDET a révélé de grandes satisfactions. Le vrai pari de l'A.E.C est de trouver les moyens pour un système de suivi évaluation formel capable d'aller capitaliser les informations au sein des sites et des FARNE.

❖ **Suggestions pour le contrôle de l'avancement : la méthode de la valeur acquise :**

La recommandation portera sur la mise en place d'un mécanisme de coordination et de contrôle permanent. Ce mécanisme passe par l'élaboration d'un plan de rencontres périodiques pour renforcer le dispositif de suivi évaluation au sein de l'A.E.C. Pour ne pas alourdir la coordination des activités de l'A.E.C, nous estimons qu'une seule réunion de coordination de la cellule au début de chaque mois est suffisante. Il y a place à d'autres réunions de restitutions et de rencontres avec le comité local de pilotage auquel le chargé de suivi évaluation pourra participer au même titre que les chefs de projet.

Le responsable suivi évaluation devra veiller au contrôle des procédures administratives et financières en l'occurrence le budget. Pour cela, nous suggérons quelques méthodes de contrôle au tour de la valeur acquise qu'il pourra exercer sur le système de comptabilité classique adopté à l'AEC.

On peut noter quelques méthodes importantes de contrôle.

- L'Ecart coût

Cet indicateur sert à mesurer l'écart (la variance) entre les Coûts réels ou encourus et les prévisions budgétaires (coûts prévus) pour une période donnée.

$$\text{Ecart coût} = \text{coût prévu} - \text{coût réel}$$

Mais l'Ecart Coût ne permet pas de se prononcer sur le degré réel d'avancement d'un projet et le niveau exact de la consommation des ressources par rapport au budget. C'est pourquoi, il est envisagé de se focaliser sur la méthode de la valeur acquise.

La VA appelée aussi CBTE (Coût Budgété du Travail Effectué) permet « de comparer la planification des dépenses au planning des travaux afin d'anticiper les dérives et de proposer des actions correctives. »⁴²

La valeur acquise est obtenue en multipliant le budget approuvé ou, le budget à l'achèvement (BA) par son pourcentage d'avancement.

$$VA = BA \times \% \text{ d'avancement}$$

Sur la base de la VA on peut aussi élaborer d'autres mesures de performances appelées indicateurs de la norme C. Parmi les indicateurs de la norme C il y a :

- a) Le Coût Budgété du Travail Prévu (CBTP) calculé à l'origine du projet par l'estimation du coût des tâches ;
- b) Le Coût Réel du Travail Effectué qui calcule le montant des dépenses pour les travaux réalisés ;
- c) Le Reste A Faire qui représente le montant des travaux restants
- d) Le Coût Estimé à Terminaison qui est un cumul du coût réel constaté et du Reste à Faire.
- e) La courbe en S

Au-delà de ces indicateurs, il existe des moyens de contrôle de la performance d'un projet.

Il s'agit entre autre de l'indice de performance de délai. Il sert à mesurer la situation d'un projet selon l'échéancier prévu et approuvé.

❖ L'Ecart de Délai

❖ Ecart de Délai(ED) = Valeur Acquise (VA) – Valeur Planifiée (VP)

$$\text{Ecart de délai} = \text{CBTE} - \text{CBTP}$$

⁴² BA Daouda Codex Outils et techniques de Contrôle de Projet CESAG 2014

Si le résultat est positif la situation est favorable

Si le résultat est négatif la situation est à problème ; le projet prend du retard.

❖ L'Ecart de Coût

Il permet d'évaluer la situation d'un projet eu égard au budget prévu et approuvé. On l'obtient en soustrayant le coût réel de la valeur acquise.

$$EC = \text{Valeur Acquise} - \text{Coût Réel}$$

Un résultat positif indiquera une situation favorable tandis qu'un résultat négatif indiquera que le projet s'engage sur la voie du dépassement de coûts.

Il existe aussi d'autres procédés tels que le calcul de l'indice de performance de délai et celui de l'indice de performance de coût.

❖ L'Indice de Performance de Délai

Il mesure l'efficacité de l'échéancier pour un projet donné. On l'obtient en divisant la Valeur Acquise par la Valeur Planifiée.

$$IPD = VA / VP \text{ ou alors } IPD = CBTE / CBTP$$

Si IPD supérieur ou égal 1 la situation est favorable

Si IPD inférieur à 1 indique la situation est à problème.

❖ L'Indice de Performance de Coût

Il permet de mesurer le rendement des coûts pour un projet à un moment. Pour le calculer on adopte la formule suivante :

$$IPC = VA / CR = CBTE / CRTE$$

Si IPC supérieur ou égal 1 la situation est favorable

Si IPC inférieur à la situation est à problème

Ces techniques de contrôle de projet sont très importantes notamment pour un projet de renforcement nutritionnel. En effet, les moyens et ressources utilisés doivent faire l'objet de contrôle et d'évaluation basés sur la performance.

Section 2 Recommandations par rapport à la variable expliquée performance du S.S.E :

2.1 Suggestions pour une durabilité du S.S.E de l'A.E.C HASDET

Il ne fait l'ombre d'aucun doute que le système de suivi évaluation de l'A.E.C est performant. Le véritable problème demeure l'insuffisance d'action pour sa pérennisation. A ce titre l'accent doit être mis sur la formation des relais qui doivent être habilités à déléguer leurs connaissances aux bénéficiaires en sélectionnant ceux qui sont plus assidus, motivés et acquis à la cause du combat de la lutte contre la malnutrition.

S'agissant de la viabilité financière pour la pérennisation du système il n'y a pas de stratégie allant dans ce sens même si on note un début prometteur dans la gestion des sites avec des comités de gestion qui ont commencé à développer des stratégie d'auto financement de leurs activités de démonstration culinaire. Ces efforts sont plus liés au souci de renforcer les activités des sites que de pérenniser le système de suivi évaluation. Sous ce rapport l'A.E.C devrait inscrire son action dans la mise en œuvre de stratégies pour rendre durable le système de suivi évaluation et de préserver les données de l'A.E.C pour les étapes futures.

2.2 : Recommandation à la Cellule de lutte contre la Malnutrition pour la mise en œuvre d'outils en faveur d'un système de S.S.E axé sur les résultats :

2.2.1 Recommandations à la CLM :

L'A.E.C HASDET exécute le projet mais le Programme de Renforcement Nutritionnel logé à la CLM décline les grandes orientations des projets et la voie à suivre en matière de suivi évaluation. Compte tenu de l'importance du suivi évaluation et du volume d'activité en matière de gestion de l'information, nous suggérons à la CLM :

- ✓ d'inscrire dans les cahiers de charge des A.E.C la nécessité d'avoir dans leurs effectifs des chargés de suivi évaluation pour mieux prendre en compte le suivi évaluation qui est un outil d'aide à la décision.
- ✓ d'encourager, dans le contexte actuel de la gestion axée sur les résultats le recadrage des objectifs pour les projets à venir dans le cadre de la lutte contre la malnutrition en promouvant la mise en place d'un processus de suivi évaluation axé sur les résultats à partir de l'élaboration d'un cadre logique axé sur les résultats. Ce processus nécessite la participation communautaire. Il se construit dans la patience.

- ✓ de réaliser l'évaluation d'impact par la méthode de l'évaluation en situation réelle avec un groupe de bénéficiaire du projet et un groupe de bénéficiaire témoin. La mesure de l'impact peut se faire sans attendre l'évaluation rétrospective ou ex-post. « L'approche de l'Évaluation en situation réelle a été mise au point pour aider les évaluateurs à faire des évaluations qui soient le plus rigoureuses possible d'un point de vue méthodologique lorsqu'ils travaillent avec des contraintes budgétaires et temporelles, en ayant accès à certains types de données et en subissant des pressions politiques pour produire des résultats spécifiques. »⁴³

✓

2.2.2 Proposition pour la mise en œuvre d'un cadre méthodologique de suivi évaluation axé sur les résultats pour les projets à venir :

C'est au moment de la planification du projet que se fait la planification du suivi évaluation. Les étapes suivantes sont nécessaires dans la mise en œuvre des futurs projets étant donné que la troisième phase est en période de prolongation.

2.2.2.1 Analyse des parties prenantes démarche bottom up ou participative :

Nom de la partie prenante	Rôle	Intérêt	Influence
Qui est <u>précisément</u> le groupe? Est-il défini de manière cohérente? Toutes les parties sont-elles dans la liste ou avez-vous oublié les opposants	Quel rôle vont-elles jouer? Ce rôle est-il actif ou passif? Sont-ils des bénéficiaires directs ou indirects? Y a-t-il des différences liées au genre?	Vont-elles intervenir au niveau des résultats? Vont-elles plutôt intervenir au niveau du processus?	Cette influence sera-t-elle positive ou négative? Peut-on mesurer ou caractériser cette influence? Est-ce une influence économique, politique ou sociale?

Source : Codex GPE 2013 introduction à la gestion axée sur les résultats de développement

2.2.2.2 Etape d'analyse des besoins et détermination de l'arbre à problèmes avec les communautés

2.2.2.3 Etape de création de l'arbre à objectifs avec les communautés

⁴³ Evaluation en situation réelle Jim Rugh et Samuel Bickel (d'après des travaux réalisés en collaboration avec Michael Bamberger et Linda Mabry) Niamey NIGER 2007

2.2.2.4 Etape d'élaboration d'une chaîne de résultats avec les communautés :

2.2.2.5 Etape d'élaboration de la matrice cadre logique axé sur les résultats avec les bénéficiaires :

La matrice cadre logique expose la stratégie du projet. Le contenu doit résulter d'un processus participatif associant les représentants de toutes les parties prenantes. Il permet ainsi bien avant le démarrage du projet d'établir un courant de communication et de coopération entre les acteurs⁴⁴

La chaîne indique le parcours d'une situation actuelle vers une vision de changement à atteindre⁴⁵.

