

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

Avril 2010

## Abréviations et Acronymes

ADC	Agent de Développement Communal
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
CDC	Comité de Développement Communal
CEAC	Centre d'Education et d'Actions Communautaires
CMP	Commission de Passation des Marchés
CNC	Cellule Nationale de Coordination
CNC	Cellule Nationale de Coordination
CNOP	Comité National d'Orientation et de Pilotage
CPAP	Comité Paritaire d'Approbation et de supervision de niveau Provincial
CRP	Cellule Régionale du Programme
DSDSR	Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural
DRF	Demandes de Retrait de Fonds
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
GTZ	Coopération Technique Allemande
IDA	International Development Association
IEC	Information, Education et Communication
KFW	Coopération Financière Allemande
MINEP	Ministère de L'Environnement et la Protection de la Nature
MINEPAT	Ministère des Affaires Economiques, de la Programmation 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
PDC	Plan de Développement Communal
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
PPTTE	Pays Pauvres Très Endettés

PSFE	Programme Sectoriel Forêt Environnement
PTA	Programme de Travail Annuel
RFT	Rapport Financier Trimestriel
RRSE	Responsable Régional du Suivi Evaluation
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

## Liste des tableaux

TABLEAU 1 : ROLE DES ACTEURS DANS LE SYSTEME DE SÉP \_\_\_\_\_ **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

TABLEAU 2 : SYNTHÈSE DES RESPONSABILITÉS ET TÂCHES DES ACTEURS DE S&E AU NIVEAU COMMUNAL  
\_\_\_\_\_ **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

TABLEAU 3 : SYNTHÈSE DES RESPONSABILITÉS ET TÂCHES DES ACTEURS DE S&E REGIONAL\_\_ **ERREUR !  
SIGNET NON DEFINI.**

TABLEAU 4 : SYNTHÈSE DES RESPONSABILITÉS ET TÂCHES DES ACTEURS DE S&EP NATIONAL **ERREUR !  
SIGNET NON DEFINI.**

TABLEAU 5 : CADRE DES RESULTATS DU PNDP II \_\_\_\_\_ **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

TABLEAU 6 : INDICATEURS DES RESULTATS INTERMEDIAIRES DES COMPOSANTES \_ **ERREUR ! SIGNET NON  
DEFINI.**

TABLEAU 7 : ARRANGEMENTS POUR LE SUIVI DES RESULTATS \_\_\_\_\_ **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

TABLEAU 8 : SYNTHÈSE DES PRODUITS FINAUX ATTENDUS\_\_\_\_\_ **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

TABLEAU 9 : RESPONSABILISATION DES ACTEURS DANS LA COLLECTE DES INDICATEURS **ERREUR ! SIGNET  
NON DEFINI.**

TABLEAU 10 : BESOINS EN FORMATION \_\_\_\_\_ **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

## TABLE DES MATIERES

ABREVIATIONS ET ACRONYMES .....	2
LISTE DES TABLEAUX .....	4
CHAPITRE I : INTRODUCTION GENERALE .....	7
CHAPITRE II : PRESENTATION DU PNDP - PHASE II .....	18
1. OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DU PNDP II .....	19
2. LES COMPOSANTES DU PROGRAMME .....	19
2.1. Composante 1: Appui au développement local .....	19
2.2. Composante 2 : Appui aux communes dans le cadre de la décentralisation ..	20
2.2.1 SOUS-COMPOSANTE 2.1: APPUI INSTITUTIONNEL AU PROCESSUS DE DECENTRALISATION.	20
2.2.2 SOUS-COMPOSANTE 2.2: RENFORCEMENT DES CAPACITES .....	20
DEUX VOLETS CONSTITUENT CETTE SOUS-COMPOSANTE : .....	20
2.3. Composante 3 : Coordination, gestion, suivi-évaluation et communication du	21
Programme .....	21
3. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS .....	21
4. FINANCEMENT DU PNDP .....	23
5. PLAN DE COUVERTURE .....	24
6. LES BENEFICIAIRES .....	24
CHAPITRE III : LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION .....	26
1. APERÇU GENERAL DU SYSTEME .....	27
2. RESPONSABILITES ,CONTENU ET PROCEDURES DU S&E A DIFFERENTS NIVEAUX OPERATIONNELS	27
2.1. Niveau communal .....	28
2.1.1. Responsabilités du SE .....	28
2.1.2. Méthodologie de suivi-évaluation .....	28
2.1.3. Acteurs du S&E .....	30
2.2. Niveau régional .....	30
2.2.1. Responsabilités .....	30
2.2.2. Périodicité des rapports .....	32
2.2.3. Acteurs du S&E .....	32
2.3. Niveau national .....	34
2.3.1. Responsabilités .....	34
a) Consolidation semestrielle des évaluations d'impact effectuées au niveau régional ..	36
b) Enquêtes internes d'évaluation des résultats .....	36
c) Audits externes annuels technico-financiers .....	37
d) Evaluations indépendantes d'impact socio-économique à mi-parcours et de fin de	37
phase .....	37
a) La situation de référence .....	37
Avant le démarrage de la deuxième phase une situation de référence sera établie pour	37
l'ensemble des 325 communes concernées par la mise en œuvre du programme. Il s'agira de	37
mesurer au niveau de chaque commune les valeurs actuelles des principaux indicateurs de	37
résultats contenu dans le document d'évaluation du Projet (PAD). Cette situation de	37
référence constituera le point de départ de la mise place du système de suivi-évaluation au	37
niveau de chaque commune, où le maire devra identifier un agent pour assurer la mise à	37
jour de ces indicateurs. ....	37
Les valeurs des indicateurs ainsi mesurées seront consolidées d'abord au niveau de chacune	37
des dix régions et ensuite une consolidation nationale sera faite pour la zone d'intervention	37
du projet. Pour les six régions de la première phase, les résultats de l'évaluation	37
indépendante de fin de phase pourront servir de base pour une situation de référence. ...	37
b) Évaluations d'impact socio-environnemental .....	37
c) Evaluations par les bénéficiaires .....	38
2.3.2. Périodicité des rapports .....	38

