



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

(CEE)

MBA-Gestion des projets

(MBA-GP)

**Promotion : 14
(2014-2015)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI ET
D'EVALUATION DU PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE
CONTRE LA TUBERCULOSE DANS LES DISTRICTS DU
DEPARTEMENT DE DAKAR (SENEGAL).**

Présenté par :

Kopasou KONE

Encadré par :

M. Abdoul Aziz KANE

Professeur associé au CESAG

Novembre 2015

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- mes parents pour l'affection qu'ils me donnent, leurs prières, leur confiance et surtout les efforts consentis pour mon éducation ;
- mes amis, frères et sœurs Felix ; Koye ; Abdoulaye, Amadou, Kosou, Lakoye et Sidnonma pour leur soutien;
- mes amis de la Medina à Dakar pour leur solidarité durant mon séjour au Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

La rédaction de ce mémoire a été possible grâce à l'engagement de nombreuses personnes.

Je tiens donc à exprimer ma profonde gratitude à :

- mon Directeur de mémoire, Monsieur Abdoul Aziz KANE, enseignant associé au CESAG, pour sa disponibilité son encadrement et pour ses conseils qui ont permis l'élaboration de ce mémoire ;
- la Coordinatrice du Programme National de lutte contre la Tuberculose (PNT) du Sénégal, Dr Marie SARR pour son soutien dans l'obtention de mon stage au Sénégal ;
- mon encadreur technique au niveau du PNT, Dr Madou KANE, Responsable du Bureau Suivi-Evaluation du PNT, pour sa disponibilité, son encadrement et ses différents conseils dans la réalisation de ce mémoire ;
- toute l'équipe du PNT pour leur sympathie et soutien pendant les différents entretiens entrant dans le cadre de la réalisation de ce mémoire ;
- tous les Médecins Chefs des Districts du Nord, du Sud, du Centre, de l'Ouest et leur responsable de CDT respectif dans le département de Dakar, pour leur disponibilité lors des entretiens sur le système de suivi et d'évaluation du PNT ;
- tout le corps professoral du MBA Gestion des Projets (MBA/GP) du CESAG et les stagiaires de la promotion MBA/GP 2014/2015, respectivement pour leur enseignement de qualité et leurs différentes contributions pendant la formation au CESAG.

Liste des abréviations et des acronymes

APSR	: Approche Pratique de Santé Respiratoire
BSE	: Bureau Suivi Evaluation
CE	: Commission Européenne
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CL	: Cadre Logique
CDT	: Centre de Traitement de la Tuberculose
DOTS	: Stratégie de mise en œuvre de la TB de l'OMS (Traitement directement observé schéma de courte durée)
DS	: District Sanitaire
DSISS	: Division des Statistiques et de l'Information Sanitaire et Sociale
ECD	: Equipe Cadre de District
EDS	: Enquête Démographique et Sanitaire
FHI 360	: Family Health International 360
FM	: Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la Tuberculose et le Paludisme
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
LAT	: Lutte Anti Tuberculose
LHL	: Landsforeningen for Huerte og Lungesyke (ONG norvégienne)
LNR	: Laboratoire National de Référence
OCB	: Organisation Communautaire de Base
OCDE	: Organisation pour le Commerce et le développement Economique
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS/WHO	: Organisation Mondiale de la Santé/World Health Organization
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PEC	: Prise En Charge
PNT	: Programme National de lutte contre la Tuberculose
RAC	: Revue Annuelle Conjointe
RM	: Région Médicale
S-E/S&E	: Suivi-évaluation
SSE	: Système de Suivi Evaluation
SWOT	: Strength Weakness Opportunities and Threats
TB	: Tuberculose
TBMR	: Tuberculose Multi Résistante
TDO	: Traitement Directement Observé

TPM+ : Tuberculose Pulmonaire à Frottis Positif
USAID: US Agency for Aid and International Development
VIH : Virus de l'Immunodéficience Humaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1 : Format du Cadre logique(CL)	- 15 -
Tableau 2: Différenciation entre le suivi et l'évaluation	- 19 -
Tableau 3: Outils de conception et de gestion, préalables au Suivi-Evaluation.....	- 20 -
Tableau 4: Cadre de rendement	- 21 -
Tableau 5 : Cadre de performance.....	- 21 -
Tableau 6: Performance du SSE (Variable expliquée).....	- 23 -
Tableau 7 : Conception et Gestion (Variables explicatives)	- 24 -
Tableau 8: Evaluation de la performance du SSE du PNT.....	- 45 -
Tableau 9 : Evaluation de la conception du SSE du PNT	- 49 -
Tableau 10 : Evaluation de la gestion du SSE du PNT	- 52 -
Tableau 11: Analyse SWOT du SSE du PNT par rapport à sa performance	- 58 -

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des figures

Figure 1 : Cycle de vie d'un projet de la Commission Européenne(CE)	- 13 -
Figure 2 : Modèle d'analyse	- 33 -
Figure 3 : Organisation de la collecte de l'information.....	- 36 -
Figure 4 : Poids de différentes sous variables dans la Performance du SSE.....	- 46 -
Figure 5 : Poids de différentes sous variables dans la rubrique « conception du SSE »	- 50 -
Figure 6 : Poids de différentes sous variables dans la Gestion du SSE du PNT	- 53 -
Figure 7: Degré d'influence des variables explicatives à la Performance du SSE.....	- 55 -

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des Annexes

Annexe 1 Organigramme du PNT	- 68 -
Annexe 2 Circuit de l'information sur la tuberculose	- 69 -
Annexe 3 Liste des personnes ayant renseignées les guides d'entretien	- 70 -
Annexe 4 Guide d'entretien	- 71 -
Annexe 5 Questionnaire	- 73 -

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste des abréviations et des acronymes.....	III
Liste des tableaux	V
Liste des figures.....	VI
Liste des Annexes.....	VII
Sommaire.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE	- 1 -
PREMIERE PARTIE : PROCESSUS D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UN SSE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	- 7 -
Chapitre 1 : Théorie sur le suivi-évaluation et cadre d'analyse de la performance du système de suivi et d'évaluation.....	- 8 -
1.1 Définition des concepts et notions clés.....	- 8 -
1.2 Cadre d'analyse de la performance du SSE.....	- 22 -
Chapitre 2 : Présentation du PNT et méthodologie de l'étude	- 26 -
2.1 Présentation du PNT	- 26 -
2.2 Méthodologie de l'étude	- 29 -
DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION DU SYSTEME ACTUEL DE SUIVI- EVALUATION, PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSES ET RECOMMANDATIONS	- 34 -
Chapitre 3 : Description du système actuel de suivi-évaluation et présentation des résultats	- 35 -
3.1 Système de suivi-évaluation(SSE) du PNT	- 35 -
3.2 Présentation des résultats d'enquêtes.....	- 40 -
Chapitre 4 : Analyses et recommandations	- 56 -
4.1 Analyse de la pratique actuelle du système de suivi-évaluation du PNT	- 56 -
4.2 Recommandations.....	- 61 -
CONCLUSION GENERALE	63
Le glossaire.....	- 65 -
Bibliographie	- 66 -
Annexes	- 68 -
Table des matières	- 75 -

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les trois dernières décennies ont été fortement marquées par la volonté des partenaires en développement à gérer les activités de façon à obtenir les meilleurs résultats possibles sur le plan du développement.

Au début des années 1980, les aides au développement apportées aux pays dans le cadre des programmes de réduction de la pauvreté n'ont pas eu un impact significatif sur le bien-être des populations cibles et pour cause, mauvaise gestion, détournement, etc.

Au début du nouveau millénaire, une série de rencontres et d'évènements internationaux, notamment la Conférence de Monterrey en 2002, la Table ronde de Marrakech en 2004, le Forum sur l'efficacité de l'aide à Paris en 2005 (tous consacrés à l'application de la gestion axée sur les résultats de développement, notamment entourant l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement) confirment l'importance d'arriver à des résultats concrets en matière de développement.

C'est dans ce contexte qu'a été développé l'approche de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Cette approche se fonde sur l'exigence d'une démonstration de résultats dans la mise en œuvre des politiques de développement. Elle s'inscrit dans les efforts des partenaires au développement pour promouvoir la responsabilisation des acteurs de développement en ce qui a trait à l'atteinte des résultats dans la mise en œuvre des actions de développement.

De plus, elle fait appel à des outils et techniques de planification stratégique, de gestion de risques, de suivi des progrès réalisés et d'évaluation des réalisations. C'est pourquoi le suivi et l'évaluation sont très importants dans la Gestion Axée sur les Résultats.

Les actions de développement doivent être suivies et évaluées de façon continue afin que les corrections nécessaires puissent être apportées au fur et à mesure de leur mise en œuvre. Le suivi et l'évaluation sont alors déterminants pour le succès des programmes de développement.

De nos jours, au Sénégal, on assiste à la mise en place de programme et des politiques de santé pour améliorer l'état de santé des populations. En effet, les problèmes de santé publique se posent avec une complexité chaque jour plus grande, dans un contexte où les ressources pour y faire face sont de plus en plus rares.

Pour la résolution de ces problèmes, plusieurs interventions sont mises en place, particulièrement au niveau national pour améliorer la santé des populations. En outre, le suivi et l'évaluation deviennent alors une exigence morale car ces interventions nécessitent des ressources qui proviennent de l'Etat et souvent du contribuable.

Au Sénégal, la lutte contre la tuberculose figure parmi les priorités nationales définies par le Ministère de la Santé et son érection en Programme national vise à contribuer plus efficacement à la réduction de la charge de morbidité et de mortalité liées à cette affection. Le Programme National de lutte contre la Tuberculose (PNT) a été mis en place depuis 1986 et constitue la réponse de l'Etat sénégalais à l'endémie tuberculeuse dans le pays. Il est logé à la Direction de lutte contre la Maladie, elle-même dépendant de la Direction Générale de la Santé du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale.

Conscient de la place primordiale du suivi et de l'évaluation dans ce programme de santé, le PNT a érigé en son sein un Bureau chargé de ce volet depuis sa création.

Le PNT a élaboré un plan stratégique 2013-2017 pour s'inscrire dans le cadre du nouvel engagement mondial pour la lutte antituberculeuse.

Ce plan s'inspire des différentes composantes de la stratégie mondiale « Halte à la tuberculose ». Il prend en compte les directives internationales et les priorités nationales en matière de lutte contre la tuberculose et il constitue aussi un document pour le plaidoyer en faveur de la lutte contre la tuberculose auprès des partenaires techniques et financiers.

Pour réussir ce plan et atteindre ses objectifs à l'horizon 2017, il s'avère nécessaire la contribution du Bureau de suivi-évaluation (BSE) du PNT pour mieux rendre compte des résultats aux différentes parties prenantes du programme. Cette contribution est liée à la performance du système de suivi-évaluation du programme, d'où le choix du thème : « Analyse de la performance du système de suivi et d'évaluation du programme nationale de lutte contre la tuberculose dans les districts du département de Dakar ».

La tuberculose reste un problème de santé publique dans la ville de Dakar en particulier et au Sénégal en général. La transmission de la maladie y est toujours intense et la prévalence élevée. En effet, le taux d'incidence de la tuberculose à microscopie positive était estimé à 110/100 000 habitants (WHO, 2006 :62). Des efforts ont permis d'améliorer le taux de détection de 13 points entre 1990 et 2011. Selon l'OMS (2013 :112-162), l'incidence estimée est de 136 cas de tuberculose toutes formes pour 100 000 habitants avec un taux

de détection des tuberculoses toutes formes de 69% (61-77). Les cas attendus de coinfection (TB/VIH) sont estimés à 1700 (1500–1900) soit 12 cas pour 100 000 habitants (10–13).

Cependant, l'épidémie de VIH/SIDA et la pauvreté demeurent des facteurs aggravants de la recrudescence de cette maladie.

C'est pourquoi le plan stratégique 2013- 2017 s'est donné pour but de contribuer à la réduction de la charge de la tuberculose au Sénégal d'ici 2015 conformément aux Objectifs du Millénaire et aux cibles du partenariat « Halte à la tuberculose ». Ces interventions sont axées sur la poursuite d'une stratégie DOTS de qualité, le renforcement des interventions communautaires et la prise en charge des grands défis (TB/VIH, TBMR, TB de l'enfant et le contrôle de l'infection).

Ces interventions seront soutenues par une implication de tous les prestataires de soins et par une communication porteuse d'impact, afin de pouvoir : (i) Diagnostiquer au moins 75% des cas attendus de tuberculose toutes formes confondues; (ii) Traiter avec succès au moins 90% des nouveaux cas de tuberculose diagnostiqués ; (iii) Dépister l'infection à VIH chez au moins 95% des tuberculeux ; (iv) Prendre en charge 100% des patients co infectés TB/VIH; (v) Dépister au moins 50% des cas attendus de TBMR et (vi) Guérir au moins 75% des patients atteints de TB-MR mis sous traitement.

Ce qui a conduit le programme à mettre en son sein, un système de suivi-évaluation pour une bonne gestion de ces activités. Mais après trente (30) années de sa mise en œuvre, il importe de faire un état des lieux pour s'assurer de son bon fonctionnement et l'atteinte des objectifs qui étaient assignées au SSE. Et la question principale qui se pose est: « Quelle est la performance du système de suivi et d'évaluation actuel du PNT dans les districts du département de Dakar ? » Les questions spécifiques : Quelle est la qualité de la conception de ce SSE ? Comment apprécier la gestion de ce système ? Le circuit d'information du PNT est-il capable de rendre compte suffisamment des résultats du programme aux parties prenantes ?

Toutes ses préoccupations seront satisfaites dans cette étude, mais avant tout quels sont les objectifs de cette étude ?

L'objectif général de la présente étude est de faire une analyse de la performance du SSE actuel du PNT dans les districts de département de Dakar au Sénégal.

Spécifiquement, l'étude est axée sur (03) trois objectifs :

- 1) Mettre en évidence le modèle du système de suivi-évaluation du PNT;
- 2) Analyser la performance du système de suivi-évaluation du PNT ;
- 3) Formuler des recommandations en partant des observations pour une amélioration du SSE du PNT.

L'étude présente un intérêt certain sur les parties prenantes notamment, pour nous-mêmes comme stagiaire, le PNT (l'institution sur laquelle va porter l'étude) et le CESAG en tant que grande école de formation.

Pour notre stage pratique, cette étude a un double intérêt : c'est d'abord l'opportunité pour nous, d'améliorer nos connaissances en matière de suivi-évaluation à travers la mise en pratique des acquis théoriques, ensuite c'est un plus dans notre actif en matière de publication scientifique.

Pour le PNT, cette étude a un intérêt dans ce sens qu'elle pourra constituer une référence scientifique pour la prise de décisions. En effet, les résultats de l'étude vont déboucher sur des mesures correctrices et la capitalisation de bonnes pratiques en matière de suivi-évaluation. Enfin, cette étude présente un intérêt pour le suivi des performances du PNT, étant donné que ses résultats peuvent servir de données de base pour une future programmation indicative et mieux rendre compte aux partenaires techniques et financiers (FM, ETAT du Sénégal, USAID/FHI 360, etc.).

Pour le CESAG, cette étude est d'abord une publication qui renforcera sa renommée tant nationale qu'internationale au regard de sa portée. Elle enrichira la bibliothèque du CESAG, lieu privilégié pour la documentation.

Afin de pouvoir réaliser la dite étude, les étapes suivantes doivent être franchies :

- ✓ Une analyse documentaire ou revue de littérature comprenant des documents académiques et programmatiques du PNT ;
- ✓ La constitution d'un échantillon de personnes, d'acteurs intervenants dans la mise en œuvre du programme et susceptibles d'apporter des solutions à nos préoccupations ;
- ✓ L'élaboration d'un guide d'entretien et d'un questionnaire permettant de recueillir les données utiles pour l'étude et son testing;

- ✓ Une analyse des données obtenues au moyen des entretiens avec les responsables du programme et les traduire en résultats ;
- ✓ Une interprétation et la présentation des résultats obtenus sous forme adéquate.

Notre travail s'articulera sur deux (02) parties : une première partie portant sur le processus d'analyse de la performance d'un SSE et la méthodologie de l'étude , et une seconde partie portant sur la description du système actuel de suivi-évaluation, la présentation des résultats, les analyses et les recommandations.

La première partie comporte deux (02) chapitres. Au chapitre premier, on abordera les théories sur le suivi-évaluation et le cadre d'analyse de la performance du SSE de l'étude et au second chapitre, on présentera le PNT et la méthodologie de l'étude.

La deuxième partie comporte également deux (02) chapitres portant sur la description du système actuel et la présentation des résultats au chapitre trois (03) et au chapitre quatre (04) sur les analyses et les recommandations.

**PREMIERE PARTIE : PROCESSUS D'ANALYSE DE LA
PERFORMANCE D'UN SSE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Chapitre 1 : Théorie sur le suivi-évaluation et cadre d'analyse de la performance du système de suivi et d'évaluation

Beaucoup de termes et concepts sont utilisés dans le suivi-évaluation, quelques précisions ou clarifications sont parfois nécessaires pour mieux comprendre un système de suivi et d'évaluation.

1.1 Définition des concepts et notions clés

La définition des concepts et notions clés ainsi que le cadre d'analyse de la performance sont d'une importance capitale pour mieux cadrer théoriquement l'étude, vue la complexité et le caractère dynamique du domaine de suivi-évaluation.

1.1.1 Concepts de projets/programmes/plan

L'histoire de l'humanité a été jalonnée de faits et récits mais surtout de réalisations d'ouvrages et d'édifices ou de grandes expéditions démontrant l'existence de projets. Les pyramides d'Egypte, la grande muraille de Chine, les Cathédrales, la Tour de Babel ou les grandes expéditions telles que les croisades, la découverte de l'Amérique, la conquête de l'espace en constituent de parfaites illustrations. Si de nos jours on devait définir ces activités dans leur ensemble par un terme, on utiliserait sans équivoque le mot « projet », car elles en représentent presque toutes les caractéristiques, (Muller & al, 2002 : 9).

Cependant, il faut reconnaître que les méthodes de conception et de gestion de projets de l'époque, qui pour la plupart, relevaient davantage de l'art que de la science, sont sans commune mesure avec les pratiques d'aujourd'hui. En effet, même si l'histoire nous enseigne que pour construire ces ouvrages, certaines corporations s'organisèrent très tôt, il n'en demeure pas moins que les méthodes mises en œuvre et les techniques et outils utilisés pour bien les concevoir et les gérer se sont depuis considérablement multipliés et sophistiqués.

