

**SUIVI, ÉVALUATION ET GESTION DES  
PLANS POUR LA PERFORMANCE  
DU SYSTÈME DE SANTÉ**

**MODULE 6**

# OBJECTIFS

- i. Comprendre l'importance des mécanismes de revue et redevabilité dans la planification
- ii. Comprendre le rôle du suivi-évaluation en tant qu'outil au service de la redevabilité
- iii. Identifier les éléments clés d'un système de S&E intégré au PAO
- iv. Lire, interpréter et utiliser des indicateurs pour orienter les décisions
- v. Contribuer efficacement aux revues périodiques et à l'amélioration continue des performances
- vi. Adapter la planification et la mise en œuvre en cas d'imprévu (crises sanitaires, changements politiques, épidémies, etc.)

# LES PHRASES QUI GUIDENT CETTE SESSION

*« Ce qui n'est pas mesuré, ne peut pas être géré »*

*« Sans suivi-évaluation, on agit ; avec le suivi-évaluation, on progresse. »*

# QU'EST CE QUE LES MÉCANISMES DE REVUE ET DE REDEVABILITÉ

Les mécanismes de revue et de redevabilité sont des **dispositifs essentiels dans la gestion des plans** car ils permettent de suivre, évaluer et rendre compte des performances et résultats.

C'est un cadre décisionnel et éthique qui vise à assurer que les actions entreprises répondent aux objectifs fixés et que les ressources sont utilisées de manière efficace et transparente.

**La revue mesure les progrès, la redevabilité rend compte de ces progrès.**

**Revue** : Processus systématique d'analyse et d'évaluation des progrès, résultats et performances d'un programme ou projet, souvent à intervalles réguliers.

**Redevabilité** : Obligation de rendre compte aux parties prenantes (bénéficiaires, partenaires, bailleurs, autorités) sur l'utilisation des ressources et l'atteinte des objectifs.

# OBJECTIFS DES MECANISMES DE REVUE ET REDEVABILITÉ (1/2)



## **Suivi et amélioration des performances**

→ Identifier ce qui fonctionne et ce qui doit être corrigé.



## **Transparence et confiance**

→ Informer les parties prenantes sur l'utilisation des ressources et les résultats.



## **Prise de décision fondée sur des preuves**

→ Ajuster les stratégies ou activités en fonction des résultats et données collectées.



## **Responsabilisation**

→ Chaque acteur du programme sait qu'il doit répondre de ses actions et décisions.

# OBJECTIFS DES MECANISMES DE REVUE ET REDEVABILITÉ (2/2)

## REVUES PÉRIODIQUES ET AMÉLIORATION CONTINUE

### Pourquoi faire des revues ?

- Pour **partager les résultats** entre acteurs.
- Pour **discuter des écarts** et identifier des solutions communes.
- Pour **apprendre des succès et des difficultés**.

### Types de revues :

- **Mensuelles / Trimestrielles** : revues de performance locales.
- **Semestrielles / Annuelles** : revues stratégiques multisectorielles.

Tous les outils doivent être renseignés et préparés correctement pour faciliter les revues périodiques.

La participation de tous les acteurs aux revues est indispensable pour un bon résultat.

C'est important que **la même personne représentant une structure participe à toutes les revues pour éviter les défauts d'information déjà partagée, et faciliter la continuité des échanges**. Toutefois si il y a un changement veiller à rendre compte fidèlement.

**Chaque revue doit déboucher sur un plan d'amélioration avec des actions concrètes et des responsables désignés.**

# LES MÉCANISMES DE REVUE ET DE REDEVABILITÉ

## Exemples de mécanismes de revue

**Rapports périodiques de revue** (mensuels, trimestriels, annuels) sur les indicateurs de performance avec présentation des écarts et propositions d'ajustements.

**Réunions de suivi** ou comités de pilotage.

**Audits financiers et techniques.**

**Évaluations à mi-parcours ou finales.**

**Systemes de feedback des bénéficiaires** (questionnaires, consultations communautaires).

## Exemples de mécanismes de redevabilité

Publication des rapports d'avancement et financiers.

Sessions de restitution aux communautés et parties prenantes.

Tableaux de bord de suivi des indicateurs et alertes sur les écarts.

Engagements contractuels ou accords de performance avec les partenaires.

