



**REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE**  
**UNION-DISCIPLINE-TRAVAIL**

**Ministère de la lutte contre le SIDA**

---



**Programme des Nations Unies pour le Développement**

**PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AU MINISTÈRE DE LUTTE  
CONTRE LE SIDA (MLS)**

**CIV 00013139**

**Rapport d'évaluation (période couverte : 2006 – 2007)**

---

## LISTE DES ACRONYMES OU ABBREVIATIONS

AES	Accidents d'Exposition au Sang
AGR	Activités Génératrices de Revenus
CCC	Communication pour le Changement de Comportement
CCM	Country Coordinating Mecanism
CDV	Conseil et Dépistage Volontaire
CEROS	Cellule de Réflexion sur les Orphelins du SIDA
CGECI	Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire
CIMLS	Comité Interministériel de Lutte contre le SIDA
CNLS	Conseil National de Lutte contre le SIDA
CS	Centre de Santé
EDS-CI	Enquête Démographique et de Santé en Côte d'Ivoire
EIS-CI	Enquête sur les Indicateurs du SIDA en Côte d'Ivoire
FMSTP	Fonds Mondial de Lute contre le SIDA, la Tuberculose et le Paludisme
FNLS	Fonds National de Lutte contre le SIDA
FSU-Com	Formation Sanitaire Urbaine à base Communautaire
GTT	Groupe Technique de Travail
OBC	Organisation à Base Communautaire
OEV	Orphelins et Enfants Vulnérables
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUSIDA	Programme Commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
PEC	Prise En Charge
PEPFAR	President's Emergency Plan For AIDS Relief
PIAVIH	Personnes Infectées et Affectées par le VIH
PMI	Protection Maternelle et Infantile
PMLS	Programme Multisectoriel de Lutte contre le SIDA
PNPEC	Programme National de Prise En Charge médicale des PVVIH
PNSR/PF	Programme National de Santé de la Reproduction et de la Planification Familiale
PPH	Pneumo Phtysiologie
PSN	Plan Stratégique National
PTME	Prévention de la Transmission Mère-Enfant
PVVIH	Personnes Vivant avec le VIH
RASS	Rapport Annuel sur la Situation Sanitaire
RETRO-CI	Retrovirus Côte d'Ivoire
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitation
SIDA	Syndrome Immuno Déficitaire Acquis
UNDP	Programme des Nations Unies pour le Développement
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaine

# Table des matières

LISTE DES ACRONYMES OU ABBREVIATIONS .....	2
<b>1. EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>4</b>
<b>2. INTRODUCTION CONTEXTUELLE.....</b>	<b>6</b>
<b>3. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION.....</b>	<b>6</b>
<b>4. RÉSULTATS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION.....</b>	<b>7</b>
<b>5. LIMITES ET MODALITÉS D'EXÉCUTION DE L'ÉVALUATION.....</b>	<b>7</b>
<b>6. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>7</b>
<b>7. LES RÉSULTATS OBTENUS, COMMENTAIRES ET INTERPRÉTATIONS.....</b>	<b>8</b>
7.1. La comparaison des résultats obtenus au regard des objectifs .....	8
7.2. Les mesures des progrès constatés dans le renforcement des capacités.....	14
7.3. Le constat de l'utilisation des fonds décaissés en rapport avec les besoins initiaux.....	16
7.4. Les mesures de facteurs de perturbation dans le déroulement du projet .....	17
7.5. L'appréciation de l'ensemble du dispositif institutionnel de pilotage et d'exécution du projet .....	18
7.6. L'appréciation de la qualité de l'assistance du PNUD et le MLS à la réalisation des résultats.....	20
<b>8. LES RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES DU PROJET .....</b>	<b>21</b>
8.1. Les principales recommandations .....	21
8.2. Les perspectives du projet.....	21
<b>9. LE PLAN D' ACTIONS .....</b>	<b>23</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>24</b>
Annexe 1 : Matrice de mise en œuvre et de suivi des recommandations par le PACNEX.....	30

## 1. Executive summary

La Côte d'Ivoire compte parmi les pays les plus affectés de l'Afrique de l'Ouest par le VIH/SIDA, avec une prévalence dans la population générale estimée à 4,7%.

La riposte nationale face au VIH/SIDA a constitué une priorité pour le Gouvernement de Côte d'Ivoire devant l'ampleur de cette épidémie. Elle a été marquée par plusieurs initiatives, principalement la création d'un Ministère en charge du SIDA (MLS), le 24 janvier 2001.

Dans l'accomplissement de ses missions de coordination de la mise en œuvre de stratégies nationales visant à réduire les effets négatifs de la pandémie, le MLS a été soutenu par le PNUD à travers un projet d'appui institutionnel en cours d'exécution depuis 2004. En 2006, le projet, a connu une nouvelle orientation avec une période d'exécution de deux (2) ans. Le projet d'appui est financé sur fonds propre du PNUD et exécuté selon la modalité d'appui à l'Exécution nationale. Sa gestion est assurée par un coordonnateur national.

Le but du projet d'appui institutionnel est de contribuer au renforcement de la réponse nationale. Tout en tenant compte de la stratégie nationale et des contraintes liées à la situation sociopolitique du pays, le projet a privilégié dans sa nouvelle orientation le renforcement de capacités nationales, l'appui à la planification stratégique et opérationnelle de la réponse multisectorielle et décentralisée à la pandémie du VIH/Sida adoptée par le Gouvernement ivoirien, et l'appui au plaidoyer et à la mobilisation de ressources pour le financement des activités de lutte contre le SIDA au niveau national.

Conformément aux procédures en vigueur au niveau du PNUD, tout projet doit être évaluée au terme de sa période d'exécution en vue de faire le point des activités menées dans le cadre du projet. C'est ce qui a justifié la consultation pour l'évaluation du projet d'appui institutionnel au MLS.

Nous avons procédé à l'évaluation du Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de Lutte contre le SIDA (CIV 00013139) pour les périodes de janvier à décembre 2006 et de janvier à novembre 2007. Cette mission d'évaluation s'est déroulée du 26 novembre au 11 Décembre 2007. Les documents et états examinés lors de notre évaluation sont de la responsabilité des administrateurs du projet du PNUD et de la partie nationale le MLS. Notre responsabilité est d'exprimer une opinion et de faire des recommandations fondées sur notre évaluation des capacités institutionnelles, programmatiques et de gestion du Projet.

Nous avons conduit notre évaluation conformément aux Termes De Référence (TDR) pour l'évaluation du Projet CIV 00013139. Ces TDR ont décrit de manière claire et précise le contexte, la justification et les objectifs de cette évaluation. D'une manière globale, les objectifs de cette évaluation sont d'apprécier les performances générales du projet, de mesurer jusqu'à quel points les objectifs ont été atteints, et de déterminer les perspectives de collaboration entre MLS et le PNUD.

Notre évaluation comporte l'examen des documents, études, rapports de mission et/ou d'ateliers et différents états élaborés par le projet et le PNUD. Cette évaluation comprend aussi notre appréciation des activités effectuées par le projet et propose des recommandations quant aux perspectives futures de collaboration entre le MLS et le PNUD dans la cadre de l'appui institutionnel au MLS.

Notre mission étant une évaluation, des capacités institutionnelles, programmatiques et de gestion, et non un audit complet du projet, nous ne nous prononcerons pas sur la sincérité des documents et des chiffres mis à notre disposition. De plus, ce rapport ne prend pas en compte les modifications qui interviendront après notre évaluation.

Notre mission a été placée sous la sous supervision directe du Conseiller au Programme du PNUD et du Directeur National (DN) du projet qui ont permis que nos travaux se déroulent normalement et se passent dans une excellente atmosphère de travail.

Nous avons eu des séances de travail avec les personnes directement impliquées dans la mise en œuvre du projet aussi bien de la partie nationale (MLS) que du PNUD.

