

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE LA PLANIFICATION
ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE
(MINEPAT)

PROGRAMME NATIONAL DE DEVELOPPEMENT PARTICIPATIF
(PNDP)



MANUEL DE SUIVI EVALUATION PNDP III

Mars 2016

Abréviations et Acronymes

ACD	Agent Communal de Développement
ACF	Agent Communal Financier
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activités Génératrices de Revenus
APL	Adaptable Program Lending Credit
APNV	Approche Participative au Niveau Village
AVZ	Agent de Vulgarisation de Zone
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque mondiale
CAV	Comité d'Actions Villageois
CC	Comité de Concertation de Base
CCSE	Comité Communal de Suivi Evaluation
CEAC	Centre d'Education et d'Actions Communautaires
CPM	Commission de Passation des Marchés
CNC	Cellule Nationale de Coordination
CNOP	Comité National d'Orientation et de Pilotage
CRC	Cellule Régionale de Coordination
DSDSR	Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural
DD/MINEPAT	Délégué Départemental du MINEPAT
DR/MINEPAT	Délégué Régional du MINEPAT
DRF	Demandes de Retrait de Fonds
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DTSADT	Plan Directeur Régional de Développement Durable
EC	Exécutif Communal
ECAM	Enquête Camerounaise Auprès des Ménages
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FMS	Fiche Mensuelle de Suivi
GPS	Global Positioning System
GIZ	Coopération Technique Allemande
IDA	International Development Association
IEC	Information, Education et Communication
KFW	Coopération Financière Allemande
MINEPDED	Ministère de L'Environnement, de la Protection de la Nature et du développement Durable
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFOF	Ministère des Forêts et de la Faune
MOFF	Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses
MP	Microprojet
MTR	Mid – Term Review (Mission d'évaluation à mi-parcours)
OAL	Organisme d'Appui Local
ODP	Objectif de Développement du Projet
ONG	Organisation non Gouvernementale
PAA	Programme Annuel d'Activités
PAAOB	Projet d'Appui à l'Auto promotion des Initiatives de base et des Groupements de Soutien'
PAAR	Projet d'Appui à l'Auto promotion Rurale
PAC	Protocole d'Accord Cadre
PAD	Document d'évaluation du Projet (Project Appraisal Document)
PTBA	Plan de travail et budget annuel
PBAAt	Programmation et budgétisation des activités hors micro projets

PCD	Plan Communal de Développement
PDL	Plan de Développement Local
PDUE	Programme de développement urbain, de l'eau et assainissement
PIB	Produit Intérieur Brut
PNDP	Programme National de Développement Participatif
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PSFE	Programme Sectoriel Forêt Environnement
PTA	Programme de Travail Annuel
RFT	Rapport Financier Trimestriel
RRSE	Responsable Régional du Suivi Evaluation
RFI	Rapport Financier Interiminaire
RAA	Rapport Annuel d'Activités
RSA	Rapport Semestriel d'Activités
RNSE	Responsable National du Suivi Evaluation
RSF	Rapport de suivi financier
RTA	Rapport trimestriel d'activités
SG	Secrétaire Général
SIG	Système d'Information Géographique
TDR	Termes de Références

TABLE DES MATIERES

ABREVIATIONS ET ACRONYMES	2
TABLE DES MATIERES	4
CHAPITRE I : INTRODUCTION GENERALE	6
CHAPITRE II :PRESENTATION DU PNDP – PHASE III.....	17
1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	18
2. OBJECTIF DU PROGRAMME	20
3. BENEFICIAIRES DU PROGRAMME	20
4. COMPOSANTES DU PNDP III	21
4.1. <i>Composante 1 : Appui au Développement Local</i>	<i>21</i>
4.2. <i>Composante 2: Appui au processus de décentralisation</i>	<i>22</i>
4.3. <i>Composante 3 : Coordination, gestion, suivi et évaluation et communication</i>	<i>24</i>
5. CAPITALISATION DES ACQUIS DU PROGRAMME	25
6. COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE DU PROGRAMME	25
CHAPITRE III :LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	27
1. APERÇU GENERAL DU SYSTEME	28
2. RESPONSABILITES, CONTENU ET PROCEDURES DU S&E A DIFFERENTS NIVEAUX OPERATIONNELS	30
2.1. <i>Niveau communal</i>	<i>30</i>
2.1.1. Responsabilités du SE	30
2.1.2. Méthodologie de suivi-évaluation	30
2.1.3. Acteurs du S&E.....	32
2.2. <i>Niveau Départemental</i>	<i>33</i>
2.2.1. Responsabilités	33
2.2.2. Méthodologie de suivi-évaluation	33
2.2.2.1. Suivi de l'exécution des activités.....	33
2.2.2.2. Consolidation des données des communes.....	33
2.2.2.3. Périodicité des rapports	33
2.2.2.4. Acteurs du suivi évaluation	33
2.3. <i>Niveau régional</i>	<i>36</i>
2.3.1. Responsabilités	36
2.3.2. Périodicité des rapports.....	38
2.3.3. Acteurs du S&E.....	38
2.4. <i>Niveau national</i>	<i>41</i>
2.4.1. Responsabilités	41
a) Consolidation semestrielle des évaluations d'impact effectuées au niveau régional	43
b) Enquêtes internes d'évaluation des résultats.....	43
c) Audits externes annuels technico-financiers.....	43
d) Evaluations indépendantes d'impact socio-économique à mi-parcours et de fin de phase.....	43
a) La situation de référence.....	44
b) Évaluations d'impact socio-environnemental	44
c) Evaluations par les bénéficiaires	44
2.4.2. Périodicité des rapports.....	46
2.4.3. Acteurs du S&E.....	47
2.5. <i>Le cadre des résultats</i>	<i>50</i>
2.6. <i>Outils et mécanismes de gestion de la qualité</i>	<i>50</i>
2.7. <i>Indicateurs de résultats d'impact</i>	<i>51</i>
3. LES PRODUITS ATTENDUS	51
3.1. <i>Introduction</i>	<i>51</i>
3.2. <i>Les rapports trimestriels d'activités</i>	<i>52</i>
3.3. <i>Les rapports semestriels d'activités</i>	<i>52</i>
3.4. <i>Les rapports annuels d'activités</i>	<i>53</i>
3.5. <i>Les rapports d'audits technico-financiers annuels</i>	<i>54</i>
4. GESTION INTEGREE DE L'INFORMATION	55

4.1.	<i>Le système d'information géographique (SIG)</i>	56
4.2.	<i>Gestion des plaintes</i>	56
4.3.	<i>L'informatisation du système de suivi-évaluation</i>	58
4.3.1.	Progiciel Intégré de Gestion de l'Information (PGI)	59
4.3.2.	Suivi financier	61
4.4.	<i>Système d'archivage</i>	63
4.4.1.	Informations à archiver	63
4.4.2.	Forme d'archivage	64
5.	APPROPRIATION DU NOUVEAU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION ET BESOINS EN FORMATION	65
5.1.	<i>Au niveau du S&E de l'exécution</i>	65
5.2.	<i>Au Niveau du S&E des résultats</i>	65
ANNEXES		67
ANNEXE 1: ECHEANCES DE DIFFUSIONS DES RAPPORTS		68
ANNEXE 2. CANEVAS DU RAPPORT D'ACTIVITE TRIMESTRIEL		69
ANNEXE 4: TABLEAU DE BORD DES MICROPROJETS		71
ANNEXE 5: TABLEAU GLOBAL D'AVANCEMENT DES ACTIVITES		72

CHAPITRE I : INTRODUCTION GENERALE

Le manuel de suivi-évaluation, est un guide à l'intention de tous les acteurs du Programme National de Développement Participatif, qui a été élaboré suivant une approche participative afin de lui conférer le caractère d'un document consensuel de référence, et garantir son appropriation par toutes les parties prenantes. Il se veut surtout un document pratique, cohérent, et facilement exploitable.

Ce manuel est un recueil du mécanisme et d'outils susceptibles de permettre à l'équipe du Programme de disposer des informations nécessaires au suivi technique et financier des activités sur le terrain, et à la mesure des performances et les résultats du Programme en termes de produits, d'effets, et impact sur les bénéficiaires. Il constitue par conséquent le socle de la mise en œuvre du système de suivi-évaluation développé dans le Document d'Evaluation du Projet (PAD) de la troisième phase du PNDP.

1. Objectifs du manuel

Le présent manuel de suivi-évaluation est conçu dans le but de fournir aux différents acteurs du PNDP, les orientations sur les données à recueillir, la manière de les collecter, de les analyser et de les interpréter pour des besoins de suivi technique et financier, ainsi que pour l'évaluation des résultats et de l'impact du Projet. Il constitue ainsi pour les différents acteurs, un instrument qui permet d'améliorer la communication et la circulation de l'information pour des besoins de suivi-évaluation, d'intégration, de coordination, de planification et de réorientation des actions du Programme.

Le système préconisé met autant d'importance sur l'organisation du suivi de la réalisation des activités en termes aussi bien technique que financier, que sur l'évaluation des impacts socio-économiques. Cependant, on notera que le premier volet qui concerne la réalisation des activités est un processus essentiellement géré de façon interne au Programme, tandis que le suivi des impacts dépend de plusieurs acteurs notamment les communes, les prestataires de services/ONG, les populations bénéficiaires et les structures en amont, tels que les services déconcentrés des Ministères Sectoriels.

Conformément au montage institutionnel du Programme, plusieurs acteurs et décideurs interagissent autour des activités du PNDP 3 à différents niveaux d'intervention (nationale, régionale et communale). Ces acteurs et décideurs auront besoin d'être informés en temps réel sur les réalisations et les résultats du programme afin de prendre toutes dispositions utiles à l'amélioration de ses performances. D'où la nécessité d'avoir un dispositif efficace et fonctionnel de suivi-évaluation dès le démarrage de la troisième phase.

Sur un autre plan, le manuel de suivi-évaluation est un outil permettant de répondre aux besoins de gestion interne et de supervision des activités par tous les acteurs. A ce titre, il permet au personnel du PNDP, notamment ceux en charge du suivi-évaluation (responsables de composantes, équipes régionales, communes), de produire des éléments qui rendent compte régulièrement des progrès accomplis (niveau de réalisation des activités par rapport aux *indicateurs de performance définis dans le cadre de résultats du Projet*).

2. Utilisateurs du manuel

Les principaux utilisateurs du Manuel sont les partenaires et les acteurs impliqués dans le suivi-évaluation à divers niveaux :

- ✓ La coordination nationale et les coordinations régionales du PNDP ;
- ✓ les agences d'exécution, tels que les organisations de la société civile (OAL), les responsables sectoriels des services déconcentrés (équipes pluridisciplinaires) ;
- ✓ les communes.

3. Processus d'élaboration du manuel

Le développement local met l'accent sur l'importance des approches participatives permettant aux acteurs de s'appropriier le processus et y adhérer. Le processus d'élaboration du Manuel est articulé autour des activités suivantes:

- ✓ Revue de littérature des documents (Document d'Evaluation du Projet, Manuel d'Exécution du Programme, les supports de référence en matière de suivi-évaluation de diverses organisations et projets) ;
- ✓ Groupe de réflexion sur le Suivi-Evaluation avec les responsables du S&E et du personnel du PNDP, les maires, les bénéficiaires;
- ✓ Atelier de consensus et de validation avec le personnel du PNDP, les partenaires et les acteurs concernés.

4. Définitions des concepts

Les concepts répondent à la nécessité d'harmoniser la compréhension des différents intervenants du PNDP, des termes et concepts employés et d'en faire un usage intelligent commun.

Activités (Activities): Actions ou travaux dans l'exécution desquels des intrants, notamment des fonds, une assistance technique et d'autres types de ressources, sont nécessaires pour réaliser des produits spécifiques.

Analyse (Analysis) : Processus consistant à appliquer une logique pour classer, comparer, résumer et interpréter les données collectées, dans le but d'en tirer des conclusions.

Analyse coût-avantages (Cost-benefit analysis) : Type d'analyse consistant à comparer les coûts et les avantages des programmes. Ces coûts et avantages étant exprimés en valeurs monétaires.

Analyse coût-efficacité (Cost-effectiveness analysis) : Type d'analyse consistant à apprécier différentes interventions en comparant leurs coûts et leurs produits mesurés en unités physiques plutôt qu'en unités monétaires. L'hypothèse, implicite, est que le produit d'une intervention en vaut la peine et qu'il s'agit de trouver la manière la plus efficace de le réaliser au moindre coût.

Analyse de causalité (Causality analysis) : Type d'analyse utilisée dans l'élaboration des programmes pour déterminer les causes profondes des problèmes de développement. Ces derniers découlent souvent des mêmes causes profondes. L'analyse permet d'organiser les

principales données, tendances et conclusions en relation de cause à effet, et de déterminer les causes profondes et leurs liens ainsi que l'incidence des problèmes de développement concernés.

Analyse des risques (Risk analysis) : Analyse ou évaluation de facteurs qui affectent ou sont susceptibles d'affecter la réalisation des résultats. Elle permet de fournir des informations pour atténuer l'impact des risques identifiés. Certains facteurs externes peuvent échapper au contrôle des administrateurs et des agents d'exécution des programmes, mais il est possible de faire face à d'autres facteurs en aménageant légèrement la stratégie du programme. Il est recommandé que les parties prenantes participent à l'analyse des risques, car elles offrent des vues différentes et peuvent détenir des informations essentielles concernant le contexte du programme.

Approche cadre logique (Logical framework approach) : Méthodologie de planification utilisée pour élaborer un programme ou une intervention pour le développement. Elle suppose un processus participatif visant à préciser les effets directs, produits, activités et intrants, leurs relations causales, les indicateurs à utiliser pour évaluer et mesurer les progrès vers les résultats et les risques susceptibles d'influer sur le succès ou l'échec de l'intervention. Il s'agit d'une approche logique structurée pour définir les priorités et dégager, avec les parties prenantes, un consensus concernant les activités et les résultats escomptés du programme.

Approche participative (Participatory approach) : Terme général désignant la participation des parties prenantes primaires et des autres parties prenantes dans une activité (par exemple, planification, conception, exécution, suivi et évaluation d'un programme).

Approche-programme (Programme approach) : Processus qui permet aux gouvernements, aux donateurs et autres parties prenantes de formuler des priorités pour l'assistance au développement grâce à un cadre cohérent dans lequel les composantes sont reliées entre elles et visent à atteindre les mêmes objectifs généraux. L'approche-programme permet à tous les donateurs, sous la conduite du gouvernement, de contribuer efficacement à la réalisation des objectifs nationaux de développement.

Bénéficiaires (Beneficiaries) : Individus et/ou institutions dont la situation est supposée s'améliorer (groupe cible), et autres dont la situation pourrait s'améliorer à la suite d'une intervention.

But (Goal) : Objectif, d'un échelon supérieur, à la réalisation duquel une intervention pour le développement est censée contribuer.

Cadre de résultats (Results framework) : Logique expliquant comment les résultats doivent être obtenus, y compris les relations causales et les hypothèses de base. C'est l'application de l'approche du cadre logique au niveau stratégique, dans toute l'organisation d'un programme, d'un projet ou d'une composante d'un programme ou d'un projet.

Cadre Logique (Logical Framework – Logframe) : Outil de planification et de gestion dynamique qui récapitule les résultats issus de l'approche cadre logique et communique les principales caractéristiques de la conception d'un programme dans une matrice unique. Il peut

servir de base pour le suivi des progrès réalisés et pour l'évaluation des résultats du programme. La matrice doit être examinée et affinée régulièrement compte tenu des nouvelles données disponibles.

Capacité (Capacity) : Connaissances, organisation et ressources nécessaires pour remplir une fonction.

Conclusion (Conclusion) : Jugement raisonné fondé sur une synthèse de constatations empiriques ou d'énonciations factuelles correspondant à une conjoncture spécifique.

Contrôle (Audit) : Processus indépendant, objectif et systématique visant à évaluer le bien-fondé des contrôles internes d'une organisation et l'efficacité de ses mécanismes de gestion des risques et de gouvernance en vue d'en améliorer l'efficacité et la performance générale. Il s'agit de vérifier la conformité aux règles, règlements, politiques et procédures établis et de valider l'exactitude des rapports financiers.

Développement des capacités (Capacity development) : Processus visant à doter les individus, groupes, organisations et sociétés des aptitudes techniques, des comportements, des relations et des valeurs propres à leur permettre d'améliorer leur performance et de réaliser leurs objectifs de développement au fil du temps. Il faut divers types d'interventions pour créer des capacités car le processus comporte différentes étapes. Il consiste notamment à renforcer les procédures, systèmes et règles qui régissent les comportements et les performances individuels et collectifs dans toute action de développement, ainsi que l'aptitude et la volonté des uns et des autres à jouer de nouveaux rôles en matière de développement et à s'adapter à de nouvelles exigences et situations. On parle aussi de consolidation ou de renforcement des capacités.

Durabilité (Sustainability) : Durabilité des résultats d'un programme après la cessation de la coopération technique assurée par l'entremise de ce programme.

Durabilité statique : jouissance continue des mêmes avantages, assurés par le programme achevé, aux mêmes groupes cibles.

Durabilité dynamique : utilisation ou adaptation des résultats du programme à un contexte différent ou à un environnement changeant par les groupes cibles initiaux et/ou d'autres groupes.

Effet Direct (Outcome) : Effet, escompté ou réel, à court et moyen terme des produits d'une intervention, qui exige généralement l'effort collectif des partenaires. Les issues représentent les changements des conditions de développement qui interviennent entre la réalisation des produits et l'impact.

Efficacité (Effectiveness) : Mesure dans laquelle un programme atteint les résultats prévus (produits, effets directs et buts).

Efficience (Efficiency) : Mesure dans laquelle les intrants (ressources financières, humaines, techniques et matérielles) sont utilisés, sur le plan économique ou dans les meilleures conditions, pour réaliser les produits.

