



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS (ISMEO)**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS
Promotion 3, Année académique 2009-2010

SUJET

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE
SUIVI-EVALUATION DES PROJETS INTERVENANT DANS LE SYSTEME
NATIONAL DE SANTE AU SENEGAL :
CAS DU PROJET D'APPUJ A LA STRATEGIE DE DECENTRALISATION DE LA
FORMATION INITIALE DU PERSONNEL DE SANTE (PROFIDIS)**

Préparé par :

M. Ibrahima TOURE

Sous la Direction de :

M. Ibrahima Mboulé FALL

Enseignant Permanent au CESAG

Bibliothèque du CESAG

Maître de Stage :

Mme. María Teresa Ríos BARTOLOME

Coordonnatrice de l'ONG EPM

DÉDICACES

Nous dédions ce travail à :

- ✧ A ALLAH LE TOUT PUISSANT, LE TOUT MISERICORDIEUX,
- ✧ A Son Prophète Seydina Mouhamed SALLAHOU ALEYHI WA SALAM ;
- ✧ A ma très chère mère Awa DIAGNE Maïmouna pour tous les sacrifices et prières consentis pour notre éducation. Que DIEU te donne longue vie et santé, et nous dote de moyens pour toujours te rendre heureuse et t'amener un jour à la Mecque INCHA ALLAH ;
- ✧ A mon cher père Cheikh Tidiane TOURE pour le sens de responsabilité qu'il nous a inculqué dès le bas âge. Que DIEU te donne longue vie et santé, et nous donne les moyens de vous assister ;
- ✧ A Seydi Mouhamadou Moustapha SY, Mon Guide Spirituel, Dahiatoul Moustarchidina Wal Moustarchidati, pour vos prières et votre assistance mystico-spirituelle sans failles. Que DIEU vous donne longue vie et santé et nous laisse demeurer éternellement votre disciple ;
- ✧ A ma chère épouse, Sokhna Mame Coumba SENGHOR TOURE, sa disponibilité, sa générosité, son soutien moral et son amour ont contribué de manière significative dans la réalisation de ce travail. Qu'ALLAH nous laisse éternellement ensemble ici bas et dans l'au-delà. Amine. Merci Chérie, Merci pour tout Mon Amour ;
- ✧ A notre fils Mouhamadou Moustapha SY TOURE, notre fille Khadija Jeanne TOURE, et à nos futurs enfants, à qui nous disons : Ce travail est pour vous et qu'il vous serve d'exemple, et n'oubliez jamais que la vraie richesse d'un Homme c'est le travail bien accompli ;
- ✧ A tous mes condisciples du Dahiatoul Moustarchidina Wal Moustarchidati, pour vos prières et votre assistance, Que DIEU nous laisse éternellement avec notre guide ;
- ✧ A tout le personnel administratif et enseignant du CESAG ;
- ✧ A tous les collègues de la division de la formation, la DRH et du MSP.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements :

- ✓ A M. Gallo BA, Directeur des Ressources Humaines, à M. El Hadji DIAGNE, Chef de la Division Formation, et à tout le personnel du Ministère de la Santé et de la Prévention, particulièrement pour vos conseils, vos encouragements et votre précieuse aide,
- ✓ A notre Directeur de mémoire, M. Ibrahima Mboulé FALL, enseignant permanent au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, pour tout l'enseignement que vous nous avez donné et qui nous servent énormément, votre capacité d'écoute, mais aussi votre rigueur pour le travail accompli ;
- ✓ A Mme Mayté, coordonatrice de l'ONG EPM, qui a accepté d'être notre maitre de stage, merci pour votre disponibilité et vos conseils durant tout l'encadrement ;
- ✓ A Mme. Madeleine GOMIS, Mme Marta LUDEÑA, M. Abdou Karim THIAM, respectivement gestionnaire, coordonatrice et assistant local du projet PROFIDIS1, pour votre disponibilité et toute la documentation que vous avez mis à notre disposition afin que ce travail soit une réussite ;
- ✓ A mes beaux parents Papa Mody SENGHOR et Maman Bigué SARR, à mon oncle El Hadji Malick DIAGNE, à ma tante Adjia Fatou DIAGNE, et à tous mes autres parents, frères et sœurs des familles TOURE, SENGHOR, DIAGNE, CAMARA, etc., pour vos soutiens et vos prières, ce travail est le vôtre ;
- ✓ Aux personnes qui plus que des amis, des collègues, des frères et sœurs, sont des êtres profondément chers pour moi, Seydina Ousmane GUEYE, Arona SECK, Mouhamadou LEYE, Fatou NIANG, Mouhamed NDOYE, Nguissali TURPIN, Salamatou KOUNTCHE, ce travail est pour vous ;
- ✓ A mes collègues et amis Papa SECK GUEYE, Emilie NZALE, Dame COULIBALY, Ndèye Ami NDIAYE BATHILY, Alioune SY, Aminata CAMARA MBENGUE, Ndèye Fatou NDIAYE, Mamadou COULIBALY, Marie Louise GOMIS, pour votre amitié, votre collaboration et votre disponibilité apportée à ce travail ;
- ✓ A tous nos condisciples du Dahiatoul Moustarchidina Wal Moustarchidati, pour votre soutien et vos prières ;
- ✓ A toute la troisième promotion MPSG2 du CESAG pour tout ce que nous avons vécu ensemble.

GLOIRE A DIEU, QU'IL VOUS BENISSE TOUS! AMINE

SIGLES ET ABREVIATIONS

CAS /PNDS	:	Cellule d'Appui et de Suivi du PNDS
CRFS	:	Centres Régionaux de Formation en Santé
DERF	:	Direction des Etudes, de la Recherche et de la Formation
DF	:	Division de la Formation
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
DSRP	:	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ENDSS	:	Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social
EPM	:	Enfermeras Para el Mundo
FIDA	:	Fond des Nations Unies pour le Développement Agricole
FNUAP	:	Fond des Nations Unies pour la Population
IDE	:	Infirmier Diplômé d'Etat
MSP	:	Ministère de la Santé et de la Prévention
OMD	:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	:	Organisation Mondiale de la Santé
OUA	:	Organisation Ouest Africaine
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PDIS	:	Programme de Développement Intégré de la Santé
PNDS	:	Plan National de Développement Sanitaire
PO	:	Plan Opérationnel
SE	:	Suivi et Evaluation
SFE	:	Sage Femme d'Etat
SSE	:	Système de Suivi-Evaluation

LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMA

TABLEAUX		
Numéros	LIBELLES	Pages
Tableau n°1	Pondération des variables et indicateurs du modèle d'analyse	28
Tableau n°2	Seuil de Performance	28
Tableau n°3	Réponses des acteurs à la question n°2	51
Tableau n°4	Réponses des acteurs à la question n°3	51
Tableau n°5	Réponses des acteurs à la question 4	51
Tableau n°6	Performance du SSE	55
Tableau n°7	Conception du SSE	56
Tableau n°8	Fonctionnement du SSE	58
Tableau n°9	Appréciations de l'équipe projet sur les trois variables	73

SCHEMA		
Numéros	LIBELLES	Pages
Schéma n°1	Modèle d'analyse	24
Schéma n°2	Opérationnalisation de la variable expliquée (Performance du SSE)	25
Schéma n°3	Opérationnalisation de la variable explicative (Conception du SSE)	26
Schéma n°4	Opérationnalisation de la variable explicative (Fonctionnement du SSE)	27
Schéma n°5	Graphique des critères de performance du SSE	63
Schéma n°6	Graphique des indicateurs de performance du SSE	63
Schéma n°7	Graphique des indicateurs de la conception du SSE	66
Schéma n°8	Graphique des critères de la conception du SSE	66
Schéma n°9	Graphique des critères de fonctionnement du SSE	67
Schéma n°10	Graphique des indicateurs de fonctionnement du SSE	68
Schéma n°11	Synthèse des trois variables	69
Schéma n°12	Graphique des non réponses aux trois variables du SSE	69
Schéma n°13	Circuit de l'information du projet	71
Schéma n°14	Graphique des trois variables du SSE par l'équipe projet	74
Schéma n°15	Synthèse graphique des réponses de tous les acteurs et l'équipe projet	74
Schéma n°16	Circuit de l'information recommandé pour le projet	87
Schéma n°17	Place de la cellule de SE dans le circuit de l'information proposé	88
Schéma n°18	Rappel schématique du rôle de SE	88
Schéma n°19	Place du SSE dans le projet	89

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS	IV
LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS	V
PRESENTATION DE L'ETUDE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE/METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	7
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE / METHODOLOGIE	8
SECTION1 : CADRE THEORIQUE	8
SECTION 2 : MODELE D'ANALYSE DE PERFORMANCE ETMETHODOLOGIE DE L'ETUDE	24
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE	35
SECTION 1 : GENERALITES SUR LE SYSTEME NATIONAL DE SANTE	35
SECTION 2 : PRESENTATION DU PROJET PROFIDIS 1	41
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS /ANALYSE CRITIQUE,	
RECOMMANDATIONS ET/OU PROPOSITIONS	52
CHAPITRE TROISIEME : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS	53
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS	53
SECTION 2 : INTERPRETATION DES RESULTATS	65
CHAPITRE QUATRIEME : ANALYSE CRITIQUE DES RESULTATS/RECOMMANDATIONS ET/OU PROPOSITIONS	75
SECTION 1 : ANALYSE CRITIQUE DES RESULTATS	75
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET/OU PROPOSITIONS	79
CONCLUSION	90
BIBLIOGRAPHIE	92
ANNEXES	94

PRESENTATION DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Depuis l'indépendance, l'Etat du Sénégal, à l'instar des pays de l'Afrique subsaharienne, a défini la Politique Nationale de Santé dans la constitution et l'a mise en œuvre à travers des plans quinquennaux, pour faire face au double fardeau des maladies transmissibles et des maladies chroniques souvent à soins coûteux.

Le processus de développement pour améliorer la couverture sanitaire, a été entamé au Sénégal depuis 1998. Cet effort, soutenu par l'engagement de plusieurs réformes stratégiques, est fourni à travers un vaste exercice de planification des investissements issus de l'Etat (52%), de la coopération bilatérale (pays étrangers) et multilatérale (agences internationales), des populations et des collectivités locales.

L'Etat, garant de la santé des populations, a élaboré à la fin des années 1990, en collaboration avec les partenaires au développement, un Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) qui couvre actuellement la période 2009-2018. Ceci pour parer à l'insuffisance de la couverture sanitaire qui est offerte actuellement à la population sénégalaise par le système public de santé. Ce plan a comme objectif, de contribuer à l'atteinte du Document de Stratégie de Réduction de la pauvreté (DSRP) et des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Face à cet objectif, l'Etat s'appuie sur l'apport non négligeable des projets venant des ONG internationaux, qui l'assistent depuis l'indépendance. Ces projets, généralement financés et gérés par les bailleurs en Afrique, souffrent d'inadéquations tant au niveau de la conception que de la gestion, malgré que l'accent est plus orienté aujourd'hui sur le suivi et évaluation. En effet, les systèmes de suivi-évaluation de ces projets sont souvent défectueux, inadaptés et avec un mauvais choix des indicateurs dès la conception même, impliquant ainsi une contre performance des projets.

C'est pourquoi, l'Etat du Sénégal à travers le Ministère de la Santé et de la Prévention, est tenu de veiller à la performance des systèmes de suivi-évaluation mis en place dans les projets qui l'appuie pour améliorer la couverture sanitaire qui souffre aussi d'un déficit en personnel de santé qualifié dans les structures existantes.

Aujourd'hui, le MSP est soutenu dans cet effort particulièrement depuis 2007, par l'ONG espagnole ENFERMERAS Para EL MUNDO (EPM), à travers son projet d'appui à la

stratégie de décentralisation de la formation du personnel de santé du Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale (PROFIDIS). Le projet à sa phase 1 appelée PROFIDIS 1, concerne l'implantation de la formation initiale des infirmiers et sages femmes dans les Centre Régionaux de Formation en Santé des régions médicales de Kaolack, Saint-Louis et Tambacounda.

Mais comme tous les projets d'ONG, le projet PROFIDIS 1 a un système de suivi-évaluation qui lui permet de veiller sur le degré de réalisation de ses activités par rapport aux objectifs fixés. Ce système de suivi-évaluation est souvent méconnu ou non ressenti par les autres acteurs du projet qui représentent la partie sénégalaise (MSP et CRFS).

Cette situation ne permet pas une vision partagée de certaines difficultés ou certaines réalisations du projet par l'ensemble des acteurs, entraînant ainsi un réel problème de transparence dans la gestion même du projet.

Les experts internationaux et les projets de développement ont souvent tendance à imposer leur système de suivi-évaluation (S+E) dit de qualité aux organismes partenaires locaux. Et pour éviter les échecs des projets malgré les efforts énormes d'investissements, l'instauration d'un cadre d'approche collective regroupant tous les acteurs du projet sur les outils clés de gestion tels que le système de suivi évaluation, est fondamentale.

Un système de suivi-évaluation crédible doit impliquer l'ensemble des acteurs qui en ont normalement la charge, notamment les promoteurs (financeurs du projet), l'équipe de mise en œuvre des actions du projet et les bénéficiaires. Il se doit performant car étant une aide à la décision permettant ainsi aux instances de pilotage du projet, d'opérer à des décisions stratégiques « à cycles longs », et à des décisions opérationnelles « à cycles courts » prises par le « terrain ».

C'est dans ce sens que s'inscrit cette étude « **Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets intervenant dans le système national au Sénégal : Cas du projet d'appui à la stratégie de la décentralisation de la formation du personnel de santé: PROFIDIS** », et pour ce faire, elle s'articule autour de deux grandes parties avec chacune deux chapitres :

- Première partie : le cadre théorique, la méthodologie et le contexte de l'étude ;
- Deuxième partie : la présentation et l'analyse des résultats, les recommandations et/ou propositions.

1. Problématique

Le SSE produit les informations nécessaires pour évaluer et guider la stratégie du projet, permettre des opérations efficaces, respecter les demandes de rapports internes/externes et informer la programmation future. Le SE doit faire partie intégrante de la conception des projets ainsi que de leur mise en œuvre et de leur achèvement¹.

Etant un important outil de gestion des programmes/projets, le SE qui constitue aussi un outil de transparence et de bonne gouvernance, devient de nos jours une exigence fondamentale des bailleurs de fonds et des décideurs, pour l'octroi des crédits et le financement des projets.

Cependant, comme le note l'UNESCO, beaucoup de projets ont échoué dans leur gestion, à cause des SSE non performants. En Afrique, ces échecs sont dus à la négligence, à l'ignorance, à la perception et à la mauvaise utilisation, qu'ont les acteurs au développement de la fonction de SE.

A cet effet, pour amener l'impulsion de l'Afrique vers un développement à des horizons certains, il est impératif de procéder à l'analyse des SSE mis en place dans les programmes et projets de développement.

Ainsi, dans le cadre spécifique du Sénégal, l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation des projets intervenant dans le système national de santé nécessite un diagnostic sur les composantes et la qualité du système de SE mis en place, par rapport au degré de réalisation des activités, dans l'optique d'aider à des prises de décisions objectives et à un réajustement des choix pour l'atteinte des objectifs visés. Ceci passe nécessairement par l'analyse ou l'évaluation de la performance du SSE, qui toute fois défailante, entachera la qualité des informations déterminantes pour le pilotage des projets, en vue d'assurer une certaine transparence des réalisations menées sur le terrain.

Le projet PROFIDIS, étant l'un des projets agissant dans le système national de santé au Sénégal, précisément au niveau de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé et de la Prévention, dispose d'un SSE qui n'a jamais été évalué et dont l'existence même, reste ignorée par la plupart de ses acteurs, parce que non partagé. Ce qui demeure inquiétant, car actuellement, EPM est passé à la

¹ Planifier le suivi et l'évaluation, Directives et outils, Scott G. Chaplowe. Croix Rouge Américaine. 2008

deuxième phase du PROFIDIS, et jusque là, aucun acteur n'a une idée de la performance ou de la contre performance du SSE mis en place.

Face à cette situation alarmante, qui conduit à une gestion de routine des projets d'EPM (pilotage à vue), l'analyse de la performance du SSE mis en œuvre dans le PROFIDIS, vient à son heure, pour l'amélioration et le réajustement des dysfonctionnements qui ne manqueraient pas dans le dispositif de SE du projet.

C'est dans cette optique, que s'inscrit notre étude intitulée « **Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets intervenant dans le système national au Sénégal : Cas du projet d'appui à la stratégie de la décentralisation de la formation du personnel de santé: PROFIDIS** », pour analyser la performance du SSE et réajuster les dysfonctionnements du dit système.

2. Objet de l'Etude

L'étude porte sur le système de suivi-évaluation de la première phase du projet d'appui à la stratégie de la décentralisation de la formation initiale du personnel de santé (PROFIDIS).

3. Objectifs de recherche

▪ Objectif général :

Aboutir à un système de suivi-évaluation performant du projet PROFIDIS, qui servira de référence à EPM et aux autres acteurs.

▪ Objectifs spécifiques :

- Proposer un modèle d'analyse de la performance d'un système de suivi-évaluation ;
- Evaluer la performance du système de suivi-évaluation de la première phase du projet PROFIDIS ;
- Etudier les contraintes et le niveau de perception du système de suivi-évaluation par l'ensemble des acteurs ;
- Proposer des recommandations en vue d'améliorer le fonctionnement du système de suivi-évaluation existant.

4. Hypothèses

- Un système de suivi-évaluation performant et partagé, est fondamental pour la mission de l'ONG EPM à travers le PROFIDIS au MSP ;

- L'analyse ou l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation, peut aider à une meilleure gestion des autres phases du PROFIDIS, indispensable pour l'ONG EPM, le MSP et les autres acteurs.

5. Intérêts de l'étude

Cette étude revêt beaucoup d'intérêts qui se situent à plusieurs niveaux :

Pour le CESAG :

Institution d'excellence dans la formation des cadres et managers Africains de la gestion, cette étude, de par ces résultats, contribuera à l'amélioration des futures recherches dans le domaine du suivi-évaluation, et va enrichir la documentation des étudiants.

Pour EPM :

Il s'agit de renforcer leur performance en matière de suivi-évaluation aussi bien dans l'exécution du PROFIDIS que dans ses autres projets, en vue de répondre adéquatement aux préoccupations des autres acteurs du projet.

Pour PROFIDIS1:

L'étude aidera à renforcer l'efficacité et la pertinence du dispositif et le mécanisme de suivi-évaluation existant, et apportera au moment opportun, les mesures correctrices nécessaires, pour entamer les autres projets ou autres phases du programme.

Pour le MSP :

Devant l'urgence d'améliorer la couverture sanitaire, l'Etat du Sénégal, à travers le MSP, a besoin d'informations sur les réalisations, sur les effets et les impacts obtenus de par l'appui des ONG qui interviennent dans le domaine du renforcement de ressources humaines. Ce qui permettra au MSP à travers la DRH, de veiller sur l'ensemble du processus d'exécution des programmes/projets et d'assurer leur pérennisation.

Pour le Stagiaire :

Cette étude permettra de mettre en pratique les connaissances acquises lors de la formation en gestion des projets au CESAG, et les réalités du terrain. Ainsi, on pourra mieux apprécier l'application pratique de la mise en place du système de

suivi-évaluation dans les programmes/projets des pays en voie de développement, en particulier au Sénégal.

6. Délimitation de l'étude

Cette étude ne concerne que l'analyse de la performance du système de suivi-évaluation mise en place de tous les projets qui interviennent dans le système national de santé du Sénégal. Pour des raisons de moyens limités, elle se limite à la première phase du projet d'appui à la stratégie de la décentralisation de la formation initiale du personnel de santé (PROFIDIS).

7. DEMARCHE DE L'ETUDE

La démarche adoptée pour permettre d'atteindre efficacement les objectifs visés dans cette étude, s'articule autour des étapes suivantes :

- la recherche documentaire (sur le système de suivi-évaluation, menée au niveau de la bibliothèque du CESAG, l'internet et les notes de cours, mais également au niveau du projet PROFIDIS d'EPM) ;
- une analyse documentaire sur la question du système de suivi-évaluation ;
- entretiens semi-directifs et échanges avec les différents responsables, des personnes ressources et l'ensemble des acteurs du projet ;
- l'élaboration de guides d'entretien ;
- l'analyse des données recueillies au cours de l'enquête ;
- l'analyse des résultats de l'enquête ;
- la formulation des recommandations et/ou propositions.

8. PLAN DE L'ETUDE

Pour élaborer ce mémoire, le plan s'articule autour de deux grandes parties :

- la première partie aborde le cadre théorique, la méthodologie et le contexte de l'étude ;
- la deuxième partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats, et aux recommandations et/ou propositions.

Ces deux parties sont précédées par une présentation générale et bouclées par une conclusion.

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

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE / METHODOLOGIE

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE

1.1 DEFINITION DES CONCEPTS CLES

1.1.1 GENERALITES

1.1.1.1 LE PLAN

C'est un ensemble de mesures économiques exprimées sous formes d'objectifs quantifiables et des tâches définies. Il permet à l'économie d'un pays ou d'une région d'atteindre au cours d'un laps de temps défini, des objectifs de croissance ou de développement. Un plan contient des programmes d'investissements sectoriels ou régionaux ayant chacun un objectif sectoriel (objectif d'un programme).

1.1.1.2 LE PROGRAMME

Selon le BIT, « un programme est un cadre cohérent d'actions visant à atteindre un objectif global, comprenant des ensembles d'activités groupées sous différentes composantes et orientées vers la réalisation d'objectifs spécifiques.

Par conséquent, un programme consiste à intervenir sur une grande échelle, il peut donc inclure plusieurs projets dont les objectifs spécifiques sont liés à la réalisation d'objectifs communs supérieurs. »

1.1.1.3 LE PROJET

Ce concept fait l'objet de plusieurs définitions parmi les quelles on peut retenir : « Le projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans contexte de temps et de ressources limitées »².

Cependant, il n'y a pas une définition universellement acceptée, mais on peut retenir aussi qu' « Un projet est un ensemble d'activités ou d'opérations interdépendantes, à réaliser dans un délai déterminé à l'aide de moyens et de ressources limités et mis

² Cours de gestion des projets, M. Amadou TRAORE, GESAG 2006

en œuvre de façon coordonnée dans le but d'atteindre des objectifs de développement »³.

1.1.1.4 CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Un projet a une vie : il naît, il se développe, et il meurt (ou cesse d'être un projet devenu permanent, c'est-à-dire une activité permanente)⁴.

La vie d'un projet comprend des étapes qui sont :

- l'identification ;
- la préparation ;
- l'analyse (évaluation ex ante)
- la sélection/négociation/approbation
- l'exécution (la réalisation) ;
- l'acheminement et l'évaluation ex-post ;

★ Identification :

Elle consiste à choisir parmi les projets ou programmes consignés dans un plan de développement celui qui présente un caractère prioritaire. Ces idées doivent être, à priori, réalisables. Le choix est basé sur des analyses macro économiques (se faire une idée sur les éléments nationaux et mondiaux de conjoncture économique) et sectorielle (analyse des besoins et de la demande effective, analyse de la structure, du comportement, et de la performance du secteur dans lequel va s'insérer le projet).

★ La préparation

C'est l'étape qui consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la faisabilité technique, économique et sociale du projet d'une part et de montrer, étant donné les circonstances, que le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre après analyse de toutes les variantes d'autre part.

Dans un projet de développement, l'étape en préparation doit englober l'ensemble des aspects commerciaux, techniques, organisationnels institutionnels et sociaux, économiques et financiers nécessaires à la réalisation des objectifs.

³ Cours de gestion des projets, M. Amadou TRAORE, GESAG 2006

⁴ Cours de gestion des projets, M. Amadou TRAORE, GESAG 2006

Il importe, durant cette phase d'obtenir l'adhésion des intervenants et de s'assurer qu'il y a entente entre les divers participants sur les objectifs.

* **Evaluation ex-ante (appréciation)**

C'est la troisième étape et elle constitue la plus critique au niveau de la planification. En effet elle dépend de la qualité du travail effectué durant les deux premières étapes et c'est ici que l'analyste (extérieur: le décideur, le banquier) devra poser un jugement nécessairement qualitatif sur les objectifs visés et sur la viabilité même du projet ; on reprendra les mêmes éléments que dans la phase de préparation et il s'agira alors en fonction de divers critères établis de poser un jugement global sur le projet.

Les quelques éléments de jugement sont :

- Le projet contribue-t-il de façon efficace au développement du pays ? est-il pertinent ? est-ce que les besoins sont bien exprimés
- Le projet est-il suffisamment rentable pour que l'investisseur y injecte des fonds et est-il rentable pour la société ?
- Est-ce que les données utilisées dans la phase de préparation sont valides ?
- L'analyse commerciale est-elle valable ?
- Quelle est la capacité administrative de l'organisation chargée de la mise en œuvre ? est-elle suffisante ?
- Est-ce que les objectifs sont réalistes, pertinents et est-ce qu'il y a cohérence interne ?

* **La sélection/négociation/approbation :**

Le décideur sur la base de l'évaluation ex ante, peut choisir le projet ou une variante du projet, il peut refuser ou demander des études complémentaires.

Si le projet est sélectionné, s'ouvre une phase de négociation qui au cas où elle est favorable aboutit à la signature d'une convention de financement. Il est important à ce que le personnel qui a préparé le projet y soit associé et de bien préparer cette étape pour assurer l'approbation.

* **La réalisation (l'exécution)**

Cette phase correspond à la mise en œuvre des moyens prévus dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats escomptés et l'objectif spécifique du projet. Elle comprend donc la confection des plans d'exécution et la rédaction des

rapports de suivi. La mise en œuvre incombe à l'organe d'exécution du projet, le bailleur n'intervenant que pour superviser le déroulement des opérations.

La réalisation d'un projet se fait sous les formes suivantes :

- La mise en œuvre
- La réalisation de la phase d'investissement
- La réalisation de la phase de production
- Le contrôle et rééquilibrage

*** Evaluation terminale et rétrospectives**

L'évaluation terminale intervient six à douze mois après la phase d'exécution. Quant à l'évaluation rétrospective, elle a lieu quelques années après (3 à 5 ans). L'objectif visé à travers cette phase est de déterminer dans quelles mesures les objectifs globaux du projet ont été atteints, en termes d'impact, d'effets et de produits.

L'analyse des résultats obtenus conduit, en outre, à la formulation des recommandations pour l'orientation de projets semblables futurs.

1.1.1.5 LA GESTION DES PROJETS

Selon le « Project Management Institute », la gestion de projet se définit comme l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés : d'envergure du produit ou service, de coûts, de délai, de qualité, de satisfaction du client et des participants. Cette définition conduit à dire qu'un système de gestion de projet est un ensemble intégré de procédure permettant d'organiser des personnes et des données.

1.1.1.6 LA PERFORMANCE

Selon l'UNFPA (2001), la performance est la mesure dans laquelle un programme ou un projet est exécuté de manière effective et efficace, ainsi qu'en temps voulu, pour réaliser les produits et atteindre les objectifs.

La performance peut être définie comme le niveau de conformité des objectifs d'un programme ou d'un projet avec les besoins de l'ensemble des intervenants

(bénéficiaires, pays, partenaires, etc.)⁵. Donc elle peut être mesurée à travers les critères de :

- ✓ Pertinence : c'est quand les objectifs sont conformes aux priorités (bénéficiaires, pays, international, partenaires, bailleurs) ;
- ✓ Efficacité : c'est la mesure dans la quelle un programme/projet atteint ses objectifs immédiats ou fournit les résultats souhaités ;
- ✓ Efficience : c'est la transformation optimale des intrants en résultats ;
- ✓ Succès : satisfaction de l'ensemble des parties prenantes.

1.1.2 LE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS

1.1.2.1 LE SUIVI

Il consiste à la collecte et à l'analyse régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui recourt à la collecte méthodique de données afin de fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet en cours de mise en œuvre des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus⁶.

Le suivi est, l'examen et l'observation continus ou périodiques exercés par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'un projet afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les produits et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan⁷.

1.1.2.2 TYPES ET DOMAINES DU SUIVI

Le suivi peut s'appliquer à toutes les activités administratives et techniques d'un programme/projet.

✓ TYPES DE SUIVI ⁸

Le suivi de processus: Il mesure les moyens par lesquels les objectifs fixés du projet sont atteints.

⁵ Mémoire de KEITA Abdourahmane dit Baffa, cesag-isméo, DESS GP 05

⁶ Cours de M. Ndiaga SAMB CESAG 2008

⁷ M. Amadou Traoré cours de suivi-évaluation, Cesag 2010

⁸ Clark, J.R. 1995. Coastal Zone Management Handbook. CRC Press, Boca Raton.