2.3.3.	Acteurs du S&E.....	38
2.4.	<i>Outils et mécanismes de gestion de la qualité</i> _____	41
2.5.	<i>Indicateurs de résultats d'impact</i> _____	42
2.6.	<i>Indicateurs de résultats intermédiaires et d'exécution des activités</i> _____	42
2.7.	<i>Cadre opérationnel de suivi des résultats</i> _____	44
2.7.1.	Composante 1 : L'appui au développement local .....	44
2.7.2.	Composante 2: Appui des communes dans le cadre de la décentralisation.....	45
2.7.3.	Composante 3 : coordination, suivi-évaluation .....	45
2.8.	<i>Cadrage des résultats des composantes</i> _____	49
3.	LES PRODUITS ATTENDUS _____	49
3.1.	<i>Introduction</i> _____	49
3.2.	<i>Les rapports trimestriels d'activités</i> _____	49
3.3.	<i>Les rapports semestriels d'activités</i> _____	49
3.4.	<i>Les rapports annuels d'activités</i> _____	50
3.5.	<i>Les rapports d'audits technico-financiers annuels</i> _____	51
4.	GESTION INTEGREE DE L'INFORMATION _____	52
4.1.	<i>Le système d'information géographique (SIG)</i> _____	53
4.2.	<i>L'informatisation du système de suivi-évaluation</i> _____	54
4.2.1.	TECPRO.....	54
4.2.2.	TOMPRO .....	56
4.3.	<i>Système d'archivage</i> _____	58
4.3.1.	Informations à archiver .....	58
4.3.2.	Forme d'archivage .....	58
5.	APPROPRIATION DU NOUVEAU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION ET BESOINS EN FORMATION ____	60
5.1.	<i>Au niveau du S&amp;E de l'exécution</i> _____	60
5.2.	<i>Au Niveau du S&amp;E des résultats</i> _____	60

LE COORDONNATEUR NATIONAL EST LE RESPONSABLE DIRECT DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION DES RESULTATS. LES RESPONSABLES NATIONAUX ET REGIONAUX DU SUIVI EVALUATION ONT LA CHARGE DE LA MISE A JOUR DES RESULTATS DU PROGRAMME. À CETTE FIN, ILS SERONT RECYCLES 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-EVALUATION PARTICIPATIF AXÉ SUR LES RESULTATS À L'INTENTION DES ACTEURS À TOUS LES NIVEAUX, TANT NATIONAL QUE REGIONAL. \_\_\_\_\_

# **CHAPITRE I : INTRODUCTION GENERALE**

Le manuel de suivi-évaluation, guide à l'intention de tous les acteurs du Programme National de Développement Participatif, 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 du Programme en termes d'effets, résultats 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 deuxième 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 à différents niveaux d'intervention (national, régional et communal). 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 deuxième 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'approprier le processus et y adhérer. Le processus d'élaboration du Manuel est articulé autour des activités suivantes:

- ✓ Revue de la 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 classifier, 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

communiquent 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).

**Efficiences (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 par 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** : 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 II**

## 1. Objectifs de développement du PNDP II

L'Objectif de Développement du Programme (ODP) est le même que celui de la première phase du PNDP. A cet effet, le PNDP continuera d'appuyer les efforts du Gouvernement en vue d'améliorer les opportunités et les conditions de vie des populations rurales. Plus spécifiquement, le Programme contribuera à : améliorer l'offre en services socio-économiques de base vers les communautés, renforcer la décentralisation en cours, et accroître l'aptitude des collectivités territoriales décentralisées à assumer les missions de promotion du développement local y compris celle de planification.

Les principaux bénéficiaires sont les 325 communes situées en zone rurales des dix régions, dont 215 ont déjà été appuyées pendant le PNDP I. A cela s'ajoute 110 communes des régions de l'Est, du Littoral, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest.

## 2. Les composantes du Programme

Afin d'atteindre ses objectifs le PNDP est mis en œuvre à travers trois (03) composantes :

### 2.1. Composante 1: Appui au développement local

La composante 1 vise à contribuer à l'amélioration des conditions socio-économiques y compris l'accroissement de la productivité des ressources naturelles de base et l'augmentation des revenus des populations dans les communes appuyées par le PNDP. Pour atteindre ces objectifs, il convient de mettre en place des infrastructures diverses et des investissements socioéconomiques. Cette composante va orienter les subventions aux communes pour cofinancer des investissements (microprojets tels qu'identifiés dans le plan de développement communal), ainsi que les activités préparatoires desdits investissements, y compris l'élaboration du plan de développement communal.

Dans un souci de développement harmonieux et intégral des communes et pour plus d'équité dans la répartition des subventions, il est prévu un système d'allocation de ressources aux communes sur la base de critères préalablement définis. Une étude réalisée avant la mise en œuvre de cette phase précise ces critères, y compris le montant de la dotation annuelle par commune. L'utilisation de l'allocation est du ressort exclusif de la commune dans les conditions fixées par le Programme. L'allocation aux communes représente un droit de tirage destiné à financer : (i) l'actualisation ou l'élaboration du PDC; (ii) le coût des études techniques et environnementales préalables des microprojets (max 4 %); (iii) la réalisation des microprojets; (iv) le contrôle de qualité des réalisations (max 1%), (v) la contribution au paiement de manière dégressive des salaires des agents de développement, (vi) la prise en charge partielle du fonctionnement de la commission des marchés; et des sessions d'approbation du PDC du conseil municipal pour une durée maximum de 2 ans.

Le mécanisme de financement des microprojets au cours de la première phase était basé sur une approche de financement par microprojet. Au cours de la deuxième phase, le système d'allocation convenu permettra de financer, non

seulement les microprojets, mais aussi les activités prévues dans le paragraphe précédent. Le PNDP communiquera au préalable à la commune programmée pour l'année suivante, et ce au plus tard le 30 octobre de l'année en cours, le montant global de l'allocation au titre de sa contribution au budget communal dont la finalisation est prévue au plus tard le 20 décembre de chaque année. Selon que la commune dispose ou non d'un PDC, elle identifie les activités prioritaires éligibles à l'allocation susceptibles d'être insérées au budget communal et communique à la CRP du PNDP pour avis, le projet de budget communal assorti des imputations sur l'allocation. Le montant de l'allocation inscrit dans le budget est mobilisé dès son approbation par le conseil municipal et sa validation par le Préfet.

## **2.2. Composante 2 : Appui aux communes dans le cadre de la décentralisation**

Cette composante vise à renforcer les capacités de l'institution communale dans le processus de décentralisation. Elle vise également à apporter une assistance à la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités des communes et d'autres acteurs locaux, tels que les Organismes d'Appui Local (OAL), les équipes pluridisciplinaires des services déconcentrés des ministères sectoriels et les prestataires de services, afin qu'ils puissent promouvoir efficacement le développement local.