Par ailleurs, nous avons pu, par l'intermédiaire du DN, avoir une séance de travail fructueuse avec le Directeur de Cabinet ainsi que la Chef du Cabinet de Mme la Ministre du MLS. Réunion de travail à l'issue de laquelle nous avons pu noter la réelle implication du MLS dans les activités du projet et également pu prendre en compte les appréciations de ces responsables du MLS quant aux modalités de fonctionnement actuel du projet d'appui institutionnel au MLS et leur vision du projet d'appui institutionnel au MLS.

Ce résumé exécutif présente, les différents points essentiels de nos analyses du fonctionnement du projet et de nos recommandations quant aux perspectives sur les appuis et collaborations techniques internes et externes potentiels utiles et nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés et à la poursuite des activités du projet dans les conditions les plus optimales possibles.

A l'issue de nos analyses du fonctionnement du projet, des résultats obtenus, des attentes et perspectives futures, notre principale recommandation est que le projet d'appui institutionnel au MLS soit poursuivi mais avec une amélioration de son système de fonctionnement aussi bien au niveau stratégique (qui va définir la forme que devra prendre le projet) qu'au niveau opérationnel.

Les conditions de réussite du projet, quelle que soit la forme qu'il prendra, passent par :

- ✓ la prise en compte des points de faiblesse constatés lors de notre mission d'évaluation ;
- ✓ la mise en application effective des procédures de gestion des programmes et projets à exécution nationale (NEX) contenu dans le manuel allégé de procédures de gestion NEX (document conçu, en collaboration, par le Ministère du plan et du développement et le PNUD) ;
- ✓ la formalisation de l'accord préalable sur le plan de travail de l'année en cours ;
- ✓ la mise à disposition de personnel additionnel pour appuyer la mise en œuvre du projet ;
- ✓ l'exigence de rapports d'activités périodiques trimestriels ou semestriels ;

Le plan d'action proposé comprend les étapes suivantes :

**Etape 1 : La prise en compte des points de faiblesse, c'est-à-dire :**

- ramener le taux d'exécution des activités à un niveau satisfaisant ;
- documenter, sans exception, toutes les dépenses, effectuées par des demandes de paiement direct ou autres, et également, toutes les activités menées ;
- rapprocher toutes les dépenses effectuées au titre des activités du projet avec les états financiers du PNUD ;
- revoir le mode de fonctionnement dans son ensemble.

**Etape 2 : La mise en application effective des procédures de gestion NEX :** elle devra passer par l'utilisation du manuel allégé des procédures de gestion des programmes ou projets NEX.

**Etape 3 : La formalisation des bases de travail :** Il devra se faire pour toutes les réunions importantes.

**Etape 4 : Le recrutement d'un personnel additionnel pour la conduite du projet :** elle passe indubitablement par la mise à disposition de personnel additionnel qui aura en charge l'administration technique et financière du projet.

**Etape 5 : L'exigence de rapports d'activités périodiques trimestriels ou semestriels :** elle devra permettre un meilleur suivi des activités du projet.

## 2. Introduction contextuelle

La Côte d'Ivoire compte parmi les pays les plus affectés de l'Afrique de l'Ouest par le VIH/SIDA, avec une prévalence dans la population générale estimée à 4,7%.

La riposte nationale face au VIH/SIDA a constitué une priorité pour le Gouvernement de Côte d'Ivoire devant l'ampleur de cette épidémie. Elle a été marquée par plusieurs initiatives, principalement la création d'un Ministère en charge du SIDA (MLS), le 24 janvier 2001.

Dans l'accomplissement de ses missions de coordination de la mise en œuvre de stratégies nationales visant à réduire les effets négatifs de la pandémie, le MLS a été soutenu par le PNUD à travers un projet d'appui institutionnel en cours d'exécution depuis 2004. En 2006, le projet, a connu une nouvelle orientation avec une période d'exécution de deux (2) ans. Le projet d'appui est financé sur fonds propre du PNUD et exécuté selon la modalité d'appui à l'Exécution nationale. Sa gestion est assurée par un coordonnateur national.

Le but du projet d'appui institutionnel est de contribuer au renforcement de la réponse nationale. Tout en tenant compte de la stratégie nationale et des contraintes liées à la situation sociopolitique du pays, le projet a privilégié dans sa nouvelle orientation le renforcement de capacités nationales, l'appui à la planification stratégique et opérationnelle de la réponse multisectorielle et décentralisée à la pandémie du VIH/Sida adoptée par le Gouvernement ivoirien, et l'appui au plaidoyer et à la mobilisation de ressources pour le financement des activités de lutte contre le SIDA au niveau national.

Conformément aux procédures en vigueur au niveau du PNUD, tout projet doit être évaluée au terme de sa période d'exécution en vue de faire le point des activités menées dans le cadre du projet. C'est ce qui a justifié la consultation pour l'évaluation du projet d'appui institutionnel au MLS.

## 3. Objectifs de l'évaluation

**Objectif global :** Apprécier les performances générales du projet, mesurer jusqu'à quel point les objectifs ont été atteints, et déterminer les perspectives de collaboration entre le MLS et le PNUD.

### Objectifs spécifiques

De façon spécifique, cette évaluation a consisté à apprécier le fonctionnement et le niveau de performance du projet par rapport aux objectifs qualitatifs et quantitatifs initialement prévus. Ainsi, il s'est agit de :

- comparer les résultats obtenus au regard des objectifs préalablement identifiés et l'adéquation entre les activités menées et les ressources ;
- mesurer les progrès constatés dans l'établissement des mécanismes de prévention et l'amélioration du sentiment de sécurité dans les communes concernées ;
- constater l'utilisation des fonds décaissés en rapport avec les besoins initialement identifiés ;
- mesurer l'importance des facteurs qui ont perturbé le déroulement du projet et formuler des recommandations ;
- apprécier l'ensemble du dispositif institutionnel de pilotage et d'exécution du projet ;
- apprécier la qualité de l'assistance fournie par le PNUD et le MLS à la réalisation des résultats ou objectifs ;

sur la base des clarifications apportées à ce qui précède, l'évaluation a consisté en outre à :

- tirer les enseignements généraux qui seront utiles au MLS et au PNUD pour les perspectives de l'appui à la coordination de la réponse nationale ;

ouvrir des perspectives en donnant des indications sur les appuis et collaborations techniques internes et externes potentiels et sur les thèmes et problèmes qui ont été peu ou pas abordés dans la phase actuelle du projet.

#### **4. Résultats attendus de l'évaluation**

Cette évaluation devra servir à examiner les effets et les premiers impacts du projet au niveau institutionnel. Il devra également prendre en compte les effets résultants des contributions fournies en terme de renforcement des capacités pour la mise en œuvre des trois principes clés (1 seul cadre d'intervention au niveau national, la coordination nationale, 1 seul cadre de suivi-évaluation des interventions) des communes en matière de planification des stratégies de prévention de l'insécurité et d'implication des populations administrées.

De plus, l'évaluation devra surtout faire apparaître le niveau et la manière dont le projet aura permis au MLS d'améliorer ses capacités pour conduire ses missions respectives.

#### **5. Limites et modalités d'exécution de l'évaluation**

**Limites :** Cette mission étant une évaluation, des capacités institutionnelles, programmatiques et de gestion, et non un audit complet du projet, nous ne nous prononcerons pas sur la sincérité des documents et des chiffres mis à notre disposition. De plus, ce rapport ne prend pas en compte les modifications qui interviendront après notre évaluation.

##### **Modalités d'exécution de l'évaluation**

La mission a été placée sous la supervision directe du Directeur National du Projet et du Conseiller au Programme du PNUD en charge du Portefeuille.

Le rapport provisoire de la mission a été présenté au MLS et au PNUD pour observations et a fait l'objet d'une séance de débriefing..

Le rapport final est maintenant soumis à la validation des différentes parties.

#### **6. Approche méthodologique**

Nous avons proposé un plan de travail, entrepris une analyse documentaire, et :

- effectué des rencontres avec la Direction Nationale et l'équipe d'appui à la gestion du projet du PNUD pour obtenir la documentation et les informations nécessaires à la mission d'évaluation du projet ;
- procédé à un examen des activités réalisées conformément aux objectifs définis afin d'en déterminer la pertinence et la performance ;
- élaboré un rapport d'évaluation en formulant des recommandations portant sur le dispositif institutionnel approprié pour la mise en œuvre de ce projet, les orientations nouvelles éventuelles et les innovations à apporter ;
- Soumis une version préliminaire du rapport d'évaluation pour commentaire au Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement, au MLS et au PNUD, avant sa finalisation qui prendra en compte lesdits commentaires.