Le suivi de l'impact: Il examine l'impact des activités du projet sur les objectifs. Tous les systèmes de suivi devraient incorporer à la fois un suivi des processus et un suivi des impacts.

Si le suivi peut concerner tous les éléments du projet, il se focalise en général sur les deux grands types de contraintes qui encadrent le cycle de vie du projet : la réalisation des objectifs, et la consommation de ressources (y compris la ressource-temps, naturellement).

✓ **LES DOMAINES DE SUIVI**⁹

▪ **Le suivi de gestion :**

Il doit permettre d'abord, à chaque niveau de la hiérarchie, de mesurer l'écart entre les moyens disponibles, utilisés et le niveau d'exécution des activités, et ensuite aider à la prise de décision en vue de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages ;

▪ **Le suivi des performances (résultats) :**

Il permet de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés. Le suivi de performance comprend généralement des tableaux d'indicateurs mesurant dans le temps, la réalisation des résultats espérés.

▪ **Le suivi des effets :**

Il doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher : conséquences environnementales, sociales, économiques et politiques.

▪ **Le suivi des facteurs externes (ou de conjoncture) :**

Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes, et comprend généralement des tableaux d'information permettant de suivre les fluctuations conjoncturelles et les facteurs économiques externes.

1.1.2.3 L'ÉVALUATION

C'est l'examen systématique et aussi objectif que possible d'un projet en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions

⁹ M. Amadou Traoré cours de suivi-évaluation, CESAG 2010

futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficience, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation.

Ce que le suivi et l'évaluation¹⁰ ont en commun, c'est qu'ils sont tous deux dirigés vers l'apprentissage, la connaissance, et ce à partir de ce que vous faites et de la façon dont vous le faites, en vous concentrant sur :

- La rentabilité : C'est est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir ;
- L'efficacité : Mesure dans la quelle un programme/projet atteint ses objectifs immédiats ou fournit les résultats souhaités ;
- L'impact : Effets positifs ou négatifs à long terme produits sur des populations déterminées par une intervention pour le développement, directement ou indirectement, qu'ils soient voulus ou non.

Ces effets peuvent être économiques, socioculturels, institutionnels, environnementaux, technologiques ou d'autres types.

Enfin, l'évaluation est un processus d'organisation qui vise à améliorer les activités en cours et à aider la direction dans ses activités futures de planification, de programmation et de prise de décisions.

1.1.2.4 TYPOLOGIE DES METHODES D'EVALUATION¹¹

- **La Pré-évaluation :**

C'est une évaluation critique préalable de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielle d'un projet et intervient avant la décision d'entreprendre cette intervention ou d'approuver l'octroi d'une aide à son profit.

- **L'évaluation ex ante :**

Elle a pour but de recenser les données de la situation de référence (Situation sans projet) de la zone d'intervention du projet. Cette situation sera comparée plus tard à la situation d'arrivée (situation avec projet) en vue de dégager l'impact du projet.

- **L'évaluation continue :**

L'évaluation continue consiste à analyser, au cours de l'exécution d'une activité ou d'une composante du projet, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont et seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables.

¹⁰ Le suivi et l'évaluation par Janet Shapiro (mail: nellshap@hixnet.co.za)

¹¹ M. Amadou Traoré cours de suivi-évaluation, Cesag 2010

- **L'évaluation à mi-parcours :**

Elle intervient au cours de l'exécution d'un projet, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée, et peut déboucher sur la remise en cause de certains objectifs, hypothèses et activités du projet, en vue de sa réorientation.

- **L'évaluation terminale :**

Elle a lieu de 3 mois avant à six à douze mois après l'achèvement du projet, et peut: soit remplacer l'évaluation rétrospective des projets à courte période de gestation, soit intervenir avant de passer à la phase suivante. Son but est de vérifier si les résultats attendus en termes de produits ou services du projet sont réalisés.

- **L'évaluation ex-post :**

Elle intervient 2 à 3 ans après la fin du projet, et cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non.

- **L'évaluation rétrospective :**

Elle a lieu durant la phase d'exploitation, vise à effectuer le bilan (comptabilité) des actions du projet et à tirer des enseignements pour les activités futures de planification.

- **L'évaluation normative :**

L'évaluation normative est l'activité qui consiste à porter un jugement sur une intervention en comparant les ressources mises en œuvre et leur organisation (structure), les services ou les biens produits (processus), et les résultats obtenus à des critères et des normes.

1.1.2.5 ELEMENTS DE DIFFERENCES ENTRE SUIVI ET EVALUATION

SUIVI	EVALUATION
<p>Accepte la planification</p> <p>Vise à mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'efficacité - la fidélité aux démarches - les écarts prévus-réalisés - l'atteinte des extrants <p>Fournit un « feed-back » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continu/ permanent - à partir des activités et résultats intérimaires - à partir d'un cadre court-terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestion régulière du projet - les ajustements au plan d'opération - la conformité aux procédures légales - la programmation des intrants <p>Réalisé par l'équipe de projet</p>	<p>Met en cause la planification</p> <p>Vise à déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les liens causes-effets - les imprévus et non planifiés - les politiques correctes - l'atteinte du but et objectif <p>Fournit un « feed-back » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - périodique, pour jalons importants/ ponctuel - à partir des résultats finals - à partir d'un cadre temporel long - terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une re planification majeure du projet - la réussite du projet - la validité des hypothèses de développement du projet - les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux <p>Réalisée par une équipe externe ou mixte</p>
<p>Suivi est un film</p>	<p>Evaluation est une photo</p>
<p>. Il part de ce qui a été prévu au début du projet</p> <p>Champ d'étude :</p> <ul style="list-style-type: none"> efficacité exécution conformité activités - résultats certaines données relatives au but <p>Rétroaction</p> <ul style="list-style-type: none"> continue principalement les activités certaines résultats préliminaires court terme <p>Réajustement</p> <ul style="list-style-type: none"> conception d'ajustements planification à terme 	<p>. Elle met en question ce qui a été prévu</p> <p>Champ d'étude :</p> <ul style="list-style-type: none"> cause et effet changements résultats pour atteindre le but et l'objectif coûts par rapport aux résultats <p>Rétroaction</p> <ul style="list-style-type: none"> étapes importantes résultats du projet calendrier plus long <p>Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> conception considérable leçons pour d'autres projets.

1.1.2.6 SUIVI-EVALUATION

La notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions du projet de développement. C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs de développement qui permet de prendre des décisions.

De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés. En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses¹².

Le suivi-évaluation peut être interne et/ou externe :

- Interne quand il est réalisé par une structure interne au projet (ex : équipe d'animation) en collaboration avec les partenaires techniques et les populations bénéficiaires ;
- externe quand il est exécuté par les structures centrales et les bailleurs de fonds ou institutions coopérantes.

1.1.2.7 SUIVI-EVALUATION DANS LES PROGRAMMES/PROJETS

Le suivi-évaluation est une combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire un questionnement et une analyse des données, des observations, des théories, des convictions et ou hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action.

Le suivi-évaluation a un rôle de baromètre et une place stratégique dans les programmes/projets :

- ⤴ Stratégie du projet ;
- ⤴ Environnement d'apprentissage ;
- ⤴ Mener des opérations efficaces ;
- ⤴ Développer et utiliser un système de suivi-évaluation.

1.2 LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Le système de suivi-évaluation est l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'Information, de réflexion et de présentation de rapports indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du SE

¹² M. Amadou Traoré cours de suivi-évaluation, CESAG 2010

apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet¹³.

1.2.1 LES CARACTERISTIQUES D'UN SSE EFFICACE ¹⁴:

Un bon système de SE doit :

- permettre plus que dans le suivi, la diffusion des informations collectées auprès des équipes et des destinataires-bénéficiaires ;
- permettre le feed-back et les échanges autour des données ce qui autorise à considérer le SE comme un outil d'autoévaluation et de capitalisation systématique des procédures, des savoir-faire et des pratiques ;
- distinguer le quantitatif et qualitatif : les informations à caractère quantitatif et qualitatif doivent être prises en compte pour permettre d'affiner l'analyse et de mieux comprendre les effets du projet.

1.2.2 LES QUALITES D'UN BON SSE

Le dispositif d'un bon système de SE doit :

- être léger ;
- être ciblé ;
- être participatif.

1.2.3 LES OUTILS D'UN SSE

Les outils plus couramment utilisés le SSE sont : le réseau PERT et/ou ABC, le diagramme de GANTT et le Cadre Logique.

❖ Le Réseau PERT et/ou ABC :

Le réseau PERT/ABC (Programm Evaluation and Reviex Technics) est un outil permettant d'élaborer, mettre à jour et suivre un projet. Il permet de visualiser la chronologie et la dépendance des différentes opérations ou tâches à mener pour aboutir à la réalisation d'un projet/programme dans les meilleurs délais.

❖ Le Diagramme de GANTT :

Le diagramme de GANTT est un outil inventé en 1917 par Henry Laurence GANTT alors qu'il travaillait au Frankford Arsenal, une usine américaine de fabrication de munitions pour les forces armées américaines. Il permet de modéliser la planification

¹³ Cours de suivi-évaluation, M. Ndiaga SAMB, CESAG 2008

¹⁴ Cours de suivi-évaluation, M. Amadou TRAORE, CESAG 2010

des tâches d'un projet, et a pour rôle de veiller sur le respect de leur délais d'exécution.

❖ Le Cadre Logique :

Le cadre logique est un outil de gestion de projet créé en 1970 par un bureau d'études (Practical Concepts Inc., PCI) sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets.¹⁵

Le cadre logique, faisant partie intégrante du système de gestion du cycle de projet de plusieurs pays et organismes d'aide au développement, est un ensemble de concepts reliés les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu en termes d'objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats.

▪ Présentation du cadre logique

Selon les Organismes d'Aide au Développement, le cadre logique est schématisé par une matrice 4x4 ou 5x4 (c'est-à-dire 4 lignes et 4 colonnes ou 5 lignes et 4 colonnes).

▪ Le Cadre logique selon le modèle de l'ACDI

Résumé Narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de Vérification	Conditions critiques
<u>Finalité</u>			
<u>But</u>			
<u>Extrants</u>			
<u>Intrants</u>			

¹⁵ M. Amadou Traoré cours de suivi-évaluation, CESAG 2010

▪ **Le cadre logique selon l'UE**

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses Conditions critiques
<u>Objectifs généraux</u>				
<u>Objectif spécifique</u>				
<u>Résultats</u>				
<u>Activités</u>				

▪ **Rôle du Cadre logique**

Le cadre logique permet :

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

▪ **Éléments descriptifs du Cadre logique**

◇ **La logique verticale :**

Elle est constituée de la colonne Logique d'intervention et la colonne des conditions critiques.

✓ **La logique d'intervention (colonne du résumé narratif).**

- Finalité ou objectifs globaux ;
- But ou objectif spécifique ;
- Extrants ou résultats ;

- Activités et/ou Intrants ;
- Ressources ou intrants.

✓ **Conditions critiques (hypothèses critiques)**

La colonne des conditions critiques (ou hypothèses) identifie les conditions externes qui peuvent empêcher la réussite du projet. Les conditions critiques permettent de déterminer le niveau de risque du projet.

◇ **La logique horizontale :**

La logique horizontale est constituée de la colonne des IOV et celle des Moyens de Vérification.

✓ **Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)**

Les IOV énoncent et définissent clairement l'objectif exprimé en clarifiant les résultats à obtenir, sont souvent qualitatifs au niveau de l'objectif global et plus quantitatifs au niveau de l'objectif spécifique et des résultats, et renseignent sur la réalisation d'un objectif en termes de quantité, qualité, coûts, temps et lieu.

Un bon indicateur doit être explicite (chaque niveau de réalisation d'un objectif doit être spécifiquement défini en termes de quantité, qualité, coûts et temps) et indépendant (Chaque IOV doit être rapporté à un objectif donné).

✓ **les moyens de vérification (MV)**

Les MV permettent d'identifier les sources ainsi que les moyens (supports d'informations et/ou les techniques de collecte) à utiliser pour obtenir les données significatives et nécessaires pour l'évaluation future du projet, de savoir si les informations souhaitées pour mesurer les indicateurs sont disponibles ou si des prévisions pour leur collecte doivent être incluses dans le budget du projet.

Les sources de vérification peuvent être internes ou externes au projet, et doivent fournir des données fiables et accessibles à des coûts raisonnables.

1.2.4 LES INDICATEURS D'UN SSE

Selon le FNUAP 2004, un indicateur est une mesure quantitative ou qualitative de la performance d'un programme, qui sert à donner la preuve du changement intervenu et précise la mesure dans laquelle les objectifs du programme sont en train d'être atteints ou l'ont déjà été. Pour que les indicateurs puissent servir à suivre et évaluer les

résultats d'un programme, il importe d'identifier des indicateurs directs, objectifs, pratiques et adéquats, et de les mettre à jour régulièrement.

L'indicateur occupe une place centrale dans le déroulement des processus de suivi-évaluation. On peut le définir comme étant un instrument qui permet de montrer, d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, la performance atteinte par une ou plusieurs actions, à un moment déterminé.

Principales caractéristiques d'un indicateur¹⁶ :

- ✓ Invariabilité de forme ;
- ✓ Simplicité ;
- ✓ Disponibilité des informations ;
- ✓ Pertinence.

Au niveau du PROFIDIS 1, trois (3) types d'indicateurs sont retenus dans le SSE :

- les indicateurs de performance, mesurant les activités en cours de réalisation ;
- les indicateurs de résultats, mesurant les changements opérés par les activités ;
- les indicateurs d'impact, mesurant l'effet à long terme du projet sur les bénéficiaires.

1.2.5 L'INFORMATISATION DU SSE

L'outil informatique permettra le stockage, le traitement automatique, la circulation et la diffusion des informations du SSE. Cet outil permet également d'intégrer les informations financières et techniques, de même que l'élaboration des rapports (trimestriels, semestriels et annuels), et d'établir une base de données pour conserver les informations des activités du projet et les résultats des études d'évaluations et de missions de supervisions.

Pour le moment, le projet PROFIDIS 1 utilise le logiciel Excel pour la saisie des données pour servir de base de données, mais les informations ne sont pas disponibles dans le site Web du ministère.

C'est un instrument indispensable dans le cadre du suivi des actions du projet PROFIDIS1 au niveau opérationnel (CRFS), et permettra au Ministère de la Santé et de la Prévention d'assurer la pérennité des acquis du projet.

¹⁶ M. Cheikh. Faye / Suivi- Evaluation / Juillet 2006

1.2.6 LA MISE EN PLACE D'UN SSE

La mise en place d'un système de suivi-évaluation comporte les étapes ci-dessous:

- Analyse stratégique ;
- Identification des objectifs spécifiques ;
- Établissement des indicateurs ;
- Choix des produits et de leur périodicité ;
- Mise en place du cadre de gestion.

Toutefois, il faut retenir que le SSE doit être mis en place avant le démarrage des activités avec tous les acteurs du projet, et se poursuivre après la fin dudit projet en vue d'une évaluation future. Ce qui ne semble pas être le cas du PROFIDIS 1 et va être révélé à travers l'enquête réalisée dans notre étude.

1.2.7 LES FACTEURS DE PERFORMANCE D'UN SSE

La performance d'un SSE dépend étroitement autant des facteurs internes qu'externes au système. Mais en raison des moyens limités, l'intérêt de ce travail se portera spécifiquement sur les facteurs internes au SSE. Ces facteurs internes concernent la gestion du projet et nous permet de voir comment le système est géré.

Ces facteurs renvoient aux fondements de toute organisation, décrit par Henry FAYOL, qui disait que toute organisation aspirant à l'efficacité doit intégrer les aspects de : Planification, Organisation, Direction, et Contrôle.

Ces fondements de FAYOL, doivent être intégrés par tout système de suivi évaluation qui se veut performant.

SECTION 2 : MODELE D'ANALYSE DE PERFORMANCE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Cette section sera réservée à la présentation du modèle d'analyse de performance du SSE, et de la méthodologie de l'étude.

1. MODELE D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU SSE

Pour parvenir au modèle permettant d'analyser la performance du SSE du projet PROFIDIS 1, il faut d'abord poser la question de recherche et ensuite déterminer l'hypothèse de recherche et les variables à étudier.

1.1 LA QUESTION DE RECHERCHE :

Au regard de la problématique du SSE du projet PROFIDIS, la question de recherche est la suivante :

Comment procéder pour améliorer la performance du SSE de la première phase du projet PROFIDIS, en vue d'en faire bénéficier au PROFIDIS 2 et aux autres projets de l'ONG EPM ?

1.2 L'HYPOTHESE DE RECHERCHE :

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

- ✓ la conception du système ;
- ✓ et le fonctionnement du système.

Ceci peut être conceptualisé par l'équation suivante :

Performance = f (Conception ; Fonctionnement du système) \Leftrightarrow P = f (C ; F)

P= Performance du système, C= Conception du système, F= Fonctionnement du système

Avec cette hypothèse, il est considéré comme performant, tout SSE ayant une bonne conception et un bon fonctionnement partagé avec l'ensemble des parties prenantes du projet.

1.3 DEFINITION DES VARIABLES :

Il s'agit d'étudier les relations de causes à effets entre les variables les plus déterminants sur la performance du système de SSE, de sorte qu'on ait d'une part, une variable endogène ou variable à expliquer, et d'autre part, des variables exogènes ou variables explicatives indépendantes.

1.2.8 LA VARIABLE EXPLIQUEE

L'étude porte sur l'analyse de la performance du SSE du projet PROFIDIS. Ainsi, la performance du système est choisie comme variable à expliquer, et sera appréciée en fonction des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de succès.

➤ **La pertinence :**

Elle est jugée en fonction de la cohérence entre les informations nécessaires du système et les besoins des parties prenantes en matière de données et informations sur l'exécution du programme/projet. Elle constitue donc la question sur l'utilité ou l'importance des problèmes que le SSE se propose d'aborder. Il s'agit de voir l'utilité des informations produites par le système pour la facilitation de la prise de décision. Un SSE pertinent fournit une information qui permet de prendre la bonne décision.

➤ **L'efficacité :**

Elle permet de mettre en comparaison les informations produites par le SSE et les objectifs et résultats fixés au départ. En outre c'est une question de conformité des informations produites (résultats atteints) au moment de l'évaluation et les objectifs et résultats fixés au départ. Un SSE est efficace si les objectifs visés sont atteints.

➤ **L'efficience :**

Ce critère permet de voir l'utilisation optimale des ressources (financières, humaines, techniques et matérielles) mises à la disposition du SSE. C'est une comparaison entre coûts réellement décaissés et coûts prévus dans le fonctionnement du SSE. Ainsi, un SSE est efficace si la qualité des informations rapportée aux ressources consommées est satisfaisante.

➤ **Le succès :**

C'est le degré de satisfaction des utilisateurs du SSE par rapport aux informations dont ils ont besoin pour leur travail et la durabilité du SSE. La durabilité d'un SSE est

acquise si au regard de l'ensemble des ressources nécessaires au bon fonctionnement du système, ce dernier peut se répliquer et se pérenniser.

1.2.9 LES VARIABLES EXPLICATIVES

En fonction de la revue littéraire, des entretiens et sur le suivi-évaluation, deux paramètres fondamentaux qui contribuent fortement à la performance d'un SSE, ont été identifiés : la **conception** du système et son **fonctionnement**. Ces deux paramètres représentent les variables explicatives ou indépendantes, et conditionnent la réussite ou non du système de suivi-évaluation.

1.2.9.1 LA CONCEPTION DU SYSTEME :

Elle peut se résumer aux étapes suivantes :

- ↗ clarification des objectifs ;
- ↗ identification des utilisateurs et de leur besoin ;
- ↗ identification des indicateurs ;
- ↗ définition des méthodes de collecte, de traitement et de stockage des données ;
- ↗ définition des responsabilités ;
- ↗ détermination des ressources nécessaires ;
- ↗ gestion des risques.

1.2.9.2 LE FONCTIONNEMENT DU SYSTEME :

Le fonctionnement du système ou mode gestion du système est une activité de management, et couvre comme tout système de management moderne des projets, cinq dimensions :

- ↗ planification ;
- ↗ organisation ;
- ↗ direction ;
- ↗ contrôle ;
- ↗ gestion des interfaces (rôle d'intégration et de partenariat).

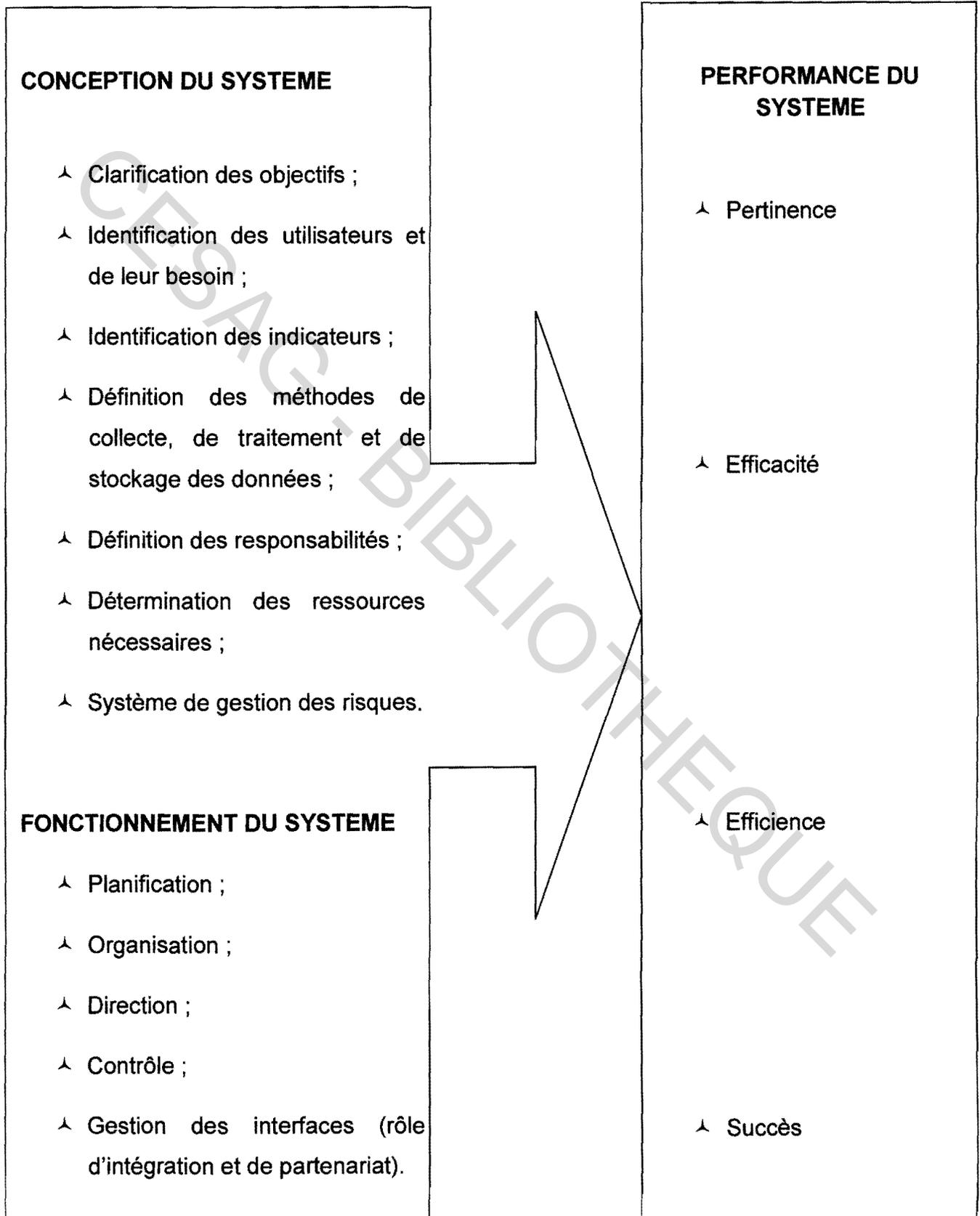
1.2.9.3 SCHEMA DU MODELE D'ANALYSE :

Le modèle d'analyse proposé est représenté dans le schéma suivant :

Schéma n°1 : modèle d'analyse

VARIABLES EXPLICATIVES

VARIABLE EXPLIQUEE



1.3 OPERATIONNALISATION DU MODELE D'ANALYSE :

Elle consiste à déterminer des indicateurs pertinents de mesure des variables expliquées et explicatives.

1.3.5 LA VARIABLE EXPLIQUEE

Schéma n°2 : Opérationnalisation de la variable expliquée (Performance du SSE)

Variable à expliquer ou dépendante	Indicateurs
PERFORMANCE DU SYSTEME	<p>1. Pertinence :</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponibilité opportune de l'information ;• Fiabilité des données ;• Accessibilité de l'information. <p>2. Efficacité :</p> <ul style="list-style-type: none">• Ecart entre les informations fournies et les objectifs fixés (SSE) ;• Contribution du SSE au pilotage du projet. <p>3. Efficience :</p> <ul style="list-style-type: none">• Ecart entre les coûts réels et coûts prévus ;• Ecart entre l'information fournie et le coût de production de l'information. <p>4. Succès :</p> <ul style="list-style-type: none">• Rapports du projet fournis régulièrement ;• Comptes rendus de SE fournis régulièrement.

1.3.6 LES VARIABLES EXPLICATIVES

Schéma n°3 : Opérationnalisation de la variable explicative (Conception du SSE)

Variables explicatives ou indépendantes	Indicateurs
<p>CONCEPTION DU SYSTEME</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clarification des objectifs du système ; <ul style="list-style-type: none"> • Identification des objectifs (réalistes et cohérents) du système ; • Participation à l'élaboration des objectifs du SSE. 2. Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information ; <ul style="list-style-type: none"> • Identification des utilisateurs ; • Recensement des besoins primaires des utilisateurs. 3. Identification des indicateurs ; <ul style="list-style-type: none"> • Types d'indicateurs ; • Pertinence des indicateurs ; • Qualité des indicateurs (SMART, consensuels, valides, fiables, utiles, abordable, etc.). 4. Définition des méthodes de collecte, de traitement et de stockage des données ; <ul style="list-style-type: none"> • Collecte des données participatives ; • Outils de collecte définis ; • Sources de données définis ; • Outils de traitement, d'analyse et de stockage des données bien définis ; • Fréquence de collecte des données bien définie ; • Présentation des données. 5. Définition des responsabilités ; <ul style="list-style-type: none"> • Responsables définis ; • Existence de cahier de charge. 6. Détermination des ressources nécessaires ; <ul style="list-style-type: none"> • Humaines ; • Matérielles ; • Logistiques ; • Financières. 7. Système de gestion des risques. <ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion des risques existant ; • Risques (internes et externes) définis ; • Existence d'analyse des risques ; • Outils d'analyse des risques définis.

Schéma n°4 : Opérationnalisation de la variable explicative (Fonctionnement du SSE)

Variables explicatives ou indépendantes	Indicateurs
<p>FONCTIONNEMENT DU SYSTEME</p>	<p>1. Planification ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition d'une stratégie d'intervention ; • Existence de planning des ressources ; • Plannings des tâches (activités) partagés ; • Suivi régulier des plannings ; • Présentation et périodicité des rapports ; • Définition et évaluation des ressources nécessaires (humaines, matérielles, logistiques et financières) ; • Existence des outils de base de la planification : <ul style="list-style-type: none"> - GANTT ; - Réseau PERT/ABC ; - Cadre logique ; - Autres outils à préciser. <p>2. Organisation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un organigramme pour la structure de gestion du SE ; • Tâches bien décrites et affectées à des responsables de tâches ; • Moyens (humains, matériels, logistiques et financiers) suffisants et disponibles ; • Existence d'un circuit d'information ; • Existence d'un système d'information pour le suivi. <p>3. Direction ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un style de direction ; • Climat de travail favorable ; • Existence d'un processus de décision ; • Existence de dispositif de mobilisation et de motivation (prime convenable) ; • Existence de programme de formation pour les membres du projet. <p>4. Contrôle ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des outils de suivi ; • Existence d'un manuel de procédure pour le SSE ; • Analyse des écarts et des risques ; • Bilan des activités du SSE prévu ; • Application des recommandations du SSE ; • Existence d'un cadre de coordination. <p>5. Gestion des interfaces (rôle d'intégration et de partenariat).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des partenaires (environnement externe) ; • Objectifs du projet partagés avec les partenaires.

