

UNIVERSITE LIBRE DE KIGALI (ULK)
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION
DEPARTEMENT DE GESTION
BP 2280 Kigali



**L'ANALYSE DE L'EFFICACITE DU PLAN
D'ACTION DU RESEAU RWANDAIS DES
PERSONNES VIVANT AVEC LE VIH/SIDA (RRP+)**

**Mémoire présenté et défendu en vue
de l'obtention du grade de Licencié
en Gestion**

Par SIFA KAGORORA Inès

Directeur : CCA TOMBOLA M. Gustave

Kigali, décembre 2005

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ANSP+	: Association Nationale de Soutien aux Personnes vivant avec le VIH/SIDA
ARV	: Anti-RetroVireaux
AGR	: Activités Génératrices de Revenu
CNLS	: Commission Nationale de Lutte contre le Sida
CS	: Centre de santé
FHI	: Family Health International
FOSA	: Formation Sanitaire
GF3	: Global Fund 3
HBC	: Home Based Care
IMPACT	: Implementing Aids Prevention and Care Project
MAP	: Multisectorial Aids Project
MINISANTE	: Ministère de la Santé
OMS	: Organisation Mondiale de la Santé.
ONG	: Organisations non gouvernementales
OVC	: Orphelin Vulnerable children
ONUSIDA	: Organisation des Nations Unies de Lutte contre le Sida
PEC	: Prise en charge
PVVIH	: Personnes vivant avec le Virus d'immunodéficience humaine
RRP+	: Réseau Rwandais des Personnes Vivant avec le
VIH/SIDA	
SIDA	: Syndrome d'ImmunoDéficience Acquisse

SIPAA	: Support to International Partnership against Aids in Africa	
TB	: Tuberculoses	
UGP	: Unité de Gestion des Projets	
USAID	: United States Agency for International Development	
USD	: Dollars Americain.	
VCT	: Voluntary Counselling and Testing	
VIH	: Virus d'immunodéficience humaine	

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
SIGLES ET ABBREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES ANNEXES.....	vii
TABLE DES MATIERES.....	viii

INTRODUCTION GENERALE	1
1. Choix et intérêt du sujet.....	1
2. Délimitation du sujet	1
3. Problématique.....	2
4. Hypothèses du travail	2
5. Objectifs du travail	3
6. Techniques et méthodes	3
6.1 Technique	3
6.2 Méthode.....	4
7. Subdivision du travail.....	5

CHAPITRE 1. CADRE THEORIQUE ET DEFINITIONS DES CONCEPTS

CLES	6
1.1 DEFINITIONS DES CONCEPTS FONDAMENTAUX.....	6
1.1.1 Notions du plan d'action	6
1.1.1.1 Définition du plan d'action	6
1.1.1.2 Finalité du plan	7
1.1.1.3 La planification.....	8
1.1.1.4 Les types et catégories d'objectifs.....	9
1.1.1.5 Les avantages de la planification	9
1.1.2. Efficacité	11

1.1.3 Les principes budgétaires.....	13
1.1.3.1. Processus d'élaboration du plan d'action.....	16
1.1.3.2. Notion de la prévision budgétaire.....	17
1.1.4. Notions de contrôle.....	23
1.1.4.1. Contrôle interne et contrôle de gestion.....	23
1.1.4.2 Contrôle externe et contrôle de gestion.....	24
1.1.4.3 Types de contrôle.....	26
1.1.4.4 Le contrôle budgétaire.....	26
CHAPITRE 2 : ANALYSE DU PLAN D'ACTION DU RRP+	28
2.1 PRESENTATION DU RRP+.....	28
2.1.1 Historique du RRP+.....	28
2.1.2. Création du RRP+.....	29
2.1.3. Mission et objectifs du RRP+ (RRP+, 2003 : 15).....	30
2.1.4. Statut du RRP+.....	31
2.1.5. Fonctionnement du RRP+.....	31
2.1.5.1. Champ d'activité.....	31
2.1.5.2 Sources de financement.....	31
2.2 LE PLAN D'ACTION DU RRP+.....	32
2.2.1 Plan d'action du programme HBC.....	33
2.2.2 Plan d'action du programme GF3.....	41
1. Objectif du plan.....	41
2. Les activités prévues dans ce plan d'action.....	42
2.2.3. Plan d'action du volet TB/VIH GF4.....	51
2.2.4. Plan d'action du projet RRP+/MAP.....	54
1. Objectif du plan.....	54
2. Les activités prévues dans ce plan ;.....	59
CHAPITRE 3 : CAUSES DE L'INEFFICACITE DU PLAN D'ACTION DU RRP+	62

3.1 LES CAUSES LIEES AU NON RESPECT DES PRINCIPES BUDGETAIRES	62
3.1.1. Causes liées aux principes universels de budgétisation	62
3.1.2 Processus d'élaboration du plan d'action au sein du RRP+.....	65
3.2. LES CAUSES LIEES A LA MAUVAISE EXECUTION DU PLAN D'ACTION	67
3.2.1 L'Exécution du plan RRP+/HBC	67
3.2.2 L'Exécution du plan d'action GF3.....	71
3.2.3 : L'Exécution du plan d'action RRP+/GF4	76
3.2.4 L'Exécution du plan d'action du RRP+/MAP	80
CONCLUSION	87
1.Conclusion	87
2. Suggestions	89
BIBLIOGRAPHIE	90
ANNEXES	

INTRODUCTION GENERALE

1. Choix et intérêt du sujet

Actuellement, le succès d'une organisation est due à une complexité d'éléments dont les plus fondamentaux à noter sont : la prévision et le contrôle. Ce dernier n'est possible et efficace que s'il est joint à une budgétisation.

Le choix de ce thème a été motivé par le fait d'être à la fois comptable de profession et gestionnaire de formation, ce qui nous a conduit à nous intéresser au plan d'action comme un substitut du budget dans les ONG.

Le présent travail présente un triple intérêt ;

Un intérêt personnel, car en tant que gestionnaire, il nous permet d'élargir nos connaissances et approfondir une matière qui nous occupe et pourra nous occuper pendant notre vie professionnelle ;

Sur le plan académique, il permet de poser le problème du plan d'action de manière scientifique au regard des théories de gestion en général et de prévision budgétaire en particulier.

Ce travail a un intérêt communautaire, car, la prévision budgétaire touche plusieurs organisations ; une étude sur le plan d'action des ONG peut profiter aussi bien aux gestionnaires des organisations qu'à la communauté. Son utilisation efficiente peut entraîner un gain substantiel à la fois pour l'organisation que pour la communauté bénéficiaire.

2. Délimitation du sujet

Au niveau du domaine, il est axé à la gestion des organisations et sera analysé dans une approche de gestion budgétaire.

Dans l'espace, il portera sur les ONG locales qui œuvrent dans la lutte contre le SIDA, avec un cas pratique du RRP+.

Dans le temps nous avons analysé la période allant de Janvier 2004 jusqu'au mois de Juin 2005.

3. Problématique

« La planification constitue le fondement de toute action rationnelle. Nous sommes d'accord avec BERGERON, P. G. (2000 : 23) quand il affirme que la planification représente un processus par lequel un gestionnaire établit les objectifs à viser et prépare les plans de travail devant mener à leur réalisation. »

Certaines décisions de l'organisation sont prises suivant les opportunités qui se présentent sans évaluer au préalable les conséquences de celle-ci sur la vie future de l'organisation. Cette gestion contingente présente certes des avantages, mais son succès dépend des plusieurs facteurs que ne le sont les tâches planifiées ces dernières sont obtenues, suivant diverses techniques, incluant le plan d'action. Cependant la pratique du plan d'action comme outil de prévision budgétaire a une connotation qui laisse supposer une incompréhension.

En étudiant cette technique au sein de l'organisation RRP+, nous nous sommes rendu compte qu'il y a toujours certaines questions qui sont directement évoquées et qui constitueront la charpente de notre étude à savoir :

- 1) Le plan d'action du RRP+ présente-t-il des écarts favorables ?
- 2) Quelles sont les causes de l'inefficacité du plan d'action du RRP+?

4. Hypothèses du travail

Pierre RONGERE, définit l'hypothèse de recherche comme : « La proposition des réponses aux questions que l'on se pose à propos de l'objet de

recherche, formulées en des termes tels que l'observation et l'analyse puissent fournir une réponse. (MUVUNYI ,K., 2005 : 4)

En partant de cette définition et en nous référant aux questions mentionnées dans notre problématique, nous pouvons émettre les hypothèses ci après :

- La plupart des écarts du plan d'action du RRP+ sont défavorables.
- L'inefficacité du plan d'action du RRP+ est due au non-respect des principes de la budgétisation et à sa mauvaise mise en exécution.

5. Objectifs du travail

Notre travail a 3 objectifs :

Premièrement, notre étude s'efforce d'identifier l'efficacité du plan d'action du RRP+.

Deuxièmement, notre recherche a pour objectif d'émettre des suggestions aux managers du RRP+ pour l'amélioration de leurs prévisions ;

Et enfin, les résultats de nos recherches, permettront aux managers du RRP+ et d'autres oeuvrant dans le même secteur d'activité d'élaborer un plan d'action remplissant toutes les normes de budgétisation.

6. Techniques et méthodes

6.1 Techniques

La technique est définie comme l'ensemble des moyens et des procédés qui permettent au chercheur de rassembler les données et les informations sur son sujet de recherche.

Dans notre travail, nous avons utilisé les techniques suivantes :

- **La technique documentaire** : elle nous a renseigné sur les éléments ayant trait à notre sujet en nous référant aux ouvrages, brochures, documents inédits, bilans, ...

Cette technique nous a été d'une importance capitale car partant des ouvrages et tout autre document, nous avons eu à appuyer nos idées par celles des autres auteurs qui ont traité des sujets en rapport avec le sujet de notre recherche.

- **La technique budgétaire** : Nous avons également fait recours à la technique budgétaire. Celle-ci a montré l'utilisation du plan d'action comme outil de la prévision budgétaire.

- **La technique d'interview** : elle consiste à des entretiens avec des personnes qui nous ont fourni des informations relatives à notre sujet de recherche. Nous avons eu au cours de notre travail, à converser avec les autorités du RRP+ afin de mieux connaître les perspectives d'avenir qui nous ont été utiles dans nos prévisions.

6.2 Méthodes

Une méthode est un ensemble ordonné de principes, des règles et des opérations intellectuelles permettant de faire l'analyse en vue d'atteindre un résultat. Nous avons utilisé les méthodes suivantes :

• Méthode Analytique

Elle permet d'analyser systématiquement toutes les informations ainsi que les données récoltées. Elle insiste beaucoup sur chaque cas, sur chaque élément d'un tout. Pour l'analyse des données du RRP+, nous avons analysé minutieusement chacune d'elles afin de mieux comprendre l'importance de chacune dans la réalisation des résultats de l'organisation.

• Méthode historique

Elle se base sur l'analyse des faits ou des données d'une période bien précise ou d'un temps bien délimité dans le passé.

Cette méthode nous a permis de bien saisir et d'interpréter les faits passés afin de mieux comprendre les faits présents et d'envisager les perspectives d'avenir. Dans notre travail, nous avons recouru à des prévisions.

Il est dit qu'il n'existe pas de prévision du futur sans connaître à l'avance les réalisations du passé ; cette méthode nous a guidé dans la collecte et la compréhension des données et faits passés.

- **Méthode statistique**

Elle nous a aidé à pouvoir quantifier et chiffrer les résultats sous formes des graphiques, des tableaux et des schémas qui permettront une meilleure compréhension de notre travail.

7. Subdivision du travail

Excepté l'introduction et la conclusion générale, notre travail s'étends sur trois chapitres.

Le premier chapitre porte sur le cadre théorique en définissant les concepts fondamentaux liés à notre recherche, notamment : le plan d'action, la prévision budgétaire, etc.

Le second chapitre détaille le cas d'étude, son plan d'action et vérifie la première hypothèse selon laquelle, le plan d'action du RRP+ présente des écarts défavorables.

Le troisième chapitre vérifiera la seconde hypothèse selon laquelle, l'inefficacité du plan d'action du RRP+ est due au non-respect des principes de budgétisation et /ou a la mauvaise exécution.

Enfin, notre travail se termine par les suggestions qui figureront dans la conclusion générale.

CHAPITRE 1. CADRE THEORIQUE ET DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES

1.1 Définitions des concepts fondamentaux.

1.1.1 Notions du plan d'action

Le court terme semblant assez bien maîtrisé par sa traduction dans le budget, l'organisation peut dépasser alors l'horizon de l'exercice à venir et étudier son devenir sur plusieurs années. On peut imaginer que, s'il est déjà difficile de prévoir à 12 mois, l'exercice s'avère très périlleux à 3 ans. Et pourtant, l'évolution des techniques et des risques, l'importance des investissements en jeu, qu'ils soient matériels ou immatériels et plus simplement la nécessité de tracer un objectif, incitent les organisations quelle que soit leur taille, à élaborer un plan sur plusieurs années. (KERVILER, I. et L., 2002 :68)

La méthode utilisée dans l'élaboration d'un plan est la même que pour le budget, mais on constate qu'elle est souvent simplifiée.

Une fois le plan adopté, il constitue pour chacun un objectif qui sera présent dans le choix à effectuer aussi bien pour :

- Le recrutement ;
- La formation ;
- Que pour les investissements.

Il va les influencer et c'est ainsi qu'une ligne de conduite, même si elle évolue dans le temps, sera suivie. (KERVILER, I. et L., 2002 : 68)

1.1.1.1 Définition du plan d'action

Le plan est un agrégat de prévisions valorisées à moyen et long terme, s'appuyant sur les tendances connues ou prévues de l'environnement économique et social de l'organisation. Il essaie de réduire, autant que

possible, les facteurs d'incertitude de l'avenir et il traduit l'expression d'une volonté d'évolution stratégique de la part de la Direction de l'organisation.

Le plan d'action est une forme de budgétisation qui peut revêtir plusieurs formes et connotations ; il est soit appelé programmes d'activités, plan d'activités, et est généralement périodique. On parle souvent de plan quinquennal, plan triennal, plan annuel, etc.

C'est une forme de budgétisation qui scinde les activités selon leurs périodicités et qui est souvent utilisés dans les projets à caractère social ou pour mieux dire sans but lucratif. C'est dans ce cadre qu'on parlera du plan d'action social, ...

Le plan d'action s'inspire dans ses objectifs et dans sa formulation d'un certain nombre des principes. Il respecte les mêmes principes que la budgétisation. (KERVILER, I. et L., 2002 :69)

1.1.1.2 Finalité du plan

Dégagé des contraintes de l'avenir immédiat, l'organisation peut librement s'attacher à anticiper son futur. A travers le travail de planification l'organisation poursuit plusieurs objectifs nécessitant de réaliser un travail collectif approfondi sur son devenir en répondant à deux questions :

- Quelle est la physionomie souhaitée pour l'organisation à l'horizon de 3 ou 5 ans ? Celle-ci est traduite concrètement en parts de marchés, en répartitions d'activités par secteur géographiques, en taux de croissance, de rentabilité, en valeur et en volume, mais peut aussi s'exprimer en termes qualitatifs par exemple : image, notoriété ;
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour y arriver ? Humains, matériels etc.

En répondant à ces 2 questions (ce qui n'est pas facile), l'organisation dessine sa stratégie à moyen terme et prévoit les plans d'actions correspondants à mettre en place. (KERVILER, I. et L., 2002 :69)

1.1.1.3 La planification

L'objet même de la planification est de mettre en concordance les objectifs quantifiés de l'organisation avec une prévision de moyens, et donc de permettre de faire les choix stratégiques. (KERVILER, I et L, 2002 : 70)

La planification est la première des fonctions de gestion. Elle consiste à confectionner des informations et à faire des hypothèses sur l'avenir afin de retenir les activités nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation. Elle se compose de nombreuses décisions concernant l'avenir.