## 7. Les résultats obtenus, commentaires et interprétations

### 7.1. La comparaison des résultats obtenus au regard des objectifs

Sur la base des documents obtenus nous avons pu faire le constat suivant

L'état d'avancement des activités de 2006 :

Période couverte pour le financement du projet, Rapports & dates d'émission					
		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Période couverte (Janvier - Décembre 2006)		1 Jan -31 Mars 2006	1 Avr-30 Juin 2006	1 Juil -30 Sept 2006	1 Oct -31 Déc 2006

Rapport d'activité	date d'émission :	Effectué Déc.2006
Rapport d'évaluation	date d'émission	Non effectué
Rapport d'audit	date d'émission	Non effectué

#### BUT DU PROJET

1 Appui Institutionnel au Ministère de la Lutte contre le SIDA

Indicateurs d'impact et de résultats	Description des indicateurs	Date	Cadre temporel				Source d'information et commentaires
			Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	
Planification stratégique nationale de la lutte contre le VIH/SIDA	Le PSN planifié	2006	X				
Mobilisation de ressources additionnelles pour le financement des activités	Ressources additionnelles mobilisées	2006		X			
Renforcement des capacités techniques et de gestion du MLS	Capacités techniques renforcées	2006	X	X	X	X	
Rapport d'analyse de la situation et des réponses nationales en période post-conflit élaboré	Rapport d'analyse	2006		X			
PSN 2006-2010 validé et diffusé	PSN validé et diffusé	2006			X	X	
Propositions de projets de lutte contre le VIH/SIDA formulées et approuvées	Nombre de rapports	2006			X	X	
Personnel formé aux plans techniques et organisationnels	Personnel formé	2006	X	X	X	X	



L'état d'avancement des activités de 2006 (suite) :

Objectifs													Observations	
Objectif 1 : Appui au processus de planification stratégique													Observations	
Activités clés	Description des activités	Montant prévisionnel alloué (FCFA)	Activités réalisées				Montant (FCFA) utilisée					Taux d'exécution (%)		
			Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Total annuel			
21	Une analyse de la situation du VHSIDA et la réponse nationale dans la période post conflit est faite	10 000 000	Commande étude sur l'évaluation des conséquences de la	Etude réalisée et payée			0	10 225 000	0	0	10 225 000	102,25	Budget en dépassement	
			Appui à la diffusion des résultats de l'enquête ONG Pierre Anguète				0		0	1 243 684	1 243 684	12,44	Taux d'exécution faible	
			Pièce en charge voyage dépôts mission au USA				0		0	1 243 684	11 468 684	114,69	Budget dépassé	
22	Un plan stratégique national de lutte contre le VIHSDA est élaboré et diffusé	10 000 000	Organisation d'ateliers techniques d'élaboration et de validation d'un plan stratégique national de lutte contre le VIHSDA	Organisation de l'atelier de validation du PSN			0	4 270 000	0	0	4 270 000	42,70	Taux d'exécution moyen	
				Pièce en charge d'une partie des frais alloués à l'atelier PSN			0	1 521 233	0	0	1 521 233	15,21	Faible taux d'exécution	
							0	5 791 233	0	0	5 791 233	57,91	Taux d'exécution faiblement moyen	
Objectif 2 : Appui à la mobilisation de ressources													Observations	
Activités clés	Description des activités	Montant prévisionnel alloué (FCFA)	Activités réalisées				Montant (FCFA) utilisée					Taux d'exécution (%)		
			Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Total annuel			
27	Un appui au planning et à la mobilisation de ressources conduit à l'approbation des propositions de projets de lutte contre SIDA	10 000 000	Recrutement de consultants et mise en place d'un groupe de travail	Honoraires groupe de travail PSN			0	2 800 000	0	0	2 800 000	28,00	Faible taux d'exécution	
				Pièce en charge du voyage de mission à Abuja (Nigeria)			0	824 000	0	0	824 000	8,24	Faible taux d'exécution	
		10 000 000	Elaboration de proposition de projet à soumettre pour financement	Pièce en charge du voyage de mission à Genève (Suisse)				0	1 996 000	0	0	1 996 000	19,96	Faible taux d'exécution
					Pièce en charge du voyage de mission à Toronto (Canada)			0	0	680 000	0	680 000	6,80	Faible taux d'exécution
								0	0	2 820 000	680 000	3 500 000	35,00	Faible taux d'exécution
		5 000 000	Organisation d'ateliers techniques de validation de proposition de projets			Participation du MLS à la validation mondiale des entreprises			0	0	0	697 791	697 791	13,96
						0	0	0	0	697 791	697 791	13,96	Faible taux d'exécution	
Objectif 3 : Appui au renforcement des capacités													Observations	
Activités clés	Description des activités	Montant prévisionnel alloué (FCFA)	Activités réalisées				Montant (FCFA) utilisée					Taux d'exécution (%)		
			Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Total annuel			
31	Les projets et programmes financés par le CFAM sont exécutés	10 000 000	Organisation d'ateliers techniques d'élaboration et de validation des plans d'action de projets soumis	Aider d'élaboration du plan sectoriel du MLS			0	0	5 944 264	0	5 944 264	59,44	Taux d'exécution moyen	
				Pièce en charge de l'atelier du plan sectoriel			0	0	1 915 000	0	1 915 000	19,15	RAS	
				Frais divers (fournitures)			0	0	115 540	0	115 540	1,16	RAS	
							0	0	7 994 804	0	7 994 804	79,95	Bon taux d'exécution	
							0	3 384 400	0	0	3 384 400	33,84	Taux d'exécution moyen	
		10 000 000	Organisation d'ateliers de formation des personnels chargés de l'exécution des projets	Réunion de réflexion au Camp PC (hôtel et frais de collation)				0	3 390 000	0	0	3 390 000	33,90	Taux d'exécution moyen
				Honoraires du Camp PC				0	1 176 000	0	0	1 176 000	11,76	Faible taux d'exécution
				Pièce en charge retraite du MLS				0	7 930 400	0	0	7 930 400	79,30	Bon taux d'exécution
		5 000 000	Organisation de missions de supervision, formation et suivi-évaluation des projets financés	Paiement assurance véhicule				165 723	0	0	0	165 723	3,31	Faible taux d'exécution
					Acquisition de matériel informatique			0	0	6 488 500	0	6 488 500	129,77	Budget en dépassement
						165 723	0	6 488 500	0	6 654 223	133,08	Budget dépassé		

L'état d'avancement des activités de 2007 :

Période couverte pour le financement du projet, Rapports & dates d'émission					
		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Période couverte	(Janvier - Décembre 2007)	1 Jan -31 Mars 2007	1 Avr-30 Juin 2007	1 Jul -30 Sept 2007	1 Oct -31 Déc 2007

Rapport d'activité date d'émission	Effectué	Dec.2007
Rapport d'évaluation date d'émission	Effectué	Dec.2007
Rapport d'audit date d'émission	Non effectué	

BUT DU PROJET	
1	Appui Institutionnel au Ministère de la Lutte contre le SIDA

Indicateurs d'impact et de résultats	Description des indicateurs	Date	Cadre temporel				Source d'information et commentaires
			Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	
3 plans régionaux de lutte contre le SIDA disponibles et mis en œuvre	3 plans régionaux disponibles et mis en œuvre	2007	X	X			
3 plans sectoriels de lutte contre le SIDA disponibles et mis en œuvre	3 plans sectoriels disponibles et mis en œuvre	2007		X	X		
La dimension genre est prise en compte dans l'élaboration et l'exécution des plans d'action	La dimension genre est prise en compte	2007					
Nombre de projets et/ou programmes financés ou montant mobilisé	Nombre de projets et/ou programmes financés	2007	X	X			
Nombre de staffs formés	Nombre de staffs formés	2007	X	X	X	X	
Nombre de rapports produits et diffusés	Nombre de rapports	2007	X	X	X	X	