Enquête (Survey): Collecte systématique d'informations portant sur un groupe de population défini, généralement au moyen d'interviews ou de questionnaires auxquels a répondu un échantillon d'unités de ce groupe (par exemple, personnes, jeunes, adultes, etc.). Les *enquêtes de base* sont effectuées au début du programme pour présenter la situation avant la mise en œuvre d'une intervention pour le développement afin de pouvoir évaluer les progrès; les *enquêtes à mi-parcours* sont effectuées à mi-parcours du cycle afin de fournir aux administrateurs et aux décideurs les informations nécessaires pour évaluer et, le cas échéant, réajuster les stratégies et procédures de mise en œuvre et les dispositions institutionnelles, en vue d'atteindre les résultats. En outre, les résultats des enquêtes à mi-parcours peuvent contribuer à l'élaboration d'un nouveau programme de pays et l'orienter. Les *enquêtes de fin de cycle* sont effectuées vers la fin du cycle afin de fournir aux planificateurs et aux décideurs les informations nécessaires pour examiner les réalisations du programme et d'en tirer des enseignements en vue de l'élaboration et/ou de la mise en œuvre d'un nouveau programme ou projet.

Enseignements tirés (Lessons learned) : Connaissances tirées de l'expérience qui sont applicables à une situation générique plutôt qu'à des circonstances particulières. Trois facteurs sont déterminants pour tirer des enseignements : i) l'accumulation de l'expérience passée avec perspicacité ; ii) de bons instruments de collecte de données ; et iii) une analyse de contexte.

Évaluation (Evaluation) : Opération limitée dans le temps qui vise à apprécier de manière systématique et objective la pertinence, la performance et le succès (ou leur absence) d'une politique, d'une stratégie, d'un programme, d'un projet ou d'une action en cours ou achevés. L'évaluation est entreprise de manière sélective pour répondre à des questions spécifiques qui guideront les décideurs et/ou les administrateurs, et pour fournir des informations qui détermineront si les hypothèses de départ utilisées dans l'élaboration des programmes étaient valides, ce qui a donné ou n'a pas donné de résultats et pourquoi. L'évaluation vise habituellement à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité de l'objet évalué.

Évaluation de l'impact (Impact evaluation) : Type d'évaluation des effets directs, centrée sur l'impact ou les résultats généraux et à long terme d'un programme. Par exemple, une évaluation de l'impact pourrait montrer que la baisse du taux de mortalité infantile dans une communauté était le résultat direct d'un programme conçu pour améliorer les services d'orientation et pour offrir des soins prénatals et postnatals de haute qualité et des accouchements assistés par un personnel sanitaire qualifié.

Évaluation ex ante (Ex-ante Evaluation) : Évaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement. Terme connexe : évaluation préalable.

Évaluation interne (Internal evaluation) : Évaluation d'une intervention, conduite par une unité et/ou des individus relevant du donateur, du partenaire ou de l'organisation chargée de l'exécution de l'intervention concernée.

Évaluation qualitative (Qualitative evaluation) : Type d'évaluation de caractère essentiellement descriptif et interprétatif, qui peut ou non se prêter à une quantification.

Évaluation quantitative (Quantitative evaluation) : Type d'évaluation comportant l'utilisation d'une mesure numérique et d'une analyse de données fondée sur des méthodes statistiques.

Évaluation basée sur les résultats : Cette évaluation d'une intervention prévue, en cours ou achevée vise à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité de l'action menée, l'objectif étant d'incorporer les conclusions et les leçons tirées dans le processus de décision.

Gestion axée sur les résultats (Results-based management): Stratégie de gestion par laquelle une organisation s'assure que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités (produits, effets directs et impact). La gestion axée sur les résultats repose sur la participation des parties prenantes et sur une définition claire des responsabilités concernant les résultats. Elle exige le suivi des progrès vers les résultats et l'établissement de rapports sur la performance et la rétroaction qui sont minutieusement examinés et utilisés pour améliorer la conception ou la mise en œuvre du programme. Par gestion de résultats, on entend :

- la définition de résultats escomptés réalistes, fondés sur les analyses appropriées;
- l'identification précise des bénéficiaires des programmes et l'élaboration de programmes qui répondent à leurs besoins;
- le suivi, à partir d'indicateurs appropriés, des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées;
- l'identification et la gestion des risques, tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises;
- l'accroissement des connaissances en tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus de décisions;
- l'établissement de rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Hypothèses (Assumptions) : Suppositions déduites des conditions qui sont nécessaires pour garantir que : 1) les activités planifiées produiront les résultats attendus; 2) la relation de cause à effet entre les différents niveaux de résultats du programme s'avérera conforme à l'attente. L'obtention des résultats dépend de la validité ou de l'absence de validité des hypothèses. Des hypothèses incorrectes, à une étape quelconque de la chaîne des résultats, peuvent faire obstacle à l'obtention des résultats attendus.

Impact (Impact): Effets positifs ou négatifs à long terme produits sur des populations déterminées par une intervention pour le développement, directement ou indirectement, qu'ils soient voulus ou non. Ces effets peuvent être économiques, socioculturels, institutionnels, environnementaux, technologiques ou d'autres types.

Indicateurs (Indicator): Les indicateurs sont des variables qui permettent de mesurer les ressources, les processus, les produits, les réalisations et les impacts des projets, des programmes ou des stratégies de développement et permettent aux responsables de suivre les progrès accomplis, d'apporter la preuve des résultats obtenus et de prendre les mesures correctives qui s'imposent pour améliorer la prestation de services. Pour que les indicateurs

puissent servir à suivre et évaluer les résultats d'un programme, ils doivent être simples, pratiques et objectivement vérifiables.

Indicateurs de performance : Ces instruments permettent de mesurer les intrants, les processus, les produits, les réalisations et les impacts des projets, des programmes ou des stratégies de développement. Lorsqu'ils s'appuient sur un système de collecte, d'analyse et de déclaration des données robuste (qui peut faire appel à des enquêtes formelles), ces indicateurs aident les décideurs à suivre les progrès, à apporter la preuve des résultats obtenus et à prendre les mesures correctives qui s'imposent pour améliorer la prestation de services. Il importe que les principaux intéressés participent à la définition des indicateurs pour être mieux à même de les comprendre et de les intégrer dans leur prise de décisions de gestion. Les indicateurs de performance sont directement associés aux critères de l'évaluation, notamment :

- ✓ **les indicateurs d'efficacité** mettent en rapport ce qui est obtenu et ce qui était attendu, ils doivent recevoir une valeur cible qui décline l'objectif recherché ; ils peuvent être accompagnés d'indicateurs de qualité (de processus ou de satisfaction du bénéficiaire),
- ✓ **les indicateurs d'efficience** comparent les résultats aux coûts de référence (exemple : coût par personne formée, coût total des microprojets par rapport au nombre de personnes bénéficiaires ayant durablement dépassé le seuil de pauvreté),
- ✓ **les indicateurs d'impact** estiment les effets du programme, qu'ils soient globaux ou qu'ils concernent seulement ses bénéficiaires.

Indicateur de substitution (Proxy indicator) : Variable utilisée à la place d'une autre qui est difficile à mesurer directement.

Intrants (Inputs) : Ressources financières, humaines, techniques et matérielles et informations fournies par des parties prenantes (par exemple donateurs, participants au programme et bénéficiaires) en vue de la réalisation d'une intervention pour le développement.

Mesure des performances (Performance measurement): Système permettant de mesurer le rendement des interventions, des partenariats ou des réformes de politiques en fonction des réalisations et produits prévus. Elle se fonde sur la collecte, l'analyse, l'interprétation et la transmission des données relatives aux indicateurs de performance.

Méthodologie (Methodology) : Description de la manière dont quelque chose est accompli. Ensemble de méthodes analytiques, de procédures et de techniques utilisées pour collecter et analyser l'information permettant d'évaluer le programme, projet ou activité en vue.

Moyens de vérification (Means of verification): Sources spécifiques à partir desquelles la situation actuelle de chacun des indicateurs figurant dans la matrice du cadre logique peut être déterminée.

Normes d'évaluation (Evaluation standards) : Série de critères en fonction desquels sont évaluées la complétude et la qualité du travail d'évaluation. Ces normes mesurent l'utilité, la faisabilité, le caractère approprié et l'exactitude de l'évaluation. Elles doivent être établies en

consultation avec les parties prenantes avant l'évaluation.

Objectif (Objective) : Terme générique ordinairement utilisé pour désigner un effet direct ou un but représentant le résultat qu'un programme vise à atteindre.

Parties prenantes (Stakeholders): Individus, groupes ou entités qui ont un rôle et un intérêt dans les objectifs et la mise en œuvre d'un programme. Ce sont: la communauté dont le programme vise à modifier la situation; le personnel qui entreprend les activités sur le terrain; les administrateurs de programme qui supervisent la mise en œuvre; les donateurs et autres décideurs qui fixent la marche à suivre concernant le programme; et les partisans, critiques et autres catégories de personnes qui influent sur l'environnement du programme (voir **Groupes cibles** et **Bénéficiaires**).

Performance (Performance): Mesure dans laquelle une intervention pour le développement ou un partenaire de développement se conforme à des critères, normes ou directives ou réalise des résultats conformément aux objectifs fixés.

Pertinence (Relevance): Mesure dans laquelle les produits, les effets directs ou l'impact planifiés d'un programme restent valables et pertinents conformément au plan initial, ou à ses modifications ultérieures apportées en raison de l'évolution des circonstances dans le contexte immédiat et l'environnement extérieur de ce programme.

Produits : Les produits ou extrants sont le résultat des activités du programme ; ce terme recouvre les produits, services, biens d'équipement ou prestations résultant directement des activités du programme, tels que le nombre de sessions de conseil menées à bien, le nombre de personnes touchées par le programme, ou la quantité de matériel distribué.

Pratiques efficaces (Effective practices) : Pratiques ayant fait leurs preuves dans des circonstances particulières. Les connaissances concernant les pratiques efficaces permettent de démontrer ce qui marche et ce qui ne marche pas; ainsi, on accumule et on applique des informations concernant la manière dont celles-ci fonctionnent dans différents contextes et situations et les modalités opérationnelles.

Produits (Outputs) : Produits et services découlant de la réalisation d'activités au titre d'une intervention pour le développement.

Programme (Programme) : Intervention limitée dans le temps, similaire à un projet, mais qui embrasse de nombreux secteurs, thèmes, ou zones géographiques, utilise une approche multidisciplinaire, fait intervenir de multiples institutions et qui est parfois soutenue par plusieurs sources de financement différentes.

Réalisation (Achievement) : Performance déterminée par une évaluation, quelle qu'elle soit.

Recommandation (Recommendation) : Mesure qu'il est proposé de prendre dans une circonstance déterminée, y compris la désignation des parties chargées de son exécution.

Résultat (Result): Produit, effet direct ou impact (voulu ou non, positif ou négatif) découlant d'une relation de cause à effet enclenchée par une intervention pour le développement.

Risques (Risks) : Facteurs échappant au contrôle des parties responsables de gérer et d'exécuter un programme, et qui sont susceptibles de nuire à son exécution. Les risques peuvent influencer négativement sur la fourniture des intrants, l'achèvement des activités et la réalisation des résultats.

Stratégies (Strategies): Approches et modalités suivies pour déployer les ressources humaines, matérielles et financières et pour exécuter les activités de manière à atteindre des résultats.

Succès (Success): Résultat favorable d'un programme ou projet qui est évalué sur le plan de l'efficacité, de l'impact, de la durabilité et de la contribution à la mise en place de capacités.

Suivi (Monitoring) : Fonction de gestion continue qui vise en premier lieu à offrir aux administrateurs et aux principales parties prenantes une rétro-information régulière et des indications précoces sur les progrès ou l'absence de progrès dans l'obtention des résultats recherchés. Le suivi décèle la performance ou la situation réelle par référence à ce qui était prévu ou attendu selon des normes prédéterminées. Le suivi comporte généralement la collecte et l'analyse de données relatives aux processus et aux résultats d'un programme et la recommandation de mesures correctives.

Suivi de la performance (Performance monitoring): Processus continu de collecte et d'analyse des données relatives aux indicateurs de performance qui vise à comparer le degré de succès des interventions pour le développement, des partenariats ou des réformes de politiques par rapport aux résultats escomptés. Le **suivi** compare en permanence la performance à ce qui était planifié en collectant et analysant les données sur les indicateurs établis aux fins du suivi et évaluation. Il fournit des informations continues sur le progrès ou l'absence de progrès vers l'obtention de résultats (produits, effets directs, impact) grâce à des systèmes d'archives et d'établissement régulier de rapports. Le suivi considère aussi bien les processus du programme que les changements dans la situation des groupes et institutions cibles produits par les activités du programme. Il identifie aussi les points forts et les points faibles du programme. Le suivi permet d'adapter le projet à l'évolution du contexte en repérant d'éventuelles anomalies en cours d'exécution. Le suivi constitue alors un moyen de contrôle des prévisions par rapport aux réalisations. Les activités de suivi permettent de comparer le rendement prévu avec le rendement atteint. Le suivi est aussi un outil de gestion puisqu'il rend possible des réorientations de l'action.

Suivi basé sur les résultats (results based monitoring): Il s'agit d'un processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés.

Suivi des réalisations : Il s'agit du suivi de base des variables retenues comme instruments de mesure ou comme « indicateurs » des réalisations souhaitées dans le cadre du programme. Cet instrument peut également servir à suivre les informations se rapportant directement aux clients du programme, en particulier l'évolution des connaissances, des attitudes, des croyances, des compétences, des comportements, de l'accès aux services, des politiques et des conditions environnementales.

Suivi du processus : Il s'agit de la collecte systématique d'informations sur tous les aspects d'un projet ou d'un programme pour surveiller la manière dont les activités du projet progressent. Ce suivi fournit des renseignements aux fins de planification et permet de faire remonter des informations sur l'avancement du projet vers les bailleurs de fonds, les responsables de l'exécution et les bénéficiaires du projet.

Système intégré de gestion (Management information system) : Système constitué généralement de personnes, de procédures, de processus et d'une banque de données (souvent informatisée) qui collecte normalement des informations quantitatives et qualitatives sur des indicateurs préétablis pour mesurer les progrès réalisés dans l'exécution des programmes et leur impact. Il contribue aussi à la prise des décisions permettant d'exécuter efficacement les programmes.

Transparence (Transparency) : Description précise et mise en commun des informations, hypothèses, justifications et procédures comme base de tout jugement de valeur et de toute décision.

Utilité (Utility) : Valeur de quelque chose pour une personne ou une institution. Mesure dans laquelle une évaluation est effectuée compte tenu des besoins d'information de ses utilisateurs.

Validité (Validity) : Mesure dans laquelle les méthodologies et les instruments mesurent ce qu'ils sont censés mesurer. Une méthode de collecte de données n'est valide et fiable que dans la mesure où elle produit les mêmes résultats de manière répétée. Les évaluations valides sont celles qui prennent en considération tous les facteurs pertinents, compte tenu du contexte intégral de l'évaluation, et qui leur donnent le coefficient de pondération approprié au moment de formuler des conclusions et recommandations.

CHAPITRE II :PRESENTATION DU PNDP – PHASE III

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Gouvernement du Cameroun, avec l'aide de la communauté des bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux, a mis en place un Programme dénommé « Programme National de Développement Participatif », en abrégé PNDP, conçu en trois phases de quatre ans chacune. Ce Programme est un important outil de mise en œuvre du document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi du Cameroun, notamment de l'axe développement local de la stratégie du développement du secteur rural.

Les deux premières phases du Programme ont déjà été mises en œuvre avec l'appui, outre des financements d'origine interne (PPTE, BIP), de ceux de la Banque Mondiale, de l'AFD dans le cadre de la remise de la dette bilatérale avec la France, d'un don de la KfW. Ces financements ont contribué à la mise en œuvre de ces phases dans six régions au cours de la première phase, (Adamaoua, Centre, Nord, Ouest, Sud et Extrême – Nord), les ressources KfW étant exclusivement réservées à l' Extrême – Nord, puis sur l'ensemble des dix régions à la faveur de la deuxième phase. Par ailleurs, le Programme a bénéficié au cours de sa première phase des financements additionnels pour des opérations spécifiques à savoir la gestion durable des terres à travers le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) et d'un Don Japonais pour la gestion des plantes médicinales.

La clôture du Crédit IDA pour la deuxième phase a eu lieu le 30 novembre 2013. Celle des fonds du deuxième C2D est prévue en mars 2016. Les résultats enregistrés au cours de la deuxième phase ont été jugés globalement satisfaisants et les déclencheurs de la troisième phase ont été atteints. En effet, (i) les projets de lois et décrets sur la décentralisation préparés pendant la première phase du projet sont adoptés et promulgués pour ouvrir la voie à l'amélioration de la fiscalité locale; (ii) au moins 90% des communes appuyées par le projet ont reflété les investissements prioritaires dans leurs plans communaux de développement et leurs budgets ; (iii) la satisfaction des bénéficiaires mesurée à travers le « scorecard » a été réalisée dans 10 communes ; (iv) la Charte de la Déconcentration a été élaborée et est en instance de validation.

