

3409



MINISTRE DU DEVELOPPEMENT SOCIAL ET DE LA SOLIDARITE NATIONALE

PROJET DU FONDS DE DEVELOPPEMENT SOCIAL

FINANCEMENT

BANQUE MONDIALE (CREDIT IDA N° 3446 SE)
GOUVERNEMENT DU SENEGAL

MISSION D'APPUI DU 14 AVRIL AU 10 JUIN 2004

MANUEL DE SUIVI-EVALUATION

VERSION PROVISOIRE

JUIN 2004

SOMMAIRE

	<u>Page</u>
AVANT-PROPOS	1-2
CHAPITRE 1 : BREVE PRESENTATION DU PROJET AFDS	3-4
CHAPITRE 2 : CONCEPTS DE BASE ET DEFINITIONS	5-9
2.1. Problématique du suivi-évaluation	5
2.2. Place, utilité et importance du suivi-évaluation	6
2.3. Préoccupations des acteurs aux différents niveaux de décision	7
2.4. Définition du suivi-évaluation	9
2.5. Caractéristiques du suivi-évaluation	9
CHAPITRE 3 : EXAMEN DU DISPOSITIF ACTUEL DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET	10-11
3.1 Cadre institutionnel	10
3.2 Initiatives prises au plan conceptuel	10
3.3 Etat du système d'information pour le suivi-évaluation	11
CHAPITRE 4 : DESCRIPTION DU MODELE PROPOSE POUR LE SUIVI-EVALUATION DU PROJET	13-20
4.1 Objectifs visés	13
4.2 Besoins en informations à satisfaire	13
4.3 Dispositif organisationnel proposé	15
4.4 Tâches respectives des principaux acteurs	17
4.5 Problématique de l'information pour le suivi-évaluation	20
CHAPITRE 5 : PROCEDURES DE MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE SUIVI-EVALUATION	21-25
5.1 Elaboration du cadre logique	21
5.2 Programmation	21
5.3 Suivi d'exécution	24
5.4 Evaluation	24
5.5 Elaboration et diffusion des rapports périodiques	25
CHAPITRE 6 : MOYENS NECESSAIRES A LA MISE EN ŒUVRE DU MODELE DE SUIVI-EVALUATION PROPOSE	29-30
6.1 Besoins en ressources humaines additionnelles	29
6.2 Besoins en équipements, matériels et fournitures	29
6.3 Besoins en moyens de communication	30

CHAPITRE 7 : SEQUENCES SUGGEREES POUR L'AUTOMATISATION DES TABLEAUX DE BORD 31-35

- 7.1 Séquences pour le suivi d'exécution 31
7.2 Séquences pour l'évaluation 34

CHAPITRE 8 : CANEVAS PROPOSES POUR LES DIFFERENTS TYPES DE DOCUMENTS A ELABORER 36-39

- 8.1 Plan d'Opérations et Budget Annuels (POBA) 37
8.2 Note mensuelle de suivi d'exécution 37
8.3 Rapport trimestriel d'activités 38
8.4 Bilan annuel du projet 38
8.5 Rapports d'études spécifiques pour l'évaluation 39

CHAPITRE 9 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 40

ANNEXES : Outils complémentaires proposés (Annexes des rapports)

- Fiche N° 1 : Situation du personnel au sein du projet**
Fiche N° 2 : Bilan des formations réalisées au profit du personnel du projet
Fiche N° 3 : Etat d'exécution des décaissements
Fiche N° 4 : Situation des réapprovisionnements de comptes (DRF)
Fiche N° 5 : Situation des dépenses effectuées par bailleurs de fonds
Fiche N° 6 : Situation des dépenses par composante et par bailleur de fonds
Fiche N° 7 : Situation des dépenses par catégories et par bailleur de fonds
Fiche N° 8 : Situation des adjudications de marchés
Fiche N° 9 : Etat d'exécution des contrats et marchés
Fiche N° 10 : Situation des structures financières décentralisées par Communauté Rurale
Fiche N° 11 : Situation annualisée des structures financières décentralisées (SFD)
Fiche N° 12 : Situation annualisées des frais de gestion des structures financières décentralisées (SFD)
Fiche N° 13 : Financement des sous-projets par Communauté Rurale et par village
Fiche N° 14 : Suivi de la rentabilité financière des sous-projets par village
Fiche N° 15 : Financement des sous-projets par Communauté Rurale et par village
Fiche N° 16 : Etat d'exécution des activités d'animation et de formation
Fiche N° 17 : Etat d'exécution des activités d'appui-conseil
Fiche N° 18 : Evaluation de l'utilisation des acquis des formations
Fiche N° 19 : Evaluation du Partenariat avec les Opérateurs d'appui