L'état d'avancement des activités de 2007 (suite) :

OBJECTIFS PRINCIPAUX INDICATEURS ETAT D'AVANCEMENT DES ACTIVITES DE 2007														Observations
Objectif 1 : Planification opérationnelle multisectorielle et décentralisée de la réponse nationale face au VIH/SIDA effective														Observations
Activités clés	Description des activités	Montant prévisionnel alloué (P1-P4)	Activités réalisées				Montant (P1-P4) utilisé					Taux d'exécution (%)		
			Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Total annuel			
11	Appui à la coordination du processus d'élaboration, validation et exécution de 3 plans régionaux	Local consultant	4 500 000				TDR en cours de finalisation	0	0	0	0	0	0,00	Activité non menée
		Missions	4 000 000				TDR en cours de finalisation	0	0	0	0	0	0,00	Activité non menée
		Supplés	1 500 000				TDR en cours de finalisation	0	0	0	0	0	0,00	Activité non menée
		<b>Total</b>	<b>10 000 000</b>					<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>Budget non utilisé</b>
12	Appui à la coordination du processus d'élaboration, validation et exécution de 3 plans sectoriels	Local consultant	4 500 000				Non exécutés	0	0	0	0	0	0,00	Activité non menée
		Missions	2 500 000				Non exécutés	0	0	0	0	0	0,00	Activité non menée
		Supplés	1 500 000				Non exécutés	0	0	0	0	0	0,00	Activité non menée
		<b>Total</b>	<b>8 500 000</b>					<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>Budget non utilisé</b>
13	Appui au processus d'intégration du genre dans les plans d'action	Local consultant	2 500 000				En cours d'exécution	0	0	0	0	0	0,00	Activité non budgétisée
		Supplés	7 500 000				En cours d'exécution	0	0	0	0	0	0,00	Activité non budgétisée
		<b>Total</b>	<b>10 000 000</b>					<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>Budget non utilisé</b>
		<b>Objectif 2 : Ressources additionnelles mobilisées pour le financement de la réponse nationale face au VIH/SIDA</b>												
Activités clés	Description des activités	Montant prévisionnel alloué (P1-P4)	Activités réalisées				Montant (P1-P4) utilisé					Taux d'exécution (%)		
			Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Total annuel			
21	Pédagogie	Local consultant	2 500 000					0	0	0	0	0	0,00	Activité non menée
		Missions	3 750 000				Assemblée mondiale de la santé à Genève	0	2 247 600	6 748 040	0	8 995 640	239,88	Budget dépassé
		<b>Total</b>	<b>6 250 000</b>					<b>0</b>	<b>2 247 600</b>	<b>6 748 040</b>	<b>0</b>	<b>8 995 640</b>	<b>143,93</b>	<b>Budget en dépassement</b>
21	Organisation de table ronde de mobilisation de ressources	Local consultant	2 000 000					0	0	0	0	0	0,00	Budget non utilisé
		Supplés	3 000 000				Organisation de la table ronde	0	2 563 500	0	0	2 563 500	85,45	Bon taux d'exécution
		<b>Total</b>	<b>5 000 000</b>					<b>0</b>	<b>2 563 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 563 500</b>	<b>51,27</b>	<b>Taux d'exécution moyen</b>
<b>Objectif 3 : Cadre institutionnel national de coordination des interventions de lutte contre le VIH/SIDA renforcé</b>														
Activités clés	Description des activités	Montant prévisionnel alloué (P1-P4)	Activités réalisées				Montant (P1-P4) utilisé					Taux d'exécution (%)		
			Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Total annuel			
31	Fonctionnement et équipement du Secrétariat du Comité National de Lutte contre le SIDA	Supplés	25 000 000				Achat de photocopieur	0	0	1 328 148	0	1 328 148	5,31	Faible taux d'exécution
							Assurance globale dommages	0	0	76 667	0	76 667	0,31	Faible taux d'exécution
		<b>Total</b>	<b>25 000 000</b>					<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 404 815</b>	<b>0</b>	<b>1 404 815</b>	<b>5,62</b>	<b>Faible taux d'exécution</b>
22	Formation des acteurs de la coordination	Local consultant	2 500 000				Formation facilitateurs atelier de formation de Bassam	1 200 000	0	0	0	1 200 000	48,00	Taux d'exécution moyen
		Supplés	5 000 000				Achat fournitures de bureau et autres trécaillerie Bassam	5 521 515	0	0	0	5 521 515	110,43	Taux d'exécution en dépassement
		<b>Total</b>	<b>7 500 000</b>					<b>6 721 515</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6 721 515</b>	<b>89,62</b>	<b>Bon taux d'exécution</b>
33	Production et diffusion de rapports et supports de communication	Supplés	2 750 000				Honoraire de consultance résumé du PSN	0	2 160 000	0	0	2 160 000	78,55	Bon taux d'exécution
		<b>Total</b>	<b>2 750 000</b>					<b>0</b>	<b>2 160 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 160 000</b>	<b>78,55</b>	<b>Bon taux d'exécution</b>

### *a. Les taux d'exécution du projet*

**Observation :** Au regard des chiffres obtenus pour l'année 2006, le montant prévisionnel était de 50.000.000 FCFA et le montant total décaissé (au vu des DPD obtenus) a été de 46 837 135 FCFA. Ce qui amène un taux d'exécution de 93,67%. Ce qui est un bon taux d'exécution pour un projet de cette envergure. Par contre, en 2007 pour un montant prévisionnel de 75 000 000 FCFA, seulement de 21 845 470 FCFA, ce qui amène un taux d'exécution de 29,13%. Ce qui est relativement faible par rapport à la capacité de mise en œuvre constatée l'année précédente. Cette dernière observation doit être nuancée car, le montant total de 21 845 470 F ne prend pas en compte les dépenses pour l'achat de matériel et pour la réalisation de certaines activités menées dans le dernier trimestre de 2007.

Pour l'année 2006, le taux d'exécution nous paraît satisfaisant par rapport au plan de travail défini. En effet, chacune des activités suivantes a pu être couverte :

- Le renforcement des capacités techniques et de gestion du MLS à travers le financement d'ateliers de formation en faveur de personnes identifiées au sein des ministères.
- Le renforcement de l'accès et de l'utilisation de nouvelles technologies par le MLS. Cela s'est traduit par l'acquisition d'outils informatiques.
- L'assistance apportée au MLS dans le plaidoyer et l'impulsion de la mise en œuvre d'une réponse nationale multisectorielle décentralisée.
- L'assistance à la réalisation et la diffusion de Plan Stratégique National (2006 – 2010).

Pour l'année 2007, les résultats sont différents et ils montrent que :

- Toutes les actions de l'objectif 1 : Planification opérationnelle multisectorielle et décentralisée de la réponse nationale face au VIH/Sida, n'ont pu être menées.
- Les actions qui ont pu être menées, telles que : les missions de mobilisation de ressources, table ronde, ont connu un succès et connaissent des taux d'exécution satisfaisants.
- Les non exécutions de ces activités proviendraient d'un défaut de communication dans l'adoption finale du plan annuel de travail des activités du projet pour l'année 2007.

Implications :

- La non atteinte des résultats ou objectifs prévus
- L'arrêt de certaines activités
- Le non respect du plan annuel de travail

**Recommandation :** Il est nécessaire que l'approbation des plans annuels de travail se fasse par les deux parties avec un procès verbal (PV) de formalisation des plans annuels. Faute de quoi, l'exécution des activités pourraient ne pas être bien compris et, en conséquence, remettre en question le bon déroulement des activités du projet.

***b. Les rapports d'activités, d'audits, d'évaluation et autres supports de communication***

**Observation :** Selon les procédures du PNUD, toutes les activités menées dans le cadre du projet doivent faire l'objet de rapports au moins une fois par an. Cependant, les audits des projets ne sont obligatoires que lorsque le montant total des dépenses au cours d'une période annuel est supérieur à 100.000 USD (soit 50.000.000 FCFA pour 1 USD = 500 FCFA).. Néanmoins, chaque année un rapport d'activité doit remis au PNUD pour validation. Lors de notre évaluation nous avons fait les observations suivantes :

- les rapports d'activités annuels ne sont pas suffisamment documentés ;
- il n'y a pas de validation formalisée par le PNUD et par la hiérarchie de la partie nationale de ces rapports d'activités annuels.