Tableau 9 Cadre logique axé sur les résultats

Chaîne de résultats	Situation de référence	Indicateurs cibles (les valeurs)	I.O.V (titre de l'indicateur)	Sources de données et méthodes de collecte	Fréquence de collecte des	Responsable
Impact						
Effet 1						
Extrant 1.1.						
Extrant 1.2.						
Effet 2						
Extrant 2.1.						
Extrant 2.2.						

2.2.2.6 Elaboration des indicateurs de performance approche participative recommandée:

Ils sont conçus à tous les niveaux du cadre logique (ressources, réalisations, résultats, impacts). Ils obéissent à une logique de conception. Le cadre de mesure de performance permet au responsable de suivi évaluation d'évaluer le projet en partant de données de base pour atteindre une valeur cible qui permet d'avoir une idée sur le changement attendu. Dans le cadre de la lutte contre la malnutrition le cadre de performance nous permet de mesurer les changements comme les effets des stratégies développées sur les communautés l'adoption de comportements sous l'influence du projets comme le pourcentage de femme adoptant l'allaitement maternel

⁴⁴ CORAF/WECARD Manuel de Suivi-Evaluation Page 17

⁴⁵ CORAF/WECARD Manuel de Suivi-Evaluation Page 15

exclusif ou le réflexe adopté devant les signes de gravité de la diarrhée. Tous ces éléments mesurables peuvent figurer dans ce cadre de performance.

Tableau 10 Cadre de mesure de Performance mesure de performance pour l'AEC HASDET

Composante N° 1 : Suivi Nutritionnel et Pondéral (SNP)											
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											
Composante N°2 Communication pour le Changement de Comportement											
N°	Code	Indicateur	Données de base			Valeurs cibles					Commentaire
			Valeur	année	source	2013	2014	2015	2016	2017	
Indicateur d'impact											
Indicateur d'effets											

Source : Ba Daouda Codex outils et contrôle de projet Cesag 2013 réadapté au contexte par le chercheur

2.2.2.7 Procéder à la détermination des hypothèses et à l'analyse des risques :

L'importance de cette étape réside en ce qu'elle permet d'étudier les hypothèses en vue de déterminer le risque que certaines d'entre elles soient « fausses » ou « absentes ». Les risques doivent être minorés dans la marche d'un projet. C'est en ce sens qu'il est recommandé de mettre en place un cadre d'analyse des risques.

Tableau 11 Cadre d'analyse des risques

Résultats	Hypothèses	Facteurs de risques	Niveau	Stratégies d'atténuation du risque
Impacts				
Effets				
Extrants				

Source : Codex introduction à la gestion axée sur les résultats de développement GPE 2013

2.2.2.8 Elaboration d'une matrice d'évaluation et suivi

Il correspond au plan de communication résumant les besoins d'information de l'ensemble des parties prenantes. L'évaluation est un domaine bien souvent relégué au second plan il doit être systématisé cependant.

Tableau 12 Elaboration d'une matrice d'évaluation et suivi

Chaine de résultats	Indicateurs	Focus de l'évaluation (cocher)					Questions d'évaluation
		Pertinence	efficacité	Efficiency	Effet	Impact	
Impact							
Effet							
Extrants							
Activités							
Intrants							

2.2.3 Proposition pour une méthodologie de suivi basé sur une planification opérationnelle efficace

Nous suggérons pour l'exécution du système, d'utiliser les services du logiciel MS Project qui est un outil de planification et de gestion qui va aider à élaborer le séquençage des activités et produire rapidement les informations sur quelques variables clés à suivre et tirer des conclusions :

Le logiciel permet de réaliser pour l'A.E.C HASDET :

- ✓ le diagramme de Gantt pour le séquençage de l'ensemble des activités ;
- ✓ le Réseau Pert pour l'antériorité des tâches et la détermination du chemin critique ;
- ✓ le tableau des ressources
- ✓ les rapports de coûts et quelques variables à suivre

En suivi évaluation certaines variables clés sont importantes à établir pour déterminer les résultats et l'attente des acteurs du projet, des bénéficiaires de l'état et des partenaires au développement. Il s'agit des :

- % d'achèvement des activités et du projet
- Délais d'exécutions (durées)

- Dates de début et de fin
- Travail des ressources humaines
- Utilisation des ressources matérielles
- Coûts

Types d'informations à inclure dans les rapports:

- Planifié
- Réalisé
- Restant
- Révisé; ou MAJ
- Écart

- **Utilités du logiciel MS PROJECT dans le contrôle et le pilotage du système :**

Le logiciel permet ainsi d'aider à la prise de décision par :

- L'analyse de la performance
- L'analyse des scénarios. La simulation des scénarios catastrophiques et des imprévus permet de mieux gérer les risques du projet.
- le calcul du coût des tâches de l'ensemble du projet
- la mesure du niveau de dépassement ou d'économie par rapport au coût planifié
- la communication par une diffusion efficace de l'information grâce aux tableaux et graphiques personnalisés pour les présentations lors des réunions

Tableau 13 Rapport synthétique sur les projets produit par MS Project

	Planifié	Réalisé	Restant	Révisé	Ecart (Planifié-Révisé)
% d'achèvement				réalisé	
Date de début			-		
date de fin			-		
Durée					
Coûts					
Travail des ressources					

Source www. Promact 2015

Tableau 14 Modèle de Rapport des délais

Livrables	Date fin planifiée	Date de fin réelle	Ecart réel (planifié-réel)	Date de fin révisée	Ecart anticipée (planifié- révisée)

Source Promact 2015

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion:

L'étude nous a permis de revisiter le système de suivi évaluation de l'A.E.C HASDET bénéficiaire du financement de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition. Dans un souci méthodologique, nous avons proposé un modèle d'analyse qui a intégré une série de questions sur les critères, indicateurs et variables nécessaires à la compréhension et à l'analyse. Le modèle d'analyse proposé a déterminé le niveau de performance du système de suivi évaluation de l'EC HASDET. Cette performance est analysée suivant deux variables explicatives relatives à la conception et à la mise en œuvre et une variable expliquée portant sur la performance du SSE de l'AEC HASDET. Les résultats de l'étude nous amènent à un taux de satisfaction de l'ordre de 66,33% avec des contributions de 48% pour la variable conception et 52% pour la variable mise en œuvre. Ce qui nous permet de consolider nos postulats de départ : la performance du SSE de l'AEC HASDET dépend à la fois de la conception et de la mise en œuvre du SSE. Cependant, la conception est moins bien notée que la mise en œuvre qui la dépasse légèrement.

Etant appelés à disparaître, les projets doivent préparer la pérennisation de leur système de suivi évaluation en impliquant les bénéficiaires dans les processus de planification des SSE. C'est justement l'un des écueils notés dans les systèmes de suivi évaluation des projets du Programmes de Renforcement de la Nutrition. L'une des principales recommandations pour les prochaines étapes est d'amorcer l'approche participative dans la programmation des systèmes de suivi évaluation.

La conception doit aussi conforter la documentation du SSE par la création de manuels de procédures en suivi évaluation et de tableaux de bord pour éviter le pilotage à vue du SSE.

Par ailleurs, la mise en œuvre du système de suivi évaluation est l'atout de l'A.E.C HASDET qui, malgré les problèmes de formalisation et d'absence de manuel de procédures s'évertue à assurer le travail demandé

Malgré l'absence d'une structure officielle de pilotage du SSE, l'A.E.C HASDET renseigne tout de même les indicateurs et contribue à l'atteinte des objectifs du projet en matière de suivi-évaluation. De bonnes pratiques y sont notées. En effet, l'A.E.C HASDET a réussi à mettre en place un dispositif de traitement de l'information avec d'importants outils de

collecte de données. Ces outils peuvent être complétés comme nous l'avons suggéré par les outils de la planification opérationnelle (GANTT, PERT, méthode de la VA et outils de la gestion axée sur les résultats) qui vont permettre plus de précision et de fiabilité dans le traitement de l'information. Les projets HASDET gagneraient à expérimenter dans le cadre des prochaines étapes, l'adoption d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Références bibliographiques

Ouvrages

Jody Zall Kusek et Ray C Rrist. *Vers une culture du résultat. Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats*, Editions Saint Martin, Québec, 2006
158 pages

AFITEP : Le management de projets 3èd Paris AFNOR 1998

CORAF/WEACARD Manuel de suivi évaluation des projets Dakar 2009

Supports de cours :

Mamdou, BA. *Suivi évaluation des projets programmes*. Dakar: CESAG.2013

Marie, Gervais. *Pour une conduite efficace de l'évaluation*. DAKar: CESAG, 2013.

Ahmadou, TRAORE : *Suivi, Evaluation, Suivi-évaluation des projets*. Dakar: CESAG ;2013.

Boubacar, AW :. *Codex planification opérationnelle des projets*. Dakar: CESAG ;2013.