La planification représente un processus par lequel un gestionnaire établit les objectifs à viser et prépare les plans de travail devant mener à leur réalisation. Elle permet de combler le fossé entre la position de l'organisation et celle qu'elle veut atteindre.

Planifier, c'est évaluer les conditions futures et dresser le programme des initiatives à prendre afin de réaliser les objectifs établis.

La planification en général sur une analyse du chemin parcouru par l'organisation, des ressources dont elle dispose, de sa situation actuelle et des buts qu'elle veut atteindre.

OBJECTIF DU PLAN

Expression tangible et réaliste d'un résultat souhaité (quoi?), délimité dans le temps (quand?) et dans l'espace (où?), comportant des indices qualitatifs et

quantitatifs, mesurable, et qui à un moment déterminé devrait avoir été réalisé par des personnes qualifiées (qui?) pour satisfaire un besoin déterminé (pourquoi?).

L'objectif bien défini, donne à l'organisation l'orientation, la voie à suivre. Il permet à l'organisation de chercher des plans stratégiques adéquats qu'il faut développer pour atteindre ce que l'on veut.

1.1.1.4 Les types et catégories d'objectifs.

Toute organisation a des nombreux objectifs, mais certains objectifs comme les suivant sont commun à toutes les organisations :

1. Fournir de bons produits et services ;
2. Précéder les concurrents ;
3. Croître ;
4. Augmenter les profits en accroissant les ventes et en réduisant les coûts ;
5. Veiller au bien être et au développement des employés ;
6. Maintenir un fonctionnement et une structure d'organisation satisfaisants ;
7. Etre une entité socialement responsable dans la cité. (TERRY, G. et FRANKLIN, S., 2000: 171-173)

1.1.1.5 Les avantages de la planification

La planification comporte des nombreux avantages qui devraient inciter les responsables, à tous les niveaux d'une organisation, à consacrer plus de temps et d'efforts sur cette fonction essentielle de la gestion à savoir :

- **Elle favorise des activités réfléchies et méthodiques** : tous les efforts sont orientés vers les résultats visés, et on étale les efforts selon une séquence efficace.
- **Souligner la nécessité de changements pour l'avenir** : La planification aide le responsable à percevoir les possibilités qui s'offrent

pour l'avenir et à appréhender les domaines majeurs ou il sera possible de s'engager.

- **Répondre à des questions du type** : « Que se passerait-il si ... ? » Ces réponses permettent au planificateur de voir clair dans le jeu complexe des variables qui influent sur l'action qu'il décide d'entreprendre.

- **Fournir une base au contrôle** : certaines techniques comme le budgets combinent les fonctions de planification et de contrôle. A l'aide de la planification, on détermine des dates limites pour le démarrage et l'achèvement de chaque activité et on fixe des normes de réalisation. Celles-ci servent de base au contrôle. Un plan doit comporter cette contribution au contrôle.

- **Favoriser les réalisations** : le fait de jeter ses idées sur le papier et d'en tirer un plan donne au planificateur une ligne directrice et une motivation pour aboutir à des réalisations.

- **Obliger à avoir une vision d'ensemble** : cette appréhension globale a l'intérêt de permettre au dirigeant de saisir les relations importantes, de comprendre plus pleinement chaque activité. La planification réduit l'isolement et la confusion.

- **Aider les dirigeants à affermir sa position** : une planification bien conduite aide un dirigeant à commander avec assurance et dynamisme.

Elle lui permet de bien tenir en main toutes les affaires essentielles plutôt que de les laisser se diluer et aller à l'encontre de ses efforts.

La planification présente aussi des inconvénients comme tout outil de prévision, qui peuvent être synthétisés comme suit :

- **La planification est limitée par la précision des informations et l'incertitude des faits à venir** : Aucun dirigeant ne peut prévoir de façon complète et précise les événements du futur. Si la situation qui avait dicté l'élaboration ou commandé sa mise en œuvre change

fortement par rapport aux hypothèses du planificateur, il se peut que le plan perde beaucoup de sa valeur.

- **La planification coûte cher** : Les dépenses de planification doivent justifier son existence.
- **La planification retarde l'action** : les urgences, l'apparition soudaine de situations inhabituelles exigent des décisions immédiates. On ne peut consacrer un temps précieux à réfléchir à la situation et à élaborer un plan. Toutefois, tous les événements appellent au moins une planification sommaire. (MWANANGU, N., 2001 : 65)

Il est cependant nécessaire de noter que toute planification repose sur la participation.

Planifier le changement, maîtriser son évolution, assurer sa pérennité et son développement voilà bien l'enjeu dont dépend l'avenir de l'organisation. Pour être efficace, il est important d'organiser un suivi systématique des résultats obtenus. Une condition de succès tient alors à la capacité des organisations à comparer les réalisations aux prévisions, à analyser les écarts constatés et à en dégager les causes et, surtout, à corriger les dérives en tenant les mesures utiles avec un délai de réaction aussi bref que possible. (MWANANGU N., 2002,50)

1.1.2. EFFICACITE

1. Définition

Degré d'atteinte des objectifs poursuivis. L'efficacité s'exprime sous forme de rapport entre les résultats recherchés et les résultats obtenus. Elle s'exprime toujours en pourcentage puisque la valeur est obtenue en mettant en rapport deux objets de même nature. (www.unesco.org consulté le 19/10/2005)

2. Indicateurs

objectif visé - résultat obtenu

Le mot efficacité est aussi utilisé dans le sens du mot anglais "*effectiveness*" et se réfère alors au degré d'atteinte d'un objectif, tout en considérant des variables d'efficience et d'impact. On dit souvent "efficacité globale", auquel cas le sens donné à efficacité voisine celui de performance. Elle ne s'exprime pas en pourcentage.

Évaluer l'efficacité d'un programme, c'est juger dans quelle mesure il atteint ses objectifs. On juge donc de l'efficacité en plaçant les objectifs en relation avec les résultats directement attribuables au programme, tant sous l'angle de la quantité des résultats produits (ex.: nombre de personnes formées par rapport au nombre de personnes visées) que sous celui de leur qualité (ex.: taux de réussite à un examen par rapport au taux de réussite souhaité). L'efficacité s'exprime toujours en pourcentage puisque la valeur est obtenue en mettant en rapport deux objets de même nature: les résultats obtenus et les résultats attendus. .(www.unesco.org consulté le 19/10/2005)

Au terme efficacité, on peut y rattacher les termes tels que : l'efficience, le programme, le projet dont les définitions suivent :

3. EFFICIENCE

Expression générale du rapport entre la quantité des biens et services produits et la quantité des ressources utilisées pour les produire. .(www.unesco.org consulté le 19/10/2005)

4. PRINCIPE

Énoncé d'une proposition première constituant un fondement ou une cause initiale et permettant de normaliser l'action, le comportement et le jugement. (www.unesco.org consulté le 19/10/2005)

5. PROGRAMME

Groupe d'activités ou de projets axé sur un objectif ou sur un ensemble d'objectifs en vue de produire, à l'aide de ressources humaines, matérielles et financières organisées de façon cohérente, des biens ou des services, et d'effectuer un changement dans l'environnement pour combler certains besoins. (www.unesco.org consulté le 19/10/2005)

6. PROJET

Composante d'un programme, constituée des opérations liées à une production spécifique à l'intérieur d'une activité, qui contribue en partie à satisfaire un besoin. (www.unesco.org consulté le 19/10/2005)

1.1.3 Les principes budgétaires

Les principes budgétaires traduisent une volonté de contrôler des dépenses par le parlement. Ils répondent à des préoccupations de sincérité, d'honnêteté et de clarté pour quatre d'entre eux : le principe de l'annualité, de l'unité, de l'universalité et de la spécificité budgétaire.

1. Le principe d'annualité

Trois justifications ont été avancées pour ce principe :

- **Les raisons politiques** : La règle de l'annualité permet un contrôle régulier des finances ;
- **Les raisons techniques** : ce principe oblige l'administration à produire avec une périodicité assez rapprochée ses comptes afin de suivre les mouvements des comptes ;

- **Les raisons économiques** : correspondent au rythme de la vie (MUZELLEC, R., 2000 : 175)

2. Le principe d'universalité

Financièrement : ce principe permet d'éviter les gaspillages et les dépenses inutiles. Il interdit aux divers services de se procurer des ressources être dilapidées sans que l'intérêt général y trouve son compte.

Politiquement : Il facilite le contrôle parlementaire puisque les documents sont plus complets, moins elliptiques qu'avec la règle du produit. (MUZELLEC, R., 2000 : 176)

3. Le principe de l'unité

La règle de l'unité budgétaire n'implique pas qu'il n'y ait qu'un seul budget pour l'année. Il s'agit d'établir un document synthétique reprenant en un compte unique les additions partielles des recettes et dépenses disséminées dans les divers documents afin d'assurer l'information des parlementaires et la réalité du contrôle.

4. Le principe de spécificité budgétaire

Ce principe permet d'éviter les dissimulations, les gaspillages et évite toute incertitude quant à la réalisation des dépenses, répond à l'idée de solidarité nationale, évite que les services administratifs ne constituent des réserves financiers.

Ce principe assure une grande clarté et une exhaustivité des documents soumis au parlement (BIGAUT, C., 1995 : 59)

Il y a aussi quelques nouveaux principes qu'on a ajouté le principe de spécialité, de sincérité

5. Le principe de spécialité

Le principe de spécialité impose d'indiquer précisément le montant et la nature des opérations prévues par la loi des finances, ce qui implique une nomenclature budgétaire appropriée. Les crédits sont ainsi ouverts de manières détaillées spécialisées par chapitre, et sont tous rattachés à un objet spécifique de dépense qui ne doit être dénaturé en exécution par le gouvernement.

Le principe de spécialité vise à assurer une information suffisante pour permettre l'exercice d'un contrôle efficace sur l'exécution du budget de l'état. Cependant, la spécialisation des crédits par chapitre connaît des exceptions : certains chapitres peuvent comporter des crédits globaux, dont la répartition ne peut être déterminé au moment où ils sont votés ou des fonds spécifiques.

L'application de la règle de spécialité devrait être profondément transformée par la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001 à compter de 2006. Elle substituera une nomenclature fondée sur la destination des crédits à la nomenclature actuelle fondée sur la nature de la dépense. (www.google.fr consulté le 23/07/2005)

6. Le principe de la sincérité

Ce principe de sincérité budgétaire inspiré du droit comptable privé, implique l'exhaustivité, la cohérence et l'exactitude des informations financières fournies par l'Etat. Toutefois, son application est limitée par la nature prévisionnelle de la loi de finance. (www.google.fr consulté le 23/07/2005)

1.1.3.1. Processus d'élaboration du plan d'action

L'élaboration du plan d'action requiert plus de compétence, de l'expérience professionnelle et d'une technique. La réussite du travail d'élaboration du plan d'action exige que la direction de l'organisation prenne des mesures nécessaires afin que le but visé par celle-ci soit bien maîtrisé par divers intervenants dans l'élaboration du plan d'action.

Pour cela, le respect des conditions résumées comme suit est indispensable :

1. La participation de tous les services, chacun en ce qui le concerne, à l'élaboration du plan d'action d'ensemble ;
2. La définition à chaque niveau de responsabilité des objectifs à atteindre et l'approbation des normes proposées ;
3. Le commentaire succinct de chaque hypothèse retenue et des raisons qui en ont motivé le choix ;
4. La fixation des normes qui ne soient ni optimistes ni pessimistes mais qui tiennent compte de l'évolution que l'on devrait normalement observer au cours de l'exercice ;
5. La mise au point et le respect d'un calendrier qui fixe les étapes de la construction du plan d'action et la nature des renseignements à fournir par chaque responsable ;
6. L'existence d'une équipe de coordination chargée de rassembler les données, de les valoriser, et de les présenter ;
7. Le calcul de la répercussion des modifications éventuelles de normes par rapport au budget précédent et la comparaison avec les écarts enregistrés en cours d'année. cette analyse est faite à chaque étape. Elle a pour but :
 - de connaître de façon progressive la variation des prix standards ;
 - d'apprécier l'importance relative des modifications apportées.
8. L'analyse des plans d'actions sera concertée et préparée en commun : ceci suppose que la partie des budgets à étudier à l'échelle N-1 qui apportera sa participation active et n'imposera pas

son point de vue en regard de la politique générale de l'organisation. Il s'établira une discussion objective à l'échelle N entre le chef de service et son supérieur pour trouver le moyen de restreindre l'écart entre la prévision et l'objectif à atteindre s'il est négatif ;

9. Le plan d'action élaboré en fonction d'objectifs visant la meilleure rentabilité exclura tous les éléments non significatifs, susceptibles de fausser l'étalon et de donner des écarts sans valeur ;
10. À l'expiration des périodes fixées par le calendrier, les écarts entre prévisions et réalisations devront faire l'objet d'analyses et d'explications.

Pendant la phase d'élaboration du plan d'action, il faut bien définir les objectifs à court, moyen et long terme, préparer les stratégies devant permettre de les atteindre, puis fixer un calendrier d'exécution des activités.

1.1.3.2. Notion de la prévision budgétaire

Il en est de la gestion budgétaire, comme du capitalisme : chacun y voit ce qui l'intéresse ; autant d'auteurs autant des définitions. Notre objectif est de donner une définition suffisamment souple pour être admise par la majorité et de montrer à travers quelques définitions de spécialistes, le danger que court la technique budgétaire d'être accaparée et utilisée partiellement. (MEYER, J.1987 :19)

La procédure budgétaire s'articule nettement en trois étapes que l'on retrouve chaque fois que l'organisation se trouve confrontée à une décision.

A savoir :

La prévision : étude préalable de la décision, possibilité et volontaires de l'accomplir.

La budgétisation : définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre

Le contrôle : écarts obtenus entre l'objectif et la réalisation, explication et exploitation de ces écarts

Ces trois moments présentent du point de vue linguistique, une difficulté. Les termes qui les désignent sont en effet, employés dans la vie courante, avec des sens qui ne correspondent pas à ceux de la technique budgétaire il convient donc de les définir avec toutes les précautions et la richesse de leur contenu.

1. LA PREVISION

La prévision vient du verbe prévoir, « c'est voir, connaître par avance ». Cette définition presque tautologique ne nous est pas de grand secours, car elle est en quelque sorte désincarnée, trop loin de la réalité de l'organisation .Elle ne nous éclaire pas :

- ni sur le but de la prévision
- ni sur les moyens de la prévision ;
- ni sur la participation que les responsables de l'organisation peuvent y apporter.

Reprenons ces trois points, qui nous permettront de définir la prévision comme « une attitude volontariste, scientifique et collective face à l'action future ». (MWANANGU, N., 2002 :33)

1. La prévision est une attitude volontariste

La prévision ne doit jamais être la reconduction pure et simple, sans examen préalable, des résultats, des structures antérieures. Elle doit être l'expression d'une politique, d'un choix, d'un engagement, d'un pari sur l'avenir. Quelle que soit sa valeur, une prévision au sens scientifique du terme, ne peut jamais qu'être la description d'un cadre à l'intérieur duquel l'organisation va devoir s'insérer, de façon plus ou moins heureuse, et c'est là où gît précisément le

problème de la gestion au sens le plus général, c'est-à-dire l'aspect volontaire de la prévision. (MWANANGU, N., 2002 :33)

2. La prévision est une attitude scientifique

L'un des fondements de la prévision est indéniablement la méthode scientifique (à base statistique et économique). Le « Flair », l'intuition ne sont pas a priori repoussés, mais doivent s'exercer dans un cadre préalablement défini.

Cette définition peut être l'œuvre d'un économiste proprement attaché à l'organisation ; elle peut être le fruit des réflexions d'un des responsables de l'organisation.

Trois hypothèses (maximales, moyenne, minimale) sont ainsi établies à partir desquelles s'établissent les budgets possibles pour l'année à venir.