Etymologiquement, le mot projet vient du latin « projectum » de « projicere", le préfixe pro signifie qui « précède dans le Temps» et le radical « jacere » signifie «jeter » donc « jeter en avant ». Le mot projet initialement ne se rapportait qu'à l'intention de faire, un plan et non à l'exécution du dit plan. Ce qui est réalisé selon un projet, un plan est un objet.

Dans le document normatif, AFNOR (2003 : X50-105), «un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources » .

Mais quelles définitions peut-on donner aux concepts de plan/programme ?

Selon Estève (2014 : 201), le mot programme a deux significations : (i) Il peut désigner un groupe de projets gérés de façon coordonnée et continue, permettant ainsi l'obtention d'avantages et de résultats qu'il serait impossible d'obtenir en gérant ces éléments de façon isolée. Exemples : programme immobilier, programme de développement rural ; (ii) Un programme est un plan détaillé. Il s'agit aussi d'un ensemble d'instructions et d'informations nécessaires à l'exécution d'opérations déterminées. On peut aussi dire qu'un programme est un ensemble d'activités organisées, ayant un objectif précis, limitées dans le temps et dans l'espace.

Un programme peut être global, c'est-à-dire qu'il concerne toute l'organisation, comme il peut être restreint et limité à un seul département ou secteur. En général, un programme contient des projets dont certains sont en exécution tandis que d'autres sont prévus et d'autres éteints.

Enfin, le programme est un ensemble d'activités conçues pour promouvoir un domaine donné (par exemple le domaine de la santé publique). Il est souvent coordonné par un ministère ; il a des buts et mécanismes opérationnels définis dans un document, (EuropeAid, 2012 :104).

Le terme plan, quant à lui, est polysémique et change de signification selon les auteurs, les écoles et les domaines dans lesquels il est utilisé. D'une manière générale, un plan peut être défini comme étant un ensemble de projets, de mesures, de stratégies, de programmes exprimés implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs. Entendu dans ce sens, les plans peuvent être différenciés sur la base d'un certain nombre de critères : l'étendue, la durée, l'importance des décisions du plan et l'horizon temporel.

1.1.2 Typologie des projets

Il existe plusieurs types de projets. Ces derniers peuvent principalement être classés par activités ou par finalité.

1.1.2.1 Classification des projets selon l'activité

L'activité donne lieu à des spécificités que nous n'allons pas développer mais qui méritent quelques remarques destinés à montrer que la technique de l'analyse et celle de

l'évaluation ne peuvent être uniforme et par conséquent doivent s'adapter à la nature du produit pris en considération, (Houdayer, 1999 : 15).

Le cas de la production d'un bien ou de la réalisation d'un service : les caractéristiques majeures des services sont l'intégrité (non matérialité), la simultanéité (absence de stock) et l'interactivité (présence souvent active du client). Elles induisent les difficultés de définition et de standardisation du contenu des services offerts. L'élaboration et l'évaluation d'un service restent à des plus fortes contraintes dues à l'existence d'un support et à la proximité du client.

Le cas de la saisonnalité des ventes : il correspond à une variation significative des ventes et/ou de production à l'intérieur de l'année que l'on rencontre dans les projets agricoles ou des projets industriels.

Le cas du secteur agricole et industriel : les particularités du secteur agricole tiennent souvent compte à la spécificité de la production qui obéit à des règles différentes.

1.1.2.2 Classification des projets par finalités

Dans ces types de projets, il y'a le lancement d'un produit nouveau, l'amélioration de la productivité, investissement de capacité, les projets collectifs et les projets de développement, (Houdayer, 1999 :11).

Projet de création de produits nouveaux : leur originalité tient d'abord au fait que nous cherchons à mesurer la rentabilité d'un produit qui n'existe pas encore. Par ailleurs, il est possible dans le cas d'un développement dans une entreprise déjà créée que l'activité nouvelle absorbe une part de charges déjà existantes. Ceci va entraîner quelques difficultés de mesure. Pour aboutir à un produit, il sera nécessaire de définir les caractéristiques du bien ou d'un service, de son marché et de son processus d'élaboration. Le point le plus sensible est souvent représenté par le marché du produit.

Ceci pose le problème de l'adaptation de la capacité de production et de son évolution par la montée en production. Il sera nécessaire de faire plusieurs hypothèses et de tester les possibilités d'adaptation à une modification du marché. Il faudra majorer systématiquement les charges et avoir une attitude pessimiste dans les choix implicites.

Le projet d'amélioration de la productivité : l'entreprise cherche à mesurer l'opportunité du changement de l'équipement, et non la rentabilité de l'équipement. De ce fait, la rentabilité du produit peut rester bonne et le changement d'équipement s'avérer mauvais et vice versa.

Le produit est connu, la demande déjà appréciée. Toute la difficulté réside dans le calcul des coûts et notamment, l'intégration correcte du changement induit par le nouvel équipement : le coût de la formation, de la nouvelle organisation ainsi que la surcharge administrative. Il faudra généralement tenir compte de la valeur de l'équipement ancien (cas de cession). Tout remplacement ne se fait pas à l'identique. Le problème est alors de savoir quand remplacer l'équipement.

Le projet d'investissement de capacité : ce type de projet implique des changements : le changement de dimension du marché et le changement de l'équipement. La finalité de ce type de projet est le changement de taille de la production à partir de la modification de la demande. Il s'agit donc de déterminer une nouvelle capacité optimale de l'investissement. Parmi leurs particularités, nous retrouvons les points sensibles précédents : l'incertitude du marché et l'intégration du coût de changement technologique. Le problème déjà soulevé de répartition des charges entre ancien et nouveau, devient très aigue.

Le projet collectif ou social : le terme social a un double sens ; il peut signifier ce qui concerne le personnel d'une entreprise ou la nature collective du projet, dans le sens du national (ou du public). Dans le premier cas, nous trouvons des investissements relatifs aux conditions générales de vie dans une entreprise ; ils sont nécessaires à toutes les catégories des projets. Et à ce titre, ils doivent être intégrés à l'investissement directement productif. Néanmoins, ils peuvent faire l'objet d'une étude spécifique. Ils sont destinés alors, à obtenir une meilleure intégration du personnel (point de vue interne) ou même simplement une meilleure image de marque (point de vue externe). Dans ce cas, l'étude de leur rentabilité ne peut être menée qu'avec des indicateurs propres, par exemple la diminution du « turn over » ou l'amélioration du rendement de travail. Le terme de rentabilité sociale a également fait son apparition. Dans le second cas, nous avons tous le projet d'aménagement ou de façon générale tous les projets publics de substitution à initiative privée. L'étude de ces types de projets ne devrait être analysée qu'en collectivité internationale, nationale ou régionale par opposition à celui plus étroit d'un agent, (Houdayer, 1999 :13).

Le projet de développement : ce type de projet peut concerner toutes les catégories précédentes, mais avec une composante particulière dans la finalité, qui est celle du développement. Souvent dans ces projets, il est prévu d'atteindre en quelques années un niveau de production maximal à partir d'inputs classiques (avec malheureusement souvent

un taux de réussite faible). Il serait au contraire intéressant de faire apparaître le coût du développement à part, en plus des coûts classiques de production, comme c'est par exemple fait pour la formation. Ceci permettrait peut-être de mieux effectuer le suivi et l'évaluation ex- post de ces projets, (Houdayer, 1999 :15).

Concrètement, le projet de développement correspond le plus souvent à la réalisation d'un ou de plusieurs nouveaux investissements ou bien à l'extension d'installations existantes et/ou à la mise en place d'un ensemble de mesures institutionnelles, (Bridier & al, 1995 : 3).

1.1.3 Cycle de vie d'un projet

Tout projet, quel qu'il soit, passe systématiquement par les étapes associées à la « gestion du projet » à savoir : préparation, réalisation et évaluation. Selon les Organismes d'aide au Développement, on peut retrouver un cycle de vie à huit (08) phases, un cycle de vie à six phases, etc.

Figure 1 : Cycle de vie d'un projet de la Commission Européenne(CE)



SOURCE : Commission Européenne (2001)

Le cycle de vie du projet, selon la, illustré ci-dessus, systématisé l'analyse préparatoire, planifie l'exécution et la budgétisation des activités tout en outillant l'évaluation et le suivi du projet. Ainsi un projet est initié par les autorités compétentes lors de la phase de programmation, car cette étape permet aux acteurs politiques ou aux pouvoirs subsidiant d'identifier les thématiques et priorités. Les gestionnaires de projets n'y interviennent pas directement, (Commission Européenne, 2001 :3).

Programmation : Définition des orientations et principes généraux de la coopération entre l'UE et un pays. Sur base de l'analyse des problèmes et des potentialités d'un pays, et en tenant compte des priorités locales et de l'UE, des actions mises en œuvre par les autres bailleurs de fonds ainsi que des capacités locales et de l'UE. Il en résulte un Document de Stratégie Pays ou Cadre de Stratégie Pays (ces termes sont employés comme synonymes).

Identification : Dans le cadre du Document de Stratégie Pays établi, les problèmes, les besoins et intérêts des parties prenantes sont analysés. Les idées de projets et d'autres opérations sont identifiées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies. Des études sectorielles, thématiques ou de « préféabilité » d'un projet peuvent être réalisées pour la formulation d'un projet ou d'une action. Il en résulte une décision d'étudier plus en détail ou non l'/les option(s) élaborée(s).

Instruction: Tous les aspects importants de l'idée de projet sont examinés, en tenant compte des orientations du Document de Stratégie Pays, des facteurs de qualité clés et les points de vue des principales parties prenantes. Les bénéficiaires et autres parties prenantes devraient participer activement à la description détaillée de l'idée de projet. La pertinence

de l'idée de projets par rapport aux problèmes, et sa faisabilité sont des questions clés à étudier. Des plans de travail détaillés, comportant un Cadre Logique dotés d'indicateurs des résultats escomptés et d'indicateurs d'impact, ainsi que des calendriers des activités et des ressources devraient être produits au cours de cette phase. Il en résulte une décision de proposer ou non un financement pour le projet.

Financement : La proposition de financement est complétée et examinée par le comité interne ou externe approprié. Il s'agit ensuite de décider de financer ou non le projet. Une convention formelle, énonçant les dispositions financières essentielles de mise en œuvre, est alors signée par la CE et le gouvernement partenaire ou une autre entité.

Mise en œuvre : Les ressources convenues sont utilisées pour atteindre l'objectif spécifique (= le(s) groupe(s) cible(s) perçoit (vent) les bénéfices prévus) et les objectifs plus larges, globaux. Cette phase implique généralement la passation de contrats d'études, d'assistance technique, de services ou de fournitures. L'état d'avancement du projet fait l'objet d'un suivi régulier permettant de l'ajuster à l'évolution de la situation. A la fin de la mise en œuvre, la décision de clôturer ou de prolonger le projet devrait être prise.

Evaluation : L'évaluation est « une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la viabilité par rapport au développement.

1.1.4 Le cadre logique

Le cadre logique est « Une vision systémique de l'environnement d'un projet, visant d'une part le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part à définir de façon concise et précise ce à quoi le projet atteint les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu », (O'shaugnessy, 1992 : 52).

Une cohérence logique du projet est essentielle pour assurer son efficacité, son efficience et, en définitive, toutes les performances attendues : les objectifs doivent être posés clairement et servir de fil conducteur, les relations de cause à effet doivent être clairement identifiées et se refléter dans les séquences logiques Activités-Résultats Attendus(RA)- Objectifs Spécifiques(OS), les hypothèses doivent être formulées et vérifiées, les RA

suivis, les activités ajustées en conséquence, les moyens adaptés et affectés à la poursuite de l'objectif, cela en dépit de toutes les sollicitations.

Le Cadre Logique (CL) est l'un des outils essentiels qui aide à vérifier ou assurer cette cohérence logique, notamment parce qu'il présente et résume les éléments structurants du projet. En plus, sa fonction est de fournir une vision synthétique du projet, de faciliter les comparaisons entre projets, et d'aider le suivi et l'évaluation.

Le Cadre Logique est un tableau synoptique qui présente de manière cohérente et standardisée diverses informations clés d'un projet, essentiellement : (i) la hiérarchie d'objectifs à atteindre et la manière de les vérifier, (ii) les ressources et activités nécessaires à l'atteinte de ces objectifs, (iii) les facteurs importants qui échappent au contrôle du projet, (Ledant & al, 2005 :39).

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

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

Tableau 1 : Format du Cadre logique(CL)

Modèle type de cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

Source : HDE (2005)

De plus, le CL ne doit surtout pas être suivi par pur formalisme mais être adopté comme outil de conception et de gestion du projet. Comme outil, il n'est pas un maître auquel il faut s'asservir. S'il est, par définition, un cadre, ce qu'il propose sont des repères pour l'action plus que des contraintes rigides.

1.1.5 La notion de suivi et d'évaluation des projets/programmes

Dans cette rubrique, nous allons définir les notions de suivi et d'évaluation des projets et programmes. Enfin, on fera une différenciation entre le suivi et l'évaluation pour mieux comprendre les deux notions.

1.1.5.1 Le Suivi

Parmi plusieurs définitions du suivi on peut retenir les suivantes : (i) C'est la collecte, l'analyse et l'utilisation systématique et continue d'informations au service de la gestion et de la prise de décision, (ii) C'est un processus continu ou périodique de collecte des informations sur l'utilisation des moyens mis en œuvre et du niveau d'avancement de l'exécution des activités, (iii) Le suivi est l'examen et l'observation continus ou périodiques exercées par la coordination, à chaque niveau de la hiérarchie d'un projet, afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les produits et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan et d'apporter en cas d'écarts significatifs entre prévisions et réalisations les mesures correctives nécessaires.

Dans le Guide du PNUD (2009 :8), une définition finale du suivi serait le processus par lequel les parties prenantes reçoivent un retour d'information sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixées. Contrairement à beaucoup de définitions qui traitent le suivi comme un simple examen des progrès réalisés par la mise en œuvre d'activités ou d'actions, la définition utilisée ici met l'accent sur l'examen du progrès par rapport à la réalisation des objectifs.

1.1.5.2 Types de suivi

Selon le guide de l'IFRC (2011 :15), il existe plusieurs types de suivi qui sont :

Le suivi des résultats est axé sur les effets et l'impact du projet. Il s'agit d'une forme d'évaluation visant à déterminer si le projet/programme est en voie d'atteindre les résultats planifiés (produits, réalisations et impact) et s'il a des effets non recherchés (positifs ou négatifs).

Le suivi du processus (des activités) évalue l'utilisation des apports et des ressources, l'avancement des activités et la réalisation des produits. Il sert à analyser «comment » les activités sont exécutées – leur efficacité en termes de respect des délais et d'utilisation des ressources. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et sert de point de départ à l'évaluation de l'impact. Par exemple, dans le cadre d'un projet Eau et

assainissement, il s'agira de déterminer si les fosses septiques sont livrées aux ménages cibles conformément au calendrier établi.

Le suivi de la conformité vérifie la conformité du projet avec les règlements définis par les donateurs et les résultats attendus, les modalités des subventions et des contrats, les lois et règlements publics locaux et les valeurs morales.

Le suivi du contexte (de la situation) surveille l'environnement du projet, notamment les hypothèses et les facteurs qui peuvent nuire à la réalisation du projet, mais aussi les imprévus. Il englobe le suivi de la situation locale ainsi que le contexte plus large – politique, institutionnel, réglementaire et de financement – dans lequel est mené le projet/programme.

Le suivi des bénéficiaires est axé sur la perception qu'ont les bénéficiaires du projet/programme. Il permet de mesurer la satisfaction et de recenser les réclamations des bénéficiaires, notamment en ce qui concerne leur participation, la façon dont ils sont traités, l'accès aux ressources et les changements apportés.

Le suivi financier garantit les comptes par apport et par activité dans des catégories prédéfinies de dépenses. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et du processus. Par exemple, dans le cadre d'un projet relatif aux moyens de subsistance soutenant la création d'une série de micro-entreprises, il s'agira de faire le suivi de l'argent versé et remboursé, et de garantir que la mise en œuvre est conforme au budget et au calendrier.

Le suivi organisationnel est axé sur la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre du projet/programme et au niveau des partenaires. Il est souvent mené conjointement avec les mécanismes de suivi de l'organisation d'exécution.

1.1.5.3 L'évaluation

Evaluer selon le PNUD (2009 :8), c'est apprécier la valeur d'une intervention; elle consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision. Ce jugement peut résulter de l'application de critères et de normes (évaluation normative) ou s'élaborer à partir d'une démarche scientifique (recherche évaluative).

L'évaluation est une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités et/ou du PPP (politique, programme et projet) au regard de leurs objectifs, (FIDA, 2003 : A-4).

Par ailleurs, selon l'OCDE-CAD (2010 :6), l'évaluation est une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

1.1.5.4 Types d'évaluation

Selon le guide de l'IFRC (2011 :18), il existe cinq (05) types d'évaluation qui sont : L'évaluation formative est menée durant la mise en œuvre d'un projet/programme pour améliorer les performances et vérifier la conformité.

L'évaluation récapitulative est réalisée au terme de la mise en œuvre pour mesurer l'efficacité et l'impact du projet/programme.

L'évaluation à mi-parcours est une évaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre. Tout programme/projet dont la durée dépasse 24 mois doit faire l'objet d'une analyse, d'une évaluation ou d'un examen à mi-parcours. En général, il n'est pas nécessaire de faire appel à un évaluateur indépendant ou externe pour ce type d'évaluation, à moins que des besoins spécifiques ne l'exigent.

L'évaluation finale est une évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet/programme ont été atteints. Tout programme/projet du Secrétariat devrait faire l'objet d'une évaluation finale, interne ou externe.

L'évaluation ex-post est effectuée quelque temps après la mise en œuvre pour évaluer l'impact et la durabilité à long terme du projet/programme.

L'évaluation et le suivi, malgré certaines différences, ont tous deux des finalités très similaires : fournir des informations pouvant aider à renseigner les décisions à prendre, améliorer la performance et réaliser les résultats fixés.

Tableau 2: Différenciation entre le suivi et l'évaluation

Evaluation	Suivi
Donne une appréciation Est réalisée avant, pendant, après l'action Peut remettre en cause la planification Vise à déterminer : -les liens causes-effets -les imprévus et non planifiés -les politiques correctes -l'atteinte des résultats et objectifs Fournit un « feed-back » : -ponctuel, pour jalons importants -à partir des résultats atteints -à partir d'un cadre temporel long-terme Soutient des décisions sur : -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 Réaliser par une équipe externe ou mixte	Fait de la supervision Porte sur le moment présent Accepte la planification Vise à mesurer : -l'efficacité -la fidélité aux démarches -les écarts prévus-réalisés -l'atteinte des extrants Fournit un « feed-back » : -continu/permanent/régulier -à partir des activités et résultats intermédiaires -à court-terme Soutient des décisions sur : -la gestion régulière du projet -les ajustements au plan d'opération -la conformité aux procédures légales -la programmation des intrants Réalisé par l'équipe du projet

Source : Ahmadou TRAORE (2015)

1.1.5.5 Le système de suivi-évaluation(SSE)

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 S&E apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet.