# IMPORTANCE DES MECANISMES DE REVUE ET DE REDEVABILITÉ DANS LA PLANIFICATION

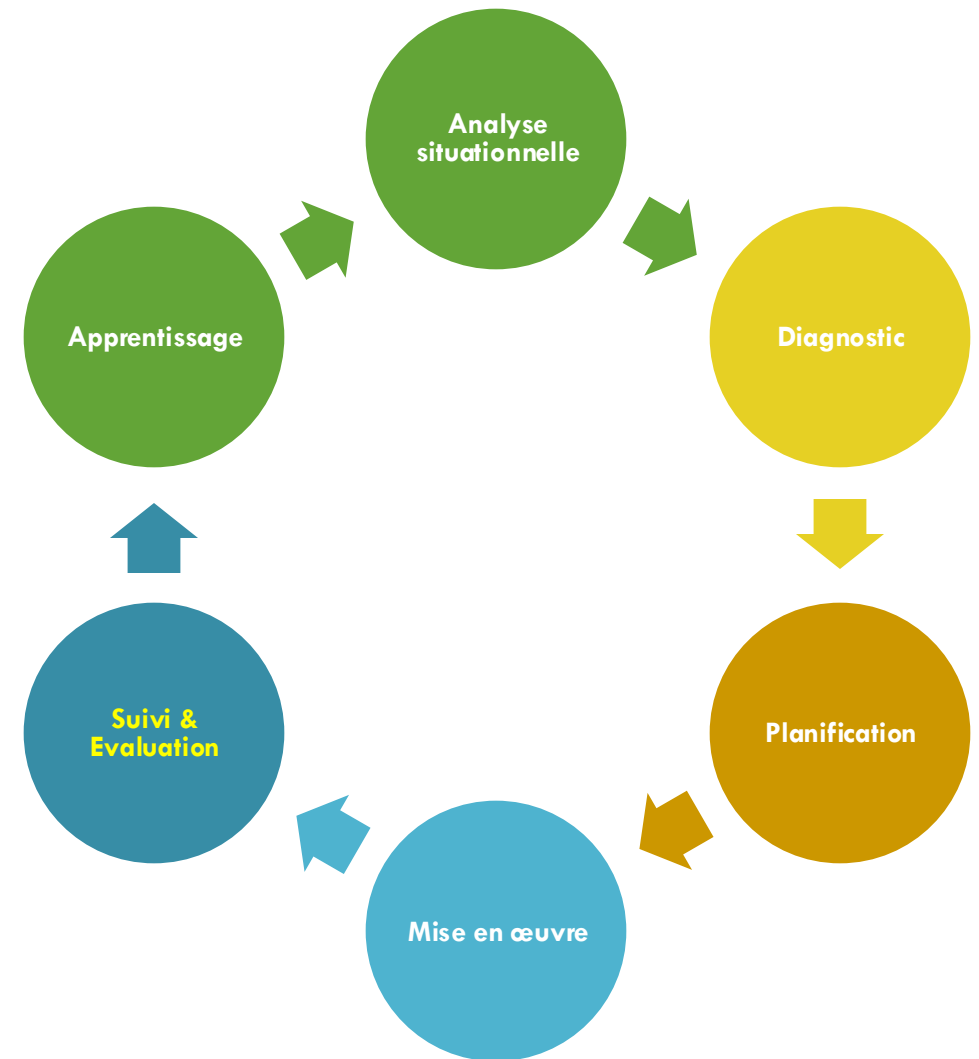
1. Garantit que le programme reste **aligné sur ses objectifs**.
2. Permet d'**anticiper et corriger les problèmes** avant qu'ils deviennent critiques.
3. Renforce la **crédibilité** auprès des bailleurs, bénéficiaires et partenaires.
4. Favorise l'**apprentissage organisationnel** et la capitalisation des bonnes pratiques.

Une planification efficace combine **revues régulières** (pour suivre et mesurer les progrès) et **mécanismes de redevabilité** (pour communiquer et justifier les résultats)

# QU'EST CE QUE LE SUIVI-ÉVALUATION ?

Le S&E est un mécanisme qui alimente et renforce la revue et la redevabilité à travers un processus technique de collecte, d'analyse et d'interprétation des informations sur les activités, les résultats et les impacts permettant de :

- **Mesurer** la mise en œuvre des activités planifiées
- **Vérifier** l'atteinte des résultats attendus
- **Détecter** les retards ou dysfonctionnements
- **Ajuster** les interventions en cours d'année
- **Rendre compte** aux autorités et aux partenaires



# RÔLE DU SUIVI-ÉVALUATION DANS LE CYCLE DE PLANIFICATION

## LE CŒUR DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

1. Donne de la visibilité sur la progression des activités planifiées;
2. Aide à décider où concentrer les efforts ou les ressources;
3. Favorise la redevabilité et la transparence;
4. Permet une adaptation rapide face aux changements de contexte;
5. Soutient la prise de décision fondée sur les données

Le S&E permet de fermer la boucle du cycle.