On peut ainsi opposer prévision et prédiction, cette dernière attitude consistant à avancer un résultat possible pour le futur, sans avoir à justifier ni des ses sources ni de son raisonnement. Il faut d'ailleurs reconnaître, du point de vue des sources, que l'information économique en France, dans toute la mesure où le passé éclaire et conditionne l'avenir est disponible en qualité et en quantité croissantes. (MWANANGU, N., 2002 :33)

3. La prévision est une attitude collective

L'adjectif « collective » ne doit pas être pris dans le sens démocratique. L'organisation n'est pas une sorte de comité, où les décisions se prendraient à la majorité. Si l'on marque le caractère « collectif » de la prévision, c'est pour bien indiquer que chacun, à son niveau, y apporte sa contribution (prévision proprement dite, problèmes soulevés). Ce faisant, il s'engage sur la base du programme auquel il a participé.

Si une organisation se décentralise, c'est d'abord parce que la direction l'a décidée (prévision volontariste) ; c'est ensuite parce que la chose est possible (prévision scientifique) ; c'est enfin parce que tous les responsables intéressés se sont associés au projet et l'ont rendu possible, dans leur secteur.

Par exemple :

Aspect recrutement local et formation de la main d'œuvre (Direction du Personnel)

Aspect financement et trésorerie du projet (Direction Financière) ;

Aspect décentralisation ou déconcentration (Direction Technique, Direction Administrative, Secrétariat Générale, etc. (MWANANGU, N., 2002 :35)

2. LA BUDGETISATION

La deuxième étape de la gestion budgétaire c'est le **budget**, s'appuie sur un concept répandu, au niveau des collectivités publiques nationales ou locales.

La définition la plus générale que l'on puisse en donner est : « prévision d'un ensemble de recettes et de dépenses » ce qui en marque dès l'abord, le caractère financier. Le budget, dans l'organisation, présente des nombreux caractères spécifiques qui nous amèneront, chemin faisant, à le comparer et à l'opposer au budget de l'état.

La budgétisation consiste à mettre en cohérence et en forme comptable les prévisions. Elle se caractérise par une distribution des moyens aux actions déjà prévue afin de permettre à la société d'atteindre ses objectifs. Cette phase est très importante dans la procédure budgétaire, car c'est grâce à elle que le contrôle budgétaire réalise sa tâche.

Le budget, en effet, est :

1° Une attribution d'objectifs et de moyens

2° Un équilibre microéconomique

3° Une attribution de responsabilités.

4° Un reflet de l'évolution économique.

En ce qui nous concerne, nous allons aborder les deux premiers points de la notion de budgétisation. (MEYER, J. 1987 :25)

1. Le budget, attribution d'objectifs et de moyens.

Une politique à un niveau quelconque, se définit, par ses buts et les moyens pour les atteindre. Le budget contient, de façon chiffrée, ces deux éléments :

1. Sur le plan des buts ou des objectifs, on trouvera le budget des ventes, le budget de production, le budget des investissements, qui définissent à court, moyen ou long terme ce que sera l'action de l'organisation.
2. Sur le plan des moyens, on trouvera le budget des frais de production ou de distribution, le budget des approvisionnements, le budget de trésorerie, le budget de personnel, etc. dont les intitulés sont assez parlants en eux-mêmes.

Cette liaison entre buts et moyens, doit être suivie de très près .Pour avoir les moyens de sa politique, il faut avoir une politique de moyens.

2°) Le budget, équilibre microéconomique.

Le budget représente la confrontation d'une série de recettes, certaines normales comme les ventes, d'autres exceptionnelles : emprunts, augmentation du capital, et de dépenses : certaines courantes comme les frais, d'autres exceptionnelles : les investissements.

L'équilibre global qui doit être réalisé n'est pas forcément à l'échelle de l'année (un programme d'investissement s'étend sur plusieurs exercices)

Par ailleurs il est fonction du dynamisme de l'organisation, de son développement, de la réussite du pari engagé.

Autant de différences avec le budget au niveau de l'état. Ce dernier peut s'appuyer, par exemple, sur une « impasse » systématique, que ne pourrait s'offrir une organisation.

La procédure budgétaire

Il va sans dire qu'elle s'applique d'abord aux sociétés importantes. Plus l'ensemble est grand et hétérogène, plus la nécessité de règles de fonctionnement internes est importante. Ceci précisé, il convient tout d'abord d'en définir la forme et le contenu.

1. La forme

Pour cela la Direction financière crée un ensemble des documents standard, qu'elle diffusera en temps utile à l'ensemble des responsables de centres et aux Dirigeants de l'organisation. A ceux-ci est jointe une note d'explication permettant de comprendre leur utilisation et la manière dont il faut les renseigner.

2. Le contenu

Le contenu des documents est clairement défini, afin que chacun utilise bien les mêmes méthodes de valorisation et que chaque ligne contienne les mêmes natures de données.

La standardisation des documents permet :

- Une analyse des évolutions d'une période à l'autre,
- Une comparaison entre les centres,
- Une consolidation au niveau de l'organisation
- Un accroissement des échanges d'informations,
- Un contrôle rapide.

C'est pour ces raisons et notamment la dernière que le contrôleur de gestion s'assure que chaque responsable a bien saisi toute l'importance qui s'attache au respect des procédures.

De plus, il est demandé à chaque responsable de centre de joindre une note d'explication à sa liasse budgétaire (remplie) afin de justifier les hypothèses retenues dans les calculs tant au niveau des prévisions d'activités que des moyens prévus pour les réaliser (investissements, personnels, etc.)

3. Le calendrier

Afin d'être prêt au commencement de l'année, la procédure budgétaire débute, en général, après les vacances d'été ou, plus précisément, dès que les comptes du troisième trimestre sont arrêtés c'est-à-dire à la fin du mois de septembre.

1.1.4. Notions de contrôle

1.1.4.1. Contrôle interne et contrôle de gestion

Le contrôle interne résulte du choix effectué par la direction de l'organisation relatif à la mise en œuvre des méthodes et moyens techniques et humains propres à prévenir ou à défaut relever, les erreurs et les fraudes, assurer la protection du patrimoine, garantir une gestion rationnelle des ressources. Il s'agit bien d'une décision visant à définir le processus de validation de l'information comptable produite en interne et qui servira, par la suite, de support à l'élaboration des documents de synthèse.

L'existence ou la non-existence d'un système de contrôle interne de l'information comptable est donc un point prioritaire à prendre en compte dans la conception d'une méthode de contrôle de gestion des organisations. On peut penser qu'il serait dangereux de concevoir une approche diagnostique indépendamment de l'existence ou de la non-existence de ce système.

Le contrôle interne est une des conditions essentielles de la régularité, de la sincérité des comptes. Il conditionne également le degré de fiabilité que l'on peut accorder à l'information comptable ainsi que sa force probante.

Il est basé sur trois principes essentiels : la séparation des fonctions, une définition précise des responsabilités, un système de contrôle réciproque des tâches.

La norme internationale (IFAC N°6) précise que le système de contrôle interne est le plan d'organisation, les méthodes et les procédures que la direction d'une entité établit afin de réaliser les objectifs qu'elle s'est fixée, à savoir, d'assurer dans la mesure du possible :

- que les affaires se déroulent de façon efficace et ordonnée et dans les limites de la politique de l'organisation ;
- que les actifs sont sauvegardés ;
- que les fraudes et erreurs sont prévenues et détectées ;
- que les documents comptables sont corrects et complets ;
- que les informations financières fiables sont préparées dans les délais fixés.

1.1.4.2 Contrôle externe et contrôle de gestion

Par opposition au contrôle interne, le contrôle externe est effectuée par une personne compétente et indépendante, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultats d'une organisation. Cette approche rejointe sur de nombreux points la problématique de l'approche contrôle de gestion.

Le contrôle externe peut être un contrôle légal (Cas des commissaires aux comptes dans certaines sociétés). Toute constatation faite par le réviseur au cours de ses contrôles (erreurs, omissions, présentations inexacte, différences d'appréciation, etc.) est considérée comme significative lorsqu'elle

est de nature à mettre en cause la régularité et la sincérité des états financiers.

Le seuil de signification est une notion relative qui dépend essentiellement des caractéristiques de l'organisation, de la nature de la mission confiée au réviseur et des besoins de l'ensemble des utilisateurs. L'appréciation du caractère significatif des constatations faites par le réviseur relève donc de son jugement.

A titre indicatif, sont présumés significatifs :

- Tout redressement qui, seul ou ajouté à d'autres, entraîne une modification du résultat net de l'exercice hors éléments exceptionnels, supérieure à 10% ;
- Tout reclassement qui seul ou ajouté à d'autres, entraîne une modification de l'une quelconque des rubriques des états financiers, supérieure à 10% ;

Les tests de conformités sont destinés à obtenir une assurance raisonnable et non absolue que ces contrôles internes, sur lesquels une certaine confiance est placée, sont effectifs.

Les tests de validation sont destinés à acquérir une certitude quant au caractère complet, précis et approprié des données résultant du système comptable.

Ces procédures comprennent des tests détaillés des opérations et des soldes, une analyse des ratios et des tendances principaux, ainsi que les vérifications suscitées par la constatation des variations anormales et d'éléments douteux.

1.1.4.3 Types de contrôle

- **La gestion stratégique** : Oriente les activités sur le long terme de l'organisation, à ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration des données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe.
- **La gestion quotidienne** : Suit les actions de court terme (1 an) et très court terme (-1 an) ; c'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées.

Dans cette décomposition du temps, le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel. Il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs de long terme en actions courantes.

Schéma de contrôle suivant le temps :

Long terme : Stratégie, planification.....	Contrôle stratégique
Moyen terme : Interface.....	Contrôle de gestion
Court terme : Gestion quotidienne.....	Contrôle opérationnel
	Contrôle d'exécution

1.1.4.4 Le contrôle budgétaire

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu.

Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence.

Robert John MOCKER (1999 : 32) nous donne la définition la plus complète du contrôle « le contrôle est un effort systématique visant à établir les normes

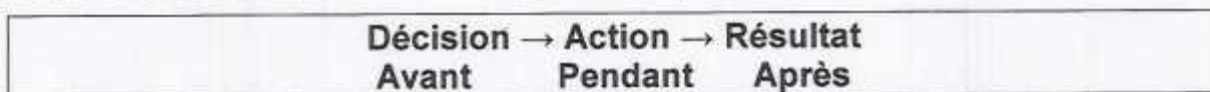
de rendement liées aux objectifs de la planification, à concevoir un système d'information rétroactif, à comparer les résultats obtenus avec les normes préétablies, à repérer tout écart éventuel, à en mesurer l'ampleur et à prendre les mesures nécessaires (le cas échéant) pour que l'on utilise toutes les ressources de l'organisation de la manière la plus judicieuse et la plus rentable en vue de réaliser les objectifs généraux. »

Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions organisations.

Au sein d'une organisation, le contrôle se développe de manière dynamique ; c'est pourquoi il faut plutôt parler du processus de contrôle.

Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation.

Le processus comprend donc en général 3 phases :



Ces trois phases sont repérées par des questions et des tâches précises :

- finalisation : quels objectifs ? Quelles ressources ? comment employer au mieux ces ressources ? Comment évaluer les résultats ?
- Pilotage : Pendant l'action, quelles corrections mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?
- Evaluation : Quelle mesure des résultats, quelle efficacité ? quelle efficacité ?

Le processus de contrôle touche toutes les décisions et les actions d'une organisation.

Un contrôle périodique intervient dans le but de confronter les réalisations aux prévisions dans l'intérêt d'examiner si l'organisation conduit ses pas vers la piste initialement tracée.

CHAPITRE 2 : ANALYSE DU PLAN D'ACTION DU RRP+

2.1 PRESENTATION DU RRP+

2.1.1 Historique du RRP+

La santé de la population, considérée comme un état de complet bien être physique, mental et social et ne consistant pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité, est la condition sine qua none d'un progrès économique et social soutenu en même temps qu'elle contribue à une meilleure qualité de vie et à la paix.

A l'époque quand les premiers cas du SIDA au Rwanda ont été diagnostiqués en 1983, trois ans après, le SIDA fut déclaré par le MINISANTE comme une priorité nationale,

Sept ans après ce diagnostic, s'est suivi la mise en place en 1987 du Programme National de Lutte contre le SIDA (PNLS) qui n'a pas eu l'impact souhaité et le taux de prévalence qui était de 1.3% en 1986 en milieu rural s'est multiplié par huit en dix ans. (www.cnls.gov.rw, consulté le 20/05/2005)

Au vues de cette pandémie du SIDA qui était jusqu'alors considéré comme un problème ne concernant que le secteur de la santé s'est avéré beaucoup plus complexe car non seulement il affectait la santé de la population, mais aussi déstabilisait sa vie sociale et économique.

C'est ainsi que les conséquences nocives de l'épidémie du VIH/SIDA qui pourraient sans doute se perpétuer de génération en génération si les mesures adéquates de lutter contre ce fléau ne sont pas prises dans les meilleurs délais par tout un chacun et l'implication des Personnes Vivant avec le VIH/SIDA (PVVIH) en particulier.

Et considérant le rôle primordial des personnes infectées et affectées par le VIH/ SIDA dans la lutte contre ce fléau en brisant le silence et en sensibilisant tout un chacun à la prévention de l'épidémie et à être compatissant avec ceux qui en sont victimes,

Le Gouvernement rwandais dans le souci de lutter contre le VIH/SIDA et promouvoir un gage d'espoir pour toute personne infectée et affectée par le VIH/SIDA au Rwanda, par son ferme engagement à travers la commission Nationale de lutte contre le SIDA a jugé bon d'intégrer des PVVIH dans ses structures et de les aider à créer le Réseau Rwandais des PVVIH.

2.1.2. Création du RRP+

Dans le cadre de soutenir le souci du gouvernement rwandais, ainsi s'est tenu :

- En Mai 2000, une conférence nationale des PVV+ organisée par la MINISANTE, PNUD, ONUSIDA et beaucoup d'ONG, qui recommanda la création d'un réseau national des PVV+.
- En Mars 2003, une assemblée constituante du RRP+ a été organisée sous les auspices de la CNLS.
- En Novembre 2003, ont été adoptées des statuts et règlement d'ordre intérieur du RRP+ par son assemblée Générale.

Ce n'est qu'en Mai 2004 que le secrétariat exécutif du RRP+ est véritablement opérationnel. (RRP+, 2003 : 5)

SIEGE SOCIAL

Le siège social du Réseau Rwandais des PVVIH/SIDA se trouve dans la ville de KIGALI, district de KACYIRU. Il peut être transféré en tout autre lieu de la République du Rwanda sur décision d'au moins deux tiers des membres effectifs comme le stipule l'article 3 du statut du RRP+.

2.1.3. Mission et objectifs du RRP+ (RRP+, 2003 : 15)

Le Réseau Rwandais des PVVIH a pour mission principale de :

Promouvoir et coordonner les actions des associations des personnes Infectées et Affectées par le VIH/SIDA.

Le RRP+ a pour mission de stopper la chaîne de transmission du VIH/SIDA au sein des ces membres.

Le RRP+ a pour objectif majeur d'être le plaidoyer des personnes infectes et affectes par le VIH/SIDA quel que soit leurs ages ou leurs appartenances

Ses objectifs sont les suivants :

1. Servir d'organe de coordination et d'orientation des interventions des associations des personnes infectées et affectées, compte tenu de la Politique Nationale de lutte contre le VIH/SIDA.
2. Contribuer à la réduction de l'impact socio-économique imposé par le VIH/SIDA aux Personnes infectées et affectées ;
3. Impliquer les Personnes infectées et affectées par le VIH/SIDA dans la lutte contre le SIDA en général, et la stigmatisation et la discrimination en particulier ;
4. Faciliter la concertation et l'échange d'informations entre les associations des personnes Infectées et Affectées par le VIH/SIDA
5. Faciliter la collaboration entre la CNLS et les associations membres du RRP+ d'une part, et la collaboration entre les associations des PVVIH et les intervenants oeuvrant dans la lutte contre le VIH/SIDA d'une autre part.
6. Faire le plaidoyer en faveur des personnes infectées et affectées par le VIH/SIDA auprès du gouvernement, des intervenants et des bailleurs de fond.