Implications :

- Le non suivi efficace des activités du projet
- Les non implications des acteurs du projet
- Le non suivi des recommandations de ces rapports

Recommandation : Nous recommandons la réalisation de plusieurs rapports d'activités (un par trimestre ou par semestre) permettant un meilleur suivi du projet et une demande de validation écrite doit être soumise par le projet au PNUD et à la hiérarchie de la partie nationale.

## **7.2. Les mesures des progrès constatés dans le renforcement des capacités**

### ***a. Le manuel allégé de procédures de gestion des programmes et des projets NEX***

Observation : Le manuel allégé de procédures de gestion des programmes conçu et élaboré de 2006 à 2007, il est maintenant diffusé le plus largement possible. L'exécution, selon la procédure NEX des projets et programmes, est coordonnée par le Ministère d'Etat Ministère du Plan qui, en accord avec le PNUD, a mis en place le Projet d'Appui à la Coordination et à la mise en œuvre des projets et programmes à l'exécution NEX (PACNEX). L'un des objectifs du PACNEX est de faciliter la mise en œuvre des projets dans le respect des procédures en vigueur. C'est dans ce cadre qu'il a été convenu en appui aux projets et programmes, l'élaboration d'un manuel allégé des procédures NEX. Ce manuel vise à harmoniser la gestion, d'améliorer les conditions de réalisation, de préciser et de formaliser les procédures de gestion des projets et programmes à exécution NEX. Bien qu'aujourd'hui, entièrement diffusé à tous les projets et programmes NEX, ce manuel n'est pas encore pleinement appliqué. La récente finalisation de ce document, n'a pas encore donné la possibilité à tous les acteurs de s'en imprégner et de le mettre en application dans la gestion quotidienne des activités des projets et programmes NEX.

Recommandation : La diffusion du manuel allégé de procédures de gestion des projets et programmes NEX devra être suivi d'un accompagnement à sa mise en œuvre par ses concepteurs. Cela devra se faire sous la forme de formations pratiques avec des cas réels dans le cadre du renforcement des capacités des gestionnaires du projet d'appui institutionnel au MLS.

### ***b. Les formations à travers le financement d'ateliers, missions et séminaires***

Observation : Quelles que soient les années 2006 ou 2007, les formations représentent les taux d'exécution les plus satisfaisants du projet. Nous avons constaté en 2006 un taux d'exécution de 79,30 % pour l'organisation d'atelier de formation des personnels chargés de l'exécution des projets. En 2007, le taux d'exécution est 89,62 % pour la formation des acteurs de la coordination. Cependant, il serait intéressant de pouvoir l'impact de ces formations sur les activités nationales de lutte contre le VIH/SIDA.

Recommandation : Nous recommandons de poursuivre ces activités de formations et d'en mesurer leurs impacts dans la réponse nationale de lutte contre le VIH/SIDA.

### ***c. L'acquisition d'outils informatiques***

Observation : Le renforcement de l'accès et de l'utilisation d'outils informatiques qui s'est matérialisé par l'acquisition du projet de 5 micro-ordinateurs a permis ainsi de pouvoir équiper ces nouvelles directions centrales et d'améliorer les conditions de travail du personnel dédié.

Recommandation : Prévoir la mise à jour des logiciels, protéger les logiciels, les machines, documents de travail contre les virus et les dommages ou vols et, veiller à l'archivage électronique des documents de travail.

### ***d. La matrice de mise en œuvre et de suivi des recommandations (cf. : Annexe 3)***

Observation : Une matrice de mise en œuvre et de suivi des recommandations a été élaborée par le PACNEX, à l'issue d'un atelier de concertation regroupant les responsables des projets et programmes à exécution NEX ainsi qu'un consultant externe. Cette matrice présente, sous la forme d'un tableau croisé, la nature des recommandations, la structure concernée, la structure d'exécution, le responsable du suivi de la mise en œuvre des recommandations, la période de réalisation et les actions correctives menées. Cette matrice fait ressortir que la plupart des recommandations proposées, pour l'amélioration du fonctionnement du projet d'appui au MLS, ont été suivies.

Recommandation : Nous recommandons la poursuite de ces travaux en atelier de manière à les rendre systématiques une fois par an.

### **7.3. Le constat de l'utilisation des fonds décaissés en rapport avec les besoins initiaux**

#### ***a. Quelques difficultés dans la mise en œuvre des procédures de décaissement***

Observation : Par un courrier en date du 11 juin 2001, le représentant résidant du PNUD marque ses inquiétudes compte tenu du faible taux d'exécution des programmes à travers la modalité d'exécution nationale des projets et programmes NEX. Il propose donc que la modalité de paiement direct soit utilisée comme appui aux modalités de gestion « NEX » aux fins de faciliter et accélérer les décaissements de fonds et d'accroître les taux de réalisation des activités des projets et programmes. L'exécution de la modalité de paiement direct, quoique bien assimilée dans les projets et programmes, fait apparaître quelques difficultés dans le cas de projets de petites tailles tels que le projet d'appui institutionnel au MLS. En effet, l'implication croissante du PNUD dans la gestion opérationnelle, par l'exécution des DPD, engendre un manque d'autonomie dans la gestion des fonds par la partie nationale. Par ailleurs, ce mode de gestion des fonds entraîne un suivi insuffisant, de la partie nationale, dans l'exécution des projets en cours d'exercice ; les fonds étant directement gérés et décaissés par le PNUD.

Implications :

- Dépassement budgétaire
- Défaut de suivi efficace des engagements budgétaires
- Faible taux de réalisation du programme d'activités

Recommandation : La gestion des projets à exécution nationale est, conformément au manuel de programmation du PNUD, confiée un organisme nationale autonome qui prend en charge la gestion administrative, technique et financière du programme.

Le manuel allégé prévoit les différents cas de gestion des activités des projets. Ce manuel doit être mis en application pour toutes les activités le plus rapidement possible.

Utiliser les DPD dans le cas d'activités planifiées, urgentes et impliquant des montants importants. Eviter que les DPD ne deviennent la règle de gestion. Ce mode de gestion doit être appliqué conformément aux modalités d'appui aux procédures de gestion NEX.

Les justificatifs de dépenses doivent être la règle et soutenir systématiquement toutes activités faisant l'objet d'une dépense quelconque. Ainsi, les avances de fonds ne seront pas pénalisées par les absences de justificatifs.



## **7.4. Les mesures de facteurs de perturbation dans le déroulement du projet**

### ***a. Le contrôle interne du projet***

**Observation :** Les différents contrôles sont effectués par les responsables hiérarchiques aux fins de s'assurer, du bon fonctionnement du projet ainsi que de la bonne exécution des activités quotidiennes du projet. On a pu aussi noter une réelle implication de la part des différents responsables (du PNUD et du MLS) dans les activités du projet. Toutefois, tant que le manuel allégé de procédures de gestion des projets/programmes NEX ne sera pas effectivement mis en place et utilisé pour la gestion administrative, financière et comptable des activités quotidiennes, il se posera toujours le problème de séparation des tâches donc du contrôle interne.

Recommandation : La séparation des tâches, les visas et la matérialisation des contrôles ainsi que les bonnes méthodes de gestion contenus dans le manuel allégé de procédures doivent être mise en application dans les meilleurs délais.

### ***b. Le plan annuel de travail***

Observation : Aux dires des responsables du projet (de la partie nationale), les plans de travail élaborés par eux (envoyés au PNUD pour validation) sont différents de ceux qu'ils reçoivent en retour du PNUD pour exécution. Dans ces conditions, seul le plan de travail fourni par le PNUD reste valable vu que c'est lui assure le financement opérationnel des activités placées sous la responsabilité du Directeur National du Projet. De leur côté, les responsables du projet du PNUD, nous confirment que les plans annuels de travail sont acceptés par la partie nationale lors des réunions de démarrage des activités en début d'exercice. La confrontation de deux parties a fait apparaître des divergences de point de vue au niveau de la compréhension dans l'exécution des activités. Il s'est agit de problèmes de communication du fait des interprétations différentes. Celles-ci auraient pu être levées par la formalisation d'un document dont la validation aurait permis à chaque partie de bien comprendre et d'accepter les niveaux de priorités des activités du projet.