Deux sous-composantes constituent cette composante à savoir : (i) Appui institutionnel au processus de décentralisation ; (ii) Renforcement des capacités.

### **2.2.1 Sous-Composante 2.1: Appui institutionnel au processus de décentralisation.**

Cette sous-composante devra permettre de : (a) améliorer le cadre légal et réglementaire à travers des études et activités spécifiques, ainsi que la mise en œuvre du PNDP aux niveaux communal et intercommunal, (b) aider à capitaliser les 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) ; et (c) améliorer la gestion budgétaire pour accroître la performance de la fiscalité locale dans la perspective du financement durable de la décentralisation.

### **2.2.2 Sous-composante 2.2: Renforcement des capacités**

Deux volets constituent cette sous-composante :

Volet 1 : renforcement des capacités opérationnelles des communes. A travers ce volet, plusieurs activités de renforcement des capacités destinées spécifiquement aux communes seront mises en œuvre, notamment (a) le financement de l'élaboration d'un manuel simplifié de procédures pour l'amélioration des capacités de gestion fiduciaire des communes (y compris la passation des marchés, le contrôle financier, la production des rapports et les mesures d'atténuation de risques de corruption et de mal gouvernance); (b) l'organisation d'ateliers et de voyages d'études et/ou de partage d'expériences (à l'intérieur ou à l'extérieur du pays) à l'intention des élus locaux, des représentants des communautés à la base et des Commissions de Passation des Marchés (CPM) placées auprès des communes,

et (c) l'émulation en matière de bonnes pratiques de mise en œuvre des PDC, de bonne gouvernance et de transparence à travers l'organisation de compétitions nationales à l'intention des collectivités territoriales décentralisées.

Volet 2 : renforcement des capacités des acteurs au niveau local. Ce volet a pour objectif de renforcer et d'améliorer les capacités des acteurs autres que l'institution communale tels que les OAL, les équipes pluridisciplinaires et les prestataires de services pour leur permettre d'appuyer efficacement les communes dans le développement local.

### **2.3. Composante 3 : Coordination, gestion, suivi-évaluation et communication du Programme**

Cette composante permet de faciliter (a) la gestion administrative, technique et financière du Programme; (b) la coordination des partenaires institutionnels pour assurer un appui efficace aux communes pour le développement local; (c) la mise en place d'arrangements contractuels efficaces entre les communes, les ministères sectoriels et les prestataires de services (opérateurs économiques, ONG), y compris l'acquisition d'équipements nécessaires pour mettre en œuvre le Programme; (d) le suivi et l'évaluation de la performance et des impacts financiers, environnementaux, et sociaux du Programme (y compris le développement d'outils de suivi pour mesurer le niveau de satisfaction des populations, en rapport avec les services fournis par les communes); (e) le développement d'activités de communication pour la promotion des objectifs du Programme, ainsi que des potentialités et des mécanismes de développement au niveau local.

## **3. Arrangements institutionnels**

En général, la structure de mise en œuvre du PNDP est conforme au cadre de la décentralisation. En effet, placé sous la tutelle du Ministère en charge de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, le Programme comprend :

- des organes de délibération et
- des organes d'exécution.

Les organes de délibération du Programme sont constitués aux niveaux communal et national.

Au niveau communal, ce rôle est dévolu au **conseil municipal** qui, par souci d'efficacité, peut faire appel aux représentants des services déconcentrés des ministères sectoriels concernés présents au niveau départemental, ou le cas échéant à l'échelle régionale, pour former le **Conseil municipal élargi aux sectoriels**, en abrégé « COMES ». Il est chargé de :

- donner un avis technique sur le PDC, y compris la cohérence des microprojets qui y sont contenus avec les politiques sectorielles au niveau de la Commune ;
- valider les études de faisabilité techniques liées aux microprojets issus du PDC, et devant être soumis au financement, soit du Programme, soit de tout autre partenaire ;
- superviser et garantir la qualité de la mise en œuvre des microprojets approuvés.

Au niveau national, l'organe de délibération est le Comité National d'Orientation et de Pilotage (CNOP). Il est chargé de piloter la mise en œuvre du PNDP. A ce titre, il définit et oriente la conduite du Programme.

Les organes de coordination et d'exécution du PNDP sont constitués aux niveaux communal, régional et national.

Au niveau communal, l'exécutif municipal assure la mise en œuvre du Programme.

A ce titre, il est chargé de:

- élaborer le Plan de Développement Communal (PDC) en veillant à sa cohérence avec les besoins spécifiques de la Commune et de ses communautés et le faire valider par le Conseil municipal ;
- élaborer chaque année un plan d'investissement comprenant une liste de microprojets prioritaires émanant du PDC à inscrire au budget de la Commune avec l'ensemble des financements attendus;
- gérer les allocations du Programme, conformément aux dispositions prévues dans le Manuel d'exécution, le Manuel de procédures administratives, financières, comptables et de passation des marchés et le Manuel de suivi-évaluation;
- soumettre à l'approbation et à la validation du COMES, préalablement à tout financement de microprojet, une étude de faisabilité jugée acceptable et un dossier complet suivant le modèle prévu dans le Manuel d'exécution du Programme ;
- assurer la maîtrise d'ouvrage des microprojets émanant du PDC avec la participation active des communautés à la base ;
- élaborer des rapports trimestriels d'activités sur l'exécution du Programme;
- s'assurer de l'entretien et de la maintenance des microprojets;
- réaliser un bilan annuel et une autoévaluation des activités du Programme au niveau de la Commune.

Au niveau régional, l'organe d'exécution du Programme est la **Cellule Régionale de Coordination du Programme (CRP)**, qui assure la coordination et le suivi de la mise en œuvre du PNDP au niveau régional. A ce titre, sous la supervision du Délégué Régional du Ministère en charge de l'Economie, de la planification et de l'aménagement du territoire à qui il rend compte, le Coordonnateur de la Cellule Régionale:

- signe des protocoles d'accord de partenariat, des conventions de cofinancement des microprojets, des contrats de prestation de services selon les cas avec l'exécutif municipal ou avec les prestataires de service ;
- vérifie que les contributions des bénéficiaires sont mobilisées et sécurisées ;
- déclenche la procédure de versement des tranches d'allocation aux Communes selon les procédures en vigueur;
- gère les comptes du Programme ouverts dans les banques commerciales au niveau régional ;
- adresse des rapports d'activités et de programmation à la Cellule Nationale de Coordination selon les procédures de suivi convenues ;

- appuie l'exécutif municipal dans l'élaboration des termes de référence, la sélection et le suivi des prestataires de service pour toutes les sous-traitances liées à l'exécution du Programme dans la Région ;
- reçoit les missions d'appui technique, de supervision, d'audit et d'évaluation ;
- assure l'échange d'informations avec les autres projets/programmes de développement dans la Région.
- assure l'information et la communication sur les activités du PNDP auprès des acteurs locaux et régionaux ;
- veille au respect des procédures telles que définies dans les Manuels du PNDP ;
- veille au respect des politiques de sauvegarde socio environnementale applicables au Programme.