2.1.4. Statut du RRP+

Le RRP+ est une association sans but lucratif (a. s. b. l) et a une personnalité juridique provisoire depuis juillet 2004. Ce statut provisoire lui permet d'exercer ses activités dans l'environnement national en conciliant la gestion du type privé avec l'objectif social et de santé publique.

2.1.5. Fonctionnement du RRP+

2.1.5.1. Champ d'activité

Le Réseau Rwandais des PVVIH exerce ses activités sur toute l'étendue du territoire national de la République du Rwanda.

Il peut également traiter avec toute autre personne ou groupement national ou international poursuivant les mêmes objectifs ou oeuvrant dans le domaine du VIH/SIDA.

Dans toutes les provinces du pays se trouve un bureau de coordination des activités du RRP+ qui fait son rapport chaque mois au secrétariat exécutif qui est l'organe technique.

2.1.5.2 Sources de financement

Le Réseau rwandais des personnes vivant avec le VIH n'a pas des fonds propres suite a l'incapacité de production des ses membres ce qui fait que tous les frais utilisées par le RRP+ proviennent des bailleurs des fonds.

C'est ainsi que nous avons maintenant 4 bailleurs de fonds dont : La CNLS, GLOBAL FUND, USAID à travers FHI / IMPACT Rwanda et la banque mondiale a travers le MAP.

Le fait de ne pas avoir des fonds propres pour le RRP+, handicape beaucoup son fonctionnement puisqu'il est contré de respecter les exigences des bailleurs qui ne vont souvent pas avec les objectifs de celle-ci.

2.2 LE PLAN D'ACTION DU RRP+

Les programmes d'actions issus d'une planification tactique sont découpés en centre de responsabilité et pour chacun de ceux-ci, on en déduit les implications financières dans un délai court terme. Des tels plans à court terme, chiffrés, comportant l'affectation des ressources et l'assignation des responsabilités forment ce que l'on appelle « budget ».

A partir de ces budgets, il faut se constituer un système de contrôle, objet du contrôle budgétaire. Les budgets ainsi que son système de contrôle forment le système budgétaire.

Le plan d'action du RRP+ est composé des plusieurs éléments, certains sont communs à tous les plans d'actions et certains éléments spécifiques compte tenu de son domaine d'activité

Le RRP+ subdivise ses plans selon ces programmes d'actions, c'est ainsi que qu'il y a le programme de HBC qui s'occupe de la prise en charge a domicile des malades vivant avec le VIH/SIDA.

Il y a ensuite le programme de la prise en charge globale des PVVIH, donc de leurs besoins tant social, nutritionnel, et la prise en charge des leurs enfants.

Dans le cadre de renforcement de capacité du RRP+, le projet CNLS / MAP a financé un plan d'action pour le renforcement de capacités du RRP+ tant au niveau national que provincial. C'est ainsi que tous ces plans d'actions là sont consolidés pour formés un seul plan d'action du RRP+.

2.2.1 Plan d'action du programme HBC

1. Objectifs du plan

Dans le but de promouvoir les activités de prise en charge à domicile des personnes vivant avec le VIH/SIDA, le RRP+ appuyé par FHI/ IMPACT-Rwanda a renforcé les actions des associations des PVVIH dans 20 associations impliquées dans le projet qui a comme objectifs intermédiaires :

- Disponibilité accrue des soins de santé primaires décentralisés et de service des IST/VIH dans les zones cibles ;
- Connaissances et perceptions améliorées en rapport avec la santé reproductive, spécialement en matière de IST/VIH, dans les zones cibles.

Tableau 1 : Plan d'action du HBC

RRP+HBC (RRP+Prise en charge à domicile)

Plan d'Action du projet HBC 10 mois

ITEMS	BUDGET PREVU
SALAIRES	5 787 000
Avantages Sociaux	289 350
EQUIPEMENT	6 330 000
DEPLACEMENT&TRANSPORT	4 363 000
DEPENSES DE BUREAU	2 405 000
AUTRES COUTS DIRECTS	27 135 000
TOTAL PROJECT	46 309 350

Sources : protocole d'entente du FHI et RRP+

2. Les activités prévues dans ce plan d'action

- Equiper l'unité de gestion du projet :

Avec ce plan le RRP+ pourra acheter des équipements (bureau de travail, ordinateurs, photocopieuse, étagères et fournitures de bureaux), pourvoir aux frais de communication et de maintenance des équipements et fournir à chacune des 20 associations une armoire et des matériels de bureaux.

- Recruter le personnel technique

Recruter un coordinateur, un superviseur et un secrétaire comptable et les trois personnes seront basées à Kigali.

Le coordinateur sera chargé de la coordination de tous les aspects technique et administratifs du projet : planification et monitoring des activités, transmission des rapports, etc. Il devra veiller à la qualité de l'exécution des activités et s'assurer que le projet sera exécuté tel que prévu. Le coordinateur établira des relations avec d'autres partenaires et devra mener le plaidoyer en vue de l'efficacité de la prise en charge globale des PVVIH.

Le superviseur qui sous la supervision du coordinateur du projet sera responsable de la formation des volontaires, de la supervision et du suivi des activités de prise en charge à domicile. Il organisera régulièrement des visites des associations ainsi que des réunions de suivi au niveau des provinces avec les formateurs des associations. Il aura à rédiger les rapports de formation et de supervision.

Un secrétaire comptable qui aussi sous la supervision du coordinateur du projet assurera les travaux de réception, de secrétariat et de comptabilité notamment l'enregistrement des documents reçus et expédiés, la dactylographie des documents, des rapports et le suivi des procédures

financières. Par rapport à ces procédures, il aura à établir la budgétisation des besoins, la recherche des factures pro forma, l'approvisionnement, la fourniture des pièces justificatives, la préparation des rapports mensuels financiers ainsi que la tenue des documents comptables.

- Poursuivre les activités de PEC des malades à domicile au niveau des 10 associations du projet pilote.

Dans le contexte du sou accord avec ANSP+, FHI/IMPACT Rwanda a soutenu dix associations des PVVIH pour la prise en charge à domicile y compris :

- La formation de 35 formateurs
- La formation de 100 volontaires au totale au niveau de 10 associations de prise en charge à domicile
- La prise en charge à domicile d'à peu près 2 500 PVVIH par les 100 volontaires formés.
- Payer les frais de mutuelles de santé pour les ménages démunis

A partir de l'expérience des activités des volontaires du projet pilote, chaque volontaire pourra assister en moyenne 10 PVVIH par mois.

Le suivi et supervision des activités au niveau des associations se poursuivront à travers les visites et des réunions des formateurs superviseurs des associations et des volontaires ainsi que l'exploitation des rapports d'activités. Ces activités seront organisées par le coordinateur et le superviseur du projet.

- Identifier les associations à appuyer.

La sélection se fait parmi les associations qui sont proposées par les comités du RRP+ dans les provinces sur base des critères suivants :

- Etre tout près d'un centre VCT
- Avoir une autorisation de reconnaissance du district et être déjà fonctionnelle depuis au moins une année.
- N'avoir aucun autre appui dans le cadre de la prise en charge à domicile.
- Avoir déjà entrepris des initiatives d'entraide en matière de prise en charge des malades à domicile.

- Formation des formateurs pour les nouvelles associations

Deux personnes par associations seront formés comme formateurs dans une session d'au moins 10 jours. Au total 20 formateurs seront formés en matière de prise en charge à domicile des malades vivant avec le VIH/SIDA ainsi qu'en méthodologies de formation des adultes. La formation sera animée par trois formateurs dont le coordinateur du projet, le superviseur et un agent du FHI/IMPACT rwanda. Au terme de la formation, les formateurs capables seront déterminés pour assurer les formations des volontaires.

Les formateurs par associations seront choisis par les membres des associations sur base des critères suivants :

- Manifester l'intérêt pour la formation et l'encadrement des volontaires ;
- Avoir au moins un niveau d'étude secondaire ;
- Parler et comprendre Kinyarwanda ;
- Avoir des aptitudes en communication interpersonnelle ;
- Etre disponible pour préparer et animer les formations ;
- Etre membre de l'associations ou quelqu'un qui collabore avec celle-ci en vue du bien être des PVVIH.

- Formation des 100 volontaires des nouvelles associations

Pour renforcer la structure de la prise en charge à domicile des malades qui existe normalement au niveau des associations, chaque association choisira 10 membres volontaires qui seront formés en matière de prise en charge à domicile des malades vivant avec le VIH. Au total 100 volontaires seront formés en quatre sessions de six jours et comprenant chacune 25 personnes.

Les volontaires sont les membres des associations ou les membres des familles des PVVIH ou les membres de la communauté.

La session de formation sera animée par les formateurs des associations, supervisés par le coordinateur et le superviseur du projet. Les formateurs des 10 associations du projet pilote pourraient éventuellement aider dans la supervision de ces formations. Les volontaires seront sélectionnés par les membres des associations suivant les critères ci après :

- Avoir manifesté l'intérêt d'aider les autres
- Savoir lire et écrire
- S'engager à mettre les acquis de la formation au service des malades
- Etre choisi par l'association.

Les volontaires assureront la liaison entre les services de santé et les malades en vue d'une référence à temps et un continuum des soins de base et des conseils à domicile. Chaque volontaire pourra assister en moyenne 10 PVVIH par mois. Nous pouvons estimer que parmi tous ces cas 25% représentent les nouveaux cas.

- Suivi et Evaluation

Les indicateurs suivants seront utilisés pour mesurer le niveau d'atteinte du but du projet :

- vingt associations des PVVIH encadrés et soutenus pour la prise en charge des malades à domicile.

- Quatre sessions de formation de volontaires en matière de prise en charge des malades à domicile
- Vingt formateurs en prise charge des malades à domicile formés.
- Cent volontaires en prise en charge des malades à domicile formés.
- Deux cent volontaires actifs entrain de faire la prise en charge des malades à domicile.
- 3.750 PVVIH nouveaux cas touchés par les activités de prise en charge des malades à domicile.
- A moins 2 800 ménages touchés par les activités de prise en charge des malades à domiciles
- Six cent ménages soutenus pour les mutuelles de santé.

Tableau 2. Réalisation du plan d'action RRP+/HBC

ITEMS	Prévision	Réalisation	Ecart
SALAIRES	5 787 000	749 560	5 037 440
Avantages Sociaux	298 350	0	298 350
EQUIPEMENT	6 330 000	4 040 375	2 289 625
DEPLACEMENT&TRANSPORT	1 500 000	477 000	1 023 000
DEPENSES DE BUREAU	2 405 000	501 405	1 903 595
AUTRES COUTS DIRECTS	27 135 000	11 297 790	15 837 210
TOTAL PROJECT	46 309 350	17 066 130	29 243 220

Source : rapport financier du HBC

Comme nous le voyons dans ce tableau il y a des écarts sur certains rubriques comme :

- Pour les salaires l'écart constaté sur cette rubrique c'est le montant qui couvrira ces charges pour la période restante du projet.
- Avantages sociaux, ce montant n'est pas dépense car le RRP+ n'est pas affilié aux services sociaux comme la CSR ou le RAMA ; ceci étant un désavantage pour son personnel.

- Pour les équipements les prévisions étaient supérieures aux réalisations, ce qui n'est pas mal car vaut mieux surestimé que sous estimés.
- Les déplacements et transports cet écart est du au fait que les frais prévu pour les visites de chaque association ne sont pas donné en intégrité.
- Pour les dépenses de bureau les frais restants sont celles qui seront utilisés pour la période restante.
- Parmi les autres coûts directs il y a la formation, les dons, les mutuelles de santé ; les kits pour les volontaires et les frais de renouvellement des kits et ces frais sont virés aux comptes des associations chaque mois.
- Pour la mutuelle de santé le tableau ci-dessous le montre.

Tableau 3. Paiement des mutuelles de santé pour le HBC

Associations	Nbre de familles affilié	Montant total	Coût unitaire
Abishyizehamwe	15	150.000	10.000 frw/fam
APVV Igihozo	33	379.500	11.500 frw/fam.
Abizeranye	47	235.000	5.000 frw fam.
Abihanganye	30	108.000	600 frw /pers
Abateraninkunga	37	120.000	600 frw/pers/fam.
Abisunzimana	71	170.250	3.000 frw /fam. et 1500frw/fam.
Abizerimana	50	150.000	3.000 frw / fam.
Wikwiheba	33	150.000	1.000frw/pers/fam.
Twisungane(Ngara ma)	20	35.000	3.000 frw/fam. et 1500 frw par pers
Total	336	1.497.750	

Source : Rapport des activités du 1^{er} trimestre 2005.

Pour ces mutuelles de santé, 600 ménages devraient être affiliés mais seulement 336 ont été affilié car certaines associations ont bénéficiés des mutuelles émanant des autres acteurs dans ce domaine.

Tableau 4 : résultats de la supervision au 1^{er} trimestre

Mois	Nbre des familles assistées	Nbre des familles ciblées	Nbre de malades assistés
Janvier 05	697	2 167	*
Février 05	882	2 167	882
Mars 05	*	*	*

* données non disponible.

Source : rapport de supervision

Pour les activités de prise en charge à domicile sur 2800 ménages prévu 697 ont été touchés en janvier et 882 ménages en février ont été touchés par les activités de HBC.

Pour seulement ce programme, les rentrées été de 46 309 350frw, mais les sorties ont été de 17 066 330frw. Nous avons trouvé qu'il y avait un écart de 29 243 220frw.

Les raisons avancées par les responsables du programme sont les suivantes ;

- Pour les équipements, les prévisions étaient supérieures aux besoins ;
- Dans la rubrique déplacements et transports ; l'écart est justifié par le fait que les frais prévus pour les visites de chaque association n'ont pas été distribués en totalité.
- Pour les mutuelles de santé, nous trouvons les explications dans le tableau n°3 où nous remarquons que au lieu de 600 ménages à affilier seulement 336 ont été affiliés pour un montant de 1 497 750 frw au lieu de 3 000 000 frw prévus.

2.2.2 Plan d'action du programme GF3

1. Objectif du plan

Dans le souci de venir en aide aux personnes vivant avec le VIH/SIDA le RRP+ a signé un protocole d'accord bisannuel pour le financement de la prise en charge globale des PVVIH la plupart étant des activités communautaires.

Tableau N° 5 : Plan d'action Volet décentralisation de la PEC globale

N°	Items	Budget USD	Budget FRW
1	Equipement	6 217	3 730 200
2	Matériel informatique	31 083	18 649 800
3	Matériel roulant	91 200	54 720 000
4	Mobilier de bureau	16 000	9 600 000
5	Construction et rénovation	100 000	60 000 000
6	Ressources Humaines	35 200	21 120 000
7	Avantages sociaux	2 152	1 291 200
8	Prime et gratification	3 033	1 819 800
9	Activité communautaire	91 083	54 649 800
10	Approche communautaire	5 250	3 150 000
11	Supervision des activités	9 448	5 668 800
12	Matières consommables	18 148	10 888 800
13	Dépenses de bureau	3 297	1 978 200
14	Entretien et réparation	2 369	1 421 200
15	AGR, Scolarisation et nutrition	56 198	33 718 800
16	Mutuelle de santé	81 900	49 140 000
	Grand Total	552 578	331 546 800

Taux de change : 1\$USD=600FRW

Source : Plan bisannuel GF3 pour RRP+

2. Les activités prévues dans ce plan d'action

Recrutement du staff pour le projet ; dans ce plan, il est prévu le recrutement de 16 personnes dont :

- Coordinateur du projet qui sera chargé de coordonner toutes les activités du projet, faire le rapport il sera chargé ensuite de faire la planification et le monitoring, il assurera aussi les aspects techniques et administratifs du projet, renforcer le partenariat avec d'autres acteurs en matière de la prise en charge des PVVIH ;
- 4 assistants provinciaux notamment dans les quatre provinces appuyées par global fund (Kigali ville, Kigali ngali, Ruhengeri et kibungo) ; ils sont chargés d'exécuter toutes les activités qui leur sont assignés par le coordinateur du projet ;
- 1 nutritionniste qui est chargé de suivre l'appui nutritionnel des PVVIH ;
- Un sociologue chargé de l'appui psychosocial des PVVIH ;
- Un comptable qui est chargé de tout ce qui est financé du projet GF3 et GF4 ;
- Un secrétaire administratif qui est chargé de la correspondance du projet ;
- 3 chauffeurs pour conduire le staff du projet ;
- Un planton pour assurer la propreté des locaux abritant le projet.