**Il ne vient pas “après” le plan, il en fait partie intégrante.**

Il intervient à chaque phase du cycle, et c’est lui qui relie la fin d’un cycle au début du suivant.

# LES 4 DIMENSIONS DU SUIVI (1/3)

## 4 dimensions du suivi dans la mise en œuvre du plan

1. Suivi de l'exécution physique
2. Suivi de l'exécution financière
3. Suivi des performances
4. Suivi du contexte et de l'environnement

**Ensemble, ces dimensions du suivi forment un système intégré de pilotage et d'amélioration continue axé sur les résultats.**

# LES 4 DIMENSIONS DU SUIVI (2/3)

## Suivi de l'exécution physique

- Vérifie la réalisation des activités planifiées et non planifiées
- Permet de suivre le taux d'exécution et d'identifier les retards
- S'appuie sur : rapports mensuels, tableaux de suivi des activités

### Exemples :

- Nombre d'activités réalisées / prévues.
- Nombre de supervisions ou formations effectuées

## Suivi de l'exécution financière

- Mesure l'utilisation des ressources budgétaires
- Suit la mobilisation des ressources internes et externes
- Analyse la cohérence entre activités et dépenses

### Exemples :

- Taux d'exécution budgétaire
- Taux de mobilisation des ressources partenaires

# LES 4 DIMENSIONS DU SUIVI (3/3)

## Suivi des performances

- Mesure les résultats obtenus et la performance sanitaire
- Analyse les indicateurs clés pour ajuster les stratégies

### Exemples :

- Taux de couverture vaccinale
- Taux d'accouchements assistés
- Taux de mortalité maternelle / infantile.

## Suivi du contexte et de l'environnement

- Surveille les facteurs externes influençant le plan
- Permet une adaptation rapide aux changements (crises, épidémies, instabilité politique)

### Exemples :

- Situation épidémiologique
- Contexte politique et socio-économique

# LES ONGLETS PTCA ET BILAN PTCA

L'outil PTCA 2026 intègre déjà plusieurs éléments pour faciliter le suivi **physique et budgétaire** périodique et la **performance opérationnelle**.

L'outils de planification intègre également **des Indicateurs clés de chaque activité, et les moyens de vérification ; la déclinaison selon les priorités stratégiques**

Type de suivi	Objectif	Fréquence	Outils/Eléments clés intégrés au PAO
Physique	Suivre la réalisation des activités	Mensuel / Trimestriel	Bilan d'exécution physique Rapports d'activités
Financier	Suivre les dépenses et ressources	Trimestriel / Semestriel	Bilan financier de l'outil, Tableaux de suivi budgétaire Rapports financiers
Performance	Mesurer les résultats et impacts	Trimestriel / Annuel	Indicateurs de performance et revue de performance; DHIS2, tableaux de bord

Domaine S&E	Éléments intégrés au PTCA et Narratif
<b>Suivi de l'exécution physique</b>	Champs : Libellé de l'activité, Niveau de mise en œuvre, Résultat attendu, Action du PP-CE, Orientation stratégique, etc., Permettent de suivre la mise en œuvre réelle des activités avec les indicateurs associés dans les synthèses
<b>Suivi de cohérence stratégique</b>	Relie chaque activité au Programme Budgétaire et au PNDS 4 (2022–2030), assurant la traçabilité stratégique.
<b>Suivi financier</b>	Colonnes : Coût total, Coût mobilisé (FCFA, EUR, USD), Sources de financement, Bailleurs, Structure responsable. Permettent le suivi budgétaire et la mobilisation des ressources avec les indicateurs associés dans les synthèses
<b>Suivi institutionnel</b>	Champs : Structure responsable, Niveau de mise en œuvre, Commentaires sur la mobilisation des ressources Donnent des informations sur la performance organisationnelle.
<b>Base pour indicateurs</b>	Sert de base pour calculer les taux de réalisation (exécution physique, financière, nombre d'activités planifiées, budgets, répartitions etc.) dans les bilans ultérieurs.
<b>Performance d'exécution</b>	Appréciations qualitatives et quantitatives : Taux d'exécution (%), Appréciation de performance ("Faible", "Bonne", etc.).
<b>Performance globale</b>	Section "Performance Globale de mise en œuvre" et "Exécution financière globale" : mesure l'efficacité d'ensemble.
<b>Apprentissage et ajustement</b>	Colonnes de commentaires et appréciations permettant l'analyse des écarts et le réajustement du plan. Commentaires sur le niveau d'exécution.
<b>Suivi agrégé des réalisations</b>	Permet de résumer la planification annuelle par axes, programmes ou catégories de bénéficiaires.
<b>Analyse du contexte et ajustement</b>	Contient des sous-sections qualitatives pour interpréter les causes des écarts et orienter la planification suivante.