Quelques enseignements ont été tirés de la mise en œuvre des deux premières phases dont les plus saillants sont : (i) **La Planification Locale**. A travers une démarche pédagogique visant l'apprentissage du processus aux Communes qu'il encadre, le PNDP a accompagné jusqu'à date 329 communes dans l'élaboration de leurs Plans Communaux de Développement. Ce document, qui favorise la participation de tous les acteurs au niveau local définit la vision à long terme de développement social, économique, environnemental et culturel de la Commune. De par son organisation en secteur, le PCD est un outil idéal pour l'identification des besoins sectoriels à consolider dans le cadre de l'élaboration du Budget d'Investissement Public. Ainsi, l'élaboration des Plans d'Actions Prioritaires (PAP) de chaque ministère pourrait s'inspirer de ces PCD sous la coordination du MINEPAT, d'où la nécessité de sa mise à jour annuelle ; (ii) **Base de données nationale sur les communes**. Le PNDP a conçu une base de données évolutive qui contient toutes les données des infrastructures socio-collectives et marchandes des communes. Une interface connexe à cette base de données

permet de produire des cartes thématiques qui facilitent la planification et l'aménagement au niveau local. Un mécanisme a été mis en place en vue de s'assurer de la mise à jour continue de cette base de données dans chaque commune. Ce mécanisme implique les délégués départementaux et régionaux du MINEPAT et permettra à terme de disposer en temps réel des informations précises sur chaque commune ; (iii) **Contrôle Citoyen.** Le PNDP a réalisé une expérience pilote de contrôle citoyen à travers la méthode du «Scorecard» dans 10 communes. Cette expérience a permis aux communes concernées d'avoir la perception de leurs populations sur les services fournis et d'envisager des améliorations. Cette opération a fait ses preuves comme un outil de gouvernance efficace à travers lequel des changements considérables peuvent être capitalisés dans la commune. Afin de pérenniser ce mécanisme, il est envisagé de rattacher son opérationnalisation à une structure pérenne et de réfléchir sur le financement de sa mise en œuvre ; (iv) **Instance de coordination au niveau local (COMES).** Le Conseil Municipal Elargi aux Sectoriels (COMES) a été l'instance de coordination des actions mises en œuvre au niveau communal afin d'éviter des doublons et garantir la synergie et l'adéquation des actions de développement avec les politiques sectorielles ; (v) **L'octroi d'une allocation aux communes.** Le PNDP a procédé au financement des communes sur la base des allocations. Ce système a permis une plus grande efficacité dans la gestion de ces ressources. En effet, les maires ont pu réaliser un plus grand nombre de microprojets au profit de leur population selon la limite disponible de leur allocation. De même, le système d'allocation a également permis de se rendre compte que les maires sont capables, moyennant un accompagnement, de gérer efficacement les ressources pour le développement de leurs communes, ce qui constitue une avancée à capitaliser dans le cadre du processus de décentralisation en cours ; (vi) **La qualité encore perfectible des microprojets.** Plusieurs mesures visant à améliorer la qualité des microprojets avaient été prises notamment (a) la réalisation de l'étude de faisabilité des microprojets par les ingénieurs, (b) l'adjonction d'un contrôleur à chaque microprojet et (c) le recrutement au sein des unités de mise en œuvre du Programme d'un ingénieur chargé des infrastructures. Malgré toutes ces dispositions, la qualité des microprojets réalisés dans le cadre de la mise en œuvre du PNDP reste encore perfectible. La question mérite d'être approfondie en vue des interventions futures ; (vii) **La nécessité de promouvoir les activités de développement économique.** La méthodologie du PNDP, dictée par la logique du processus de décentralisation en cours, impose que l'identification des microprojets procède d'une démarche libre et démocratique des bénéficiaires. Cependant, avec la précarité du cadre de vie des populations en milieu rural, les microprojets socio-collectifs l'emportent très aisément sur les microprojets de développement économique lors du jeu démocratique. Dans un tel contexte, le faible niveau de revenu des ménages rend dans certains cas inaccessibles, les différents services sociaux de base mis à leur disposition par le PNDP. Ce qui justifie davantage la nécessité d'encourager des activités pouvant permettre de relever le niveau de revenu des ménages. Il apparaît donc indispensable d'envisager plusieurs guichets de financement des microprojets des communes, dont l'un pour les projets sociaux et l'autre pour les projets économiques ; (viii) **Un niveau global d'appropriation des PCD encore faible.** Malgré la prise de conscience de plus en plus forte de l'importance des PCD, certains acteurs ne reconnaissent toujours pas en ce document, le canal idéal de financement du développement au niveau local. Avec pour conséquence des doublons et des actions non pertinentes sur le terrain. Le PCD devrait revêtir un caractère obligatoire et s'imposer à tous.

La troisième phase du PNDP va poursuivre l'appui aux politiques et objectifs du Gouvernement suivants:

- (a) *Stratégie pour la croissance et l'emploi.* Cette stratégie comprend sept axes prioritaires, dans lesquels le PNDP contribue en particulier à (i) la désignation du secteur rural comme secteur prioritaire pour la diversification et la croissance économique au Cameroun; (ii) développer les infrastructures socioéconomiques de base d'une manière durable sur le plan environnemental; (iii) renforcer les ressources humaines, ainsi que le secteur social, et promouvoir l'intégration des groupes vulnérables dans l'économie; et (iv) fournir l'appui à la décentralisation et à son cadre institutionnel et administratif;
- (b) *Stratégie de Développement Rural.* La stratégie de 2003 comprend cinq axes prioritaires: (i) le développement local, (ii) le développement de la production agricole, (iii) l'appui institutionnel, (iv) les forêts et l'environnement, et (v) le financement du développement rural, dont les activités de développement local en particulier seront mis en œuvre dans le cadre du PNDP;
- (c) *La politique de décentralisation.* Elle découle de la constitution de 1996 et est consacrée par les lois de 2004 et celles subséquentes sur la décentralisation ainsi que les décrets y afférents, notamment ceux portant organisation et fonctionnement des organes de suivi de la mise en œuvre de la décentralisation. Elle vise le transfert des compétences et des ressources aux CTD, et la promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local.

Le présent manuel d'exécution intègre les innovations et ajustements opérés au cours de l'instruction de la troisième phase.

2. OBJECTIF DU PROGRAMME

L'Objectif de Développement du Programme dans sa troisième phase est de renforcer la gestion des finances publiques locales ainsi que les processus participatifs de développement au sein des communes en vue de garantir la fourniture des infrastructures et des services socio-économiques durables et de qualité.

3. BENEFICIAIRES DU PROGRAMME

Les principaux bénéficiaires sont les 329 communes déjà couvertes auxquelles s'ajoutent 31 nouvelles communes d'arrondissement. Elles profiteront directement des investissements réalisés à travers l'appui au développement local d'une part, des activités d'appui aux communes dans le cadre du processus de décentralisation y compris le renforcement de leurs capacités d'autre part. Les communes d'arrondissement bénéficieront essentiellement de l'appui à l'élaboration des PCD.

Les autres parties prenantes notamment les élus (Sénateurs, députés), les administrations publiques, les organisations de la société civile, bénéficieront d'un renforcement des capacités

leur permettant d'assurer un appui approprié aux communes pour jouer efficacement leur rôle de moteur de développement local.

Au cours de cette troisième phase, d'autres bénéficiaires du Programme incluent les instances de pilotage de la décentralisation et de contrôle de la gestion des communes notamment le CND, le CISL, le CONAFIL, le Trésor Public, le CONSUPE, la Chambre des comptes, ainsi que leurs démembrements.

4. COMPOSANTES DU PNDP III

Le PNDP comprend trois (03) composantes : (i) *Appui au développement local* ; (ii) *Appui aux communes dans le cadre de la décentralisation* ; (iii) *Coordination, gestion, suivi-évaluation et communication*.

4.1. Composante 1 : Appui au Développement Local

Objectif : La composante 1 a pour but d'améliorer les conditions socio-économiques, d'accroître la productivité des ressources naturelles de base et d'augmenter les revenus des populations dans les communes couvertes par le Programme.

Atteindre cet objectif va nécessiter la mise en place de diverses infrastructures et investissements socio-économiques. Cette composante va octroyer des subventions aux communes pour cofinancer : (i) l'élaboration/actualisation du Plan Communal de Développement et les activités connexes, (ii) les études détaillées de faisabilité technique, financière, environnementale et socio-économique des microprojets devant être financés et (iii) les investissements (microprojets) issus des PCD, qui incluent le contrôle de qualité.

Pour ce qui est de l'élaboration/actualisation des PCD et des activités connexes, les communes bénéficieront de l'accompagnement des prestataires de services (Cabinet, OAL ou Consultants individuels) avec la participation des représentants des services déconcentrés des ministères techniques au niveau local. Les services déconcentrés des ministères sectoriels veilleront au respect des normes et politiques dans les PCD et les microprojets qui y sont identifiés. Les communes bénéficieront également d'un accompagnement pour les arrimer au Budget Programme. Les conseils municipaux devront approuver le PCD et le budget communal puis les transmettre au Préfet pour la validation administrative.

S'agissant des investissements, un ciblage a été opéré sur quatre régions (Adamaoua, Est, Extrême-nord et Nord) fortement exposées à l'insécurité et à la pauvreté. A ce titre, cette composante sera mise en œuvre à travers deux sous-composantes :

Sous-Composante 1.1 : Investissement de développement local (microprojets) pour les communes des six régions Centre, Littoral, Nord-Ouest, Ouest, Sud et Sud-Ouest. Cette sous-composante financera par ailleurs les PCD et activités connexes dans l'ensemble des 10 régions. (US\$47.37 millions dont : US\$16.77 millions IDA; US\$ 23.61 millions Gouvernement, US\$7 millions Bénéficiaires)

Sous-Composante 1.2 : Investissement de développement local pour les communes des quatre

régions les plus pauvres et vulnérables (Adamaoua, Est, Extrême-nord et Nord) (**US\$40.46 millions dont: US\$30 millions IDA, US\$ 10.46 millions Gouvernement**). Le financement IDA est réparti de la manière suivante par région: US\$ 13 millions pour l'Extrême-Nord, US\$ 5 millions pour l'Adamaoua, US\$ 5 millions pour le Nord et US\$ 7 millions pour l'Est.

La mise en œuvre des activités de chacune de ces sous-composantes sera détaillée dans le mode opératoire.

4.2. Composante 2: Appui au processus de décentralisation

Objectif : Cette composante a pour objectif de renforcer les capacités des institutions qui soutiennent le processus de décentralisation. Elle va aussi fournir une assistance pour le renforcement des capacités des communes et des acteurs locaux comme les prestataires de services, les équipes pluridisciplinaires des ministères sectoriels, les élus et les prestataires de services techniques pour qu'ils puissent pleinement assumer un rôle efficace d'acteurs du développement local.

Cette composante compte trois sous composantes : (i) l'appui institutionnel au processus de décentralisation, (ii) le renforcement des capacités des acteurs, (iii) l'appui à l'amélioration de la gestion des finances publiques locales.

Sous composante 2.1 : Appui Institutionnel au processus de décentralisation

Cette Sous composante permettra de financer: (a) les études visant l'élaboration des textes législatifs et réglementaires sur la décentralisation, notamment les décrets d'application des lois élaborées lors des deux premières phases ; (b) l'étude sur la définition d'une méthodologie de planification au niveau régional; (c) l'étude sur la définition d'une méthodologie de planification pour les communautés urbaines et leurs communes d'arrondissement ; (d) l'étude sur la mise en place d'une fonction publique locale ; (e) l'étude sur la capitalisation des acquis obtenus par le Programme ; (f) l'amélioration du système de gestion de l'état civil, (g) l'évaluation du processus de décentralisation au Cameroun, (h) la finalisation de la stratégie nationale de la décentralisation, (i) alignement du budget communal avec la l'approche PPBS et la révision la nomenclature actuelle du budget communal.

Sous composante 2.2 : Renforcement des Capacités des acteurs de la décentralisation

Cette sous-composante comprend deux volets : (i) le renforcement des capacités opérationnelles des communes ; (ii) le renforcement des capacités des autres acteurs intervenant dans le processus de décentralisation et (iii) l'appui à la gestion foncière au niveau communal.

- **Renforcement des capacités opérationnelles des communes.** Dans ce volet, plusieurs activités seront menées en vue de renforcer la maîtrise d'ouvrage communale. Ce renforcement concernera essentiellement deux aspects : (i) un aspect technique et (ii) un aspect fiduciaire.

Sur le plan technique il s'agira de : (a) la diffusion du Guide sur l'économie locale et l'élaboration d'un manuel du praticien en vue de son opérationnalisation; (b) le déploiement d'un système d'information géo-référencé permettant l'actualisation des PCD à travers l'élaboration des Programmes d'Investissement Annuels et pluriannuels

(c) le renforcement des capacités des communes à la pérennisation des ouvrages à travers le développement d'un mécanisme d'entretien et de maintenance des ouvrages ; (d) la promotion au sein des collectivités locales des bonnes pratiques dans la mise en œuvre des PCD ; (e) l'acquisition du matériel visant à améliorer la gestion communale (matériel informatique, cartographique, etc.) ; (f) l'actualisation et la diffusion des plans types des infrastructures de base; (g) la formation en collaboration avec les institutions spécialisées sur des thématiques liées à l'économie locale et à la gestion foncière, (h) le renforcement des capacités des communes en évaluation et audit ; (i) le renforcement de la redevabilité des communes et l'engagement social des populations (scorecard, évaluation par les bénéficiaires, etc.) ; (j) la mise à jour et la vulgarisation des normes sectorielles et plans type ; (k) la promotion de l'intercommunalité et de la coopération décentralisée ; (l) la promotion des bonnes pratiques et du potentiel de l'économie locale.

Sur le plan fiduciaire, il s'agira de : (i) promouvoir la bonne gouvernance et la transparence ; (ii) généraliser l'utilisation par les communes d'un logiciel sur la gestion financière et comptable et (iii) former en collaboration avec les institutions spécialisées (CEFAM, ARMP, etc.) sur des thèmes spécifiques à la gestion communale.

- **Renforcement des capacités techniques des acteurs.** Ce volet vise à renforcer et à rehausser les compétences des acteurs afin qu'ils puissent efficacement assister les communes à savoir : les élus, le personnel communal, les équipes pluridisciplinaires, les prestataires des services, les autorités administratives et le personnel des ministères sectoriels (MINMAP, MINEPDED, etc.). Des séminaires seront organisés pour informer les parties prenantes sur les objectifs et la stratégie du PNDP III et inviter les bénéficiaires à participer aux activités de planification, de mise en œuvre et de suivi du développement local.

Sous-composante 2.3: l'appui à l'amélioration de la gestion des finances publiques locales

Le transfert des ressources implique que les communes ont renforcé leur capacité de gestion. A cette fin, les aptitudes et attitudes suivantes sont cruciales : (i) capacités en gestion budgétaire, financière et comptable, (ii) capacités en passation des marchés, (iii) capacité en gestion de ressources humaines, (iv) transparence dans la gestion communale.

Sous cette sous-composante, les activités suivantes, seront menées : (a) la poursuite du déploiement du logiciel SIMBA dans les 329 communes ayant bénéficié d'un premier niveau de déploiement visant la prise en main du logiciel. La phase III du programme appuiera de manière intense, en collaboration avec la Direction du Trésor, le renforcement des capacités techniques du personnel en vue de l'appropriation par les 360 communes de l'utilisation du logiciel SIMBA (cet appui prend en compte l'acquisition des équipements nécessaires à cette activité) ; (b) l'appui à la vérification des comptes des communes par la Chambre des Comptes. Dans cette perspective, des sessions de formations seront organisées à l'attention des auditeurs de la Chambre des Comptes pour leur permettre d'avoir une bonne connaissance de SIMBA. Le projet financera également des ateliers organisés par la Chambre des Comptes à l'attention des comptables publics et des maires ; (c) les ateliers trimestriels de renforcement

des capacités du personnel communal (Receveur Municipal et Agents Communaux) sur la tenue de la comptabilité et la production des états financiers.

Par ailleurs, le MINATD, le CONSUPE, le MINFI, la CONAC bénéficieront également de l'appui du projet pour l'amélioration de la qualité des états financiers des communes.

4.3. Composante 3 : Coordination, gestion, suivi et évaluation et communication

Objectif: Cette composante permet : (a) la gestion administrative et financière du Programme; (b) la coordination avec les partenaires institutionnels pour assurer un appui efficace aux communes pour le développement local; (c) la signature effective des conventions et contrats pour l'exécution du projet avec : les communes, les ministères sectoriels, les prestataires des services techniques/les opérateurs privés, les ONG; (d) le suivi et l'évaluation de la performance du Programme (y compris le développement des tableaux d'indicateurs de suivi) (e) la mise en œuvre d'un mécanisme de gestion des plaintes et (f) le développement des activités de communication pour promouvoir et vulgariser les résultats et acquis du Programme.

- Un progiciel intégré de gestion de l'information technique et financière sera développé. Il permettra entre autre, un accès permanent de toutes les unités de gestion (CNC et CRC) à la base de données unique logée dans un serveur centralisé.

- Sous cette composante, le Programme va financer (a) la réhabilitation des bureaux; (b) l'achat des matériels, équipements et fournitures de bureaux ainsi que des véhicules; (c) la formation du personnel de la Cellule Nationale de Coordination (CNC) et des Cellules Régionales de Coordination; (d) les prestations des consultants qui comprennent la préparation et la publication des manuels, la mise en place d'une bibliothèque électronique; (e) le suivi-, l'évaluation et l'audit des activités du Programme, notamment celles relatives à la mise en œuvre des mesures d'atténuation environnementales et sociales ; (f) les activités de communication pour promouvoir et vulgariser les résultats et acquis du Programme et (g) le mécanisme de gestion des plaintes. Par ailleurs, il va financer les réunions statutaires des organes de coordination, ainsi que les coûts opérationnels des unités de gestion du Programme.

Indicateurs essentiels de performance et d'impact

Les indicateurs clés de résultats sont les suivants :

(a) La proportion (pourcentage) des projets communaux du Budget d'Investissements Publics (BIP) issus des Plans Communaux de Développement (PCD) ; (b) La proportion (pourcentage) des communes ayant soumis leurs états financiers à la Chambre des Comptes ; (c) pourcentage des microprojets pour lesquels un mécanisme d'entretien et de maintenance est mis en place ; (d) Pourcentage des bénéficiaires qui pensent que les investissements (microprojets) reflètent leurs besoins ; (e) Les nouvelles communes d'arrondissement (31) qui ont élaboré un Plan Communal de Développement de qualité jugé acceptable par l'IDA ; (f) Le nombre de bénéficiaires directs (dont le pourcentage de femmes)

Les indicateurs intermédiaires clés par composante sont définis dans le cadre de résultat du Programme en annexe 1 du PAD.

5. CAPITALISATION DES ACQUIS DU PROGRAMME

La troisième phase permettra de consolider les acquis des deux premières phases dans toutes les communes des dix régions et poursuivre l'accompagnement du processus de transfert des ressources concomitamment au transfert des compétences. La transformation du PNDP en un dispositif public est un des enjeux majeurs pour le Gouvernement en vue de capitaliser les acquis des différentes phases. A titre indicatif, ces acquis peuvent être organisés autour des axes développés ci-après :

- (i) En matière de mobilisation des populations et de planification à la base, d'appuyer les Collectivités Territoriales Décentralisées dans l'élaboration des outils de planification du développement et d'aménagement du territoire en vue d'une cohérence entre les différents niveaux (communal, régional et national) ;
- (ii) En matière de développement de l'économie locale, de mener des études socio-économiques et de mettre en œuvre des interventions en vue de contribuer à l'amélioration et à l'harmonisation du développement économique des Collectivités Territoriales Décentralisées ;
- (iii) En matière d'appui à la maîtrise d'ouvrage, de contribuer à la maturation, au co-financement et au suivi de la mise en œuvre des microprojets des Collectivités Territoriales Décentralisées issus de leurs Plans Communaux de Développement ;
- (iv) En matière de renforcement des capacités, de contribuer à la formation, l'information, l'appui-conseil et accompagnement des différents acteurs impliqués dans le développement des Collectivités Territoriales Décentralisées en liaison avec les administrations concernées ;
- (v) En matière de gouvernance locale, d'identifier, capitaliser et promouvoir les bonnes pratiques au sein des Collectivités Territoriales Décentralisées, en liaison avec les administrations concernées.

6. COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE DU PROGRAMME

La couverture géographique du Programme concerne l'ensemble du Pays. En effet, en plus des 329 communes couvertes lors de la deuxième phase, les activités du PNDP 3 sont étendues aux 31 nouvelles communes d'arrondissement. Comme lors de la deuxième phase, un plan de couverture assorti d'un plan d'allocation de ressources comportant deux guichets pour le financement des microprojets (l'un sur l'équité et l'autre sur la performance), détermine année après année l'ordre d'entrée dans les communes. Ce plan de couverture a été élaboré suivant les résultats de l'évaluation des conventions de partenariat de la 2^{ème} phase entre les communes et le Programme. Les critères utilisés comprennent notamment : (i) le niveau d'appropriation par la commune de la démarche promue par le PNDP, (ii) l'étendue de la commune (population, superficie, nombre de villages), (iii) le dynamisme local, (iv) la

gouvernance locale, (v) le niveau de sécurité et de vulnérabilité (vi) le niveau de pauvreté et (vii) la nature de la commune (commune d'arrondissement ou non).

Le plan de couverture détaillé, le niveau des allocations (guichet équité inclus) par commune et la distribution annuelle des allocations du guichet performance, se trouvent en annexe 1 du manuel d'exécution.

CHAPITRE III :LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

1. Aperçu général du système

Au cours de sa deuxième phase qui s'achève, le PNDP a opté pour un système de suivi-évaluation axé sur les résultats tout en mettant l'accent sur le suivi participatif au niveau communal. Ce choix résultait de la volonté de recentrer les activités du Programme autour de la commune, afin de renforcer ses capacités et lui permettre de bénéficier de toutes les opportunités susceptibles d'améliorer durablement les conditions de vie des populations à la base. Ce recentrage sur la commune exigeait la mise en place d'un système de suivi-évaluation efficace qui en temps réel, planifie la mise en œuvre, renseigne sur l'exécution des activités, mesure les résultats obtenus et apprécie les progrès réalisés en termes de produits, d'effets et d'impacts.

Au cours de sa troisième phase le PNDP va renforcer ce système axé sur les résultats en impliquant davantage les services sectoriels tant au niveau communal que départemental. Ce renforcement vise la mise en place d'un système pérenne de suivi-évaluation des investissements publics issus du transfert des compétences du gouvernement central au Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD). Il s'agira de permettre au MINEPAT de disposer d'un dispositif opérationnel de suivi de l'investissement public en s'appuyant sur les communes.

Le système de suivi-évaluation du PNDP III sera l'opérationnalisation de ce dispositif qui permettra de suivre, non seulement les activités financées directement par le programme qui sont structurées autour du cadre de résultats constitué d'un certain nombre d'indicateurs convenus avec les partenaires techniques et financiers, mais également les investissements de l'Etat de manière générale. Pour être fonctionnel, ce système s'appuie sur un dispositif de collecte, de traitement et de consolidation des données intégrant différents niveaux de mise en œuvre, partant de la commune jusqu'au niveau national. Aussi, le système de suivi-évaluation préconisé est organisé à quatre niveaux : (i) le niveau communal, (ii) le niveau départemental ; (iii) le niveau régional ; (iv) le niveau national. Chaque niveau est animé par des acteurs avec des responsabilités clairement définies et d'outils spécifiques permettant une bonne circulation de l'information. Les principales missions assignées à chaque niveau sont :

- ▶ Niveau communal : La programmation des investissements (PIA, CDMT), la gestion de l'information au niveau de la mise en œuvre du PCD et l'appui technique aux agents chargés du suivi et d'évaluation au niveau communal y compris les villages. Activités à mener sont (a) la collecte et la gestion de l'information sur la mise en œuvre du PCD; (b) l'appui technique des comités de gestion des microprojets à la base, (c) la mise à jour de la base des données PROADP ; (d) la production et la transmission des rapports trimestriels en vue de leur consolidation par le Délégué Départemental du MINEPAT (DD/MINEPAT). Au niveau communal, des rapports mensuels qui devront être évalués par la Cellule Régionale de Coordination après approbation du maire seront produits. Une copie de ces rapports sera transmise au DD/MINEPAT
- ▶ Niveau départemental : La mission principale est la consolidation des programmations et le suivi des investissements communaux. Cette mission sera effectuée à travers les

taches suivantes (i) la collecte, la consolidation et le traitement des données sur la mise en œuvre des PCD et sur l'exécution du Budget d'Investissement Public (BIP), (ii) la mise à jour des bases de données y compris PROADP, (iii) la production et la transmission des rapports trimestriels en vue de leur consolidation par le Délégué Régional du MINEPAT (DR/MINEPAT) et la CRC du PNDP, (iv) l'appui technique des comités de suivi au niveau communal (v) les missions de suivi des activités financées par le Programme. Le DD/MINEPAT produira des rapports mensuels qui seront transmis au DR/MINEPAT avec copie à Cellule Régionale du Programme. Les coûts de la réalisation de ces activités seront supportés partiellement par le projet. A terme ces coûts seront entièrement supportés par le budget de fonctionnement de la DD/MINEPAT.

- Niveau régional: Les missions principales sont les suivantes : (a) gestion du système de suivi-évaluation au niveau régional et (b) Appui technique du personnel chargé du suivi-évaluation aux niveaux régional, départemental et communal. Ces missions seront effectuées à travers les tâches suivantes (i) collecte, consolidation et traitement des données, (ii) mise à jour des bases de données du SGI et du SIG, y compris celles de PROADP, (iii) diffusion de l'information, (iv) organisation des missions de supervision et de suivi des activités du Programme, (v) formation technique des DD/MINEPAT et du personnel communal chargé du suivi et de l'évaluation, (vi) participation aux missions de suivi et de supervision des activités et mise en œuvre des recommandations ; et (vi) production et transmission des rapports périodiques (trimestriels, semestriels et annuels) en vue de leur consolidation finale par la CNC.. Le responsable régional chargé du suivi-évaluation produira des rapports trimestriels qui seront transmis par le coordonnateur régional à l'équipe de coordination nationale.

C'est à ce niveau que commence le suivi spécifique des activités du PNDP organisé autour de son cadre de résultats. Les données de PROADP issues des communes via les départements seront consolidées par le personnel de la délégation régionale du MINEPAT qui en fera des analyses et par le Responsable Régional de Suivi Evaluation qui en fera des analyses également mais va extraire les données spécifiques du PNDP pour les intégrer dans le Système de Gestion de l'Information (SGI) du Programme.

- Niveau national : Les principales fonctions sont (a) élaboration des outils du système de suivi et d'évaluation, y compris les bulletins de notations destinés à l'évaluation par les bénéficiaires ;; (b) la coordination et la gestion globale du système; (c) la préparation matérielle des missions de supervision et exploitation des rapports y afférents; (d) organisation des études d'impact (étude de référence revue à mi-parcours, rapport d'achèvement du projet, préparation d'audits techniques, périodique et indépendant, évaluation par les bénéficiaires, et évaluation socio-environnementale) ; (e) définition des rôles et des fonctions des acteurs à différents niveaux; (f) élaboration d'un plan de renforcement des capacités à l'intention des 'acteurs'; (g) mise à jour des bases de données du projet au niveau national; (h) préparation et participation aux missions de supervision et suivi des recommandations.

La consolidation des données se fera à deux niveaux : d'abord pour les informations

liées à la mise en œuvre des investissements publics de manière globale (base PROADP) et les données spécifiques à la mise en œuvre du PNDP III (base SGI).

Le Responsable national du suivi-évaluation et son équipe produiront des rapports biannuels qui seront remis au gouvernement, aux partenaires du développement, ainsi qu'à d'autres parties concernées.

2. Responsabilités, Contenu et procédures du S&E à différents niveaux opérationnels

2.1. Niveau communal

2.1.1. Responsabilités du SE

Au niveau communal les responsabilités en matière de suivi-évaluation sont :

- ✓ La programmation des activités communales ;
- ✓ Le suivi de l'exécution des activités ;
- ✓ L'évaluation des impacts socio-économiques et environnementaux.

2.1.2. Méthodologie de suivi-évaluation

2.1.2.1. Programmation des activités communales

Elle constitue la suite logique de la budgétisation. Une fois le budget de la commune adopté, le maire assisté de l'agent communal de développement procède à la programmation annuelle des activités prévues. Cette programmation indique pour chaque activité, le coût, le responsable, le délai de réalisation (date de début date de fin), les indicateurs. Une fois achevée, cette programmation est partagée avec l'ensemble des personnes concernées et publiée pour information du grand public. De cette programmation annuelle, se déclinent des programmations semestrielle, trimestrielle et mensuelle.

2.1.2.2. Suivi de l'exécution des activités

Le suivi de l'exécution des activités concerne à la fois les activités financées dans le cadre du PNDP et les autres activités de la commune. Les activités financées dans le cadre du PNDP sont régies par un protocole d'accord et comprennent en particulier : (i) l'actualisation ou l'élaboration du PCD, (ii) le coût des études techniques et environnementales préalables des microprojets (max 4 %), (iii) la réalisation des microprojets, (iv) le contrôle de la qualité des réalisations (max 1%), (v) le paiement des salaires de manière dégressive des agents de développement, (vi) la prise en charge partielle du fonctionnement de la commission des marchés, et des sessions d'approbation du PCD du conseil municipal pour une durée maximum de 2 ans, et (vii) le renforcement des capacités des communes.

Afin de permettre à la commune d'assurer le suivi de l'exécution de ses activités, une fiche de suivi détaillée est conçue pour renseigner sur l'état d'avancement périodique de celles-ci. S'agissant particulièrement des activités financées par le PNDP, cette fiche doit contenir au minimum les étapes critiques nécessaires pour l'exécution de chacune des activités ci-dessus.

L'exécution des activités faisant intervenir plusieurs facteurs tels que : la diversité des acteurs, des délais et des sites de mise en œuvre, il est indispensable d'organiser la collecte des données sur le terrain afin de procéder au reporting. A ce titre, il est nécessaire d'impliquer tous les acteurs intervenant dans le processus de développement de la commune. D'où l'intérêt de mettre en place à ce niveau un système de suivi-évaluation participatif.

2.1.2.3. Organisation du suivi-évaluation participatif de l'exécution des activités

L'élaboration du Plan de Développement communal procède d'un diagnostic participatif qui commence par le niveau village pour se consolider au niveau communal. Au niveau du village ce diagnostic participatif consiste en l'identification par secteur des atouts et des contraintes. Les problèmes spécifiques à chaque village, ainsi que les solutions endogènes, sont programmés et mis en œuvre localement avec les ressources propres des populations concernées. C'est à ce niveau également que démarre le suivi-évaluation participatif de l'exécution des activités programmées. A l'aide des outils simples tels que le tableau de suivi des actions planifiées, la cartographie villageoise les membres de la communauté constitués en comité de suivi, renseignent sur l'état de mise en œuvre des activités programmées et les résultats obtenus.

Sur la base des données qualitatives et quantitatives recueillies au niveau des villages à partir des outils de collecte spécifiques ci-dessus mentionnés (tableau de suivi des actions planifiées, carte villageoise), une consolidation est faite par l'agent communal de développement en tenant compte des données collectées sur l'état d'avancement des activités programmées au niveau de la commune. Cette consolidation donne lieu à un rapport dont le canevas sera préalablement défini. Le projet de ce rapport est l'objet d'une réunion d'examen et de validation présidée par le maire et à laquelle sont outre l'exécutif communal, le sous-préfet ou son représentant, les sectoriels représentés au niveau de la commune, ainsi que les forces vives de la localité (représentants d'association, confessions religieuses, les élites intérieures et extérieures, etc.). Une fois validé, ce rapport qui peut être diversement exploité, est transmis à la CRC pour consolidation et à l'Autorité de tutelle pour information.

2.1.2.4. Evaluation participative des impacts socio-économiques et environnementaux

Les impacts socio-économiques et environnementaux sont mesurés à partir du niveau village et consolidés au niveau communal. Au niveau du village, les membres de la communauté constitués en comité de suivi, renseignent sur les changements concrets observés sur les conditions de vie des populations, induits par les activités mises en œuvre. L'outil principalement utilisé à ce niveau est le tableau de perception du bien-être. Ce tableau qui contient des indicateurs socio-économiques et environnementaux de bases est rempli par le comité de suivi au niveau du village avec l'appui de l'agent communal de développement.

Les données des impacts socio-économiques et environnementaux ainsi recueillies au niveau des villages sont consolidées par l'agent communal de développement, en tenant compte des données collectées sur les changements induits par les activités programmées au niveau de la

commune. Cette consolidation est partie intégrante du rapport périodique de la commune examiné, validé et diffusé dans les conditions énoncées ci-dessus.

2.1.2.5. Périodicité des rapports

Les données de suivi de l'exécution des activités programmées sont consignées dans le rapport trimestriel. Tandis que les données de l'évaluation des impacts socio-économiques sont collectées chaque semestre et complètent le rapport semestriel et annuel.

2.1.3. Acteurs du S&E

Au niveau communal, les acteurs du suivi-évaluation sont :

- Le maire et le reste de l'exécutif communal;
- L'agent communal de développement ;
- Les services déconcentrés de l'Etat ;
- Les OAL et prestataires de services impliqués dans la mise en œuvre du PCD et des microprojets ;
- Les représentants des communautés bénéficiaires des microprojets ;
- Les organisations/associations à base communautaire.

Tableau 1 : Synthèse des responsabilités et tâches des acteurs de S&E au niveau communal

Responsabilités	Tâches	Outils	résultat attendu	Périodicité	Acteurs
Gestion participative de l'information sur la mise en œuvre du PCD	Collecte des données	Différents outils de collecte des données (voir § 1.3.4) ; Fiches de suivi des activités réalisées au niveau communal ;	Fiches de collectes renseignées	Continue	Agent communal
	Production et transmission des rapports aux niveaux régional et départemental	Tableaux de consolidation des informations ; Tableau de bord sur la situation des indicateurs de suivi de la Commune concernée (prévisions, réalisations, taux de réalisation).	Rapports	Mensuelle	Agent communal

Responsabilités	Tâches	Outils	résultat attendu	Périodicité	Acteurs
Appui technique aux communautés	Formation sur le suivi participatif, et les outils de collecte des données	Manuel de suivi-évaluation Outils de collecte des données	Agents formés	Continue	ONG/prestataires de service Services déconcentrés de l'Etat Equipe Programme

2.2. Niveau Départemental

2.2.1. Responsabilités

Au niveau départemental, les responsabilités en matière de suivi évaluation sont :

- ✓ Le suivi de l'exécution des activités des communes ;
- ✓ La consolidation des données des communes (Base de données PROADP).

2.2.2. Méthodologie de suivi-évaluation

2.2.2.1. Suivi de l'exécution des activités

Au niveau départemental, le suivi de l'exécution des activités se fera autour des réunions périodiques de suivi et des missions périodiques sur le terrain. Les activités contenues dans le PCD et ayant fait l'objet d'une programmation seront passées en revue commune par commune au cours des réunions de suivi. Un canevas de suivi sera élaboré et partagé à toutes les communes, pour faciliter le suivi des activités mises en œuvre par les communes. Des missions périodiques seront également organisées par le DD/MINEPAT pour confirmer le niveau d'exécution des activités du PCD présenté par les communes.

2.2.2.2. Consolidation des données des communes

Les données des différentes communes y compris celles de PROADP seront consolidées au niveau départemental. Un rapport consolidé ainsi que la base de données PROADP consolidée, seront élaborés et soumis au niveau Régional.

2.2.2.3. Périodicité des rapports

Les rapports consolidés au niveau départemental seront transmis au niveau régional avec une périodicité mensuelle.

2.2.2.4. Acteurs du suivi évaluation

Les principaux acteurs du suivi-évaluation au niveau départemental sont :

- ✓ Le Délégué Départemental,
- ✓ Le Préfet représenté par le Chef Service du Développement Local ;
- ✓ Les agents communaux;
- ✓ Les responsables des ministères sectoriels au niveau départemental pourront être sollicités selon leurs compétences;
- ✓ Les prestataires de services y compris les OAL.

Tableau 2 : Synthèse des responsabilités et tâches des acteurs de S&E Départemental

Responsabilités	Tâches	Outils	Produits	Périodicité	Acteurs
Gestion du système	Collecte des données	Différents outils de collecte des données ; Fiches de suivi des activités réalisées au niveau communal ;	Supports de collecte renseignés	Continue	Agents communaux DD/MINEPAT
	Consolidation des données du niveau Départemental	Tableau consolidés des données sur le suivi des PCD	Supports de collecte renseignés	Continue	Agents communaux DD/MINEPAT
	Mise à jour des bases de données	PROADP	Bases de données renseignées	Continue	Agents communaux DD/MINEPAT
	Production et diffusion des informations	Rapports des agents communaux ; Rapport des DD/MINEPAT	Rapports d'activités	Mensuel	Agents communaux DD/MINEPAT
	Sauvegarde des données	Logiciel TPROADP Rapports CD-ROM	Données sécurisées	Mensuelle	Agents communaux DD/MINEPAT
Appui technique aux communes	Formation technique des acteurs départementaux et agents communaux chargés du suivi	Différents outils de collecte des données ; Fiches de suivi des activités réalisées au niveau communal ; Canevas rapports ;	Agents communaux formés	Continue	Agents communaux DD/MINEPAT
Suivi/ Supervision	Organisation des missions au sein des communes	Fiches de suivi	TDR et Rapports	Continue	Agents communaux DD/MINEPAT
	Exploitation et suivi des recommandations des missions	Rapports missions de supervision	Rapports	Continue	Agents communaux DD/MINEPAT

2.3. Niveau régional

Le suivi-évaluation au niveau régional consiste essentiellement au suivi des activités du Programme et le renforcement du suivi-évaluation au niveau départemental et communal. A ce titre, les données collectées au niveau communal seront consolidées au niveau départemental et consignées dans les différents rapports périodiques puis exploitées pour renseigner le système de gestion de l'information (SGI) et la base de données PROADP.