Activité communautaire

Dans cette rubrique il est prévu de produire des dépliants sur la vie positive des personnes vivant avec le VIH pour tous les CS, VCT.

Il est prévu aussi la supervision des activités par le staff technique, les descentes du comité du RRP+et ANSP+

Assurer les frais et matériels de scolarité pour 3 000 enfants du niveau primaire dans 12 provinces

Assurer les frais et matériel de scolarité pour 1 000 enfants du niveau secondaire dans 12 provinces.

Formation des 260 personnes en élaboration et gestion des microprojets.

Assurer les frais des mutuelles de santé pour 25 ménages par association pour 30 associations.

Constructions et rénovations

Dans cette rubrique il est prévu la construction du siège administratif du RRP+ pour l'année 2006.

Logistiques et équipements

Sur cette ligne il est prévu d'assurer le carburant pour 4 véhicules dont 3 du RRP+ et 1 pour l'ANSP+ ; assurer leurs assurances et entretiens.

Il est prévu aussi l'achat des motos pour les coordinateurs provinciaux du RRP+, assurer leurs carburant, assurances ainsi que leurs entretiens.

Achats des ordinateurs et accessoires, assurer l'abonnement à différents journaux, assurer la maintenance et l'entretien des ces machines.

Tableau 6. Réalisation du Plan d'action GF3

No	Activités prévues	Budget trimestriel		
		Prévision	Réalisation	Ecart
1	Ressources humaines			
1,1	Salaires	15 435 600	14 630 688	804 912
	Total ressources humaines	15 435 600	14 630 688	804 912
2	Formation, supervision et Activités communautaires	138 254 355	73 805 372	64 448 983
2,1	Multiplication de 2000 dépliant sur la vie positive avec le VIH pour tous les CS VCTI Plus	516 600	342 200	174 400
2,2	Supervision trim. 1 fois/trim./ass. (70 ass ANSP+)	5 250 000	1 050 000	4 200 000
2,3	Supervision trim. 1 fois/2 personnes staff technique/ 12 provinces	557 400	550 000	7 400
2,4	Descente trim. 1 fois/2 pers. Comité RRP+ANSP+	372 000	250 000	122 000
2,5	Assurer les frais de communication (téléphone, fax, Internet)	1 440 000	2 451 110	-1 011 110
2,6	Assurer les travaux quotidiens de bureau	900 000	855 950	44 050
2,7	Assurer les frais et matériel de scolarité pour 3 000 enfants du niveau primaire dans 12 provinces	31 200 000	25 256 156	5 943 844
2,8	Assurer les frais et matériel de scolarité pour 1 000 enfants du niveau secondaire dans 12 provinces	31 200 000	25 256 156	5 943 844
2,1	Formation de 260 personnes en élaboration et gestion des microfinances	21 000 000	0	21 000 000
2,11	Mutuelles de santé	45 818 355	17 793 800	28 024 555
	Sous total formation, supervision	138 254 355	73 805 372	64 448 983
3	Constructions et rénovations		0	0
3,1	Construire un siège administratif	60 000 000	0	60 000 000
	Total construction	60 000 000	0	60 000 000
	Total Logistique et équipements	10 018 200	5 120 479	4 897 721
	T. Activités non prévues mais réalisées	0	2 363 107	-2 363 107
	Grand total	169 708 155	100 755 334	68 952 821

Source : Rapport financier du GF3

Pour les réalisations de ce plan il y a diverses activités qui ont été réalisées comme :

1. Scolarisation

Dans le souci de venir en aide aux familles des PVVIH/SIDA démunies au sujet de la scolarisation de leurs enfants, le RRRP+ avec l'appui financier de l'UGP/GF3 voulait offrir les frais de scolarité à 1000 élèves de l'école secondaire et 3 000 élèves de l'école primaire en raison de 30 associations par province.

Le résultat de l'identification des élèves faite à travers les 12 provinces du pays a signalé 2.746 élèves dont 1.271 à l'école primaire et 1.366 à l'école secondaire, avec 109 élèves sans détermination du niveau d'études.

Tableau 7 : Résultat de l'identification des élèves a appuyer

TOTAL TOUTES PROVINCES				
Province	Ecoles Primaires	Ecoles Secondaires	Indéterminé	Total
	Nbre Elèves	Nbre Elèves	Nbre Elèves	
Butare	150	50	4	204
Byumba	81	116	1	198
Cyangugu	135	47	2	184
Gikongoro	133	64	28	225
Gisenyi	100	68	2	170
Gitarama	107	93	31	231
Kibungo	4	228	5	237
Kibuye	128	44	10	182
Kigali-Ngali	111	115	7	233
Ruhengeri	96	102	12	210
Umutara	0	202	1	203
Ville de Kigali	226	237	6	469
Total	1271	1366	109	2746

Source : Rapport d'identifications des OVC, 2004

Ce tableau nous montre les résultats de l'identifications des enfants à scolariser issus des famille demunis.

C'est ainsi que la descente faite dans toutes les provinces du pays a permis d'identifier 2 746 bénéficiaires réels au lieu de 4 000 élèves prévus.

Cette identification n'a pas été systématique, car le nombre des OVC présents dans le pays est plus élevé que ce résultat.

Tableau 8 : Résultat dans les provinces de global fund

Province	Ecoles Primaires	Ecoles Secondaires	Indéterminé	Total
	Nbre Elèves	Nbre Elèves	Nbre Elèves	
Kigali-Ngali	111	115	7	233
Ruhengeri	96	101	12	209
kibungo	4	228	5	237
Ville de Kigali	226	237	6	469
Total	437	681	30	1 148

Source : Rapport de l'identification des OVC, 2004

Dans les provinces soutenues par le Global, le nombre des élèves à scolariser est à 1148 au total dont 437 au niveau primaire et 681 au niveau secondaire.

Pour le global fund qui projeté de scolariser 1000 élèves au niveau primaire et 3000 au niveau secondaire.

Ceci est un manque à gagner pour le RRP+ car au lieu de 1000 au niveau primaire seulement 437 seront scolarisé ; et au lieu de 3000 du niveau secondaire 681 seront scolarisés seulement.

Tableau 9 : Résultat dans les provinces du MAP

Province	Ecoles Primaires	Ecoles Secondaires	Indéterminé	Total
	Nbre Elèves	Nbre Elèves	Nbre Elèves	
Butare	150	50	4	204
Byumba	81	116	1	198
Cyangugu	135	47	2	184
Gikongoro	133	64	28	225
Gisenyi	100	68	2	170
Gitarama	107	93	31	231
Umutara	0	202	1	203
Kibuye	128	44	10	182
Total	834	684	79	1 597

Source : rapport d'identification des OVC, 2004

Actuellement, le RRP+ n'est pas en mesure d'offrir tout le paquet de services de prise en charge globale des PVVIH. Les besoins dépassent de loin l'offre. C'est ainsi que pour la scolarisation, ils ont identifié **2.746 élèves** au lieu de **4000 élèves** dans les **12 provinces** du pays cependant parmi ces **2 746 élèves** seuls **1.148 élèves** étaient en ordre pour le paiement des frais scolaires dans les 12 provinces.

Tableau 10 : Paiement des frais scolaires

PROVINCE ECOLES	Nbre ELEVES	MONTANT PAYE
Butare	18	1 567 020
Byumba	9	572 600
Cyangugu	0	0
Gikongoro	9	652 200
Gisenyi	15	1 219 550
Gitarama	23	1 717 800
Kibungo	140	9 846 850
Kibuye	7	329 950
Kigali Ngali	141	6 437 660
Ruhengeri	62	4 738 200
Umutara	7	556 750
Ville de Kigali	204	5 447 000
Total	635	33 085 580

Source : Rapport sur le paiement des frais scolaires 2005

Sur le total de 1.148 élèves pour les quels le RRP+ devait payer les frais scolaires, 635 élèves réparties dans 401 écoles dans les 12 provinces qui étaient en ordre avec toutes les coordonnées, leur minerval a été viré aux comptes de leurs écoles respectives.

En effet, ils se sont heurtés à la variabilité des frais scolaires d'une école à l'autre, d'un trimestre à l'autre, d'une classe à l'autre, que vous soyez interne ou externe, à la mobilité des élèves d'une école à l'autre.

2. Mutuelle de santé

Dans le souci de venir en aide aux familles des PVVIH démunies ainsi que d'autres vulnérables identifiés dans tous les provinces du pays mais qui n'ont pas bénéficié de l'appui du GF3 en mutuelle de santé; le RRP+ avec l'appui financier de la GF4 a assuré le frais pour l'assurance maladies pour ces ménages.

Tableau 11 : Ménages à affilier à la mutuelle de santé

Province	Nombre d'assoc.	Nombre de ménages
Butare	17	362
Byumba	19	475
Cyangugu	18	360
Gikongoro	16	434
Gisenyi	15	346
Gitarama	20	452
Kibungo	21	495
Kibuye	16	357
Kigali Ngali	20	489
Ruhengeri	18	400
Umutara	21	436
Ville de Kigali	20	487
Total	221	5093

Source : Rapport d'identification des ménages

Le plus grand défi auquel le RRP+ doit faire face est d'éviter la duplication dans l'affiliation aux mutuelles de santé vu le nombre des acteurs sur terrain qui manquent une coordination au niveau national.

Pour les 5 093 ménages PVV démunies identifiées et pour lesquels le RRP+/GF3 devait payer la mutuelle de santé, celles de 2472 ont été payées pour un montant de 17 793 800Frw, car, ayant fournies des informations complètes.

3. Appui par un moyen de transport aux volontaires des associations

Dans le cadre de la mise en place d'un programme de visite à domicile, le RRP+ avec l'appui financier du GF3, après avoir formé des volontaires venant de différentes associations en matière de la nutrition et de la prise en charge psychosociale, devait munir ceux-ci d'un moyen de transport pour les faciliter à s'acquitter de leurs devoirs à l'égard des membres des associations des PVVIH. C'est ainsi qu'en date du 28 au 31 mars 2005, le RRP+ a procédé à la distribution des vélos à qui de droit.

4. Les Activités Génératrices de revenu (AGR)

Pour ce qui est des activités génératrices de revenu il a été fait une descente pour identifier les associations bénéficiaires des ces AGR c'est ainsi que vous allez voir les critères de sélection qui ont été prise en considération

Critères de sélection

Financer 10 associations par province sauf dans M.V.K et dans les provinces Kigali Rural, Butare, ... le choix des associations sera donc en fonction du nombre des associations sur place. (Pour se partager les 10 qui restent) ;

Une seule association par district sera financée sauf dans les villes où on pourra financer plus d'une association en raison de 1 500\$ USD par association ;

Pourront être financées seules les associations qui n'ont jamais eu un montant égal ou supérieur à 1 million de francs rwandais ;

- Les associations qui possèdent une visibilité claire de leurs projets ;
- Les associations qui ont une volonté manifeste du travail en commun ;
- Les projets qui présentent la faisabilité et la capacité d'exécution ;
- Les associations qui accepteront de signer un protocole d'accord avec le RRP+ ;

Les associations choisies par province doivent faire parvenir à RRP+ siège leur projet avant le déblocage des fonds ;

Cette activité est en cours de réalisation.

De ces critères de sélection, les associations qui ont été choisies sont les suivantes :

Tableau 12 : Nombres d'associations à financer

Provinces	Nombre d'associations
Butare	12
Byumba	10
Cyangugu	12
Gikongoro	10
Gisenyi	12
Gitarama	10
Kibungo	10
Kibuye	10
Kigali Ngali	11
Kigali Ville	12
Ruhengeri	10
Umutara	10
Total	130 associations

Source: Rapport d'identification des associations

5. Programme du HBC appuyé par GF3

Quant à ce concerne le HBC, le RRP+ a demandé à l'ANSP+ la liste exhaustive des 700 volontaires prestataires des soins à domicile qui ont été

formés et équipés en kits. Ceci en vue d'aider à bien coordonner la supervision par les équipes du RRP+ au niveau provincial.

Le RRP+ a des contacts réguliers avec l'ANSP+ dans le but d'éviter la duplication des interventions auprès des bénéficiaires que sont les associations des personnes vivant avec le VIH/SIDA, puisque le RRP+ possède aussi un autre programme HBC bien qu'appuyé par le FHI

Il est important de vous signaler que l'ANSP+ est une composante du RRP+ qui s'occupe du HBC dans le cadre du projet GF3.

Dans le programme de décentralisation de la prise en charge globale GF3, les recettes étaient de 169 708 155 frw les dépenses ont été de 100 755 334frw, de ce fait, l'écart est de 68 952 821frw.

Les raisons avancées par les responsables pour certaines rubriques sont les suivantes :

Pour la scolarisation par exemple, ils se sont heurtés à la variabilité des frais scolaires d'une école à l'autre, d'un trimestre à l'autre, d'une classe à l'autre, que vous soyez interne ou externe ; à la mobilité des élèves d'une école à l'autre, et ainsi les subventions de 31 200 000frw sont passées aux dépenses de 33 085 580 frw. Et donc un surplus de 1 885 580 frw.

Pour les mutuelles de santé, le plus grand défi auquel le RRP+ fait face est d'éviter la duplication dans l'affiliation aux mutuelles de santé vue le nombre des acteurs sur terrain qui manquent une coordination au niveau national. c'est ainsi que pour les 5 093 ménages identifiés seules 2472 ont été affiliés pour un montant de 17 793 800Frw au lieu de 45 818 355 frw , car, ayant fournies des informations complètes.

2.2.3 Plan d'action du volet TB/VIH GF4

OBJECTIF GLOBAL : Contribuer à la réduction du taux de morbidité et de mortalité ainsi que la transmission due à la tuberculose chez les PVVIH membres du RRP+.

Dans les pays à faible revenu, la tuberculose constitue un véritable problème de Santé Publique : elle figure parmi les maladies les plus meurtrières pour les adultes.

Le VIH/SIDA et la TB sont si étroitement liés qu'on parle souvent de Co-épidémie ou d'épidémie double TB/VIH ou VIH/TB.

Le VIH affaiblit le système immunitaire et accroît le risque d'infection par le bacille. Il favorise aussi le passage de la TB infection à la TB maladie ainsi que les rechutes chez les malades qui ont déjà été soignés.

La TB est une des principales causes de mortalité chez les personnes vivant avec le VIH/SIDA. L'OMS estime que 25-49% des Tuberculeux sont aussi infectés par le VIH/SIDA.

Au Rwanda, suite à la co-infection TB/VIH, l'incidence a plus que doublée ces 10 dernières années. Enfin l'intégration des activités TB/VIH s'avère nécessaire pour offrir un éventail des soins de qualité aux PVVIH au niveau des services de santé. D'où le volet contrôle TB chez les PVVIH trouve son importance dans le projet.