Un SSE est constitué d'une composante technique et une composante institutionnelle.

La composante technique s'articule autour des domaines du suivi de l'exécution technique des programmes et projets (indicateurs d'extrants); le suivi de l'exécution financière des stratégies, politiques, programmes et projets (indicateurs d'intrants); le suivi des effets des politiques, programmes et projets (indicateurs d'effets); le suivi pluriannuel d'indicateurs de développement et socio-économiques (indicateurs d'impact); le suivi des indicateurs de risque; la Communication et utilisation des résultats du suivi.

Mais, la composante institutionnelle vise, entre autres, à expliquer comment les différents acteurs seront impliqués. Les acteurs du dispositif doivent être identifiés et les mécanismes mis en place pour assurer leur participation.

Pour sa réussite, le S&E a des préalables matérialisés par des outils. Ces derniers se rapportent à chaque démarche (étape) de conception ou de gestion d'un projet. La qualité de ces outils influe beaucoup sur la qualité du Suivi et de l'Evaluation d'un projet. Le tableau ci-après nous en dit plus :

Tableau 3: Outils de conception et de gestion, préalables au Suivi-Evaluation

Démarche	Outils
Analyse des problèmes	Arbre des problèmes
Identification des objectifs et résultats	Arbres des objectifs, cadre logique, cadre des résultats
Planification des activités	PERT, MCC, Gantt
Définition des indicateurs pour le S&E	Cadre de performance, Cadre de rendement

Source : Mamadou BA (2013)

Parmi ces outils ci-dessus, nous avons le cadre de rendement et le cadre de performance qui sont importants dans un système de suivi et d'évaluation.

En effet, le cadre de rendement permet de déterminer la logique interne ainsi que la logique externe du projet. C'est un cadre qui définit pour chaque niveau des résultats (Impact, Effets, Extrants) des indicateurs de rendement spécifiques. En outre, il précise pour chaque indicateur les sources de données, la méthode de collecte, la fréquence et les personnes responsables. Enfin, c'est un outil qui optimise le système de collecte et sa logique interne et externe permet d'atteindre les résultats escomptés.

Tableau 4: Cadre de rendement

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

Source: Daouda BA (2015)

Toutefois, le cadre de rendement permet de conceptualiser le projet, en soumettant les intervenants à une série de questions dont les plus importantes sont : (i) Quel est le but du programme/projet? (ii) Quels résultats prévoyons-nous atteindre en fonction des ressources investies? (iii) Qui seront les bénéficiaires du programme/projet? (iv) Quelle est la meilleure façon de mettre en œuvre le programme/projet?

Quant au cadre de performance, il permet le suivi de la performance d'un programme. Pour cela, il définit dans le temps les valeurs cibles de chaque indicateur du système et les données de base (valeur, année et source) correspondantes. En outre, ce cadre permet d'apprécier l'état d'avancement du programme et de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés.

Tableau 5 : Cadre de performance

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

Source : Daouda BA (2015)

Enfin, dans le tableau du cadre de performance, l'indicateur est numéroté, codifié, et détaillé numériquement en valeur cible annuelle. On y adjoint des données de base pour permettre d'apprécier les réalisations.

Selon Kusek & al (2006:157), les systèmes de suivi-évaluation axés sur les résultats sont un puissant outil de gestion publique dont les gouvernements et les organisations se servent pour démontrer leur responsabilité, leur transparence et l'atteinte de résultats. Ils peuvent susciter et soutenir un appui politique et financier pour des politiques, des programmes et des projets communs. Et ils peuvent aider le gouvernement à construire une solide base de connaissances.

La mise en place et l'entretien d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats prend du temps et des efforts. Aucun système n'est parfait, mais l'exercice mérite d'être entrepris car les récompenses sont nombreuses.

1.2 Cadre d'analyse de la performance du SSE

D'une manière générale la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Sur le plan organisationnel, la performance d'une organisation est « la capacité à déterminer et à mettre en œuvre les bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit », (BOUIQUIN, 1997 :56).

De par nos connaissances en suivi-évaluation, pour un système de suivi-évaluation, il s'agit de mesurer la performance du système au niveau de la qualité de la circulation de l'information. En outre, un système performant doit être pertinent, efficace, efficient et durable.

1.2.1 Choix et opérationnalisation des variables

Cette rubrique présentera les différentes variables choisies dans le domaine de suivi-évaluation pour pouvoir évaluer la performance d'un système.

1.2.1.1 Choix des variables

Le choix des variables (expliquées et explicatives) se base sur les notions contenues dans le domaine de l'étude. En effet, en suivi-évaluation des projets, nous nous disons que la performance du système de suivi-évaluation d'un projet dépend essentiellement de sa conception et de sa gestion.

Comme hypothèse, pour notre étude : « la performance du système de suivi-évaluation du PNT est fonction de sa conception et de sa gestion ».

Delà, nous pouvons dégager trois variables réparties en deux groupes :

Variable expliquée :

1. « la performance du SSE » désignée par **Y** ;

Variables explicatives :

2. « la conception du SSE » désignée par **x** et
3. « la gestion du SSE » désignée par **z**.

Sous forme de fonction notre hypothèse devient : $Y=f(x, z)$

1.2.1.2 Opérationnalisation des variables

Pour vérifier l'hypothèse, il faut d'abord définir les critères pouvant être utilisés pour mesurer les variables choisies. Ensuite, il faut élaborer une grille d'évaluation où chaque critère est pondéré afin de mesurer le poids de chacun dans la relation fonctionnelle.

Tableau 6: Performance du SSE (Variable expliquée)

VARIABLE		CRITERE
PERFORMANCE	<i>Pertinence</i>	<ul style="list-style-type: none"> • L'information générée répond aux besoins des utilisateurs • L'information générée permet d'identifier les écarts et de les corriger • L'information générée rend compte de la réalité sur l'état d'avancement du programme
	<i>Efficacité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • L'information utile est disponible à temps • L'information utile permet aux utilisateurs de prendre la bonne décision
	<i>Efficiences</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les coûts de la collecte et de traitement de l'information sont abordables et supportables par le PNT
	<i>Durabilité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs et les parties prenantes du PNT maîtrisent le processus de production de l'information pertinente • La volonté d'appropriation du SSE du PNT se manifeste de toute part • Les acteurs et parties prenante du PNT supportent le coût du système de collecte et de traitement de l'information

SOURCE : Nous-mêmes

Tableau 7 : Conception et Gestion (Variables explicatives)

DIMENSION	VARIABLE	CRITERE	
ENVIRONNEMENT INTERNE	CONCEPTION	Objectifs du SSE	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs du SSE existent et sont clairement définis • Les objectifs du système sont diffusés et sont compris par tous les acteurs
		Rubrique information	<ul style="list-style-type: none"> • Les utilisateurs d'information ont été préalablement identifiés • Les besoins d'information des utilisateurs sont connus
		Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs sont clairement définis et rendent compte de la réalisation • Les acteurs comprennent les indicateurs utilisés et font bon usage de l'information produite
		Méthodes & Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Le manuel décrivant clairement les méthodes et les outils pour la collecte et le traitement de l'information existe • Le manuel est diffusé et est compris par tous les acteurs
	GESTION	Planification	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités sont planifiées, les ressources sont évaluées et figurent dans un plan • Les outils appropriés pour la planification (Gantt, Réseau Pert, Cadre de rendement, cadre de performance etc.) sont utilisés • La planification se fait d'une façon participative
		Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Les tâches et rôles sont repartis • Les responsabilités sont clairement définies • Les moyens sont bien affectés
		Direction	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs sont mobilisés au travail • Les acteurs sont motivés • Les acteurs sont consultés pour la prise de décision
		Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports sont régulièrement produits • Les cadres de supervision et d'évaluation et d'évaluation existent
	ENVIRONNEMENT EXTERNE	Conjoncture politique	
		Conjoncture économique	

SOURCE : Nous-mêmes

En plus des principales variables (la conception du SSE et la gestion du SSE) de l'environnement interne qui influence la performance d'un SSE, il y'a d'autres éléments comme « la conjoncture politique » et la « conjoncture économique » qui peuvent avoir des incidences sur le SSE mais dont la maîtrise échappe au gestionnaire du projet. Dans notre évaluation, ces derniers ne sont pas pris en compte car étant considérés comme des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Présentation du PNT et méthodologie de l'étude

Le premier chapitre a traité le cadre théorique sur le suivi-évaluation et le cadre d'analyse de la performance du système de suivi et d'évaluation.

Ce deuxième chapitre quant à lui présentera le Programme National de lutte contre la Tuberculose(PNT) d'abord, et ensuite la méthodologie de l'étude.

2.1 Présentation du PNT

Le Gouvernement du Sénégal, soucieux de contribuer au bien-être des populations a confié au Ministère de la Santé et de l'Action Sociale la mission essentielle d'améliorer l'état de santé des sénégalais en les portant à un niveau socialement productif. Le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale veille à l'équité dans l'accès aux soins préventifs, curatifs et promotionnels des populations en mettant un focus sur les groupes vulnérables.

Le PNT a été mis en place depuis 1986 et constitue la réponse de l'Etat sénégalais à l'endémie tuberculeuse dans le pays. Il est logé à la Direction de lutte contre la Maladie(DLM), elle-même dépendant de la Direction Générale de la Santé du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale.

2.1.1 Contexte et justification

Les efforts entrepris dans la lutte contre la tuberculose sont encore loin de résoudre les faibles taux de détection et de guérison enregistrés. La Participation communautaire aux soins de la tuberculose par le programme de l'USAID et celui de PLAN/Sénégal avec le Fonds Mondial, ont permis une amélioration des connaissances sur la tuberculose et l'utilisation encore timide des structures de santé comme premier recours.

Le PNT coordonne la lutte contre la tuberculose dans la ville de Dakar (zone à forte prévalence) et sur toute l'étendue du territoire national. Il dispose de 127 unités de microscopie, 84 centres de traitement et 631 postes de santé décentralisés. Il assure l'approvisionnement régulier en médicaments et intrants de laboratoire de qualité. Depuis 2010, il a mis en place un système ambulatoire de prise en charge des malades atteints de tuberculose à bacilles multi-résistants. Sur le plan communicationnel, le PNT organise annuellement des activités promotionnelles de lutte contre la tuberculose à l'endroit de la population.

Malgré les efforts fournis par l'Etat et ses partenaires pour réduire la mortalité et la morbidité liées à la tuberculose, les résultats restent encore insuffisants avec 68% de taux

de dépistage sur 70% attendus, 84% de taux de guérison chez les Tuberculeux Pulmonaires à Microscopie positive sur 85% attendus.

Les inégalités sociales de base constituent un frein à la lutte contre les maladies. En 2009, il est ressorti de l'enquête CAP sur la TB, un faible niveau d'atteinte des indicateurs lié à des problèmes sociaux et au système de santé. Il est évident que les actions de santé à elles seules ne peuvent résoudre le problème de la tuberculose. La prise en charge des autres déterminants se révèle être tout aussi importante. Ainsi, la pauvreté, l'environnement, la stigmatisation et les faiblesses du système de santé affectent la qualité des interventions de lutte contre la tuberculose.

A cet effet, une bonne participation communautaire, une réduction de la pauvreté, une amélioration de l'habitat, une lutte contre la stigmatisation et un développement des stratégies adaptées pour certains groupes dits vulnérables sont des axes essentiels à intégrer pour un plan d'action efficace de promotion de la lutte contre la tuberculose.

2.1.2 Les objectifs du PNT

Le but du PNT est de réduire la mortalité et la morbidité liées à la tuberculose. Ses objectifs sont liés à la cible huit (08) de l'objectif six (06) des OMD.

Comme objectifs le PNT doit : (i) Chaque année dépister au moins 70% des cas de tuberculose à microscopie positive et guérir 85% d'entre eux ; (ii) D'ici 2015, réduire la prévalence et la mortalité de la tuberculose de 50% par rapport à leur niveau de 1990 et (iii) D'ici 2050 éliminer la tuberculose (< 1 cas/ 1 million).

2.1.3 Missions du PNT

Les missions du PNT sont d'adapter les directives internationales, de mobiliser des ressources pour la mise en œuvre, de coordonner, suivre et évaluer la politique nationale de contrôle de la tuberculose.

Aux niveaux intermédiaire et périphérique, le programme national de lutte contre la tuberculose est intégré au système de santé à travers les régions médicales et districts sanitaires.

Dans la mise en œuvre de sa mission, le PNT travaille en étroite collaboration avec : (i) Les acteurs de la santé du secteur public et privé ; (ii) Les partenaires multilatéraux et bilatéraux du secteur de la santé; (iii) Les autres secteurs publics (Education, Université,

Administration pénitentiaire, Forces armées, Sport ...) et (iv) Le niveau communautaire (ONG, OCB ...).

2.1.4 Principales interventions du PNT : bénéficiaires et cibles

Sur le plan organisationnel(Organigramme du PNT à l'Annexe 1), le programme comprend : (i) Le Coordonnateur du PNT; (ii) Le Bureau Suivi-Evaluation et Planification dirigé par un Médecin spécialiste en Santé publique et disposant d'un Point focal Gestion des données, Point focal Suivi et d'un Point focal Planification ; (iii) Le Bureau Formation et Recherche dirigé par un médecin de Santé publique et disposant en son sein d'un Point focal Formation ; (iv) Le Bureau Prise en Charge dirigé par un Médecin spécialiste en Maladies infectieuses disposant de 4 Points focaux (TB Enfant, TBMR, TB VIH et APSR) ; (v) Le Bureau administratif et financier ; (vi) Le Bureau Communication et Partenariat dirigé par un spécialiste en Communication secondé d'un Point Focal Communication et d'un Point Focal Partenariat ; (vii) Le Bureau Approvisionnement et Gestion des stocks dirigé par un Pharmacien biologiste intérimaire en 2013 et assisté d'un Gestionnaire du dépôt de médicaments ; (viii) Le Laboratoire National de référence dirigé par une pharmacienne biologiste assistée d'un autre pharmacien biologiste, de deux Points focaux (Culture/Antibiogramme et Contrôle de qualité de la microscopie), de 3 techniciennes supérieures et d'un microscopiste ; (ix) L'Unité mobile de Radiographie numérique dirigée par un radiologue.

Dans le cadre du financement du Fonds mondial, le programme a recruté une équipe de financiers en charge de la gestion constituée d'un responsable administratif et financier, de deux comptables et d'un auditeur interne. Ce financement a aussi permis le recrutement d'un pharmacien biologiste pour le LNR ainsi qu'un personnel d'appui (secrétaire et chauffeurs).

Le Secrétariat du programme et un personnel d'appui (chauffeurs, caissier, magasinier...) participent également au fonctionnement de l'unité centrale du programme.

La stratégie d'intervention du PNT consiste à : (i) Dépister des cas de TB; (ii) Faire la chimiothérapie de courte durée aux cas avec application du TDO; (iii) Assurer l'approvisionnement régulier en antituberculeux et en consommables de laboratoire de qualité ; (iv) Utiliser l'Approche Pratique pour la santé Respiratoire « APSR » ; (v) Mener le partenariat avec les autres secteurs; (vi) Faire le dépistage actif des cas de TB chez les

groupes vulnérables ; (vii) assurer le déroulement des interventions communautaires et (viii) Suivre et évaluer ses activités.

La population cible est constituée des personnes malades de la maladie et celles susceptibles de contracter la maladie sur toute l'étendue du territoire sénégalais.

Par ailleurs, les réunions de coordination sont tenues toutes les semaines avec les Chefs de Bureaux, les Points focaux et les stagiaires pour partager l'état de mise en œuvre des activités. Elles constituent aussi des cadres de réflexion sur les politiques et stratégies mises en œuvre. Le PNT a mis en place un certain nombre de comités et commissions. C'est le cas notamment du : (i) Comité technique national de Pilotage de la Lutte contre la Tuberculose qui est fonctionnel avec des Commissions et Termes de Référence précis ; (ii) Comité de Pilotage MDR dont les rencontres sont mensuelles ; (iii) Comité de Pilotage des Interventions communautaires TB Team communautaire avec des rencontres trimestrielles.

La coordination des ONG partenaires (comme Plan International Sénégal) du PNT est encore insuffisante. Il en est de même de la coordination avec les partenaires des autres Ministères. Au niveau de chaque région médicale, se trouve un Point focal TB chargé de la coordination des activités en appui au Médecin-Chef de Région. Les activités de lutte contre la tuberculose sont intégrées au paquet d'activités de chaque District du pays (consultation de tri, laboratoire, CDT, pharmacie, IEC, formation, supervision...). Le département de Dakar compte quatre (04) districts tels que les districts du Nord, du Sud, de l'Ouest et du Centre.

2.2 Méthodologie de l'étude

Cette section présente le cheminement logique qui a permis de conduire l'étude. A ce titre, elle se focalise sur les sources de données, l'échantillonnage, les procédures et instruments de collecte de données, et les méthodes d'analyse des données.

2.2.1 Aperçu de la méthodologie

L'étude a adopté une approche participative qui a permis d'impliquer au mieux toutes les parties prenantes du programme. Une telle approche assure une appropriation à la fois du processus et des produits de l'étude.

La méthodologie de l'évaluation procède en plusieurs phases : la lecture approfondie de la documentation académique et de celle disponible au niveau du PNT, la constitution d'un

échantillon de personnes, des entretiens de fond avec les parties prenantes en vue de la collecte, le traitement et le recoupement d'informations. Pour surmonter les biais potentiels, il a été combiné plusieurs sources d'informations, méthodes, et analyses ou théories. L'on s'est aussi assuré de la validité des stratégies et des instruments de collecte de données.

2.2.2 Sources de données

Les sources de données utilisées sont :

- 1) Des données secondaires : Des documents relatifs au PNT ont été examinés afin d'avoir une compréhension complète des orientations du programme et de son système de suivi et d'évaluation.
- 2) Des revues des études similaires : une recherche internet a été effectuée pour identifier des études similaires. Le but est d'identifier les facteurs essentiels qui entrent dans l'analyse de la performance d'un système de suivi-évaluation d'un programme. Cela permet de prendre en compte toutes les variables clés pouvant améliorer la performance du système de suivi et d'évaluation du PNT dans les districts du département de Dakar.
- 3) Et des données primaires : ces données ont été collectées d'une part, auprès des agents du PNT au niveau de la coordination et d'autre part sur le terrain au niveau des chargés des centres de traitement de la tuberculose dans quatre (04) districts du département de Dakar.