Tableau n°1 : Pondération des variables et indicateurs du modèle d'analyse par rapport au 16 acteurs enquêtés

Variables	Note maximale de chaque critère [0 à 5]	Poids de chaque critère	Nombre de critères	Nombre d'indicateurs	Note globale de la variable
Performance	5	15	9	4	135
Conception	5	15	27	7	405
Fonctionnement	5	15	28	5	420
Total					960

Chaque critère varie entre 0 et 5 [0, 1, 2, 3, 4 et 5] : poids total d'un critère= $0+1+2+3+4+5=15$

Poids de chaque indicateur= nombre de critères de l'indicateur×15(poids total de chaque critère)

Note de la variable= \sum des poids de chaque indicateur= \sum critères de toute la variable × poids total de chaque critère (15)

Tableau n°2 : Seuil de performance :

Seuil de performance d'une variable= Note de la variable/ le total des notes de variables (960)

Un SSE est performant d'après le modèle d'analyse, si ses variables atteignent les pourcentages suivants :

Variables	Calcul du seuil	Seuils de performance en %
Performance	135/960	14,06%
Conception	405/960	42,19%
Fonctionnement	420/960	43,75%
Total		100%

2 METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Elle va nous permettre de décrire la démarche, les instruments utilisés, mais aussi les limites de la recherche.

2.2 METHODE DE RECHERCHE

Le choix de la méthode repose sur la recherche qualitative et obéit à une comparaison en fonction du modèle d'analyse établie et opérationnalisé.

2.3 PRECISION DE LA POPULATION A L'ETUDE

La population réfère aux responsables et utilisateurs du système de suivi-évaluation au niveau du projet PROFIDIS 1.

A cet effet, notre étude porte sur un échantillon composé de seize (16) acteurs, qui sont au niveau du projet PROFIDIS 1, de la Direction de Ressources Humaines (DRH) / Division Formation (DF), et des Centres Régionaux de Formation en Santé (CRFS), qui hébergent et travaillent avec le projet. L'échantillon se répartit comme suit :

- **Au niveau de l'ONG EPM :**
 - le responsable des projets EPM en Afrique.
- **Au niveau du projet POFIDIS 1 :**
 - le Directeur du projet ;
 - la coordonnatrice de l'ONG EPM;
 - le responsable du suivi-évaluation au niveau du projet ;
 - un membre de l'équipe du projet.
- **Au niveau de la Direction des Ressources Humaines (DRH) / Division Formation :**
 - le chef de la Division Formation ;
 - le chef de bureau examen et concours ;
 - le chef de bureau suivi-évaluation ;
 - le chef de bureau formation continue ;
 - le chef de bureau formation initiale.
- **Au niveau des bénéficiaires / Centres Régionaux de Formation en Santé (CRFS) :**
 - les trois (3) Directeurs ;
 - les trois (3) Directeurs des études.

2.4 INSTRUMENTS DE L'ETUDE ET METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

2.4.5 INSTRUMENTS DE L'ETUDE

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons conçu le questionnaire administré en tête à tête comme principal instrument de collecte. Les questionnaires ont été en tête à tête et ont permis de détendre l'atmosphère de discussions, poser de nouvelles questions en fonction des réponses afin d'obtenir d'autres éléments non prévus par le guide et ayant un impact positif sur l'étude, et enfin de procéder à des relances.

Pour rendre les résultats facilement exploitables et éviter le style question fermée (Oui, Non), il a été établi afin d'apprécier les réponses à leur juste valeur, une note allant de 0 à 5 pour chaque critère (indicateur) évalué :

- 0 correspond à " Très Mauvais " ;
- 1 correspond à " Mauvais " ;
- 2 correspond à " Moyen " ;
- 3 correspond à " Assez Bien " ;
- 4 correspond à " Bien " ;
- 5 correspond à " Très Bien " ;

Le logiciel SPHINX sera utilisé dans cette étude, et fournira un apport considérable dans la collecte, la présentation et l'analyse des données.

2.4.6 METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

La collecte des données s'est effectuée sous forme d'entretiens semi-directifs avec les acteurs ciblés, à travers le guide élaboré sur la performance du système de suivi-évaluation. Les données sont par la suite un traitées avec le logiciel SPHINX pour une meilleure exploitation.

2.4.7 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

La présentation des résultats sera sous deux parties :

- ✓ Une première présentation globale de l'ensemble des réponses des seize acteurs du projet interrogés ;
- ✓ Une deuxième présentation concernant uniquement les réponses des membres de l'équipe du projet qui ont tous évalué le SSE à travers la grille d'évaluation.

Cette forme de présentation conduira à une analyse séparée des données de l'enquête, et permettra d'avoir un jugement objectif du SSE en vue de proposer des recommandations et/ou propositions adaptées pour une meilleure amélioration du SSE du PROFIDIS.

2.5 LIMITES DE L'ETUDE

Cette étude n'a pas une prétention d'imposer un nouveau style ou modèle de système de suivi-évaluation performant. Elle se limite juste à une proposition d'amélioration du SSE mis en place au niveau de la première phase du PROFIDIS, pour le rendre plus performant, afin d'en faire profiter aux autres projets d'EPM en cours et prévus. Une autre limite de notre recherche est que par rapport à la mission du PROFIDIS, le SSE mis en place au démarrage du projet, devrait être partagé avec tous les acteurs, ce qui ne semble pas être le cas. Ainsi, cette étude tentera d'apporter des réajustements ou mesures correctrices, afin de permettre à l'ONG EPM d'avoir un SSE performant.

Après la conceptualisation, nous allons présenter les contextes dans lesquels s'est déroulée notre étude.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

SECTION 1 : GENERALITES SUR LE SYSTEME NATIONAL DE SANTE

1. LA POLITIQUE DE SANTE

La politique de santé trouve son fondement dans la Constitution Sénégalaise qui dispose en son article 17 que «...l'Etat et les Collectivités publiques ont le devoir de veiller à la santé physique et morale de la famille et, en particulier, des personnes handicapées et des personnes âgées. L'Etat garantit aux familles en général, et à celles vivant en milieu rural en particulier l'accès aux services de santé et au bien être... ». La politique de santé reste basée sur les soins de santé primaires et prend en compte les engagements internationaux du Sénégal vis-à-vis des organisations sous régionales, régionales et mondiales en matière de santé dont les objectifs du millénaire pour le développement (OMD)¹⁷.

Cette politique de santé s'articule entre autres autour des points suivants :

- L'accès aux soins de santé de qualité garanti à toute la population quelque soit le statut socio-économique ;
- L'approfondissement de la décentralisation et de la gouvernance sanitaire locale ;
- La promotion de la couverture de l'assurance du risque maladie ;
- La protection des groupes vulnérables ;
- La culture de la gestion axée sur les résultats.

2. PRESENTATION DU SYSTEME NATIONAL DE SANTE

Le système de santé du Sénégal est organisé selon le scénario de développement sanitaire à trois niveaux proposé depuis 1985, par l'Organisation mondiale de la Santé¹⁸.

Ceci repose sur des infrastructures adaptées, une bonne organisation, et une bonne politique de la gestion des ressources humains en santé.

¹⁷ Annuaire statistique 2009

¹⁸ Stratégies de coopération de l'OMS avec les pays 2009-2013

2.1 INFRASTRUCTURES SANITAIRES

Tableau n° : Répartition des structures sanitaires par région¹⁹

Types de structures	Hôpitaux	Cases de sante	Postes de sante	DPC	Cases de sante
DAKAR	9	19	222	12	26
DIOURBEL	2	6	79	4	69
KAFFRINE	0	3	44	3	102
FATICK	1	6	82	9	40
KAOLACK	1	4	81	5	213
KEDOUGOU	1	2	20	2	56
KOLDA	1	2	48	2	160
LOUGA	1	5	81	1	270
MATAM	1	3	66		27
SAINT-LOUIS	2	5	116	2	155
SEDHIOU	0	2	40	2	54
TAMBACOUNDA	1	7	73	4	89
THIES	3	9	126	18	259
ZIGUINCHOR	2	5	95	12	83
TOTAL	25	78	1195	76	1603

En 2009, le Sénégal compte 25 hôpitaux dont deux non fonctionnels (hôpital de la paix de Ziguinchor et celui de Fatick), l'hôpital Saint Jean de Dieu de Thiès, Nénéfécha de Kédougou et militaire de Ouakam font également partie de cette liste ; 78 centres de santé, 1 195 postes de santé dont 1 035 fonctionnels, 2 centres de santé psychiatriques (Dalal Xel de Thiès et Dalal Xel de Fatick) qui ne sont pas considérés ici comme des hôpitaux mais des centres de santé spécialisés, 76 Dispensaires Privés Catholiques (DPC) et 1 603 cases de santé fonctionnelles. Les nouvelles régions (Sédhiou, Kaffrine et Kédougou) n'ont pas encore de structure hospitalière de niveau régional²⁰.

¹⁹ Annuaire statistique 2009

²⁰ Pour les postes de santé, le chiffre 1195 représente la compilation des postes de santé avec ou sans maternité et les maternités isolées.

2.2 ORGANISATION SANITAIRE

Le système de santé du Sénégal est organisé selon une structure pyramidale qui comprend un niveau central, un niveau intermédiaire constitué par les Régions Médicales et un niveau périphérique appelé district sanitaire.

2.2.1 LE DISTRICT SANITAIRE

Le Sénégal compte 69 districts sanitaires qui constituent une subdivision sanitaire proche des populations. Le district est l'unité opérationnelle la plus périphérique de la pyramide sanitaire. Il s'y applique la médecine dans son aspect quadridimensionnel : curatif, préventif, social et éducatif.

Le district est constitué d'un ou de plusieurs centres de santé et englobe un réseau de postes de santé eux-mêmes supervisant les cases de santé et les maternités rurales.

2.2.2 LA REGION MEDICALE

Le Sénégal compte 14 régions médicales. La région médicale, dont l'aire d'intervention correspond à celle de la région administrative, assure la coordination, la supervision, l'inspection et le contrôle des structures sanitaires publiques et privées de la région. Elle organise la collaboration technique entre toutes les structures régionales de santé et les assiste dans leur tâche d'administration, de gestion et de planification.

2.2.3 LE NIVEAU CENTRAL

Le niveau central regroupe, outre le Cabinet du Ministre, le Secrétariat Général, des Directions et des Services rattachés. Trois ordres de difficultés gênent le fonctionnement des services au plan institutionnel : (i) le nombre important de services rattachés, (ii) le conflit de compétences entre services centraux partageant les mêmes missions, (iii) le manque de précision dans les missions du fait de l'absence d'arrêtés d'application.

En définitive, l'offre de soins épouse l'architecture de la pyramide sanitaire. Cette offre implique la disponibilité des ressources humaines de qualité correspondant à chaque niveau de cette pyramide.

2.3 SITUATION DES RESSOURCES HUMAINES DU MSP

Considérées comme la ressource la plus précieuse du système de santé, de par son impact économique, les ressources humaines donnent de la valeur aux autres ressources en leur permettant de devenir des produits socialement utiles, et posent des problèmes de gestion liés à des facteurs institutionnels et organisationnels, malgré les grandes réformes des années 80-90, instituées pour pérenniser les acquis²¹.

2.3.1 CADRE INSTITUTIONNEL

La Direction de Ressources Humaines (DRH) est créée par décret n° 2004-1404 du 4 novembre 2004, et comprend les services suivants :

- ✓ La division de la gestion du personnel ;
- ✓ La division de la gestion prévisionnelle des personnels et des emplois ;
- ✓ La Division de la Formation ;
- ✓ La Division de la Promotion et des Relations Sociales ;
- ✓ Le Bureau de Gestion ;
- ✓ Le Bureau de l'Information et de la Communication (2006).

2.3.2 LES MISSIONS DE LA DRH

La DRH a pour missions principales :

- ✓ La formation, la gestion et la promotion sociale des personnels de santé ;
- ✓ La veille à une bonne coordination dans le recrutement et la gestion des personnels de santé ;
- ✓ La réglementation et le contrôle des établissements publics et privés de formation professionnelle en santé ;
- ✓ La mise en place des politiques de promotion et de dialogue social en rapport avec les partenaires sociaux.

La réalisation de ces missions, nécessite l'adoption de stratégies telles que la formation, le recrutement, et la gestion du personnel.

²¹ Document de présentation de la DRH/MPS

Toutefois, la DRH est confrontée à plusieurs difficultés dans le cadre de la production et de l'utilisation du personnel de santé.

Il s'agit entre autres :

a) de la formation initiale, dont les limites tournent autour:

- de La concentration des institutions de formation à Dakar ;
- de La formation peu adaptée à l'emploi : déséquilibre entre le nombre de diplômés et les besoins ;
- des curricula de formation, dépassés non réactualisés ;
- de l'insuffisance de la formation pratique ;
- de l'absence de corps d'accueil pour certaines formations diplômantes ;

b) de la formation continue (FC) avec :

- l'éparpillement et la faible efficacité de la FC ;
- l'insuffisance de la planification des formations ;
- le manque de concertation et de coordination entre les principaux intervenants en matière de FC ;
- le coût de formation élevé par rapport aux résultats obtenus ;
- les offres de bourses de certains partenaires inadéquates avec les besoins réels de formation.

2.3.3 LE DEFICIT EN PERSONNEL

Le Déficit global, d'ici 2015, est estimé à 5159 agents dont 1630 Infirmiers d'État, 1297 assistants infirmiers et 2232 sages femmes et explique dans une certaine mesure le nombre élevé de postes de santé fermé qui était de l'ordre 198 en octobre 2005²².

Ce qui dénote l'urgence d'un recrutement massif en qualité et en quantité pour mieux desservir les zones dépourvues. En effet, il est démontré qu'il existe une disparité accrue dans la répartition géographique du personnel de santé.

2.3.4 LA REPARTITION GEOGRAPHIQUE DU PERSONNEL QUALIFIE

La répartition géographique du personnel qualifié au Sénégal, s'établie comme suit :

²² Document de présentation de la DRH/MSP

- ✓ Région de Dakar: 43%
- ✓ Région de Thiès: 12%
- ✓ Autres Régions: 45%

En effet, la seule région de Dakar compte 63% des Médecins, 44% des chirurgiens dentistes, 43% des Agents sanitaires et 55% des Sages Femmes.

Les régions les plus déshéritées Matam et Fatick souffrent de grands déficits, surtout en ce qui concerne le personnel infirmier. Ce qui peut s'expliquer d'une part, par l'absence d'une véritable politique de gestion des RH, et d'autre part, par la gestion trop centralisée des RH.

Face à cette problématique, les autorités sanitaires devraient envisager les solutions suivantes :

- Décentralisation de la gestion des RH : ouverture de Bureaux Régionaux des RH ;
- Poursuite de la décentralisation de la formation : création de 3 CRFS en octobre 2006 (Thiès, Kolda, Ziguinchor) 2007-2008 autres régions (Diourbel, Matam, Fatick, Louga) ;
- Augmentation de la capacité d'accueil de l'ENDSS ;
- Mesures incitatives pour le maintien du personnel dans les zones dites difficiles ;
- Ouverture de filières de sages femmes et d'infirmiers au niveau des CRFS.

Au demeurant, la mise en œuvre des solutions ci-dessus énumérées, permettra au Ministère de la Santé et de la Prévention de disposer de personnels qualifiés pour l'atteinte en 2015, des objectifs du Millénium pour le Développement (OMD).

SECTION 2 : PRESENTATION DU PROJET PROFIDIS 1

2.1 L'ONG PORTEUR DU PROJET : EPM

2.1.1 NATURE ET OBJECTIF

EPM (Enfermeras para el Mundo) est une Organisation Non Gouvernementale appartenant à l'Organisation des Associations Professionnelles d'Infirmierie d'Espagne (Ordres des Infirmières).

EPM a comme objectif principal de "contribuer au développement humain des populations à partir de la santé et spécialement de l'infirmierie".

Pour arriver à cet objectif, EPM exécute des actions de coopération pour le développement sur le terrain en collaboration avec des institutions et des organisations des pays défavorisés.

2.1.2 SECTEURS D'INTERVENTION ET MODALITES D'APPUI

EPM travaille dans le domaine de la coopération sanitaire et de préférence dans les secteurs suivants:

- Les programmes de formation du personnel paramédical: sages-femmes, infirmiers, aides-soignants, techniciens, etc. ;
- Les programmes des soins de santé de base: postes de santé, dispensaires, centres de santé, etc.;
- Les programmes de santé reproductive: planification familiale, santé de la mère et de l'enfant, etc.;
- L'éducation sanitaire basique pour différents groupes de population et sur des thèmes différents: promoteurs de santé, santé scolaire, organisations populaires, prévention des maladies sexuellement transmissibles, hygiène et assainissement, etc.

L'appui peut inclure:

- Appui à la préparation et la mise en marche de processus de formation pour le personnel sanitaire y compris l'envoi de personnel sanitaire spécialisé dans différentes matières, de préférence ceux qui concernent les soins d'infirmierie ;
- Investissement pour la construction ou la réhabilitation des infrastructures utiles pour la formation ou les soins de santé de base ;

- Investissement pour l'achat d'équipement basique pour les infrastructures sanitaires, spécialement celles des soins de santé de base ;
- Appui pour la mise en marche des services de santé y compris l'assessorat pour la bonne gestion des services ;
- Appui pour la préparation et la mise en œuvre des actions d'éducation pour la santé adressées à différents groupes de population et la formation dans ce cadre de leaders populaires comme promoteurs de santé, y compris les dépenses nécessaires pour accomplir ces processus de formation.

2.1.3 METHODOLOGIE DE TRAVAIL

L'organisation travaille à partir des propositions des institutions et des organisations locales et de l'identification des besoins sur le terrain.

Le principal instrument d'appui utilisé, est le projet de coopération, intervention qui s'ajoute aux efforts du partenaire local et qui consiste à une intervention à court ou moyen terme (trois années maximum) après lesquelles ses résultats restent sans besoin d'intervention extérieure.

Les projets sont préparés, exécutés et évalués en collaboration avec ces institutions et organisations.

Le financement pour les projets, est cherché au niveau des bailleurs de fonds existant en Espagne, et essentiellement les gouvernements régionaux et locaux. Par ce mécanisme permet à EPM de trouver jusqu'à un maximum de 80% du budget d'un projet. Pour compléter le reste du budget, l'organisation compte sur les apports, soit en espèce soit estimées, des institutions locales et d'elle même.

Pour établir une collaboration avec EPM, le partenaire local doit lui adresser une proposition de projet aussi complète que possible, à partir de laquelle commencera un travail de réflexion conjointe au niveau de l'organisation.

2.2 LE PROJET PROFIDIS 1

2.2.1 TITRE DU PROJET :

“ Appui à la stratégie de décentralisation de la formation du personnel de sante du Ministère de la Sante et de la Prévention Médicale : implantation de la formation initiale des infirmiers et sages femmes dans les Centres Régionaux de Formation en Santé des régions médicales de Kaolack, Saint Louis et Tambacounda. République du Sénégal ” : PROFIDIS 1

2.2.2 JUSTIFICATION DE L'INTERVENTION ET BREVE DESCRIPTION DE PROJET

Le projet se justifie du fait de l'insuffisance de la couverture sanitaire qui est actuellement offerte à la population sénégalaise par le système public de santé.

En dépit des efforts soutenus réalisés ces dernières années par le MSPM du Sénégal, le déficit de couverture sanitaire se maintient à un niveau élevé. Ce déficit est perceptible dans l'insuffisance des structures sanitaires par rapport à la population du pays. Cette situation est particulièrement aigue dans les structures de base (postes de santé et centres de santé). Selon la « la Carte Sanitaire du Sénégal 2005 », le déficit en centres de santé par rapport aux normes prévues par le MSPM (1 centre de santé pour 150.000 habitants) se chiffre à 16 centre de santé et le déficit en postes de santé par rapport aux normes du MSPM (au moins 1 poste de santé pour 10.000 habitants) se chiffre à 256 postes. Cette situation se répercute sur la qualité des services offerts à la population, quand on sait que les structures de santé sont saturées du fait qu'elles reçoivent trop de patients, au-delà des normes prévues.

Par ailleurs, le déficit en personnel qualifié dans les structures existantes, contribue au rétrécissement de la couverture sanitaire. Selon les normes fixées par le MSPM, chaque poste de santé doit compter, au moins deux infirmiers d'état et une sage femme d'état. Toujours selon les normes fixées par le MSPM, il faut 1 infirmier d'état pour 5.000 habitants et une sage femme d'état pour 1.500 ou 2.000 femmes en âge de procréer. Si nous faisons le rapport entre le nombre d'infirmiers et de sages femmes travaillant à l'heure actuelle dans les structures publics de santé et la population du Sénégal, nous obtenons un ratio de 1 infirmier pour 10.621 habitants et une sage femme pour 8.678 femmes en âge de procréer. Il résulte de cette situation que par rapport aux normes fixées par le MSPM, le déficit peut être estimé à 1.201 infirmiers et 3.015 sages femmes. Des tentatives de résorption de ce déficit ont été menées par l'affectation dans les postes de santé d'assistants infirmiers et de matrones. Il va s'en dire que cette solution est insuffisante, si l'on veut offrir à la population des services de qualité.

Ce déficit en personnel sera difficile à résorber quand on connaît la capacité actuelle des instituts de formation à former et à mettre annuellement sur le marché un nombre suffisant d'infirmiers et de sages femmes diplômés d'état. Jusqu'à présent, la formation des infirmiers et sages femmes d'état se faisait à l'école nationale de développement sanitaire et sociale (ENDSS) à Dakar. Cette école met annuellement sur le marché, environ 40 infirmiers et 30 sages femmes. Depuis quelques années, la

formation des infirmiers et des sages femmes a été libéralisée, ce qui a eu pour effet d'assister à l'éclosion d'écoles privées de formation d'infirmiers et de sages femmes sous la tutelle du MSPM. Toutefois, il faut souligner que dans leur grande majorité, ces écoles privées sont situées à Dakar et qu'en dépit de leur apport dans la formation et la mise sur le marché d'infirmiers et de sages femmes, le déficit en infirmiers et sages femmes qualifiés, continuera à se creuser du fait de l'accroissement de la population et des départs à la retraite dans les prochaines années, si des mesures efficaces ne sont pas prises.

Par ailleurs, nous assistons à une inégale répartition de la couverture sanitaire offerte aux populations. Cette situation s'explique par le fait que nombre d'infirmiers et de sages femmes d'état préfèrent, très souvent, après leur formation, travailler dans les zones urbaines et plus particulièrement à Dakar où ils ont été formés dans leur grande majorité. C'est là une situation qui aggrave le déséquilibre dans la couverture sanitaire, des zones rurales, les plus éloignées.

C'est pour cela que le MSPM a décidé d'accroître la capacité des centres régionaux de formation en santé de former de nouveaux infirmiers et sages femmes, en développant cette formation dans ces structures de formation décentralisée que sont les CRFS. En dépit du fait que leurs statuts et leurs champs de compétences soient étendus à la formation initiale et continue du personnel paramédical, les CRFS n'ont, jusque-là, réalisé que la formation initiale d'assistants infirmiers, sinon, très récemment encore, ils se sont lancés dans un projet de formation continue du personnel paramédical dans leurs régions médicales.

C'est en cela que le présent projet est un pas de plus dans la stratégie de décentralisation de la formation initiale et continue du personnel paramédical.

Etant donné qu'il s'agit en l'occurrence d'une première expérience, le MSPM a décidé d'initier cette formation dans les 3 CRFS qui fonctionnent depuis quelques années déjà. Si l'expérience se révèle concluante, elle pourra s'étendre aux autres CRFS du pays, pour qu'à moyen/long terme, le déficit en infirmiers et sages femmes soit résorbé et que la couverture sanitaire et la qualité des soins offerts aux populations en soit améliorée et ce, en particulier dans les zones les plus défavorisées.

A la fin du projet et en résumé :

- 45 nouveaux infirmiers d'état et 45 nouvelles sages femmes d'état auront été formés dans les CRFS et les bases seront jetées pour recommencer la

formation dans ces mêmes CRFS et reproduire l'expérience dans d'autres CRFS du pays.

- Les curricula de formation des infirmiers et sages femmes d'état auront été révisés et adaptés aux besoins des CRFS.
- Les équipes de formateurs des CRFS auront été renforcées par l'organisation de sessions spécifiques de formation de formateurs
- La capacité didactique aura été accrue par leur dotation en équipements adéquats et par la réhabilitation de leurs installations.
- Les services offerts par les structures sanitaires des 3 régions seront améliorés car ils bénéficieront de l'apport des d'étudiants stagiaires pour les soins ainsi que pour la promotion de la santé.
- Les bases pour une future décentralisation de la gestion des ressources humaines du MSPM auront été jetées.
- Les compétences des organes dirigeants des CRFS et de la DRH auront été renforcées.

Période de réalisation du projet :

Début du projet : mars 2007

Fin prévue du projet : août 2010

Fin réelle du projet : février 2011 (suite à une prolongation pour terminer les activités du projet)

Evaluation finale de la 1^{ère} phase du projet prévue pour : fin juin 2011

2.2.3 OBJECTIFS DU PROJET

○ Objectif global :

Contribuer à l'amélioration de la couverture sanitaire et la qualité des soins dans les structures du Ministère de la santé et de la prévention médicale de la République du Sénégal dans les régions de Kaolack, Saint-Louis et Tambacounda.

○ Objectifs spécifiques :

- Objectif spécifique 1:

Implanter une expérience pilote de décentralisation de la formation initiale des infirmiers diplômés d'état et des sages femmes diplômées d'état dans les CRFS de Kaolack, St-louis et Tambacounda, qui permettra aux structures de santé de ces

régions de disposer d'infirmiers et de sages femmes en nombre suffisant, avec une formation adaptée aux besoins de la population.

- **Objectif spécifique 2:**

Améliorer la gestion des ressources humaines du Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale, en étudiant la possibilité d'accroître les compétences des régions médicales.

2.2.4 RESULTATS ATTENDUS

Résultat Attendu 1 :

Les conditions requises pour débiter la formation de la première promotion IDE et SFDE dans les CRFS de Kaolack, Saint Louis et Tambacounda ont été remplies.

Résultat Attendu 2 :

Dans les 3 CRFS, la formation de la première promotion d'élèves infirmiers et sage femmes est menée à son terme, avec le renforcement simultané des moyens didactiques des 3 CRFS pour la prise en charge de la formation des futures promotions.

Résultat Attendu 3 :

La coordination, le suivi et l'évaluation de la formation initiale décentralisée sont assurés par la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale.

2.2.5 ACTIVITES PAR RESULTATS

Pour R1 :

Les conditions requises pour débiter la formation de la première promotion IDE et SFDE dans les CRFS de Kaolack, Saint Louis et Tambacounda ont été remplies.

A1. Révision des textes réglementaires et publication de l'avis portant démarrage du concours d'entrée pour la première promotion d'élèves IDE et SFE dans les 3 CRFS ;

A2. Organisation du concours d'entrée pour sélectionner les étudiants de la première promotion d'élèves IDE et SFDE des 3 CRFS ;

A3. Organisation de missions et d' un atelier pour faire une analyse situationnelle et détecter les besoins en formation dans les 3 CRFS ;

A4. Constitution de l'équipe de formateurs et d'encadreurs qui participeront à la formation d'IDE et de SFE dans les 3 CRFS ;

A5. Révision, adaptation et validation des programmes de la formation d'élèves IDE et SFDE à la réalité des 3 CRFS où se déroulera la formation.

Pour R2.

Dans les 3 CRFS, la formation de la première promotion d'élèves infirmiers et sage femmes est menée à son terme, avec le renforcement simultané des moyens didactiques des 3 CRFS pour la prise en charge de la formation des futures promotions.

A1. Renforcement des équipements des 3 CRFS ;

A2. Réhabilitation des installations des CRFS de Kaolack et Tambacounda ;

A3. Déroulement des études IDE et SFDE pour la première promotion dans les 3 CRFS: Réalisation de trois années scolaires ;

A4. Développement de cours d'informatique de base et de recherches bibliographique à travers internet dans les 3 CRFS ;

A5. Organisation de sessions de formation des formateurs (professeurs et encadreurs) des 3 CRFS ;

A6. Déplacement en Espagne de représentants des 3 CRFS pour connaître la réalité de la formation des infirmiers et sages femmes dans ce pays ;

A7. Organisation de l'examen final de certification pour la première promotion des élèves IDE et SFDE dans les 3 CRFS.

Pour R3.

La coordination, le suivi et l'évaluation de la formation initiale décentralisée sont assurés par la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale.