Point de Suivi	Indicateur/Element de suivi	Définition	Type d'indicateur	Fréquence de mesure	Utilisation / Interprétation
<b>Coût planifié (FCFA, EUR, USD)</b>	Montant total budgété.	Montant prévu dans le budget initial pour la mise en œuvre.	Input (ressources)	Annuel	Sert à planifier les besoins financiers.
<b>Coût mobilisé (FCFA, EUR, USD)</b>	Taux de mobilisation (Montant mobilisé / Montant planifié)	Montant effectivement obtenu ou disponible pour exécution.	Efficienc e / financement	Mensuel /Trimestriel	Évalue la capacité de mobilisation des ressources.
<b>Taux d'exécution financière</b>	(Montant dépensé / Montant planifié) × 100	Rapport entre les dépenses réelles et le budget mobilise	Efficienc e financière	Trimestriel / Annuel	Permet de mesurer la bonne utilisation des fonds.
<b>Statut de financement</b>	Qualitatif : financé / partiellement financé / non financé.	Niveau de financement disponible pour une activité	Financier	Trimestriel	Aide à prioriser les activités selon les ressources.
<b>Appréciation de la performance de mobilisation des ressources</b>	Classement : D (0–25 %), C (26–50 %), B (51–75 %), A (76–100 %).	Niveau d'efficacité dans la mobilisation des fonds.	Qualitatif / financier	Trimestriel	Sert à évaluer la capacité de financement des structures.
<b>Niveau de mise en œuvre</b>	% d'activités exécutées / prévues (Realises, en-cours, ...)	État d'avancement de la réalisation d'une activité	Performance opérationnelle	Mensuel / Trimestriel	Mesure le progrès dans la mise en œuvre du PTCA.
<b>Taux d'exécution physique</b>	(Activités réalisées / Activités prévues) × 100	Degré d'avancement des activités sur le plan opérationnel	Efficacité	Trimestriel	Évalue la productivité et la performance du programme.

Point de Suivi	Indicateur/Element de suivi	Définition	Type d'indicateur	Fréquence de mesure	Utilisation / Interprétation
<b>Appréciation de la performance d'exécution</b>	échelle basée sur taux d'exécution physique: Bon, Mauvais, etc...	Niveau de qualité et d'efficacité de la mise en œuvre.	Qualitatif / opérationnel	Trimestriel	Permet d'identifier les structures performantes ou en retard.
<b>Bénéficiaires</b>	Types de Beneficiaires cibles ou touches	Types de Beneficiaires cibles ou touches	Impact / couverture	Trimestriel	Permet d'apprécier la portée des interventions.
<b>Résultat attendu</b>	Déterminé qualitativement ou quantitativement selon l'objectif du programme.	Effet direct ou changement spécifique attendu à la suite d'une activité	Résultat	Semestriel/Annuel	Sert à mesurer si les activités atteignent leurs effets recherchés.
<b>Commentaires sur le niveau d'exécution</b>	Description textuelle.	Analyse qualitative des succès, contraintes et leçons apprises.	Analytique / qualitatif	Trimestriel / Annuel	Sert à alimenter les revues de performance.
<b>Synthèse par programme budgétaire</b>	Somme ou moyenne des indicateurs par programme.	Regroupe les réalisations et dépenses par programme.	Agrégé / structurel	Semestriel / Annuel	Sert à suivre la cohérence avec la planification budgétaire.
<b>Synthèse selon les bénéficiaires</b>	Nombre d'activités ou montant par bénéficiaire.	Répartition des réalisations selon les groupes cibles.	Couverture / équité	Semestriel / Annuel	Permet de vérifier l'équité d'accès aux interventions.
<b>Alignement sur le PNDS (2022–2030)</b>	% d'activités alignées / total activités × 100	Mesure la conformité des activités avec les priorités nationales.	Cohérence stratégique	Semestriel / Annuel	Sert à suivre l'intégration du PTCA dans le PNDS.
<b>Performance globale de mise en œuvre</b>	Moyenne pondérée des taux d'exécution physique et financière.	Niveau global d'atteinte des résultats du PTCA.	Performance globale	Semestriel / Annuel	Mesure l'efficacité générale du plan.
<b>Revue programmatique</b>	Analyse qualitative / quantitative des résultats obtenus.	Appréciation des résultats techniques par rapport aux cibles.	Performance programmatique	Semestriel / Annuel	Sert à orienter les décisions stratégiques.
<b>Revue financière</b>	% de budget exécuté et justification des écarts.	Analyse de l'exécution financière et des écarts budgétaires.	Performance financière	Semestriel / Annuel	Sert à planifier les ajustements budgétaires.