2.3.1. Responsabilités

Comme au niveau communal les responsabilités en matière de suivi-évaluation au niveau régional sont :

- ✓ La planification des activités de la CRC;
- ✓ Le suivi de l'exécution des activités de la CRC ;
- ✓ L'appui au mécanisme de suivi-évaluation au niveau départemental ;
- ✓ L'évaluation des impacts socio-économiques et environnementaux.

2.3.1.1. Planification des activités de la CRC

La Planification des activités de la CRC concerne l'ensemble des activités structurées dans un plan analytique harmonisé qui seront budgétisées et exécutées pendant le nouvel exercice. La structure du plan analytique est hiérarchisée par composantes, sous-composante activités et tâches auxquels sont affectés des codes et des libellés. Afin de faciliter la consolidation, le plan analytique ainsi défini doit être scrupuleusement respecté.

La planification a pour but d'élaborer le plan de travail et budget annuel des activités (PTBA) du PNDP dans la région. Cette planification se subdivise en deux parties : (i) la planification des allocations aux communes ; (ii) la planification des activités autres que les allocations aux communes notamment, les actions de renforcement des capacités y compris au niveau départemental et le fonctionnement courant de la CRC.

a) Planification des allocations aux communes

Sur la base de plan de couverture, la CRC signe un protocole d'accord cadre avec les communes concernées qui définit les activités à financer dans le cadre de l'allocation consentie par le Gouvernement à travers le Programme à chacune des communes. Selon le mode opératoire définissant les conditions de déblocage de cette allocation telles prévues dans le manuel d'exécution, la CRC programme les tranches d'allocations ainsi que les activités correspondantes à exécuter au cours de l'exercice budgétaire. Les engagements ainsi pris avec chaque commune sont chiffrés et consolidés en vue de leur intégration dans le projet de PTBA de la CRC et dans le budget des communes concernées.

b) Planification des activités autres que les allocations aux communes

Cette programmation concerne exclusivement les composantes 2 et 3 notamment : (i) le volet renforcement des capacités opérationnelles des communes ; (ii) le volet renforcement des capacités des acteurs au niveau local ; (iii) les activités de coordination, gestion, suivi-

évaluation et de communication. Les activités ainsi identifiées sont chiffrées et consolidés en vue de leur intégration dans les différents PTBA de la CRC.

2.3.1.2. Suivi de l'exécution des activités de la CRC

Le suivi de l'exécution des activités au niveau régional concerne à la fois les activités financées à travers les allocations et celles des autres composantes exécutées au niveau de la CRC. En vue de faciliter la mise en œuvre du plan de travail et budget annuels, la CRC procède à une programmation trimestrielle voire mensuelle des tâches et ressources correspondantes, des responsabilités, des délais d'exécution et des indicateurs de processus à mesurer.

Le suivi de l'exécution se fait à travers la collecte des données relatives aux indicateurs de processus puis à leur traitement de manière à les consolider autour des indicateurs de résultats. La collecte des données se fera à travers l'exploitation des rapports des communes, les missions de suivi et de supervision des activités sur le terrain et des réunions organisées avec les partenaires et les prestataires de services. Les outils de collecte de la deuxième phase seront actualisés pour tenir compte des innovations du PNDP III. Les valeurs obtenues de ces indicateurs de résultats, sont périodiquement saisies en vue de l'actualisation de la base des données du système de gestion de l'information.

Les rapports d'activités dont les canevas sont préalablement définis, sont élaborés à partir de l'exploitation et de l'analyse des informations générées par le SGI. Le projet de ce rapport est l'objet d'une réunion interne d'examen et de validation présidée par le Coordonnateur régional. Une fois validé, ce rapport est transmis à la CNC pour consolidation et au Délégué Régional du MINEPAT ainsi qu'au comité régional de suivi participatif pour exploitation.

2.3.1.3. L'appui au mécanisme de suivi-évaluation au niveau départemental et régional

L'appui au mécanisme de suivi-évaluation au niveau départemental se fera à travers la supervision par la CRC des réunions mensuelles de suivi de la mise en œuvre des activités organisées au niveau départemental. La consolidation de la base PROADP ainsi que sont exploitation au niveau départemental feront l'objet d'une attention particulière dans le cadre de l'appui du PNDP.

2.3.1.4. Evaluation des impacts socio-économiques et environnementaux

Sur la base des données des impacts socio-économiques et environnementaux collectées semestriellement au niveau de la commune, la CRC procède à des vérifications par sondage, préalablement à leur consolidation. Les valeurs consolidées relatives aux changements induits par les activités du PNDP sur les conditions de vie des populations, sont introduites dans la base des données du SGI. L'exploitation et l'analyse de ces valeurs sont intégrées dans les rapports d'activités.

2.3.2. Périodicité des rapports

Les données de suivi de l'exécution des activités de la CRC sont consignées dans le rapport d'activités trimestriel, ainsi que les données de l'évaluation des impacts socio-économiques et environnementaux.

2.3.3. Acteurs du S&E

Au niveau régional, les acteurs du suivi-évaluation sont :

- ✓ La CRC;
- ✓ Le comité régional de suivi participatif ;
- ✓ Le Délégué Régional MINEPAT ;
- ✓ Le Maire ;
- ✓ L'agent communal de développement ;
- ✓ Les services déconcentrés de l'Etat ;
- ✓ Les OAL et prestataires de services impliqués dans la mise en œuvre du PCD et des microprojets.

Tableau 3: Synthèse des responsabilités et tâches des acteurs de S&E Régional

Responsabilités	Tâches	Outils	Produits	Périodicité	Acteurs
Gestion du système	Collecte des données	Différents outils de collecte des données (voir § 1.3.4) ; Fiches de suivi des activités réalisées au niveau communal ;	Supports de collecte renseignés	Continue	Equipe du Programme
	Consolidation des données du niveau régional	Tableaux de consolidation des informations ; Tableau de bord sur la situation des indicateurs de suivi de la Commune concernée (prévisions, réalisations, taux de réalisation).	Supports de collecte renseignés	Continue	Equipe du Programme
	Mise à jour des bases de données	Logiciel TECPRO et TOMPRO	Bases de données renseignées	Continue	Equipe du Programme
	Production et diffusion des informations	Rapports des agents communaux ; Rapport des responsables des composantes	Rapports d'activités	Trimestrielle	Equipe du Programme
	Sauvegarde des données	Logiciel TECPRO et TOMPRO Rapports CD-ROM	Données sécurisées	Trimestrielle	Equipe du Programme
Appui technique aux départements et aux communes	Formation technique des acteurs départementaux et agents communaux chargés du suivi	Manuel de suivi-évaluation Différents outils de collecte des données (voir § 1.3.4) ; Fiches de suivi des activités réalisées au niveau communal ; Canevas rapports ;	Agents communaux formés	Continue	Consultants/ Equipe du Programme
	Feed-back sur la qualité des données fournies par le niveau départemental et communal	Fiches de suivi des activités ; Rapports des rencontres de planification participative, de concertation et de diagnostic ; Rapports d'auto-évaluation des communes et communautés ; Rapport trimestriel de suivi de l'exécution des activités ;	Qualité rapports améliorée	Continue	Equipe du Programme
Suivi/ Supervision	Contrôle interne technique	Tableaux de consolidation des informations fournies par les agents communaux Rapports trimestriels d'exécution ;	Rapports	Continue	Equipe du Programme
	Suivi de la convention cadre avec les communes	Protocole d'accord cadre Rapports des communes	Rapports	Continue	Equipe du Programme
	Organisation des missions internes	Fiches de suivi	TDR et Rapports	Continue	Equipe du Programme

Responsabilités	Tâches	Outils	Produits	Périodicité	Acteurs
	Préparation des missions de supervision de la CNC et des partenaires	Rapports trimestriels d'exécution ; Tableaux de bord ;	TDR, Rapports et Aide-mémoires	Trimestrielle	Equipe Programme
	Exploitation et suivi des recommandations des missions	Rapports missions de supervision ;	Rapports	Continue	Equipe Programme

2.4. Niveau national

Le suivi-évaluation au niveau national consiste essentiellement au suivi des activités de l'ensemble du Programme (activités de la CNC et des dix régions). A ce titre, les données collectées au niveau de la CNC et celles des dix régions consignées dans différents rapports d'activités, sont exploitées pour renseigner la base des données consolidée du système de gestion de l'information (SGI).

2.4.1. Responsabilités

Comme au niveau régional les responsabilités en matière de suivi-évaluation au niveau national sont :

- ✓ La planification des activités de la CNC en particulier et la consolidation du PTBA du Programme en général ;
- ✓ Le suivi de l'exécution des activités de la CNC et la supervision des activités des CRC ;
- ✓ L'appui au mécanisme de suivi-évaluation du MINEPAT au niveau national
- ✓ L'évaluation des impacts socio-économiques et environnementaux du Programme.

2.4.1.1. Planification des activités de la CNC

La Planification concerne les activités de la CNC à budgétiser et à exécuter pendant chaque exercice. Elle a pour but d'élaborer le plan de travail et budget annuel des activités (PTBA) de la CNC. Cette planification concerne exclusivement les activités initiées et mise en œuvre par la CNC, à savoir : (i) les études et activités spécifiques visant à améliorer le cadre légal et réglementaire ainsi que la mise en œuvre du PNDP aux niveaux communal et intercommunal ; (ii) la capitalisation des acquis en matière de décentralisation (en utilisant par exemple les données de suivi-évaluation (S&E) sur les plans d'aménagement de l'espace communal de manière proactive pour informer le public sur les avantages de la décentralisation); (iii) l'amélioration de la gestion budgétaire pour accroître la performance de la fiscalité locale dans la perspective du financement durable de la décentralisation; (iv) les activités de renforcement des capacités opérationnelles des communes;(v) les activités de renforcement des capacités des acteurs au niveau local; et (vi) les activités de coordination, gestion, suivi-évaluation et communication du Programme, avec un accent particulier sur le suivi et l'évaluation des performances et des impacts financiers, environnementaux, et sociaux du Programme (y compris le développement d'outils de suivi pour mesurer le degré de satisfaction des populations en rapport avec les services fournis par les communes).

2.4.1.2. Consolidation du PTBA du PNDP

Sur la base des projets de PTBA élaborés au niveau de chaque unité de gestion (CNC et 10 CRC), le PTBA du Programme est obtenu par consolidation de l'ensemble de ces derniers à l'issue d'un atelier national organisé à cet effet. A partir d'un cadrage budgétaire qui détermine les orientations et les priorités du programme pour l'exercice, la consolidation du PTBA s'effectue d'abord au niveau des emplois puis des ressources. Elle se décline ensuite par composante et par bailleur.

2.4.1.3. Suivi de l'exécution des activités au niveau national

Le suivi de l'exécution des activités au niveau national concerne à la fois les activités de la CNC et celles exécutées au niveau de chaque région. En vue de faciliter la mise en œuvre du PTBA de la CNC et de suivre l'exécution des activités planifiées au niveau des régions, la CNC procède à une programmation trimestrielle voire mensuelle des tâches et ressources correspondantes, des responsabilités, des délais d'exécution et des indicateurs de processus à mesurer. Dans un souci de cohérence, cette programmation tient compte des programmes d'activités élaborés et transmis par les CRC.

Le suivi de l'exécution se fait à travers la collecte des données relatives aux indicateurs de processus puis à leur traitement de manière à les consolider autour des indicateurs de résultats. La collecte des données dont il s'agit ici est réalisée par l'exploitation des rapports des CRC, les missions de supervision des activités sur le terrain et des réunions organisées avec les partenaires et les prestataires de services. Les outils de collecte de la première phase seront actualisés pour tenir compte des innovations du PNDP II. Les valeurs obtenues de ces indicateurs de résultats, sont périodiquement saisies en vue de leur consolidation dans la base des données du système de gestion de l'information.

S'agissant particulièrement de la supervision, des missions internes seront organisées par la CNC pour s'assurer du bon déroulement des activités sur le terrain. Par ailleurs, les ministères sectoriels concernés y sont associés, afin de veiller au respect des normes et politiques nationales dans la mise en œuvre du Programme. Les supervisions au niveau national ont une fréquence trimestrielle. Dans le même ordre d'idée, des missions conjointes de supervision sont organisées par le Gouvernement et ses partenaires techniques et financiers conformément aux différentes conventions.

Les rapports d'activités dont les canevas sont préalablement définis, sont élaborés à partir de l'exploitation et de l'analyse des informations générées par le SGI. Le projet de ce rapport est l'objet d'une réunion interne d'examen et de validation présidée par le Coordonnateur National. Une fois validé, ce rapport est transmis au MINEPAT et aux partenaires techniques et financiers pour information et exploitation. Il est à noter que le rapport annuel est présenté au CNOP en même temps que le PTBA de l'année suivante.

2.4.1.1. L'appui au mécanisme de suivi-évaluation au niveau départemental et régional

L'appui au mécanisme de suivi-évaluation au niveau national se fera à travers des ateliers périodiques de consolidation de la base PROADP ainsi que son exploitation au niveau national. Les données issues des régions seront consolidées et exploitées au niveau national.

2.4.1.2. Evaluation des impacts socio-économiques et environnementaux

Au niveau national, les évaluations des impacts socio-économiques et environnementaux concernent : (i) la consolidation semestrielle des évaluations d'impact effectuées au niveau régional, (ii) les enquêtes internes d'évaluation des résultats, (iii) les audits externes annuels technico-financiers, (iv) les évaluations indépendantes d'impact socio-économique, (iv) les

évaluations d'impact socio-environnemental et (v) les évaluations par les bénéficiaires.

a) Consolidation semestrielle des évaluations d'impact effectuées au niveau régional

Sur la base des données des impacts socio-économiques et environnementaux collectées semestriellement au niveau de la commune et consolidées au niveau des CRC, la CNC procède à des vérifications par sondage, préalablement à leur consolidation. Les valeurs consolidées relatives aux changements induits par les activités du PNDP sur les conditions de vie des populations, sont introduites dans la base des données du SGI. L'exploitation et l'analyse de ces valeurs sont intégrées dans les rapports d'activités.

b) Enquêtes internes d'évaluation des résultats

Ces enquêtes ont pour but d'améliorer la qualité des informations contenues dans le cadre de résultat du Programme menée sur le terrain. Il s'agit d'infirmer ou de confirmer les données collectées par les communes et consolidées par les CRC en vue d'avoir un aperçu des effets et des impacts du PNDP à moment précis de sa mise en œuvre. Ces enquêtes sont organisées et réalisées par la CNC en collaboration avec les CRC.

c) Audits externes annuels technico-financiers

Afin d'apprécier la mise en œuvre du programme dans les communes au plan technique et financier, des audits technico-financiers annuels seront organisés à partir d'un échantillonnage aléatoire des communes couvertes par le PNDP. Ces audits sont menés par un consultant indépendant recruté pour la durée de la phase.

d) Evaluations indépendantes d'impact socio-économique à mi-parcours et de fin de phase

Deux évaluations seront réalisées au cours de la mise en œuvre du Programme : (i) une revue à mi-parcours et (ii) une évaluation de fin de phase. Les évaluations seront menées préalablement à la mi-parcours et à la clôture du Projet par des consultants indépendantes sous la coordination de l'équipe du Programme. Les indicateurs à mesurer comprendront notamment, l'analyse des coûts, avantage, efficacité et d'efficience et en l'occurrence :

- ✓ Le taux de rendement économique des investissements (Eau, Education, Transport, Santé) ;
- ✓ Le taux de rentabilité financière pour les infrastructures marchandes ;
- ✓ Les délais de récupération des investissements ;
- ✓ La Valeur Actuelle Nette (VAN) des investissements ;
- ✓ L'efficacité du Projet ;
- ✓ L'efficience de Projet.

Elles ont pour but de fournir des informations sur les progrès réalisés en rapport avec le cadre de résultats et les données de la situation de référence décrite plus bas. L'exploitation de ces informations revue à mi-parcours et la préparation du rapport d'achèvement.

a) La situation de référence

Avant le démarrage de la troisième phase une situation de référence sera établie. Il s'agira de mesurer au niveau de chaque commune les valeurs actuelles des principaux indicateurs de résultats contenu dans le document d'évaluation du Projet (PAD). Cette situation de référence constituera le point de départ de la mise place du système de suivi-évaluation au niveau de chaque commune.

Les valeurs des indicateurs ainsi mesurées seront consolidées d'abord au niveau de chacune des dix régions et ensuite une consolidation nationale sera faite pour la zone d'intervention du projet. Les résultats de l'évaluation indépendante de fin de phase 2 pourront servir de base pour une situation de référence.

La méthodologie utilisée pour l'élaboration de la situation de référence sera par la suite utilisée pour la réalisation des évaluations futures (Mi-parcours, fin de phase, impact, etc.). Pour les évaluations d'impact, la méthode de double différence pourra être utilisée. Les données nécessaires à la mise en œuvre de cette méthode devront être collectées dès la situation de référence.

b) Évaluations d'impact socio-environnemental

Les évaluations d'impact socio-environnementales permettent d'apprécier le niveau de prise en compte des préoccupations environnementales et sociales dans la mise en œuvre du Programme. Elles sont organisées tous les deux ans par la CNC et conduite par un consultant indépendant. Elles visent spécifiquement : (i) l'examen du niveau de mise en œuvre des recommandations de différents rapport d'audit, (ii) l'examen du niveau et de la qualité de prise en compte des prescriptions environnementales et sociales telles que définies par le CGES, PR, les différentes missions de supervision et de revue à mi parcours, (iii) l'évaluation du niveau d'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre du CGES, PR, (iv) l'évaluation des capacités techniques des organes de délibération au niveau local notamment du COMES, à veiller à la prise en compte et au suivi des aspects sociaux et environnementaux dans le cadre des microprojets, (v) l'évaluation de l'efficacité de l'utilisation des formulaires d'examen ainsi que celle des programmes de formation des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PNDP notamment les CRC, les OAL, les sectoriels et les communes, (vi) l'évaluation de l'efficacité d'exécution des Plans de Réinstallation dans le contexte de PNDP notamment les mécanismes de compensation des différents déplacements involontaires, et en proposer des améliorations et (vii) l'évaluation de l'état de mise en œuvre du plan d'action du Plan de Développement des Peuples Pygmées, adopté en mars 2015, et l'évaluation de l'état de mise en œuvre du Plan de gestion des Pesticides.

c) Évaluations par les bénéficiaires

L'évaluation par les bénéficiaires se fera par:

- ✓ Un consultant indépendant qui va mesurer le niveau de satisfaction des bénéficiaires en rapport avec les produits offerts par les communes à travers le Programme;
- ✓ Le ScoreCard qui est un mécanisme de contrôle citoyen permettant au sein de la commune, de recueillir la perception des populations sur leur satisfaction en rapport avec

certains services publics offerts dans l'espace communal.