Daouda, BA : *Techniques de contrôle des projets*. Dakar: Cesag, 2013.

Papa Félou, DIALLO : *Codex approche participative*. Dakar: CESAG., 2011

Papa Félou, DIALLO. *Codex Gestion des projets*. Dakar, CESAG, 2011

Madeleine Gravitz repris par FALL, TRAORE, MOUSSA.. *Codex Méthodologie de la recherche*. Dakar, CESAG, 2013

SAID, COLY *Cours Outils de Planification du suivi évaluation*. Bambey: ENSAI 2011

Bureau des Technologies : *Guide d'apprentissage de préparation d'un plan d'évaluation de projet*. Développement des ressources humaines,2007.

Mémoires

Abdoulaye, Gambo Hassane : *Amélioration du système de suivi évaluation dans un projet télécom: cas du projet cio 2013 d'Atlantique Télécom SA du Niger*. Dakar: Cesag, 2013.

.

Ismael, Fidèle. Koné : *Contribution à l'amélioration du suivi évaluation du programme d'entretien routier annuel : cas de la région de Kaolack*. Dakar, CESAG, 2005.

Rapports

Cheikh Mbacké BA. *Guide de suivi supervision évaluation*. Diourbel, 2013.

Cellule de Lutte contre la Malnutrition, *Scémas institutionnel*. Dakar 2015

Cheikh Mbacké, BA. *Rapport annuel des activités de santé nutrition exécutées par Willaya en consortium avec la Croix Rouge sénégalaise*. Diourbel., 2003

Natahalie,A Ouattara : *Analyse des systèmes de suivi évaluation des programmes de développement cas du PNDL*. Dakar: CASAG, 2010

Webographie

Projectissimo. (2014, 09). *Comment faire un réseau Pert*. Récupéré sur www.projectissimo.com.

www.ifad.org FIDA Guide et pratiques en suivi et évaluation de projets. PDF

www.logistiqueconseil.org: *Documentations diverses sur les méthodes logistiques*. Douala.2014

www.CIm.sn.org/image/presse 23 pages *Malnutrition Tour* : Bureau Exécutif National.. Dakar, 2007

ANNEXE 1 RESULTAT DEPOUILLEMENT QUESTIONNAIRE

Variable explicative portant sur la conception du système de suivi évaluation

1. Cohérence et réalisme des objectifs

Objectifs cohérents et réalistes	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	67/22=3,05
Mauvais	0	0%	0	
Passable	5	23%	10	
Moyen	11	50%	33	
Bien	6	27%	24	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	67	3,05/5

2. Participation des bénéficiaires

Qualité participation	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%		48/11=2,18
Mauvais	5	23%	5	
Passable	8	36%	16	
Moyen	9	41%	27	
Bien	0	0%	0	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	48	2,18/5

3. Diffusion des objectifs

Diffusion	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	68/22=3,09
Mauvais	1	5%	1	
Passable	1	5%	2	
Moyen	15	68%	45	
Bien	5	23%	20	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	68	3,09/5

4. Qualité des indicateurs

Types d'indicateurs	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	64/21=2,91
Mauvais	0	0%	0	
Passable	2	9%	4	
Moyen	13	59%	39	
Bien	7	32%	21	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	64	2,91/5

5. Nature des indicateurs par rapport aux critères SMART?

Qualité des indicateurs (SMART)	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%		75/22=3,41
Mauvais	0	0%		
Passable	1	5%	2	
Moyen	12	55%	36	
Bien	8	36%	32	
Excellent	1	5%	5	
TOTAL OBS.	22	100%	75	3,41

6. Pertinence des indicateurs

Pertinence des indicateurs	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	72/22=3,27
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	18	82%	54	
Bien	2	9%	8	
Excellent	2	9%	10	
TOTAL OBS.	22	100%	72	3,27/5

7. Effectivité participation des autres acteurs

Participation des acteurs	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%		60/22=2,73
Mauvais	1	5%	1	
Passable	8	36%	16	
Moyen	9	41%	27	
Bien	4	18%	16	
Excellent	0	0%		
TOTAL OBS.	22	100%	60	2,73/5

8. Qualité des outils de collecte de données:

Outils de collecte	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%		77/22=3,5
Mauvais	0	0%		
Passable	1	5%	2	
Moyen	10	46%	30	
Bien	10	46%	40	
Excellent	1	5%	5	
TOTAL OBS.	22	100%	77	3,5/5

9. Les sources de données sont connues

Sources de données connues	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	85/22=3,86
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	4	18%	12	
Bien	17	77%	68	
Excellent	1	5%	5	
TOTAL OBS.	22	100%	85	

10. Définition d'une méthodologie de collecte

Méthode de collecte	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	87/22=3,95
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	6	27%	18	
Bien	16	73%	64	
Excellent	0	0%	5	
TOTAL OBS.	22	100%	87	

11. Qualité système de vérification et de validation des données

Vérification et validation	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%		82/22=3,73
Mauvais	0	0%		
Passable	1	5%	2	
Moyen	5	23%	15	
Bien	15	68%	60	
Excellent	1	5%	5	
TOTAL OBS.	22	100%	82	

12. Identification des utilisateurs

Identification utilisateurs	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	85/22=3,86
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	4	18%	12	
Bien	17	77%	68	
Excellent	1	5%	5	
TOTAL OBS.	22	100%	85	

13. Recensement des besoins exprimés par ces utilisateurs

Recensement de leurs besoins	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%		71/22=3,23
Mauvais	0	0%		
Passable	2	9%	4	
Moyen	13	59%	39	
Bien	7	32%	28	
Excellent	0	0%		
TOTAL OBS.	22	100%	71	

14. Responsabilisation des acteurs du SSE

Responsables	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	1	5%	0	53/22=2,41
Mauvais	3	14%	3	
Passable	8	36%	16	
Moyen	6	27%	18	
Bien	4	18%	16	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	53	

15. Les manuels de procédures sont conçus et exploités

Manuel de procédure	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	1	5%	0	63/22=2,86
Mauvais	0	0%	0	
Passable	3	14%	6	
Moyen	15	68%	45	
Bien	3	14%	12	
Excellent	0	0%	0	

16. Les cahiers de charges existent et sont respectés

Cahier des charges	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	72/22=3,27
Mauvais	0	0%	0	
Passable	1	5%	2	
Moyen	14	64%	42	
Bien	7	32%	28	
Excellent	0	0%	0	

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution Communautaire HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition dans les districts de Mbacké, Touba et de Diourbel

TOTAL OBS.	22	100%	63	2,86/5	TOTAL OBS.	22	100%	72	3,27/5
------------	----	------	----	--------	------------	----	------	----	--------

17. Prévision de ressources humaines compétentes, suffisantes

Ressources humaines	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	3,23/5
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	17	77%	51	
Bien	5	23%	20	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	71	

18. Prévision des ressources matérielles adaptées

ressources matérielles	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	67/22=3,05
Mauvais	0	0%	0	
Passable	3	14%	6	
Moyen	15	68%	45	
Bien	4	18%	16	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	67	

19. Prévision des ressources financières

ressources financières	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	73/22=3,32
Mauvais	1	5%	1	
Passable	1	5%	2	
Moyen	11	50%	33	
Bien	8	36%	32	
Excellent	1	5%	5	
TOTAL OBS.	22	100%	73	

20. Moyens logistiques prévus

Moyens logistiques	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	65/22=2,95
Mauvais	0	0%	0	
Passable	4	18%	8	
Moyen	15	68%	45	
Bien	3	14%	12	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	65	

Note finale conception du système de suivi- évaluation 63,86/100

Mise en œuvre du système

21. La stratégie est-elle définie?

Définition de la stratégie	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Jamais 1	0	0%	0	88/22=4,00
Rarement 2	0	0%	0	
Occasionnellement 3	2	9%	6	
Assez souvent 4	18	82%	72	
Très souvent 5	2	9%	10	
TOTAL OBS.	22	100%	88	

22. La stratégie est présentée et la périodicité du plan d suivi évaluation est définie

Présentation et périodicité	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	83/22=3,77
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	6	27%	18	
Bien	15	68%	60	
Excellent	1	5%	5	
TOTAL OBS.	22	100%	83	3,77

23. Les ressources nécessaires sont évaluées et disponibles

Evaluation des ressources	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	74/22=3,36
Mauvais	0	0%	0	
Passable	1	5%	2	
Moyen	12	55%	36	
Bien	9	41%	36	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	74	3,36

24. Présentation d'outils de planification

Présentation d'outils de planification	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	64/22=2,91
Mauvais	0	0%	0	
Passable	4	18%	8	
Moyen	16	73%	48	
Bien	2	9%	8	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	64	2,91

25. La structure de gestion du système existe

Existence d'une structure de gestion	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	71/23=3,23
Mauvais	0	0%	0	
Passable	1	5%	2	
Moyen	15	68%	45	
Bien	6	27%	24	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	71	3,23/5

26. Existence d'organigramme

existence organigramme	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	70/22=3,18
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	15	68%	45	
Bien	6	27%	24	
Excellent	1	5%	1	
TOTAL OBS.	22	100%	70	3,18/5

27. tâches et responsabilités sont définies 27.