Il est important de vous signaler que ce programme a été initié au deuxième trimestre dans le RRP+ avec toujours comme bailleur le global fund ce qui fait qu'il n'a pas de rapport financier propre à elle, les fonds utilisés pour ce trimestre sont ceux du projet GF3.

Pour le Plan d'action du volet TB/VIH GF4 dont l'objectif global était de contribuer à la réduction du taux de morbidité et de mortalité ainsi que la transmission due à la tuberculose chez les PVVIH membres du RRP+, nous avons trouvé que ce programme a été initié au deuxième trimestre avec toujours comme bailleur le global fund ce qui fait qu'il n'a pas de rapport financier propre à lui ; les fonds utilisés pour ce trimestre étant ceux du projet GF3.

2.2.4. Plan d'action du projet RRP+/MAP

1. Objectif du plan

Dans le cadre d'appuyer le RRP+ dans la coordination de ses activités, le projet CNLS-MAP a financé un plan d'action annuelle en renforçant les capacités de celle-ci pour l'atteinte des objectifs qu'il s'est assigné.

Tableau 14 ; Plan d'Action Annuel du projet RRRP+/ MAP

	ACTIVITES	Population cible	Indicateur de performance et de résultat	Montant (USD)	Montant (FRW)
	Recrutement du personnel d'appui (1Comptable, 1Assistant, 1Chauffeur)		Staff compétent en place		
B2.01	Gestionnaire Comptable	Staff RRP+	Staff compétent en place	4 800	2 880 000
B2.02	Assistant Secrétaire	Staff RRP+		3 000	1 800 000
B2.03	Chauffeur	Staff RRP+		2 000	1 200 000
	Frais de fonctionnement				
B2.04	Entretien Véhicule		Nombre d'entretiens effectués	1 000	600 000
B2.05	Carburant		Carburant disponible	3 600	2 160 000<
B2.06	Communication			3 000	1 800 000
B2.07	Location bureau niveau national		Bureau disponible	18 000	10 800 000
	Equipement du bureau National de Coordination du réseau RRP+ : Matériel de bureau et Ordinateur				
B2.8	Matériel de bureau		Matériel acheté	8 333	5 000 000

B2.9	Ordinateur et accessoires		Ordinateur et accessoires disponibles	5 000	3 000 000
B2.10	Renforcement de la Coordination Provinciale				
B2.11	Secrétaire Permanent		Staff recruté	18 000	10 800 000
B2.12	Animateur		Animateurs recrutés	15 000	9 000 000
B2.13	Location 5 bureaux provinciaux	PVVIH	Bureaux disponibles	10 000	6 000 000
	Equipement des 5 bureaux au niveau national et dans les provinces : Mobilier et Matériel de bureau				
B2.14	Mobilier		Mobilier disponible	1 833	1 100 000
B2.15	Ordinateur et accessoires		Ordinateurs et accessoires achetés	12 500	7 500 000
	Frais de fonctionnement des bureaux provinciaux du RRP+				
B2.16	Carburant (5 litres/jour)		Carburant disponible	5 000	3 000 000
B2.17	communication			400	2 400 000
B2.18	Une Moto pour chaque bureau provincial		Motos disponibles	13 333	8 000 000

	Identification des membres pour chaque association du réseau National RRP+	PWVIH	Disponibilité du répertoire des PVV		
B2.19	Consultant		Consultant recruté	7 200	4 320 000
B2.20	Enquêteur et leur formation (4 par province)		Enquêteurs recrutés et formés	6 400	3 840 000
B2.21	Matériel enquête		Matériel acheté	1 000	600 000
B2.22	Exploitation et publication		Rapport publié	5 000	3 000 000
B2.23	Organiser 1 réunion trimestrielle du comité national du réseau	PWVIH	Nombres des réunions organisées	6 887	4 132 000
B2.24	Organiser 1 réunion trimestrielle du comité du réseau au niveau des provinces	PWVIH	Nombres de réunions organisées	3 200	1 920 000
B2.25	Organiser une réunion de 3 jours pour la planification des activités de 2005 du réseau national RRP+	PWVIH	Nombres de réunions organisées	4 500	2 700 000
B2.26	Effectuer 12 visites trimestrielles de coordination pour le suivi et évaluation des activités du réseau au niveau National	PWVIH	Nombres de visites effectuées	4 800	2 880 000
	Formation en micro projet	PWVIH	Nombre de		

B2.27	1 Consultant pour la formation en micro projet	PVVIH	personnes formées	1 000	600 000
B2.28	Organiser 1 session de formation de 5 jours (sessions de formation de 24 personnes) dans l'élaboration et la gestion des micros projets du RRP+ venant de 12 provinces	PVVIH	Nombre de personnes formées	4 000	2 400 000
B2.29	Imprimer 1000 dépliants par trimestre pour faire connaître le Réseau et ses activités	Population en générale	Informations sur le RRP6 diffusées	3 333	2 000 000
B2.30	Tenir une réunion de 3 jours : Assemblée générale du Réseau	Membres assemblés générale RRP+	Réunion tenue	6 667	4 000 000
	Total			178 787	107 272 000

Source : Protocole d'accord entre le RRP+ et le MAP

2. Les activités prévues dans ce plan ;

- La mise en place d'un bureau national de coordination ;
- L'équipement du bureau national ainsi que cinq bureaux provinciaux ;
- Les visites provinciales pour suivi évaluation des activités du RRP+ ;
- La tenue de réunion de coordination des différents organes ;
- La production des dépliants pour faire connaître le RRP+ et ses activités ;
- La formation des différents membres du RRP+ sur différents sujets ;
- L'identification des membres pour chaque association du RRP+ ;

Tableau 15 : Réalisation du projet RRP+/MAP

Activités du PAA	Prévision	Réalisation	Écart
Ress.Humaines	25680000	15 735 000	9 945 000
F.fonctionnement bureau national	15360000	752 548	14 607 452
Équipements	24600000	16 153 060	8446 940
Renforcement provincial	17240000	1 980 000	15 260 000
Identification des membres du RRP+	4320000	0	4 320 000
Suivi et évaluation	2880000	1 502 709	1 377 291
Formation en micro-projet	3000000	0	3 000 000
Dépliants	2000000	0	2 000 000
Assemblée Gnrle	4000000	502 5950	-1 025 950
Scolarisation	154852000	60 183 454	94 668 546
TAUX DE CONSOMMATION	253932000	101 332 721	152 599 279

- L'achat des motos pour le déplacement des agents sur terrain.

Source : Elaborer par nous même grâce au rapport financier du RRP+/MAP

La présence des certains écarts dans certaines rubriques est due selon les responsables de ce projet aux causes suivantes :

- Pour la rubrique des frais de fonctionnement : Sous cette rubrique, il y a un écart au niveau national car, certaines activités sont répétées dans les autres programmes comme pour l'entretien véhicule, cette rubrique n'est pas utilisée car ce projet n'a pas donné de véhicule, ils ne peuvent pas payer les frais de l'entretien pour un véhicule qui n'existe pas.
- Cette rubrique peut bien servir pour les autres projets qui ont des véhicules mais ces projet aussi ont prévu les frais d'entretien, ce qui fait que ces fonds sont là à ne rien servir.
- Pour la ligne budgétaire d'équipement de bureau provincial du RRP+, les ordinateurs ont été achetés et les matériels aussi mais à un moindre coût par rapport aux prévisions, qui explique les écarts constatés.
- Toujours sous cette même rubrique, il y a une ligne pour la location des 5 bureaux provinciaux, les prévisions trimestrielles pour cette ligne sont de 1 500 000frw et on constate que les dépenses ont été de 210 000frw. D'après les autorités du RRP+, cela est dû au fait que certains bureaux provinciaux sont abrités dans les immeubles que CARE international louent et c'est celui-ci qui paie les frais de location. Sur 5 provinces qui devraient payer le loyer seul la province de BYUMBA paye les frais pour la location.
- La même chose pour les mobiliers de bureaux, certains bureaux provinciaux du RRP+ ont été équipés par le CARE.
- Pour les frais de fonctionnement des bureaux provinciaux, il est prévu un montant pour les frais du carburant pour les motos des coordinateurs provinciaux, mais cette rubrique a été utilisée pour les visites sur terrain des coordinateurs puisque les motos n'ont pas encore été achetées parce que les bailleurs n'ont pas encore débloqué les fonds.

- Concernant la rubrique de l'identification des membres de chaque association du RRP+, cette activité a été faite par la CNLS - SIPAA. Ce qui signifie que les fonds destinés à cette activité, est resté dans le compte du réseau.
- Pour la scolarisation, cette rubrique a été négociée pour épauler le projet GF3 et celle-ci a été l'objet d'un avenant au protocole d'accord initialement signé.

Si nous examinons très bien l'exécution de ces plans, nous remarquons que plus de la moitié des activités ont été réalisées, même si certains écarts minimes par rapport aux prévisions trimestrielles sont visibles.

En somme, nous pouvons dire que le plan du RRP+ présente des écarts défavorables pour lui car, si nous voyons un peu tous les programmes nous constatons que les prévisions faites sur chaque trimestre ne sont pas toutes réalisées pourtant le besoin se fait sentir du côté de la population.

Conformément à notre première hypothèse avancée disant que la plupart des écarts du plan d'action du RRP+ sont défavorables.

Ces écarts ne lui permettent pas d'atteindre ses objectifs fixés.

Les réalisations de ces plans ont permis au RRP+ de répondre partiellement à son objectif qui est d'améliorer les conditions des vies des PVVIH.

CHAPITRE 3 : CAUSES DE L'INEFFICACITE DU PLAN D'ACTION DU RRP+

En nous référant au cadre théorique que nous avons développé dans notre premier chapitre, nous allons vérifier si le plan d'action du RRP+ respecte tous les principes de budgétisation et ainsi vérifier notre deuxième hypothèse.

C'est ainsi que nous verrons les causes liées au non-respect des principes budgétaires et les cause liées à la mauvaises exécution des ces plans.

3.1 LES CAUSES LIEES AU NON-RESPECT DES PRINCIPES BUDGETAIRES

3.1.1. Causes liées aux principes universels de budgétisation

1. Les principes budgétaires du RRP+

Le RRP+ n'a pas de principes budgétaires propres à lui car, il n'a pas de fonds propres.

Les principes budgétaires traduisent une volonté de contrôler des dépenses par le bailleur. Le plan d'action du réseau répond à des préoccupations de sincérité, d'honnêteté et de clarté pour quatre d'entre eux : le principe de l'annualité, de l'unité, de l'universalité et de la spécificité budgétaire.

1. le principe d'annualité

Ce principe est applicable au RRP+ mais comme vous l'avez constaté, ce plan annuel est fractionné en trimestre pour bien suivre son exécution au moment opportun.

Trois raisons ont été avancées dans le 1^{er} chapitre pour justifier la primauté du respect de ce principe dans la réalisation des objectifs budgétaires :

- Les raisons politiques :

Le RRP+ n'a pas une politique propre à lui, car c'est une ONG qui est financée par plusieurs bailleurs des fonds et chaque bailleur apporte les fonds et les règles à suivre qui ne sont pas forcément les mêmes avec celles des autres. L'exemple le plus illustratif est la gestion des ressources humaines. Chaque bailleur embauche ses employés et donne les termes de référence à suivre pour chaque poste. Ils vont jusqu'à proposer des salaires qui sont différents, ce qui crée un malaise et des jalousies entre travailleurs. Puisque les employés qui occupent le même poste n'ont pas le même salaire compte tenu de leur appartenance au différent groupe des bailleurs.

- Les raisons techniques

Les raisons techniques sont les mêmes que celles énoncées ci hauts, du fait que chaque bailleur, exige au RRP+ de reproduire les documents ou rapports selon ses propres normes, ce qui handicap la coordination de toutes les activités, il faut aussi noter que les outils de travail sont fournis différemment, selon qu'il s'agit soit du MAP, GF ou IMPACT, ce qui aboutit à un suréquipement des uns et un faible équipement des autres. Ce principe oblige l'administration à produire avec une périodicité assez rapprochée ses comptes afin de suivre les mouvements des comptes ; la périodicité pour le RRP+ est d'un trimestre en général, mais certains bailleurs exigent des rapports à n'importe quelle période.

- Les raisons économiques

Pour le RRP+ cette raison correspond au rythme de la vie sociale des PVVIH
En définitive, on voit bien que le RRP+ ne respecte pas le principe d'annualité, ce qui handicap beaucoup ses activités, même si cela ne provient

pas de la gestion mais des bailleurs. Ceci peut constituer une des raisons de non-réalisations des certaines activités.

2. le principe d'universalité

Financièrement : ce principe permet d'éviter les gaspillages et les dépenses inutiles. Il interdit aux divers services de se procurer des ressources être dilapidées sans que l'intérêt général y trouve son compte ;

Au RRP+ le principe d'universalité est financièrement respecter parce que ce qui n'a pas d'intérêt pour les PVVIH n'est pas d'office admise au RRP+, mais la couverture des leurs besoins peut être partielle.

3. Le principe de l'unité

La règle de l'unité budgétaire n'implique pas qu'il n'y ait qu'un seul budget pour l'année. Il s'agit d'établir un document synthétique reprenant en un compte unique les additions partielles des recettes et dépenses disséminées dans les divers documents afin d'assurer l'information des parlementaires et la réalité du contrôle ;

Le RRP+ établi le rapport pour tous ces programmes il les synthétise dans un document qui va servir d'information à l'assemblée générale qui se tient chaque année ou à qui de droit ou toutes personnes désireuses de savoir.

4. Le principe de spécificité budgétaire

Pour la spécificité budgétaire, chaque programme au RRP+ à son compte bancaire, c'est ainsi qu'on trouvera le compte GF3, le compte GF4 ; le compte RRP+/MAP, le compte des frais des fonctionnements ; ceci pour assurer la clarté dans les programmes et pour éviter les dissimulations et les gaspillages des fonds dans certains programmes.

Ce principe permet d'éviter les dissimulations, les gaspillages, évite toute incertitude quant à la réalisation des dépenses, répond à l'idée de solidarité nationale, évite que les services administratifs ne constituent des réserves financières.

Ce principe assure une grande clarté et une exhaustivité des documents soumis au parlement (BIGAUT, C., 1995 : 59)

5. Le principe de la sincérité

Ce principe de sincérité budgétaire inspiré du droit comptable privé, implique l'exhaustivité, la cohérence et l'exactitude des informations financières fournies par l'Etat. Toutefois, son application est limitée par la nature prévisionnelle de la loi de finance. Ce principe s'applique au RRP+ car il fournit chaque trimestre à la CNLS qui est l'organe suprême du RRP+ un rapport relatant toutes les activités et les budgets y relatifs.

3.1.2 Processus d'élaboration du plan d'action au sein du RRP+

Au sein du RRP+ le budget est élaboré par la commission de coordination qui est composée par le comité exécutif du RRP+ au niveau national ainsi que le staff technique du RRP+, c'est ainsi que tous les principes ne sont pas suivis à la lettre.

- 1 Les plans sont élaborés par le bailleur ce qui fait que la participation de tous n'est pas respectée ;
- 2 La définition à chaque niveau de responsabilité des objectifs à atteindre et l'approbation des normes proposées ; ce principe est bien respecté au sein du RRP+ car les objectifs vont avec les besoins des PVVIH ;
- 3 La fixation des normes qui ne soient ni optimistes ni pessimistes mais qui tiennent compte de l'évolution que l'on devrait normalement

observer au cours de l'exercice ; ce principe au sein du RRP+ est respecté mais ils sont trop optimistes ;

- 4 La mise au point et le respect d'un calendrier qui fixe les étapes de la construction du budget et la nature des renseignements à fournir par chaque responsable ; le calendrier est mis au point pour chaque activité et dans chaque section ;
- 5 L'existence d'une équipe de coordination chargée de rassembler les données, de les valoriser, et de les présenter ; c'est le secrétariat exécutif national qui est en charge ;
- 6 Le calcul de la répercussion des modifications éventuelles de normes par rapport au budget précédent et la comparaison avec les écarts enregistrés en cours d'année. Cette analyse est faite à chaque étape. Elle a pour but :
 - de connaître de façon progressive la variation des prix standards,
 - d'apprécier l'importance relative des modifications apportées.Ce calcul n'est pas fait au sein du RRP+

3.2. LES CAUSES LIEES A LA MAUVAISE EXECUTION DU PLAN D'ACTION

L'exécution du plan d'action du RRP+ dans certains projets s'avère difficile notamment dans le RRP+ car, comme nous l'avons vu plus haut le staff technique du RRP+ ne participe pas à la planification.