Au niveau national, la **Cellule Nationale de Coordination (CNC)**, créée auprès du Ministère en charge de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), assure l'exécution du Programme National de Développement Participatif (PNDP), sous la supervision du Secrétaire Général dudit Ministère.

Dans l'exercice de ses missions, la Cellule Nationale de Coordination est chargée de :

- assurer la coordination globale et le suivi de la mise en œuvre du Programme dans toutes ses composantes ;
- consolider les plans de travail et les budgets annuels à soumettre au Comité (CNOP) ;
- mettre en place le système de suivi évaluation, son alimentation, son exploitation et l'analyse de ses résultats ;
- élaborer les rapports techniques et financiers de suivi périodique consolidés, les soumettre pour délibération au Comité et les transmettre aux partenaires techniques et financiers ;
- assurer la gestion financière du Programme dans son ensemble et la tenue de la comptabilité ;
- regrouper les documents techniques et financiers liés à l'exécution du Programme et les transmettre aux différents partenaires;
- mettre en œuvre et suivre les procédures de passation des marchés et de décaissement de chaque bailleur de fonds ;
- apporter aux Cellules Régionales du Programme un appui méthodologique et organisationnel, au besoin à travers l'intervention de prestataires extérieurs qualifiés ;
- organiser la capitalisation des résultats du Programme ;
- assurer la communication sur le Programme et l'échange d'informations avec les acteurs du secteur rural ;
- lancer les audits périodiques du Programme ;
- accueillir les missions d'appui technique, de supervision, d'audit et d'évaluation ;
- veiller au respect des politiques de sauvegarde socio-environnementales qui s'appliquent au PNDP.

#### 4. Financement du PNDP

Le PNDP est exécuté sous un Prêt programme évolutif (APL) en trois phases de quatre années. Cet instrument permet une intervention flexible et sur le long terme couvrant l'ensemble du pays, tout en dimensionnant les activités par rapport à la capacité et l'expérience qui seront progressivement développées. Le PNDP II est financé avec un Crédit IDA équivalent à 40 millions USD, auxquels s'ajoute la contribution du Gouvernement (constituée de Fonds PPTTE et des fonds du budget d'investissement public) de 56 millions USD, et une contribution des bénéficiaires s'élevant à 10 % de la valeur des microprojets. Parallèlement, il est envisagé le financement du PNDP par d'autres bailleurs (C2D, KfW) dès la fin du cycle actuel de leur financement (Décembre 2011 pour l'AFD, 2010 pour KfW).

## 5. Plan de couverture

La couverture géographique du Programme concerne l'ensemble du Pays. En effet, outre les six premières régions concernées par la phase I à savoir l'Adamaoua, le Centre, l'Extrême Nord, le Nord, l'Ouest et le Sud, les activités du PNDP, sont étendues à l'Est, le Littoral, le Nord-Ouest et le Sud-Ouest. Comme lors de la première phase, un plan de couverture détermine année après année l'ordre d'entrée des communes. Ce plan de couverture a été élaboré suivant des critères préalablement convenus avec les représentants des maires, des services techniques locaux et de la société civile. Ces critères comprennent notamment : le niveau de pauvreté, la gouvernance locale, la performance de la commune.

Au total, 329 communes sont concernées par les interventions du PNDP II de la manière suivante :

153 communes de la phase I bénéficieront d'une allocation supplémentaire en vue de consolider le financement des microprojets engagé depuis la première phase ;

67 communes de la première phase n'ayant pas encore bénéficié des appuis du programme auront l'occasion de préparer leur PDC, et disposeront aussi des ressources pour le financement des microprojets ;

109 communes des quatre nouvelles régions bénéficieront des appuis pour l'élaboration des PDC et leur mise en œuvre partielle.

**De ce qui précède, le plan de couverture comprend 2 catégories de communes :**  
**Catégorie 1 :** elle est constituée des 153 communes en phase de consolidation dont 68 communes bénéficieront des allocations supplémentaires pour la réalisation des PDC et 87 autres pour la mise en œuvre des microprojets. La couverture des communes de cette catégorie se fera dans le sens inverse du plan de couverture initial.

**Catégorie 2 :** elle est constituée de 176 communes dont 109 dans les quatre régions restantes. 140 nouvelles communes seront appuyées pour l'élaboration et la mise en œuvre partielle des plans de développement communal, et 36 autres pour l'élaboration des PDC. Il est prévu de couvrir, en première année 87 communes nouvelles, 45 la deuxième année et 45 la troisième année.

## 6. Les Bénéficiaires

Les principaux bénéficiaires sont les communes (153) et leurs communautés appuyées pendant le PNDP I. A cela s'ajoute 110 communes des régions de l'Est, du Littoral, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest.

Les communes en zones rurales constituent le principal groupe cible du

Programme. Elles profiteront directement des investissements réalisés à travers l'appui financier au développement local d'une part, des activités d'appui aux communes dans le cadre du processus progressif de décentralisation y compris le renforcement de leurs capacités d'autre part.

Les autres parties prenantes notamment les administrations publiques, les organisations de la société civile, bénéficieront d'un renforcement des capacités leur permettant d'assurer un appui approprié aux communes.

# **CHAPITRE III : LE SYSTEME DE SUIVI- EVALUATION**

## 1. Aperçu général du système

Au cours de sa deuxième phase, 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 résulte 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 nécessite 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.