Définition des tâches et responsabilités	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère

28. Que pensez-vous du circuit de partage de l'information?

Circuit de partage de l'information	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère

Très mauvais	0	0%	0	80/22=3,64
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	8	36%	24	
Bien	14	64%	56	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	80	3,64

Très mauvais	0	0%	0	66/22=3,00
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	2	9%	6	
Bien	20	91%	60	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	66	3,00/5

29. Qualité des compétences pour gérer le système

existence de Compétences	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	74/22=3,36
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	14	64%	42	
Bien	8	36%	32	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	74	3,36/5

30. Quelle appréciation faites-vous moyens matériels ?

Moyens matériels disponibles	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	73/22=3,32
Mauvais	0	0%	0	
Passable	1	5%	2	
Moyen	13	59%	39	
Bien	8	36%	32	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	73	3,32/5

31. Le style de management existant est-il adapté?

Style de management	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	81/22=3,68
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	7	32%	21	
Bien	15	68%	60	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	81	3,68/5

32. Que pensez-vous du système de motivation?

système de motivation	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	64/22=2,91
Mauvais	0	0%	0	
Passable	8	36%	16	
Moyen	8	36%	24	
Bien	6	27%	24	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	64	2,91

33. Le processus de prise de décision est-il adapté?

Processus de prise de décision	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	76/22=3,45
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	12	55%	36	
Bien	10	46%	40	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	76	3,45/5

34. Quelle appréciation faites-vous des outils de suivi?

Utilisation des outils de suivi	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	69/22=3,14
Mauvais	0	0%	0	
Passable	3	14%	6	
Moyen	13	59%	39	
Bien	6	27%	24	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	69	3,14/5

35. Que pensez-vous du système de contrôle?

Existence d'un système de contrôle	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	70/22=3,18

36. Analyse des écarts et des risques

Analyse des écarts et des risques	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	80/22=3,64

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution Communautaire HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition dans les districts de Mbacké, Touba et de Diourbel

Mauvais	0	0%	0	18	Mauvais	0	0%	0	4
Passable	1	5%	2		Passable	0	0%	0	
Moyen	16	73%	48		Moyen	8	36%	24	
Bien	5	23%	20		Bien	14	64%	56	
Excellent	0	0%	0		Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	70	3,18/5	TOTAL OBS.	22	100%	80	3,64/5

37. Respect des procédures

Respect des procédures	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	84/22=3,82
Mauvais	0	0%	0	
Passable	1	5%	2	
Moyen	2	9%	6	
Bien	19	86%	76	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	84	

38. Application des recommandations

Application des recommandations	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	82/22=3,73
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	6	27%	18	
Bien	16	73%	64	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	82	

39. Appréciation des cadres de concertation

Existence de cadres de concertation	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	82/22=3,73
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	6	27%	18	
Bien	16	73%	64	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	82	

40. Gestion des interfaces ou partenariat

Réseau de partenaires	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	80/22=3,64
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	8	36%	24	
Bien	14	64%	56	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	80	

41. Comment appréciez-vous la collaboration avec ces réseaux ?

Collaboration développée	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	78/22=3,55
Mauvais	0	0%	0	
Passable	2	9%	4	
Moyen	6	27%	18	
Bien	14	64%	56	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	78	

Note finale mise en œuvre du SSE 72,24

Performance du système de SSE				
42. L'information recherchée est-elle disponible et est fournie à temps				
L'information est disponible	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	86/22=3,91
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	3	14%	9	
Bien	18	82%	72	
Excellent	1	5%	5	
TOTAL OBS.	22	100%	86	
43. L'information recherchée est-elle satisfaisante ?				
L'information est acceptable	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	85/22=3,86
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	3	14%	9	
Bien	19	86%	76	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	85	
44. Les données sont-elles fiables?				
Les données sont fiables	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	81/22=3,68
Mauvais	0	0%	0	
Passable	1	5%	2	
Moyen	5	23%	15	
Bien	16	73%	64	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	81	
45. Les extraits son- ils livrés?				
Extraits livrés	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	85/22=3,86
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	3	14%	9	
Bien	19	86%	76	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	85	
Efficacité				
46. Résorption des écarts d'activité				
Ecarts d'activité	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	81/22=3,68
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	7	32%	21	
Bien	15	68%	60	
Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	81	
47. Résorption des écarts dans la communication des résultats				
Ecarts dans la communication de résultats	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	75/22=3,41
Mauvais	0	0%	0	
Passable	0	0%	0	
Moyen	5	23%	15	
Bien	15	68%	60	
Excellent	2	9%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	75	
Efficiéce du système				
48. Capacité de résorption des écarts entre les coûts réels et les coûts prévus				
Ecart entre coûts réels et coûts prévus	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	79/22=3,59
49. Capacité à résorber les écarts et à améliorer la qualité des résultats				
Amélioration des écarts	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	3,82/5

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution Communautaire HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition dans les districts de Mbacké, Touba et de Diourbel

Mauvais	0	0%	0	59	Mauvais	0	0%	0	84
Passable	1	5%	2		Mauvais	0	0%	0	
Moyen	7	32%	21		Moyen	5	23%	15	
Bien	14	64%	56		Bien	16	73%	64	
Excellent	0	0%	0		Excellent	1	5%	5	
TOTAL OBS.	22	100%	79	3,59/5	TOTAL OBS.	22	100%	84	3,82/5
50. Qualité de la gestion du budget					51. Qualité du suivi effectué				
Qualité de la gestion budgétaire	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère	Qualité du suivi	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	72/22=3,27	Très mauvais	0	0%	0	75/22=3,41
Mauvais	0	0%	0		Mauvais	0	0%	0	
Passable	3	14%	6		Passable	1	5%	2	
Moyen	6	27%	18		Moyen	11	50%	33	
Bien	12	55%	48		Bien	10	46%	40	
Excellent	1	5%	0		Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	72		3,27/5	TOTAL OBS.	22	100%	
Durabilité du système					53. Formation du personnel impliqué				
52. Les bénéficiaires sont capables de gérer le système					53. Formation du personnel impliqué				
Capacité des bénéficiaires	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère	Formation du personnel impliqué	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère
Très mauvais	0	0%	0	55/22=2,50	Très mauvais	0	0%	0	62/22=2,82
Mauvais	2	9%	0		Mauvais	0	0%	0	
Passable	10	46%	20		Passable	7	32%	14	
Moyen	5	23%	15		Moyen	12	55%	36	
Bien	5	23%	20		Bien	3	14%	12	
Excellent	0	0%	0		Excellent	0	0%	0	
TOTAL OBS.	22	100%	55	2,50/5	TOTAL OBS.	22	100%	62	2,82/5
54. Existence d'une viabilité financière pour pérenniser le système									
Viabilité financière	Nb. cit.	Fréq.	Score	Note critère					
Très mauvais	1	5%	0	55/22=2,50					
Mauvais	0	0%	0						
Passable	11	50%	22						
Moyen	7	32%	21						
Bien	3	14%	12						
Excellent	0	0%	0						
TOTAL OBS.	22	100%	55	2,50/5					
Note finale performance du SSE 44,31/65									

SS E AEC HASDET

1013-1014 - CESAC

Analyse du système de suivi évaluation menée dans le cadre du mécanisme de soutien à un gestion de projets. L'enquête n'a que des visées pédagogiques. Elle respecte les conditions de confidentialité et les garanties régissant l'intégrité et l'objectivité en matière de recherche.

Caractéristiques de la phase de suivi évaluation de l'A.E.C HASDET

Objectifs du système

	1	2	3	4	5	6
1. Coherence entre les différents objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Qualité approche participative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Diffusion des objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

Choix des indicateurs

	1	2	3	4	5	6
4. Type d'indicateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Les indicateurs associés SIDA, RTV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Les indicateurs associés autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Efficacité participation des acteurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

Définition des catégories de collecte de données et de traitement des données

	1	2	3	4	5	6
8. Les outils de collecte utilisés sont:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Les sources de données associées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Fiabilité de collecte (fiabilité opérationnelle, absence de biais de l'informant)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Fiabilité d'analyse (fiabilité de l'analyse des données)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

Identification des utilisateurs et leurs besoins

	1	2	3	4	5	6
12. Les utilisateurs sont identifiés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Les besoins sont précisés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

Définition des responsabilités

	1	2	3	4	5	6
14. Les responsabilités sont assignées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Les conseils de producteurs sont impliqués	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Les comités de charge sont impliqués	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

Définition des moyens et des ressources

	1	2	3	4	5	6
17. Les sources de financement sont suffisantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Fiabilité des ressources matérielles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Fiabilité des ressources humaines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Moyens logistiques prévus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

Mise en œuvre du système de suivi évaluation de l'A.E.C HASDET

11. La stratégie est difficile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Les modalités de mise en œuvre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

Finalisation

	1	2	3	4	5	6
21. La stratégie est présentée la plus tôt possible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Les ressources disponibles sont utilisées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Les outils de planification sont utilisés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

Organisation

	1	2	3	4	5	6
24. Les structures de gestion mises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. L'organisation mise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Les rôles et responsabilités sont définies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Un budget est établi et approuvé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Les compétences mises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Les moyens matériels sont disponibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