A1. Renforcement des équipements de la Direction des ressources Humaines pour permettre d'assurer une bonne supervision ;

A2. Organisation de missions de supervision dans chacun des CRFS ;

A3. Organisation de rencontres d'échanges, d'évaluation et de planification avec des représentants des 3 CRFS.

Autres activités :

Activités générales, de suivi, d'évaluation et de sensibilisation :

1. Préparation et signature d'une convention avec le partenaire local ;
2. Sélection, recrutement et travail du personnel expatrié ;
3. Sélection, recrutement et travail du personnel local ;
4. Fonctionnement du Comité de pilotage du projet ;
5. Fonctionnement de l'Unité de coordination du projet ;
6. Déplacement en Espagne des représentants du MSPM pour connaître le système sanitaire espagnol et la réalité de la profession infirmière dans ce pays ;
7. Visite pour le suivi et la supervision du projet, de la part de la direction des projets d'Enfermeras Para El Mundo ;
8. Rencontre d'évaluation finale du projet ;
9. Diffusion de l'expérience à travers des articles dans la revue "Enfermeria Facultativa" du Conseil General Infirmier d'Espagne.

2.2.6 BUDGET DU PROJET

- Budget total du projet : 943.771,83 €
- Apport MSPM : 382.692,15 €
- Apport externe : 561.079,68 €
 - AECI : 246.575,30 €
 - JCCLM : 296.144,38 €
 - EPM : 18.360,00 €

Détail de l'apport du MSP (espèces et estimation) :

- Usage d'un bureau au siège du MSPM : 7.200,00 €
- Mission et atelier pour analyse situationnelle 3 CRFS : 6.959,10 €
- Professeurs CRFS (à exception des spécialistes en biologie et gynéco): 129.358,80 €

- Personnel de la DRH (4 personnes) : 50.400,00 €
- Organisation de concours d'entrée et de sortie: 26.929,83 €
- Bourses d'études pour les étudiants : 74.763,00 €
- Entretien des véhicules : 86.220,00 €
- Voyages en Espagne (visas et assurances): 861,42 €

2.2.7 SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET

Le système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS est destiné à assurer un meilleur partage des informations et une amélioration notable des taux de complétude et de promptitude dans l'élaboration et la publication des rapports pour l'ONG EPM, le Ministère de la Santé et de la prévention et l'ensemble des acteurs.

Conformément à la convention signée entre le Ministère de la Santé et de la prévention et l'ONG EPM, à son article 14, l'ONG EPM s'engage à réaliser le suivi-évaluation du projet et fournir des rapports techniques et financiers à l'agence Espagnole de Coopération Internationale.

Ainsi, le SSE, étant sous la charge de la coordonatrice du projet, comporte les éléments suivant :

1. suivi interne du projet par l'organisation EPM :

- Rapport mensuel de la coordinatrice
- Plan Opérationnel Annuel (POA)
- Matrice de monitoring²³ : 3-4 mois
- Rapport mi-projet et final projet au bailleur de fonds

2. suivi proprement dit du projet :

Le suivi proprement dit du projet est réalisé grâce au concours des deux organes suivant :

➤ Le comité de pilotage : il se charge entre autres de :

- Offrir des orientations stratégiques
- Prendre des décisions relatives aux orientations stratégiques et veiller à l'accomplissement des objectifs généraux du projet
- Approuver le plan d'action du projet
- Assurer le suivi et l'évaluation générale du projet

²³ Voir en annexes les Matrices de planification et de suivi du projet.

Cet organe se réunira tous les trois mois sous la présidence du Secrétaire Général du Ministère de la Santé.

➤ **L'unité de coordination** : il se charge entre autres de :

- Réaliser une planification opérationnelle des activités en tenant en compte de la planification générale approuvée par le Comité de Pilotage.
- Mettre en place les initiatives nécessaires pour l'exécution de la planification opérationnelle du projet.
- Superviser le travail du personnel technique.
- Réaliser le suivi et l'évaluation de la planification opérationnelle.

Cet organe se réunira tous les trois mois sous la présidence du Directeur des Ressources Humaines du Ministère de la Santé.

3. Visite de suivi intermédiaire du projet

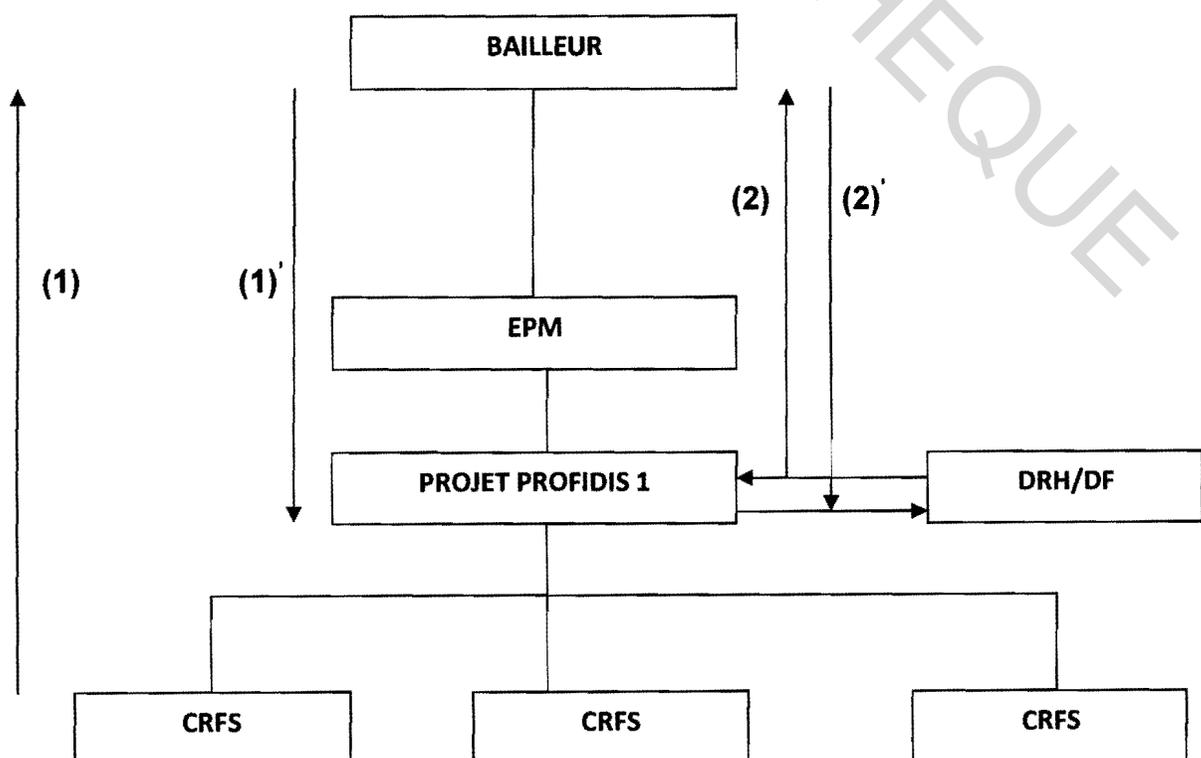
Assurée par le Directeur ou la Directrice des projets d'Infirmières pour le Monde, cette étape est matérialisée par quatre visites annuelles, tenues trimestriellement.

4. Rencontre d'évaluation finale du projet

En plus des activités sus mentionnées, une rencontre d'évaluation finale du projet est organisée, avec l'implication de tous les acteurs impliqués.

2.2.8 SYSTEME D'INFORMATION

Schéma n°5 : Circuit de l'information du projet



- (1) et (1)' montrent le sens aller et retour de l'information qui quitte directement le niveau opérationnel, puis relayée directement à l'ONG et au bailleur par le projet, en passant par le niveau DRH/DF. Ces informations concernent tous les rapports d'activités du projet au niveau opérationnel (CRFS).
- (2) et (2)' indiquent le sens de l'information entre le niveau institutionnel, le projet et l'ONG. Cette information intervient en cas de changements d'activités non prévues par le projet et indispensables pour la suite. A ce niveau la situation est d'abord discutée et argumentée entre la DRH/DF et le projet, qui à son tour informe l'ONG qui fera de même pour le bailleur. En cas d'accord, l'information suit le sens inverse et arrive jusqu'au niveau institutionnel.

DEUXIEME PARTIE :

**PRESENTATION ET INTERPRETATIONS DES
RESULTATS /
ANALYSE CRITIQUE, RECOMMANDATIONS ET/OU
PROPOSITIONS**

CHAPITRE TROISIEME : PRESENTATIONS ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS

SECTION 1 : PRESENTATIONS DES RESULTATS

1) QUESTIONNAIRE ADMINISTRE EN TETE A TETE AUX RESPONSABLES DU PROJET ET AUTRES ACTEURS

Qualifications :

Les répondants au questionnaire ont les qualifications suivantes :

Répondants/ Fonctions

Professions

- | | |
|--|---------------------------|
| - le responsable des projets EPM en Afrique : | Economiste de la santé ; |
| - le Directeur du projet : | Spécialiste en GRH ; |
| - la coordonnatrice de l'ONG EPM : | Infirmière ; |
| - le responsable du suivi-évaluation au niveau du projet : | TSS En/Ad ²⁴ ; |
| - un membre de l'équipe du projet : | Comptable ; |
| - le chef de la Division Formation : | TSS En/Ad, Economiste |
| - le chef de bureau examen et concours : | Enseignant ; |
| - le chef de bureau suivi-évaluation : | Travailleur social, PhD ; |
| - le chef de bureau formation continue : | Sociologue ; |
| - le chef de bureau formation initiale : | TSS En/Ad ; |
| - les trois (3) Directeurs : | TSS En/Ad ; |
| - les trois (3) Directeurs des études : | TSS En/Ad. |

1) Qu'est ce qui vous lie au projet PROFIDIS1 ?

Les différents acteurs interrogés sont en résumé liés au projet soit par un partenariat (entre projet, DRH, DF et CRFS), ou une relation de travail (membre de l'équipe projet).

2) Etes-vous au courant de l'existence d'un système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS 1 ?

²⁴ TSS EN/AD : Technicien supérieur de santé en Enseignement/Administration

Tableau n° 3 : Réponses des acteurs à la question 2

Réponses	Nombre de répondants	Répondants Equipe Projet	Autres Répondants	Pourcentage
OUI	9	4	5	56,25%
NON	7	0	7	43,75%
Total	16	4	12	100%

- 3) Le système de suivi-évaluation, mis en place au niveau du PROFIDIS 1, est-il partagé depuis sa conception et sa mise en œuvre ?

Tableau n°4 : Réponses des acteurs à la question 3

Réponses	Nombre de répondants	Répondants Equipe Projet	Autres Répondants	Pourcentage
OUI	6	4	2	37,5%
NON	10	0	10	62,5%
Total	16	4	12	100%

- 4) Êtes-vous informé des résultats du système de suivi-évaluation, par les responsables du projet ?

Tableau n° 5 : Réponses des acteurs à la question 4

Réponses	Nombre de répondants	Répondants Equipe Projet	Autres Répondants	Pourcentage
OUI	6	4	2	37,5%
NON	10	0	10	62,5%
Total	16	4	12	100%

Les membres de l'équipe projet qui ont principalement répondu OUI à cette question, disent qu'ils sont informés des résultats du SSE, à travers la participation aux travaux des organes de SE, et des réunions périodiquement organisées, pour discuter des réalisations et apprécier l'Etat d'avancement du projet.

Pour les autres (62,5%) qui ont répondu négativement à cette question, la raison donnée est entre autre l'absence d'informations sur les résultats, le manque de transparence dans le partenariat et la méconnaissance même du SSE.

5) Existe-t-il une bonne animation de l'équipe de suivi-évaluation?

Réponses	Nombre de répondants	Répondants Equipe Projet	Autres Répondants	Pourcentage
OUI	6	4	2	37,5%
NON	10	0	10	62,5%
Total	16	4	12	100%

La tendance se conserve comme dans la 4^{ème} question, la bonne animation de l'équipe de SE n'est appréciée positivement que par les membres de l'équipe projet.

Les autres acteurs du projet n'ont pas pu se prononcer car n'ayant aucune connaissance de l'existence même du SE au niveau du projet.

6) Quelles sont les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS1 ?

Les 37,5% des acteurs (6 sur 16) énumèrent les forces et faiblesses suivantes du SEE :

a) Forces :

- la visibilité des membres de l'équipe projet sur les activités du SSE ;
- participation et collaboration des membres dans le bon déroulement des activités du SSE ;
- la tenue périodique des réunions de l'unité de coordination et du comité de pilotage sur les activités du SSE ;
- une large concertation sur le fonctionnement du SSE ;
- existence d'une équipe chargée de SE ;
- suivi régulier des activités du SSE ;
- implication de tous les membres de l'équipe du projet dans le SSE ;

- existence d'outils de SE adaptés au contexte d'exécution du projet ;
- informations du SSE disponibles pour les membres de l'équipe projet, l'ONG EPM et le bailleur ;
- moyens logistiques et techniques suffisants pour mener les activités du SSE.

b) Faiblesses :

- non prise en compte des recommandations sur la collecte des données (disponibilité des rapports) par l'équipe de SE ;
- difficulté d'avoir une date de rencontre entre tous les acteurs du projet pour informer sur les activités et les résultats du SSE ;
- non implication de certains acteurs (surtout les bénéficiaires) du projet dans le SSE ;
- absence ou insuffisance de l'information du SSE chez les autres acteurs du projet.
- définition des outils de SE, des objectifs et des indicateurs de suivi, non suffisamment partagée avec tous les acteurs et bénéficiaires du projet au moment de l'élaboration ;
- le SSE est exécuté selon les directives du bailleur ;
- le SSE du projet ne prend pas suffisamment en compte l'unité de SE de la DRH, qui assure le suivi des mêmes activités de formation ;
- absence de définition d'un responsable et de cahier de charge pour le SSE du projet ;
- le système est piloté a vue et par l'équipe projet ;
- certains membres de l'équipe projet qui assurent le SSE n'ont reçu aucune formation spécifique en suivi-évaluation ;
- faible niveau de communication des activités du SSE entre les parties prenantes ;
- circuit de l'information du SSE mal défini et méconnu des autres acteurs ;

- absence d'unités de SE au niveau opérationnel ;
- SSE du projet méconnu et ignoré par les autres acteurs et bénéficiaires du projet.

La majorité des acteurs du projet (62,5%) n'en ont aucune idée, par méconnaissance même du SSE.

7) Quelles sont les menaces et les opportunités du système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS1.

Pour 43.75% des acteurs du projet, les menaces et opportunités du SSE sont :

^ Menaces :

- manque de planification concertée entre les activités de la DRH et celles du projet, en vue de permettre une régularité des informations indispensables pour le SSE;
- manque de motivation des parties prenantes sur le fonctionnement du SSE ;
- l'absence et l'insuffisance d'informations du SSE ;
- la non implication de tous les acteurs dans le SSE.
- l'instabilité politique et institutionnelle du ministère technique pouvant occasionner le retard d'exécution de certaines activités du SSE ;
- absence d'analyse concrète sur les indicateurs en vue d'une évaluation régulière ;
- aucun signe d'appropriation du SSE par les auteurs et bénéficiaires ;
- feedback non effectué aux autres acteurs après information du bailleur sur les activités du SSE ;
- insuffisance des mesures incitatives pour motiver les autres acteurs à s'approprier le SSE ;
- le circuit de l'information prévu en deux sens mais fonctionnement en réalité en sens unique (niveau stratégique, projet et bailleur).

^ Opportunités :

- La disponibilité des membres de l'équipe SE ;
- la bonne performance du projet, source de motivation de l'équipe SE ;
- le partage des acquis et des faiblesses du SSE ;
- la possibilité de rétroaction pour améliorer le système de SE ;
- l'existence d'outils de SE tel que le tableau de bord.
- cadre statutaire favorable pour l'adaptation de ce genre de projet selon les besoins et les missions de la DRH ;
- existence d'une bonne structuration du projet ;
- bonne disponibilité des autres acteurs et bénéficiaires du projet ;
- un cadre pertinent de référence (PNDS) facilitant un partenariat GAGNANT-GAGNANT dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes de santé ;
- bonne implication des collectivités locales dans les activités du projet au niveau des CRFS ;
- l'existence d'outils de gestion accessibles pour tout projet qui se veut performant à travers un SSE ;

Pour les mêmes raisons citées dans la question n°6, les 56,25% des acteurs du projet n'ont pas répondu à cette question.

8) Pensez-vous que le système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS1, est performant ?

Le SSE est performant, mais nécessite une amélioration d'après 43,75% des acteurs enquêtés, tandis que le reste (56,25%) pense le contraire et la majorité parmi eux soutiennent ne pas disposer d'éléments d'appréciation du système.

9) Que suggérez-vous pour améliorer le système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS1 ?

Plus de la moitié des acteurs interrogés (62,5% soit 10 su 16), suggérèrent pour une meilleure amélioration du SSE du projet :

- un bon suivi des recommandations ;

- le respect des planifications ;
- sensibilisation de tous les acteurs pour une meilleure prise en compte des recommandations, une implication, et une appropriation du projet ;
- plus de participation des bénéficiaires dans les activités (enseignants, élèves, populations, etc.) ;
- le partage des informations et résultats des études menées avec tous les acteurs ;
- informer tous les acteurs de l'existence du SSE, et les intégrer dans son fonctionnement ;

Les 37,5% n'ont pas répondu à cette question.

10) Quelles appréciations faites-vous globalement, des résultats du projet PROFIDIS1?

Globalement, les résultats du projet PROFIDIS1, sont appréciés positivement par 62,5% des acteurs du projet, néanmoins le reste (37,5%) n'ont pas fourni de réponses, ni d'appréciations négatives.

Les appréciations fournies par les différents acteurs (62,5%) du projet sont, par rapport aux objectifs et activités du projet (présentation du contexte de l'étude), entre autres :

- les résultats sont très satisfaisants, très positifs ;
- la première promotion (IDE et SFE) est sortie ;
- les capacités des CRFS ont été renforcées ;
- la décentralisation de la formation initiale est étendue aux CRFS de thiès et ziguinchor ;
- les activités du projet sont bien réalisées dans l'ensemble, malgré les retards notés dans leurs exécutions ;
- appui multiforme dans l'accompagnement des missions de la DF.

2) Présentation des résultats du SSE, à l'issue de leur exploitation sur SPHINX

Tableau n°6 : Performance du SSE

Variables	Indicateurs	Critères	Note par critère	Poids en %	Note par indicateur	Poids en %	Note de la variable	Poids en %
PERFORMANCE DU SSE	PERTINENCE	Disponibilité opportune de l'information	15/720	2,08	58/720	8,05	132/2160	6,11
		Fiabilité des données	25/720	3,47				
		Accessibilité de l'information	18/720	2,5				
	EFFICACITE	Ecart entre les informations fournies et les objectifs fixés	15/480	3,13	31/480	6,46		
		Contribution du SSE au pilotage du projet	16/480	3,33				
	EFFICIENCE	Ecart entre les coûts réels et coûts prévus	12/480	2,5	24/480	5		
		Ecart entre l'information fournie et le coût de production de l'information	12/480	2,5				
	SUCCES	Rapports du projet fournis régulièrement	10/480	2,08	19/480	3,96		
		Comptes rendus de SE fournis régulièrement	9/480	1,88				

Source : Données de l'étude

Système de notation et choix des coefficients

Note par critère = $\sum (x_i n_i)$ avec x_i =score de la variable et n_i =le nombre de répondants au critère

Poids du critère = note par critère/ N_i = $\sum (x_i n_i) / N_i$ avec N_i =Poids total de l'indicateur = \sum poids des critères X n avec n=nombre d'acteurs enquêtés = 16

Note de l'indicateur = \sum des poids des critères ; Poids de l'indicateur = Note de l'indicateur/ N_i

Note de la variable = \sum Note des indicateurs ; Poids de la variable = Note de la variable/ N avec $N = \sum N_i$

Les poids seront exprimés en pourcentage (%)

Tableau n°7 : Conception du SSE

Variables	Indicateurs	Critères	Note par critère	Poids en %	Note par indicateur	Poids en %	Note de la variable	Poids en %
CONCEPTION DU SSE	Clarté du système	Identification des objectifs (réalistes et cohérents) du système	19/480	3,96	31/480	6,46	313/6480	4,83
		Participation à l'élaboration des objectifs	12/480	2,5				
	Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information	Identification des utilisateurs	14/480	2,92	29/480	6,05		
		Recensement des besoins primaires des utilisateurs	15/480	3,13				
	Identification des indicateurs	Types d'indicateurs	12/720	1,67	36/720	5,01		
		Pertinence des indicateurs	12/720	1,67				
		Qualité des indicateurs (SMART, consensuels, valides, fiables, utiles, abordable, etc.).	12/720	1,67				
	Définition des méthodes de collecte, de traitement et de stockage des données	Collecte des données participatives	15/1440	1,04	75/1440	5,2		
		Outils de collecte définis	9/1440	0,63				
		Sources de données définies	13/1440	0,90				
		Outils de traitement, d'analyse et de stockage des données bien définis	13/1440	0,90				
		Fréquence de collecte des données bien définie	12/1440	0,83				
		Présentation des données	13/1440	0,90				
	Définition des responsabilités	Responsables définis	11/480	2,29	14/480	2,92		
		Existence de cahier de charge	3/480	0,63				
	Détermination des ressources nécessaires	Humaines	13/960	1,35	54/960	5,62		
		Matérielles	13/960	1,35				
		Logistiques	14/960	1,46				
Financières		14/960	1,46					

Source : Données de l'étude

Suite conception du SSE

Variab les	Indicateurs	Critères	Note par critère	Poids en %	Note par indicateur	Poids en %	Note de la variable	Poids en %
SUITE CONCEPTION DU SSE	Système de gestion des risques	Système de gestion des risques existant	10/1920	0,52	74/1920	3,86	313/6480	4,83
		Risques (internes et externes) définis	9/1920	0,47				
		Existence d'analyse des risques	8/1920	0,42				
		Outils d'analyse des risques définis	9/1920	0,47				
		Risques liés à l'intégrité de l'information	10/1920	0,52				
		Risques liés à complétude de l'information	9/1920	0,47				
		Risques liés à l'exactitude des informations	9/1920	0,47				
		Risques liés à la fiabilité de l'information	10/1920	0,52				

Source : Données de l'étude

Tableau n°8 : Fonctionnement du SSE

Variables	Indicateurs	Critères	Note par critère	Poids en %	Note par indicateur	Poids en %	Note de la variable	Poids en %	
FONCTIONNEMENT DU SSE	Planification	Définition d'une stratégie d'intervention	11/2400	0,46	102/2400	4,25	249/6720	3,71	
		Existence de planning des ressources	14/2400	0,58					
		Plannings des tâches (activités) partagés	11/2400	0,46					
		Suivi régulier des plannings	13/2400	0,54					
		Présentation et périodicité des rapports	11/2400	0,46					
		Définition et évaluation des ressources nécessaires (humaines, matérielles, logistiques et financières)	11/2400	0,46					
		Existence des outils de base de la planification	GANTT	4/2400					0,17
			Réseau PERT/ABC	4/2400					0,17
			Cadre logique	14/2400					0,58
			Autres outils à préciser	9/2400					0,38
	Organisation	Existence d'un organigramme pour la structure de gestion du SE	4/1200	0,33	38/1200	3,17			
		Tâches bien décrites et affectées à des responsables de tâches	1/1200	0,08					
		Moyens (humains, matériels, logistiques et financiers) suffisants et disponibles	13/1200	1,08					
		Existence d'un circuit d'information	10/1200	0,83					
		Existence d'un système d'information pour le suivi	10/1200	0,83					
	Direction	Existence d'un style de direction	9/1200	0,75	39/1200	3,25			
		Climat de travail favorable	12/1200	1					
		Existence d'un processus de décision	9/1200	0,75					
		Existence de dispositif de mobilisation et de motivation (prime convenable)	9/1200	0,75					
Existence de programme de formation pour les membres du projet		0	0						

Source : Données de l'étude

Suite Fonctionnement du SSE

Variables	Indicateurs	Critères	Note par critère	Poids en %	Note par indicateur	Poids en %	Note de la variable	Poids en %
SUITE FONCTIONNEMENT DU SSE	Contrôle	Utilisation des outils de suivi	7/1440	0,49	46/1440	3,19	249/6720	3,71
		Existence d'un manuel de procédure pour le SSE	4/1440	0,28				
		Analyse des écarts et des risques	7/1440	0,49				
		Bilan des activités du SSE prévu	12/1440	0,83				
		Application des recommandations du SSE	3/1440	0,21				
		Existence d'un cadre de coordination	13/1440	0,90				
	Gestion des interfaces (rôle d'intégration et de partenariat)	Identification des partenaires (environnement externe)	12/480	2,5	24/480	5		
		Objectifs du projet partagés avec les partenaires	12/480	2,5				

Source : Données de l'étude

Non réponses des acteurs du projet aux trois variables :

PERFORMANCE : 69,44%
CONCEPTION : 77,08%
FONCTIONNEMENT : 84,38%

SECTION 2 : INTERPRETATIONS DES RESULTATS

1. PREMIERE PARTIE DU QUESTIONNAIRE PAR TOUS LES ACTEURS

Le questionnaire a été administré aux différents acteurs conformément à l'échantillon de l'étude. Ils occupent comme fonction.

L'exploitation des résultats a permis des interprétations sur les axes suivants :

↳ **Connaissance de l'existence du SSE**

56,25% des acteurs sont au courant de l'existence d'un système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS, mais le reste, 43,75% l'ignorent. Ce qui est pourrait constituer un handicap à l'atteinte des objectifs du SSE, car la majorité de ceux qui sont au courant se retrouve soit au niveau du projet, ou au niveau le plus proche (la DRH et particulièrement la DF), alors que le niveau opérationnel (les CRFS) est constitué de ceux qui ignorent le plus l'existence de ce SSE.

↳ **Partage du SSE depuis sa conception et sa mise en œuvre**

Cette inquiétude se confirme car le SSE n'est pas partagé depuis sa conception et sa mise en œuvre d'après 62,5% des répondants. Seuls l'équipe projet et quelques rares acteurs (37,5%), affirme ce partage. Ceci peut être dû soit à :

- un partage du SSE dès le début du projet (depuis sa conception et sa mise en œuvre), limité à une simple présentation du système ;
- un partage du SSE limité à l'unité de coordination et au comité de pilotage, comme le soutiennent certains membres de l'équipe projet ;
- une absence de suivi de ce système par l'ensemble des acteurs ;
- un manque de transparence dans le partenariat, décrié par certains répondants ;
- une démotivation ou à une non implication de ces derniers.

↳ **Informations sur les résultats du SSE**

La proportion des répondants reste la même (OUI 37,5% et NON 62,5%), avec toujours les membres de l'équipe projet pour le OUI, et les autres acteurs pour le NON.

En effet, les informations semblent être données uniquement aux membres de l'équipe projet, à travers la participation aux travaux des organes de SE, et des réunions périodiquement organisées, pour discuter des réalisations et apprécier l'Etat d'avancement du projet.

Quant aux autres acteurs, la désinformation sur les résultats paraît significative et s'explique d'après eux par un manque de transparence dans le partenariat et la méconnaissance même du SSE.

c) Animation de l'équipe de suivi-évaluation

L'animation de l'équipe de suivi-évaluation est appréciée positivement que par les membres de l'équipe projet.

Les autres acteurs du projet n'ont pas pu se prononcer par défaut de connaissance même de l'existence du SE au niveau du projet.

^ Forces et Faiblesses du SSE du projet PROFIDIS1

Les répondants (37,5% et notamment les membres de l'équipe projet) ont évoqué certaines forces et faiblesses du SEE (question n°6).

Ces forces et faiblesses semblent décrire uniquement le mécanisme de fonctionnement du SSE au niveau du projet PROFIDIS1 et avec uniquement son équipe, car la majorité des acteurs s'est abstenue de répondre par méconnaissance du SSE.

^ Opportunités et Menaces du SSE du projet PROFIDIS1

Pour 43,75% de l'ensemble des acteurs du projet, les menaces et opportunités du SSE (voir question n°7) évoqués semblent concerner aussi bien l'environnement interne qu'externe du projet. Cependant, pour les mêmes raisons que celles citées dans la question n°6, les 56,25% des acteurs du projet n'ont pas répondu à cette question.

^ Performance du SSE

La performance du SSE est appréciée positivement par 43,75% des acteurs enquêtés (notamment les membres de l'équipe projet), mais nécessiterait une amélioration.

Cependant, cette appréciation reste négative d'après 56,25% des autres acteurs qui pour la plupart ne disposerait pas d'éléments d'appréciation du système.