- Le ScoreCard

Au cours de la deuxième phase, le PNDP a mis en œuvre une opération pilote sur le contrôle citoyen de l'action publique. Cette opération a été mise à travers le "Citizen reporting cards" ou "Le rapport d'évaluation citoyen" dans 10 communes à raison d'une par région. L'axe d'évaluation retenu a été l'appréciation des services publics dans quatre (4) secteurs à savoir: approvisionnement en eau, éducation, santé et les services communaux.

La phase pilote a permis de tirer les leçons suivantes:

Sur le plan technique

Le caractère sensible de cette opération exige que l'échantillonnage et l'analyse des données qui en découleront soient rigoureux et obéissent à une méthodologie qui repose sur des bases scientifiques. Une telle exigence suppose une expertise qui ne sera pas toujours disponible ou accessible aux communes au regard de leurs faibles capacités.

Sur le plan financier

La Coordination de l'opération, la collecte, l'analyse des données, la production des rapports, la dissémination des résultats et la conduite des changements issus de l'opération sont autant d'activités de l'opération qui induisent des coûts non négligeables, parfois au-dessus des capacités de certaines communes. La prise en charge de l'opération est donc une donnée à intégrer dans la réflexion visant à mettre en place de tels mécanismes, étant entendu que de prime abord, les Maires pourraient être quelque peu réfractaires à une telle évaluation.

Sur le plan du pilotage de l'opération

Sur le plan du pilotage de l'opération, le succès de l'opération exige qu'un comité soit mis en place pour piloter le processus. Ce comité pour être efficace devrait être suffisamment indépendant pour que les résultats reflètent la perception réelle des bénéficiaires, il devrait également être suffisamment fort pour accompagner la commune dans la conduite des changements qui seront suggérés par l'évaluation. Ceci pourrait faire penser à deux scénarii extrêmes : (i) comité externe à la commune et totalement indépendant avec un ancrage institutionnel au niveau de la tutelle des communes ou (ii) un comité composé de personnels et élus de la commune un ayant un ancrage institutionnel au niveau de la tutelle des communes. Toutefois, un tel comité, s'il est complètement externe à la commune sera certainement assez coûteux ou pas suffisamment engagé dans l'opération et pourrait difficilement assurer la pérennité de l'opération. Par contre si le comité est entièrement dans la commune, on pourrait à raison questionner l'indépendance d'un tel comité. Il apparaît donc évident qu'une structure hybride puisse être imaginée pour jouer ce rôle.

Ces leçons vont être prises en compte pour la mise en œuvre de l'opération au cours de la 3^{ème} phase. A ce titre, une application a été développée pour faciliter la conception des questionnaires et l'analyse des données collectées sur le terrain. De même, l'exécution des activités se fera avec l'appui des organisations de la société civile.

L'objectif du ScoreCard pendant la 3^{ème} phase est d'amener les citoyens des communes, sur la base d'un rapport d'évaluation sur les services fournis (Citizen Reporting Cards) à:

- ✓ Contrôler l'action publique ou à amener les services publics à leur rendre compte;
- ✓ Apprécier la qualité, la pertinence des services publics fournis et les moyens qui y sont affectés;
- ✓ Identifier les points d'amélioration et proposer les solutions;
- ✓ Elaborer un plan d'action de mise en œuvre des recommandations.

Au cours de l'opération pilote, l'axe retenu pour le CCAP a été l'évaluation des services fournis dans l'espace communal. Pendant la 3ème phase, cet axe sera maintenu avec possibilité de l'étendre à d'autres en fonction des résultats des discussions que le Programme aura avec les partenaires de cette opération (CVUC, Société civile, etc.).

En s'inspirant de la phase pilote, le mode opératoire du CCAP se fera en suivant les étapes suivantes:

1. Identifier les enjeux (axes, secteurs, informations/sensibilisation, etc.);
2. Préparer la collecte des données (plan de sondage, élaboration des documents techniques, etc.);
3. Réaliser l'enquête;
4. Analyser et interpréter les données;
5. Présenter les résultats et les leçons apprises;
6. Négocier l'amélioration des services.

Plusieurs partenaires interviendront dans le cadre de cette opération en fonction de l'étape. A cet effet, les étapes 1 à 2 seront réalisées par le Programme. Les étapes 3 à 6 seront menées par une OSC contractualisée à cet effet pour une période déterminée. Plusieurs autres acteurs interviendront à différents niveaux du processus (CVUC, FEICOM, CEFAM, etc.)

Un rapport d'évaluation sera produit pour chaque commune et une large diffusion sera faite. Ce rapport servira de plaidoyer à toutes les parties prenantes pour la négociation des changements.

Compte tenu de la nécessité de faire un suivi des recommandations et des engagements pris par les parties prenantes à la suite d'une opération de CCAP, la fréquence de réalisation sera définie dans les termes de référence du partenaire retenu pour la réalisation de l'opération.

2.4.2. Périodicité des rapports

Les données de suivi de l'exécution des activités du Programme sont consignées dans le rapport d'activités trimestriel. Tandis que les données des différentes évaluations des impacts socio-économiques et environnementaux sont exploitées pour enrichir les rapports semestriels et annuels ainsi que les rapports spécifiques des missions de revue et d'achèvement du Programme.

2.4.3. Acteurs du S&E

Au niveau national, les acteurs du suivi-évaluation sont :

- ✓ Le CNOP
- ✓ DIADR/MINEPAT
- ✓ Les partenaires techniques et financiers
- ✓ La CNC;
- ✓ Le CRC
- ✓ Les ministères sectoriels.

Tableau 4 : Synthèse des responsabilités et tâches des acteurs de S&EP National

Responsabilités	Tâches	Outils	Résultat attendus/Produits	Périodicité	Acteurs
Mise en place du système M&E	- Définition de la fonction de suivi y compris les différentes alertes à tous les niveaux - Articulations entre les différents niveaux - Définition des rôles et des tâches, des acteurs (y compris les sectoriels)	Manuel de suivi-évaluation	Manuel de suivi-évaluation actualisé	Démarrage de PNDP III	Consultants/ Equipe du Projet
	Formation des agents communaux de suivi	Manuel de suivi-évaluation Outils de collecte de données Canevas des rapports de suivi-évaluation et d'activités.	Modules de formation élaborés	Démarrage de PNDP III	Consultants/ Equipe du Projet
	Formation des acteurs		Acteurs formés	Annuelle	Consultants/ Equipe du Projet

Responsabilités	Tâches	Outils	Résultat attendus/Produits	Périodicité	Acteurs
	Etablissement de la situation de référence	Rapport d'études	Rapports d'étude validés	Démarrage du PNDP III	Consultants/ Equipe du projet
Développement des outils du système M&E	Conception/révision des fiches de collecte de données et des canevas des rapports périodiques	Fiches de suivi des activités Fiches de collecte et canevas de rapport	Fiches de collecte et canevas de rapport actualisés	Démarrage du PNDP III	Consultants/ Equipe du Projet
	Conception des canevas des rapports des missions de supervision interne (niveaux national, régional, communal)	Fiches de collecte et canevas de rapport	Fiches de collecte et canevas de rapport actualisés	Démarrage du PNDP III	Consultants/Equipe du Projet
	Mise à jour des logiciels y compris lien entre les bases des réalisations techniques et le SIG	Logiciel de suivi-évaluation et SIG	Bases géo-référencées	Année 1	Consultants/Equipe du Projet
Gestion du système	Mise à jour des bases de données (données techniques, financières et géo-référencées)	Base de données sur le S&E (BDSE)	Bases de données mises à jour	Trimestrielle	Equipe du Projet
	Production et diffusion des informations	Rapports d'activités, d'études, de suivi-évaluation	Rapport de S&E produit et diffusé	Trimestrielle	Equipe du Projet
	Sauvegarde externe des données		Données sécurisées	Trimestrielle	Equipe du Projet
Supervision	Organisation des missions internes	Tableau de bord sur la situation des indicateurs de suivi de chaque composante	TDR et Rapports produits	Trimestrielle	Equipe du Projet
	Préparation des missions de supervision des partenaires, y compris la revue à mi-parcours	Tableau de bord sur la situation des indicateurs de suivi de chaque composante	TDR, Rapports et Aide-mémoires produits	Semestrielle	Consultants/ Partenaires Equipe Projet
	Exploitation et suivi des recommandations des missions	Rapports	Changements mis en œuvre	Continue	Equipe Projet
Evaluations des impacts	Organisation des évaluations par les bénéficiaires	Canevas d'autoévaluation	Rapports d'autoévaluation produits	MTR et fin de projet	Consultants/ Equipe du Projet
	Organisation des évaluations indépendantes	Questionnaire/ guide d'évaluation	Rapports d'évaluation validés		

Responsabilités	Tâches	Outils	Résultat attendus/Produits	Périodicité	Acteurs
	Organisation des enquêtes internes	Fiches d'enquêtes	Rapports produits	Annuelle	Equipe du Projet
	Transmission des données	Fiches et rapports	Fiches transmises	Mensuelle	SG du CC

2.5. Le cadre des résultats

Le cadre de résultats (Results framework) résume les principaux résultats attendus, à l'issue des interventions du Programme, y compris les relations causales et les hypothèses de base. Il résulte du cadre logique au niveau stratégique, pour un programme, une composante d'un programme voire un projet. Ces résultats doivent produire des changements durables répondant à l'objectif de développement. Le cadre de résultats permet également de savoir à quelle échéance ces résultats sont attendus, et comment ils doivent être mesurés.

2.6. Outils et mécanismes de gestion de la qualité

La mise en œuvre du PNDP met l'accent sur une démarche permettant d'assurer le contrôle de la qualité des produits et des procédures et s'appuie sur un certain nombre de méthodes et d'outils qui ont été élaborés (référentiels et plans types pour les ouvrages et des évaluations/audits sur la gestion des microprojets notamment le suivi des contrats).

Ces outils permettront le suivi de la qualité dans les trois phases suivantes :

- ✓ Conception ;
- ✓ Exécution/la réalisation ;
- ✓ Maintenance.

1. Assurance de qualité dans la conception

La qualité au niveau de la conception sera assurée à travers le suivi des étapes prévue dans le manuel pour la préparation des microprojets. Ces principales étapes sont :

- (i) L'élaboration des fiches des projets (Avant – Projet Sommaire) qui doivent au minimum comporter les éléments suivants :
 - ✓ la localisation du microprojet ;
 - ✓ les bénéficiaires du microprojet ;
 - ✓ la justification du microprojet ;
 - ✓ les objectifs quantitatifs et qualitatifs du microprojet;
 - ✓ le type d'organisation à mettre en place pour réaliser le microprojet ;
 - ✓ les groupes concernés par le microprojet ;
 - ✓ la description qualitative et quantitative des moyens humains, matériels et financiers à mobiliser ;
 - ✓ une estimation du coût du microprojet ;
 - ✓ l'impact du microprojet sur les bénéficiaires (changements attendus);
 - ✓ l'impact sur l'environnement (formulaire de screening environnemental).
- (ii) L'élaboration de l'Avant – Projet Détaillé (APD) comprend :
 - ✓ La consistance des travaux ;
 - ✓ Le devis quantitatif et estimatif ;
 - ✓ Les plans.
- (iii) L'examen de la conformité sectorielle et de la qualité technique

2. La qualité dans la production ou la réalisation

La qualité de la réalisation des activités sera assurée par un contrôle sur la base d'une fiche de screening de la qualité. Les éléments de contrôle décrits dans le manuel d'exécution seront à la base de ce screening. Il s'agira de s'assurer de :

- ✓ La conformité du microprojet par le visa de validation du plan d'exécution ainsi que des spécifications à usage de chantier ;
- ✓ La tenue régulière des réunions hebdomadaires de chantier ;
- ✓ La mise en place et la mise à jour d'un journal de chantier ;
- ✓ L'établissement des ordres de service relatifs à la modification du plan initial entraînant une modification du microprojet, la modification de la date de démarrage des travaux et la modification de prix pour des ouvrages ou travaux non prévus ;
- ✓ L'assistance lors des opérations de réception et pendant la période de garantie ;
- ✓ La prise en compte des aspects socio – environnementaux.

3. La qualité dans la maintenance.

L'entretien incombe aux bénéficiaires ultimes des ouvrages qui mettent en place des comités de gestion dont le rôle est de (i) définir les modalités d'exploitation de l'ouvrage, (ii) d'organiser l'entretien régulier de l'ouvrage, (iii) assurer la maintenance, et (iv) mobiliser la contribution en numéraire nécessaire pour le fonctionnement et les réparations éventuelles. Une grille de suivi de ces actions sera développée et mise à la disposition de chaque comité de gestion qui sera appuyé par l'agent communal de développement.

2.7. Indicateurs de résultats d'impact

(a) La proportion (pourcentage) des projets communaux du Budget d'Investissements Publics (BIP) issus des Plans Communaux de Développement (PCD) ; (b) La proportion (pourcentage) des communes ayant soumis leurs états financiers à la Chambre des Comptes ; (c) pourcentage des microprojets pour lesquels un mécanisme d'entretien et de maintenance est mis en place ; (d) Pourcentage des bénéficiaires qui pensent que les investissements (microprojets) reflètent leurs besoins ; (e) Les nouvelles communes d'arrondissement (31) qui ont élaboré un Plan Communal de Développement de qualité jugé acceptable par l'IDA ; (f) Le nombre de bénéficiaires directs (dont le pourcentage de femmes)

Les indicateurs intermédiaires clés par composante sont définis dans le cadre de résultat du Programme en annexe 1 du PAD.

3. Les produits attendus

3.1. Introduction

Les rapports de Suivi-Evaluation, y compris les résultats du suivi environnemental, seront produits trimestriellement aux niveaux régional et communal, et tous les six mois au niveau central. Les rapports semestriels seront mis à la disposition des ministères sectoriels, et des partenaires au développement impliqués.

3.2. Les rapports trimestriels d'activités

Les rapports de Suivi-Evaluation, y compris les résultats du suivi environnemental, seront produits trimestriellement aux niveaux régional et communal.

Le rapport trimestriel fait le point sur l'état de réalisation des planifications annuelles par composantes. Sur la base de l'ensemble des comptes-rendus d'activités exécuté ou suivi par les cadres des CRC, des rapports des communes et de différents prestataires, ainsi que du compte rendu de la réunion de suivi des protocoles cadre, les Responsables régionaux de suivi-évaluation, rédigent au plus tard le 30 du mois un rapport trimestriel. Le CRC organise une séance de finalisation avec les autres cadres puis le transmet à la CNC en versions électronique et papier, accompagnées des bases des données, au plus tard le 5 du mois suivant. Ces rapports sont consolidés à la CNC par la Cellule nationale de Suivi-Evaluation qui l'exploite à toute fin utile. Le produit de cette exploitation (mémo ou rapport semestriel) est diffusé au plus tard 45 jours au plus tard après la fin de la période de référence, aux partenaires impliqués, aux acteurs, aux membres des Cellules Régionale de coordination.

Les principales parties qu'il doit comporter sont :

- (i) Un chapitre d'introduction
- (ii) Un rappel des objectifs à atteindre pour le trimestre
- (iii) Le point sur les résultats d'exécution obtenus (Résultats physiques et financiers) par composantes, sous-composantes et activités
- (iv) La situation en passation de marchés
- (v) Le plan de gestion des difficultés rencontrées (difficultés et solutions proposées)
- (vi) Les annexes en tableaux des principaux résultats.

3.3. Les rapports semestriels d'activités

Les rapports de Suivi-Evaluation, y compris les résultats du suivi environnemental, seront produits tous les six mois au niveau central. Les rapports semestriels seront mis à la disposition des ministères sectoriels et des partenaires au développement impliqués.

Les rapports semestriels ont pour but de dresser un bilan de l'exécution du programme au cours d'un semestre. Il présente l'état technique et financier du projet. Le format de rapport répond aux normes du Gouvernement et de la Banque Mondiale.

Leur structuration englobe:

- 1) Un chapitre d'introduction présentant de façon assez détaillée (6 pages maximum) la synthèse des principales réalisations assorties des recommandations pour le semestre écoulé :
 - Présentation générale du programme et modalités de mise en œuvre ;
 - Evolutions significatives du contexte dans la période ;

- Par composante : activités réalisées et leur degré de réalisation (activités engagées dans les périodes précédentes et terminées dans la période du rapport, activités engagées et terminées dans la période du rapport, nouvelles activités engagées et non achevées dans la période du rapport, activités abandonnées dans la période du rapport), résultats obtenus, les grandes activités en perspective, faits significatifs et difficultés rencontrées, écarts avec la programmation indicative, solutions déjà mises en œuvre et solutions à envisager ;
 - Etat d'exécution financière ;
 - Missions de supervision ;
 - Leçons à tirer en vue de la poursuite du projet (Eventuels réorientations et recentrages préconisés).
 - Actions de communication et de diffusion préconisées (à partir des acquis les plus significatifs et novateurs du Programme).
- 2) Une analyse stratégique du programme en établissant un diagramme MOFF (Menaces Opportunités Forces et Faiblesses), associé à des analyses des investissements, et à une liste des problèmes pouvant entraver les résultats. Des recommandations en vue de lever les contraintes suivront pour chaque (i) composante, (ii) les sources de financement, et (iii) les organes de mise en œuvre ;
 - 3) Le bilan détaillé des activités (i.e. le rapport d'activité) ;
 - 4) Le tableau de bord des microprojets assorti d'analyses pertinentes;
 - 5) Le chronogramme des activités ;
 - 6) Le tableau des emplois et des ressources du projet pour le semestre écoulé ;
 - 7) Le tableau d'utilisation des fonds par activité du programme pour le semestre écoulé ;
 - 8) Le tableau des contrats passés et en cours ;
 - 9) Un chapitre présentant de façon succincte (2 pages maximum) l'avancement des différents marchés en cours de passation ou des différents contrats en cours d'exécution.