Les plans sont élaborés par les bailleurs ce qui fait que certaines activités sont jugées non pertinentes par les bénéficiaires.

Pour ce fait le RRP+ a du mal souvent à écouler des fonds seulement pour vider les comptes c'est ainsi qu'elle est qualifiée parfois d'une incapacité d'absorption par les Bailleurs des fonds.

Et pour que le staff soit intéressé, il faut qu'il participe à la planification en ce sens qu'ils savent au moins l'orientation de la politique de l'organisation et peuvent être consultés et sensibilisés pour la réduction et l'explication des écarts ce qui facilitent l'exécution des activités.

3.2.1 L'Exécution du plan RRP+/HBC

Tableau 16 : représentation du taux d'absorption du projet HBC 2005

Activités	Prévision	Réalisation	Solde	% d'absorption
salaires	5 787 000	3 223 176	2 563 824	55
Avantages sociaux	289 350	0	289 350	0
Equipement	6 330 000	3 424 047	2 905 953	54
Déplacement&transport	4 363 000	2 028 900	2 334 100	46
Dépenses de bureau	2 405 000	1 069 905	1 335 095	44
Formation	14 931 000	12 779 162	2 151 838	85
Réunion de coordination	604 000	245 000	359 000	40
Activité PEC	11 600 000	6 187 030	5 412 970	53
Total	46 309 350	28 957 220	17 352 130	62

Source : Rapport financier du HBC

Comme nous le montre le tableau ci haut, pour le seul 1^{er} trimestre, le taux d'absorption moyen est de 62% du budget, ce qui veut dire que 38% n'a pas été consommé, soit + de 17millions pour ce seul projet. Ce constat, nous montre combien il est pénible de voir un montant pareil ne pas atteindre les destinataires malheureux.

Les motifs avancés par les responsables pour la non-réalisation

- Retard dans la justification des fonds utilisés dû à l'irresponsabilité des certains présidents des associations et cela fait que les frais pour les périodes suivantes ne sont pas utilisés ;
- Les associations ne prennent pas en mains leurs responsabilités ;
- Relâchement dans la transmission des rapports au sein du bureau du RRP+ de certains volontaires et superviseurs puisqu'ils ne sont pas motivés ;
- Augmentation de frais de transport servant aux courses de service au sein du projet. Les courses de service se sont multipliées du fait que ce dernier temps presque tous les versements de frais des différentes activités se passaient par le virement bancaire.

Diverses décisions ont été prises pour éviter les problèmes ci hauts énoncés, il s'agit :

- des nouvelles stratégies ont été adoptées ;
- Après avoir constaté que remettre l'argent aux présidents des associations faisait courir le risque non seulement de l'insécurité de l'argent, car il porter l'argent sur eux, mais aussi du retard de justification des fonds par les associations, il a été décidé de faire un virement bancaire direct aux comptes des associations ; cependant ceci entraîne le paiement des frais bancaires. C'est pourquoi il a été demandé au projet de permettre que le réseau paye ces frais au lieu de pénaliser les associations ;

- Le projet prévoit de donner 4.000frw comme frais de transport, d'acheter les parapluies, les bottes, les imperméables et donner les cartes et certificats comme identité des volontaires. Il est important de vous signaler que les frais de transport seront accordés seulement aux volontaires et superviseurs qui sont actifs ;
- Quant au problème de transport, vu que les courses se sont multipliées, il a été suggéré à ce que le frais de transport soit accordé au RRP+ pour l'achat du carburant de leurs propres véhicules.

Face aux contraintes rencontrées, nous suggérons de tenir compte de toutes ces difficultés et suggestions enfin de prendre des mesures appropriées pour rendre efficaces les activités des associations.

Les activités planifiées qui n'ont pas été réalisées sont les suivantes :

- Dons aux malades ;
- Acheter les armoires pour les associations ;
- La réunion de coordination ;

Ces activités n'ont pas été réalisées suite à un problème de blocage de fonds au niveau des bailleurs du fond qui est le FHI. Aucune raison de blocage ne nous a pas été signalée ; toutefois, on constate que ce blocage, entraîne une non-réalisation du plan d'action.

Les activités prévues au cours du deuxième trimestre sont les suivantes :

- Poursuivre les activités de prise en charge à domicile en améliorant les activités de prise en charge dans les 20 associations ;
- Dons aux malades ;
- Achat armoires ;
- Achat des parapluies, bottes, Imperméables pour volontaires et superviseurs ;
- Donner les frais de transport pour volontaires et superviseurs ;
- La réunion de coordination ;

- La formation des formateurs en prise en charge à domicile ;
- La formation des volontaires prestataires de soins à domicile ;
- Livrer les cartes et certificats aux volontaires et superviseurs ;
- Supervision ou suivi des activités de prise en charge à domicile effectué dans 20 associations.

3.2.2 L'Exécution du plan d'action GF3

Tableau 17 : L'exécution du plan d'action RRP+/GF3

No code	Activités prévues	Prévu	Dépensé		Dépensé	Total dépense	Budget trimestriel	
			RRP+	ANSP+				SOLDE
1	Ressources humaines	RRP+ & ANSP						
1,1	Salaires	0	0	0	0	0	0	0
1,1,1	1 Chargé de projet	1 500 000	1 500 000		1 500 000	1 500 000	0	0
1,1,2	2 Coordinateurs	1 800 000	900 000	900 000	1 800 000	1 800 000	0	0
1,1,3	2 Comptables	1 620 000	810 000	900 000	1 710 000	1 710 000	-90 000	-90 000
1,1,4	3 Assistants provinciaux	2 430 000	2 430 000		2 430 000	2 430 000	0	0
1,1,5	1 Assistant coordinateur	900 000		810 000	810 000	810 000	90 000	90 000
1,1,6	1 Superviseur	810 000		810 000	810 000	810 000	0	0
1,1,7	1 Nutritionniste	810 000	810 000		810 000	810 000	0	0
1,1,8	1 Sociologue	810 000	810 000		810 000	810 000	0	0
1,1,9	2 Secrétaires	1 260 000	630 000	630 000	1 260 000	1 260 000	0	0
1,1,10	4 Chauffeurs	900 000	375 000	246 600	621 600	621 600	278 400	278 400
1,1,11	1 Planton	225 000	450 000		450 000	450 000	-225 000	-225 000
1,2	Gratification					0	0	0
1,2,1	Prime Président RRP+	270 000	270 000	270 000	540 000	540 000	-270 000	-270 000
1,2,2	Prime Secrétariat Exécutif RRP+	810 000	810 000		810 000	810 000	0	0
1,3	Assurances					0	0	0
1,3,1	RAMA	841 800			841 800	841 800	841 800	841 800
1,3,2	CSR	448 800		269 088	269 088	269 088	179 712	179 712
	Total ressources humaines	15 435 600	9 795 000	9 671 376	14 630 688	14 630 688	804 912	804 912
2	Formation, supervision et Activités communautaires	0	0	0	0	0	0	0
2,1	Multiplication de 2000 dépliant sur la	516 600	342 200		342 200	342 200	174 400	174 400

	vie positive avec le VIH pour tous les CS VCTI Plus								
2,2	Supervision trim. 1 fois/trim./ass. (70 ass ANSP+)	5 250 000			1 050 000		1 050 000		4 200 000
2,3	Supervision trim: 1 fois/2 personnes staff technique/ 12 provinces	557 400			550 000		550 000		7 400
2,4	Descente trim. 1 fois/2 pers. Comité RRP+ANSP+	372 000			250 000		250 000		122 000
2,5	Assurer les frais de communication (téléphone, fax, internet)	1 440 000	1 219 980		1 231 130		2 451 110		-1 011 110
2,6	Assurer les travaux quotidiens de bureau (achat des fournitures de bureau, ...)	900 000	535 950		320 000		855 950		44 050
2,7	Assurer les frais et matériel de scolarité pour 3 000 enfants du niveau primaire dans 12 provinces	31 200 000	25 256 156				25 256 156		5 943 844
2,8	Assurer les frais et matériel de scolarité pour 1 000 enfants du niveau secondaire dans 12 provinces	31 200 000	25 256 156				25 256 156		5 943 844
2,1	Formation de 260 personnes en élaboration et gestion des micros finances	21 000 000					0		21 000 000
2,11	Mutuelles de santé	45 818 355	17 793 800				17 793 800		28 024 555
	Sous total formation, supervision et Activités communautaires	138 254 355	70 404 242		3 401 130		73 805 372		64 448 983
3	Constructions et rénovations						0		0
3,1	Construire un siège administratif	6 000 000					0		6 000 000
	Total construction	6 000 000					0		6 000 000
4	Logistique et équipements						0		0
4,1	Assurer le carburant pour 4 véhicules (3 RRP & 1 ANSP)	4 089 600	2 400 000		1 022 650		3 422 650		666 950
4,2	Assurer l'assurance de 3 véhicules	1 800 000	1 299 829		0		1 299 829		500 171

4,3	Assurer l'entretien de 4 véhicules	720 000	100 000	93 000	193 000	527 000
4,4	Assurer l'achat de 4 motos (RRP)	0	0	0	0	0
4,5	Assurer le carburant pour 4 motos	1 022 400	0	0	0	1 022 400
4,6	Assurer l'assurance de 4 motos	600 000	0	0	0	600 000
4,7	Assurer l'entretien de 4 motos	360 000	0	0	0	360 000
4,8	Assurer l'achat de 17 ordinateurs et accessoires				0	0
4,9	Assurer l'entretien et maintenance de 17 ordinateurs et accessoires	826 200		205 000	205 000	621 200
4,1	Assurer l'abonnement à différents journaux	600 000			0	600 000
	Total Logistique et équipements	10 018 200	3 799 829	1 320 650	5 120 479	4 897 721
5	Activités non prévues mais réalisées				0	0
5,1	Assurer la distribution des bicyclettes		54 500	0	54 500	-54 500
5,2	consultance sur la scolarisation	0	686 850	0	686 850	-686 850
5,3	Frais de mission locale	0	156 000	0	156 000	-156 000
5,4	Frais bancaires	0	11 546	11 496	23 042	-23 042
5,5	location bureau	0		1 442 715	1 442 715	-1 442 715
	T. Activités non prévues mais réalisées	0	908 896	1 454 211	2 363 107	-2 363 107
	Grand total	169 708 155	84 907 967	15 847 367	100 755 334	68 952 821

Source : rapport financier 1^{er} trimestre GF3

Le déblocage des fonds en faveur du RRP+ a été réalisé le 28 janvier 2005 par l'UGP/GF3.

Le montant versé à ce compte était de 75.099.677Frw, soit 125.166 \$. Sur le total de 329.442\$ sollicités dans la requête de fonds no 040/RRP/2005/GF du 21janvier 2005.

Ce déblocage partielle est du au fait le bailleur donne d'abord la moitié et quand les fonds sont écoulés vous avez le droit de faire une autre requête même si c'est en milieu du trimestre.

Le RRP+ a par la suite transféré le montant de 8.456.400Frw en faveur des activités de l'ANSP+.

Ressources humaines :

Les salaires et primes pour tout le staff au RRP+ ont été payés mensuellement comme prévu.

Formation, Supervision et Activité communautaires

Dans le cadre d'informer la communauté des PVVIH en général et les volontaires – pourvoyeurs du HBC en particulier ainsi que les sites VCT Intégrés qui aideront les membres des Associations des PVV en matière de la vie positive avec le VIH/SIDA, 2.000 dépliants ont été élaborés à cette issue.

Descente de supervision du staff technique sur 12 provinces

Dans le cadre de l'activité de la scolarisation, le staff technique du RRP+ a fait une descente à travers les écoles primaires et secondaires dans les 12 provinces du pays où étudient les enfants des PVVIH les plus démunies identifiées et appuyées par GF3.

Cette descente avait 3 objectifs :

- Faire un contrôle physique des élèves à appuyer en matière de la scolarisation.

- Distribuer les Kits du matériel scolaire nécessaire pour l'année scolaire 2005.
- Un Kit pour un élève du primaire comprend : 2 paires d'uniforme, 2 stylos, 1 boîte mathématique, 1 cahier de dessin, 6 cahiers de 48 pages, 8 cahiers de 96 pages, 1 cahier de calligraphie, 2 crayons, 4 gommes, 1 boîte de crayon de couleur et un sac d'emballage.
- Un kit pour un élève du secondaire comprend : 1 paire de draps, 3 stylos 1 boîte mathématique, 1 cahier de dessin, 5 cahiers de 48 pages, 26 cahiers de 96 pages, 1 boîte de crayon de couleur, 2 crayons, 4 gommes et un sac d'emballage.
- Collecter les coordonnées nécessaires de chaque école et les contacts importants des dirigeants de ces écoles.

Ici il est important de vous signaler que ce projet a comme grande activité la scolarisation et la mutuelle de santé, c'est pour cela que nous nous sommes basé sur ça.