Implications :

- Non respect du plan de travail et retard dans la mise en œuvre des activités du projet
- Faible taux de réalisation du programme d'activité

Recommandation : Nous recommandons l'accord préalable formalisé du PNUD et du MLS sur le plan de travail annuel avant son exécution. Nous souhaitons qu'une validation du plan de travail final soit effectuée par le MLS et qu'elle soit accompagnée d'un plan de travail détaillé. Dans lequel figurera le maximum d'information quant à la gestion pratique et opérationnelle des activités validées. Le respect des lignes de service du PNUD et des composantes du document de projet signé au départ est souhaitable.

## **7.5. L'appréciation de l'ensemble du dispositif institutionnel de pilotage et d'exécution du projet**

### ***a. Les ressources humaines***

Observation : Les ressources humaines sont constituées d'une seule personne qui est le Directeur National (DN) du projet nommé par la partie Gouvernementale. A charge pour lui, avec les « moyens de bord » de faire fonctionner le projet et mettre à exécution les différentes activités. Il se fait aider ou seconder lors de ses déplacements en mission, par des collègues du MLS qui assure l'intérim. Les rapports d'activités annuels 2006 et 2007 élaborés par le DN mentionnent un manque de ressources humaines additionnelles. Nous avons constaté que cette préoccupation est restée, à ce jour, sans réponse.

Implications :

- Démotivation de l'acteur principal du projet
- Défaut de suivi efficace des engagements budgétaires et programmatiques
- Faible taux de réalisation du programme d'activité
- Retard dans la mise en œuvre des activités du projet
- Non implication des autres membres du MLS, non maîtrise des lignes et des procédures de gestion du projet.

Recommandation : Au stade actuel, une budgétisation de la prise en compte de personnes additionnelles est nécessaire. Dans le cas où, le MLS ou le PNUD ne sont pas à même d'effectuer cette prise en charge, il sera utile de revoir la formulation statutaire du projet de manière à d'autres bailleurs de fonds de venir en appui à l'assistance du PNUD. Il faut prendre aussi en compte que la prise en charge de ce personnel additionnel par un bailleur de fonds peut poser des problèmes d'équité quant à la rémunération des acteurs du projet et entraîner des difficultés dans la gestion même du projet. En conséquence, il est souhaitable que la partie nationale mette à disposition un personnel additionnel pour la gestion de tels projets. Une meilleure implication des membres du MLS est à considérer.

### ***b. Le pilotage et la gestion opérationnelle du projet***

Observation : Ces commentaires concernent certains points constatés dans le pilotage et dans la circulation des documents entre le PNUD et le MLS. Le suivi des documents est effectué de manière verbale, par les différentes parties du projet. De sorte, qu'il est impossible d'avoir une traçabilité dans les documents (support papier) que s'échangent les parties. L'utilisation des documents électroniques est couramment réalisée mais n'évite pas les fastidieuses recherches de documents une fois enregistrés et archivés, et aussi les risques de virus. Le pilotage du projet est effectué par le Directeur National dont les activités sont placées sous la supervision du conseiller programme du PNUD et sous responsabilité hiérarchique des responsables du Cabinet de la Ministre du MLS. Ce mode de gestion est très administratif car il ne fait pas apparaître une véritable équipe de gestion opérationnelle des activités du projet.

Recommandation : Nous recommandons la mise à disposition d'un personnel additionnel dans un bref délai de manière à ce que les responsabilités du DN puissent être déléguées. Ce qui lui permettra d'optimiser le suivi-évaluation des activités menées sur le terrain et d'effectuer par la même occasion des missions d'impact de l'appui institutionnel dans la réponse nationale de lutte contre le VIH/SIDA

### ***c. Les ressources matérielles du projet***

Observation : Elles comprennent un véhicule du DN avec dotation de carburant, d'un matériel informatique, des fournitures de bureau et d'un bureau exigüe manquant d'ergonomie fonctionnelle pour les tâches quotidiennes.

Recommandation : Nous recommandons au DN de faire un état des lieux de ses besoins en matériel additionnel et, si possible le budgétiser et le justifier. Un espace d'archivage des documents de travail du projet est à prévoir.

## **7.6. L'appréciation de la qualité de l'assistance du PNUD et le MLS à la réalisation des résultats**

### ***a. L'implication du PNUD dans la réalisation des résultats du projet***

Observation : L'implication du PNUD dans la réalisation des résultats du projet est réelle et accentuée par la participation opérationnelle du financement des activités du projet par l'intermédiaire de l'exécution et du suivi des DPD. Dès lors, le PNUD est partie intégrante du projet. Cette nette implication peut être un handicap car, il ne permet pas au PNUD d'avoir le recul nécessaire pour apporter au projet une assistance efficace et détachée qui lui permettrait d'améliorer la qualité de son assistance sur les résultats du projet. Le PNUD est amené, quelques fois, à arbitrer la répartition des fonds entre différentes activités et donc à juger de ce qui prioritaire ou pas par rapport au projet. Ce, par rapport à ses lignes de service et sur la base du contenu du document de projet comme référence. Cela, quoique non souhaité, a pour conséquence, le manque d'autonomie et d'appropriation des activités du projet. Ce qui, en définitif, peut être un frein dans le fonctionnement du projet.

Recommandation : Nous recommandons l'application des procédures du manuel allégé de gestion des projets et programmes NEX. L'utilisation des DPD doit être circonscrit et concerner des dépenses spécifiques. Nous recommandons aussi une interface de gestion comptable entre le PNUD et le projet d'appui.

### ***B L'implication du MLS dans la réalisation des résultats du projet***

Observation : Nous avons pu constater une implication des responsables du Cabinet de la Ministre du MLS ; qui nous ont exprimé leurs préoccupations quant à l'atteinte des résultats fixés au projet. Ils sont conscients de l'importance du projet pour le bon fonctionnement du MLS et font des efforts pour que l'assistance qu'ils fournissent au projet permette d'atteindre les résultats fixés.

Recommandation : nous recommandons qu'il soit mis en place une plate forme de concertation et de discussion sur les résultats à mi-parcours du projet entre les différents acteurs du projet au sein du MLS, les autres partenaires du projet pourront être conviés à ces rencontres. Cette plate forme permettra de juger du bon fonctionnement du projet et d'apporter des mesures rectificatives et d'amélioration en cours d'exécution des activités. Ce qui permettrait d'améliorer le qualité de l'assistance du MLS à la réalisation des résultats par le projet.

## 8. Les recommandations et perspectives du projet

### 8.1. Les principales recommandations

**Recommandation 1 : La prise en compte des points de faiblesse, c'est-à-dire :**

- ramener le taux d'exécution des activités à un niveau satisfaisant ;
- documenter, sans exception, toutes les dépenses, effectuées par des demandes de paiement direct ou autres, et également, toutes les activités menées ;
- rapprocher toutes les dépenses effectuées au titre des activités du projet avec les états financiers du PNUD ;
- revoir le mode de fonctionnement dans son ensemble.

**Recommandation 2 : La mise en application effective des procédures de gestion NEX :** elle devra passer par l'utilisation du manuel allégé des procédures de gestion des programmes ou projets NEX.

**Recommandation 3 : La formalisation des bases de travail :** Il devra se faire pour toutes les réunions importantes.

**Recommandation 4 : Le recrutement d'un personnel additionnel pour la conduite du projet :** elle passe indubitablement par la mise à disposition de personnel additionnel qui aura en charge l'administration technique et financière du projet.

**Recommandation 5 : L'exigence de rapports d'activités périodiques trimestriels ou semestriels :** elle devra permettre un meilleur suivi des activités du projet.