3.4. Les rapports annuels d'activités

Le rapport annuel a pour but de dresser un bilan de l'exécution du projet au cours de l'année. C'est un outil de préparation des ateliers de planification et de suivi – évaluation de fin d'année dont le rôle est (i) d'examiner l'état d'avancement du projet par l'analyse des indicateurs globaux et ceux des activités en cours, et (ii) d'arrêter le PTA de l'année suivante.

La structure du rapport annuel est la même que celle du rapport semestriel. Il contient, en plus des éléments contenus dans ce dernier :

- ✓ une analyse stratégique du projet en mettant clairement en évidence les menaces, les opportunités, les forces et les faiblesses associées aux actions initialement prévues, et à une liste des problèmes majeurs et des recommandations pour chaque composante, chaque source de financement, et chaque organe de mise en œuvre (Commune, CRC, CNC) ;
- ✓ le tableau des indicateurs globaux ;
- ✓ le chronogramme des activités,

- ✓ le tableau d'évaluation, c'est-à-dire l'analyse de l'impact atteint en relation avec l'objectif de développement du projet, et les objectifs des résultats intermédiaires des composantes et sous-composantes.

3.5. Les rapports d'audits technico-financiers annuels

➤ Audit technique interne

Le recrutement d'un auditeur interne sera formalisé avec la définition d'un profil de poste. Il sera chargé de la conduite d'audits internes réguliers des microprojets, du suivi du respect des procédures et de l'amendement et revue des « IFR » avant soumission à l'IDA.

Les contrats avec les bénéficiaires et pour lesquels les modèles ont été joints dans le Manuel d'exécution du projet seront soumis aux audits techniques des microprojets. Ceci pourra être demandé et géré systématiquement ou de manière sélective par la CNC ou les CRC. A cette fin, la CN organisera les audits techniques internes en collaboration avec les ministères sectoriels.

➤ Audit technique externe

A la fin de l'année, un audit technico-financier des projets sera effectué par un organisme ou consultant spécialisé en la matière (voir § 2.2.2).

Le rapport de l'auditeur fera ressortir les points saillants suivants:

- ✓ Un résumé des constats et des recommandations relatives aux différentes activités;
- ✓ Les recommandations globales pour la poursuite des activités du projet, et relative en particulier à l'élaboration des PCD, l'appui aux communes, le respect des procédures, la gestion des contrats, les besoins des bénéficiaires, et partenaires en formation.

Tableau 5: Synthèse des produits finaux attendus

NIVEAU	Type d'information	Support de transmission	Périodicité	Responsable production	Responsable transmission
NATIONAL	Consolidation de la mise en œuvre des activités sur tout le territoire national, organisé autour des indicateurs de résultat et intégrant le suivi financier des activités	Rapport d'activités (standardisé)	Semestrielle	Responsable National du Suivi Evaluation	Coordonnateur National
REGIONAL	Consolidation de la mise en œuvre des activités au niveau régional, présentant la consolidation de la mise en œuvre des PCD et des MP dans	Rapport d'activités (standardisé au niveau régional)	Trimestrielle	Responsable Régional du Suivi Evaluation	Coordonnateur Régional

NIVEAU	Type d'information	Support de transmission	Périodicité	Responsable production	Responsable transmission
	les communes de la région, organisé autour des indicateurs de résultat et intégrant le suivi financier des activités				
COMMUNAL	Consolidation de la mise en œuvre des activités au niveau communal	Rapport d'exécution au niveau communal	Trimestriel	Agent communal chargé du développement	Maire

4. Gestion intégrée de l'information

Le Système de Gestion de l'Information (SGI) sera développé par le RNSE et le RAF, avec l'aide des consultants ou bureaux spécialisés notamment en informatique. Ils seront appuyés par des spécialistes en gestion, en passation de marchés et des cadres de la CNC.

L'informatisation du système de suivi-évaluation du PNDP comporte deux volets correspondants à deux exigences: (i) la nécessité de disposer d'un logiciel intégré de comptabilité permettant à la fois la saisie et la gestion des données comptables, financières et techniques, ainsi que l'édition facile des rapports techniques et financiers ; (ii) la mise en place d'une base de données qui hébergera les informations relatives à la situation de référence, les données du suivi des différentes composantes ainsi que les informations recueillies au cours des études périodiques et des études ponctuelles approfondies.

Le Système de Gestion de l'Information (SGI) qui sera mis en place aura une triple finalité :

- i) gérer les bases de données informatisées de manière à disposer et consulter facilement et à tout moment des informations sur les moyens utilisés et les réalisations du projet sur les plans technique, financier et comptable ; la base de données hébergera les informations relatives à la situation de référence, les données du suivi des différentes composantes ainsi que les informations recueillies au cours des études périodiques, des études ponctuelles approfondies, et toutes informations pertinentes en provenance des communes, des prestataires de services et des acteurs locaux.
- ii) permettre une évaluation des résultats et de l'impact du projet ;
- iii) assurer une production régulière des rapports techniques et financiers par la coordination nationale du PNDP qui doivent être rapportés au Gouvernement et au Bailleurs de Fonds. Une base des données sera disponible au niveau de la Coordination nationale du PNDP.

Le Système de Gestion de l'Information (SGI) sera constitué d'une base de données qui facilitera le stockage des données, le tri des informations et l'exploitation rapide des données détaillées pour des présentations synthèses. La base de données permettra la gestion des

informations aussi bien sur les activités, les résultats (physiques et financiers) que sur la surveillance et études réalisées dans le compte du Programme depuis, la phase préparatoire jusqu'au à la mise en œuvre. Les études ou toutes informations pertinentes en provenance des partenaires ou d'autres acteurs seront aussi prises en compte. Cette base serait située au niveau de la CNC et des CRC, mais des postes seraient disponibles dans les composantes.

Le Système de Gestion de l'Information sera en quelque sorte un centre de documentation, ainsi qu'une base de données électronique accessible par Internet.

4.1. Le système d'information géographique (SIG)

L'une des nouveautés du PNDP III sera l'intégration du système d'information géographique dans la gestion de l'information. Le SIG permet de présenter les données sur une carte de la zone d'intervention du Projet et pour chacune des communes.

Des cartes représentant pour chaque commune, le niveau d'investissement du PNDP par habitant et la répartition par type d'investissement seront éditées. Pour cela, il faut recenser auprès de chaque agent communal chargé du développement et prestataire de service chaque réalisation physique et les positionner sur une carte. Ensuite, il faut rechercher les coûts du Projet par commune. Ces données seront ensuite été reportées dans un tableau pour chaque commune, puis transférées dans un logiciel de système d'information géographique. L'introduction d'une base de données informatisée permettra de stocker toutes ces informations et de les trier selon les différents thèmes souhaités

Ce système nécessite une interaction forte de l'ensemble des objets cartographiques du SIG (pays, provinces, départements, arrondissements, communes, cours d'eau, infrastructures, sols...) avec le volet suivi évaluation technique afin que les réalisations du PNDP puissent être mises en regard des régions auxquelles elles se rapportent.

Il sera étudié la possibilité d'avoir recours à la technologie GPS couplée à un *organizer* digital pour positionner de façon rapide les infrastructures existantes dans la base de données, et d'installer un logiciel adéquat (Arc-Review). Un des critères important de succès de ce volet sera le nombre de ponts effectués avec d'autres systèmes de suivi (systèmes de suivi sectoriels ou systèmes de suivi de programmes et projets).

Le SIG sera mis à jour au niveau régional mais alimenté par les données des agents communaux qui seront formés sur les techniques d'utilisation des GPS, le logiciel Arc-Review.

4.2. Gestion des plaintes

Au cours des 02 phases précédentes, le PNDP a fait l'objet ou enregistré de nombreuses plaintes. Celles-ci étaient relatives au traitement de dossiers des paiements, au processus de passation des marchés, à la qualité de la prestation, à la corruption, à la prise en charge financière des services techniques, à la qualité d'accueil lors des ateliers, à l'arrêt de travail ou licenciement du personnel, etc.

En l'absence d'un mécanisme formel de gestion des plaintes, celles-ci ont été traitées de la même façon que les dossiers ordinaires, sans un système d'enregistrement et de respect des standards en la matière. En réalité, compte tenu de leur multiplicité et diversité, le traitement des plaintes a constitué une tâche supplémentaire et parfois contraignante pour l'équipe du Projet. Ainsi, au cours de la phase 3, l'une des innovations majeures est l'introduction d'un mécanisme de gestion des plaintes fonctionnel. Il devra entre autre permettre de créer et de renforcer la confiance, la transparence et la redevabilité à travers l'information permanente et instantanée du public.

- **Dispositif de gestion des plaintes**

Placé sous la responsabilité technique du RSE et en collaboration avec l'Auditeur Interne au niveau national et du RRSE au niveau régional, le mécanisme proposé pour la résolution des plaintes, passe par les étapes ci-après :

Etape 1 : Réception des plaintes au niveau des Cellules Régionales ou de la Cellule Nationale du Programme. Il s'agit des griefs observés lors de la mise en œuvre du projet et qui ont été déposés soit directement auprès d'une des Cellules du Programme soit auprès d'une autre administration qui les a fait suivre au PNDP. Les plaintes ou les dénonciations, qui peuvent être faites par email, par un numéro téléphonique dédié, par le site web ou par voie de lettre, sont reçues par le Coordonnateur qui les transmet au Responsable Suivi Evaluation pour centralisation et traitement.

Etape 2 : Traitement des plaintes. Le responsable du suivi évaluation au niveau national et régional mène les actions ci-après lorsqu'il reçoit une plainte ou une dénonciation :

Hypothèse 1 : Si la plainte n'est pas en lien avec le Projet, il en informe le plaignant en lui indiquant le service compétent pour traiter de sa plainte.

Hypothèse 2 : Si la plainte ou la dénonciation concerne le projet, Il mène les opérations ci-après :

- Enregistrer toutes les plaintes, requêtes et suggestions dans des registres appropriés ou base des données conçues à cet effet;
- Identifier qui est le mieux placé (services et personnes au PNDP, entité extérieure) pour apporter une solution aux problèmes posés dans les différentes plaintes ;
- Faire une proposition au CN / CR de responsabilisation pour le traitement du dossier en précisant les délais;
- Informer les usagers de la réception de la plainte et du processus de son traitement le cas échéant ;
- S'enquérir régulièrement de l'évolution du dossier auprès du service concerné pour maintenir une certaine célérité dans le traitement du dossier ;
- Evaluer objectivement le traitement de la plainte après retour du dossier par le service concerné qui a procédé à la vérification du bien-fondé et a mené les enquêtes nécessaires. Ce service (interne ou externe au Programme) devra veiller à l'impartialité des personnes impliquées dans l'enquête ;

- Analyser les données du système (les tendances), améliorer le système de gestion des plaintes et éventuellement les ajustements de gestion de projet nécessaires en cas de tendance claires de type ou zone de plainte (par exemple : davantage de communication sur un aspect spécifique du PNDP) ;
- Contacter les usagers pour expliquer comment leurs plaintes a été résolue et leur indiquer qu'ils peuvent faire appel si la décision prise ne les satisfait pas, et selon le cas
- Publier (site web, Echos du PNDP, voie d'affichage, etc.) les résultats de l'enquête pour que le système de gestion des plaintes gagne en visibilité et crédibilité.

En tout état de cause, la gestion des plaintes doit se faire en respectant les valeurs et standards tels que (i) la célérité dans le traitement des plaintes, (ii) la transparence, (iii) l'équité (iv) la traçabilité, (v) la redevabilité des personnes impliquées,, (vi) l'anonymat et la protection des plaignants et (vii) la probité. Pour ce qui est de la célérité, le délais de traitement d'une plainte en rapport avec les compétences du Programme ne doit pas excéder 60 jours à compter de la date de réception de ladite plainte. Un accusé de réception doit être adressé au plaignant au plus tard une semaine après réception de sa plainte par le Programme.

En tout état de cause, tous les canaux de transmission des plaintes seront communiqués au public. Une base de données pour le suivi du traitement des plaintes sera élaborée. Elle devra contenir les informations suivantes: le numéro de la plainte, les éléments d'identification du plaignant (adresse, localisation, structure, etc.),. la date de réception, l'objet, la date de l'accusé de réception, date de transmission au responsable chargé du traitement, responsable du traitement de la plainte, la date de traitement, résumé des résolutions. Cette base de données sera prise en compte dans le système de gestion intégré (SGI) du Programme et son accès sera contrôlé afin d'assurer sa confidentialité.

Pour garantir et améliorer la fonctionnalité du dispositif de gestion des plaintes, le PNDP devra faire appel en cas de besoin à la société civile pour appui, à l'information régulière des usagers sur l'existence du système, à la formation des équipes du PNDP sur le processus, ainsi que le développement de tout outil devant faciliter la gestion des plaintes.

4.3. L'informatisation du système de suivi-évaluation

Un logiciel adapté sera mis en place en vue de l'informatisation de tout le système du suivi-évaluation du PNDP. Le SGI sera développé par le Responsables National de Suivi-évaluation et ses collaborateurs, avec l'aide des consultants ou bureaux spécialisés notamment en informatique. Ils seront appuyés par des spécialistes en gestion, en passation de marchés et des techniciens de la coordination nationale du programme.

Le système informatique installé devra permettre de rentrer tous les éléments des instruments suivants :

- ✓ La matrice de suivi des indicateurs d'impact et des résultats ;
- ✓ Le Programme de travail et budget annuel ;
- ✓ La fiche mensuelle de suivi des composantes (FMS) ;

- ✓ Les données comptables et budgétaires relatives aux prévisions, les engagements et les paiements, les demandes de réapprovisionnement et les décaissements.

Par ailleurs le système informatique permettra d'éditer les documents suivants :

- ✓ Le rapport financier trimestriel (RFT)
- ✓ Le rapport technique trimestriel (RTT)

4.3.1. Progiciel Intégré de Gestion de l'Information (PGI)

Pour le suivi technique des activités des trois composantes, le projet utilisera un Progiciel Intégré de Gestion de l'Information. C'est un système informatisé de réalisation de tableaux de bord. Il offre un système interactif donnant à l'équipe du Programme, un accès direct aux indicateurs les plus significatifs. Ce logiciel présente de nombreux avantages, notamment :

- ✓ l'amélioration de la productivité : saisie et traitement des données, automatisation de la création de rapports d'activités, accès rapide à l'information ;
- ✓ la normalisation de l'information dans le cadre d'un référentiel: saisie des éléments du Programme de Travail Annuel (PTA) du Programme ;
- ✓ la recherche rapide de l'information : offre des requêtes permettant d'explorer l'ensemble des informations concernant le projet
- ✓ la prise de décision rapide : système multi dimensionnels permettant d'exploiter et d'analyser l'information par *zooming* (vous pourrez partir d'une information agrégée pour aller vers une information de plus en plus détaillée) et par *colorisation* (le système permet de mettre l'accent sur les dysfonctionnements)
- ✓ la grande capacité d'évolution : développement de modules traitements, d'états spécifiques liés au projet.

Ce Progiciel permettra de suivre, d'une part, le niveau d'exécution des activités grâce à des indicateurs de performance, et d'autre part, le résultat de ces activités par l'intermédiaire d'indicateurs d'impact. Il offre la possibilité d'enregistrer, pour chaque indicateur des prévisions et des valeurs réelles, ainsi que les valeurs des indicateurs selon une périodicité paramétrable à souhait :

- ✓ Mensuelle
- ✓ Trimestrielle
- ✓ Semestrielle
- ✓ Annuelle

Ce Progiciel permettra de comparer directement sur un graphique les réalisations par rapport aux prévisions, et de suivre le déroulement des activités dans le temps :

- ✓ Le découpage des activités en tâches ;
- ✓ Planification détaillée jusqu'à la semaine, l'enregistrement des prévisions initiales et des réalisations effectives ;
- ✓ Comparaison visuelle directe entre les prévisions et les réalisations ;

- ✓ Calcul automatique d'indicateurs temporels (retard d'exécution et dépassement en nombre de semaines) ;

Ce logiciel permet aussi de calculer :

- ✓ les taux de décaissements ;
- ✓ les taux d'exécution budgétaire ;
- ✓ les taux d'engagement.

Tous les tableaux de bord peuvent être édités du niveau le plus détaillé au niveau le plus agrégé. Ce progiciel permettra d'éditer plusieurs types d'états notamment :

- ✓ Les états permettant de collecter des données sur le terrain : états de collecte de données de données brutes, chronogramme prévisionnel d'une période donnée ;
- ✓ Les états permettant de comparer directement sur un graphique les réalisations par rapport aux prévisions :
 - Tableau des indicateurs ;
 - Chronogramme des activités ;
 - Situation budgétaire ;
 - Tableau des décaissements.
- ✓ Les états de synthèse permettant de regrouper les données concernant les différents types d'indicateurs (techniques, temporels et financiers).