1 2 3 4 5 6

<p>Méthodes</p> <p>11. Le style de communication en français est adapté <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 1 = 3 6</p> <p>12. Le système de contrôle est adapté <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>13. Le processus de prise de décision est adapté <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>Il s'agit de : (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10) / (11) / (12) / (13) / (14) / (15) / (16) / (17) / (18) / (19) / (20) / (21) / (22) / (23) / (24) / (25) / (26) / (27) / (28) / (29) / (30) / (31) / (32) / (33) / (34) / (35) / (36) / (37) / (38) / (39) / (40) / (41) / (42) / (43) / (44) / (45) / (46) / (47) / (48) / (49) / (50) / (51) / (52) / (53) / (54) / (55) / (56) / (57) / (58) / (59) / (60) / (61) / (62) / (63) / (64) / (65) / (66) / (67) / (68) / (69) / (70) / (71) / (72) / (73) / (74) / (75) / (76) / (77) / (78) / (79) / (80) / (81) / (82) / (83) / (84) / (85) / (86) / (87) / (88) / (89) / (90) / (91) / (92) / (93) / (94) / (95) / (96) / (97) / (98) / (99) / (100)</p>	<p>Cardes de formation</p> <p>40. Des niveaux de polyvalence sont adaptés <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 1 = 3 6</p> <p>41. Un personnel adapté est utilisé <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>Il s'agit de : (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10) / (11) / (12) / (13) / (14) / (15) / (16) / (17) / (18) / (19) / (20) / (21) / (22) / (23) / (24) / (25) / (26) / (27) / (28) / (29) / (30) / (31) / (32) / (33) / (34) / (35) / (36) / (37) / (38) / (39) / (40) / (41) / (42) / (43) / (44) / (45) / (46) / (47) / (48) / (49) / (50) / (51) / (52) / (53) / (54) / (55) / (56) / (57) / (58) / (59) / (60) / (61) / (62) / (63) / (64) / (65) / (66) / (67) / (68) / (69) / (70) / (71) / (72) / (73) / (74) / (75) / (76) / (77) / (78) / (79) / (80) / (81) / (82) / (83) / (84) / (85) / (86) / (87) / (88) / (89) / (90) / (91) / (92) / (93) / (94) / (95) / (96) / (97) / (98) / (99) / (100)</p>	
<p>Coopération</p> <p>34. Les outils de suivi sont adaptés <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 1 = 3 6</p> <p>35. Une procédure de coopération est en place <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>36. L'accès aux données est sécurisé <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>37. Les procédures sont bien appliquées <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>38. Les recommandations sont appliquées <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>39. Des outils de coopération sont utilisés <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>Il s'agit de : (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10) / (11) / (12) / (13) / (14) / (15) / (16) / (17) / (18) / (19) / (20) / (21) / (22) / (23) / (24) / (25) / (26) / (27) / (28) / (29) / (30) / (31) / (32) / (33) / (34) / (35) / (36) / (37) / (38) / (39) / (40) / (41) / (42) / (43) / (44) / (45) / (46) / (47) / (48) / (49) / (50) / (51) / (52) / (53) / (54) / (55) / (56) / (57) / (58) / (59) / (60) / (61) / (62) / (63) / (64) / (65) / (66) / (67) / (68) / (69) / (70) / (71) / (72) / (73) / (74) / (75) / (76) / (77) / (78) / (79) / (80) / (81) / (82) / (83) / (84) / (85) / (86) / (87) / (88) / (89) / (90) / (91) / (92) / (93) / (94) / (95) / (96) / (97) / (98) / (99) / (100)</p>	<p>Partenariats et appui technique de la mise en œuvre de l'AECC HASDET</p> <p>Efficacité</p> <p>42. L'efficacité est jugée satisfaisante <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 1 = 3 6</p> <p>43. L'efficacité est jugée satisfaisante avec une certaine réserve <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>44. Les données sont fiables <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>Il s'agit de : (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10) / (11) / (12) / (13) / (14) / (15) / (16) / (17) / (18) / (19) / (20) / (21) / (22) / (23) / (24) / (25) / (26) / (27) / (28) / (29) / (30) / (31) / (32) / (33) / (34) / (35) / (36) / (37) / (38) / (39) / (40) / (41) / (42) / (43) / (44) / (45) / (46) / (47) / (48) / (49) / (50) / (51) / (52) / (53) / (54) / (55) / (56) / (57) / (58) / (59) / (60) / (61) / (62) / (63) / (64) / (65) / (66) / (67) / (68) / (69) / (70) / (71) / (72) / (73) / (74) / (75) / (76) / (77) / (78) / (79) / (80) / (81) / (82) / (83) / (84) / (85) / (86) / (87) / (88) / (89) / (90) / (91) / (92) / (93) / (94) / (95) / (96) / (97) / (98) / (99) / (100)</p> <p>Efficacité</p> <p>45. Les actions sont efficaces <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 1 = 3 6</p> <p>46. Réception des données d'activité <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>47. Réception des données de la consommation des vitamines <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>Il s'agit de : (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10) / (11) / (12) / (13) / (14) / (15) / (16) / (17) / (18) / (19) / (20) / (21) / (22) / (23) / (24) / (25) / (26) / (27) / (28) / (29) / (30) / (31) / (32) / (33) / (34) / (35) / (36) / (37) / (38) / (39) / (40) / (41) / (42) / (43) / (44) / (45) / (46) / (47) / (48) / (49) / (50) / (51) / (52) / (53) / (54) / (55) / (56) / (57) / (58) / (59) / (60) / (61) / (62) / (63) / (64) / (65) / (66) / (67) / (68) / (69) / (70) / (71) / (72) / (73) / (74) / (75) / (76) / (77) / (78) / (79) / (80) / (81) / (82) / (83) / (84) / (85) / (86) / (87) / (88) / (89) / (90) / (91) / (92) / (93) / (94) / (95) / (96) / (97) / (98) / (99) / (100)</p> <p>Efficacité</p> <p>48. Réception des données sur les coûts des services de santé <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 1 = 3 6</p> <p>49. Réception des données sur la qualité des services <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>50. Il y a une qualité dans la gestion du budget <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>51. Le suivi est efficace en matière de qualité <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>Il s'agit de : (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10) / (11) / (12) / (13) / (14) / (15) / (16) / (17) / (18) / (19) / (20) / (21) / (22) / (23) / (24) / (25) / (26) / (27) / (28) / (29) / (30) / (31) / (32) / (33) / (34) / (35) / (36) / (37) / (38) / (39) / (40) / (41) / (42) / (43) / (44) / (45) / (46) / (47) / (48) / (49) / (50) / (51) / (52) / (53) / (54) / (55) / (56) / (57) / (58) / (59) / (60) / (61) / (62) / (63) / (64) / (65) / (66) / (67) / (68) / (69) / (70) / (71) / (72) / (73) / (74) / (75) / (76) / (77) / (78) / (79) / (80) / (81) / (82) / (83) / (84) / (85) / (86) / (87) / (88) / (89) / (90) / (91) / (92) / (93) / (94) / (95) / (96) / (97) / (98) / (99) / (100)</p>	<p>Durabilité</p> <p>52. Les bénéficiaires sont capables de gérer le système <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 1 = 3 6</p> <p>53. Le personnel appliqué est formé <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>54. Une stratégie de suivi est en place <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 0 0 0 0 0 0</p> <p>Il s'agit de : (1) / (2) / (3) / (4) / (5) / (6) / (7) / (8) / (9) / (10) / (11) / (12) / (13) / (14) / (15) / (16) / (17) / (18) / (19) / (20) / (21) / (22) / (23) / (24) / (25) / (26) / (27) / (28) / (29) / (30) / (31) / (32) / (33) / (34) / (35) / (36) / (37) / (38) / (39) / (40) / (41) / (42) / (43) / (44) / (45) / (46) / (47) / (48) / (49) / (50) / (51) / (52) / (53) / (54) / (55) / (56) / (57) / (58) / (59) / (60) / (61) / (62) / (63) / (64) / (65) / (66) / (67) / (68) / (69) / (70) / (71) / (72) / (73) / (74) / (75) / (76) / (77) / (78) / (79) / (80) / (81) / (82) / (83) / (84) / (85) / (86) / (87) / (88) / (89) / (90) / (91) / (92) / (93) / (94) / (95) / (96) / (97) / (98) / (99) / (100)</p>

ANNEXE 2 GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX RESPONSABLES EN SUIVI EVALUATION DU NIVEAU STRATEGIQUE

(CLM BEN.BER)

1. Quels sont les objectifs de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition en matière de suivi évaluation ?
2. Quels sont vos rapports avec les Agences d'Exécution Communautaire ? y a-t-il un schéma de mise en œuvre du suivi évaluation ?
3. Peut-on dire que le Projet HASDET a son propre système de suivi évaluation ?
4. Les informations issues du système de suivi-évaluation vous parviennent t elles, vous sont-elles partagées pendant tout le processus (de la conception à la mise en œuvre)? Par quelles méthodes et procédés ?
5. Recevez-vous régulièrement les résultats du système de suivi évaluation de la part des responsables du projet ?
6. Existe-t-il des sessions d'animation allant dans le sens de l'animation des équipes de suivi évaluation ?
7. 7 Avez-vous transmis aux sites des instructions relatives à la mise en place d'un système performant de suivi évaluation ?
8. Avez-vous institué, après avoir identifié les besoins, un plan de formation en suivi évaluation à tous les niveaux du processus de suivi évaluation en matière de lutte contre la malnutrition?
9. Avez-vous une personne en charge de la vérification de la qualité des données au sein des sites ?
10. Les dates de transmission des rapports sont-elles harmonisées avec les dates limites pertinentes.
11. Quelles sont les forces du système de suivi évaluation du projet HASDET ?
12. Les faiblesses du système de suivi évaluation ?
13. Quelles sont les menaces du système de suivi-évaluation de l'AEC ?
14. Quelles sont les opportunités du système de suivi-évaluation ?
15. Le système de suivi-évaluation est-il performant?
16. Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration du système de suivi-évaluation de l'AEC ?
17. Que pensez-vous des résultats du système de suivi-évaluation de l'AEC ?