3.2.3 : L'Exécution du plan d'action RRP+/GF4

Tableau 18 : Réalisation du plan d'action du GF4 TB/VIH

Objectifs spécifiques	Activités planifiées	Activités réalisées
<p><u>Objectif</u></p> <p>-Renforcer la sensibilisation sur le dépistage de la tuberculose et la prise correcte des médicaments antituberculeux auprès des membres des associations adhérant au RRP+.</p>	<p><u>Activités planifiées</u></p> <p>1.1.-Concevoir et organiser les Emissions et spots Radio/TV sur la sensibilisation de la prise en charge de la TB chez les PVVIH.</p> <p>1.2. Organiser les séances de sensibilisation auprès des associations de PVVIH membres du RRP+.</p> <p>- Organiser un atelier de sensibilisation auprès des membres du comité RRP+et les coordinateurs RRP+ Provincial.</p> <p>- Organiser une descente sur la sensibilisation des Coordinateurs RRP+ Provincial et les membres du comité RRP+ ayant bénéficié à la formation dans les</p>	<p><u>Activités réalisées</u></p> <p>1.1.- Emission radio diffusée : 8 Emissions ont été produites au courant de ce trimestre en raison d'une Emission/1fois par semaine et elle est programmée entre 17h30-17h45.</p> <p>- Concernant les Emissions Télédiffusée ; on a fait de contact et on attend la programmation.</p> <p>1.2.- L'atelier de formation sur la sensibilisation au profit des membres du comité RRP+ et coordinateurs RRP+ Provincial sur la sensibilisation de la prise en charge de la TB chez les PVVIH Une émission Radio diffusée</p> <p>- La descente sur la sensibilisation des Coordinateurs et des membres du comité RRP+Provincial dans les associations est en cours.</p>

<p><u>Objectif</u> Assurer la prise en charge des PVVIH membres du RRP+ par le biais des mutuelles de santé.</p>	<p>associations adhérant au RRP+.</p> <p><u>Activités planifiées</u> 2.1. Identifier les bénéficiaires et assurer les mutuelles de santé pour les autres membres les plus démunis.</p>	<p><u>Activités réalisées</u> 2.1. 3500 membres sont affiliés aux mutuelles de santé pour cette année.</p>
<p><u>Objectif</u> Assurer la prise en charge des PVVIH/Tuberculeux nécessiteux par l'appui nutritionnel.</p>	<p><u>Activités planifiées</u> 3.1. Assurer l'appui nutritionnel aux PVVIH/Tuberculeux les plus démunies.</p>	<p><u>Activités réalisées</u> 3.1. Après les réunions formatives tenues dans 4 provinces appuyées par le Global Fund ; on a décidé que les fonds destinés à l'appui nutritionnel des PVVIH/Tuberculeux seront versés sur les comptes des hôpitaux de district.</p> <p>Les outils de supervision ont été élaborés, tels que :</p> <p>L'élaboration du plan de distribution des fonds GF4 dans les FOSA pour l'appui nutritionnel des PVVIH tuberculeux.</p> <p>L'élaboration de deux formulaires de rapport mensuel des activités nutritionnelles des PVVIH/Tuberculeux</p> <p>L'un pour le rapport mensuel des activités</p>

		nutritionnelles du volontaire et l'autre pour le rapport des activités nutritionnelles du niveau des FOSA pour le superviseur.
<p>. Objectif</p> <p>Renforcer la collaboration avec les partenaires en matière de lutte contre la Tuberculose.</p>	<p>Activités planifiées</p> <p>4.1. Participer à des réunions organisées par les différents partenaires en matière de lutte contre la Tuberculose</p>	<p>Activités réalisées</p> <p>4.1.-Participation de PNILT et TRAC comme formateurs dans un atelier de sensibilisation sur le dépistage et la prise correcte des médicaments anti - TB chez les PVVIH ; organisé par le RRP+.</p> <p>-Participation du RRP+ à une réunion organisée par le PNILT.</p> <p>-Franche collaboration entre le RRP+ et le PNILT dans leur travail de sensibilisation sur la prise en charge de la TB : dans l'élaboration des messages à diffuser et autres.</p>

Source : Rapport narratif du volet TB/VIH

Contraintes et difficultés rencontrées dans l'exécution du PA de la TB/VIH

Le RRP+, dans son volet de renforcement de contrôle de la TB/VIH présente quelques contraintes organisationnelles qui sont :

- Non-existence d'un réseau de communication (transmission des rapports) entre les CS et le bureau de coordination du RRP+ Provincial ;
- Communication insuffisante entre les associations et le RRP+Provincial ;

Le RRP+, dans son volet de renforcement de contrôle de la TBC/VIH/SIDA n'a pas encore bénéficié des ressources matérielles précitées (véhicule et Ordinateurs) alors que le besoin se fait sentir. Le projet a également besoin de frais de communication car la plus part du temps, le personnel travaille en dehors du bureau du RRP+.

Les Recommandations qui ont été émises par les responsables sont les suivantes :

- Mettre en place un système de communication entre les CS et le bureau de coordination du RRP+Provincial ;
- Renforcer la capacité des associations ;
- Mettre en place deux volontaires communautaires dans chaque association pouvant Faciliter la communication entre les associations et le RRP+ provincial ;
- Equiper le projet en véhicule et ordinateurs comme prévu dans le plan d'action.

3.2.4 L'Exécution du plan d'action du RRP+/MAP

Tableau 19 : Exécution du Plan d'action RRP+/MAP

Activités du PAA	Montant prévu	Montant. Dépensé	Écart	% de réalisation
Ress.Humaines	25 680 000	15 735 000	9 945 000	61.27
fonctionnement bureau national	15 360 000	752 548	7 834 252	49
Équipements	24 600 000	16 153 060	8 446 940	65.66
Renforcement provincial	17 240 000	19 800 000	15 260 000	11.48
Identification des membres du RRP+	4 320 000	0	4 320 000	0
Suivi et évaluation	2 880 000	1 502 709	1 377 291	52,18
Formation en micro projet	3 000 000		3 000 000	0
Dépliants	2 000 000		2 000 000	0
Assemblée Générale	4 000 000	5 025 950	1 025 950	125,65
TAUX DE CONSOMMATION	107 272 000	45 596 187	61 675 813	42,51

Source : Rapport financier semestriel du RRP+/MAP

Ce tableau nous montre que le taux d'absorption moyen pour le projet MAP au 1^{er} trimestre est de 42,5% et nous constatons que sur un total de plus de cent et sept millions, le réseau n'a consommé que 45 millions et plus de 61 millions sont restées non consommées. L'écart est ici trop importante et montre l'inefficacité du plan d'action du RRP+. Il faut noter que cette inefficacité peut être également due à une planification qui est non associative qui est faite par les bailleurs sans consulter les bénéficiaires.

Les activités réalisées suivant le PAA:

- 1° Paiement du Staff ;
- 2° Equipement du bureau provincial ;
- 3° Déménagement du Siège du RRP+ ;
- 4° Suivi et évaluation de l'état d'avancement des activités ;
- 5° Tenue des réunions de coordination.

Les activités planifiées qui n'ont pas été réalisées sont les suivantes :

- Production des dépliants ;
- Formation en micro projets. ;
- L'identification des membres pour chaque association n'a pas été faite car la CNLS - SIPPAA avait effectuée cette activité ;
- L'achat des motos n'a pas eu lieu, parce que nous n'avons utilisé que le solde restant du trimestre passé, car il n'y a pas eu de déblocage de fond en notre faveur pour ce trimestre.

Pendant ce premier trimestre, pas mal d'activités ont été mis en exécution conformément au plan d'action annuel. C'est ainsi que :

- Le salaire ont été payés à tous les staffs du RRP+MAP composé de 13 personnes dont : 1 comptable, 1 assistant secrétaire, 1 chauffeur, 5 animateurs provinciaux et 5 coordinateurs provinciaux ;
- 2 Carnets de bons de carburant ayant 20 litres chacun ont été achetés pour déroulement des activités ;
- Une maison a été louée au niveau du siège du RRP+ et une autre pour la coordination de BYUMBA ;
- Les mobiliers ont été achetés pour équiper le bureau de BYUMBA ;
- Les frais de carburant pour motos ont été utilisés pour les descentes sur terrain de la coordination provinciale ;
- Une descente a été organisée dans tout le pays pour le suivi et évaluation des activités. Une personne du comité national et 4 du bureau provincial étaient membre de cette équipe ;
- Une réunion regroupant 13 personnes membres du comité national du RRP+ a été organisée ;

- Une autre s'est effectuée au niveau de cinq provinces regroupant le comité provincial et tout les partenaires oeuvrant au niveau provincial.

Les activités menées au cours de ce trimestre ne sont pas à négliger même s'il y a eu quelques manquements pour certaines activités compte tenu du temps imparti et de la coordination des activités.

Voyons un peu la structure hiérarchique concernant les droits des signatures pour les différentes activités.

Tableau 20 : Structure hiérarchique concernant les droits de signature

N°	Transaction	Autorisée par
	Réclamation des dépenses - visiteur - Personnel local	Secrétaire Exécutif du RRP+ Secrétaire Exécutif du RRP+
	Banque et caisse -Bon de dépenses au niveau du siège Chèque au niveau du siège ----- Bon des dépenses au niveau des provinces	Préparation : Comptable Vérification : Coordinateur du projet Approbation : Secrétaire Exécutif -Deux des trois signataires (toujours avec le secrétaire exécutif comme signataire principal) ----- préparation : Animateurs provinciaux Vérification : Coordinateur du projet Approbation : Coordinateur du projet -Deux de trois signataires (toujours avec le coordinateur comme signataire principal)
	Rapprochements bancaires Achat : Demande d'achat	- Chef comptable -le comptable du projet -Secrétaire administratif

	<p>-Bons de commande pour les achats locaux</p> <p>- Achat à l'extérieur du pays</p> <p>Gestion concernant le stock</p>	<p>-Secrétaire exécutif du RRP+</p> <p>- Secrétaire Exécutif du RRP+</p> <p>- Secrétaire Administratif</p>
	<p><u>Immobilisations</u></p> <p>Acquisitions</p> <p>Cession</p> <p>Kilomètres parcouru pour des fins personnels</p>	<p>- Secrétaire exécutif du RRP+</p> <p>- Présidente du RRP+</p> <p>- Présidente du RRP+</p>
	<p><u>Fichier de salaire</u></p> <p>Préparation :</p> <p>Vérification :</p> <p>Approbation :</p> <p>Emplois de travailleurs occasionnels</p>	<p>Comptable</p> <p>Coordinateur du projet</p> <p>Secrétaire Exécutif du RRP+</p> <p>Secrétaire Exécutif du RRP+</p>
	<p>Bons d'essence</p> <p>Signature :</p>	<p>Secrétaire Exécutif du RRP+</p>
	<p>Provision</p> <p>Provision à base permanente</p> <p>Provision à base temporaire</p>	<p>Secrétaire exécutif du RRP+</p> <p>Secrétaire exécutif du RRP+</p>
	<p>Prêts et avances</p> <p>Avances octroyées</p> <p>Prêt au personnel</p>	<p>Secrétaire exécutif du RRP+</p> <p>Secrétaire exécutif du RRP+</p>

Source : RRP+, Manuel de politique et de procédures financières, Kigali 2005, p 9

On remarque à partir de ce tableau récapitulatif qu'il y a une centralisation des activités.

Nous constatons que toute dépense d'un agent ou d'un visiteur (du siège ou de la province) et qui souhaite récupérer ses frais doit d'abord écrire au Secrétaire Exécutif National qui évalue si les dépenses engagées sont conformes au PA et l'approuve. Cette situation, bloque certaines opérations urgentes qui nécessitent des fonds dont ne disposent pas les agents.

Au niveau de la caisse et de la banque, toute sortie de fonds au niveau du siège dans tous les programmes doit être approuvée par le secrétaire exécutif.

Pour les achats, ils achètent sur base de trois pros formas, la commission de passation de marché y compris le secrétaire exécutif, est chargé de passer le marché à la personne qui remplit les conditions exigées.

Les bons de commande au niveau du siège, sont signés par le secrétaire exécutif.

Pour les acquisitions des immobilisations, c'est le secrétaire exécutif du RRP+ qui autorise l'acquisition des toutes les immobilisations comme les terrains pour la construction du siège et toutes les machines ainsi que tous les immobilisations présentes dans le RRP+.

Les cessions d'immobilisations doivent être faite par la présidente mais jusqu'ici aucune cession n'a été faite.

Pour les kilomètres parcourus à des fins personnelles elles sont autorisées par la présidente du RRP+, elle signe une autorisation de circulation pour le véhicule utilisé.

On voit qu'au niveau du siège rien ne peut être fait sans l'accord du secrétaire exécutif et c'est elle qui est chargée de représenter le RRP+ dans les

réunions et conférences organisées au pays ou à l'étranger. Donc, à son absence les activités sont complètement bloquées, ce qui fait que parfois les fonds ne sont pas consommés comme il le faut, suite à une lenteur dans l'approbation et l'exécution des activités.

Le RRP+ est une ONG sans but lucratif, la majorité de ses transactions sont des dépenses dont les paiements s'effectuent par caisse ou par banque.

Avant d'être payées, toutes les demandes de paiements doivent être appuyées par un formulaire ad hoc « Bon d'engagement des dépenses ». Ce dernier est rempli convenablement par l'employé demandeur de fonds et doit porter les centres de coût et les lignes budgétaires corrects suivants l'affectation de la dépense. Ce document doit être vérifié puis approuvé par le responsable habilité comme le tableau ci-dessus l'indique. Une fois approuvée le comptable vérifie si toutes les dépenses sont imputées correctement et effectue le paiement. Toutes les pièces sont payées puis classées dans un casier approprié.

Pour conclure nous pouvons confirmer notre second hypothèses disant que l'inefficacité du plan d'action du RRP+ est dû au non-respect des principes et à la mauvaise mise en application.

Pour le non-respect des principes de la budgétisation, c'est prouvé par le fait que le RRP+ n'est pas impliqué dans la planification

La mauvaise mise en application est du au système qui est centraliser de façon que même ce qui a été prévu n'est pas fait à temps.

CONCLUSION ET SUGGESTIONS

1.CONCLUSION

La présente recherche a essayé de mettre en évidence l'usage du plan d'action comme outil efficace de la gestion budgétaire et d'aide à la prévision budgétaire.

Au terme de ce travail qui s'était proposé d'étudier « L'analyse de l'efficacité du plan d'action du RRP+ »

Dans la partie introductive de ce travail, nous nous étions fixé comme objectif de faire une analyse du plan d'action du point de vue budgétaire, ses forces et ses faiblesses, ses opportunités et enfin essayer d'apporter des solutions aux problèmes que nous aurons identifiés.

Pour ce faire nous avons formulé une hypothèse dont la vérification à l'aide des méthodes de gestion budgétaire, nous amènerait à statuer sur la viabilité et l'avenir de cette organisation.

Dans le premier chapitre, nous avons essayé de passer en revue les définitions du plan d'action ses objectifs, sa finalité et ainsi parler des notions de prévision budgétaire.

Dans le second chapitre nous avons parler du cas d'études, sa présentation et ainsi nous avons parlé de ces différents plans d'actions.

Le RRP+ essaye d'étendre ses activités dans toutes les provinces du pays, le seul problème que connaît le RRP+, c'est le fait que les plans d'actions soient élaborés par les bailleurs sans quelque fois tenir compte des besoins réels des PVVIH et les bailleurs décident de ce qu'il est capable de financer même si cela ne répond pas aux besoins des PVVIH ou ne va pas avec les objectifs du RRP+.

La présentation de cette organisation nous a permis de mettre en évidence l'historique de cette organisation ainsi que les différents composantes.

La revue de la littérature nous a permis d'approfondir les notions de plan d'actions, les méthodes suivies par celle-ci pour l'élaboration ainsi que l'exécution.

- L'élaboration des plans actions ;
- L'exécution des plans d'actions.

Tous ces éléments ont contribué à démontrer les points forts et faibles de cette organisation.

Pour ce qui est de notre analyse, nous nous sommes limitée au niveau de notre domaine, soit le domaine budgétaire.

Quant à nos deux hypothèses, selon lesquelles ; le plan d'action du RRP+ présente des écarts défavorables a été confirmée car les données nous montrent qu'elle sont défavorables pour cette organisation car les fonds n'ont qui ne sont pas utilisés sont directement retourné dans les comptes des bailleurs quand la période qui est épuisé.

Pour notre chapitre trois nous avons montrés comment est fait l'exécution des plans d'actions dans différents programmes, c'est ainsi que nous avons eu à calculer le taux de consommation de chaque programme mais ce qui est dommage est que presque dans tous les programmes nous voyons qu'il y a pas un seul qui a atteint, le seuil de 70% de réalisation.

Cette organisation à plus d'opportunités à saisir que des menaces à cerner, cela a été montré parce que maintenant le RRP+ est un centre d'intérêt pour les bailleurs des fonds surtout ce qui œuvre en matière du VIH/SIDA.

2. SUGGESTIONS

Dans cette conclusion nous pouvons dégager les suggestions suivantes :

- Aux dirigeants du RRP+ d'établir eux-mêmes le plan stratégique et ainsi en tirer les plan d'actions annuels ;
- De décentraliser les activités pour pouvoir être efficace
- D'impliquer le staff dans l'élaboration de ces plans et décentraliser les actions pour faciliter la bonne exécution des activités ;
- De tenir compte des besoins prioritaires des PVVIH qui sont leurs cibles dans leur planification ;
- La formation du personnel pour qu'ils soient compétitifs sur le marché de travail ;

L'analyse des résultats de notre travail et l'infirmation de nos hypothèses ont permis de conclure que le RRP+ a plus des opportunités à saisir que des menaces, c'est donc une organisation viable.

En définitif, le travail ci-dessus ne prétend pas en aucune façon avoir répondu à toutes les interrogations que peut se poser un gestionnaire, d'où nous laissons à d'autres chercheurs la tâche d'approfondir cette étude si vaste sous les aspects suivantes :

- le système budgétaire du RRP+
- La gestion des fonds du RRP+