Pour permettre d'assurer un meilleur suivi des activités du projet, les RRSE et RNSE doivent recenser les différents acteurs du projet et les associer aux différents éléments auxquels ils sont responsables. Le tableau suivant présente à titre indicatif, la responsabilisation des différents acteurs dans la collecte des données

Tableau 6: Responsabilisation des acteurs dans la collecte des indicateurs

Acteurs	Types d'indicateurs à collecter	Fréquence de collecte et de vérification des indicateurs
Agent communal de suivi	Indicateurs de suivi des activités	Mensuel
	Indicateurs de résultats	Trimestriel
ONG/ Prestataires de services	Indicateurs de suivi des activités	Mensuel
	Indicateurs de résultats	Trimestriel
	Indicateurs d'impact	Annuel
Équipe pluridisciplinaire	Indicateurs de suivi des activités	Trimestriel
	Indicateurs de résultats	Trimestriel
RRSE	Indicateurs de résultats	Trimestriel
	Indicateurs d'impact	Annuel
RNSE	Indicateurs de résultats	Semestriel

	Indicateurs d'impact	Annuel
--	----------------------	--------

Cette responsabilisation permettra d'instaurer une communication sur les objectifs du projet

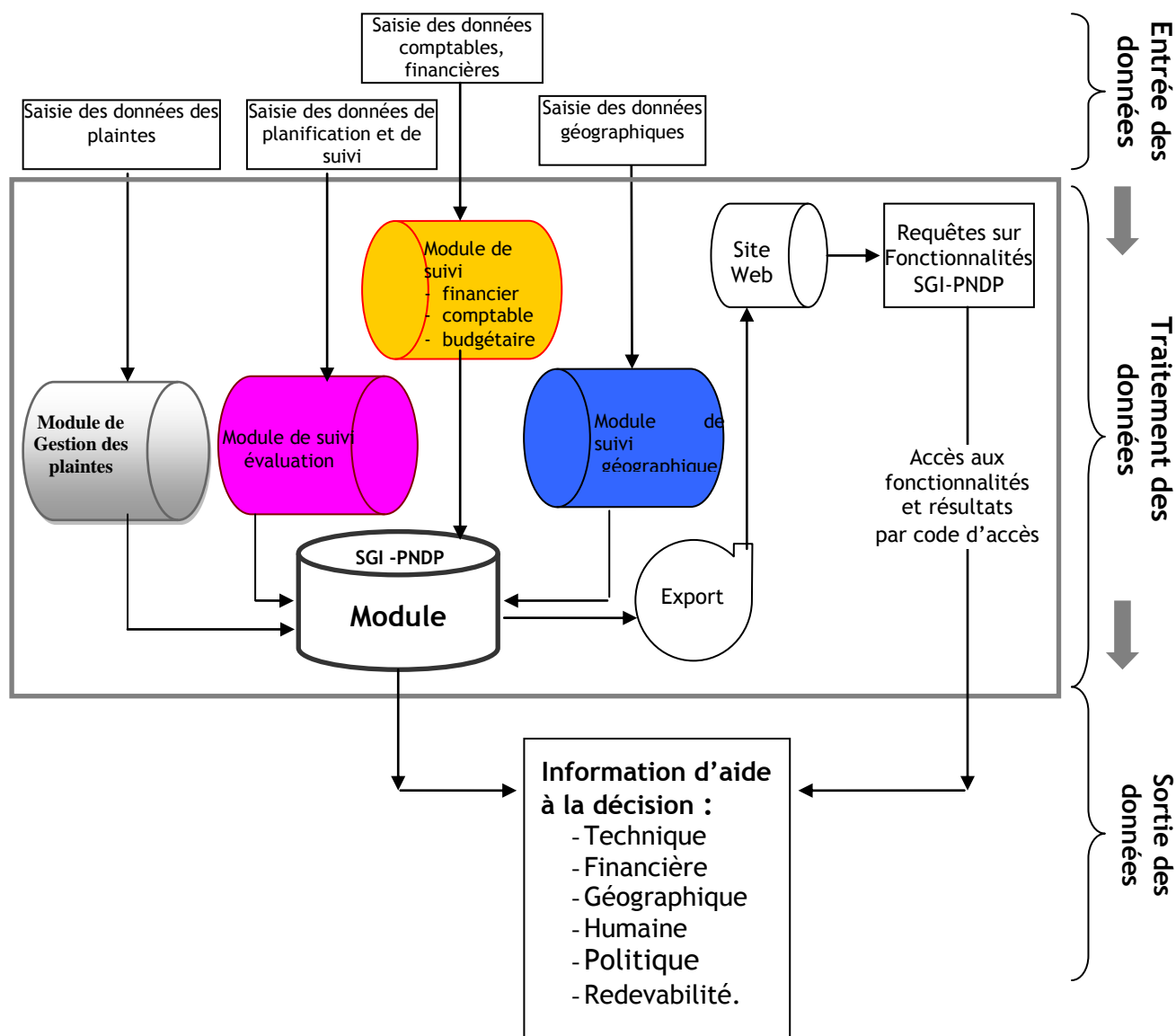
4.3.2. Suivi financier

Le Programme utilisera le Progiciel Intégré de Gestion présenté ci-dessus pour assurer le suivi financier. Un paramétrage des divers axes analytiques sera fait pour prendre en compte les spécificités des différentes unités fonctionnelles (Coordination, Suivi-évaluation, infrastructures, passation des marchés, finances, etc.) et comprendra entre autres :

- ✓ un plan analytique, qui correspond aux catégories de l'accord de prêt, et qui permet de faire le suivi par catégorie de décaissement ;
- ✓ un plan budgétaire, qui réunit dans un même plan tous les types de dépenses faites par sous-composante et composante, et par commune ce qui permet de connaître le total et les types de coûts par composante et par commune ;
- ✓ un plan comptable général, qui permet de retrouver les dépenses de chaque activité faisant l'objet d'un marché ;
- ✓ un plan géographique, qui permet de retrouver les dépenses effectuées par les centres de coûts du Projet : Commune, CRC, CNC.

Le RNSE et le RSF doivent vérifier régulièrement à la comptabilité les codes des activités et des communes pour toutes les dépenses réalisées au niveau du projet.

Schéma I : Système général d'information et de gestion



Comme présenté sur le schéma ci-dessus, le Système de Gestion de l'Information tel que mis en place au PNDP est organisé en trois niveaux : la collecte, le traitement, la saisie, l'analyse et la production de l'information.

(i) La collecte

La collecte des données est faite à tous les niveaux de mise en œuvre, national, régional et communal. Des fiches de collecte de données ont été élaborées à cet effet (cf annexe...). Bien que les cadres du programme chargés du suivi sont responsables directs de la bonne tenue de ces fiches, tous les autres cadres devront s'impliquer dans la collecte des données pour les activités qui relèvent de leur terme de référence.

(ii) Le traitement

Une fois collectée, les données seront traitées en vue de la préparation de la saisie. Des tests

de cohérence seront effectuées pour s'assurer de la qualité des données recueillies.

(iii) La saisie

La saisie des données sera faite par les différents responsables du suivi au niveau national, régional et communal. Un logiciel intégré de gestion de l'information est en cours de développement par le Programme. Ce logiciel disposera d'interfaces permettant la saisie et l'analyse des données par toutes les unités fonctionnelles. Ces données seront saisies suivant les axes techniques, fiduciaires et géographiques.

(i) L'analyse

Une interface qui assure le lien entre les différents modules du système permet de mettre en rapport les données axes pour aboutir à des données permettant la prise de décision.

Le caractère Build On Demand (BOD) du Système de Gestion de l'Information du PNDP, permet de réaliser des analyses automatiques des données pour les besoins standards de suivi et d'évaluation. Des analyses spécifiques pourront être faites à l'aide d'autres logiciels en vue de réaliser des analyses non prévues par le progiciel.

(i) Production et diffusion de l'information

Une fois analysées, les données seront présentées sous forme d'outils d'aide à la décision. Le système permet également la mise en ligne des informations pour le public à travers le site web du Programme.

4.4. Système d'archivage

Afin de garantir la communication, la transparence, le consensus, et la continuité des processus participatifs, il est essentiel que les informations soient archivées. Les archives sont une source de mémoire institutionnelle à laquelle on a recours en cas de besoin. L'archivage des données évitera que le serveur soit saturé par un surplus d'information. Par conséquent, il est conseillé de n'enregistrer que les données indispensables au travail quotidien. Quant aux données jugées trop anciennes et peu utiles, certaines seront effacées, d'autres seront archivées en vue d'un usage ultérieur. Les données stockées prêtes à être archivées sont ensuite enregistrées sur des CD-Roms. Il existe aussi un archivage journalier qui permet le cas échéant de restaurer des données qui auraient malencontreusement été effacées ou perdues. Par ailleurs beaucoup d'informations issues du programme peuvent intéresser un ou plusieurs autres projets/programmes. Il faut donc un système d'archivage pour les stocker.

4.4.1. Informations à archiver

En principe toutes les informations du suivi-évaluation doivent être archivées. Mais de manière pratique, deux types d'information doivent être conservées : les informations concernant l'impact pour guider la stratégie du programme (études de base, ...), et des informations concernant l'avancement des activités pour suivre les opérations (rapports d'activités, rapports d'évaluation, ...).

4.4.2. Forme d'archivage

Compte tenu du volume d'informations à stocker, il est préférable d'informatiser l'archivage. Il est donc important que toutes les informations qui parviennent aux différents responsables de suivi-évaluation, soient présentées en deux versions ; une copie papier (hard copy, et une copie informatisée (soft copy). Le PNDP utilisera deux formes d'archivage :

- ✓ l'archivage électronique ;
- ✓ l'archivage physique ou papier.

L'archivage électronique

Les archives électroniques recouvrent des documents numérisés, à partir de papier et des documents numériques natifs, ou des fichiers électroniques (documents en format Word, Excel, ...). Le choix des documents destinés à l'archivage électronique répond à plusieurs questions :

- ✓ quels sont ceux qui ont valeur d'information ?
- ✓ quel est le nombre et quelle est la répartition géographique des utilisateurs ?
- ✓ quel est le document de référence et qui est son détenteur ?

Le document à archiver doit être ensuite qualifié :

- ✓ quelle durée de vie ?
- ✓ quels besoins de consultation ? (quelle information, par qui ?)
- ✓ quelle fréquence d'accès ?
- ✓ quelle rapidité d'accès ?

L'archivage électronique comprend quatre étapes :

- ✓ Le versement, qui recouvre *“l'ensemble des opérations qui permettent de transférer un document de son environnement de création à son environnement de conservation”*, au cours duquel il convient de s'assurer de l'identification et de l'habilitation de la personne ou l'organisation qui donne le document, ainsi que de l'absence d'altération de ce document lors de sa transmission vers le système d'archivage.
- ✓ L'enregistrement des documents sur le système de gestion assurant leur référencement et leur écriture sur des supports de stockage appropriés.
- ✓ La gestion des documents archivés, comprenant d'éventuelles régénérations, migrations (de support, de format) destinées à préserver l'intégrité des documents sur la durée, ou suppressions des documents ayant atteint le terme de la durée de conservation prescrite, ou même changement du système informatique de gestion.
- ✓ La restitution des documents archivés, sur support amovible, sur papier ou par affichage du document sur écran, dans l'objectif notamment de production de la preuve que constitue le document conservé.

La conservation électronique se faisant nécessairement sur un support, il est indispensable que celui-ci soit compatible avec les exigences de durabilité de l'archivage. Le choix du support se fera en fonction du volume à stocker, de l'étendue de diffusion de la technologie visée, de la protection contre l'effacement accidentel, de la stabilité intrinsèque du support, etc. La durée d'archivage électronique des documents est de 5 ans.

L'archivage papier

Les originaux de tous les documents de référence et de prescription périmés sont archivés en un seul exemplaire, pendant une durée minimale de 5 ans à compter de leur date de péremption.

Il en est de même des documents d'enregistrement qui sont conservés 5 ans après :

- ✓ leur édition pour les documents autonomes (Rapports d'activités, d'analyses, d'études, d'enquêtes, d'évaluations, d'audits techniques, mission de supervision, etc.)
- ✓ la clôture du dossier ou du registre (dossier matériel après réforme).

Les documents archivés seront rangés des classeurs ou armoires de rangement des documents papiers selon un classement précis.

Le système d'archivage sera régulièrement mis à jour et réévaluer avec les utilisateurs pour déterminer les informations qui sont utilisées et celles qui ne le sont pas, les problèmes rencontrés et les autres personnes qui aimeraient avoir accès à l'information.

5. Appropriation du nouveau système de suivi-évaluation et besoins en formation

Compte tenu des innovations apportées au système de suivi-évaluation, une attention particulière sera accordée à la formation et au renforcement des capacités des personnes ou acteurs impliqués dans la mise en œuvre du système de Suivi et Évaluation. Ainsi, les agents des communes, les responsables sectoriels des services déconcentrés de l'état et des agences d'exécution seront formés à l'utilisation du Manuel, et plus tard au logiciel approprié qui sera mise en place pour le Suivi/Évaluation du projet. Par ailleurs, une évaluation de besoins en formation sera effectuée en vue d'établir un plan de formation adéquat pour la formation et le renforcement de capacités de toutes les parties prenantes.

5.1. Au niveau du S&E de l'exécution

Le suivi-évaluation de l'exécution sera effectué par les agents techniques des communes désignés à cet effet et les Responsables Régionaux de suivi évaluation. Ils seront formés afin de développer des compétences dans la collecte, l'analyse et l'utilisation des données pour le suivi de l'exécution.

5.2. Au Niveau du S&E des résultats

Le Coordonnateur National est le Responsable direct du suivi et de l'évaluation des résultats. Les Responsables nationaux et régionaux du suivi évaluation ont la charge de la mise à jour

des résultats du Programme. A cette fin, ils seront recyclés en fonction des besoins qui auront été identifiés et transcrits dans le plan de formation du Programme. Ce document devra entre autres, inclure une formation sur le suivi-évaluation participatif axé sur les résultats à l'intention des acteurs à tous les niveaux, tant national que régional.

Tableau 7: Besoins en formation

Bénéficiaires	Domaine de formation
Coordonnateur National Coordonnateur Technique	Gestion technique, administrative et financière axée vers les résultats de projet
Responsable National de SE Assistant Responsable Suivi Evaluation	Le Suivi Evaluation et son impact dans un projet ; Les méthodes et Outils de collecte et d'analyse des données socio-économique, L'archivage Les indicateurs de performance et d'impact d'un projet et l'interrelation avec la SDSR et la réduction de la pauvreté.
Responsables CNC et CRC	Les approches participatives de développement La mobilisation des ressources en vue de l'optimisation des résultats, Le système, de suivi-évaluation du projet, Les méthodes et outils de collecte et d'analyse des données. Collecte et traitement des données
Prestataires de services techniques/OAL	Le système de suivi-évaluation participatif du PNDP II, Méthodes et Outils de collecte et d'analyse des données, Production de rapports ; Evaluations participatives.
Agent communal chargé du développement	Le système de suivi-évaluation participatif du PNDP II, Méthodes et Outils de collecte et d'analyse des données, Production de rapports ; Evaluations participatives et autoévaluations.
Responsables sectoriels des services déconcentrés de l'état	Le système de suivi-évaluation participatif du PNDP II, Méthodes et Outils de collecte et d'analyse des données, Production de rapports ; Evaluations participatives et autoévaluations.

Annexes

Annexe 1: Echéances de diffusions des rapports

Rapports	De (auteur)	A (cible)	Jan	Fév	Mar	Avr.	Mai	Juin	Jul	Aug.	Sept	Oct.	Nov	Déc.
Rapport trimestriel d'activités	Agent communal	RRSE/CRC				5	→		5		→	5		
	RRSE	RNSE/CNC			→	10		→	10		→	10		
Rapport semestriel d'activités	RRSE	RNSE/CNC						→	10					
	CNC	Ensemble						→	15					
Rapport annuel	CNC	TOUS	15	← - - - - -										

Annexe 2. Canevas du Rapport d'Activité Trimestriel

1. Préambule

Contexte général et justificatif du PNDP

2. Introduction

1. Les grandes réalisations par composante
2. Les tâches inachevées ou ajournées
3. Les grandes activités en perspective
4. Les problèmes majeurs rencontrés
5. Les solutions et recommandations envisagées

3. Bilan par composante

Composante 1 : Appui au Développement Local

1. Principales avancées et résultats techniques obtenus
2. Retards et problèmes rencontrés
3. Recommandations
4. Evolution technique prévue (appréciation sur les délais et le résultat prévisibles)

Composante 2 : Appui aux communes dans le cadre de la décentralisation

Composante 3 : Coordination, Gestion, Communication, Suivi Evaluation

Annexe 3: Canevas détaillé de bilan d'une activité

Composante 1 : Appui au Développement Local

Activité 1 : _____

Code : _____

Responsable :

Noms des participants :

<i>But de l'activité :</i>	
<i>Niveau d'avancement par rapport aux indicateurs</i>	
<i>Problèmes rencontrés et solutions envisagées :</i>	
<i>Recommandations et perspectives :</i>	
<i>Commentaires :</i>	

Annexe 4: Tableau de bord des microprojets

	Cumul trimestre précédent	Trimestre en cours	Cumul année fiscale (1)	Bilan au 31/12/an-1 (2)	Cumul vie projet (1)+(2)	Prévision vie projet (3)	% (3)/(1+2)
Nombre total micro projets	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Identifiés	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Approuvés	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
En cours	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Terminés	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Suspendus / annulés	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Montant total micro projets (000 FCFA)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Identifiés	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Approuvés	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
En cours	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Terminés	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Suspendus / annulés	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Pourcentage par volet	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Projets sociaux collectifs	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Équipements ou services publics marchands							
Activités environnementales	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Appui à la mise en place et consolidation EMFs	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Pourcentage contrepartie locales	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Pourcentage par secteur	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Education	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Santé	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Agriculture	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Régénération des sols	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Promotion de la femme	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Elevage	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Pêche	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Autres	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Suivi évaluation communautaire	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Efficience des microprojets réalisés	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Degré de satisfaction des bénéficiaires	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Promotion de la femme	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Maîtrise de la planification par les populations	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Nombre total de plans de développement	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Communes	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
CC	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
Nombre total de formateurs	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y

Annexe 5:. Tableau global d'avancement des activités

	Avancement %		Décaissé activité		Ratio (réal/plan) %		Plan jusqu'à achèvement activité			
	Planifié	Réalisé	Planifié	Réalisé	Avancée	Décaissé	Coûts totaux		Date d'achèvement	
							Initial	Révisé	Initial	Révisé
Composante 1 Appui au Développement Local	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y			XXX	XXX
Activité 1	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y	XXX	XXX	XXX	XXX
Activité 2	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y	XXX	XXX	XXX	XXX
Activité n	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y	XXX	XXX	XXX	XXX
Composante 2 Appui aux communes dans le cadre de la décentralisation	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y			XXX	XXX
Activité 1	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y	XXX	XXX	XXX	XXX
Activité 2	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y	XXX	XXX	XXX	XXX
Activité n	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y	XXX	XXX	XXX	XXX
Composante 3 Coordination, Gestion, communication, Suivi Eval.	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y			XXX	XXX
Activité 1	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y	XXX	XXX	XXX	XXX
Activité 2	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y	XXX	XXX	XXX	XXX
Activité n	Y	Y	XXX	XXX	Y	Y	XXX	XXX	XXX	XXX