2.2.3 Echantillonnage

Notre étude porte sur une population comprenant tous les agents du PNT au niveau stratégique (l'unité de coordination du programme) et ceux du niveau opérationnel (les quatre (04) districts du département de Dakar). Compte tenu de l'effectif des agents, nous avons jugé utile de tirer un échantillon de 16 agents(Liste des personnes de l'échantillon à l'annexe 3) impliqués dans le système de suivi-évaluation et représentants les bureaux suivants : Coordination, bureau suivi-évaluation et planification, bureau formation et recherche, bureau de prise en charge, bureau administratif et financier, bureau communication et partenariat, bureau approvisionnement et gestion des stocks, le laboratoire national de référence, l'unité mobile de radiographie mobile, le district du Nord, le district du Sud, le district de l'Ouest et le district du Centre.

La taille et le choix de l'échantillon doivent permettre d'avoir des informations de sorte que les aspects importants trouvés dans la population mère étudiée s'observent dans l'échantillon de façon identique. C'est pourquoi dans cette étude, nous avons enquêté dans tous les districts du département de Dakar, les quatre (04) responsables des Centres de Traitement de Tuberculose (CDT) qui sont à la base de la collecte des informations TB sur le terrain. Ensuite, les douze (12) autres agents sont constitués des trois agents du bureau chargé du suivi-évaluation et de la planification du PNT et des 09 autres qui sont responsables de bureau au niveau de l'unité de coordination du programme et aussi impliqués dans le système d'information du PNT. Au total, seize (16) informateurs ont été rencontrés.

2.2.4 Procédures et instrument de collecte de données

Des mesures ont été prises pour informer les potentiels répondants des dates des entrevues et des orientations majeures de ces entrevues.

Des entretiens ont été administrés auprès des membres de l'échantillon afin de pouvoir collecter des informations relatives à la conception et à la gestion du système pour pouvoir expliquer la performance dudit système.

Un questionnaire (annexe 5) a été administré auprès des agents impliqués directement dans le système de suivi-évaluation du programme en phase avec une grille d'évaluation pour obtenir le taux de performance du système (moyenne des scores).

Afin d'enrichir l'analyse, on s'est inspiré du modèle qui stipule que la performance d'un système de suivi-évaluation est fonction de la conception et de la gestion dudit système.

2.2.5 Méthodes d'analyse des données

En analysant les documents du programme et les informations fournies par les parties prenantes, l'évaluation s'est prononcée sur les différentes variables de la performance du système.

L'utilisation d'une grille d'évaluation a permis de quantifier le taux de performance du système en fonction de sa conception et de sa gestion. En outre, l'analyse SWOT a été utilisée pour identifier les Forces, Faiblesses, Opportunités, et Menaces (FFOM) du système. Cette analyse est très instructive car elle fournit au PNT une réelle opportunité

d'apprentissage et encourage l'action. Elle permet aussi de se prononcer dans une certaine mesure sur les critères de performance du programme.

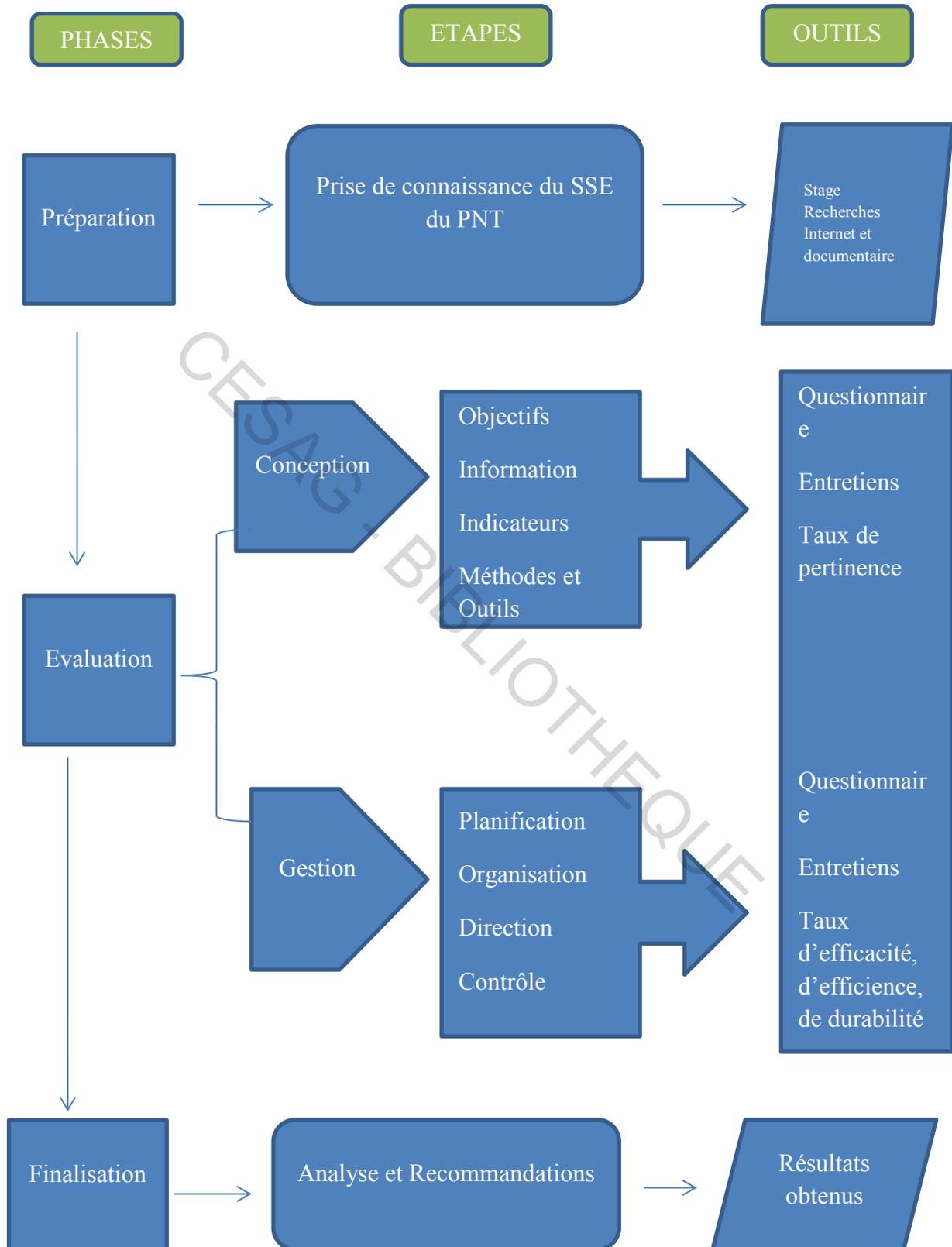
2.2.6 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisées pour aider la prise de décision. Elles sont développées par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés, (NAMEE, 1998 :8).

Dans cette étude, le choix des variables (expliquées et explicatives) se base sur les notions détenues dans le domaine de suivi-évaluation. En effet, de par nos connaissances en suivi-évaluation des projets, nous nous disons que la performance du système de suivi-évaluation d'un projet dépend essentiellement de sa conception et de sa gestion.

Ainsi, le modèle d'analyse retenu intègre tous les facteurs qui s'articulent autour de la performance d'un système de suivi-évaluation d'un programme.

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

**DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION DU SYSTEME ACTUEL DE
SUIVI-EVALUATION, PRESENTATION DES RESULTATS,
ANALYSES ET RECOMMANDATIONS**

Chapitre 3 : Description du système actuel de suivi-évaluation et présentation des résultats

Ce chapitre présentera premièrement la description du système actuel de suivi-évaluation du PNT. Après, on aura la présentation des résultats d'enquêtes obtenus suite au dépouillement des données recueillies lors de l'étude.

3.1 Système de suivi-évaluation(SSE) du PNT

Dans un secteur de plus en plus exigeant de demandeur de résultats et de transparence, le Système de Suivi et Evaluation est essentiel pour : (i) Etablir des indicateurs de performance pour les responsables de la mise en œuvre ; (ii) Détecter à temps les problèmes de mise en œuvre afin de leur apporter les solutions nécessaires compte tenu du caractère dynamique de toute planification ; (iii) Montrer l'efficacité des programmes ; (iv) Suivre les ressources (ressources financières, ressources humaines, temps) et les résultats ; et (v) Rendre compte à la tutelle et aux partenaires.

3.1.1 Objectifs et mise en place du SSE du PNT

Le Programme National de lutte contre la tuberculose du Sénégal dispose, depuis sa création, d'un cadre de Suivi-Evaluation associant une supervision régulière des acteurs et un suivi des activités à tous les niveaux de la pyramide sanitaire du pays (central, régional et district). Un système fiable d'enregistrement des données ainsi que des revues permettent de suivre régulièrement les performances du programme et d'apporter précocement les correctifs appropriés. Les superviseurs nationaux constitués par l'ensemble du personnel de l'unité centrale du PNT, un système de reporting des données et un ensemble d'indicateurs de suivi des performances du programme font que le PNT dispose d'une capacité de faire le point sur la situation de la lutte à tout moment et de prendre les mesures nécessaires de manière proactive.

Les objectifs du SSE du PNT s'inscrivent en droite ligne avec les objectifs du plan stratégique 2013-2017 du PNT.

L'objectif général du SSE du PNT est d'améliorer la performance du PNT en matière de suivi/évaluation.

Ses objectifs spécifiques sont les suivants : (i) Appuyer la mise en œuvre d'une planification opérationnelle basée sur les résultats ; (ii) Renforcer les activités financées dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique ; (iii) Renforcer le système d'information global et la documentation des interventions du programme ; (iv) Renforcer

les capacités en suivi / évaluation des acteurs à tous les niveaux : central, régional et district ; (v) Partager les résultats de la lutte antituberculeuse avec les partenaires dont le Fonds mondial en respectant les échéances planifiées ; (vi) Mener les revues, les évaluations, les audits techniques et financiers du programme de lutte contre la tuberculose ; (vii) Evaluer la mise en œuvre des stratégies d'intervention du programme national ; (viii) Mesurer les performances des acteurs de la lutte antituberculeuse à tous les niveaux (national, régional, district) en matière de suivi et évaluation ; et (ix) Fournir les informations pour la prise de décisions et les nouvelles orientations nécessaires à la poursuite du programme.

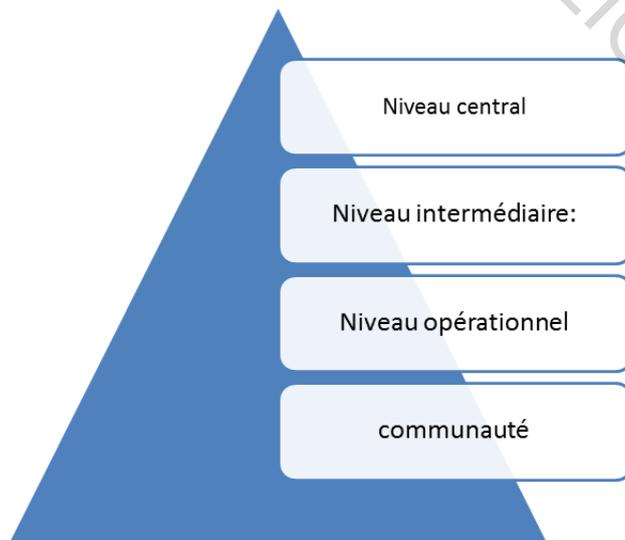
3.1.2 Collecte et transmission de l'information du PNT

L'information au PNT est collectée d'abord à la base et ensuite transmise au niveau central selon l'organisation de la pyramide sanitaire.

3.1.2.1 La collecte de l'information

L'organisation de la collecte de l'information du PNT est illustrée dans le schéma ci-dessous :

Figure 3 : Organisation de la collecte de l'information



SOURCE : PNT/BSE / (2015)

Le schéma de collecte des données de routine épouse parfaitement l'organisation de la pyramide sanitaire. Le fonctionnement de ce système porte sur quatre (04) niveaux.

- 1) Au niveau communautaire : les organisations communautaires de base (OCB) déroulent un paquet d'activités de proximité sur la TB sous la supervision des

ONG sous récipiendaires du bénéficiaire principal 2 (BP 2) qui est l'ONG PLAN Sénégal. Elles collectent les données générées par ces activités. Ces informations sont consignées dans les fiches de séance et d'orientation tenues par les relais de ces OCB pour être transmises au Poste ou centre de santé.

- 2) Au niveau opérationnel : le district sanitaire est connu comme le niveau opérationnel et de collecte des données primaires sur la TB.
- 3) Au niveau intermédiaire : la région médicale comme unité de coordination, de synthèse et d'analyse des données programmatiques des districts. Elle se chargera de collecter les données de ses districts. Dans la mise en œuvre de la Phase 2, les équipes régionales sont chargées d'élaborer un rapport trimestriel de synthèse. Le Point Focal régional tiendra une base régionale des données techniques sur la tuberculose des zones opérationnelles. Cette base permettra d'apprécier la performance de chaque zone opérationnelle et les difficultés rencontrées dans la gestion des cas de tuberculose.
- 4) Au niveau central ou national : le Bureau Suivi/ Evaluation et Planification du PNT est chargé de la collecte, de gestion, de compilation et de ventilation des données recueillies au niveau des Régions médicales à la fin de chaque trimestre. Une base nationale est tenue par la Gestionnaire des Données. Une analyse fine de ces données techniques permet de dresser le profil épidémiologique de la tuberculose dans le pays. Cette unité est chargée de les partager ensuite avec la DSISS, les différents programmes et partenaires intéressés par la lutte antituberculeuse.

3.1.2.2 La transmission de l'information (Circuit de l'information à l'annexe 2)

La transmission de l'information vise à assurer un meilleur partage et une amélioration notable du recueil de l'information sanitaire et des rapports de suivi. Il permet en outre de suivre l'exécution des activités et de rendre compte de la qualité des interventions au niveau des sites sentinelles.

Une fois consolidées, les données des organisations communautaires sont transmises chaque mois au district qui les vérifie et les compile trimestriellement dans son rapport d'activités. Un feed back est fait en retour aux organisations communautaires lors des rencontres bimensuelles de coordination avec les équipes cadres de district.

Le rapport du district élaboré est transmis à la région médicale dans un délai de 5 jours après la fin de chaque trimestre. Ce rapport est partagé avec les intervenants du district lors des réunions mensuelles de coordination. Le monitoring est également une instance d'analyse de la qualité de prise en charge de la tuberculose au niveau du district.

Après validation et synthèse, la région médicale envoie les rapports des districts au niveau central dans un délai de 15 jours après la fin de chaque trimestre. La réunion de coordination régionale est une instance de partage et d'analyse des résultats de la lutte contre la tuberculose avec les équipes cadres de district, de région et des partenaires.

Au niveau de l'unité de coordination du PNT, les rapports sont reçus et colligés chaque trimestre. Les données sont analysées et partagées lors des instances de coordination du cabinet du ministère de la santé et lors des revues semestrielles des activités TB et TB/VIH. Un partage des données programmatiques est ensuite fait avec les membres du CCM 30 jours après la fin du trimestre sous forme de Dashboard. Les rapports de progrès du programme sous forme de PU/DR sont transmis chaque semestre au Fonds mondial par l'intermédiaire du LFA au plus tard 45 jours après la fin du semestre. Chaque année, le rapport annuel du programme est élaboré et diffusé au ministère, aux partenaires et à tous les acteurs. Ce rapport contribue à alimenter les données internationales sur la TB à travers le Rapport global de l'OMS.

3.1.3 Méthodes et outils de Suivi-évaluation du PNT

Les formulaires et registres d'enregistrement et de notification des cas de tuberculose utilisés par les districts et les régions médicales sont les suivants :

3.1.3.1 Les Registres

Le registre des consultations générales (APSR) : permet d'avoir des informations sur le nombre de consultants pour symptômes respiratoires au niveau des postes et centres de santé. A partir de ces chiffres, le PNT évalue l'efficacité des mesures d'identification des suspects.

Le registre de traitement de la tuberculose (centre de santé / Poste de santé) fournit des informations sur les types de patients, la localisation de la maladie, le statut bactériologique (microscopie, culture, test de sensibilité et leurs résultats) la répartition par âge, sexe, par lieu de résidence et les résultats du traitement. A partir de ce registre, le prestataire établit les rapports trimestriels (déclaration, cohorte).

Le registre de la TB MDR : fournit les données sur le nombre et le type de malades, la culture et le test de sensibilité et leurs résultats (pour le dépistage et le suivi de traitement), ainsi que sur le devenir de ces malades

Le registre des contacts TB MDR : fournit des informations sur les investigations faites dans l'entourage des cas index, le nombre de contacts identifiés, examinés et dépistés.

Le registre de laboratoire de la tuberculose: Ce registre fournit les données sur le nombre de malades et de lames examinées pour dépistage et pour suivi du traitement, ainsi que sur les résultats des examens bactériologiques réalisés. Son exploitation permet aussi d'avoir des informations sur le nombre de suspects de tuberculose identifiés et ayant bénéficié d'un examen microscopique de crachats pour dépistage de la tuberculose. Ce nombre rapporté à celui des consultants pour symptômes respiratoires permet de juger de l'efficacité des procédures d'identification des suspects

3.1.3.2 Les rapports périodiques

Le PNT utilise sept (07) types de rapport qui sont les suivants : (i) Rapport trimestriel de déclaration des cas de TB et TB/VIH (District) ; (ii) Rapport trimestriel sur les résultats des traitements (district) ; (iii) Rapport trimestriel sur la conversion des frottis d'expectoration (Unité de microscopie) ; (iv) Rapport trimestriel sur la prise en charge des sujets contacts MDR TB (site de prise en charge MDR TB) ; (v) Rapport trimestriel de notification des activités communautaires (District) ; (vi) Rapport annuel sur la gestion du programme (Niveau central) ; et (vii) Rapport trimestriel pour la DLM (Niveau central).

3.1.3.3 Formulaires pour la gestion des médicaments et d'intrants de laboratoire

Comme formulaires de gestion le PNT utilise le formulaire de commande trimestrielle d'antituberculeux (District) ; le formulaire de commande trimestrielle de fournitures de laboratoire (District) ; et la fiche de suivi des stocks des médicaments anti tuberculeux et des consommables de laboratoire (District).

3.1.3.4 Formulaires pour le suivi du traitement

Pour le suivi du traitement, il y'a la fiche de traitement (District et poste de santé); la carte du patient tuberculeux (District) ; et la fiche d'orientation ou transfert en vue d'un traitement antituberculeux (District).