### 8.2. Les perspectives du projet

Nous plaçons ces perspectives dans la détermination des moyens de pérennisation d'un tel projet de manière à le conduire à une structure pérenne dont il faudra définir la forme et son mode de gestion. Cette approche nécessite que la question s'analyse sous un angle stratégique et opérationnel.

L'examen de ces principes, des contraintes s'imposent aux réflexions sur la pérennisation :

- ❖ Pour que les actions terrains puissent garder leur efficacité, l'appui institutionnel doit être vu comme projet limité dans le temps. Ce projet pourrait connaître une extension qui toutefois ne devra pas excéder deux ans et devrait comprendre le maximum de détails possibles quant aux modalités de fonctionnement et la réalisation des résultats. Ce délai de deux ans doit être connu et accepté de tous ainsi que les modalités de finalisation du projet. La définition du projet devra intégrer la ou les phases de transfert total des activités à la partie nationale.
- ❖ Un programme conjoint peut aussi prendre la place du projet actuel et donner lieu à une définition des activités à mener dans le cadre d'un financement conjoint avec les autres partenaires intervenant dans le domaine.
- ❖ Les bailleurs de fonds ayant des moyens financiers limités et ne pouvant pas de façon constante soutenir au même niveau financier les activités et ainsi la maintenir, une diversification des sources de financement s'impose ;
- ❖ Les centres d'intérêts des bailleurs de fonds évoluent dans le temps Une forte capacité d'adaptation des acteurs et des institutions bénéficiant de ces appuis aux nouvelles orientations est nécessaire.

Suivant cette analyse, la question des perspectives du projet peut être reformulée de la façon suivante :

**Sous l'angle stratégique :**

- ❖ Les perspectives posent le problème des activités du projet d'appui institutionnel. Il sera plus facile pour un bailleur de fonds de soutenir des activités ou des projets qui réalisent des taux d'exécution satisfaisant plutôt que le contraire ;
- ❖ Le projet d'appui devra-t-il continuer dans sa forme actuelle ?
- ❖ Dans quelle mesure le projet pourra être remplacée par un programme conjoint ?
- ❖ Peut-on envisager une prise en charge plus grande du MLS tout en gardant le même niveau d'activité ?.

### **Sur le plan opérationnel**

Les points fondamentaux suivants doivent être pris en considération :

- ❖ Le management du projet tendant vers la réalisation des objectifs fixés
- ❖ L'analyse des actions portant sur :
  - ✓ L'optimisation des opérations et des coûts (élaborer des plans d'actions comportant une budgétisation des activités à mener) ;
  - ✓ L'orientation des activités stratégiques et de recherche d'activités basées sur un programme conjoint ;
  - ✓ L'amélioration de la gestion financière et programmatique des activités du programmes ou projet par la bonne utilisation du manuel allégé des procédures de gestion des programmes ou projets NEX ;
  - ✓ L'efficacité du management et l'apport de ressources humaines additionnelles.

## 9. Le plan d'actions

Étape	Intervenant	Action	Impact	Délais
1	<b>PNUD/MLS</b>	Mise en place des actions urgentes et prioritaires		
	MLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposer un nouveau document de projet sur la base d'une extension sur 2 ans</li> <li>▪ Budgétiser les actions prioritaires</li> </ul>	Renforcer les capacités du projet	Immédiat
2	PNUD/MLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre à disposition un personnel additionnel</li> </ul>	Associer le ou les nouveaux employés à la conduite du projet	Immédiat
	<b>PNUD/MLS</b>	Valider les plans annuels de travail pour 2008		
	PNUD/MLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valider le plan de travail, le chiffrer et planifier les activités dans un plan détaillé</li> </ul>	Rendre cohérentes les activités du plan avec les objectifs du MLS	Immédiat
	MLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en œuvre des plans d'actions</li> </ul>	Mettre à niveau le personnel	3 mois
3	MLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectuer des évaluations du service post formation</li> </ul>	Consolider les acquis	6 mois
	<b>PNUD/MLS</b>	Prise en compte des possibilités de pérennisation du projet		
	MLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectuer une revue complète des activités du projet dans sa forme actuelle</li> </ul>	Passer en revue toutes les activités	6 mois
	MLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apporter les réaménagements nécessaires aux plans d'actions</li> </ul>	Optimiser le fonctionnement de toutes les activités	6 mois
	MLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réadapter les plans d'actions en fonction de l'objectif pérennisation (programme conjoint ou projet à durée limitée)</li> </ul>	Optimiser le fonctionnement de toutes les activités	6 mois

## ANNEXE

### Annexe 1 : Matrice de mise en œuvre et de suivi des recommandations par le PACNEX

#### Programme de Coopération Côte d'Ivoire-PNUD 2003-2007

#### MATRICE DE MISE EN OEUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE L'ATELIER

Nature des recommandations	<i>Structures Concernées</i>	<i>Structures D'exécution</i>	Responsables de suivi de la mise en oeuvre	Période de réalisation	Actions correctives à la date du 12/10/2006
Établir des rapprochements périodiques des états des dépenses engagées avec l'analyste financier du PNUD.	ABRIS	PNUD/projet et programme	PACNEX	Au cours des trois derniers trimestres 2006	Documents de CDR envoyés périodiquement avec réactions enregistrées du projet
Établir des rapprochements périodiques des états des dépenses engagées avec l'analyste financier du PNUD.	PASU	PNUD/projet et programme	PACNEX	Au cours des trois derniers trimestres 2006	Documents de CDR envoyés périodiquement avec réaction du projet et très peu de régularisation demandée
Établir des rapprochements périodiques des états des dépenses engagées avec l'analyste financier du PNUD.	PRCMAEFP	PNUD/projet et programme	PACNEX	Au cours des trois derniers trimestres 2006	Documents de CDR envoyés périodiquement réaction du projet et peu de régularisation demandée
Établir des rapprochements périodiques des états des dépenses engagées avec l'analyste financier du PNUD.	PALCP	PNUD/projet et programme	PACNEX	Au cours des trois derniers trimestres 2006	Documents de CDR envoyés périodiquement avec réaction du projet et aucune régularisation demandée



<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Établir des rapprochements périodiques des états des dépenses engagées avec l'analyste financier du PNUD.</li> <li>◆ Veiller au respect des procédures de passation des marchés.</li> <li>◆ Effectuer un suivi rigoureux des imputations budgétaires afin d'éviter les erreurs.</li> </ul>	<b>PNLT</b>	PNUD/projet et programme	PACNEX	Au cours des trois derniers trimestres 2006	Documents de CDR envoyés Périodiquement, avec peu de réaction du projet et peu de régularisation demandée
Nature des recommandations	<i>Structures Concernées</i>	<i>Structures D'exécution</i>	Responsables de suivi de la mise en oeuvre	Période de réalisation	Actions correctives à la date du 12/10/2006
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Appliquer les accords d'exonération fiscale tels que prévus par les conventions signées entre la CI et le PNUD;</li> <li>◆ Engager les demandes de remboursement fiscal auprès de l'administration fiscale.</li> <li>◆ Souscrire à une police d'assurance couvrant le matériel électronique;</li> <li>◆ Conclure des contrats de maintenance avec différents prestataires pour le bon fonctionnement du matériel.</li> <li>◆ Exiger des responsables de projet le respect des procédures relatives à la justification de dépenses engagées pour les travaux.</li> <li>◆ Établir des rapprochements périodiques des états des dépenses engagées avec l'analyste</li> </ul>	<b>PACNEX</b>	PNUD/projet et programme	PACNEX	<p>Octobre 2006</p> <p>Au cours des trois derniers trimestres 2006</p>	<p>Accords appliqués TVA 2005 traité et régularisée au plus tard fin novembre 2006</p> <p>Inventaire des équipements réalisé et disponible pour la souscription de l'assurance et la maintenance.</p> <p>Documents de CDR envoyés périodiquement avec réactions enregistrées du projet</p>