Annexe3 / Budgets ..

	Budget 2009	Budget 2010	Budget Total
INTERVENTIONS SUR SITES			
Motivation des ARC	2 120 000	2 120 000	4 240 000
Motivation des Superviseurs Communautaires	6 600 000	6 600 000	13 200 000
Prise en charge enfants dépistés MAS	7 755 300	9 310 950	17 066 250
Carburant supervision AC et Chargé de projet	1 440 000	1 440 000	2 880 000
Outils de gestion	460 000	460 000	920 000
Activités promotion consommation sel iodé (TDCL, MS)	1 840 000	1 840 000	3 680 000
Appui aux mobilisations sociales autour du site/FARN	9 200 000	9 200 000	18 400 000
Animation Radio et Communiqués	120 000	120 000	240 000
TOTAL INTERVENTIONS SUR SITES	29 535 300	31 090 950	60 626 250
COUTS DIRECTS DE GESTION			-
Contribution Indemnité Coordonnateur de Projets DL/MB	3 696 000	3 696 000	7 392 000
Contribution Indemnité du Gestionnaire comptable DL/MB	2 112 000	2 112 000	4 224 000
TOTAL COUTS DIRECTS DE GESTION	5 808 000	5 808 000	11 616 000
INVESTISSEMENTS			-
TRAVAUX ET ÉQUIPEMENTS			-
Moto pour les AC	7 500 000	-	7 500 000

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution
Communautaire HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition dans les districts
de Mbacké, Touba et de Diourbel

Matériel d'assainissement	35 000	-	35 000
Petit Matériel de bureau site (FARN)	701 500	-	701 500
TOTAL TRAVAUX ET ÉQUIPEMENTS	8 236 500	-	8 236 500
FORMATION			-
Formation en PCIME-C/MAS des AC	250 000	-	250 000
Formation en PCIME-C/MAS des ARC	1 375 000	-	1 375 000
Duplication de supports d'IEC	1 100 000	1 100 000	2 200 000
TOTAL FORMATION	2 725 000	1 100 000	3 825 000
AUTRES COUTS D'INVESTISSEMENTS			-
Achat balances Salter	1 265 000	1 265 000	2 530 000
Achat pèse-bébé	1 265 000	1 265 000	2 530 000
Achat déparasitants	482 552	579 348	1 061 900
Périmètre brachial	-	-	-
TOTAL AUTRES COUTS D'INVESTISSEMENTS	3 012 552	3 109 348	6 121 900
TOTAL INVESTISSEMENTS	13 974 052	4 209 348	18 183 400
SUIVI ET EVALUATION			
Frais de supervision staff projet HKI/CRS	1 163 636	1 163 636	2 327 273
Enquêtes LQAS (MI)	500 000	500 000	1 000 000
Missions suivi/supervision Coordonnateur Wilaya	220 000	220 000	440 000

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution Communautaire HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition dans les districts de Mbacké, Touba et de Diourbel

Carburant supervision staff Wilaya	706 000	706 000	1 412 000
Réunion de Coordination/partage avec la CL	2 200 000	2 200 000	4 400 000
Location voiture de supervision coordinateur	600 000	600 000	1 200 000
Missions de suivi des activités du projet par la CL	440 000	440 000	880 000
TOTAL SUIVI ET EVALUATION	5 829 636	5 829 636	11 659 273
TOTAL ACTIVITES	55 146 988	46 937 934	102 084 923
Over Head (eau, électricité, téléphone, fournitures de bureau et tout autre fais de fonctionnement)	5 514 699	4 693 793	10 208 492
TOTAL BUDGET	60 661 687	51 631 728	112 293 415

Annexe 4 Cadre logique

Objectif Global****	Logique d'intervention ♦	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de vérification	Hypothèses
Contribuer à l'amélioration du statut nutritionnel des enfants 0-5 ans, des femmes enceintes et allaitantes dans le district sanitaire de Touba.	Mener des activités de lutte contre la malnutrition dans le district de Diourbel	Statut des enfants 0 – 5 ans, des femmes enceintes et allaitantes dans le district sanitaire de Diourbel.amélioré	-Outils de gestion -Résultat enquêtes LQAS	La CL, l'AEC, le District, la Communauté travaillent ensemble vers l'amélioration de la situation nutritionnelle des enfants de 0 -59 mois et des FE te FA et des mères gardiennes
Objectifs spécifiques	Logique d'intervention ♦	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de vérification	Hypothèses
-Augmenter de 30% le pourcentage de femmes ayant effectué les quatre CPN selon les normes	Mener des activités CCC aux FAR dans notre zone d'intervention et augmenter d'au moins 30% celles qui font leurs 4 consultations prénatales,	Augmenter de 30% le pourcentage de femmes qui ont respectivement fait au moins 4 consultations prénatales dans notre zone	- Carnet de santé -Résultats enquêtes LQAS	-Adhésion de la population -Situation nutritionnelle des

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution Communautaire HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition dans les districts de Mbacké, Touba et Diourbel

	d'ici 2010	d'intervention	- Enquête KPC	femmes enceintes nettement améliorée
- Augmenter de 20% le pourcentage de femmes ayant accouché dans une structure sanitaire	Mener des activités de CCC aux FE dans notre zone d'intervention et augmenter d'au moins 20% celles qui ont accouché dans une structure sanitaire, d'ici 2010	la proportion des femmes qui ont accouché dans une structure sanitaire a augmenté de 20%	- Carnet de santé -Résultats enquêtes LQAS - Enquête KPC	-Adhésion de la population -Situation nutritionnelle des FE nettement améliorée
Augmenter de 30% le pourcentage de nourrissons de 0-6 mois exclusivement allaités au sein.	Mener des activités de CCC destinées principalement aux femmes allaitantes et aux responsables de maisons dans le but d'augmenter de 30% le taux d'allaitement maternel exclusif au sein les enfants de 0 – 6 mois d'ici 2010	Le taux d'allaitement maternel exclusif est augmenté de 30% dans notre zone d'intervention	- Résultat enquêtes KPC -Résultats enquêtes LQAS	-Adhésion de la population - Situation nutritionnelle des enfants de 0 -6 mois améliorée
Au moins 80% d'enfants de 12-23 mois sont complètement vaccinés	Mener des activités CCC et participer aux JSL pour amener au moins 80% d'enfants de 12-23 mois à être complètement vaccinés d'ici 2010	80% d'enfants de 12-23 mois étant complètement vaccinés	-Carnet de santé - Enquête KPC	- Adhésion de la population ---- Situation nutritionnelle des enfants améliorée
Au moins 80% des enfants de 6-59 mois ont reçu de la vit A dans	Mener des activités CCC et participer aux JSL et administrer de la vit A pour	Au 80% d'enfants de 6-59 mois ont reçu de la vitamine A dans les 6	-Outils de	Adhésion de la

les 6 mois avant l'enquête	amener au moins 80% d'enfants de 6-59 mois à recevoir de la vit A d'ici 2010	mois avant l'enquête	gestion -Carnet de vaccination enquêtes LQAS	population - Situation nutritionnelle des enfants de 06 -59 mois améliorée
Augmenter de 30% le pourcentage de mères ou gardiennes d'enfants connaissant le traitement des cas de diarrhées avec le SRO/Zinc	Mener des activités de CCC destinées principalement de mères ou gardiennes d'enfants pour augmenter d'au moins 30% celles qui reconnaissent le traitement des cas de diarrhées avec le SRO/Zinc d'ici 2010	Une augmentation de 30% de mères ou gardiennes d'enfants reconnaissant le traitement des cas de diarrhées avec le SRO/Zinc.	-Outils de gestion -Enquête KPC	-Adhésion de la population - Situation nutritionnelle des enfants de 0 -59 mois améliorée
Augmenter de 40% le pourcentage d'enfants de 0-59 mois dormant sous une moustiquaire imprégnée	Mener des activités de promotion de moustiquaires imprégnées dans notre zone d'intervention et augmenter d'au moins 40 % le nombre d'enfants dormant sous moustiquaires imprégnés d'ici 2010	Au moins une augmentation de 40% des enfants qui dorment sous moustiquaires imprégnées dans notre zone d'intervention	-Outils de gestion -Enquête LQAS -Enquête KPC	Adhésion de la population - Situation nutritionnelle des enfants de 0 -59 mois et des femmes enceintes et allaitantes améliorée