^ **Suggestions pour l'amélioration du SSE**

A l'opposé de ceux qui n'ont pas répondu à la question n°9, une bonne partie des acteurs interrogés (62,5%) ont d'importantes suggestions (voir réponses question n°9) pour l'amélioration du SSE du projet. Ces suggestions seraient dans leur majorité, des indications indispensables pour un fonctionnement participatif du SSE du projet avec l'ensemble des acteurs.

^ **Appréciations globales des résultats du projet PROFIDIS1**

Les résultats du projet PROFIDIS1, sont dans leur globalité appréciés positivement par les différents acteurs du projet (62,5%), à l'opposé des autres (37,5%) qui n'ont pas répondu à la question. Les appréciations fournies (voir réponses à la question n°10) laissent à entrevoir le niveau de réalisation des activités du projet, qui semble pour l'essentiel, malgré son SSE non partagé, atteindre ses objectifs.

2. INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA GRILLE D'EVALUATION DES VARIABLES

La variable expliquée : Performance du système

L'exploitation de la grille d'évaluation pour la Performance du SSE sur sphinx nous a permis de constater les éléments les plus appréciés :

- le critère le plus apprécié est la Fiabilité des données (3,47%) ;
- les indicateurs Pertinence (8,05%) et Efficacité (6,46%) ;
- la variable Performance du SSE 6,11%.

Schéma n°6 : graphique des critères de la performance du SSE

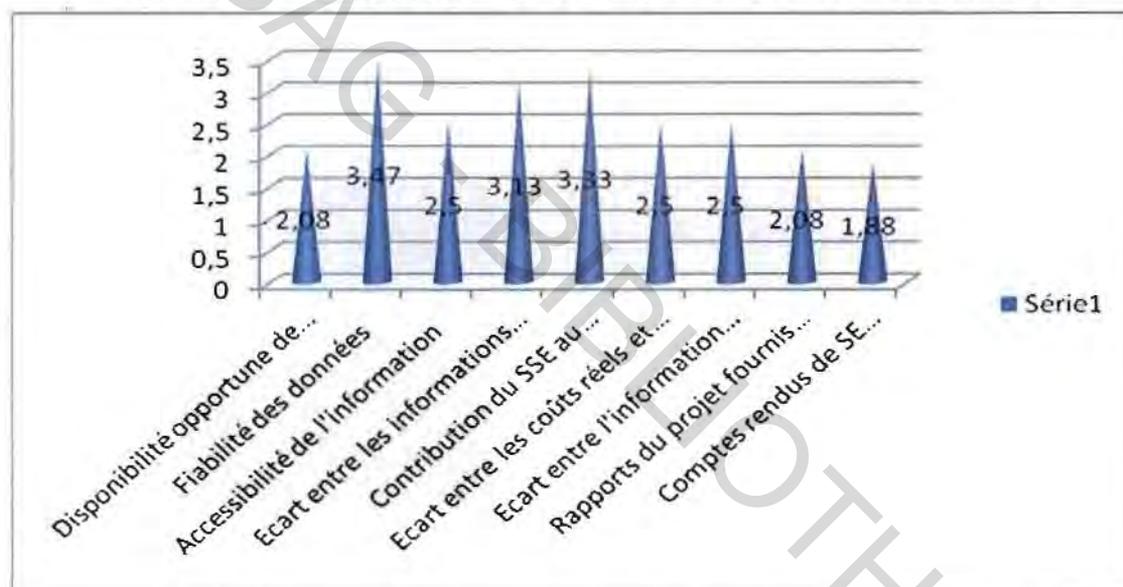
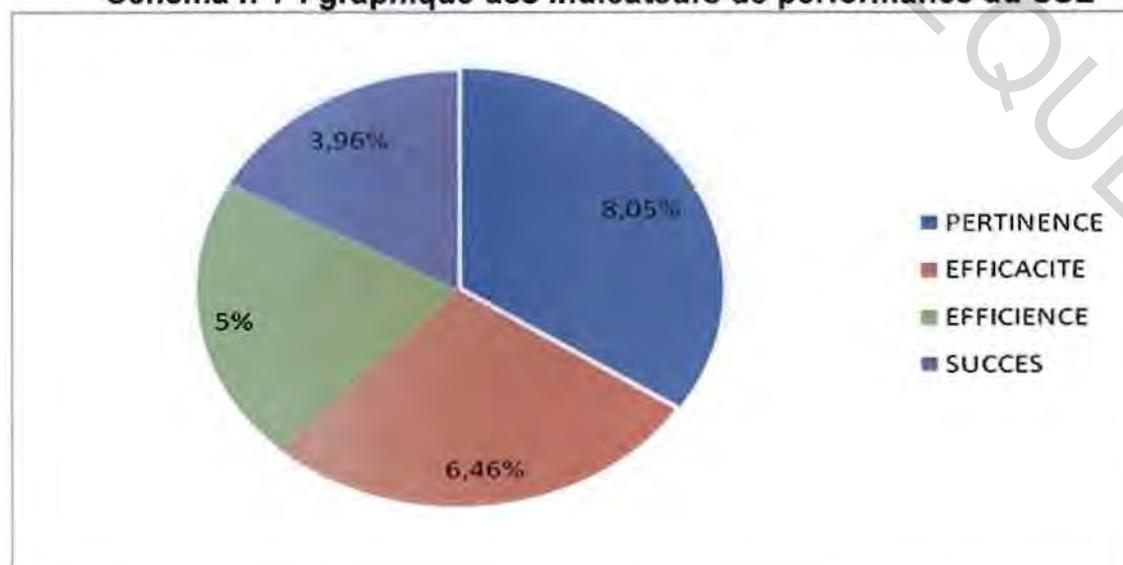


Schéma n°7 : graphique des indicateurs de performance du SSE



Cette situation implique que le niveau de performance obtenu après enquête (6,11%) du SSE du projet PROFIDIS à sa première phase, est largement au dessous du seuil de performance retenu pour le code d'appréciation de l'étude (14,06%).

Les indicateurs en cause de cette contre performance sont la pertinence (8,05%), l'efficacité (6,46%), l'efficience (5%) et le succès (3,96%).

- **Les critères des indicateurs en cause de la contre performance :**

- **Pour les critères de la Pertinence**

Les trois critères (Disponibilité opportune de l'information 2,08%, la Fiabilité des données 3,47% et l'accessibilité 2,5%) constituent la cause d'une manière générale. En effet, d'après la majorité des acteurs enquêtés, n'avaient accès à l'information vue son indisponibilité. Du côté de l'équipe projet, la collecte de l'information se fait sur demande de l'ONG, et se réalise difficilement à cause des rapports non effectués et l'inexistence d'un outil de collecte de données (logiciel) au niveau du projet et au niveau opérationnel.

- **Pour les critères de l'efficacité**

Les scores obtenus pour les deux critères de cet indicateur (3,13% et 3,33%), montrent l'inefficacité du système. En effet, cette situation pourrait s'expliquer par :

- une rareté des missions de SE ;
- un non réajustement après conclusions des missions de SE sur les écarts entre les informations fournies et les objectifs fixés du projet ;
- une faible contribution du SSE au comité de pilotage.

- **Pour les critères de l'efficience**

Tout comme pour l'indicateur efficacité, les critères de l'indicateur efficience se retrouvent à un score identique de 2,5%. Ceci trouverait son explication soit par le fait de l'irrégularité des missions de SE soulignée par certains acteurs, soit par un manque de moyens destinés aux responsables du SSE pour leur permettre d'effectuer ce travail de qualité (la mesure de l'écart entre les coûts réels et coûts prévus, et celle relative à l'écart entre l'information fournie et le coût de production de l'information).

- Pour les critères du succès

La régularité des rapports a été souvent décriée par les membres de l'équipe projet qui soutiennent que la contrepartie (les autres acteurs) ne fournissent pas les rapports à temps après l'exécution de certaines activités. Ces rapports demeurent certes une exigence de l'ONG et du bailleur, mais du côté du projet, il n'existe pas une disponibilité régulière des comptes rendus de SE. Ce qui confirme les faibles taux des deux critères (rapports du projet fournis régulièrement et comptes rendus de SE fournis régulièrement) avec respectivement 2,08% et 1,88%.

Les variables explicatives : Conception et Fonctionnement du système

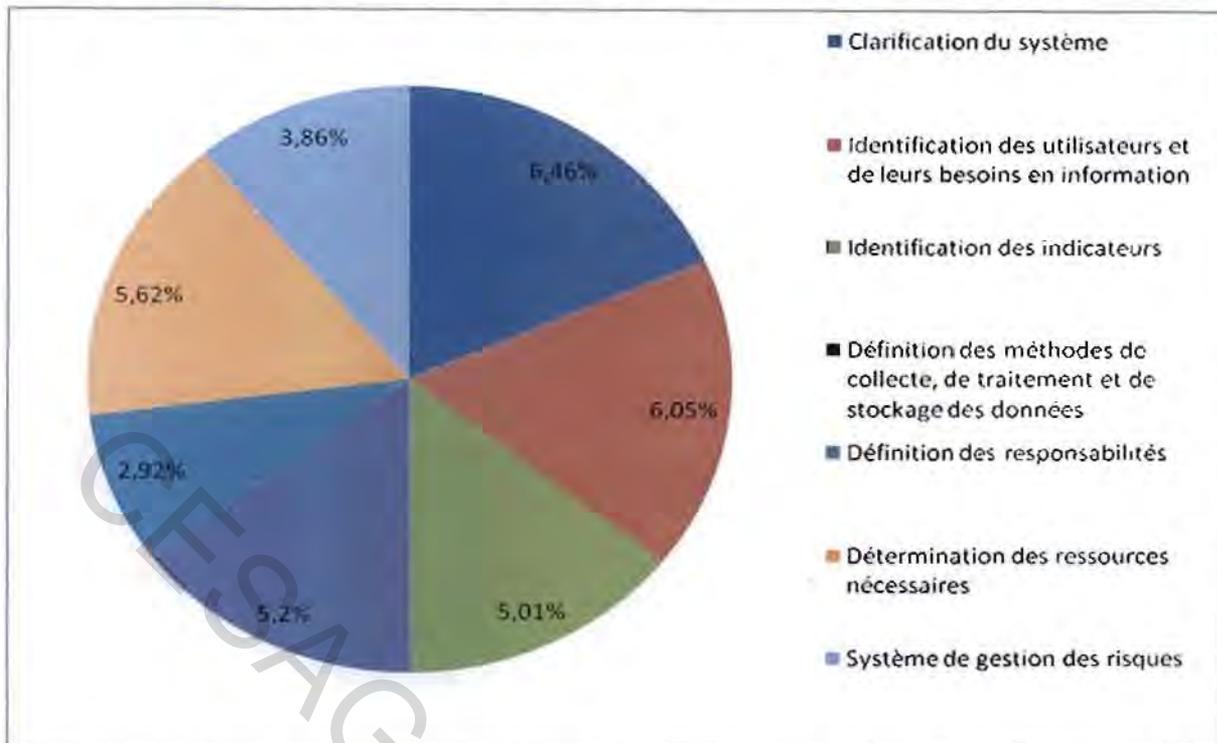
Conception du système :

La variable conception du système, après exploitation a un score de **4,83%**, largement inférieur au seuil de performance retenu pour cette étude (**42,19%**).

Les scores très faibles de ses sept indicateurs sont à la base de cette contre performance, il s'agit de :

- Clarification des objectifs **6,46%** ;
- Identification des utilisateurs et de leur besoin **6,05%** ;
- Identification des indicateurs **5,01%** ;
- Définition des méthodes de collecte, de traitement et de stockage des données **5,2%** ;
- Définition des responsabilités **2,92%** ;
- Détermination des ressources nécessaires **5,62%**;
- Gestion des risques **3,86%**.

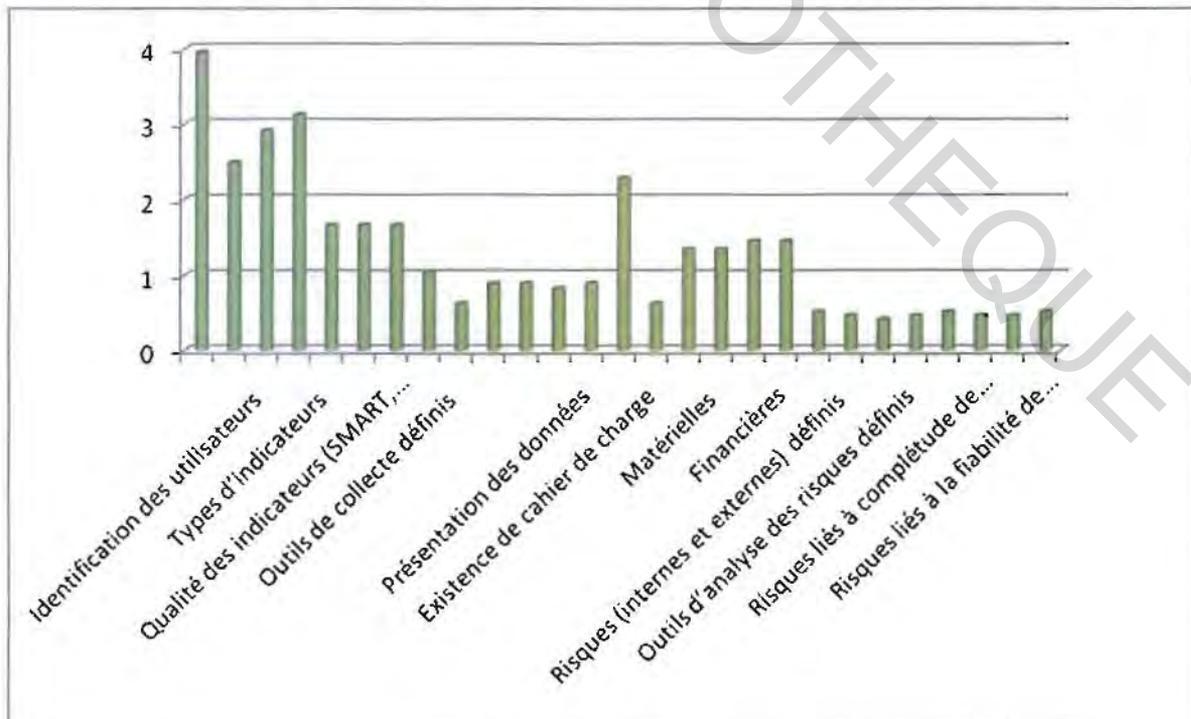
Schéma n°8 : graphique des indicateurs de la conception du SSE



Ces indicateurs héritent ces mauvais scores de leurs critères qui réalisent aussi d'après l'enquête, de taux d'appréciations très faible par rapport au seuil de performance retenu dans cette étude.

Ces critères se regroupent dans le schéma suivant :

Schéma n°9 : graphique des critères de la conception du SSE



Pour les critères de l'indicateur clarification des objectifs (comme exemple)

D'après les faibles scores obtenus au niveau des critères qui composent cet indicateur (3,96% et 2,5%), les objectifs semblent ne pas être bien identifiés et tous les acteurs n'ont pas participé à l'élaboration des objectifs.

Ceci peut s'expliquer aussi par le taux très faible de répondants à ces grilles d'évaluation, car ne connaissant pas non seulement l'existence du SSE, mais aussi grand nombre parmi eux n'ont participé à l'élaboration même du projet.

Cependant, pour les membres de l'équipe du projet, ces critères ont été bien appréciés avec le souvent la note 4.

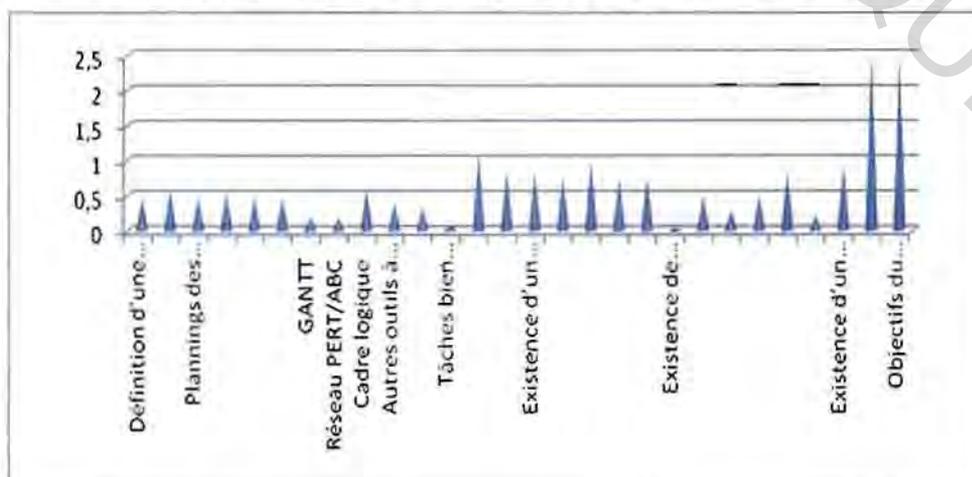
Cette interprétation reste valable pour les autres critères des indicateurs de la variable conception du système, car seuls les membres de l'équipe ont répondu à la grille d'évaluation et la notation reste également entre 4 et 5.

Ainsi, la contre performance de la variable conception du système pourrait être due, à la démarche non participative adoptée par le projet vis des autres acteurs, selon eux, d'où leur impossibilité de répondre aux différentes questions parce que ignorant même le fonctionnement du projet et de son SSE.

Fonctionnement du système :

La variable fonctionnement du système a un score de 3,71%, largement inférieur au seuil de performance retenu pour cette étude (43,75%). Cette variable a le score le plus faible, mais tout comme la variable conception du système, tous ses indicateurs ont des scores très faibles de mêmes que leurs critères.

Schéma n°10: graphique des critères du fonctionnement du SSE

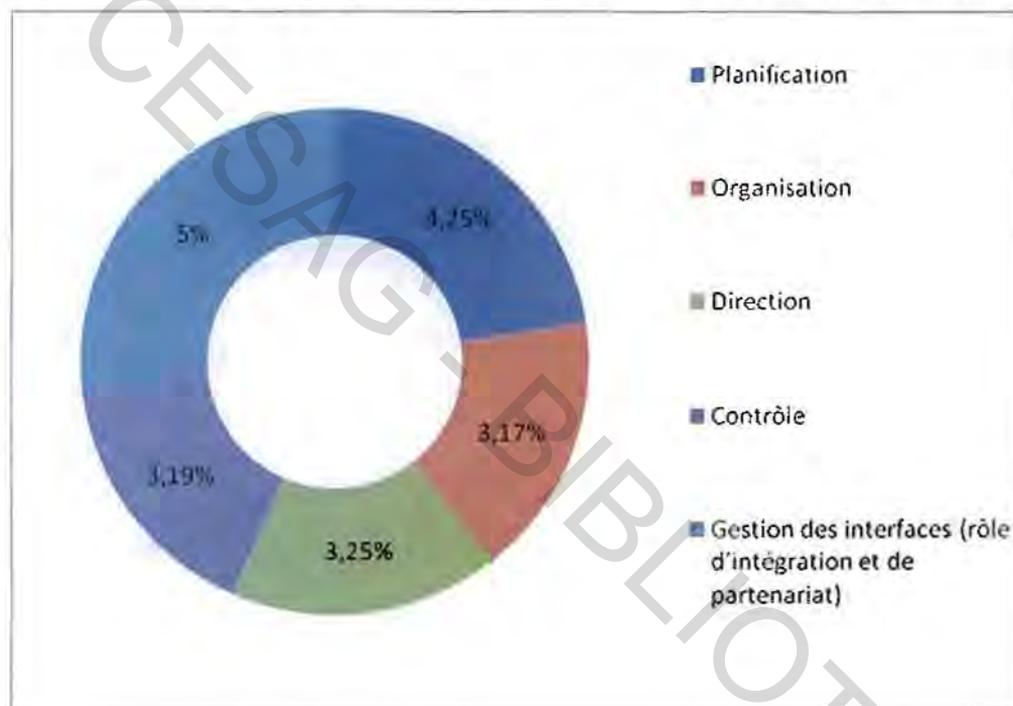


Les différents critères des indicateurs ont des scores variant entre 0,5 à 2,5%, et sont tous en cause de cette contre performance globalement. Ainsi, il est constaté au

cours de l'enquête qu'à part le cadre logique, le projet n'utilisait aucun outil de planification, ni de planning de réalisation des tâches, des ressources, ni un suivi des plannings, rendant très difficile le fonctionnement du système. Et ceci, malgré une identification des partenaires et un partage des objectifs avec eux.

C'est pourquoi, les indicateurs concernés, ont la même tendance avec des niveaux de scores très faibles, découlant des taux d'appréciations des critères en dessous du seuil de performance retenu.

Schéma n°11 : graphique des indicateurs du fonctionnement du SSE



Les indicateurs en cause sont : la planification, l'organisation, la direction, le contrôle, et la gestion des interfaces (rôle d'intégration et de partenariat), et ont respectivement des taux d'appréciation de 4,25%, 3,17%, 3,25%, 3,19%, et 5%.

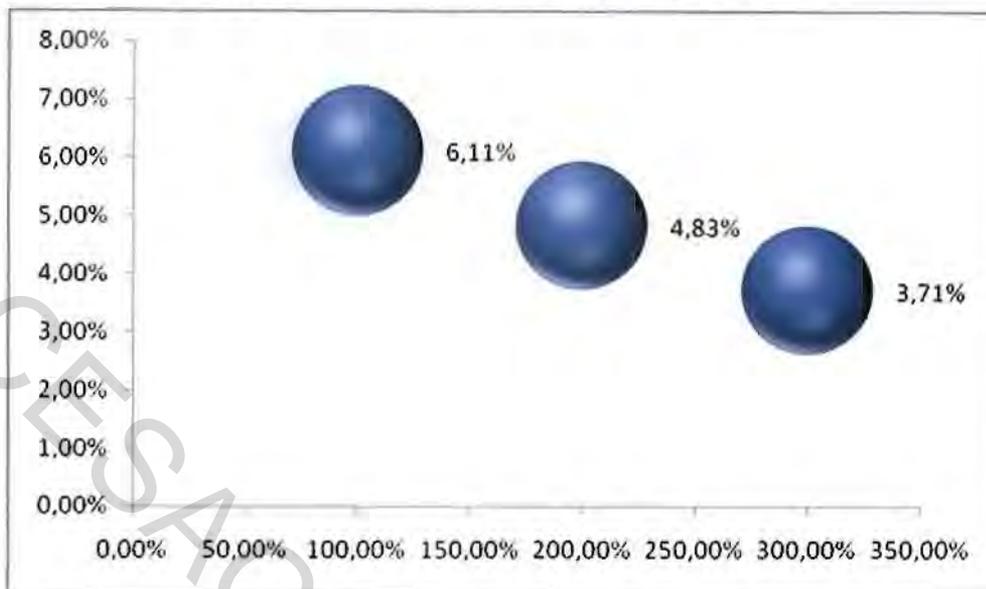
Ces faibles taux témoignent de nouveau la forte absence de réponses de la majorité des personnes interrogées, qui en réalité ne connaissaient pas le SSE du projet et par conséquent ne disposaient d'aucun élément d'appréciation dudit système.

En conclusion, le constat général sur les trois variables du SSE du projet PROFIDIS1, permet de dire qu'il y a une forte contre performance du système.

Le seuil de performance moyen du SSE (4,88%) est très en dessous du seuil prévu par l'enquête (33,33%). Cette situation implique la nécessité de revoir tout le SSE du projet avec tous les acteurs, dans tous ses aspects conceptuels et fonctionnels, en vue de parvenir à une meilleure performance du système.

Seuil de performance moyen = (performance 6,11% + conception 4,83% + fonctionnement 3,71%)/3= 4,88%

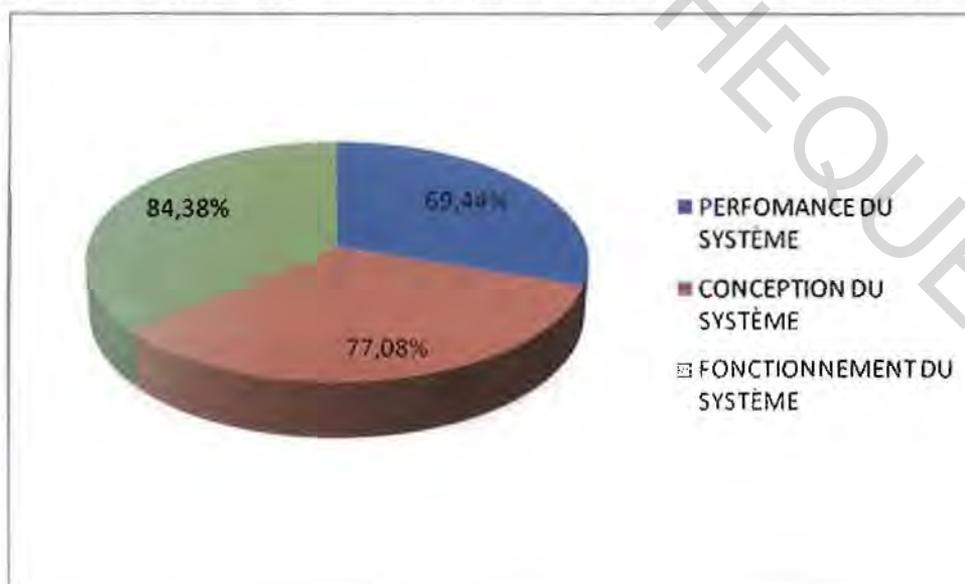
Schéma n°12 : Synthèse des trois variables du SSE



L'implication de tous les acteurs reste une priorité pour le succès du SSE du projet. En effet, l'enquête a permis de révéler un taux impressionnant de non réponses :

- pour la performance du système, 69,44% des acteurs n'ont pas répondu ;
- pour la conception du système, 77,08% des acteurs n'ont pas répondu ;
- et enfin pour le fonctionnement du système, il y'a 84,38% de non réponses.