Ce système est structuré autour du cadre de résultats constitué d'un certain nombre d'indicateurs convenus avec les partenaires techniques et financiers. 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-il organisé à trois niveaux : (i) le niveau communal, (ii) le niveau régional ; (iii) 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 fonctions assignées à chaque niveau sont :

- ▶ Niveau communal : (a) la collecte et la gestion de l'information sur la mise en œuvre des PDC; (b) l'appui technique des comités de gestion des microprojets à la base, (c) la production et la transmission des rapports trimestriels en vue de leur consolidation par la CRP.
- ▶ Niveau régional: (a) la gestion du système de S&E au niveau régional et (b) l'appui technique au personnel d'appui communal en charge du S&E. Ces fonctions seront menées à travers les tâches suivantes: (i) collecte, consolidation et traitement des données ; (ii) mise à jour des bases de données technico-financières ; (iii) diffusion des informations; (iv) formation technique des agents communaux chargés du S&E ainsi que des membres du comité de suivi de la mise en œuvre du PDC ; (v) 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.
- ▶ Niveau national : (a) le développement des outils du Système de S&E, y compris des tableaux de bord pour 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) l'organisation des études d'évaluation d'impacts et l'exploitation de leurs résultats ; et (e) la consolidation finale des données transmises par les CRP en vue de la production des rapports périodiques (trimestriels, semestriels et annuels) et leur dissémination auprès des différentes instances de pilotage, auprès des ministères sectoriels et autres structures techniques de développement.

## 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 PDC, (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 PDC 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 simple 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 CRP 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 PDC 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 PDC	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 au 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).	Rapports	Trimestrielle	Agent communal
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 régional

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

### 2.2.1. Responsabilités

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

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

### **2.2.1.1. Planification des activités de la CRP**

La Planification des activités de la CRP dont il s'agit ici 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, volets et activités 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 et le fonctionnement courant de la CRP.

#### **a) Planification des allocations aux communes**

Sur la base de plan de couverture, la CRP signe, au plus tard le 30 octobre, un protocole d'accord cadre avec les communes concernées qui définit les activités à financer dans le cadre de l'allocation consentie par 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 CRP 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 CRP 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 le projet de PTBA de la CRP.

### **2.2.1.2. Suivi de l'exécution des activités de la CRP**

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 CRP. En vue de faciliter la mise en œuvre du plan de travail et budget annuels, la CRP 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 dont il s'agit ici est réalisée

par 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 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 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.

### **2.2.1.3. 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 CRP 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.

### **2.2.2. Périodicité des rapports**

Les données de suivi de l'exécution des activités de la CRP sont consignées dans le rapport d'activités trimestriel. Tandis que les données de l'évaluation des impacts socio-économiques et environnementaux sont consolidées chaque semestre et complètent les rapports semestriel et annuel.

### **2.2.3. Acteurs du S&E**

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

- ✓ La CRP;
- ✓ 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 PDC et des microprojets.

Tableau 2 : 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 communes	Formation technique des 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

Responsabilités	Tâches	Outils	Produits	Périodicité	Acteurs
	Feed-back sur la qualité des données fournies par le niveau 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 du protocole 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
	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

### 2.3. 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 celle 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).

#### 2.3.1. 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 CRP ;
- L'évaluation des impacts socio-économiques et environnementaux du Programme.

### **2.3.1.1. Planification des activités de la CNC**

La Planification dont il s'agit ici concerne les activités de la CNC à budgétiser et à exécuter pendant le nouvel 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).

### **2.3.1.2. Consolidation du PTBA du PNDP**

Sur la base des projets de PTBA élaborés au niveau de chaque unité de gestion (CNC et 10 CRP), 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.

### **2.3.1.3. 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 CRP.

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 CRP, 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 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.

#### **2.3.1.4. 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 CRP, 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'infirmier ou de confirmer les données collectées par les communes et consolidées par les CRP 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 CRP.

### 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 deuxième phase une situation de référence sera établie pour l'ensemble des 325 communes concernées par la mise en œuvre du programme. 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, où le maire devra identifier un agent pour assurer la mise à jour de ces indicateurs.

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. Pour les six régions de la première phase, les résultats de l'évaluation indépendante de fin de phase pourront servir de base pour une 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 CRP, 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 novembre 2007.

#### c) Evaluations par les bénéficiaires

Ces évaluations visent à recueillir les opinions des bénéficiaires sur la qualité des services reçus du PNDP au travers de ses trois composantes. Ces évaluations qui sont complémentaires aux évaluations socio-économiques, sont organisées tous les deux ans par la CNC et réalisées par un consultant indépendant.

#### 2.3.2. 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.

#### 2.3.3. Acteurs du S&E

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

- ✓ Le CNOP
- ✓ Les partenaires techniques et financiers
- ✓ La CNC;
- ✓ Le CRP
- ✓ Les ministères sectoriels.

Tableau 3 : 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 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 II	Consultants/ Equipe du Projet
	Formation des agents communaux de suivi	Manuel de suivi-évaluation Outils de collecte de données	Modules de formation élaborés	Démarrage de PNDP II	Consultants/ Equipe du Projet
	Formation des acteurs	Canevas des rapports de suivi-évaluation et d'activités.	Acteurs formés	Annuelle	Consultants/ Equipe du Projet
	Etablissement de la situation de référence	Rapport d'études	Rapports d'étude validés	Démarrage du PNDP II	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 II	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 II	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

Responsabilités	Tâches	Outils	Résultat attendus/Produits	Périodicité	Acteurs
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		
	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

## Le cadre des résultats

**Le cadre de résultats (Results framework)** est la logique qui explique 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, pour un programme, une composante d'un programme voire un projet. Ces résultats doivent produire des changements durables répondant à l'objectif de développement. Leur cadre doit permettre de savoir à quelle échéance ces résultats sont attendus, et comment ils doivent être mesurés.

### 2.4. 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.

## 2.5. Indicateurs de résultats d'impact

Tableau 4 : Cadre des résultats du PNDP II

Objectif de Développement	Indicateurs de performance	Exploitation de l'information provenant des résultats
Améliorer la fourniture des services définis dans les communautés cibles, étendre le processus de décentralisation en cours aux nouvelles régions, et accroître les aptitudes des gouvernements locaux à financer leur mandat et les activités, y compris leur capacité à planifier	50 pourcent des communes appuyées par le projet (134 communes), ont augmenté le taux de couverture de services sociaux par au moins 5 pourcent dans un des trois secteurs suivants: la santé, l'éducation et l'eau potable.  2 500 000 personnes additionnelles ont accès aux services sociaux de base dans au moins l'un des secteurs suivants: la santé, l'éducation et l'eau potable	Déterminer si le projet a été efficace en répondant aux priorités des communautés, et leurs capacités pour améliorer le mode de vie de leur circonscription.  Estimer le nombre de personnes additionnelles qui bénéficient des services sociaux de base.

## 2.6. Indicateurs de résultats intermédiaires et d'exécution des activités

Les tableaux ci-dessous indiquent les principaux indicateurs de résultats intermédiaires des différentes composantes.