Augmenter de 30% le pourcentage de mères d'enfants de 0-59 mois se lavant les mains avec du savon avant de s'occuper de son enfant	Mener des activités de CCC destinées principalement de mères ou gardiennes d'enfants de 0-59 mois pour augmenter d'au moins 30% celles qui se lavent les mains avec du savon avant de s'occuper de son enfant d'ici 2010	Une augmentation d'au moins 30% de mères ou gardiennes d'enfants de 0-59 mois se lavant les mains avec du savon avant de s'occuper de son enfant	-Outils de gestion -Enquête LQAS	Adhésion de la population - Situation nutritionnelle des enfants de 0 -59 mois améliorée
Augmenter de 40% le pourcentage de ménages consommant du sel iodé	Mener des activités IEC/CCC destinées à la communauté pour augmenter d'au moins 40% des ménages consomme du sel iodé d'ici 2010	Une augmentation d'au moins 40% des ménages consommant du sel iodé	-Outils de gestion -Enquête LQAS	Adhésion de la population - Situation nutritionnelle des enfants de 0 -59 mois et des FE et FA et améliorée
Résultats***	Logique d'intervention ♦	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de vérification	Hypothèses
Une situation nutritionnelle adéquate des enfants de 0 - 59 mois et des femmes enceintes et allaitantes améliorées	Mener des activités de lutte contre la malnutrition dans nos zones d'intervention	Situation nutritionnelle des enfants de 0 -59 mois et des femmes enceintes et allaitantes améliorées	-Outils de gestion -Enquête KPC Enquête LQAS	La Collectivité locale de Touba, l'AEC, le District Sanitaire, la Communauté travaillent ensemble vers l'amélioration de la situation

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution Communautaire HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition dans les districts de Mbacké, Touba et Diourbel

				nutritionnelle des enfants de 0 -59 mois et des FA et FE
Le pourcentage de femmes qui ont respectivement fait au moins 4 consultations prénatales a augmenté de 30%	Mener des activités de CCC destinées principalement aux FE pour les amener à faire au moins 4 consultations prénatales	Le taux de FE faisant au moins 4 consultations a augmenté de 30 % en fin 2010	-Outils de gestion -Enquête KPC	- Adhésion de la population - Situation sanitaire des FE améliorée
Dans notre zone d'intervention le pourcentage de femmes qui ont respectivement accouché dans une structure sanitaire a augmenté de 20%	Mener des activités CCC aux FE et responsables de famille avec comme thème l'accouchement dans une structure sanitaire dans notre zone d'intervention	Le taux des femmes ont respectivement accouché dans une structure sanitaire a augmenté d'au moins 20% en fin 2010	-Carnets de santé - Enquête KPC Enquête LQAS	-Adhésion de la population -Situation nutritionnelle des FE et des FA nettement améliorées
Le taux d'allaitement maternel exclusif est augmenté de 30 % dans notre zone d'intervention	Mener des activités de CCC sur l'AME destinées principalement aux femmes allaitantes et aux responsables de maisons	Le taux d'enfants de moins de 6 mois allaités exclusivement au sein est au moins est augmenté d'au moins de 30% en fin 2010	-Outils de gestion - Enquête KPC Enquête LQAS	- Adhésion de la population - Situation nutritionnelle des enfants de 0 -6 mois améliorée
Au moins 80% d'enfants de 12-23	Mener des activités CCC destinées	80% d'enfants de 12-23 mois sont	-Outils de	- Adhésion de la

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution Communautaire HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition dans les districts de Mbacké, Touba et Diourbel

mois sont complètement vaccinés	aux mères ou de gardiennes d'enfants pour que les d'enfants de 12-23 mois étant complètement vaccinés et participer aux différentes Journées de vaccination	complètement vaccinés en fin 2010	gestion - Enquête KPC Enquête LQAS Carnets de vaccination	population - Situation nutritionnelle des enfants 12 -24 améliorée
Dans notre zone d'intervention au moins 80% d'enfants de 6-59 mois ont reçu de la vitamine A dans les 6 mois avant l'enquête	Mener des activités CCC destinées aux mères ou de gardiennes d'enfants pour que les d'enfants de 6- mois à recevoir de la vit A dans les 6 mois avant l'enquête et participer aux différentes Journées de vaccination	80% d'enfants de 6-59 mois ont reçu de la vitamine A dans les 6 mois avant l'enquête;	-Outils de gestion Enquête KPC Enquête LQAS Carnets de vaccination	Adhésion de la population - Situation nutritionnelle des enfants 6-59 mois améliorée
Augmenter d'au moins 30% le pourcentage de mères ou gardiennes d'enfants reconnaissant le traitement des cas de diarrhées avec le SRO/Zinc.	Mener des activités CCC destinées aux mères ou de gardiennes d'enfants pour quelles reconnaissent le traitement des cas de diarrhées avec le SRO/Zinc.	Le pourcentage de mères ou gardiennes d'enfants reconnaissant le traitement des cas de diarrhées avec le SRO/Zinc est augmenté de 30%	-Outils de gestion Enquête KPC Enquête LQAS	Adhésion de la population - Situation nutritionnelle des enfants améliorée
Au moins 60% des enfants et des	Faire des activités de promotion et de	60% au moins des enfants et des	-Outils de	- Adhésion de la

femmes enceintes dorment sous moustiquaires imprégnées dans notre zone d'intervention	CCC destinées aux enfants et aux femmes enceintes pour qu'ils dorment sous moustiquaires imprégnées,	femmes enceintes dorment sous moustiquaires imprégnées, dans nos zones d'intervention en fin 2010 ;	gestion -Enquête KPC Enquête LQAS	population -Le nombre d'enfants et de femmes enceintes atteints de paludismes nettement diminués
Augmenter d'au moins 30% de mères ou gardiennes d'enfants de 0-59 mois se lavent les mains avec du savon avant de s'occuper de son enfant	Mener des activités CCC destinées aux mères ou de gardiennes d'enfants 0 – 59 mois pour quelles se lavent les mains avec du savon avant de s'occuper de son enfant	Le taux de mères ou gardiennes d'enfants de 0-59 mois se lavent les mains avec du savon avant de s'occuper de son enfant augmenté d'au moins 30% en fin 2010	Outils de gestion -Enquête KPC Enquête LQAS	Adhésion de la population - Situation nutritionnelle des enfants améliorée
Augmenter d'au moins 40% des ménages consomme du sel iodé	Mener des activités IEC/CCC destinées à la communauté pour que les ménages consomment du sel iodé et faire la promotion du sel iodé	Les ménages consommant du sel iodé augmenté d'au moins 40%	-Outils de gestion -Enquête KPC	-Adhésion de la population -Situation nutritionnelle des FE et des FA nettement améliorées

Activités**	Logique d'intervention ♦	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de vérification	Hypothèses
Mener des activités de CCC destinées principalement aux FE pour les amener à faire au moins 4 consultations prénatales	<ul style="list-style-type: none"> -Radio crochet questions réponses au niveau FARNE -Projection Diapositive -Animation Radio et Communiqués - VAD , CIP 	Le taux de FE faisant au moins 4 consultations est augmenté d'au moins à 30 % en fin 2010	<ul style="list-style-type: none"> -Outils de gestion -Enquête KPC 	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion de la population - Situation nutritionnelle des enfants de 0 -6 mois améliorée
Mener des activités CCC aux FE et responsables de famille avec comme thème l'accouchement dans une structure sanitaire dans notre zone d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> -Radio crochet questions réponses au niveau FARNE -Projection Diapositive -Animation Radio et Communiqués - VAD , CIP 	Le taux des femmes ont respectivement accouché dans une structure sanitaire est augmenté d'au moins 20% en fin 2010	<ul style="list-style-type: none"> -Carnets de santé - Enquête KPC Enquête LQAS 	<ul style="list-style-type: none"> -Adhésion de la population -Situation nutritionnelle des femmes enceintes nettement améliorées
Mener des activités de CCC sur l'AME destinées principalement aux femmes allaitantes et aux responsables de maisons	<ul style="list-style-type: none"> -Radio crochet questions réponses au niveau FARNE -Projection Diapositive -Animation Radio et Communiqués - VAD , CIP 	Le taux d'enfants de moins de 6 mois allaités exclusivement au sein est augmenté d'au moins 30%	<ul style="list-style-type: none"> -Outils de gestion - Enquête KPC Enquête LQAS 	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion de la population -Situation nutritionnelle des enfants de 0 -6 mois améliorée
Mener des activités CCC	-Radio crochet questions réponses au	80% d'enfants de 12-23 mois étant	-Outils de	- Adhésion de la

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution Communautaire HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition dans les districts de Mbacké, Touba et Diourbel

destinées aux mères ou de gardiennes d'enfants pour que les d'enfants de 12-23 mois étant complètement vaccinés et participer aux différentes Journées de vaccination	niveau FARNE -Projection Diapositive -Animation Radio et Communiqués - VAD , CIP	complètement vaccinés	gestion - Enquête KPC Enquête LQAS Carnets de vaccination	population -Situation nutritionnelle des enfants de 12 -23 mois améliorée
Mener des activités CCC destinées aux mères ou de gardiennes d'enfants pour que les d'enfants de 6- mois à recevoir de la vit A dans les 6 mois avant l'enquête et participer aux différentes JLS	-Radio crochet questions réponses au niveau FARNE -Projection Diapositive -Animation Radio et Communiqués - VAD , CIP Participation aux JLS	80% d'enfants de 6-59 mois ont reçu de la vitamine A dans les 6 mois avant l'enquête;	-Outils de gestion Enquête KPC Enquête LQAS Carnets de vaccination	- Adhésion de la population -Situation nutritionnelle des enfants de 0 -59 mois améliorée
Mener des activités CCC destinées aux mères ou de gardiennes d'enfants pour quelles reconnaissent le traitement des cas de diarrhées avec le SRO/Zinc.	-Radio crochet questions réponses au niveau FARNE -Projection Diapositive -Animation Radio et Communiqués - VAD , CIP	Augmenter le pourcentage de mères ou gardiennes d'enfants reconnaissent le traitement des cas de diarrhées avec le SRO/Zinc de 30%	-Outils de gestion Enquête KPC Enquête LQAS	- Adhésion de la population -Situation nutritionnelle des enfants de 0 -59 mois améliorée
Faire des activités de promotion	-Radio crochet questions réponses au	60% au moins des enfants et des	-Outils de	- Adhésion de la