# COMPOSANTES CLÉS D'UN SYSTÈME S&E LIÉ AU PAO

Élément	Description
Elaboration de chaine de résultats	Défini les objectifs du plan
Formulation d'Indicateurs SMART	A définir au moment de la planification
Cibles annuelles	Objectifs quantifiés à atteindre
Détermination des sources de données et méthodes de collecte	DHIS2, rapports de routine, enquêtes
Planification de la fréquence de suivi	Mensuelle, trimestrielle, annuelle
Responsabilités claires	Qui collecte ? Qui analyse ? Qui décide ?
Outils de suivi et reporting	Canevas, tableaux de bord, rapports
Boucle d'apprentissage	Ajustement des priorités et mise à jour des plans

# LE RÔLE DES INDICATEURS

Chaque activité ou résultat doit être lié à **au moins un indicateur** permettant de dire si l'action a **été réalisée**, si elle a été **efficace**, et à quel **niveau de performance**

L'indicateur doit être :

- **Collectable** (source connue)
- **Interprétable** (valeur seuil claire)
- **Dynamique** (suivi dans le temps)

# LE CHOIX DES INDICATEURS

Ce sont les besoins en information qui déterminent les Indicateurs. Ils doivent découler directement des informations nécessaires pour suivre, gérer et évaluer un programme.

**Exemple :** « Avons-nous formé suffisamment de personnel de santé et la qualité de la formation est-elle bonne ? »

**Indicateurs déterminés par ce besoin :** Nombre d'agents de santé formés; % de participants satisfaits de la formation ; Score moyen des tests de connaissances

**Les besoins → déterminent → les indicateurs**

**« Les indicateurs ne se choisissent pas avant les besoins. Ce sont les besoins en information qui orientent et justifient le choix des indicateurs. »**

# LECTURE ET UTILISATION DES INDICATEURS

1. Faire les analyses et lire les données actuelles des indicateurs par rapport à la cible, la période précédente, un standard, etc... et apprécié
2. Faire les revues périodiques et identifier les écarts de performance
3. Analyser les causes (retards, manques de ressources, contexte externe)
4. Décider des actions correctives
5. Mettre à jour le plan S&E en conséquence

# EXEMPLE D'UN TABLEAU DE SUIVI

Libellé de l'activité (non SMART exemple général)	Indicateur	Cible	Réalisation	Écart	Commentaires
Ce que l'on souhaite atteindre	Comment on mesure ce résultat	Valeur prévue ou attendue	Valeur effectivement atteinte	Différence entre la cible et la réalisation (+ = dépassement, - = en dessous)	Expliquer les différences
Sensibiliser les familles à la prévention du paludisme	% de familles connaissant au moins 3 mesures de prévention	80 %	65 %	-15 %	Une zone inaccessible – saison des pluies modifiée
Distribuer des moustiquaires imprégnées	Nombre de moustiquaires distribuées	10 000	9 500	-500	Cible sur-estimée
Former le personnel de santé	Nombre d'agents formés	100	100	0	
Réduction de l'incidence du paludisme	Nombre de cas pour 1 000 habitants/an	50	60	+10	Cible sous-estimée; contexte améliorer par rapport aux prévision