Schéma n°13 : graphique des non réponses aux trois variables du SSE



Ce qui fait un taux moyen de 76,99% de non réponses, assez significatif pour voir le niveau de non implication, d'ignorance, et de méconnaissance du SSE du PROFIDIS1 par la majorité des acteurs. D'où l'intérêt de s'appuyer sur une démarche

participative, en vue d'une meilleure connaissance du SSE, mais aussi une bonne appropriation du projet par l'ensemble des acteurs et bénéficiaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE QUATRIEME : ANALYSE CRITIQUE DES RESULTATS/RECOMMANDATIONS ET/OU PROPOSITIONS

SECTION 1 : ANALYSE CRITIQUE DES RESULTATS

1. ANALYSE CRITIQUE SELON L'APPRECIATION UNIQUE DES MEMBRES DU PROJET

Appréciations du SSE par les membres de l'équipe du projet

Tableau n°9: appréciations de l'équipe du projet / aux trois variables du SSE

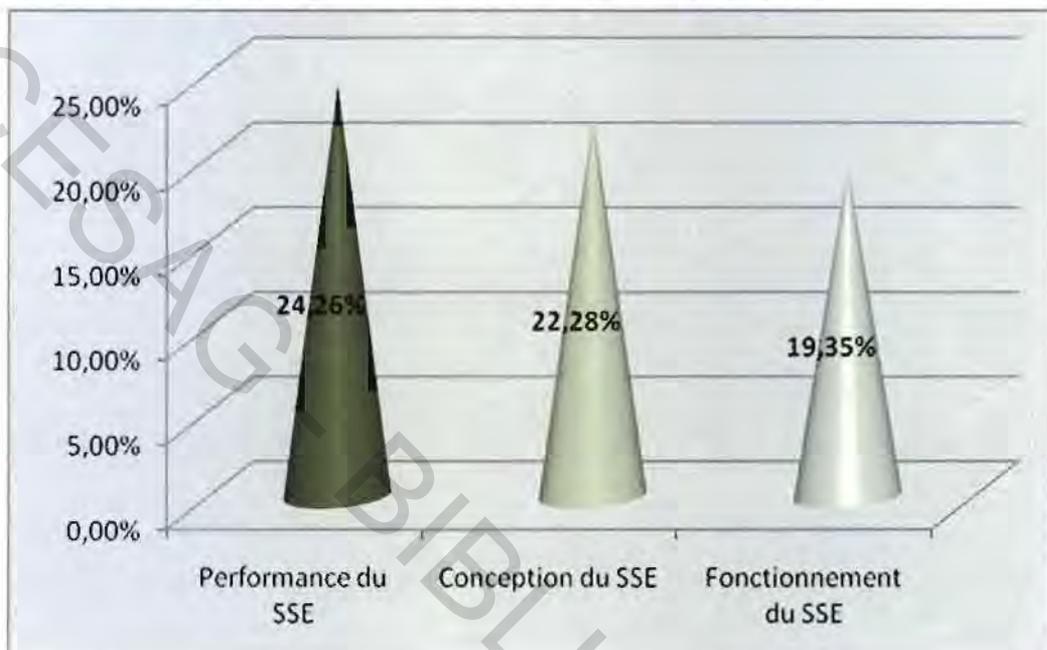
Variables	Indicateurs	Note par indicateur	Poids en %	Note de la variable	Poids en %
PERFORMANCE DU SSE	Pertinence	45/180	25%	131/540	24,26%
	Efficacité	29/120	24,17%		
	Efficienne	32/120	26,67%		
	Succès	25/120	20,83%		
CONCEPTION DU SSE	Clarification du système	29/120	24,17%	361/1620	22,28%
	Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information	29/120	24,17%		
	Identification des indicateurs	44/180	24,44%		
	Définition des méthodes de collecte, de traitement, de stockage des données et de rapportage	77/360	21,39%		
	Définition des responsabilités	22/120	18,33%		
	Détermination des ressources nécessaires	66/240	27,5%		
	Système de gestion des risques	94/480	19,58%		
FONCTIONNEMENT DU SSE	Planification	119/600	19,83%	325/1680	19,35%
	Organisation	53/300	17,67%		
	Direction	54/300	18%		
	Contrôle	66/360	18,33%		
	Gestion des interfaces (rôle d'intégration et de partenariat)	33/120	27,5%		

Source : Données de l'étude

En résumé, le SSE apprécié par les membres de l'équipe du projet, seuls à répondre aux grilles d'évaluation des variables du système, se présente comme suit :

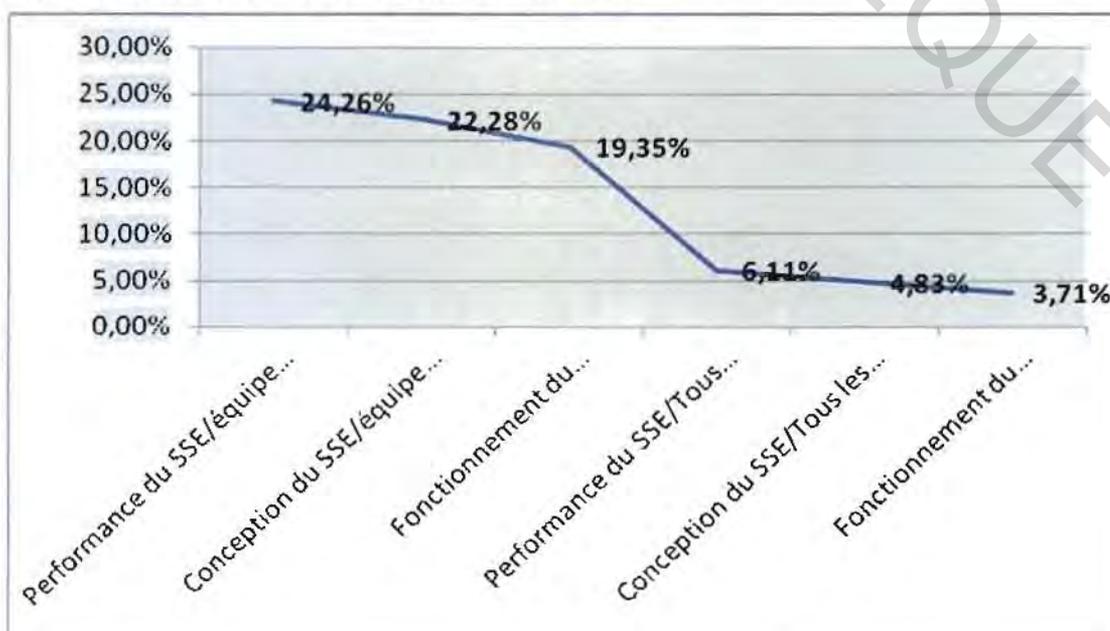
- ✓ Performance du SSE **24,26%** ;
- ✓ Conception du SSE **22,28%** ;
- ✓ Fonctionnement du SSE **19,35%**.

Schéma n°14 : graphique des variables par l'équipe projet



Ceci révèle une même tendance de réponse par rapport à l'ensemble des acteurs du projet, qui malgré tout ne connaissent pas l'existence de ce SSE.

Schéma n°15 : synthèse graphique des réponses de tous les acteurs et de l'équipe projet sur les trois variables du SSE



Cependant d'après les membres de l'équipe du projet, il y'a une bonne performance du SSE avec 24,26%, score qui dépasse largement le seuil de performance retenu pour l'étude (14,06%). Mais ils reconnaissent par contre, la contre performance du SSE liés à sa conception (22,28%) et à son fonctionnement (19,35%).

La conception tout comme le fonctionnement du SSE ont des scores inférieurs aux seuils de performance retenus pour l'enquête (conception du SSE 42,19% et fonctionnement du SSE 43,75%).

Ces contre performances des variables explicatives, sont les conséquences immédiates de celles de leurs indicateurs dont aucun ne réalise même 50% de la norme prévue.

Ainsi, les grandes failles de la conception et du fonctionnement du SSE, sont dues à tous les indicateurs et à leurs critères respectifs.

Au cours de l'enquête, les responsables du projet ont révélé que le SSE a été certes présenté à tous les acteurs du projet dès l'élaboration de ce dernier, mais n'avait pas fait l'objet de grand débat, ni d'explication détaillée et de partage.

Ce qui semble expliquer le manque de révision des indicateurs en vue de leur contextualisation adéquate avec l'ensemble des acteurs du projet. Cette révision pourrait permettre d'obtenir une performance justifiée et bien expliquée du SSE.

Et pourtant, à travers les entretiens avec les responsables du projet, il a été révélé que les résultats des activités du projet, aussi bien que ceux du SSE sont bien partagés avec les membres de l'unité de coordination et du comité de pilotage.

En effet, même si d'après les membres de l'équipe projet, il y'a une bonne performance du SSE (24,26%), rien ne la consolide si les faibles taux d'appréciations de la conception et du fonctionnement du SSE sont considérés.

Seulement, au cours de ces réunions, le constat majeur est qu'aucun réajustement n'est effectué sur les indicateurs déjà mis en place depuis l'élaboration du projet, encore les principaux outils de gestion utilisés dans le SSE.

Ceci constitue le problème majeur de nombreux projets internationaux, causant pour la plupart leur échec malgré l'utilisation d'un SSE performant selon eux.

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET/OU PROPOSITIONS

Le système de suivi-évaluation doit s'appliquer à l'ensemble du processus d'exécution du projet et constituer un outil pour l'ensemble de ses acteurs. Il doit donc fournir des informations actualisées, cohérentes, lisibles, et transparentes, répondant aux attentes :

- ✓ des autorités nationales (MSP/DRH/DF) pour assurer le suivi efficace de la mise en œuvre de la politique de formation en santé et pour alimenter leur réflexion prospective ;
- ✓ des autorités locales (régions médicales), pour leur permettre d'appréhender les finalités politiques nationales de formation en santé et pour les éclairer sur le pilotage de la formation au niveau de leur propre collectivité ;
- ✓ des partenaires techniques et financiers (EPM, bailleurs) appuyant le processus de décentralisation de la formation initiale, pour leur fournir des informations fiables sur la mise en œuvre de cette politique et sur l'impact de leurs appuis.

L'évaluation du SSE de la première phase du projet PROFIDIS ou (PROFIDIS1) a permis de constater la contre performance du système. Ainsi, dans le but de rendre plus performant le SSE du projet PROFIDIS, en vue de sa pérennisation dans les autres projets d'EPM (PROFIDIS2, PROFIDIS2 phase2, etc.) que coordonne la même équipe avec les mêmes objectifs et les mêmes résultats, quelques recommandations sont formulées. La pertinence de ces recommandations sera fonction des difficultés à surmonter et de la probabilité de leur succès. Ceci permettra ainsi, d'obtenir un système de suivi-évaluation performant et qui ne s'aurait souffrir de problèmes de conception et de fonctionnement.

1. Amélioration de la conception du SSE

➤ **Choix d'un responsable chargé du SE :**

Jusque là, le SSE est sous la responsabilité du coordonnateur pays du projet. Ce dernier avec ses autres charges de coordination assez lourdes, parvient temps soit peu d'assurer une veille permanente sur le bon fonctionnement du SSE.

Cependant, le recrutement d'un spécialiste en suivi-évaluation avec un cahier de charge bien défini, permettrait au projet et à EPM, de gagner beaucoup plus en efficacité et en efficience, et d'avoir un système de suivi-évaluation opérationnel et applicable dans ses autres projets.

➤ **Mettre en place une cellule ou unité de SE :**

Avec la création de cette cellule ou unité de SE, le projet pourra obtenir une gestion plus souple et plus adaptée du système de suivi-évaluation.

La cellule sera sous la responsabilité du responsable chargé du SE, et aura pour membres : le responsable chargé du SE, un membre de l'équipe projet, un membre de l'unité de coordination, un membre du comité de pilotage, un responsable du SE de la DRH/DF, un responsable de chaque CRFS (chargé du suivi des activités de formation). Cette cellule de SE aura pour charge à tous les niveaux, de veiller sur les missions bien définies du SSE.

➤ **Former les membres de la cellule ou unité de SE :**

La formation de ses membres sera l'une des premières priorités du projet et de l'ONG, dès la mise sur pied de la cellule.

Cette formation sera axée particulièrement sur le suivi-évaluation, la gestion d'un système de suivi-évaluation, la maîtrise de ses outils, l'analyse et la gestion des données (avec l'utilisation des logiciels adaptés). Cette formation pourra être étendue également sur le management et la gestion des projets/programmes.

L'intérêt majeur de cette formation, est qu'elle contribuera de manière significative à l'amélioration des performances des membres de la cellule de SE, indispensable dans le succès du SSE.

Pour se faire, le projet pourra compter sur l'appui d'EPM qui accorde une grande importance dans le domaine du renforcement des capacités, et saisir l'opportunité offerte par le Sénégal à travers d'excellentes structures de formation dans le domaine de la gestion des projets/programmes telles que le CESAG.

➤ **Former tous les autres acteurs du projet en SE :**

La formation des autres acteurs du projet et bénéficiaires sur le suivi-évaluation, permettra d'assurer globalement un bon suivi et une pérennisation du projet. Elle permettra également, une meilleure implication et une appropriation du projet par l'ensemble des acteurs et bénéficiaires.

➤ **Mettre en place un logiciel de gestion des bases de données :**

Ce logiciel, choisi avec l'aide d'un consultant en informatique, permettra une meilleure gestion de la base de données.

Cette base sera renseignée par les membres de la cellule de suivi-évaluation qui seront formés sur le logiciel par le consultant. Les informations qui vont alimenter la base de données, seront établies après une analyse minutieuse des données collectées aux différents niveaux opérationnels (CRFS).

Le renseignement de la base de données pourra être effectué sur la base d'une codification en vue d'une meilleure sécurisation des données et une identification plus facile pour les acteurs concernés.

➤ **Développer la démarche (approche) participative :**

La cellule de suivi-évaluation dans ses missions, veillera sur la forte implication de tous acteurs du projet, notamment de ceux qui sont au niveau opérationnel (bénéficiaires, CRFS), au système de suivi-évaluation du projet. Ceci est indispensable pour obtenir une mise en œuvre efficace et efficiente du suivi-évaluation.

La cellule effectuera régulièrement, à travers ses réunions, l'état des lieux sur le niveau d'exécution des activités du projet, et de proposer des réajustements nécessaires sur la base de recommandations.

L'implication du niveau opérationnel (bénéficiaires, CRFS) au SSE, sera d'un apport considérable et pertinent à la cellule de SE, et leur permettra également de réussir les missions assignées avec efficacité.

Cette implication sera incontournable dans la dynamique de renforcer le sentiment d'appropriation, et de maintenir une durabilité du projet qui se doit pérenne.

Cette démarche participative est très indiquée dans ce type de projet. En effet, de nos jours, dans un souci permanent de transparence et de quête de performance de leurs politiques d'intervention, les ONG devront tester l'effet de leurs actions entreprises à travers des projets pour aider les populations cibles à sortir de leurs problèmes de précarité et de qualité de vie.

La mise en place d'un système de suivi et d'évaluation basé sur la démarche participative dès l'élaboration des projets/programmes de développement semble une voie très indiquée.

Ce système qui sera déclenché et piloté par EPM et le projet, se traduira au niveau opérationnel, par le renforcement des capacités et la promotion de la culture d'évaluation dans le domaine d'élaboration, de planification, de suivi et d'évaluation des stratégies et politiques de formation en santé.

Un des principes fondamentaux de ce SSE qui devra être mis en place consiste en ce que son élaboration, sa mise en œuvre, son suivi et évaluation seront basés sur un processus participatif lequel fournira à chaque acteur l'opportunité de jouer un rôle actif dans la mise en œuvre de la stratégie du projet et de participer au suivi de cette mise en œuvre : le SSE devra être un processus permanent de dialogue et de concertation entre toutes les parties prenantes, basé sur un système d'informations pertinentes.

Ce système doit rendre compte de l'évolution dans le temps et dans l'espace de critères de performance qui permettent d'informer EPM, le bailleur, la DRH/DF et les bénéficiaires sur l'efficience, l'efficacité et l'impact des stratégies du projet mises en œuvre. Il se situe dans une perspective à la fois horizontale et verticale.

Avec un pareil SSE, les avantages attendus peuvent être les suivants :

- ✓ l'amélioration de l'efficacité des projets d'EPM. En effet, un système de suivi-évaluation réellement participatif s'appuie sur la conviction que les indicateurs à partir desquels le degré d'atteinte des objectifs du projet est mesuré et les outils de suivi sont principalement déterminés par l'ensemble des acteurs ;
- ✓ le renforcement du sentiment d'appropriation du projet tous les acteurs et bénéficiaires, et leur participation dans la recherche des meilleures solutions aux problèmes ;
- ✓ la participation des acteurs clés et bénéficiaires dans le processus de suivi-évaluation, renforce la pertinence du projet et son appropriation ;
- ✓ Certaines décisions à prendre dans le cadre d'un processus de suivi, nécessitent pour leur mise en œuvre, de nouvelles aptitudes de la part des bénéficiaires. L'acquisition de ces aptitudes implique souvent d'autres formations dans le domaine du management en général. Ainsi, au fur et à

mesure que le système se consolide et se complexifie, les capacités de tous les acteurs se diversifient et se développent.

Cette participation aura aussi pour effet, de donner plus d'efficacité aux interventions au niveau des CRFS par le renforcement de leurs capacités à prendre une part plus déterminante dans les décisions portant sur les actions du projet et d'EPM qui les concernent directement.

➤ **Identifier les indicateurs de suivi-évaluation :**

La cellule de suivi-évaluation a, entre autres rôles d'élaborer le guide de suivi, qui sera partagé avec tous les acteurs projet. Pour ce faire, la cellule doit identifier les indicateurs de suivi à partir du cadre logique du projet, établi dans le document du projet par EPM depuis la conception de PROFIDIS1.

Ces indicateurs seront révisés et adaptés la cellule de suivi-évaluation, au moment de l'élaboration du guide ou manuel de suivi-évaluation.

Dans ce chapitre des indicateurs, il faudra prévoir les indicateurs de risque, indispensables pour une bonne gestion des risques. Celle-ci permettra, après analyse des risques, un réajustement des activités en fonction des risques identifiés, en vue d'atteindre les résultats prévus.

Le cadre conceptuel devra donc être réactualisé, et les modalités de mise en œuvre du système de suivi-évaluation doivent être redéfinies, en prenant en compte la nouvelle organisation de pilotage du SSE.

2. Amélioration du fonctionnement du SSE

Le fonctionnement du SSE recommandé devra prendre en compte les indicateurs énoncés dans le modèle de performance proposé dans la première partie de l'étude, et testés dans l'enquête au près des différents acteurs du projet.

Il s'agira ainsi, après une démarche conceptuelle du SSE basée sur une approche participative, de mettre en place un management efficace des activités de planification, d'organisation, de direction, de contrôle, et de gestion des interfaces (rôle d'intégration et de partenariat), afin d'assurer une bonne performance du SSE. Ceci émane toujours des missions de la cellule de suivi-évaluation, assistée par le top management du projet et de l'ONG EPM.

➤ La planification

Un bon SSE, pour éviter un pilotage à vue, ne peut être fonctionnel et efficace sans une bonne planification, qui lui permet une meilleure orientation et optimisation des ressources utilisées.

Comme le cadre logique du projet, la planification est le tableau de bord du SSE, et un outil qui permettra d'identifier les éléments suivants : les activités à mener, les résultats attendus, les indicateurs, la valeur de référence, la périodicité, les moyens de vérification, le(s) responsable(s).

Ces éléments sont souvent sous forme de plan ou matrice de SE, qui sera le guide du SSE et donnera une idée de ce qu'il faut suivre et/ou évaluer.

Enfin la planification permettra au SSE, d'avoir une bonne programmation des activités de SE, d'informer sur la charge de travail de la cellule ou unité de SE, et le chronogramme.

➤ L'organisation

Elle constitue le socle ou la base du système de suivi-évaluation. L'organisation permettra au SSE, d'avoir schématiquement une bonne remontée des données collectées, la définition des rôles et responsabilités de chaque membre de cellule, et une structuration en vue éviter les empiétement au niveau des rôle et des tâches.

Le SSE appuyé sur une bonne organisation, pourra facilement opérer à des supervisions par l'identification claire des niveaux de responsabilité.

➤ La direction

En se basant sur le manuel de procédures du projet, la cellule de SE en charge du SSE, pourra parvenir à un meilleur assainissement des pratiques professionnelles (qui ne souffrent pas pour l'instant au niveau du PROFIDIS1), et une bonne transparence de la gestion du projet.

Appuyant le top management du projet, le SSE veillera sur le règne d'un bon climat de travail, un cadre de travail agréable, et doit restaurer la confiance au niveau des membres de la cellule et du projet en général. Ceci, renforcer par une bonne politique de communication à travers le respect des réunions, l'instauration des espaces de dialogue, et la coordination, permettra au SSE d'assoier un sentiment

d'appartenance et un esprit de famille, indispensables pour mieux motiver les membres de la cellule et autres acteurs du projet.

La cellule de SE mettra en œuvre un management adapté à chaque types de situation, et prendra les décisions de manière participatives ou collégiales, en vue de permettre à chaque acteur du projet de se sentir impliquer et de s'approprier des directives arrêtées.

➤ **Le contrôle**

Le contrôle est l'une activité ou mission essentielle du système de suivi-évaluation, et contribue significativement à sa performance et à celle de ses acteurs.

Il reviendra au SSE, par le biais d'un bon système de contrôle, de veiller sur :

- le respect des procédures conformément au manuel de procédures ;
- la qualité et la cohérence des données reçues à travers une bonne supervision ;
- la fiabilité et l'exhaustivité des données en vue de leur validation ;
- la détection des écarts entre les prévisions et les réalisations, dans le but d'aider à la prise de décisions rapide, pour corriger éventuellement les erreurs et contre performances ; etc.

Après les missions de contrôle, de supervisions et d'évaluation sur le terrain, pour vérifier l'exactitude des données, un SSE performant devra tenir compte des recommandations issues de ces activités et veiller sur leur état d'exécution.

Pour pérenniser son succès et sa performance, le SSE dans ses activités de contrôle doit intégrer aussi les facteurs endogènes qu'exogènes qui peuvent perturber son bon fonctionnement.

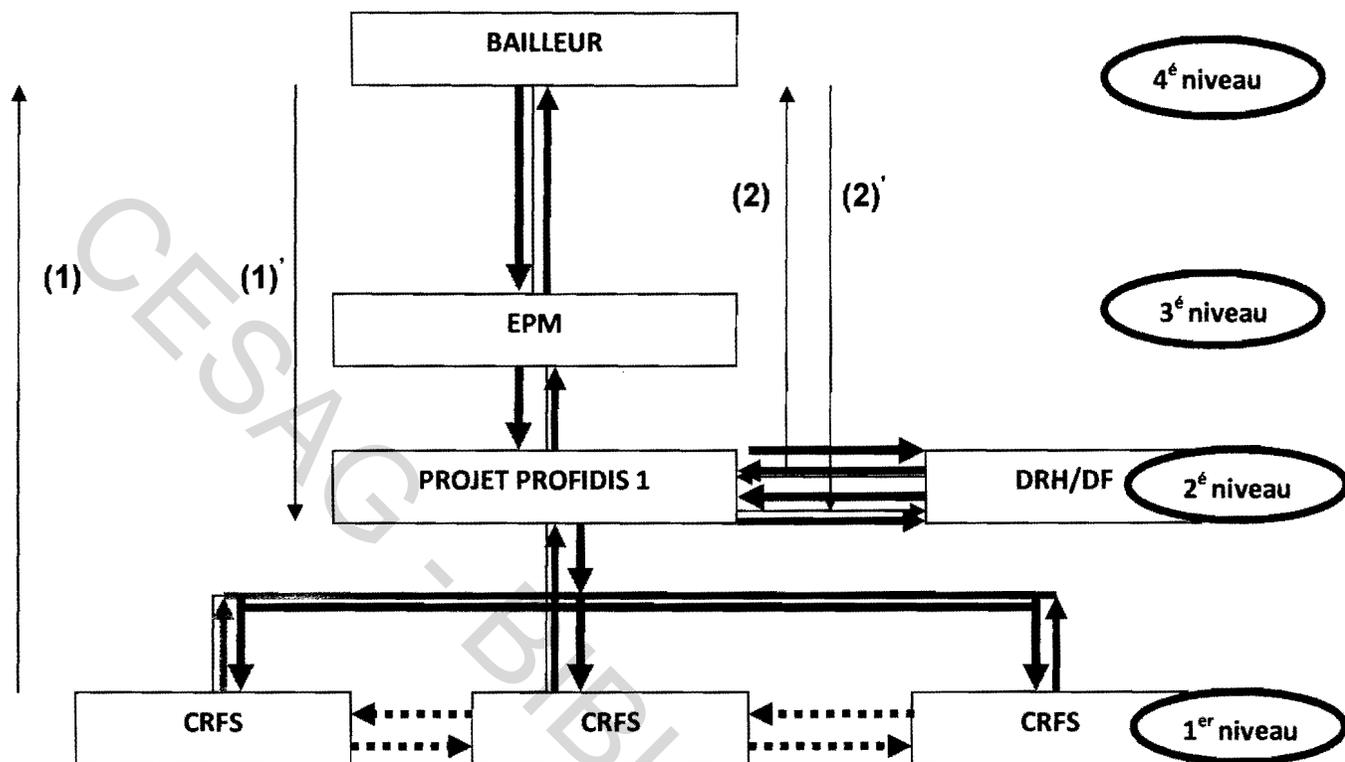
➤ **La gestion des interfaces (rôle d'intégration et de partenariat)**

Cette étape a été bien respectée au niveau de l'élaboration du projet PROFIDIS1. Seulement, comme il est prévu d'autres PROFIDIS d'après les responsables du projet interrogés, il faudra mettre en place dès leurs élaborations, la cellule de SE et partager les objectifs des SSE avec tous les acteurs et bénéficiaires du projet.

3. Amélioration du circuit de l'information

Le schéma suivant traduit le circuit de l'information, proposé après l'enquête sur le terrain.

Schéma n°16 : Circuit de l'information recommandé pour le projet



- ✓ en rouge le sens initial de l'information du niveau opérationnel au bailleur ;
- ✓ en vert le sens retour de l'information du bailleur au projet ;
- ✓ et les anneaux bleus représentent les différents niveaux d'information des activités du projet.

Le sens à la fois horizontal et vertical de l'information ainsi proposé, permettra à tous les acteurs et autres bénéficiaires du projet, d'être au même niveau d'informations, et de pouvoir s'assurer de leur cohérence, de leur fiabilité, de leur exactitude, pour une meilleure validation à tous les niveaux.

Une bonne implication et appropriation du projet par l'ensemble des acteurs et bénéficiaires, reste un facteur clé de succès du bon fonctionnement de ce circuit de l'information du projet.

Ce circuit, mise en place sans coût par l'équipe projet, pourra être confié à la cellule ou unité de suivi-évaluation, qui avec l'aide d'un logiciel adapté, en fera le support ou l'ossature de la performance de son système de suivi-évaluation.

4. Amélioration du circuit de l'information associé au SSE

Ce schéma traduit le circuit de l'information proposé avec intégration de la cellule de suivi-évaluation.