Tableau 5 : Indicateurs des résultats intermédiaires des composantes

Résultats intermédiaires	Indicateurs de résultats intermédiaires	Utilisation du suivi des résultats intermédiaires
1. L'appui au développement local	325 communes ayant bénéficié des programmes de subventions du projet	Déterminer dans quelle mesure le projet a contribué à temps à répondre aux besoins identifiés par les populations
	89 nouveaux plans de développement mis en œuvre	Déterminer dans quelle mesure le projet a contribué à aider les communes à développer une vision partagée pour les investissements prioritaires
	167 nouveaux plans de développement Communaux ont été élaborés et approuvés.  Les investissements prioritaires reflètent les priorités des PDC dans au moins 90 % (290) des communes appuyés par le Projet (322)  Tous les microprojets ont mis en œuvre les mesures appropriées d'atténuation des risques environnementaux et sociaux et sont fonctionnels	Estimer les chances de succès du projet dans le passage des activités à une grande échelle aux nouvelles régions  Déterminer dans quelle mesure le projet a contribué pérenniser les infrastructures et travaux au niveau local
2. Appui aux communes	100 plans de gestion de l'utilisation des terres ont été préparés	Déterminer dans quelle mesure le projet a contribué à aider les communes développer une vision partagée pour la gestion de l'utilisation des terres
	Un mécanisme d'information du public et des citoyens et de contrôle de la gestion des subventions est en place et est opérationnel dans 193 communes (60 % des communes)	Déterminer dans quelle mesure le projet a contribué à améliorer la transparence et le contrôle des citoyens dans la gestion des communes
3. La coordination, Gestion, communication, Suivi et Evaluation	100% de rapports d'audit financiers externes sont produits à temps et sans principales réserves	Déterminer la qualité dans la gestion des fonds affectés pour les microprojets
	Au moins un audit technique sur l'utilisation des subventions et la qualité des réalisations ont été menés chaque six mois	Permettre d'évaluer la transparence dans la gestion des subventions et la qualité des microprojets
	Un système d'évaluation systématique pour les bénéficiaires sur la qualité de	Permettre d'évaluer la qualité de la fourniture de

Résultats intermédiaires	Indicateurs de résultats intermédiaires	Utilisation du suivi des résultats intermédiaires
	<p>marchés est mis en place (des tableaux de bord).</p> <p>Une base de données sur la qualité des prestataires de services est mise en place et elle est accessible au public.</p> <p>100% de rapports semestriel de suivi/ évaluation sont produits selon le calendrier convenu.</p>	<p>services aux bénéficiaires</p> <p>Permettre d'améliorer la qualité de sélection des prestataires de services</p> <p>Permettre d'évaluer la mise en vigueur du système de suivi et d'évaluation</p>

## 2.7. Cadre opérationnel de suivi des résultats

### 2.7.1. Composante 1 : L'appui au développement local

Activités	Indicateurs d'activités	Indicateurs de processus
Appuyer l'élaboration des Plans de Développement Communaux	✓ __176de Plans de Développement Communaux élaborés;	✓ Nombre de nouveaux plans de développement préparés et approuvés
Appui budgétaire aux communes	✓ Montant alloué aux communes par commune et par région.	✓ %du montant alloué par le PNDP par rapport au budget communal
Financer les microprojets	✓ Nombre de microprojets réalisés dans les délais ; nombre des microprojets réalisés de manière durable conformément aux plans environnemental et social;	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre des communes ayant augmenté le taux de couverture de services sociaux par au moins 8% en au moins un du quatre secteur suivants: la santé, l'éducation, l'eau potable et les soins de santé et l'électrification rurale</li> <li>✓ nombre de centres de santé qui ont adopté des mesures appropriées de gestion des déchets médicaux;</li> <li>✓ nombre microprojets de marché qui ont adopté des mesures appropriées de gestion de déchets;</li> <li>✓ nombre des femmes participant dans la conception des microprojets;</li> <li>✓ nombre des femmes gérant les infrastructures socio-économiques ;</li> <li>✓ Qualité des microprojets réalisés</li> <li>✓ Taux de fréquentation ou d'utilisation des infrastructures socio-économiques ;</li> <li>✓ Nombre d'hommes formés ;</li> <li>✓ Nombre de femmes formées ;</li> </ul>

## 2.7.2. Composante 2: Appui des communes dans le cadre de la décentralisation

Activités	Indicateurs d'activités	Indicateurs de processus
Finalisation des projets de décrets des lois sur la décentralisation	✓ _4ateliers pour la finalisation des décrets	✓ Lois et décrets publiés ✓ Charte de la décentralisation finalisée
Cartographie des communes.	✓ _100 petits équipements de cartographie acquis	✓ Nombre de plans d'utilisation et de gestion des terres préparés pour les communes
Promouvoir la participation citoyenne	✓ _60% de citoyens participant à la planification, exécution et suivi des actions de développement local ✓ _30 concours sur les meilleures pratiques de bonne gouvernance et de transparence.	✓ % de commune ayant mis en place des mécanismes d'information et de participation des citoyens
Appuyer les prestataires de services techniques et les équipes pluridisciplinaires sectorielles	✓ 10ateliers de formation des prestataires de services techniques et les équipes pluridisciplinaires sectorielles organisés	✓ Nombre de prestataires de services formés par thème spécifique ; ✓ Nombre d'équipes pluridisciplinaires sectorielles formées par thème spécifique ✓
Organisation des ateliers sur des thèmes spécifiques	✓ _ 30 ateliers organisés par thème spécifique ;	✓ % d'élus locaux formés par thème ; ✓ % de membres des commissions communales passations de marchés formés ; ✓ Nombre d'organisations à base communautaire formées par thème spécifique
Voyages d'étude pour les élus locaux, les commissions de passation des marchés communales, et les organisations communautaires	✓ _2 voyages d'études organisés pour les exécutifs communaux ; ✓ _2 voyages d'études organisés pour les élus locaux, les commissions de passation des marchés communales, et les organisations communautaires, le Secrétariat Technique du Comité Interministériel sur les services locaux, et l'Association des maires.	✓ % d'exécutifs communaux ayant bénéficié de voyage d'études ; ✓ % d'élus locaux ayant bénéficié de voyage d'études ; ✓ % de commissions de passation des marchés communales ayant bénéficié de voyage d'études ;
Amélioration de la capacité de gestion fiduciaire dans les communes, y compris le contrôle financier et le contrôle de la qualité de services		✓ nombred'agents techniques et financiers communaux formés ; ✓ nombre de communes ayant mis au point les tableaux de bord ; ✓ manuel ou guide opérationnel pour les communes sur la gestion des fonds publié et diffusé; ✓ guide simplifié de procédures de passation de marchés publié et diffusé ; ✓ guide de planification participative publié et diffusé.