# LES MOMENTS CLÉS DU S&E DANS L'ANNÉE

## A ADAPTER AU MSPP

Octobre/ Novembre N-1	Planification annuelle et définition des indicateurs
Trimestriel	Collecte de données et suivi des indicateurs
Fin du trimestre	Analyse et revue interne des performances
Fin Juin/ Début Juillet	Reprogrammation / Réallocation basée sur analyse des performances
Semestriel	Production du rapport semestriel pour parties prenantes
Annuel	<b>Revue annuelle</b> : récapitulatif de l'année, points forts, axes d'amélioration ; <b>Évaluation finale</b> : mesure la performance du mécanisme de suivi et du plan par rapport aux objectifs ; Révision stratégique et apprentissage

# LA GESTION ADAPTATIVE ET RÉSILIENCE

## Lien entre planification et contexte

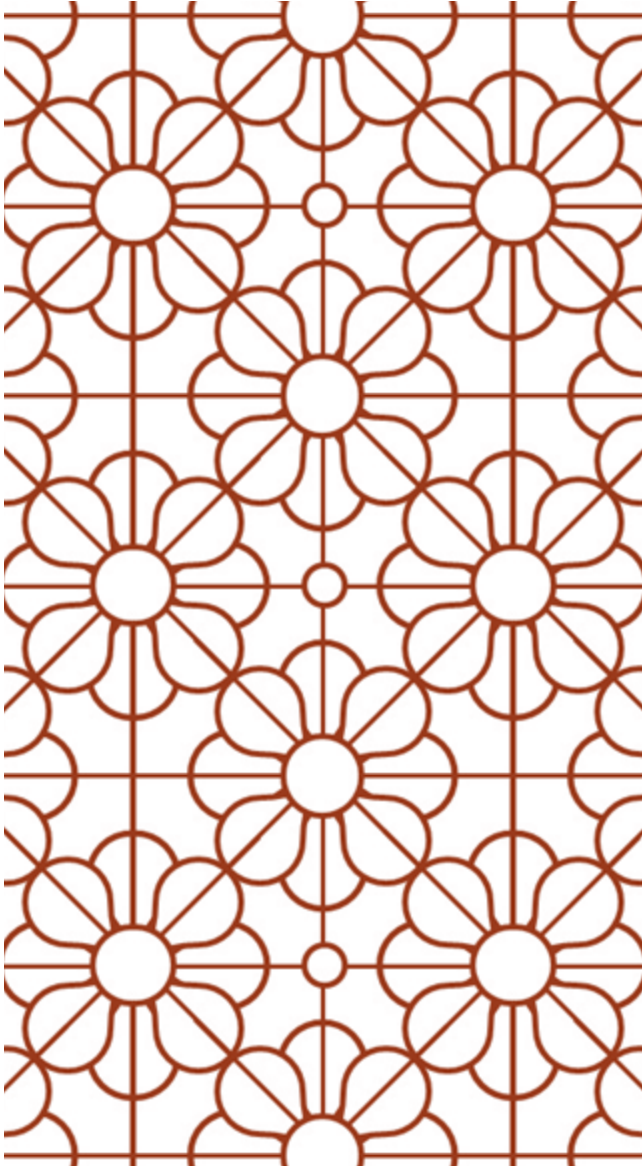
**Les plans ne sont pas figés.**

En santé, les contextes changent :

- Crises sanitaires (épidémies, flambées de maladies)
- Changements politiques ou budgétaires
- Catastrophes naturelles

## Réponses

- Ajuster les priorités, le calendrier et le budget
- Maintenir la **continuité des services essentiels**
- Documenter les changements pour alimenter les **leçons apprises**.
- Veiller à la tenue des revues



Un projet a exécuté 75% de ses activités au T2, mais les résultats en santé stagnent.

- Quelles hypothèses peuvent expliquer la situation ?
- Quelles données faut-il analyser?
- Quelles décisions peuvent être prise au prochain trimestre ?
- Quels outils permettent de tirer des conclusions?

---

**ACTIVITÉ (30 - 45 MINUTES)**

# SYNTHESE DU MODULE 6

**Le S&E sert à :**

- Identifier les bonnes pratiques
- Répliquer les réussites
- Corriger les blocages
- Réorienter les ressources

**Mesurer, apprendre, ajuster : la clé d'un changement durable**

***« Le suivi-évaluation transforme les activités en résultats et les résultats en apprentissages »***