Schéma n°17 : place de la cellule de SE dans le circuit de l'information proposé

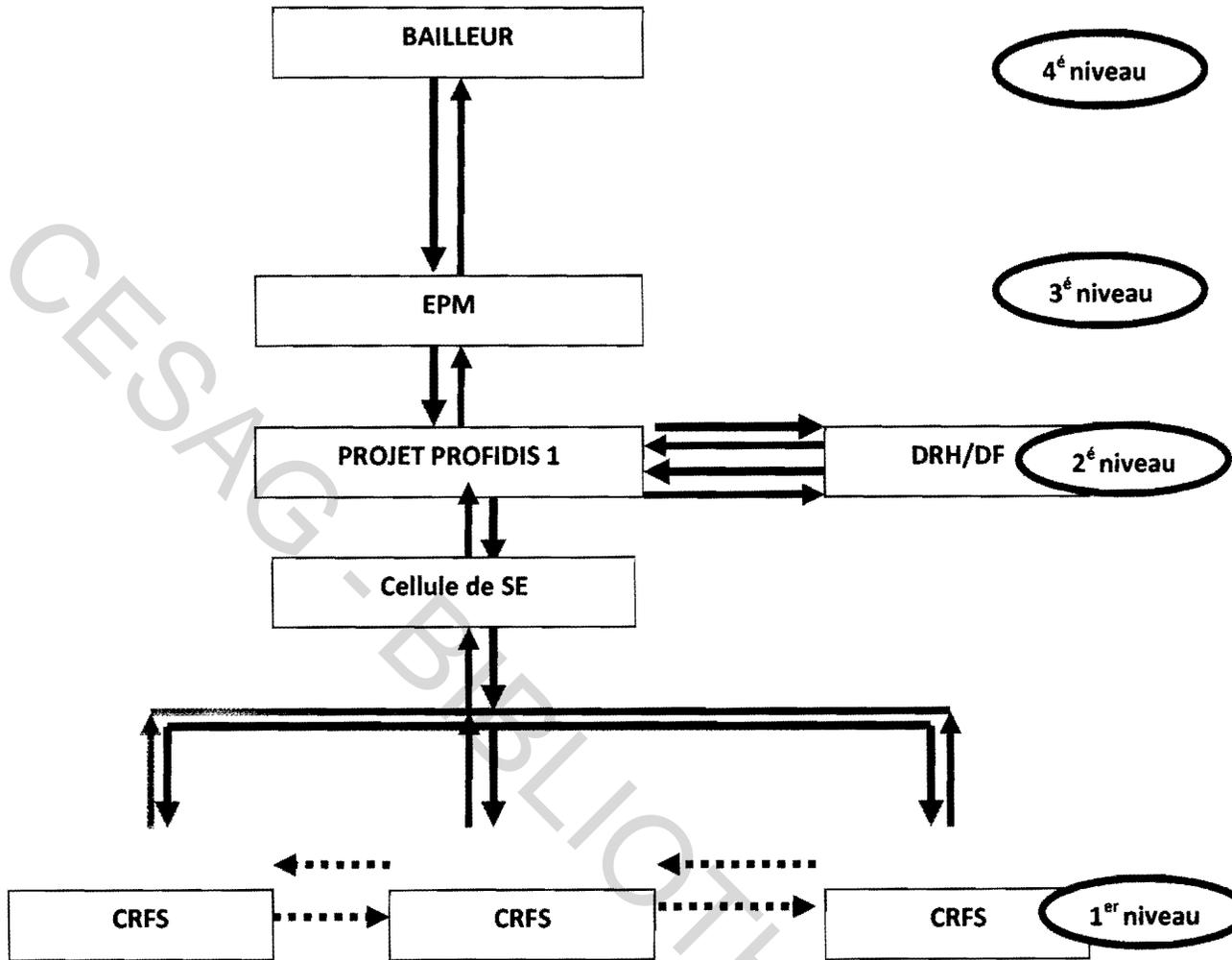
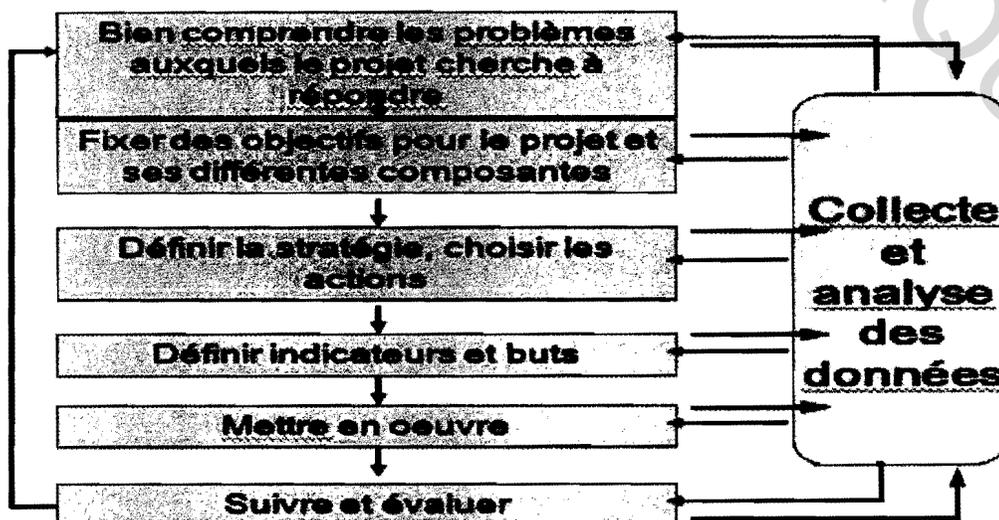


Schéma n°18 : Rappel du rôle du suivi-évaluation²⁵

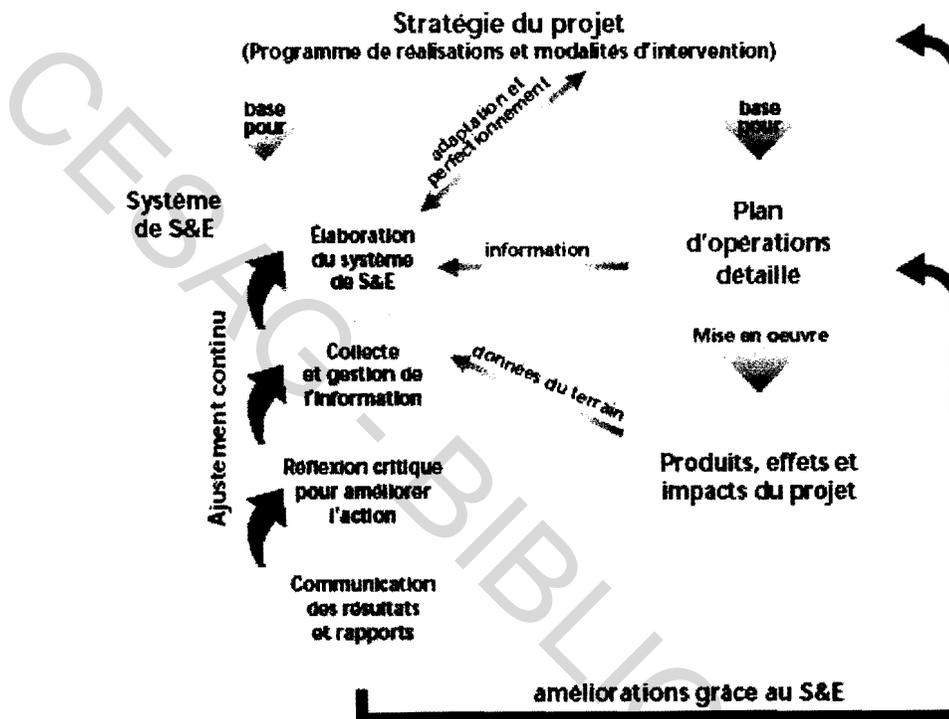


²⁵ El Hassen Ould Zein CMAP, Éléments pour la conception d'un système de suivi-évaluation

Les recommandations ainsi formulées, permettront au projet PROFIDIS1 et à EPM de se prémunir d'un système de suivi-évaluation performant, adapté et opérationnel, assurant avec l'implication de tous les acteurs et bénéficiaires du projet, la pérennisation du projet. Et vue sa position stratégique résumée dans le schéma suivant, l'espoir est permis sur son succès attendu.

Schéma n°19 : place du SSE dans le projet²⁶

Le système de S&E et ses relations avec la stratégie et les opérations du projet



²⁶ FIDA : Guide pratique de S&E des projets Module 4 : Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation

5. Plan de mise en œuvre

Il permet au projet d'apporter des améliorations face aux problèmes ou failles révélés par l'enquête, par l'application des recommandations suivantes :

1. choisir un responsable chargé du SE ;
2. mettre en place une cellule ou unité de SE ;
3. former les membres de la cellule ou unité de SE ;
4. exécuter des étapes de la conception ;
5. former tous les autres acteurs du projet en SE ;
6. mettre en place un logiciel de gestion des bases de données ;
7. développer la démarche (approche) participative ;
8. Identifier les indicateurs de suivi-évaluation ;
9. élaborer d'un manuel de procédures en SSE ;
10. informatiser du SSE ;
11. organiser des missions de suivi ou de supervision tous les trois mois, en vue de garantir une fiabilité des données ;
12. responsabiliser certains membres de la cellule de suivi-évaluation, pour la gestion des risque ;
13. veiller à un meilleur partage de l'information et à la définition claire des responsabilités ;
14. animer l'équipe de la cellule de SE, en motivant les membres par la formation, primes, etc. ;
15. organiser des réunions de validation des recommandations.

CONCLUSION

Les résultats obtenus dans cette étude ont permis de mettre en exergue la pratique du suivi évaluation dans le projet PROFIDIS1 de l'ONG EPM, les méthodes et les outils utilisés ainsi que le niveau de réalisation des activités et les acteurs impliqués. Les deux hypothèses émises pour expliquer et comprendre l'utilité du système de suivi évaluation performant et partagé dans le projet PROFIDIS, ont été vérifiées, à savoir :

- Un système de suivi-évaluation performant et partagé, est fondamental pour la mission de l'ONG EPM à travers le PROFIDIS au MSP ;
- L'analyse ou l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation, peut aider à une meilleure gestion des autres phases du PROFIDIS, indispensable pour l'ONG EPM, le MSP et les autres acteurs.

A travers les résultats de l'enquête et le modèle de performance proposé, il a été démontré que :

- Un système de suivi-évaluation performant et partagé, constitue une garantie même du succès de la mission de l'ONG EPM ;
- L'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation, en vue d'une amélioration, est indispensable pour aboutir à une meilleure gestion des autres projets d'EPM ;
- La performance d'un système de suivi-évaluation est fonction de sa conception et de son fonctionnement.

L'étude a également révélé d'après les résultats obtenus que le système de suivi-évaluation du PROFIDIS1 réalise des contre performances liées à des failles au niveau de la conception et du fonctionnement du système, par défaut de partage avec tous les acteurs.

Et pour faire face à cette situation, EPM pour ce projet et les autres à venir, pourra mettre en place une cellule ou unité de suivi-évaluation, dont l'élaboration et le fonctionnement sera appuyé sur un processus ou une démarche participative avec l'ensemble des acteurs et autres bénéficiaires.

Ainsi, le système de suivi-évaluation du PROFIDIS doit contribuer à la prise de décision motivée, rationnelle, efficace, efficiente et responsable en se basant sur les

réalités quotidiennes et l'anticipation des risques pour l'atteinte des objectifs fixés et résultats escomptés par le projet.

Cette modeste étude pourra être qualifiée d'exploratoire, compte tenu de la rareté d'études et de recherches visant à analyser le niveau de performance des systèmes de suivi-évaluation dans le système national de santé au Sénégal afin de permettre aux projets de s'impliquer véritablement dans le processus de développement à travers un appui pertinent, efficace et efficient au management de projet.

Le manque de résultats probants (système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS1 non performant) induit automatiquement en perspectives, des recherches intéressantes qui pourront s'appuyer sur cette étude. Celles-ci devraient en premier lieu remédier aux limites de l'étude, mais surtout devraient être orientées vers la recherche des éléments pertinents susceptibles d'influencer favorablement le suivi évaluation dans les projets de développement, sur lequel les managers de projets devront s'appuyer pour améliorer la qualité des résultats (système de suivi-évaluation axé sur les résultats), ainsi que les effets à court, moyen et long terme. Cette dernière approche découle de la gestion axée sur les résultats (GAR).

Ce concept de gestion axée sur les résultats, selon le PNUD, est « une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis ».

Le système de suivi-évaluation axé sur la GAR peut permettre d'associer les partenaires et bénéficiaires à la définition des objectifs, la spécification des résultats et la conception des activités, impulsant ainsi les projets vers des résultats probants. Ainsi, il peut contribuer efficacement à la réduction de la pauvreté et des inégalités, à la consolidation de la croissance, au renforcement des capacités et à l'accélération des avancées vers les OMD.

Toutefois, l'équipe d'EPM et le Ministère de la Santé et de la Prévention, doivent mettre l'accent sur la mise en place et le développement d'un système de suivi-évaluation performant, en mettant en œuvre les recommandations proposées.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET MANUELS

1. **KANE Cheikh Hamidou**, Pierre Emeric **MANDL**, vers une remise en cause des politiques de santé publique en Afrique de l'Ouest et du Centre, In : Tiers-Monde. 1973, tome 14 n°53. PP. 135-147 ;
2. **Manuel OIBT (Organisation Internationale des Bois Tropicaux)** de suivi, examen, rapports et évaluation de projets, troisième édition, novembre 2008 ;
3. Manuel de procédures de suivi-évaluation du programme sectoriel foret environnement (**PSFE**), **version 09 mars 2007** ;
4. Manuel de suivi-évaluation : Pour la mise en œuvre des activités de lutte contre le VIH/SIDA et les IST au **Burkina Faso**, **Deuxième version, Avril 2006** ;
5. Manuel de suivi et d'évaluation des programmes et projets de développement, Gouvernance et Politiques Publiques pour un Développement Humain Durable, Programme **PNUD MAG/97/007-DAP1**.

MEMOIRES

1. **DABO Siré**, Mémoire de fin de cycle : Contribution à l'élaboration d'un système de suivi-évaluation au FIMF, CESAG, DESS GP, 2005 ;
2. **KEITA Abdourahmane dit Baffa**, Mémoire de troisième cycle : Amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation par la gestion axée sur les résultats (CAR) : cas de la sous composante petite irrigation du PNIR-Mali, CESAG MASTER 2 GP, 2005 ;
3. **MANE Moussa**, Mémoire de fin d'études : Contribution à la conception d'un système de suivi-évaluation d'une ONG : cas de l'ASBEF, CESAG, DESS GP, 2008.

WEBOGRAPHIE

1. Le suivi et l'évaluation par **Janet Shapiro** (mail: nellshap@hixnet.co.za);
2. www.google.fr
3. www.wikipédia.org.
4. www.ifad.org

COURS

1. **Faye Cheikh**. / Suivi- Evaluation / Juillet 2006 ;
2. **Amadou Traoré** cours de suivi-évaluation, Cesag 2010 ;
3. **Amadou Traoré** :codex cof 3 gestion des projets 2006;
4. **SAMB Ndiaga** Cours de suivi-évaluation, CESAG 2008.

AUTRES

1. Annuaire statistique **2009/SNIS/MSP**;
2. **Clark, J.R. 1995.** Coastal Zone Management Handbook. CRC Press, Boca Raton ;
3. **Carte sanitaire 2008** ;
4. Document de présentation de la DRH/MSP ;
5. **ECOFAC**, Mise en place d'un système de suivi-évaluation, Rapport de la 1ère Mission, **9 mai-15 juillet 2002** ;
6. **El Hassen Ould Zein CMAP**, Éléments pour la conception d'un système de suivi-évaluation.
7. Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets, par **Daniel NEU (GRET)**, **avril 2006** ;
8. **FIDA : Guide pratique de S&E des projets : Module 4 : Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation**
9. Les outils d'évaluation de la performance individuelle : Leur qualité et leur objectivité, par **Benoît NDI ZAMBO**, **Cotonou le 28/05-01/06/2001** ;
10. **PNDS 2009-2018** ;
11. Planifier le suivi et l'évaluation, Directives et outils, **Scott G. Chaplowe. Croix Rouge Américaine. 2008** ;
12. Stratégies de coopération de l'OMS avec les pays 2009-2013
13. Suivi et Evaluation, quelques outils, méthodes et approches, **Banque Mondiale 2002.**

ANNEXES

	Pages
ANNEXE N°1 : QUESTIONNAIRE ET GRILLES D'EVALUATION du SSE	95
ANNEXE N°2 : Tableau des résultats SPHINX tous les acteurs	103
ANNEXE N°3 : Tableau des résultats SPHINX par l'équipe projet	106
ANNEXE N°4 : Matrice de planification du PROFIDIS1 2007	109
ANNEXE N°5 : Matrice de suivi du PROFIDIS1 2007	119

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N°1 : QUESTIONNAIRE ET GRILLES D'EVALUATION du SSE

**QUESTIONNAIRE ADMINISTRE EN TETE A TETE AUX RESPONSABLES DU
PROJET ET AUTRES ACTEURS**

Qualification :

Fonction :

1) Qu'est ce qui vous lie au projet PROFIDIS1 ?

.....
.....

2) Etes-vous au courant de l'existence d'un système de suivi-évaluation du projet
PROFIDIS 1 ?

OUI NON

3) Le système de suivi-évaluation, mis en place au niveau du PROFIDIS 1, est-il
partagé depuis sa conception et sa mise en œuvre ?

OUI NON

Si OUI, Comment ?.....

.....

Si NON, Pourquoi ?

.....

4) Êtes-vous informé des résultats du système de suivi-évaluation, par les
responsables du projet ?

OUI NON

Si OUI, Comment ?.....

Si NON, Pourquoi ?

.....

5) Existe-t-il une bonne animation de l'équipe de suivi-évaluation?

.....

.....

.....

6) Quelles sont les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS1 ?

d) Forces :

.....
.....

e) Faiblesses :

.....
.....

7) Quelles sont les menaces et les opportunités du système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS1.

^ Menaces :

.....
.....

^ Opportunités :

.....
.....

8) Pensez-vous que le système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS1, est performant ?

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

9) Que suggérez-vous pour améliorer le système de suivi-évaluation du projet PROFIDIS1 ?

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

10) Quelles appréciations faites-vous globalement, des résultats du projet PROFIDIS1?

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

GRILLE D'EVALUATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Scores et Appréciations :

- 0 correspond à " Très Mauvais " ;
- 1 correspond à " Mauvais " ;
- 2 correspond à " Moyen " ;
- 3 correspond à " Assez Bien " ;
- 4 correspond à " Bien " ;
- 5 correspond à " Très Bien " ;

La grille concerne les variables expliquée et explicatives et leurs indicateurs :

I. LA PERFORMANCE DU SYSTEME

- ✓ Pertinence ;
- ✓ Efficacité ;
- ✓ Efficience ;
- ✓ Succès.

II. LA CONCEPTION DU SYSTEME

- ✓ Clarification des objectifs du système ;
- ✓ Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information ;
- ✓ Identification des indicateurs ;
- ✓ Définition des méthodes de collecte, de traitement et de stockage des données ;
- ✓ Système de rapportage (de l'information) ;
- ✓ Définition des responsabilités ;
- ✓ Détermination des ressources nécessaires ;
- ✓ Système de gestion des risques.

III. LE FONCTIONNEMENT DU SYSTEME

- ✓ Planification
- ✓ Organisation ;
- ✓ Direction ;
- ✓ Contrôle ;
- ✓ Gestion des interfaces (rôle d'intégration et de partenariat).

GRILLE D'EVALUATION N° 1 DESTINE AUX RESPONSABLES DU PROJET ET AUTRES ACTEURS

PERFORMANCE DU SYSTEME

PERFORMANCE	0	1	2	3	4	5
1. Pertinence	Score :					
• Disponibilité opportune de l'information						
• Fiabilité des données						
• Accessibilité de l'information						
2. Efficacité	Score :					
• Ecart entre les informations fournies et les objectifs fixés (SSE)						
• Contribution du SSE au pilotage du projet.						
3. Efficience	Score :					
• Ecart entre les coûts réels et coûts prévus ;						
• Ecart entre l'information fournie et le coût de production de l'information						
4. Succès	Score :					
• Rapports du projet fournis régulièrement ;						
• Comptes rendus de SE fournis régulièrement.						

GRILLE D'EVALUATION N° 2 DESTINEE AUX RESPONSABLES DU PROJET ET AUTRES ACTEURS

CONCEPTION DU SYSTEME

CONCEPTION	0	1	2	3	4	5
1. Clarification du système	Score :					
<ul style="list-style-type: none"> • Identification des objectifs (réalistes et cohérents) du système • Participation à l'élaboration des objectifs 						
2. Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information	Score :					
<ul style="list-style-type: none"> • Identification des utilisateurs • Recensement des besoins primaires des utilisateurs. 						
3. Identification des indicateurs	Score :					
<ul style="list-style-type: none"> • Types d'indicateurs • Pertinence des indicateurs • Qualité des indicateurs (SMART, consensuels, valides, fiables, utiles, abordables, etc.). 						
4. Définition des méthodes de collecte, de traitement, de stockage des données et de rapportage.	Score :					
<ul style="list-style-type: none"> • Collecte des données participatives • Outils de collecte définis • Sources de données définies • Outils de traitement, d'analyse et de stockage des données bien définis • Fréquence de collecte des données bien définie • Présentation des données. 						
5. Définition des responsabilités	Score :					
<ul style="list-style-type: none"> • Responsables définis • Existence de cahier de charge. 						
6. Détermination des ressources nécessaires	Score :					
<ul style="list-style-type: none"> • Humaines • Matérielles 						

<ul style="list-style-type: none"> Financières 						
7. Système de gestion des risques	Score :					
<ul style="list-style-type: none"> Système de gestion des risques existant 						
<ul style="list-style-type: none"> Risques (internes et externes) définis 						
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'analyse des risques 						
<ul style="list-style-type: none"> Outils d'analyse des risques définis 						
<ul style="list-style-type: none"> Risques liés à l'intégrité de l'information 						
<ul style="list-style-type: none"> Risques liés à complétude de l'information 						
<ul style="list-style-type: none"> Risques liés à l'exactitude des informations 						
<ul style="list-style-type: none"> Risques liés à la fiabilité de l'information 						

CFSAAG - BIBLIOTHEQUE

GRILLE D'EVALUATION N° 3 DESTINEE AUX RESPONSABLES DU PROJET ET AUTRES ACTEURS

FONCTIONNEMENT DU SYSTEME

FONCTIONNEMENT	0	1	2	3	4	5
1. Planification	Score :					
<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'une stratégie d'intervention • Existence de planning des ressources • Plannings des tâches (activités) partagés • Suivi régulier des plannings • Présentation et périodicité des rapports • Définition et évaluation des ressources nécessaires (humaines, matérielles, logistiques et financières) • Existence des outils de base de la planification <ul style="list-style-type: none"> - GANTT - Réseau PERT/ABC - Cadre logique - Autres outils à préciser 						
2. Organisation	Score :					
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un organigramme pour la structure de gestion du SE • Tâches bien décrites et affectées à des responsables de tâches • Moyens (humains, matériels, logistiques et financiers) suffisants et disponibles • Existence d'un circuit d'information • Existence d'un système d'information pour le suivi 						
3. Direction	Score :					
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un style de direction • Climat de travail favorable • Existence d'un processus de décision • Existence de dispositif de mobilisation et de motivation (prime convenable) • Existence de programme de formation pour les membres du projet. 						

4. Contrôle	Score :					
<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des outils de suivi • Existence d'un manuel de procédure pour le SSE • Analyse des écarts et des risques • Bilan des activités du SSE prévu • Application des recommandations du SSE • Existence d'un cadre de coordination. 						
<p>5. Gestion des interfaces (rôle d'intégration et de partenariat).</p>						
<ul style="list-style-type: none"> • Identification des partenaires (environnement externe) • Objectifs du projet partagés avec les partenaires 						

ANNEXE N°2 : Tableau des résultats SPHINX tous les acteurs

PERFORMANCE

INDICATEURS/CRITERES	Non réponse	Très Mauvais	Mauvais	Moyen	Assez Bien	Bien	Très Bien	TOTAL
PERTINENCE								
Disponibilité opportune de l'informatique	10	1	2	0	0	2	1	16
Fiabilité des données	9	0	0	3	0	4	0	16
Accessibilité de l'information	9	1	2	0	1	2	1	16
EFFICACITE								
Ecart entre les informations fournies et les objectifs fixés	12	0	0	0	1	3	0	16
Contribution du SSE au pilotage du projet	12	0	0	0	1	2	1	16
EFFICIENCE								
Ecart entre les coûts réels et coûts prévus	13	0	0	0	0	3	0	16
Ecart entre l'information fournie et le coût de production de l'information	13	0	0	0	0	3	0	16
SUCCES								
Rapports du projet fournis régulièrement	11	2	0	1	0	2	0	16
Comptes rendus de SE fournis régulièrement	11	2	0	1	1	1	0	16
Total	100	6	4	5	4	22	3	144

CONCEPTION

INDICATEURS/CRITERES	Non réponse	Très Mauvais	Mauvais	Moyen	Assez Bien	Bien	Très Bien	TOTAL
Clarification du système								
Identification des objectifs (réalistes et cohérents) du système	11	0	0	0	1	4	0	16
Participation à l'élaboration des objectifs	11	2	0	0	1	1	1	16
Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information								
Identification des utilisateurs	11	0	2	0	0	3	0	16
Recensement des besoins primaires des utilisateurs	11	0	0	1	3	1	0	16
Identification des indicateurs								
Types d'indicateurs	13	0	0	0	0	3	0	16
Pertinence des indicateurs	13	0	0	0	0	3	0	16
Qualité des indicateurs (SMART, consensuels, valides, fiables, utiles, abordable, etc.).	13	0	0	0	0	3	0	16
Définition des méthodes de collecte, de traitement et de stockage des données								
Collecte des données participatives	11	0	2	0	0	2	1	16

Outils de collecte définis	12	0	2	0	1	1	0	16
Sources de données définies	11	0	2	0	1	2	0	16
Outils de traitement, d'analyse et de stockage des données bien définis	11	0	2	0	1	2	0	16
Fréquence de collecte des données bien définie	11	0	2	0	2	1	0	16
Présentation des données	11	0	2	0	1	2	0	16
Définition des responsabilités								
Responsables définis	13	0	0	0	1	2	0	16
Existence de cahier de charge	14	1	0	0	1	0	0	16
Détermination des ressources nécessaires								
Humaines	13	0	0	0	0	2	1	16
Matérielles	13	0	0	0	0	2	1	16
Logistiques	13	0	0	0	0	1	2	16
Financières	13	0	0	0	0	1	2	16
Système de gestion des risques								
Système de gestion des risques existant	13	0	0	0	2	1	0	16
Risques (internes et externes) définis	13	0	0	1	1	1	0	16
Existence d'analyse des risques	13	0	0	2	0	1	0	16
Outils d'analyse des risques définis	13	0	0	1	1	1	0	16
Risques liés à l'intégrité de l'information	13	0	0	0	2	1	0	16
Risques liés à complétude de l'information	13	0	0	1	1	1	0	16
Risques liés à l'exactitude des informations	13	0	0	1	1	1	0	16
Risques liés à la fiabilité de l'information	13	0	0	0	2	1	0	16
TOTAL	333	3	14	7	23	44	8	432

FONCTIONNEMENT

INDICATEURS/CRITERES		Non réponse	Très Mauvais	Mauvais	Moyen	Assez Bien	Bien	Très Bien	TOTAL
Planification									
Définition d'une stratégie d'intervention		13	0	0	0	1	2	0	16
Existence de planning des ressources		13	0	0	0	0	1	2	16
Plannings des tâches (activités) partagés		13	0	0	0	1	2	0	16
Suivi régulier des plannings		13	0	0	0	0	2	1	16
Présentation et périodicité des rapports		13	0	0	0	1	2	0	16
Définition et évaluation des ressources nécessaires (humaines, matérielles, logistiques et financières)		13	0	0	0	1	2	0	16
Existence des outils de base de	GANTT	15	0	0	0	0	1	0	16

	Réseau PERT/ABC	15	0	0	0	0	1	0	16
	Cadre logique	13	0	0	0	0	1	2	16
	Autres outils à préciser	14	0	0	0	0	1	1	16
Organisation									
	Existence d'un organigramme pour la structure de gestion du SE	14	1	0	0	0	1	0	16
	Tâches bien décrites et affectées à des responsables de tâches	14	1	1	0	0	0	0	16
	Moyens (humains, matériels, logistiques et financiers) suffisants et disponibles	13	0	0	0	0	2	1	16
	Existence d'un circuit d'information	13	0	0	0	2	1	0	16
	Existence d'un système d'information pour le suivi	13	0	0	0	2	1	0	16
Direction									
	Existence d'un style de direction	13	0	0	1	1	1	0	16
	Climat de travail favorable	13	0	0	0	1	1	1	16
	Existence d'un processus de décision	13	0	0	1	1	1	0	16
	Existence de dispositif de mobilisation et de motivation (prime convenable)	13	0	0	1	1	1	0	16
	Existence de programme de formation pour les membres du projet	14	2	0	0	0	0	0	16
Contrôle									
	Utilisation des outils de suivi	14	0	0	0	1	1	0	16
	Existence d'un manuel de procédure pour le SSE	14	1	0	0	0	1	0	16
	Analyse des écarts et des risques	14	0	0	0	1	1	0	16
	Bilan des activités du SSE prévu	13	0	0	0	1	1	1	16
	Application des recommandations du SSE	13	0	1	2	0	0	0	16
	Existence d'un cadre de coordination	13	0	0	0	0	2	1	16
Gestion des interfaces (rôle d'intégration et de partenariat)									
	Identification des partenaires (environnement externe)	13	0	0	0	0	3	0	16
	Objectifs du projet partagés avec les partenaires	13	0	0	0	0	3	0	16
	TOTAL	378	5	2	5	14	34	10	448

ANNEXE N°3 : Tableau des résultats SPHINX par l'équipe projet

PERFORMANCE SSE

CRITERES	Très Mauvais	Mauvais	Moyen	Assez Bien	Bien	Très Bien	TOTAL
Disponibilité opportune de l'informati	0	0	0	1	2	1	4
Fiabilité des données	0	0	0	1	3	0	4
Accessibilité de l'information	0	0	1	1	1	1	4
Ecart entre les informations fournies	0	0	0	2	2	0	4
Contribution du SSE au pilotage du pro	0	0	0	2	1	1	4
Ecart entre les coûts réels et coûts p	0	0	0	0	3	1	4
Ecart entre l'information fournie et le	0	0	0	1	3	0	4
Rapports du projet fournis régulièreme	0	0	1	1	2	0	4
Comptes rendus de SE fournis régulièr	0	0	1	2	1	0	4
Total	0	0	3	11	18	4	36

CONCEPTION DU SSE

CRITERES	Non réponse	Très Mauvais	Mauvais	Moyen	Assez Bien	Bien	Très Bien	TOTAL
Identification des objectifs (réaliste	0	0	0	0	2	2	0	4
Participation à l'élaboration des obje	0	0	0	0	2	1	1	4
Identification des utilisateurs	0	0	0	0	0	4	0	4
Recensement des besoins primaires des	0	0	0	1	1	2	0	4
Types d'indicateurs ;	0	0	0	0	1	3	0	4
Pertinence des indicateurs ;	0	0	0	0	1	3	0	4
Qualité des indicateurs (SMART, consen	0	0	0	1	0	3	0	4
Collecte des données participative	0	0	0	1	0	2	1	4
Outils de collecte définis	1	0	0	1	1	1	0	4
Sources de données définies	0	0	0	0	2	2	0	4
Outils de traitement, d'analyse et de	0	0	0	1	1	2	0	4
Fréquence de collecte des données bien	0	0	0	1	2	1	0	4
Présentation des données.	0	0	0	0	2	2	0	4
Responsables définis	0	0	0	0	1	3	0	4
Existence de cahier de charge	1	1	0	0	1	1	0	4
Humaines	0	0	0	0	1	2	1	4
Matérielles	0	0	0	0	1	2	1	4
Logistiques	0	0	0	0	1	1	2	4
Financières	0	0	0	0	1	1	2	4