LISTE DES FIGURES D'ILLUSTRATION

Figure N° 1 :	Place du suivi-évaluation dans le cycle des programmes et projets	6
Figure N° 2 :	Logique verticale du Cadre Logique	11
Figure N° 3 :	Dispositif organisationnel pour le système proposé	16
Figure N° 4 :	Procédures à suivre pour la mise en œuvre du modèle de suivi-évaluation proposé	29
Figure N° 5 :	Séquences suggérées pour l'automatisation des tableaux de bord dans le cadre du suivi d'exécution	33
Figure N° 6 :	Séquences suggérées pour l'automatisation des tableaux de bord dans le cadre de l'évaluation	35

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 :	Préoccupations des acteurs et fonctions correspondantes en suivi-évaluation en fonction	7
Tableau N° 2 :	Interrelations entre le « suivi » et « l'évaluation »	9
Tableau N° 3 :	Besoins en informations pour le suivi-évaluation selon les différents niveaux de responsabilité	14
Tableau N° 4 :	Tâches respectives des acteurs dans le dispositif proposé	17
Tableau N° 5 :	Modèle proposé pour l'élaboration d'un plan d'opérations	23
Tableau N° 6 :	Modèle proposé pour l'élaboration d'un programme d'activités	23
Tableau N° 7 :	Responsabilités des différents acteurs dans l'élaboration et la diffusion des rapports au sein du dispositif proposé	25
Tableau N° 8 :	Modèle de fiche pour la circulation des documents	28
Tableau N° 9 :	Modèle de tableau de bord pour le suivi technique	31
Tableau N° 10 :	Modèle de tableau de bord pour le suivi financier	31
Tableau N° 11 :	Modèle de tableau de bord sur l'évolution comparative année par année de plusieurs indicateurs d'effets et impact au niveau d'un même village	34
Tableau N° 12 :	Modèle de tableau de bord sur l'évolution comparative année par année d'un indicateur d'effets et impact au niveau de plusieurs villages	34

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AGR	Activités Génératrices de Revenus
AFDS	Association pour le Fonds de Développement Social
AMP	Accord de Micro-Projet
ARFS	Antenne Régionale du Fonds de Développement Social
CASF	Comité d'Animation de Sensibilisation et de Formation
CGMP	Comité de Gestion des Micro-projets
CGSP	Comité de Gestion des Sous-projets
CL	Collectivité Locale
CTE	Comité Technique d'Evaluation
CTMO	Comité Technique de Mise en Oeuvre
DCEF	Direction de la Coopération Economique et Financière
DDI	Direction de la Dette et des Investissements
DMP	Demande de Micro-projet
DSP	Demande de Sous-projet
DPS	Direction de la Prévision de la Statistique
EPB	Evaluation Participative des Besoins
EPP	Evaluation Participative sur la Pauvreté
ESAM	Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages
FMR	Financial Management Reporting
FGB	Formation en Gestion de Base
GV	Groupes Vulnérables
IDA	Agence pour le Développement International (Banque Mondiale)
IEC	Information / Education / Communication
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MDSSN	Ministère du Développement Social et de la Solidarité Nationale
OADC	Opérateur d'Appui au Développement Communautaire
OAMF	Opérateur d'Appui à la Micro Finance
OCB	Organisation Communautaire de Base
PLP	Programme de Lutte contre la Pauvreté
POBA	Plan d'Opérations et Budgets Annuels
SAF	Service Administratif et Financier
SDA	Services Décentralisés de l'Administration
SFD	Structures Financières Décentralisées
SPM	Spécialiste en Passation de Marchés
UACB	Unité d'Appui aux Communautés de Base
UAMF	Unité d'Appui à la Micro-Finance
UISE	Unité d'Information et de Suivi-Evaluation

- le troisième se propose de faire l'état des lieux en ce qui concerne la pratique du suivi-évaluation au niveau du projet ;
- le quatrième fait une présentation du modèle de suivi-évaluation proposé en précisant ses principales caractéristiques ;
- le cinquième définit les procédures à suivre pour sa mise en œuvre ;
- le sixième essaye d'apprécier les moyens additionnels (notamment au plan humain et matériel) à mobiliser pour assurer sa mise en œuvre correcte ;
- le septième propose des séquences informatiques pour l'automatisation des tableaux de bord dans le cadre du suivi et dans celui de l'évaluation ;
- le huitième donne des modèles de canevas pour l'élaboration des différents types de rapports dans le cadre du processus défini ;
- le neuvième est consacré aux conclusions et recommandations résultant des travaux réalisés.