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution Communautaire HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition dans les districts de Mbacké, Touba et Diourbel

et de CCC destinées aux enfants et aux femmes enceintes pour qu'ils dorment sous moustiquaires imprégnées,	niveau FARNE -Projection Diapositive -Animation Radio et Communiqués - VAD , CIP	femmes enceintes dorment sous moustiquaires imprégnées, dans nos zones d'intervention ;	gestion -Enquête KPC Enquête LQAS	population -Le nombre d'enfants et de femmes enceintes atteint de paludismes nettement diminués
Mener des activités CCC destinées aux mères ou de gardiennes d'enfants 0 – 59 mois pour quelles se lavent les mains avec du savon avant de s'occuper de son enfant	-Radio crochet questions réponses au niveau FARNE -Projection Diapositive -Animation Radio et Communiqués - VAD , CIP	Augmenter le pourcentage de 30% le nombre de mères ou gardiennes d'enfants de 0-59 mois se lavent les mains avec du savon avant de s'occuper de son enfant	Outils de gestion -Enquête KPC Enquête LQAS	- Adhésion de la population -Situation nutritionnelle des enfants de 0 -59 mois améliorée
Mener des activités IEC/CCC destinées à la communauté pour que les ménages consomment du sel iodé et faire la promotion du sel iodé	-Radio crochet questions réponses au niveau FARNE -Projection Diapositive -Animation Radio et Communiqués - VAD , CIP - Vente de sel iodé	Augmenter le pourcentage de 40% le nombre de ménages consommant du sel iodé	-Outils de gestion -Enquête KPC	- Adhésion de la population -Le nombre d'enfants et de femmes enceintes atteint de paludismes nettement diminués

*Mise à disposition du financement à l'AEC

Comportements à problème	Comportements à promouvoir	Obstacles au comportement idéal	Facteurs encourageant le comportement idéal ou Activités
AME des enfants de 0 à 6 mois	Amener les femmes à allaiter exclusivement leurs enfants de 0 à 6 mois	Méconnaissance du rôle du lait maternelle et introduction précoce d'aliments et de liquides dans l'alimentation du nourrisson	Passer par le canal du « NDiguel pour amener les femmes à allaiter exclusivement au sein les enfants
Supplémentation vitamine A	Amener l'enfant de 6 à 59 mois e, la femme qui vient d'accoucher (42 jours plus tard) et l'enfant qui a subi une diarrhée à être supplémentés en vitamine A	Méconnaissance du rôle de la vitamine A dans l'organisme et ou indisponibilité	Stratégies avancées, campagnes de vaccination et activités IEC / CCC menées au niveau communautaire
Consommation : aliments riches en micro nutriment	Amener les femmes et les mères gardiennes à assurer une consommation d'aliments riches en micro nutriment aux enfants ainsi qu'aux femmes enceintes et / ou allaitantes	Méconnaissance du rôle des micros nutriment dans l'organisme et ou indisponibilité et pauvreté des populations	Démonstrations culinaires et activités d'IEC / CCC développées au niveau site
Consommation de	Amener toutes les concessions de	Méconnaissance du rôle de l'Iode dans	Disponibilité du sel iodé au niveau de l'AEC et

Contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi évaluation de l'Agence d'Exécution Communautaire HASDET dans le cadre du Programme de Renforcement de la Nutrition dans les districts de Mbacké, Touba et Diourbel

sel iodé dans les ménages	notre zone d'intervention à consommer du sel iodé	l'organisme et ou indisponibilité dans le marché	promotion du sel iodé auprès des ménages
Pesée des enfants	Amener les femmes à faire suivre correctement la croissance de leur enfant de moins de 24 mois	Méconnaissance de la relation poids-âge dans la croissance de l'enfant	Constituer des « groupes qualité » de pesée
Faiblesse du % des enfants, FE et FA de la zone qui dorment sous MI	Amener les femmes et les mères gardiennes à faire dormir les enfants de moins de 59 mois, les femmes enceintes et ou allaitantes sous une moustiquaire imprégnée	Dans beaucoup cas seuls les chefs de familles dorment sous les moustiquaires imprégnées	Promotion et distribution des moustiquaires imprégnées
Non référence des enfants malades	Amener que les femmes et les mères gardiennes à référer les enfants en cas de maladies	Populations pauvres ne pouvant supporter les frais médicaux et croyance aux pratiques traditionnelles	Développer des AGR pour les femmes des localités, effectuer les références au niveau structure de santé et mener des activités d'IEC /CCC
Déparasitage des enfants	Amener les femmes et les mères gardiennes à faire un déparasitage systématique des enfants de 6 à 59 mois	Populations pauvres ne pouvant supporter les frais médicaux en plus de la méconnaissance du rôle des déparasitants dans l'organise pour le développement de l'enfant	Développer des AGR pour les femmes de localités, et mener activités d'IEC /CCC pour un changement de comportement des femmes et les mères gardiennes pour un déparasitage systématique des enfants de 6 à 59 mois
Insuffisance de l'assainissement du milieu	Amener les populations de la localité à assainir leur environnement	Pauvreté des populations et manque du réflexe des populations de ne pas salir	Appuyer les populations en matériel de nettoyage, de collecte et d'évacuation des ordures et des déchets

Table des matières

DEDICACES.....	I.
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ACRONYMES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
SOMMAIRE.....	VI
1. Introduction :	- 1 -
2. Objet de l'étude :	- 4 -
3. Problématique :	- 4 -
4. Objectifs de l'étude :	- 6 -
4.1 Objectif général :	- 6 -
4.2 Objectifs spécifiques :	- 6 -
5. Intérêts de l'étude :	- 6 -
6. délimitation de l'étude :	- 8 -
7. Plan de l'étude :	- 8 -
CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	9
I.1 : Généralités sur les projets :	9
I.1.1 Définitions de concepts :	9
I.2 : Clarification des notions de suivi/ Contrôle et évaluation :	10
I.2.1 : Le suivi :	10
I.2.2 Le contrôle :	10
I.3 Définition de l'évaluation:.....	11
I.4 Différence entre le suivi et l'évaluation :	12
I.5: La Notion de suivi évaluation :	13
I.5.1 Définition :	13
I.5.2: Les avantages du suivi-évaluation :	13
I.5.3 Les indicateurs de suivi et d'évaluation :	13
I.5.3.3 Les caractéristiques d'un bon indicateur :	14
I.5.4 Les outils et méthodes du système de suivi-évaluation :	15
I.5.5 : Définition et caractéristiques d'un bon système de suivi évaluation :	21
I.5.6 Les étapes de mise en œuvre d'un système de suivi évaluation:	21

CHAPITRE II : CONCEPTION DU MODELE D'ANALYSE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	24
Section 1. Conception du modèle d'analyse :	24
1.1 Définition des variables :	24
1.2 Question de recherche	24
1.3 Hypothèses de l'étude	24
1.5 : Présentation du Modèle d'analyse :	27
1.6 : Tableau : détermination du seuil de la performance	32
1.7 : Méthodologie de la recherche :	32
1.7.1 Définition de la population de l'étude :	33
1.7.2. Échantillonnage :	34
1.7.3 : Instruments de l'étude et méthode de collecte de données :	34
1.7.4 : Difficultés de l'étude :	35
Section 2: Contexte de l'étude	36
2.2 Présentation de la Cellule de lutte contre la malnutrition :	36
2.3 Les partenaires de la Cellule de Lutte Contre la Malnutrition :	37
2.4 Les missions de la CLM	37
2.5 Aperçu sur le Programme de Renforcement de la nutrition (PRN)	38
2.5.1 Objectifs du PRN :	38
2.5.2 Les stratégies d'intervention et schéma institutionnel du programme:	38
Elles s'articulent autour de deux axes complémentaires, à savoir :	38
2.6 : Aperçu sur les Agences d'Exécution Communautaire	40
2.6. 1: Présentation de L'A.E.C Horizon Action et Solidarité pour le Développement (HASDET)	40
2.6.2 Les stratégies d'intervention du projet	42
2.6.3 Rôle et responsabilité des acteurs des projets de nutrition de HASDET	43
2.6.4 L'organisation de l'A.E.C	44
DEUXIEME PARTIE PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS	50
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	50
Section 1 : présentation des résultats	50
Section 2 : analyse et interprétation des résultats	57
CHAPITRE II RECOMMANDATIONS	70
Section 1 : recommandations par rapport aux variables explicatives	70
2.6 Variable conception du système	70
1.2. Recommandations par rapport à la variable mise en œuvre du S.S.E	73

Section 2 Recommandations par rapport à la variable expliquée performance du S.S.E :	77
Conclusion:	85
Références bibliographiques.....	87
ANNEXE 1 RESULTAT DEPOUILLEMENT QUESTIONNAIRE.....	89
ANNEXE 2 GUIDE D'ENTRETIEN	99
Annexe3 / Budgets	100
Annexe 4 Cadre logique	103
Table des matières.....	115

CESAG - BIBLIOTHEQUE