Système de gestion des risques existant	0	0	0	0	3	1	0	4
Risques (internes et externes) définis	0	0	0	1	2	1	0	4
Existence d'analyse des risques	0	0	0	2	1	1	0	4
Outils d'analyse des risques définis	0	0	0	2	1	1	0	4
Risques liés à l'intégrité de l'informat	0	0	0	0	3	1	0	4
Risques liés à la complétude de l'inform	0	0	0	1	2	1	0	4
Risques liés à l'exactitude de l'informa	0	0	0	1	2	1	0	4
Risques liés à la fiabilité de l'informi	0	0	0	0	3	1	0	4
Total	2	1	0	13	38	46	8	108

FONCTIONNEMENT DU SSE

CRITERES	Non réponse	Très Mauvais	Mauvais	Moyen	Assez Bien	Bien	Très Bien	TOTAL
Définition d'une stratégie d'intervention	0	0	0	0	1	3	0	4
Existence de planning des ressources	0	0	0	0	0	2	2	4
Plannings des tâches (activités) partagés	0	0	0	0	1	3	0	4
Suivi régulier des plannings	0	0	0	0	0	3	1	4
Présentation et périodicité des rapports	0	0	0	0	1	3	0	4
Définition et évaluation des ressources	0	0	0	0	1	3	0	4
Existence des outils de base de la planification	4	0	0	0	0	0	0	4
GANTT	2	0	0	0	0	2	0	4
Réseau PERT/ABC	2	0	0	0	0	2	0	4
Cadre Logique	0	0	0	0	0	2	2	4
Autres outils	1	0	0	0	0	2	1	4
Existence d'un organigramme pour la structure	1	1	0	0	1	1	0	4
Tâches bien décrites et affectées à de	1	1	1	0	1	0	0	4
Moyens (humains, matériels, logistique	0	0	0	0	1	2	1	4
Existence d'un circuit d'information	0	0	0	0	3	1	0	4
Existence d'un système d'information p	0	0	0	0	3	1	0	4
Existence d'un style de direction	0	0	0	1	1	2	0	4
Climat de travail favorable	0	0	0	0	1	2	1	4
Existence d'un processus de décision	0	0	0	1	1	2	0	4
Existence de dispositif de mobilisation	0	0	1	1	1	1	0	4
Existence de programme de formation po	1	2	0	1	0	0	0	4
Utilisation des outils de suivi	1	0	0	0	2	1	0	4
Existence d'un manuel de procédure pou	1	1	0	0	1	1	0	4

Analyse des écarts et des risques	1	0	0	0	2	1	0	4
Bilan des activités du SSE prévu	0	0	0	0	2	1	1	4
Application des recommandations du SSE	0	0	1	2	1	0	0	4
Existence d'un cadre de coordination	0	0	0	0	1	2	1	4
Identification des partenaires (enviro	0	0	0	0	0	4	0	4
Objectifs du projet partagés avec les	0	0	0	0	0	3	1	4
Total	15	5	3	6	26	50	11	116

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N°4 : Matrice de planification du PROFIDIS1 2007

MATRICE DE PLANIFICATION DU PROJET PROFIDIS

	Résumé descriptif	Indicateurs Objectivement Verifiables	Moyen de Vérification	Facteurs de risques
OBJECTIF GENERAL	Contribuer à l'amélioration de la couverture sanitaire et la qualité des soins dans les structures du Ministère de la santé et de la prévention médicale de la République du Sénégal dans les régions de Kaolack, Saint-Louis et Tambacounda			Le MSPM décide de paralyser le processus de décentralisation du système public de santé
Objetif spécifique	Améliorer la couverture sanitaire et la qualité des soins dans les trois régions	<p>Le rapport (ratio) d'habitants par Infirmier /e travaillant dans le système public de santé diminue en moyenne approximativement pour les trois régions de 1500 personnes par professionnel durant et à la fin du projet</p> <p>Le nombre de femme en âge de reproduction par sage femme travaillant dans le système public de santé diminue en moyenne approximativement pour les trois régions de 4800 femmes par sage femme</p> <p>La charge de l'assistance assumée par les structures de santé du système public dans les trois régions augmente de 10 % sur les résultats de l'année 2006 à la fin du projet</p>	<p>Statistiques de la Direction des Ressources humaines du MSPM</p> <p>Registres d'activité d'assistance du MSPM</p>	<p>L'accroissement de la population et le nombre d'infirmier et de sage femme influencent négativement l'amélioration des rapports</p> <p>Les structures sanitaires sont dépassées et n'améliorent pas la qualité d'assistance de l'accroissement du personnel disponible</p>
Resultats	<p>R-1</p> <p>Le nombre de professionnels pour la population ainsi que les professionnels dans le système</p>	Le rapport d'habitants par infirmier/e travaillant dans le système public de santé dans la région de Kaolack est approximativement de 2.100 personnes par	Statistiques de la Direction de Ressources	L'accroissement de la population et le nombre d'infirmier et de sage femme influencent négativement l'amélioration des rapports

	<p>publique de santé s'est amélioré et s'est établi des bases pour améliorer le dit nombre dans les années à venir.</p>	<p>professionnel pendant et à la fin du projet</p> <p>Le rapport d'habitants par infirmier/e travaillant dans le système public de santé dans la région de Saint Louis est approximativement de 1.250 personnes par professionnel pendant et à la fin du projet</p> <p>Le rapport d'habitants par infirmier/e travaillant dans le système public de santé dans la région de Tambacounda est approximativement de 1.350 personnes par professionnel pendant et à la fin du projet.</p> <p>Le rapport de femmes en âge de reproduction par sage femme travaillant dans le système public de santé dans la région de Kaolack diminue approximativement de 7.460 femmes par sage femme.</p> <p>Le rapport de femmes en âge de reproduction par sage femme travaillant dans le système public de santé dans la région de Saint Louis diminue approximativement de 4.100 femmes par sage femme</p> <p>Le rapport de femmes en âge de reproduction par sage femme travaillant dans le système public de santé dans la région de Tambacounda diminue approximativement de 3.050 femmes par sage femme</p> <p>Le rapport des infirmiers et de sage femme par structure sanitaire a augmenté pendant et à la fin du projet de 25 % en ce qui concerne les résultats de l'année 2006</p> <p>L'offre de places pour les études d'IDE et de SFDE dans les trois régions a augmenté 100 % en ce qui concerne l'année 2006</p>	<p>Humaines du MSP</p> <p>Registres d'activité d'aide du MSP</p> <p>Registre des élèves dans les études d'IDE et de SFE dans les 3 CRFS</p>	<p>Le MSPM, après la mise en marche de la formation initiale pour une première promotion, décide de ne pas donner suite à ce type d'activité</p> <p>Le MSPM décide de paralyser l'embauche des infirmiers et sages femmes durant les prochaines années.</p>
--	---	---	---	---

	<p>R-2 la qualité et l'adéquation de l'attention sanitaire prêté dans les structures du système public de santé dans les trois régions ont été améliorées</p>	<p>Le rapport d'habitants par infirmier/e travaillant dans le système public de santé diminue en moyenne approximativement pour les trois régions de 1500 personnes par professionnel pendant et à la fin du projet</p> <p>Le rapport de femmes en âge reproducteur par sage femme travaillant dans le système public de santé diminue en moyenne approximativement dans les trois régions de 4.800 femmes par sage femme</p> <p>La charge d'assistance assumée par les structures de santé du système public dans les trois régions augmente dans 10 % sur les résultats de l'année 2006 à la fin du projet</p> <p>90 % des étudiants des CRFS qui font les pratiques dans les structures sanitaires proviennent de la même région</p> <p>Le niveau de satisfaction dans les soins au niveau des structures sanitaires (postes de santé) augmente d'au moins de 25% à la fin du projet.</p>	<p>Les statistiques de la Direction de Ressources Humaines du MSPM</p> <p>Registres d'activité d'assistance du MSPM</p> <p>Registre des élèves avec lieu d'origine</p> <p>Enquête sur un échantillon d'utilisateurs des postes de santé par rapport au niveau de satisfaction sur la qualité des soins</p>	<p>Les structures sanitaires sont dépassées et n'améliorent pas la qualité d'assistance du personnel disponible</p> <p>Les Infirmiers et sage femme formés dans les CRFS décident d'aller dans d'autres zones du pays pour travailler</p>
	<p>R-3 le processus de décentralisation du système public de santé a été promu.</p>	<p>Le nombre de dossiers produits par la DRH du MSPM sur la décentralisation de la gestion des ressources humaines du MSPM a augmenté de 100 % par rapport à la situation initiale</p>	<p>Les dossiers produits sur la décentralisation de la gestion de ressources humaines du MSPM</p> <p>Les actes du Comité de Pilotage du Projet à propos de cette question</p>	<p>Le MSPM décide de paralyser le processus de décentralisation entrepris</p>
		<p>RESSOURCES</p>	<p>COUTS</p>	

<p>Activités</p>	<p>R1 / A.1. Révision des textes réglementaires et diffusion du concours d'entrée des élèves dans les CRFS</p>	<p>Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Publicité ouverture concours admission</p>	<p>2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 923,07 €</p>	
	<p>R2 / A2. organisation du concours d'entrée des élèves dans les CRFS</p>	<p>Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Coût organisation du concours d'entrée</p>	<p>2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 16.776,00 €</p>	
	<p>R1 / A3. missions dans les 3 CRFS pour l'analyse situationnelle et détermination des besoins formatifs</p>	<p>Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Papeterie matériel atelier Déplacements, manutention et perdiems missions et atelier</p>	<p>2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 21,49 € 6.937,61 €</p>	
	<p>R1 / A4 Conformation de l'équipe professeurs et tuteurs</p>	<p>Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités)</p>	<p>2.060,27 € 577,77 € 333,33 €</p>	<p>des difficultés excessives pour trouver dans chaque région des professeurs et des tuteurs avec une formation suffisante</p>
	<p>R1 / A5. Révision, adaptation et validation des programmes d'études</p>	<p>Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau</p>	<p>2.060,27 € 577,77 €</p>	

		du projet (prorata x 27 activités) papeteries atelier Déplacements, manutention et perdiems missions ou atelier	333,33 € 138,15 € 11.495,70 €	
	R1 / A6. Renforcement de l'équipement des CRFS pour l'implantation de la théorie et pratique dans la salle de classe	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Equipement salles informatiques Publications Equipements sanitaires	2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 39.076,50 € 3.000,00 € 11.703,21 €	Le MSPM ne s'occupe pas d'assurer la connexion à Internet et en réseau des ordinateurs de la salle de classe informatique
	R1 / A7. Réhabilitation des installations des CRFS de Kaolack et Tambacounda	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel au siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Construction et réformes	2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 30.770,00 €	L'entreprise de construction retarde la livraison des constructions
	R1 / A8. Développement des deux premiers cours de la première promotion IDE et de SFE dans les 3 CRFS	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel au siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Salaire des professeurs Professeurs de renforcement des spécialités de biologie et gynéco-obstétrique : salaire,	2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 86.219,20 € 4.563,20 €	Pas de professeurs de renforcement des spécialités de biologie et gynéco-obstétrique disposés à prendre part dans le projet

		déplacements et perdiem	49.842,00 €	
		Bourses des élèves		
	R1 / A9. Cours informatique de base et recherche de documentation à travers internet	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel au siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Professeurs des cours : salaires et perdiems	2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 7.818,75 €	Le MSPM ne s'occupe pas d'assurer la connexion à Internet et en réseau des ordinateurs de la salle de classe informatique
	R1 / A10. Sessions de formation des formateurs	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Location salles des sessions Papeterie et photocopies Perdiems et déplacements de l'équipe de facilitateurs des sessions et des participants dans 18 sessions	2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 2076,30 3.828,90 € 47.681,82 €	
	R1 / A11. Renforcement de l'équipement de la DRH pour assurer la supervision dans les CRFS	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Achat de véhicule	2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 23.000,00 €	
	R1 / A12. Missions de supervision de la DRH dans les CRFS	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau	2.060,27 € 577,77 €	

		du projet (prorata x 27 activités)	333,33 €	
		Déplacements et perdiuns des membres de l'équipe de supervision (inclue la maintenance du véhicule)	31.228,62 €	
	R1 / A13. Rencontres d'échange/évaluation avec des représentants des 3 CRFS	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités)	2.060,27 € 577,77 €	
		usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités)	333,33 €	
		Déplacement et perdiun des participants dans les rencontres	8.204,10 €	
		Materiel de papeteries des rencontres	128,94 €	
	R2 / A1. Renforcement de l'équipement des CRFS pour la supervision de pratiques	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités)	2.060,27 € 577,77 €	
		usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités)	333,33 €	
		Achat de véhicules ainsi que leur maintenance	94.515,00 €	
	R2 / A2. Développement de pratiques dans des structures sanitaires	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités)	2.060,27 € 577,77 €	Pas de professionnels sanitaires adéquat pour jouer le rôle des tuteurs dans les structures sanitaires
		usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités)	333,33 €	
	R2 / A3. Renforcement équipements fournitures des structures pour les élèves dans des pratiques	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités)	2.060,27 € 577,77 €	
		usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités)	333,33 €	

		Personnel au terrain de EPM (prorata x 22 activités)	3.423,55 €	
		Location maison EPM (prorata x 22 activités)	504,00 €	
		Achat de matériel inventorable pour les centres de pratiques	18.460,80 €	
	R3 / A1. voyage en Espagne des responsables du MSP	Costes indirectos (prorrata x 27 actividades)	2.060,27 €	Des difficultés par l'obtention des visas
		Personal en sede de EPM (prorrata x 27 actividades)	577,77 €	
		Personal local MSPM (prorrata x 27)	1.244,44 €	
		Uso y gastos de funcionamiento de la oficina del proyecto (prorrata x 27 actividades)	333,33 €	
		Viajes y dietas	7.867,52 €	
		Visados y seguros	246,12 €	
	R3 / A2. Voyage en Espagne des responsables de formation CRFS	Coûts Indirects (prorata x 27 activités)	2.060,27 €	Des difficultés par l'obtention des visas
		Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités)	577,77 €	
		usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités)	333,33 €	
		Voyage et peridium	19.734,20 €	
		Visas et assurances	615,30 €	
	R3 / A3. Étude sur la possibilité de décentralisation des compétences de gestion de ressources humaines du MSPM	Coûts Indirects (prorata x 27 activités)	2.060,27 €	Le MSPM décide de ne pas continuer le processus de décentralisation
		Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités)	577,77 €	
		usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités)	333,33 €	
		Conception et réalisation de l'étude	9.230,76 €	

	Otras Actividades / 1. Préparation et signature de convention avec le partenaire local	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités)	2.060,27 € 577,77 € 333,33 €	Un nouveau ministre de santé dans le gouvernement
	autres Activités / 2. Sélection embauche et travail du personnel expatrié	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Salaire, assurance, logement et déplacements du personnel expatrié pendant 24 mois	2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 67.806,24 €	
	autres Activités / 3. Sélection embauche et travail du personnel local	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Salaire du personnel local de EPM Salaire du personnel local du MSPM	2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 24.000,00 € 33.600,00 €	
	autres Activités / 4. fonctionnement du Comité de Pilotage du Projet	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Déplacement te Perdiium des membres	2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 2.284,48 €	

	autres Activités / 5. fonctionnement de l'unité de coordination du projet	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Déplacement te Perdiu des membres	2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 3.260,76 €	
	autres Activités / 6. Visites de suivi du directeur d'EPM	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités)	2.060,27 € 577,77 € 333,33 €	
	autres Activités / 7. Rencontre d'évaluation finale du projet	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités) Papeterie et autres (pancartes) Déplacements et perdiu des participants	2.060,27 € 577,77 € 333,33 € 1.153,00 € 2.548,50 €	
	autres Activités / 8. Diffusion de l'expérience dans la revue Infirmierie Facultative	Coûts Indirects (prorata x 27 activités) Personnel en siège d'EPM (prorata x 27 activités) usage et frais de fonctionnement du bureau du projet (prorata x 27 activités)	2.060,27 € 577,77 € 333,33 €	
		Imprévus et frais financiers	7.206,39 €	

ANNEXE N°5 : Matrice de suivi du PROFIDIS1

MATRICE DE SUIVI-EVALUATION DU PROFIDIS1

Processus de Suivi/Evaluation du Projet	
Objectif:	Reconnaître les progressions et les problèmes du projet dans chacune des étapes de son développement pour pouvoir le reconduire et atteindre les objectifs proposés.
Méthodologie	Observation, interviews, enquêtes, méthodologies participatives (réunions, focus groupes, etc.)
Items à Valoriser:	I. Structure de l'organisation Se rapporte à l'organisation générée avec le projet, c'est-à-dire l'équipe opérationnelle, les comités et les relations avec une contrepartie locale, ONGD et les bénéficiaires du projet. A cet effet, on évalue : les normes, les ressources et le système d'information
	II. Accomplissement d'objectifs, de résultats et d'activités Dans celui-ci on inclut le suivi et l'évaluation des indicateurs des objectifs, des résultats et de la réalisation des activités. De plus l'implication et la satisfaction des bénéficiaires est aussi évaluée
Selon le critère d'évaluation, l'appréciation sera qualifié de 0 (très insatisfaisant) à 5 (très satisfaisant) ou on répondra par oui ou non.	
L'évaluation de chaque critère se fera par la personne chargée du processus d'évaluation, après une analyse préalable avec l'équipe de terrain et celle du Siège Central.	
La matrice de suivi/évaluation sera remplie tous les 2 mois, et on y ajoutera les colonnes instrument, valorisation et observations si nécessaires.	
Dans les feuilles suivantes sont présentés des exemples et commentaires sur l'utilisation de cet outil.	

Indicateur 1.3.:Le ratio habitant par infirmier travaillant dans le système public de santé de la région de Tambacounda diminue approximativement de 1.350 personnes par professionnel pendant et à la fin du projet.	Statistiques de la Direction des Ressources Humaines du MSP	Indicateur 1.3.:Le ratio habitant par infirmier travaillant dans le système public de santé de la région de Tambacounda diminue approximativement de 1.200 personnes par professionnel pendant et à la fin du projet.	Estimation de la Population du Sénégal de 2005 à 2015 de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), du Ministère de l'Economie et des Finances. Et le rapport élaboré par la Division de Gestion Provisionnelle des Personnels et des Emplois: "Situation des Effectifs du MSP par structure 2007"	Selon Annuaire Statistique 2007: Tamba: 5.762 habt/IDE	33,33%	
Indicateur 1.4.:Le ratio de femmes en âge de reproduction par sage femme travaillant dans le système public de santé de Kaolack diminue approximativement de 7460 femmes par sage femme.	Statistiques de la Direction des Ressources Humaines du MSP	Indicateur 1.4.:Le ratio de femmes en âge de reproduction par sage femme travaillant dans le système public de santé de Kaolack diminue approximativement de 2300 femmes par sage femme.	Estimation de la Population du Sénégal de 2005 à 2015 de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), appartenant au Ministère de l'Economie et des Finances. Et le rapport élaboré par la Division de Gestion Provisionnelle de Personnel et Emplois: "Situation des Effectifs du MSP par structure 2007"	Selon Annuaire Statistique 2007: Kaolack: 13.471 FAR/SF	31,74%	
Indicateur 1.5.:Le ratio de femmes en âge de reproduction par sage femme travaillant dans le système public de santé de Saint-Louis diminue approximativement de 4.100 femmes par sage femme.	Statistiques de la Direction des Ressources Humaines du MSP	Indicateur 1.5.:Le ratio de femmes en âge de reproduction par sage femme travaillant dans le système public de santé de Saint-Louis diminue approximativement de 1.600 femmes par sage femme.	Estimation de la Population du Sénégal de 2005 à 2015 de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), appartenant au Ministère de l'Economie et des Finances. Et le rapport élaboré par la Division de Gestion Provisionnelle des Personnels et des Emplois: "Situation des Effectifs du MSP par structure 2007"	Annuaire Statistique 2007: Saint Louis: 6.920 FAR/SF	30,43%	

Indicateur 2.1.: Le ratio habitant par infirmier travaillant dans le système public de santé diminue d'une moyenne approximative pour les trois régions de 1.500 personnes par professionnel pendant et à la fin du projet.	Statistiques de la Direction des Ressources Humaines du MSP	Indicateur 2.1.:Le ratio habitant par infirmier travaillant dans le système public de santé diminue d'une moyenne approximative pour les trois régions de 1.500 personnes par professionnel pendant et à la fin du projet.	Estimation de la Population du Sénégal de 2005 a 2015 de la Agence National de la Statistique et de la Demographie (ANSD), perteneciente al Ministerio de l'Economie et des Finances. Et le rapport élaboré par la Division de Gestion Provisionnelle des Personnels et des Emplois: "Situation des Effectifs du MSP par structure 2007"	Selon Annuaire Statistique 2007: Kaolack: 10.459 habt/IDE Saint Louis: 5.681 habt/IDE Tamba: 5.762 habt/IDE IDE= infirmier/ère et assistant infirmier.	32,50%									
Indicateur 2.2.: Le ratio de femmes en âge de reproduction par sage femme travaillant dans le système public de santé diminue d'une moyenne approximative pour les trois régions de 4.800 par sage femme.	Statistiques de la Direction des Ressources Humaines du MSP	Indicateur 2.2.:Le ratio de femmes en âge de reproduction par sage femme travaillant dans le système public de santé diminue d'une moyenne approximative pour les trois régions de 4.800 par sage femme.	Estimation de la Population du Sénégal de 2005 a 2015 de la Agence National de la Statistique et de la Demographie (ANSD), perteneciente al Ministerio de l'Economie et des Finances. Et le rapport élaboré par la Division de Gestion Provisionnelle des Personnels et des Emplois: "Situation des Effectifs du MSP par structure 2007"	Selon Annuaire Statistique 2007: Kaolack: 13.471 FAR/SF Saint Louis: 6.920 FAR/SF Tamba: 6.793 FAR/SF	31,70%									
Indicateur 2.3.: La charge d'assistance assumée par les structures de santé du système public dans les trois régions augmente de 10% sur les résultats de l'année 2006 à la fin du projet.	Régistres des activités d'assistance du MSP	Indicateur 2.3.:La charge d'assistance assumée par les structures de santé du système public dans les trois régions augmente de 10% sur les résultats de l'année 2006 à la fin du projet.	Annuaire Statistique 2007. Editado en Mayo 2008. Service National de l'Information Sanitaire. MSP.	Annuaire Statistique 2007 (SNIS.MSP) Pourcentage consultation primaire curative (CPC): Kaolack: 29%, Saint Louis: 38%, Tamba: 43%	0,00%									

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE.....	III
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMA.....	V
PRESENTATION DE L'ETUDE.....	1
INTRODUCTION.....	1
1. PROBLEMATIQUE.....	3
2. OBJET DE L'ETUDE.....	4
3. OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	4
4. HYPOTHESES.....	4
5. INTERETS DE L'ETUDE.....	5
6. DELIMITATION DE L'ETUDE.....	6
7. DEMARCHE DE L'ETUDE.....	6
8. PLAN DE L'ETUDE.....	6
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE/METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	7
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE / METHODOLOGIE.....	8
SECTION1 : CADRE THEORIQUE.....	8
1.1 DEFINITION DES CONCEPTS CLES.....	8
1.1.1 GENERALITES.....	8
1.1.2 LE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS.....	12
1.1.2.4 TYPOLOGIE DES METHODES D'EVALUATION.....	14
1.1.2.5 ELEMENTS DE DIFFERENCES ENTRE SUIVI ET EVALUATION.....	16
1.1.2.6 SUIVI-EVALUATION.....	17
1.1.2.7 SUIVI-EVALUATION DANS LES PROGRAMMES/PROJETS.....	17
1.2 LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.....	17
1.2.1 LES CARACTERISTIQUES D'UN SSE EFFICACE :.....	18
1.2.2 LES QUALITES D'UN BON SSE.....	18
1.2.3 LES OUTILS D'UN SSE.....	18
1.2.4 LES INDICATEURS D'UN SSE.....	21
1.2.5 L'INFORMATISATION DU SSE.....	22
1.2.6 LA MISE EN PLACE D'UN SSE.....	23
1.2.7 LES FACTEURS DE PERFORMANCE D'UN SSE.....	23
SECTION 2 : MODELE D'ANALYSE DE PERFORMANCE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	24
1. MODELE D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU SSE.....	24
1.1 LA QUESTION DE RECHERCHE :.....	24

1.2	L'HYPOTHESE DE RECHERCHE :	24
1.3	DEFINITION DES VARIABLES :	25
	1.2.8 LA VARIABLE EXPLIQUEE	25
	1.2.9 LES VARIABLES EXPLICATIVES.....	26
1.3	OPERATIONNALISATION DU MODELE D'ANALYSE :	28
	1.3.5 LA VARIABLE EXPLIQUEE	28
	1.3.6 LES VARIABLES EXPLICATIVES.....	29
2	METHODOLOGIE DE L'ETUDE	32
2.2	METHODE DE RECHERCHE	32
2.3	PRECISION DE LA POPULATION A L'ETUDE	32
2.4	INSTRUMENTS DE L'ETUDE ET METHODE DE COLLECTE DES DONNEES.....	33
	2.4.5 INSTRUMENTS DE L'ETUDE	33
	2.4.6 METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	33
	2.4.7 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE.....	33
2.5	LIMITES DE L'ETUDE.....	34
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....		35
SECTION 1 : GENERALITES SUR LE SYSTEME NATIONAL DE SANTE		35
1.	LA POLITIQUE DE SANTE	35
2.	PRESENTATION DU SYSTEME NATIONAL DE SANTE.....	35
2.1	INFRASTRUCTURES SANITAIRES.....	36
2.2	ORGANISATION SANITAIRE	37
	2.2.1 LE DISTRICT SANITAIRE	37
	2.2.2 LA REGION MEDICALE.....	37
	2.2.3 LE NIVEAU CENTRAL.....	37
2.3	SITUATION DES RESSOURCES HUMAINES DU MSP	38
	2.3.1 CADRE INSTITUTIONNEL.....	38
	2.3.2 LES MISSIONS DE LA DRH	38
	2.3.3 LE DEFICIT EN PERSONNEL	39
	2.3.4 LA REPARTITION GEOGRAPHIQUE DU PERSONNEL QUALIFIE.....	39
SECTION 2 : PRESENTATION DU PROJET PROFIDIS 1.....		41
2.1	L'ONG PORTEUR DU PROJET : EPM.....	41
	2.1.1 NATURE ET OBJECTIF.....	41
	2.1.2 SECTEURS D'INTERVENTION ET MODALITES D'APPUI	41
	2.1.3 METHODOLOGIE DE TRAVAIL.....	42
2.2	LE PROJET PROFIDIS 1	42
	2.2.1 TITRE DU PROJET :	42
	2.2.2 JUSTIFICATION DE L'INTERVENTION ET BREVE DESCRIPTION DE PROJET	43
	2.2.3 OBJECTIFS DU PROJET.....	45
	2.2.4 RESULTATS ATTENDUS.....	46

2.2.5 ACTIVITES PAR RESULTATS.....	46
2.2.6 BUDGET DU PROJET	48
2.2.7 SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET	49
2.2.8 SYSTEME D'INFORMATION	50
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS / ANALYSE CRITIQUE, RECOMMANDATIONS ET/OU PROPOSITIONS	52
CHAPITRE TROISIEME : PRESENTATIONS ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS.....	53
SECTION 1 : PRESENTATIONS DES RESULTATS	53
1) QUESTIONNAIRE ADMINISTRE EN TETE A TETE AUX RESPONSABLES DU PROJET ET AUTRES ACTEURS.....	53
2) PRESENTATION DES RESULTATS DU SSE, A L'ISSUE DE LEUR EXPLOITATION SUR SPHINX	60
SECTION 2 : INTERPRETATIONS DES RESULTATS	65
1. PREMIERE PARTIE DU QUESTIONNAIRE PAR TOUS LES ACTEURS	65
2. INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA GRILLE D'EVALUATION DES VARIABLES.....	68
CHAPITRE QUATRIEME : ANALYSE CRITIQUE DES RESULTATS/RECOMMANDATIONS ET/OU PROPOSITIONS	76
SECTION 1 : ANALYSE CRITIQUE DES RESULTATS	76
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET/OU PROPOSITIONS.....	79
1. AMELIORATION DE LA CONCEPTION DU SSE.....	79
2. AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT DU SSE	83
3. AMELIORATION DU CIRCUIT DE L'INFORMATION.....	86
4. AMELIORATION DU CIRCUIT DE L'INFORMATION ASSOCIE AU SSE.....	87
5. PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....	89
CONCLUSION	90
BIBLIOGRAPHIE.....	92
ANNEXES	94
ANNEXE N°1.....	95
ANNEXE N°2.....	103
ANNEXE N°3	106
ANNEXE N°4.....	109
ANNEXE N°5.....	119
TABLE DES MATIERES.....	126