3.1.3.5 Rapports contractuels

L'unité de coordination du PNT établit et transmet au Fonds mondial, au LFA (la représentation nationale du fonds mondial au Sénégal) et au CCM les rapports suivants : (i) PU/DR semestriel qui est le rapport de progrès avec bilan de dépenses, demande de subvention et suivi du cadre de performance ; (ii) Rapport financier renforcé (EFR) annuel : sur le bilan des dépenses par Domaines de prestations de services, catégorie de coût et entité de mise en œuvre ; (iii) Dashboard trimestriel pour le CCM et son comité de suivi stratégique ; (iv) Rapport d'activité annuel narratif ; et (v) Rapport d'audit annuel.

3.1.3.6 Enquêtes périodiques

Plusieurs enquêtes sont prévues par le programme pour suivre les tendances telles que l'enquête de la prévalence de la TB-MR en 2015 ; l'enquête CAP sur la tuberculose en 2016 et l'enquête(s) pour la certification du système de surveillance de la résistance aux anti-tuberculeux tous les 2 ans à partir de 2014.

3.2 Présentation des résultats d'enquêtes

Après le dépouillement des données recueillies lors des entretiens menés auprès des responsables du niveau stratégique (la coordination) et opérationnel (les districts) du suivi-évaluation du programme, les résultats sont d'abord présentés, pour ensuite être évalués et analysés. Enfin, ils sont interprétés en vue de tirer des leçons et des conclusions par rapport à notre hypothèse de départ.

3.2.1 Variable expliquée : Performance du SSE

La variable « performance du SSE » est répartie en quatre sous variables à savoir : « pertinence », « efficacité », « efficience » et « durabilité ».

3.2.1.1 La pertinence du SSE

Suite aux entretiens, en synthèse on retient que dans un programme de santé publique comme le PNT, la nécessité d'avoir un système de suivi et d'évaluation permet : (i) de mieux suivre l'évolution des activités par rapport à la planification ; (ii) de rendre compte aux partenaires des résultats du programme et obtenir leurs confiances pour de futurs financements ; et (iii) de bien définir les objectifs du programme conformément aux besoins des bénéficiaires.

Au niveau de la coordination, tous les chefs de bureaux confirment l'importance de la présence d'un système de suivi-évaluation au PNT, car le bureau suivi-évaluation détient toutes les données (archives et données électroniques) du programme et est chargé du suivi

des activités du programme. Le système capitalise l'information et les bonnes pratiques du programme pour de meilleures interventions futures.

Par ailleurs, la grille d'évaluation nous a permis de savoir que l'information générée par le suivi-évaluation répond bien aux besoins des utilisateurs à 80%. Cette satisfaction est constatée au sein du programme et au niveau des collaborateurs du programme (PNT, les districts et le ministère de la santé, etc.)

Cette information permet d'identifier et de corriger les écarts dans l'exécution du programme à 90% car elle est claire et riche grâce à la multitude des outils de collecte dans les districts.

La fiabilité de cette information est de 80%. Elle dépend de la concordance des données des districts et celles de la base nationale de données du Bureau suivi-évaluation du PNT. Toutefois des corrections sont apportées suite aux différentes supervisions dans les districts et aussi à travers la rubrique cohorte des patients dans le tableau de bord de la gestionnaire des données du PNT en ce qui concerne le suivi des patients durant leurs traitements.

3.2.1.2 L'Efficacité du SSE

Le Programme National de lutte contre la tuberculose du Sénégal dispose, depuis sa création, d'un système de Suivi-Evaluation associant une supervision régulière des acteurs et un suivi des activités à tous les niveaux de la pyramide sanitaire du pays (central, régional et district). Un système fiable d'enregistrement des données ainsi que des revues permettent de suivre régulièrement les performances du programme et d'apporter précocement les correctifs appropriés. Les superviseurs nationaux constitués par l'ensemble du personnel de l'unité centrale du PNT, un système de reporting des données et un ensemble d'indicateurs de suivi des performances du programme font que le PNT dispose d'une capacité de faire le point sur la situation de la lutte à tout moment et de prendre les mesures nécessaires de manière proactive.

Les activités suivies par le programme sont :

- (i) Les indicateurs programmatiques : ils sont suivis à travers les rapports trimestriels d'activités des structures de prise en charge de la tuberculose. Les revues semestrielles permettent d'analyser les performances dans chaque unité de gestion de la TB. Les données collectées intègrent également la prise en charge de la tuberculose multi résistante ;

- (ii) Le contrôle de qualité de la microscopie suivi chaque trimestre à partir de la relecture des lames en provenance des laboratoires de microscopie ;
- (iii) Le contrôle de qualité des médicaments antituberculeux suivi chaque année par le laboratoire national de contrôle des médicaments ;
- (iv) La qualité des données est évaluée lors des supervisions du niveau national avec la reprise sur place de l'élaboration du rapport trimestriel de la structure en collaboration avec les acteurs concernés.

L'unité centrale du PNT a maintenu les supervisions au cours desquelles les superviseurs nationaux valident les données des sites. La complétude des rapports des centres de traitement reçus au niveau central était bonne. En 2014, en dehors de Dakar, de Thiès, de Saint Louis et de Matam, les régions du pays ont pu bénéficier d'au moins une visite de supervision du niveau central. Dans le département de Dakar les districts ont bénéficié chacun de deux supervisions conformément à la règle.

Pour une meilleure analyse de l'information sanitaire sur la tuberculose, le PNT a organisé en 2014 et en 2015, des revues semestrielles de partage des données de la lutte contre la tuberculose et la co infection TB /VIH. Ces revues regroupent les médecins-chefs de districts, les points focaux régionaux TB, les responsables du programme VIH, les partenaires et l'unité centrale du PNT. Au cours de ces réunions chaque district présente ses résultats de la prise en charge de la TB selon une maquette d'analyse harmonisée et conçue par l'unité centrale du PNT.

L'année 2014 a été marquée par la mise en place d'un nouveau tableau de bord ou Dash Board des bénéficiaires principaux (TdB) de la subvention TB au Fonds mondial (FM) en collaboration avec le Grant Management Solutions(GMS). C'est un outil de gestion rapprochée de la subvention, du reporting et de prise de décisions. Au second semestre de 2014, ce tableau de bord du PR a permis de : (i) suivre trimestriellement les signes vitaux du PNT ; (ii) comparer la performance des 14 régions médicales en matière de gestion de la TB ; et (iii) prendre des décisions à partir des informations fournies par le Dashboard.

De plus, suite à l'enquête, on obtient que la disponibilité de l'information est évaluée à 70%. Elle est garantie dans les sites des districts de Dakar sud, ouest, nord et centre de la région de Dakar. Cela se justifie par la proximité de ces districts et l'engagement des différents responsables de CDT et des chefs de Bureau du PNT même si souvent certains accusent de petits retards.

Pour faciliter le dépôt des rapports d'activités, le PNT conditionne le paiement d'une partie des frais de mission par la disponibilité de l'information.

3.2.1.3 L'Efficienc e du SSE

Sur un total d'allocations budgétaires de 2 042 712 457 Frs CFA, le PNT a pu exécuter près d'1 724 331 549 Frs CFA en 2014, soit 2 628 727 Euro ou 2 827 904 \$US pour un taux d'exécution de 84%. Le FM finance le budget du PNT à 51%. En effet, un accord de subvention liant le MSAS et le FM couvrant la période du 1er Janvier 2012 au 31 Décembre 2016. Au cours de cette période, les dépenses se sont été élevées à huit cent soixante millions cinq cent soixante mille neuf cent quatre-vingt-dix-huit francs CFA (860 560 998 FCFA), soit 1 311 917 Euros pour un taux d'exécution de 74%.

Le budget du suivi-évaluation du PNT est financé exclusivement par la subvention du FM et représente 4% de cette subvention soit 75 539 176 Frs CFA. Le bureau suivi-évaluation a fait un taux d'exécution de ce budget à 57% au cours de l'année 2014.

Par ailleurs, l'évaluation de l'efficience du SSE a permis de savoir que les couts de la collecte et de traitement de l'information sont abordables et supportables par le PNT à 55%. En effet, les coûts enregistrés sont énormes en suivi-évaluation. Mais au PNT avec l'appui du Fonds Mondial, la plupart des activités éligibles et prévue dans la planification est souvent financée, car la fonction de suivi-évaluation fait partie des priorités du programme.

Le respect du planning des activités et la disponibilité d'équipe de suivi-évaluation qui reste un problème à résoudre pour pouvoir exécuter certaines activités.

Dans cette partie, il y'a la situation du personnel chargé des traitements et collecte des informations dans les districts qui sollicitent des moyens supplémentaires pour bien faire leur travail et pouvoir retrouver les patients « perdus de vue » pendant les traitements.

3.2.1.4 La Durabilité du SSE

Compte tenu de l'existence d'un bureau chargé du suivi-évaluation depuis la création du PNT, et l'ancienneté de la plupart des responsables de CDT dans le département de Dakar, nous pouvons affirmer que le processus de collecte et de traitement de l'information est maitrisé globalement par les acteurs.

Toutefois, avec l'ouverture de nouvelles unités microscopiques, l'introduction de nouvelles définitions des cas de TB et de la technologie moléculaire rapide de diagnostic

de la TB par le GenXpert ont engendré de nouveaux besoins en formation des prestataires de soins.

Ce renforcement des capacités du personnel sur ces nouvelles approches va améliorer la tenue des outils de gestion et la prise en charge des cas.

La volonté d'appropriation de ce dispositif du suivi-évaluation est manifeste au niveau opérationnel et stratégique. Mais dans les districts, avec le caractère contagieux de la TB, les responsables de CDT réclament de meilleures conditions de travail.

Le PNT engage de moyens conséquents dans le volet suivi-évaluation, il reste à savoir si la pérennité sera assurée avec le retrait remarquable des partenaires du programme.

Après cette présentation succincte des résultats, une évaluation des variables est faite afin de récapituler la Performance du SSE du PNT dans le tableau ci-après :

Tableau 8: Evaluation de la performance du SSE du PNT

Variable		Critère	Note maxi /critère	Note maxi /S-variable	% obtenu /S-variable
PERFORMANCE (Y)	<i>Pertinence</i>	L'information générée répond aux besoins des utilisateurs	08/10	25/30	83.33 %
		L'information générée permet d'identifier les écarts et de les corriger	09/10		
		L'information générée rend compte de la réalité sur l'état d'avancement du programme	08/10		
	<i>Efficacité</i>	L'information utile est disponible à temps	07 /10	16/20	80%
		L'information utile permet aux utilisateurs de prendre la bonne décision	09 /10		
	<i>Efficienc</i>	Les coûts de la collecte et de traitement de l'information sont abordables et supportables par le PNT	11 /20	11/20	55%
	<i>Durabilité</i>	Les acteurs et les parties prenantes du PNT maîtrisent le processus de production de l'information pertinente	08/10	22/30	73.33%
		La volonté d'appropriation du SSE du PNT se manifeste de toute part	08/10		
		Les acteurs et parties prenantes du PNT supportent le coût du système de collecte et de traitement de l'information	06/10		
	TOTAL POUR LA VARIABLE (Y)				74 /100

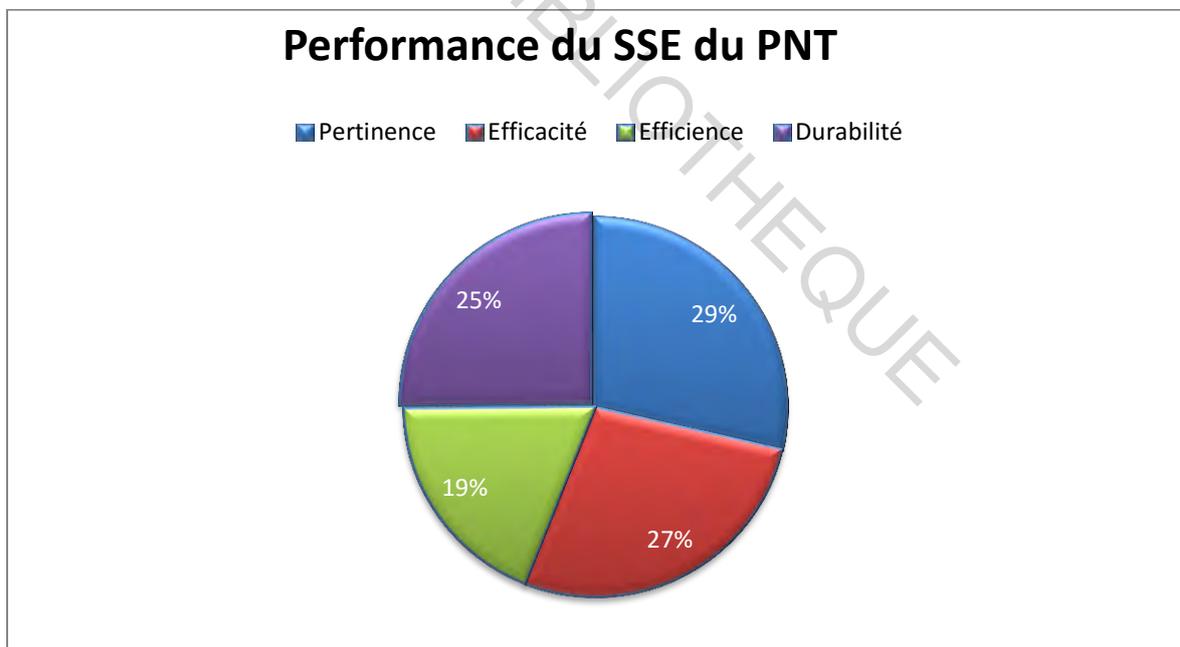
SOURCE : Nous-mêmes

Nous constatons que le SSE du PNT est performant à hauteur de 74%, après l'analyse des scores obtenus dans l'évaluation. Cette performance est le fruit de la combinaison de la pertinence du système qui s'évalue à 83.33%, de son Efficacité évaluée à 80%, de son Efficience évaluée 55% et de sa Durabilité évaluée à 6 L'évaluation du poids que prend chaque sous variable dans la Performance du SSE du PNT permet d'obtenir les résultats suivants :

- (i) Pertinence : $\frac{1}{4}(83.33\%) = 21\%$ (29%)
 - (ii) Efficacité : $\frac{1}{4}(80\%) = 20\%$ (27%)
 - (iii) Efficience : $\frac{1}{4}(55\%) = 14\%$ (19%)
 - (iv) Durabilité : $\frac{1}{4}(73.33\%) = 18\%$ (25%)
- Total (performance) : 73% (100%)

Dans cette partie, $\frac{1}{4}$ représente le coefficient qui nous permet de pondérer les quatre sous variables afin de les traiter au même pied d'égalité, soit une moyenne de 25% pour chaque sous variable.

Figure 4 : Poids de différentes sous variables dans la Performance du SSE



SOURCE : nous-mêmes

La figure de la performance du SSE du PNT montre les quatre sous variables occupant chacune des positions différentes.

La rubrique « Pertinence » vient au premier rang avec 29%, « l'Efficacité » au second rang avec 27%, la « Durabilité » en troisième lieu avec 25% et enfin « l'efficience » qui occupe la dernière place avec 19%(inférieur à 25%).

La conclusion est que le SSE du PNT est Pertinent, Efficace et Durable à plus de 70% alors que son efficience n'est que de 55%. Ce qui signifie que l'efficience du SSE du PNT suscite des inquiétudes.

Comme la performance du SSE est fonction de sa conception et de sa gestion, l'on pourrait se demander quels sont les facteurs qui seraient à la base de tels résultats et dont l'origine est la conception et/ou à la gestion du système. Les résultats des variables explicatives nous en dit plus.

3.2.2 Variables explicatives : Conception du SSE et Gestion du SSE

Les variables « Conception du SSE» et « Gestion du SSE» viennent expliquer la « Performance du SSE », raison pour laquelle leur évaluation et leur analyse s'avèrent nécessaire pour tirer des leçons et des conclusions.

3.2.2.1 La conception du SSE

La conception du SSE a été répartie en quatre parties : les objectifs du SSE, la rubrique information, les indicateurs et les méthodes & outils.

Notons que la définition des objectifs du SSE est un préalable pour la mise en place de tout programme, toute organisation et même tout système.

Au PNT, les objectifs du SSE existent et sont clairement définis dans le document du plan de suivi-évaluation (2013-2017) du PNT. Ces objectifs sont compris par la plupart des acteurs. Le document du plan de suivi-évaluation est diffusé au PNT dans tous les bureaux du programme, mais il n'est pas disponible au niveau des responsables de CDT. Cela se justifie par le fait que les districts attachent peu d'intérêt car le concept de « SSE » ne leur est pas familier.

L'essentiel pour certains responsables de CDT est de bien remplir les fiches de suivi des malades qui sont sous leurs responsabilités. La compréhension des objectifs du plan de suivi-évaluation n'est pas une priorité pour ces derniers.

Les utilisateurs d'information produite par le SSE du PNT ont été préalablement identifiés et sont connus à travers les procédures administratives et tout cela est bien décrit dans le circuit de l'information du PNT qui figure dans le plan de suivi-évaluation du programme.

Les indicateurs sont clairement définis, la réadaptation et la redéfinition de ces indicateurs se fait au fur et à mesure qu'on actualise le plan stratégique du programme. C'est le plan stratégique 2013-2017 que le programme utilise de nos jours.

Les méthodes et outils de collecte et de traitement de l'information sont clairement définis et existent dans le plan de suivi-évaluation du programme.

Ce plan retrace à la page 19, le circuit de collecte, de remonté et de transmission de l'information et décrit les outils de suivi/supports d'information : les registres, les rapports périodiques ; les formulaires pour la gestion des médicaments et d'intrants de laboratoire ; les formulaires pour le suivi du traitement ; les rapports contractuels ; les enquêtes périodiques et à partir des rapports produits par les districts, toutes les données sur la tuberculose sont enregistrées dans le tableau de bord (logiciel électronique de gestion des données) de la gestionnaire des données du PNT.