## 2.7.3. Composante 3 : coordination, suivi-évaluation

Activités	Indicateurs d'activités	Indicateurs de processus
-----------	-------------------------	--------------------------

<b>Activités</b>	<b>Indicateurs d'activités</b>	<b>Indicateurs de processus</b>
Suivre la qualité des services des consultants	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluation systématique du système pour les bénéficiaires sur la qualité de la passation de marchés est mise en place (tableaux de bord)</li> <li>✓ Nombre d'audit technique régional sur l'utilisation des subventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Base de données sur la performance des prestataires mis en place pour l'information publique</li> <li>✓ Bibliothèque électronique créée</li> <li>✓ Nombre de manuels publiés</li> </ul>
Suivre l'exécution des microprojets	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ _3audits techniques sur la mise en œuvre de microprojets de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % de microprojets répondant aux normes de qualité requises</li> </ul>
Organiser des missions de supervision	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ _ 16 missions de supervision réalisées au niveau de la CNC et</li> <li>✓ 480 missions pour les 10 régions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre de rapports de suivi-évaluation semestriels produits dans les délais convenus</li> </ul>
Suivre la gestion des subventions et la qualité de mise en œuvre des microprojets;	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ _ 16 vérifications périodiques effectuées sur l'utilisation de la subvention et la qualité des microprojets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualité de l'utilisation de la subvention et la qualité des microprojets</li> </ul>
Gestion administrative financière et technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ _12 ateliers de formation organisés à l'intention du personnel de l'Unité de coordination nationale et les unités de coordination régionale du projet;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre de rapports d'audit financier externe sont produits à temps et sans grandes réserves</li> </ul>

Tableau 6 : Arrangements pour le suivi des résultats

Indicateurs de performance	Baseline	Valeurs cibles				Collecte des données et production des rapports		
		AN1	AN2	AN3	AN4	Fréquence et rapports	Outil de Collecte des données	Responsable pour la collecte des données
Nombre des communes ayant augmenté le taux de couverture de services sociaux par au moins 8% en au moins un du quatre secteur suivants: la santé, l'éducation, l'eau potable et les soins de santé et l'électrification rurale	30	-	60 (20% des communes)	-	140 (50% des communes)	Rapport annuels; Missions de supervision; MTR/ Clôture du projet	Enquête	RNSE
Nombre de personnes additionnels ayant accès aux services sociaux de base (Education, Santé, Route, Hydraulique, etc.)	0		1 000 000		2 500 000			
Nombre de nouveaux plans de développement préparés et approuvés	n.a.	30	70	110	152	Missions de supervision; MTR/ Clôture du projet	Rapports de S&E	RNSE
Nombre de plans d'utilisation et de gestion des terres préparés pour les communes	n.a.	10	30	60	100	Rapport annuels; Missions de supervision; MTR/ Clôture du projet	Rapports de S&E	RNSE
Nombre d'élus locaux formés						Rapports semestriels; Missions de supervision; MTR/ Clôture du projet	Rapports de S&E	RNSE
Nombre d'audits périodiques menés sur l'utilisation des subventions et la qualité des microprojets	1	2	2	2		Rapports semestriels; Missions de supervision;	Rapports de S&E	RNSE
Nombre des communes ayant développé des tableaux de bord	n.a.	74	131	160	194	Rapports semestriels; Missions de supervision	Rapports de S&E	RNSE

Indicateurs de performance	Baseline	Valeurs cibles				Collecte des données et production des rapports		
		AN1	AN2	AN3	AN4	Fréquence et rapports	Outil de Collecte des données	Responsable pour la collecte des données
Pourcentage des microprojets en conformité avec les politiques environnementales et sociales	80%	100%	100%	100%	100%	Rapports d'audit périodiques; Missions de supervision; Rapport annuel	Enquête	RNSE
Nombre des communes ayant développé un système d'information du public et le mécanisme de contrôle des citoyens	n.a.	74	131	194	220	Rapports d'audit périodiques; Missions de supervision; Rapport annuel	Enquête	RNSE
Nombre d'audits financiers publiés dans les délais prescrits et sans objection	100%	100%	100%	100%	100%	Rapport annuel;	Rapport d'audit	RNSE
Nombre de rapports de Suivi-Evaluation semestriels produits à temps	TBD	100%	100%	100%	100%	Annuel	S&E report	RNSE
Une base de données sur la performance des prestataires de services techniques est en place pour l'information du public	-	-	oui	oui	oui		S&E report	RNSE

## **2.8. Cadrage des résultats des composantes**

### **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 CRP, 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 CRP 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, CRP, 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

#### 5.5.1. Les audits techniques

##### ➤ 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 CRP. 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 PDC, l'appui aux communes, le respect des procédures, la gestion des contrats, les besoins des bénéficiaires, et partenaires en formation.

Tableau 7 : 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	Rapport d'activités (standardisé)	Semestrielle	Responsable National du Suivi Evaluation	Coordonnateur National

NIVEAU	Type d'information	Support de transmission	Périodicité	Responsable production	Responsable transmission
	intégrant le suivi financier des activités				
<b>REGIONAL</b>	Consolidation de la mise en œuvre des activités au niveau régional, présentant la consolidation de la mise en œuvre des PDC et des MP dans les communes de la région, organisé autour des indicateurs de résultat et intégrant le suivi financier des activités	Rapport d'activités (standardisé au niveau régional)	Trimestrielle	Responsable Régional du Suivi Evaluation	Coordonnateur Régional
<b>COMMUNAL</b>	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 Bailleur 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 CRP, 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 II 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 importants 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. 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 Responsable 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)

### 4.2.1. TECPRO

Pour le suivi technique des activités des trois composantes, le projet utilise le logiciel TECPRO. 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.

TECPRO permet 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

TECPRO permet 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. TECPRO permet d'éditer trois types d'états :

- ✓ 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).

Avec l'option de l'allocation aux communes, le logiciel TECPRO il faut intégrer le niveau communal ; pour ce faire il faudra modifier certains paramètres. Dans la structure géographique le logiciel TECPRO prévoit : le pays, la région, le département et la province. Il faudra modifier ces paramètres de la manière suivante : pays, la région, le département, la commune, le village, et faire une nouvelle codification pour les modifications apportées.