financier du PNUD.					
Mettre en cohérence les quantités de carburant achetés et les distances parcourues dans le cadre des missions relatives à l'organisation des ateliers et rencontres.	ANCR	PROJET	PACNEX		Recommandation respectée
Nature des recommandations	<i>Structures Concernées</i>	<i>Structures D'exécution</i>	Responsables de suivi de la mise en oeuvre	Période de réalisation	Actions correctives à la date du 12/10/2006
Réviser la convention avec la SITEL afin d'inclure une clause prévoyant l'ajustement des dépenses sur la base de l'avancement des activités sur le terrain.	<b>PNDDR (Recensement et Profilage)</b>	PROJET	PACNEX	1 <sup>er</sup> trimestre 2006	Avenant de la convention signée TVA 2004 traitée et à la signature du PNUD
Récupération TVA	<b>PNDDR JAPON</b>	PNUD	PACNEX	Septembre 2006	Situation 2004 traitée et à la signature du PNUD Pour le cas de la SITEL, remboursement en cours mais la SITEL est en arrêt d'activité
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Appliquer les accords d'exonération fiscale tels que prévus par les conventions signées entre la CI et le PNUD;</li> <li>◆ Engager les demandes de remboursement fiscal auprès de l'administration fiscale.</li> </ul>	<i>AIMAS</i>	<i>PROJET</i>	PACNEX	Juin 2006	suite aux observations des auditeurs, une demande d'avis a été adressée au Directeur Général des Impôts à la date du 28 juin 2006. La réponse au dit courrier est attendue. Notons néanmoins qu'aux termes des échanges que nous avons eu avec la DGI, les personnes, objet des prélèvements en cause, sont assujetties de plein droit aux impôts supportés
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Souscrire à une police d'assurance couvrant le matériel électronique;</li> </ul>	<i>AIBF</i>	<i>PACNEX</i>	PACNEX	Novembre à décembre 2005	Inventaire des équipements réalisé et disponible pour la

◆ Conclure des contrats de maintenance avec différents prestataires pour le bon fonctionnement du matériel.					souscription de l'assurance et la maintenance
---	--	--	--	--	---

Nature des recommandations	<i>Structures Concernées</i>	<i>Structures D'exécution</i>	Responsables de suivi de la mise en oeuvre	Période de réalisation	Actions correctives à la date du 12/10/2006
Mettre en cohérence les quantité de carburants achetées et les distances parcourues	<b>GEM</b>	<b>PROJET</b>	PACNEX		
Faire l'inventaire de l'ensemble des immobiliers et équipements acquis pour le projet afin de s'assurer de leur existence et utilisation	<b>COMITE VEILLE/ FONDS MONDIAL</b>	<b>PROJET/PACNEX</b>	PACNEX		<b>Inventaire en cours</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Veiller aux procédure de passation de marché</li> <li>◆ Effectuer le paiement des indemnités mensuelles de transport sur la présentation des rapports d'activités et / ou tout autre document attestant des services effectués</li> </ul>	<i>HOPE</i>	<i>PROJET</i>	PACNEX		
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Établir et soumettre au contrôle de la coordination du projet les états de rapprochement bancaire établi par le comptable</li> <li>◆ Référencer et codifier toutes les pièces justificatives des dépenses sur la base de la nature des dépenses et des lignes budgétaires définies</li> </ul>	<i>CROIX ROUGE</i>	<i>PROJET</i>	PACNEX		

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Étendre les procédures de financement appliquées au sein des UGFM en matière de financement des projets aux sous bénéficiaires</li> <li>◆ Respecter les délais impartis pour le reversement des avances non utilisées dans le cadre de l'organisation des différents ateliers et séminaires</li> </ul>	<p><i>FONDS MONDIAL</i></p>	<p><i>PROJET</i></p>	<p>PACNEX</p>	<p>Janvier 2006</p>	
<p>Nature des recommandations</p>	<p><i>Structures Concernées</i></p>	<p><i>Structures D'exécution</i></p>	<p>Responsables de suivi de la mise en oeuvre</p>	<p>Période de réalisation</p>	<p>Actions correctives à la date du 12/10/2006</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Procéder à l'étiquetage des biens acquis dans le cadre du projet</li> <li>◆ Mentionner la valeur des acquisitions</li> <li>◆ Souscrire à une police d'assurance pour toutes les acquisitions dans le cadre du projet</li> </ul>	<p><i>FONDS MONDIAL</i></p>		<p>PACNEX</p>	<p>Janvier à avril 2006</p> <p>31 décembre au 28 février 2006</p> <p>Octobre 2006 à novembre 2006 Action en cours</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Codification et étiquetage faits Action en cours</li> <li>◆ Le fichier de l'AIBEF a été mis à jour pour le rapport de l'audit général annuel au validé le 30 avril 2006</li> <li>◆ Inventaire des immobilisations réalisé Action en cours</li> <li>◆ Souscrire à une police d'assurance pour toutes les acquisitions dans le cadre du projet</li> </ul>

--	--	--	--	--	--

Bonjour M. Appia,

Traitement TVA

En référence à notre entretien téléphonique, je voudrais vous fournir des éléments d'information sur les deux dossiers suivants :

1/ PACNEX : Accords appliqués. Factures de 2005 retracées par le projet et soumises pour régularisation en octobre 2006. Dossiers en cours de traitement pour le recouvrement de la Tva de 123.000 fcfa (cent vingt trois mille francs) dans le courant de 2007.

2/ PNDDR (Recensement et Profilage): Cf. Tableau envoyé précédemment.

PNDDR JAPON (Dossiers forclos): Situation 2004 traitée et à l'approbation éventuelle de la DGI.

En ce qui concerne la SITEL, la situation 2004 et 2005 a été régularisée. Vu les difficultés de trésorerie du fournisseur, nous continuons les négociations pour le recouvrement de la TVA dans le courant de 2007.

Meilleures salutations.

Marcelline.

Ci-joint état récapitulatif récupération TVA

PERIODE	ECONOMIES		GAIN SUR ACHATS HORS TAXES	T. V. A.	
	DEJA REALISEES	A REALISER		DEJA RECOUVREE	A RECUPERER
2002	47.310.193 FCFA	NIL	36.867.045 FCFA	10.443.148 FCFA	NIL
2003	48.811.050 FCFA	NIL	39.739.478 FCFA	09.071.572 FCFA	NIL
2004-Mi 2005	125.107.759 FCFA	NIL	74.500.476 FCFA	50.607.280 FCFA	NIL
Mi-2005 à 2006*	139.061.697 FCFA	NIL	134.461.470 FCFA	En cours	3.438.042 FCFA

- Montants approximatifs

**1/ MISE EN VIGUEUR DES PAIEMENTS HORS TAXES : JANVIER 2005**

**2/ DOSSIERS EN INSTANCE**

**ANNEE 2005 : SOCIETE ORANGE : PROMESSE VERBALE DE REMBOURSEMENT NON ENCORE TENUE**

PNUD : 15.599.540 FCFA et PROJET POST-CRISE/NLTPS/ABRIS : 1.726.327 FCFA  
S/TOTAL : **17.325.867** FCFA (MODUS VIVENDI ENVISAGEABLE POUR UN REMBOURSEMENT  
A RAISON DE 50% PAR FACTURE SUR UNE PERIODE DE 6 MOIS)

**COMPAGNIES DE TELEPHONIE MOBILE(ORANGE/MTN) : SERVICES NON EXONERES PAR LA DGI DEPUIS JANVIER 2006**  
**COMPTE TENU DU VOLUME DES APPELS CELLULAIRES DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES**

**ANNEE 2004**

**DOSSIERS SOUMIS HORS DELAI PAR LES PROJETS & PROGRAMMES (PERIODE FORCLOSE)**

(REGULARISATION ENGAGEE AUPRES DU MAE & LA DGI)

PROJET COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE :

MONTANT TVA

**10.880.476** FCFA

PROJET POST-CRISE

**DON JAPONAIS :**

**66.694.012 FCFA**

**ANNEES 2004-2005 : DIFFICULTE DE TRESORERIE DU FOURNISSEUR**

**SITEL**

**:**

**76.369.235 FCFA**

**TOTAL GENERAL.....**

**171.269.590 FCFA**

06 FEVRIER 2007

**GESTION DE LA TVA**