Après cette présentation des résultats, une évaluation des variables est faite afin de récapituler la situation de la conception du SSE du PNT dans le tableau ci-après :

Tableau 9 : Evaluation de la conception du SSE du PNT

Variable		Critère	Note maxi /critère	Note maxi /S-variable	% obtenu %S-variable	
CONCEPTION (X)	<i>Objectifs du SSE</i>	Les objectifs du SSE existent et sont clairement définis	16/20	30 /40	75 %	
		Les objectifs du système sont diffusés et sont compris par tous les acteurs	14/20			
	<i>Rubrique information</i>	Les utilisateurs d'information ont été préalablement identifiés	9/10	18 /20	90 %	
		Les besoins d'information des utilisateurs sont connus	9/10			
	<i>Indicateurs</i>	Les indicateurs sont clairement définis et rendent compte de la réalisation	16/20	31/40	77.5 %	
		Les acteurs comprennent les indicateurs utilisés et font bon usage de l'information produite	15/20			
	<i>Méthodes et outils</i>	Le manuel décrivant clairement les méthodes et les outils pour la collecte et le traitement de l'information existe	16/20	28/40	70%	
		Le manuel est diffusé et est compris par tous les acteurs	12/20			
	TOTAL POUR LA VARIABLE (X)				107/140	76.43%

SOURCE : nous-mêmes

En analysant les scores obtenus, nous constatons que la Conception du SSE du PNT s'évalue à 76.43%. Cela se justifie par les scores réalisés par ses quatre sous variables à savoir « objectifs du SSE » qui s'évalue à 75%, « rubrique information » qui s'évaluent à 90%, « indicateurs » qui s'évalue à 77.5% et « Méthodes et Outils » qui s'évalue à 70%.

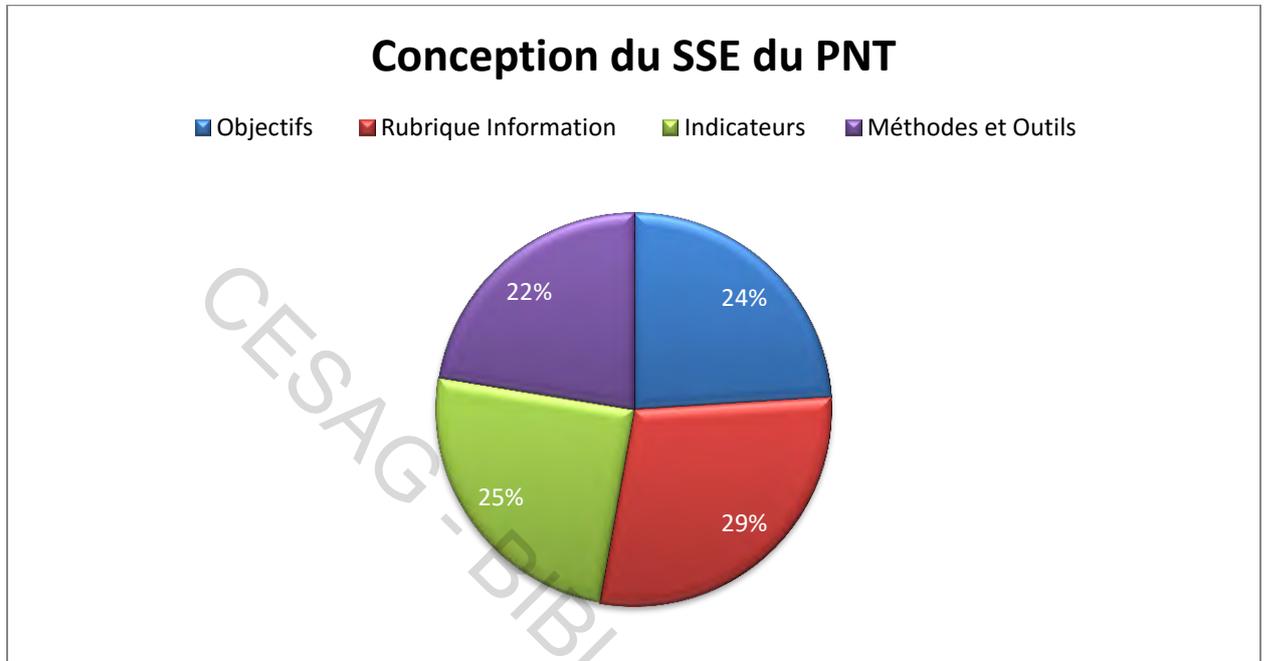
L'évaluation du poids que prend chaque sous variable dans la Conception du SSE du PNT permet d'obtenir les résultats suivants :

- (i) Objectifs : $\frac{1}{4}(75\%) = 18.75\%$ (24%)
- (ii) Rubrique Information : $\frac{1}{4}(90\%) = 22.50\%$ (29%)
- (iii) Indicateurs : $\frac{1}{4}(77.5\%) = 19.38\%$ (25%)
- (iv) Méthodes et Outils : $\frac{1}{4}(70\%) = 17.50\%$ (22%)

Total (Conception) :78.13% (100%)

Schématiquement, nous obtenons la figure suivante :

Figure 5 : Poids de différentes sous variables dans la rubrique « conception du SSE »



SOURCE : Nous-mêmes

La figure de la « conception du SSE » du PNT montre les quatre sous variables occupant chacune des positions différentes.

La rubrique « information » vient au premier rang avec 29%, les indicateurs au second rang avec 25%, les méthodes et outils en troisième lieu avec 24%(inférieur à 25%) et enfin les objectifs du SSE qui occupent la dernière place avec 22%(inférieur à 25%).

La conclusion est que le SSE du PNT a été globalement bien conçu. Mais la compréhension et la diffusion, du plan de suivi-évaluation dans les districts et au PNT pour que les acteurs puissent mieux prendre connaissance des objectifs, des méthodes et outils de collecte et de traitement ne sont pas bien appréciées.

3.2.2.2 La gestion du SSE

La gestion ou fonctionnement du SSE s'articule autour de quatre fonctions à savoir : PODC (Planification, Organisation, Direction, et Contrôle).

Au PNT, il existe un plan stratégique 2013-2017, où toutes les principales activités prévues sont programmées. Mais la planification opérationnelle des activités détaillées se fait périodiquement (annuellement) sur Excel par le bureau de suivi-évaluation même s'il y'a insuffisance de personnel chargé exclusivement de la planification.

Dans l'annexe du plan stratégique du PNT, il existe la planification stratégique du budget (2013-2017), le cadre de performance du plan stratégique, le cadre triennal dudit plan et son plan de mise en œuvre de 2013 à 2015.

Généralement, la planification opérationnelle des activités du PNT se fait de façon participative, toutefois certains acteurs signalent des imperfections à ce niveau.

Les tâches et rôles sont bien repartis au PNT à 90% et les responsabilités sont clairement définies à 100%. A titre d'exemple dans le bureau suivi-évaluation et dans les districts chaque acteur connaît ses tâches et rôles.

Les ressources du programme sont généralement bien affectées à 70% même si souvent il existe des réaffectations de certaines ressources d'activités prévues au détriment d'autres activités.

Au niveau de l'unité de coordination les acteurs sont en moyenne mobilisés et motivés, mais dans les districts il y'a une certaine insatisfaction des acteurs car ces derniers réclament de meilleures conditions de travail.

La prise de décision est collégiale à 80%, le témoigne les réunions hebdomadaires du staff au PNT. Il y'a aussi les revues semestrielles où chaque acteur donne son point de vue sur les activités du programme.

Malgré quelques retards signalés dans la transmission des rapports, généralement les différents rapports sont régulièrement produits.

Les cadres de supervision et d'évaluation existent à 100%. La réalisation des activités de supervision occupe une place prépondérante dans le volet d'activités des instances de la pyramide sanitaire du pays. Par exemple en 2014, les districts du département de Dakar comme prévus ont reçus chacun deux (02) supervisions durant l'année.

Après cette présentation des résultats, une évaluation des variables est faite afin de récapituler la situation de la Gestion du SSE du PNT dans le tableau ci-après :

Tableau 10 : Evaluation de la gestion du SSE du PNT

Variable		Critère	Note maxi /critère	Note maxi /S-variab le	% obtenu %S-variab le
GESTION (Z)	<i>Planification</i>	Les activités sont planifiées, les ressources sont évaluées et figurent dans un plan	18/20	29/40	72.5%
		Les outils appropriés pour la planification (Gantt, Réseau Pert, Cadre de rendement, cadre de performance etc.) sont utilisés	5/10		
		La planification se fait d'une façon participative	6/10		
	<i>Organisation</i>	Les tâches et rôles sont repartis	9/10	26/30	86.67 %
		Les responsabilités sont clairement définies	10/10		
		Les moyens sont bien affectés	7 /10		
	<i>Direction</i>	Les acteurs sont mobilisés au travail	9/10	22/30	73.33 %
		Les acteurs sont motivés	5 /10		
		Les acteurs sont consultés pour la prise de décision	8/10		
	<i>Contrôle</i>	Les rapports sont régulièrement produits	9/10	19/20	95%
		Les cadres de supervision et d'évaluation et d'évaluation existent	10/10		
	TOTAL POUR LA VARIABLE (Z)				96 /120

SOURCE : nous-mêmes

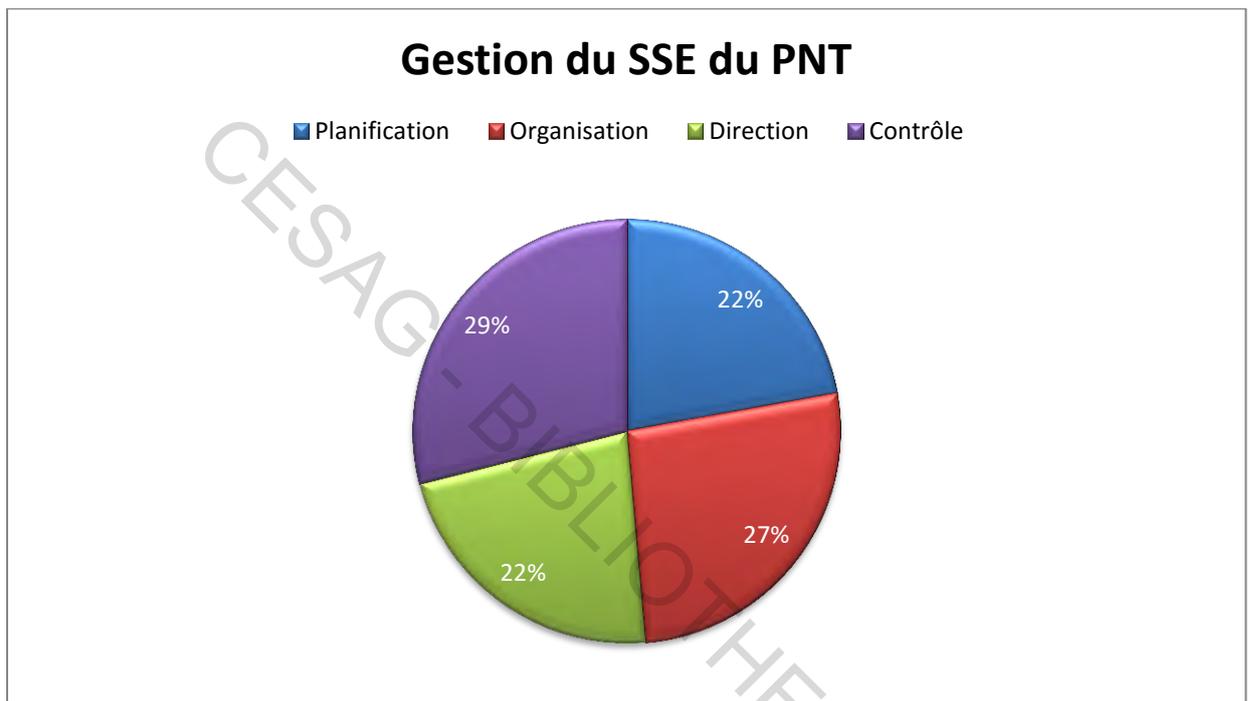
En analysant les scores obtenus, nous constatons que la Gestion du SSE du PNT s'évalue à 80%. Cela se justifie par les scores réalisés par les quatre sous variables qui entrent en jeu à savoir « Planification » qui s'évalue à 72.5%, « Organisation » qui s'évaluent à 86.67%, « Direction » qui s'évalue à 73.33% et « Contrôle » qui s'évalue à 95%.

L'évaluation du poids que prend chaque sous variable dans la Gestion du SSE du PNT permet d'obtenir les résultats suivants :

- (i) Planification : $\frac{1}{4}(72.5\%) = 18.13\%$ (22%)
 - (ii) Organisation : $\frac{1}{4}(86.67\%) = 21.67\%$ (26%)
 - (iii) Direction : $\frac{1}{4}(73.33\%) = 18.33\%$ (22%)
 - (iv) Contrôle : $\frac{1}{4}(95\%) = 23.75\%$ (29%)
- Total (Conception) : 81.88% (100%)

Schématiquement nous obtenons la figure suivante :

Figure 6 : Poids de différentes sous variables dans la Gestion du SSE du PNT



SOURCE : nous-mêmes

La figure sur la gestion du SSE du PNT montre les quatre sous variables occupant chacune des positions différentes.

Le contrôle vient au premier rang avec 29%, l'organisation au second rang avec 27%, la planification et la direction en dernier lieu avec 22%(inférieur à 25%) chacune.

Au total, le SSE du PNT est bien gérée. Mais la planification et la direction qui sont les deux points identifiés dans la gestion du système de suivi-évaluation enregistrant les mauvais scores dans les districts et au PNT. Cela se justifie par une insuffisance managériale des acteurs chargés de suivi-évaluation au PNT et de leurs collaborateurs dans les districts qui demandent d'autres moyens et des motivations pour un meilleur suivi des patients.

Après l'évaluation et l'analyse des variables explicatives de la Performance du SSE du PNT, il faut analyser cette fois-ci l'influence de chacune de ces variables. Pour ce faire, nous allons pondérer le score de chaque variable par $\frac{1}{2}$ en vue de les traiter au même pied d'égalité :

Conception du SSE : $\frac{1}{2}(76\%)= 38.21\%$ (49%)

Gestion du SSE : $\frac{1}{2}(80\%)= 40\%$ (51%)

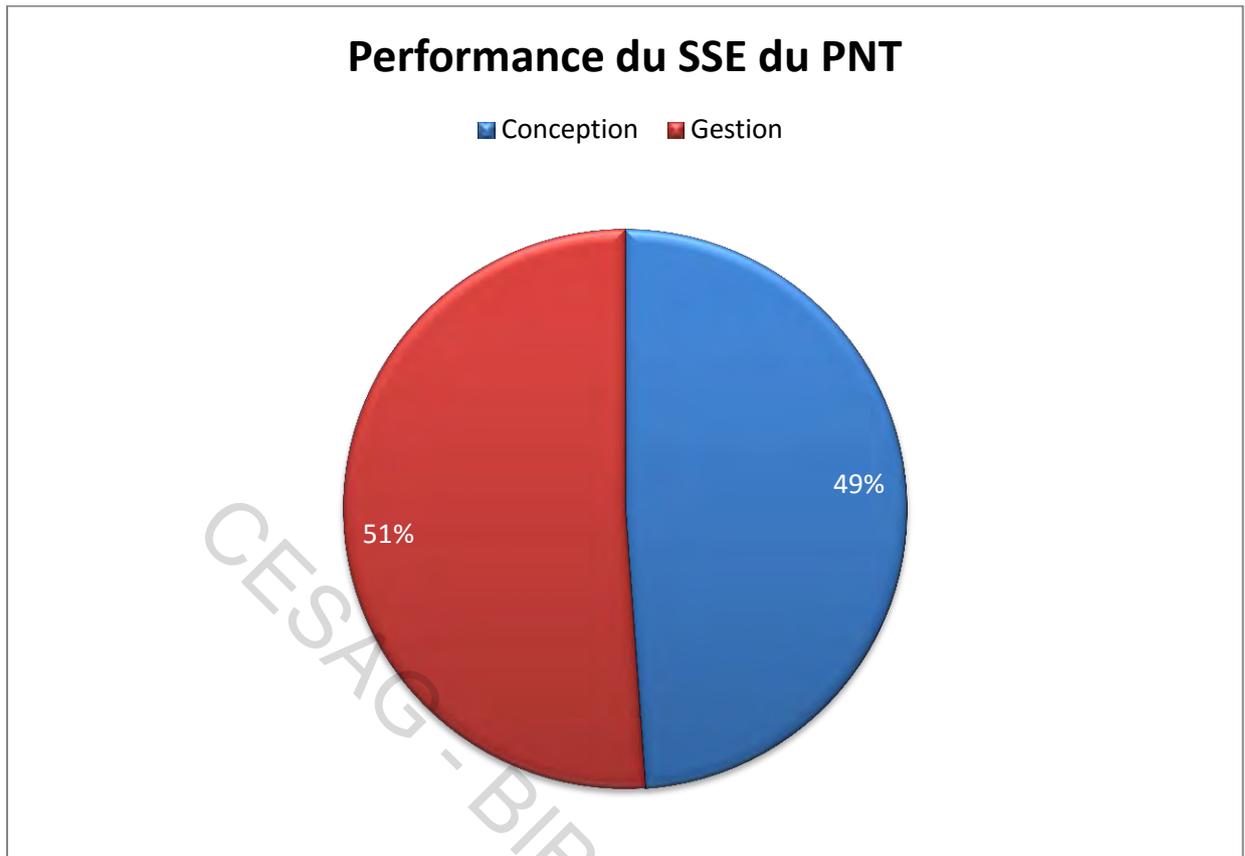
Total (Performance du SSE) : 78.21% (100%)

Les résultats obtenus de l'analyse ont montré que le système de suivi-évaluation du PNT était performant à 74% à travers les critères de performance fondés sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

Dans cette partie, nous avons déduit la performance du système de suivi-évaluation à travers les scores obtenus par sa conception (76%) et sa gestion (80%) lors de l'évaluation desdites variables. Après la pondération, nous avons obtenus que la performance du système de suivi-évaluation est influencée par sa gestion à 51% et par sa conception à 49%.

Schématiquement nous avons la figure suivante :

Figure 7: Degré d'influence des variables explicatives à la Performance du SSE



SOURCE : nous-mêmes

Nous constatons que la part d'influence de la Gestion du SSE (51%) à la Performance du SSE du PNT est légèrement plus grande que celle de la Conception (49%) du SSE du PNT.

En définitive, la Performance du SSE du PNT est fonction de sa Conception et de sa Gestion et cela, dans des proportions différentes de telle sorte que la gestion du système est légèrement mieux que sa conception.

Chapitre 4 : Analyses et recommandations

Le chapitre précédent nous a montré les résultats d'enquêtes. Dans ce dernier chapitre, nous allons analyser ces résultats et faire des recommandations qui peuvent être utiles pour de futures interventions.

4.1 Analyse de la pratique actuelle du système de suivi-évaluation du PNT

Dans cette partie, l'analyse de la pratique actuelle se fera au niveau de la conception, de la gestion et de la performance du système. Enfin, on fera une synthèse par l'analyse SWOT/FFOM du système de suivi-évaluation du PNT.

4.1.1 Au niveau de la conception du SSE

Le SSE du PNT est globalement bien conçu à 76,43% car le système est adapté à sa zone d'intervention et l'information circule selon la pyramide sanitaire.