Les agents communaux de suivi seront formés pour la maîtrise du logiciel TECPRO

afin de rentre les données collectées.

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 8** : 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

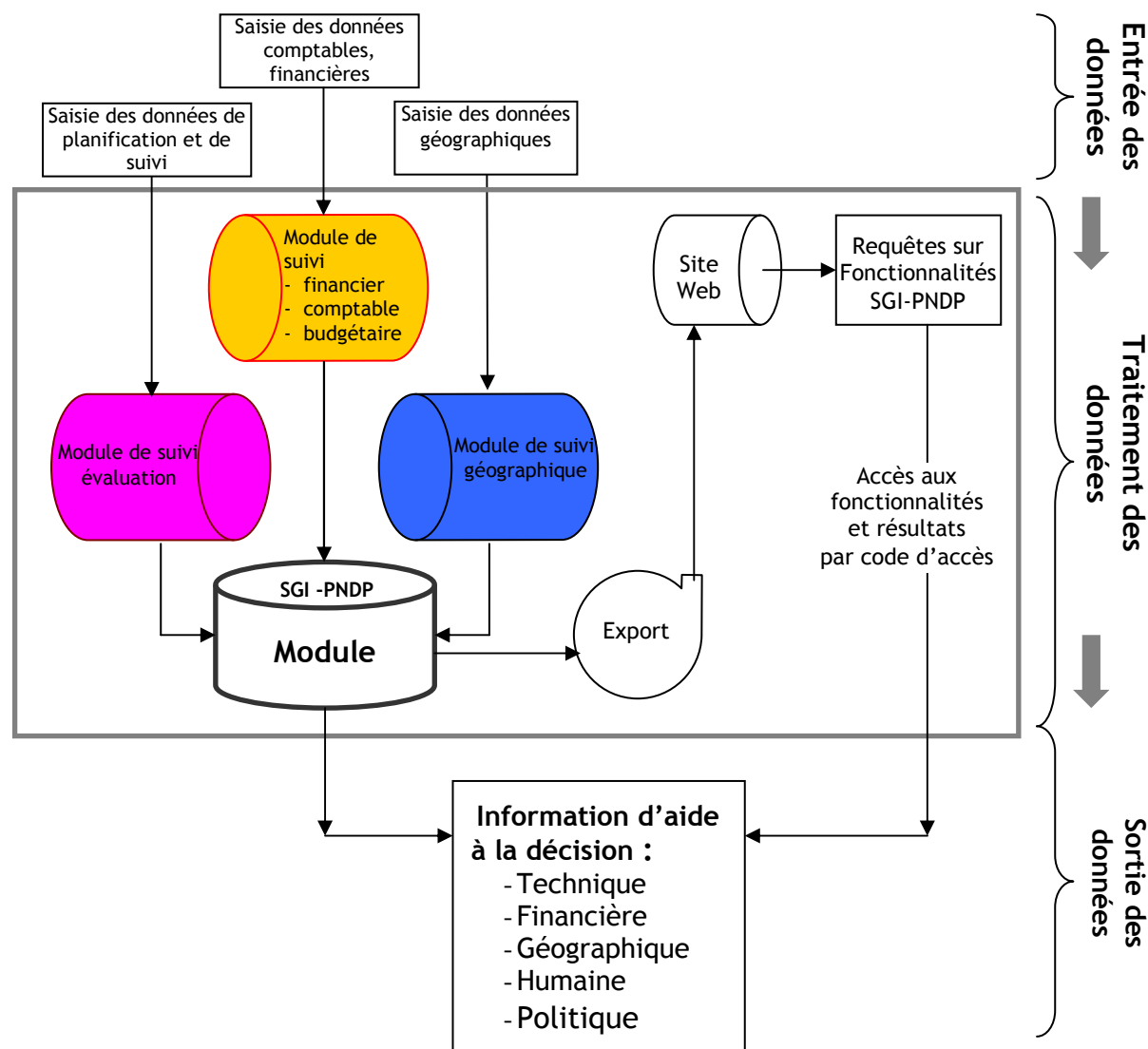
#### 4.2.2. TOMPRO

Le Programme utilise le logiciel TOMPRO pour le suivi financier. Un paramétrage des divers axes analytiques a été fait. Il comprend :

- ✓ 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, CRP, 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.

### **(i) Le traitement**

Une fois collectée, les données seront traitées en vue de la préparation de la saisie. Des tests de cohérence seront effectués pour s'assurer de la qualité des données recueillies.

### **(ii) 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

(Tompro, Tecpro, Tomsu, tomstock, tompe, tomarché) a été acquis par le Programme. Ce logiciel dispose d'interfaces permettant la saisie des données. Ces données seront saisies suivant les axes techniques, financiers 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 les logiciels de la gamme TOMATE.

(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.

### **4.3. 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.

#### **4.3.1. Informations à archiver**

En principe toutes les informations du suivi-évaluation doivent être archivées. Mais de manière pratique, deux types d'information doivent être conservés : 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, ...).

#### **4.3.2. 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 9 : 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	Le Suivi Evaluation et son impact dans un projet ; Les méthodes et Outils de collecte et d'analyse des données socio-économique, L'archivage
Assistant Responsable Suivi Evaluation	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 CRP	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

## 1. Echéances de diffusions des rapports

Rapports	De (auteur)	A (cible)	Jan	Fév	Mar	Avr.	Mai	Juin	Jul	Aug.	Sept	Oct.	Nov	Déc.
Fiche de suivi des activités	responsable tâche	CNC/CRP	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Rapport trimestriel d'activités	Agent communal	RRSE/CRP		→15			→15		→15				→15	
	RRSE	RNSE/CNC			→15			→15					→15	
Rapport semestriel d'activités	RRSE	RNSE/CNC					→15							
	CNC	Ensemble						→15						
Rapport annuel	CNC	TOUS	15	← - - - - -										

## 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

## 4. 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>	

#### 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)
<b>Nombre total micro projets</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>Y</b>
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
<b>Montant total micro projets (000 FCFA)</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>Y</b>
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
<b>Pourcentage par volet</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>Y</b>
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
<b>Pourcentage contrepartie locales</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>Y</b>
<b>Pourcentage par secteur</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>Y</b>
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
<b>Suivi évaluation communautaire</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>Y</b>
Effizienz 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
<b>Nombre total de plans de développement</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>Y</b>
Communes	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
CC	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	Y
<b>Nombre total de formateurs</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>Y</b>

## 5. Tableau global d'avancement des activités

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