De plus, c'est un système qui collecte aussi ses données utiles directement dans les districts pour minimiser les erreurs.

C'est enfin, un système bien organisé, car malgré les trente (30) ans de vie du PNT, le plan de suivi-évaluation est actualisé périodiquement selon les orientations stratégiques et la recherche de fonds.

Les indicateurs d'effets/d'impacts et programmatiques utilisés sont connus globalement par tous les acteurs intervenants dans le système et ces indicateurs permettent de rendre compte des résultats dans la lutte contre la maladie dans le département de Dakar.

4.1.2 Au niveau de la gestion du SSE

Cette rubrique a retenu notre attention avec les trois points à savoir : le suivi de la planification annuelle au niveau de la coordination, l'utilisation de l'outil pour la gestion des données (logiciel électronique tableau bord) au niveau de la coordination et la motivation des acteurs de CDT au niveau des districts.

Cependant, au niveau des districts, le personnel médical chargé de la prise en charge des patients signale le risque élevé de contamination notamment avec la gestion de la forme multi résistante. Ils sollicitent des mesures de protection et une motivation pour pouvoir mener à bien leur travail.

De plus, dans les districts, les acteurs manifestent leur volonté de gérer le problème créés par les « perdus de vues » dans le suivi et le traitement des patients. Ils proposent la mise à disposition de moyens pour la recherche de ces patients.

Au niveau de la coordination, le suivi de la planification annuelle qui est fait mensuellement ne fonctionne pas bien, car ceci ne permet pas de démontrer les écarts en termes d'activités et de budget entre la planification et les réalisations. Cela se justifie par l'utilisation de l'outil (logiciel Excel) de suivi de la planification utilisé au PNT.

Dans la pratique, le constat a été que les autres chefs de bureau de la coordination n'accorde pas assez d'intérêt a une parfaite collaboration entre bureau pour pouvoir mieux faire le suivi des activités du programme et atteindre les objectifs du PNT.

4.1.3 Au niveau de la performance du SSE

La performance du SSE du PNT est fonction de sa conception et de sa gestion. Toutefois, il faut signaler qu'elle est dans la moindre mesure, influencée par l'environnement socio-économique du département de Dakar.

De plus, cette performance est marquée par la qualité du management du personnel chargé du suivi-évaluation du programme. Une collaboration franche et manifestée de toute part par les acteurs impliqués dans le système aide aussi à avoir de très bonne performance.

Au total, les sous variables « Pertinence », « Efficacité », « Efficience », et « Durabilité » n'ont pas le même poids. Ce qui est de même pour la « Conception » et la « Gestion » du SSE du PNT dont les sous variables influencent la « Performance » du SSE du PNT dans des proportions différentes. A leur tour, la « Conception » et la « Gestion » comme variables explicatives, ont une influence légèrement différente. Ici, il faut comprendre que l'influence ou le poids des variables/sous variables n'est pas comptabilisés en parts égales. Le degré varie d'une variable à l'autre/d'une sous variable à l'autre.

4.1.4 Synthèse de l'analyse (forces, faiblesses, opportunités et menaces)

Globalement, le SSE du PNT est performant. Mais des efforts doivent être fournis pour son amélioration avec un accent particulier sur son efficience et sa durabilité, qui aujourd'hui, suscite des inquiétudes. A cet effet, les entretiens avec les différents acteurs du programme ont permis de faire une analyse SWOT des forces, faiblesses, opportunités et menaces du SSE du PNT par rapport à sa performance.

Tableau 11: Analyse SWOT du SSE du PNT par rapport à sa performance

Environnement interne	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un système dont les acteurs dans les districts sont des agents de la fonction publique ; ✓ Un système qui bénéficie du soutien financier et technique du Fonds Mondial et autres partenaires ; ✓ Un système piloté par des agents qui connaissent bien les milieux d'intervention du programme ✓ Un système qui utilise des outils/supports pratiques et adaptés ✓ Un système qui met l'accent sur la qualité des données 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un système avec des acteurs non sensibilisé sur les objectifs du SSE ; ✓ Un système qui a besoin de personnel supplémentaire pour les tâches du BSE ✓ Absence de formation des responsables de CDT sur l'utilisation du nouveau tableau de bord électronique de gestion des données ; ✓ Un système qui n'a pas de budget pour retrouver les patients perdus de vues dans les districts ; ✓ Un système qui n'utilise pas le logiciel MS project pour planifier, budgéter et suivre ses activités annuelles ; ✓ Un système qui n'a pas d'indicateurs qui prend en compte la satisfaction des patients dans ses offres de services ; ✓ Un système qui ne prend pas en compte certaines suggestions des autres chefs de bureau du programme
Environnement externe	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le PNT est un programme qui figure parmi les priorités de l'Etat ; ✓ La contribution des ONG(s) sous la coordination de l'ONG PLAN Sénégal dans la LAT ; ✓ L'existence de nouvelles orientations de l'OMS (« Halte à la TB » à « END TB ») 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Départs massifs des bailleurs de fonds du PNT; ✓ Pauvreté et urbanisation des populations dans la ville de Dakar

Source : nous-mêmes

4.1.4.1 Justification de l'analyse SWOT du SSE du PNT

Forces du SSE :

- Un système dont les acteurs dans les districts sont des agents de la fonction publique constitue une force dans la durabilité et la prise en charge des acteurs. Ces acteurs ont souvent obligation d'assumer leurs responsabilités qui vont en droite ligne aussi avec les objectifs du PNT.
- Un système qui bénéficie du soutien financier et technique du Fonds Mondial et autres partenaires. Le FM est actuellement le partenaire phare du PNT. Malgré ces exigences sur l'éligibilité de certaines activités de suivi-évaluation, il accompagne le programme et cela renforce la performance du système.
- Un système piloté par des agents qui connaissent bien les milieux d'intervention du programme. Mieux connaître le milieu d'intervention du programme, permet de prendre de solutions idoines aux problèmes rencontrés par le système. Dans les districts de Dakar, les responsables des CDT maîtrisent les réalités de leur zone d'intervention, il reste cependant la prise en compte de leurs suggestions pour une meilleure performance du système.
- Un système qui utilise des outils/supports pratiques et adaptés. Dans les districts du département de Dakar, les responsables de CDT confirment qu'ils utilisent bien les outils qui sont mis à leur disposition pour la collecte et le traitement de l'information.
- Un système qui met l'accent sur la qualité des données. Pour réduire les erreurs, le PNT collecte les données à partir des rapports produits par les districts. Lors des supervisions semestrielles du PNT et de la région médicale, les données recueillies sont vérifiées à la source (au centre de traitement). Les erreurs relevées sont rapportées au responsable du CDT pour qu'il intègre les corrections. Une vérification aléatoire est faite au niveau national en comparant un lot de rapports pour en vérifier la saisie dans la base de données centrale.

En outre, les revues semestrielles conjointes organisées par le PNT et la DLSI sont utilisées pour consolider et valider les données sur la tuberculose et la co-infection TB /VIH. Pour faciliter la collecte des données en minimisant les erreurs et étendre les possibilités d'analyse, un registre électronique de l'OMS a été acquis par le programme grâce à l'appui du Round 7 du FM. Ce registre permet de créer une base de données portant sur les activités de dépistage (consultation et diagnostic) et

les activités de prise en charge ont été mises en place dans tous les CDT du pays lors de cette Phase 2 du Round 10. L'adaptation de cet outil informatique sera faite au contexte et aux besoins du PNT.

Comme prévue, les prestataires devraient être formés sur l'utilisation de ce logiciel dans les jours à venir. Mais avec la raréfaction des ressources financières, ces formations ne sont pas tenues.

Faiblesses du SSE :

- Absence de formation des responsables de CDT sur l'utilisation du logiciel (nouveau tableau de bord électronique de gestion des données) mis en place dans le cadre de la gestion des subventions du FM. Ce gap rend le travail des CDT et de la chargée des données du PNT fastidieux, car il n'existe pas de liens électroniques les permettant de mieux collaborer dans une base.
 - Un système qui n'a pas de budget pour retrouver les perdus de vues dans les districts. Les responsables de CDT affirment ne pas disposer de moyens financiers et logistiques pour retrouver les patients perdus de vue qui étaient dans leur zone d'interventions respectives.
 - Un système qui n'utilise pas de logiciel de planification comme le logiciel MS project pour planifier, budgéter et suivre ses activités annuelles. Vu la dimension et les défis à relever du programme, chaque chef de bureau doit être formé pour que toute la coordination utilise MS Project comme leur outils de planification, de budgétisation et de suivi des activités. Tout cela doit être sous la coordination du bureau suivi-évaluation du programme.
 - Un système qui n'a pas d'indicateurs qui prend en compte la satisfaction des patients dans ses offres de services. Ce volet est important car dans les districts certains patients refusent de se faire traiter dans les normes. Une évaluation des raisons de ce problème mettra en évidence des indicateurs d'effets/impact dans les actions du PNT
 - Un système qui ne prend pas en compte certaines suggestions des autres chefs de bureau du programme. Lors des entretiens, la plupart des bureaux du PNT manifeste leur volonté de mieux collaborer avec le bureau chargé du suivi-évaluation du PNT pour leur permettre d'atteindre de bons résultats
- Par exemple, le bureau finance réclame un link pour mieux faire la planification la budgétisation et le suivi des activités du programmes. Le LNR sollicite la prise en compte de ces nouvelles unités microscopiques dans la base de données du BSE.

Opportunités à saisir :

- La contribution des ONG(s) sous la coordination de PLAN international Sénégal dans la LAT. Ce volet constitue de relais pour orienter les malades dans les districts. Le PNT doit renforcer la collaboration avec ses ONG(s) pour atteindre ses objectifs à temps.
- L'existence de nouvelles orientations de l'OMS (De Halte à la TB à END TB). L'après 2015 entame avec les ODD. Le PNT peut saisir de nouvelles opportunités pour mettre fin à la TB en travaillant avec les directives de l'OMS.

Menaces au SSE :

- Les départs des bailleurs de fonds (USAID/ FHI 360, LHL...) et la disponibilité du financement du FM dans l'après 2017 suscite beaucoup d'inquiétudes dans la gestion des activités du SSE du PNT.
- L'urbanisation croissante de la ville de Dakar avec une pauvreté accrue des populations vulnérables rendra la lutte antituberculeuse difficile et cela va nécessiter la définition de nouveaux indicateurs à tous les niveaux de la pyramide sanitaire.

En effet, la contribution de la précédente analyse se résume en proposition des pistes de solutions basées sur la logique suivante : les forces peuvent être exploitées pour corriger ses faiblesses et/ou contrecarrer les menaces éventuelles. De même, les opportunités offertes par l'environnement peuvent être saisies afin de pallier aux faiblesses et/ou contrecarrer les menaces éventuelles.

4.2 Recommandations

A l'issue de cette étude, des recommandations sont formulées à l'endroit de l'unité de coordination du programme(UCP) et aux quatre (04) districts du département de Dakar en vue de les orienter et les éclairer sur certains défis.

4.2.1 A l'unité de Coordination du PNT :

En nous basant sur les résultats des analyses réalisées, nous proposons ce qui suit :

- (i) Organiser des formations des responsables des bureaux sur le suivi et la planification des activités du PNT avec le logiciel Ms project. ;

- (ii) Négocier auprès des partenaires du personnel supplémentaire qualifié pour soutenir le Bureau Suivi Evaluation dans ses tâches quotidiennes ;
- (iii) Mettre en place des supervisions spécifiques pour le LNR, la GAS et d'autres bureaux afin de pouvoir bien suivre l'avancement du programme ;
- (iv) S'inspirer de la diligence raisonnable des couts des activités en droite ligne avec l'éligibilité au financement du FM pour mieux bénéficier de son soutien ;
- (v) Utiliser de façon optimale le GenXpert pour mieux dépister la tuberculose chez certaines cibles et la forme à bacilles multi résistants.
- (vi) Faire des sensibilisations au sein du programme sur les objectifs et les résultats attendus par le SSE du PNT.

4.2.2 Au niveau des districts :

- (vii) Former les responsables de CDT sur l'utilisation du logiciel de gestion des données TB ;
- (viii) Sensibiliser le personnel des districts sur les objectifs du SSE du PNT ;
- (ix) Organiser une journée TB chaque année pour donner des prix, féliciter et encourager les meilleurs districts qui ont le plus contribué dans la lutte contre la maladie ;
- (x) Faire une petite réunion avec le personnel des CDT chaque fois après une supervision de la coordination pour prendre connaissance des nouveaux changements et de leur préoccupation ;
- (xi) Aider les districts à minimiser les pertes de temps enregistrées à la Pharmacie Nationale d'Approvisionnement(PNA) pour l'acquisition des médicaments anti-TB.
- (xii) Donner du matériel logistique et d'équipement de qualité aux responsables des CDT pour qu'ils assurent pleinement leur responsabilité dans les districts.
- (xiii) Octroyer des tablettes aux responsables des CDT pour qu'ils puissent avoir leur base de données synchronisée avec la base de données nationale du PNT, utilisant le logiciel octroyé par le FM pour un meilleur partage des données et une participation active aux différentes réunions TB avec ces tablettes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Pour s'assurer que les politiques, les programmes et les projets se déroulent comme prévu, et apporter en cas d'écart significatifs entre prévisions et réalisations, les mesures correctives nécessaires, il est indispensable de disposer de SSE performants.

L'objet de notre étude est d'analyser la performance du système de suivi-évaluation du PNT dans les districts du département de Dakar en vue de proposer des recommandations pour son amélioration et tirer des leçons pour des interventions futures.

Les résultats obtenus dans notre analyse montrent que la performance du SSE du PNT s'évalue à 74%. Ce niveau élevé de performance du SSE se justifie par sa pertinence à 83.33%, son efficacité à 80%, sa durabilité à 73.33% et son efficience estimée à 55%. Nous remarquons que l'efficience du SSE enregistre un score inférieur à 60%. Les faits qui expliquent en grande partie ce mauvais score est l'insuffisance de moyens pour la collecte, le traitement de l'information au niveau opérationnel et central.

La performance du SSE est fonction de deux variables à savoir « la conception du SSE » et la « gestion du SSE ». Cependant, le SSE du PNT doit sa performance à sa gestion qui s'évalue de 80% et à sa conception qui s'évalue de 73.43%.

Après l'analyse une légère différence de proportion d'un point sur cent (1%) représentant la contribution de chacune des deux variables dans l'atteinte de la performance se fait sentir : 49% de la part de la conception et 51% de la part de la gestion. Toutefois, la performance du SSE du PNT dans les districts peut être aussi influencée par l'environnement socio-économique. Cette variable externe considérée comme un risque dans notre modèle d'analyse, devient dans la moindre mesure, une évidence après l'analyse.

Donc, la performance du SSE du PNT est expliquée par plusieurs qualités émanant de sa bonne gestion et sa bonne conception. Ces dernières sont à capitaliser pour maintenir le rythme et à mutualiser pour les faire profiter à tous les acteurs du système.

Le personnel des districts qui demandent des motivations pour mieux travailler méritent une attention particulière, car étant à la base et garant des informations primaires. La coordination doit négocier avec d'autres bailleurs les financements nécessaires pour lutter contre cette maladie avec un SSE beaucoup plus performant.

Le glossaire

- Perdu de vu : Malade qui a interrompu son traitement pendant 2 mois consécutifs ou plus ;
- Tuberculose pulmonaire à microscopie positive (TPM+) : Malade présentant au moins 2 frottis positifs lors de l'examen de ses expectorations à la recherche ;
- Tuberculose pulmonaire à microscopie négative (TPM-) : Malade présentant 2 séries de bacilloscopies négatives pour la recherche de BAAR et absence de réponse aux antibiotiques à large spectre non spécifiques pendant 15 jrs et anomalies radiologiques évocatrices d'une tuberculose pulmonaire et décision d'un médecin de donner un traitement antituberculeux complet ;
- Tuberculose : une maladie infectieuse respiratoire et contagieuse due à un bacille qui atteint les poumons (bacille de KOCH), seule la tuberculose pulmonaire à crachats positifs est contagieuse ;
- TB-MR/TB-MDR: cas confirmé de TB abritant de bacilles résistants à l'Isoniazide et à la Rifampicine.

Bibliographie

Ouvrages :

1. **BOUQUIN Henry (2001)**, Les fondements du contrôle de gestion, Jouve, 4^{ème} édition, Paris, 126 pages ;
2. **BRIDIER Manuel et MICHAÏLOF Serge (1995)**, Guide Pratique d'analyse de Gestion de Projets, évaluation et choix des investissements, Economica, 5^{ème} édition, Paris, 340 pages ;
3. **ESTEVE Michel(2014)**, Lexique du management de projet, Innovaxion, 1^{ère} édition, Paris, 320 pages ;
4. **HOUDAYER Robert (1999)**, Evaluation financière des projets, Ingénierie de projets et décisions d'investissement, Economica, 2^{ème} édition, Paris, 380 pages ;
5. **JOLY Michel et MULLER Jean Louis (2002)**, De la Gestion de projet au management par Projet, Saint-Denis la plaine : AFNOR, Paris, 242 pages ;
6. **KUSEK Jody Zall et RIST Ray (2006)**, Vers une culture du résultat, Un guide pour les praticiens du développement, les éditions Saint- Martin, Montréal, 234 pages ;
7. **O'SHAUGNESSY Wilson (1992)**, La faisabilité de projet, une démarche vers l'efficacité et l'efficacité, les éditions SMG, Québec, 214 pages ;

Articles et Rapports d'études :

8. **Commission Européenne (2001)**, Manuel Gestion du cycle de projet, 44 pages ;
9. **COULIBALY Christophe (2011)**, Rapport Final : « Etude pour l'amélioration du système de suivi – évaluation du ministère de l'action sociale et de la solidarité nationale », Burkina Faso, 39 pages ;
10. **EuropeAid (2012)**, Manuel du ROM, monitoring orienté vers les résultats, 122 pages ;
11. **FIDA (2003)**, Pour une gestion orientée vers l'impact, guide pratique de Suivi-Evaluation des projets ; Annexe A, 08 pages ;
12. **HDE (2005)**, L'approche cadre logique dans l'identification de projets de développement, 48 pages ;
13. **IFRC (2011)**, Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, 156 pages ;

14. **OCDE CAD (2010)**, Normes de qualité pour l'évaluation du développement, 15 pages ;
15. **OMS (2013)**, Rapport Global TB, 202 pages;
16. **PNT (2014)**, Rapport Annuel sur la Tuberculose, 79 pages ;
17. **PNT (2013)**, Plan stratégique, 100 pages ;
18. **PNT (2013)**, Plan de Suivi-Evaluation, 42 pages ;
19. **PNT (2012)**, Rapport de la Revue Externe du Programme National de lutte contre la tuberculose PNT, 88 pages ;
20. **PNUD (2009)** Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, 220 pages ;
21. **WHO (2006)**, Report Global Tuberculosis Control, 196 pages ;

Mémoires :

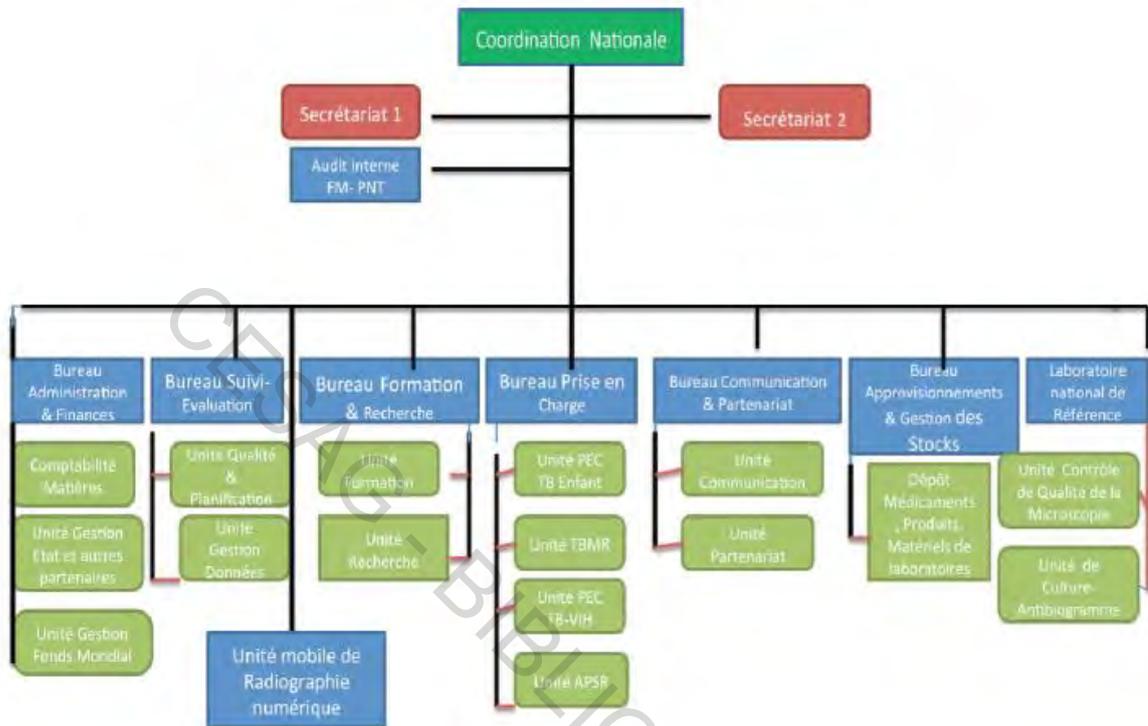
13. **GIRUMUGISHA Chanel (2013)**, Analyse du système de suivi-évaluation des projets de développement : cas du projet d'appui à la reconstruction du secteur de l'élevage(PARSE) au Burundi, CESAG-DESS-GP , 75 pages ;
14. **OUATTARA Aminata Nathalie (2010)**, Analyse du système de suivi-évaluation d'un programme de développement : Cas du PNDL au Sénégal, CESAG-M0125GDP11, 81 pages ;
15. **TOKPO Simplicie (2005)**, Directives pratiques pour élaborer le plan de suivi-évaluation du Plan Stratégique 2005-2009 du Programme National de lutte contre la Tuberculose (PNT) au Sénégal ; CESAG- M0020GPS05, 67 pages.

wébographie

16. http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/
17. <http://www.faso-ong.org/spong> ;
18. <http://.undp.org/sgp/index.htm> ;
19. www.ifrc.org;
20. <http://ofarcy.free.fr/>
21. [http : //www.sante.gouv.sn](http://www.sante.gouv.sn)

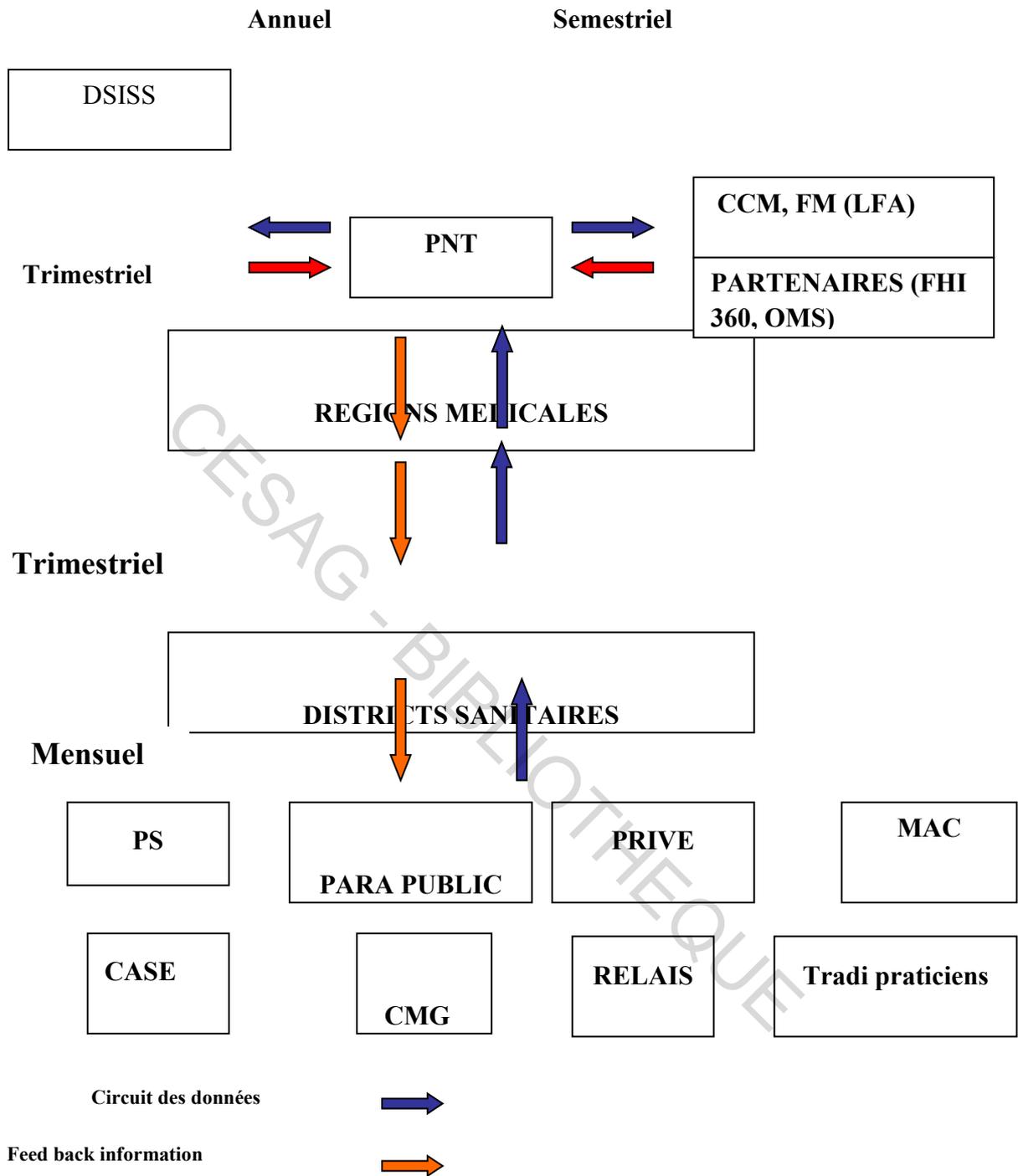
Annexes

Annexe 1 Organigramme du PNT



SOURCE : Plan stratégique 2013-2017 du PNT

Annexe 2 Circuit de l'information sur la tuberculose



Parapublic : structures parapubliques de santé - **PS :** poste de santé - **CASE :** case de santé

MAC : maison d'arrêt et de correction - **CMG :** centre militaire de garnison

PRIVE : dispensaire privé - **RELAIS :** relais communautaire – **Tradi praticiens**

Source : BSE/PNT

Annexe 3 Liste des personnes ayant renseignées les guides d'entretien

	Prénom- Nom	Fonction
01	Dr Marie Sarr	Coordinateur du PNT
02	Mme Emilie Sarr Seck	Point focal Gestion des données
03	Mme Mariame SY Fall	Point focal communication
04	M. Birane Cissé	Responsable Administratif et Financier/ Fond Mondial
05	Dr Ibrahima Diouf	Responsable Bureau Gestion et Approvisionnement de Stock
06	Dr Yacine Mar DIOP	Responsable Bureau Prise En Charge
07	Dr Madou Kane	Responsable Bureau Suivi Evaluation et planification
08	M. Djibril Mamadou Sow	Point focal Suivi
09	M. Mahi Tall	Auditeur Interne
10	Dr Tacko Bâ	Responsable Bureau Formation Recherche
11	Dr Fatoumata Bâ	Responsable Laboratoire National de Référence
12	Mme Sira DOUMBOUYA	CDT District du Nord
13	Mme NDack GUEYE	CDT District du Centre
14	Mme Hélène Coumba SARR	CDT District de l'Ouest
15	M. Mansour SECK	CDT District du Sud
16	M. Ndiaga Faye	Responsable Administratif Financier du PNT/ ETAT

Annexe 4 Guide d'entretien

THEME : Analyse de la performance du système de suivi et d'évaluation du programme national de lutte contre la tuberculose dans les districts du département de Dakar

1. Pouvez-vous nous décrire votre méthode de Suivi-Evaluation du PNT ?
 2. Cette méthode, est-elle basée sur l'existence d'un système formel de suivi-évaluation ?
 3. Ce système existe depuis combien de temps ?
 4. Qui sont les utilisateurs des informations produites par votre SSE ?
 5. Etes-vous satisfaits de la qualité de l'information produites par le SSE ?
 6. Les informations reçues se présentent sous quelles formes ?
 7. Les informations vous sont-elles fournies à temps pour permettre la mise en œuvre des actions correctives en cas de dérive du Programme?
 8. Respect-on les délais de mis à disposition des informations ?
 9. Le fonctionnement du SSE est-il bien compris et partagé par tous les acteurs ?
 10. Les coûts de collecte et de traitement de l'information sont-ils abordables et supportables par le PNT ?
- VARIABLES EXPLICATIVES : Conceptions du SSE et Gestion du SSE
1. Les objectifs du SSE sont-ils clairement définis et compris des acteurs ?
 2. Le système de collecte et de remontée des données s'articule-t-il autour des antennes du programme ?
 3. Comment cela se présente-il et quels en sont les avantages et/ou les inconvénients ?
 4. Les activités du PNT sont-elles planifiées dans le temps ?
 5. Comment planifiez-vous les activités du SSE dans le temps ?
 6. Quels outils de planification utilisez-vous ?
 7. Quels sont les moyens humains, matériels et financiers que nécessite le fonctionnement de votre SSE ?
 8. La disponibilité des ressources pour le fonctionnement du SSE est-elle garantie dans le temps ?
 9. Quelle est la durée moyenne de collecte, de traitement des données et production des rapports de suivi ?
 10. Quels sont les indicateurs définis pour la collecte des données ?
 11. Quelles sont les rubriques prioritaires d'informations ?

12. Existe-t-il un manuel clair pour la collecte et le traitement de l'information ?
13. Le manuel est-il à la portée de tous les acteurs ?
14. Quelles sont les compétences disponibles pour le SSE ?
15. Les responsabilités sont-elles clairement définies pour tous les acteurs du SSE ?
16. Pouvez-vous présenter les facteurs de mobilisation et de motivation des acteurs du SSE et du programme tout entier ?
17. Comment ses facteurs sont-ils appréciés par les acteurs du SSE et par l'ensemble des acteurs du programme ?
18. Quel style de management appliquez-vous dans le processus de suivi du programme (Faites une brève description) ?
19. Quels sont les cadres de concertations et de coordination du projet ?
20. Décrivez le processus de prise de décision suivi par les gestionnaires du programme.
21. Présenter les outils de supervision existants.

Annexe 5 Questionnaire

 <p>PNT Programme National de lutte Contre la Tuberculose</p>	<p>Questionnaire pour l'analyse de la performance du système de suivi-évaluation du PNT</p> <p><i>Nous vous saurions gré de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Il entre dans le cadre d'un mémoire de fin de cycle au CESAG de DAKAR pour l'obtention d'un MBA(BAC+5) en gestion des projets.</i></p>	 <p>CESAG</p>
1. Nom de votre structure	<input type="text"/>	
2. Nom de votre bureau	<input type="text"/>	
PARTIE I: PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION		
Pertinence du système (Notez chaque question sur 10)		
3. L'information générée répond aux besoins des utilisateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. L'information générée permet d'identifier les écarts et de les corriger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. L'information générée rend compte de la réalité sur l'état d'avancement du programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efficacité du système (Notez chaque question sur 10)		
6. L'information utile est disponible à temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. L'information utile permet aux utilisateurs de prendre la bonne décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Efficience (Notez sur 20) - Les coûts de la collecte et de traitement de l'information sont abordables et supportables par le PNT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durabilité du système (Notez chaque question sur 10)		
9. Les acteurs et les parties prenantes du PNT maîtrisent le processus de production de l'information pertinente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La volonté d'appropriation du SSE du PNT se manifeste de toute part	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Les acteurs et parties prenantes du PNT supportent le coût du système de collecte et de traitement de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PARTIE II: CONCEPTION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION		
Objectifs du système de suivi-évaluation (Notez chaque question sur 20)		
12. Les objectifs du SSE existent et sont clairement définis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Les objectifs du système sont diffusés et sont compris par tous les acteurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rubrique information (Notez chaque question sur 10)		
14. Les utilisateurs d'information ont été préalablement identifiés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Les besoins d'information des utilisateurs sont connus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicateurs (Notez chaque question sur 20)		
16. Les utilisateurs d'information ont été préalablement identifiés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Les besoins d'information des utilisateurs sont connus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questionnaire pour l'analyse de la performance du système de suivi-évaluation du PNT

*Nous vous saurions gré de bien vouloir répondre à ce questionnaire.
Il entre dans le cadre d'un mémoire de fin de cycle au CESAG de DAKAR pour l'obtention d'un MBA(BAC+5) en gestion des projets.*

Methodes et outils(Notez chaque question sur 20)

18. Le manuel décrivant clairement les méthodes et les outils pour la collecte et le traitement de l'information existe
19. Le manuel est diffusé et est compris par tous les acteurs

PARTIE III: GESTION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Planification(Notez question n°20 sur 20 et les autres sur 10)

20. Les activités sont planifiées, les ressources sont évaluées et figurent dans un plan
21. Les outils appropriés pour la planification (Gantt, Réseau Pert, Cadre de rendement, cadre de performance etc.) sont utilisés
22. La planification se fait d'une façon participative

Oraganisation(Notez chaque question sur 10)

23. Les tâches et rôles sont repartis
24. Les responsabilités sont clairement définies
25. Les moyens sont bien affectés

Direction(Notez chaque question sur 10)

26. Les acteurs sont mobilisés au travail
27. Les acteurs sont motivés
28. Les acteurs sont consultés pour la prise de décision

Controle(Notez chaque question sur 10)

29. Les rapports sont régulièrement produits
30. Les cadres de supervision et d'évaluation existent

Table des matières

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste des abréviations et des acronymes.....	III
Liste des tableaux	V
Liste des figures.....	VI
Liste des Annexes.....	VII
Sommaire.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE	- 1 -
PREMIERE PARTIE : PROCESSUS D’ANALYSE DE LA PERFORMANCE D’UN SSE ET METHODOLOGIE DE L’ETUDE	- 7 -
Chapitre 1 : Théorie sur le suivi-évaluation et cadre d’analyse de la performance du système de suivi et d’évaluation.....	- 8 -
1.1 Définition des concepts et notions clés.....	- 8 -
1.1.1 Concepts de projets/programmes/plan	- 8 -
1.1.2 Typologie des projets	- 9 -
1.1.3 Cycle de vie d’un projet	- 12 -
1.1.4 Le cadre logique	- 14 -
1.1.5 La notion de suivi et d’évaluation des projets/programmes	- 16 -
1.2 Cadre d’analyse de la performance du SSE.....	- 22 -
1.2.1 Choix et opérationnalisation des variables.....	- 22 -
Chapitre 2 : Présentation du PNT et méthodologie de l’étude	- 26 -
2.1 Présentation du PNT	- 26 -
2.1.1 Contexte et justification	- 26 -
2.1.2 Les objectifs du PNT.....	- 27 -
2.1.3 Missions du PNT.....	- 27 -
2.1.4 Principales interventions du PNT : bénéficiaires et cibles.....	- 28 -
2.2 Méthodologie de l’étude	- 29 -
2.2.1 Aperçu de la méthodologie.....	- 29 -
2.2.2 Sources de données.....	- 30 -
2.2.3 Echantillonnage	- 30 -
2.2.4 Procédures et instrument de collecte de données	- 31 -

DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION DU SYSTEME ACTUEL DE SUIVI-EVALUATION, PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSES ET RECOMMANDATIONS	- 34 -
Chapitre 3 : Description du système actuel de suivi-évaluation et présentation des résultats	- 35 -
3.1 Système de suivi-évaluation(SSE) du PNT	- 35 -
3.1.1 Objectifs et mise en place du SSE du PNT	- 35 -
3.1.2 Collecte et transmission de l'information du PNT	- 36 -
3.1.3 Méthodes et outils de Suivi-évaluation du PNT.....	- 38 -
3.2 Présentation des résultats d'enquêtes.....	- 40 -
3.2.1 Variable expliquée : Performance du SSE	- 40 -
3.2.2 Variables explicatives : Conception du SSE et Gestion du SSE.....	- 47 -
Chapitre 4 : Analyses et recommandations	- 56 -
4.1 Analyse de la pratique actuelle du système de suivi-évaluation du PNT	- 56 -
4.1.1 Au niveau de la conception du SSE	- 56 -
4.1.2 Au niveau de la gestion du SSE	- 56 -
4.1.3 Au niveau de la performance du SSE.....	- 57 -
4.1.4 Synthèse de l'analyse (forces, faiblesses, opportunités et menaces).....	- 57 -
4.2 Recommandations	- 61 -
4.2.1 A l'unité de Coordination du PNT :	- 61 -
4.2.2 Au niveau des districts :	- 62 -
CONCLUSION GENERALE	63
Le glossaire.....	- 65 -
Bibliographie	- 66 -
Annexes	- 68 -
Table des matières	- 75 -