Au terme de ses travaux, la mission tient à adresser ses vifs remerciements à l'ensemble du personnel du projet AFDS, tant au niveau de la Direction que des antennes régionales visitées, pour l'appui constant dont elle a bénéficié tout au long de ses travaux et sans lequel il aurait été certainement difficile d'aboutir aux résultats présentés ci-après.

CHAPITRE 1 : BREVE PRESENTATION DU PROJET AFDS

Le Projet de l'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) s'inscrit dans le cadre du Programme National de Lutte Contre la Pauvreté (PNLCP) adopté par le gouvernement du Sénégal en 1997. Il vise à rendre opérationnelles les orientations stratégiques identifiées dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) définies lors des travaux du dixième Plan de Développement Economique et Social (PDES) adopté pour la période 2002-2007.

Ainsi, l'objectif à long terme du Projet est de contribuer à la réduction de la pauvreté au Sénégal en aidant les communautés les plus pauvres et les groupes vulnérables à créer les conditions favorables à l'amélioration de leurs niveaux de vie d'une manière soutenue et durable. Cela se traduira notamment en terme d'objectifs spécifiques par :

- l'amélioration des conditions socio-économiques des femmes et des jeunes à travers la promotion et le financement d'activités génératrices de revenus ;
- la facilitation de l'accès des couches sociales démunies aux services sociaux de base par la mise en place d'équipements et d'infrastructures communautaires ;
- le renforcement des capacités des bénéficiaires au sein des communautés de base en matière de planification participative et de gestion des micro et sous-projets développés ;
- la consolidation des capacités des structures administratives dans l'analyse et le suivi des conditions de vie des populations dans le cadre de la mise en œuvre du programme de lutte contre la pauvreté.

Au plan opérationnel, le projet a été organisé en quatre composantes qui sont :

1. Amélioration de l'accès aux infrastructures, équipements et Services sociaux de base : cette composante vise à améliorer l'accès des communautés aux services sociaux de base à travers deux sous-composantes : (i) « accès aux services sociaux de base » qui se propose d'améliorer la capacité d'accès et d'utilisation des services sociaux de base par les communautés ciblées - et « infrastructures et équipements de base » qui est destinée à assurer le financement, sous forme de subventions, de la mise en place de micro-projets prioritaires d'infrastructures et d'équipements de base.
2. Accès aux services de Micro finance : cette composante se propose d'améliorer les conditions d'accroissement des revenus des communautés par - la facilitation de l'accès aux services de micro-finance - le financement d'activités génératrices de revenus - la création ou le renforcement de mutuelles, de groupements et de caisses villageoises d'épargne et de crédit - et le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et de gestion des intermédiaires de micro-finance.
3. Renforcement des capacités des groupes vulnérables et des OCB : cette composante est destinée à améliorer les capacités des groupes ciblés dans leurs activités - de planification, de conception et d'exécution de leurs activités - de gestion de leurs micro-projets - et de maintenance des infrastructures et équipements à leur disposition.
4. Suivi et analyse des conditions de vie des ménages et communautés : cette composante se propose d'améliorer la capacité de gestion et de suivi de la pauvreté au plan général par le biais des sous-composantes :

- (i) « suivi de la pauvreté » qui assurera le financement d'activités de collecte et d'analyse de données sur la pauvreté et la réduction de ces incidences ;
- (ii) « gestion du projet » qui permettra à l'AFDS et ses démembrements de pouvoir remplir leurs obligations dans l'exécution des tâches et services qui leur incombent.

La mise en œuvre du projet repose sur certains principes directeurs, à savoir :

- ☞ le « faire-faire » par la contractualisation avec des opérateurs selon des procédures de sélection en conformité avec les exigences du bailleur de fonds ;
- ☞ l'approche par la demande sur la base des initiatives propres des communautés ciblées ;
- ☞ la décentralisation de l'intervention au niveau village par l'appui direct aux communautés villageoises ;
- ☞ la responsabilisation des communautés à la base à travers une démarche les mettant au centre du processus d'identification, de mise en œuvre, et de gestion des réalisations du projet.

Le financement du projet est assuré par la Banque Mondiale par le biais du crédit IDA N° 3446 SE d'un montant de 30 millions de dollars US, avec la contrepartie de l'Etat du Sénégal et la contribution des bénéficiaires estimées à 16,53 millions de dollars US.

L'accord de crédit, signé le 22 février 2001, a fait l'objet d'une notification d'entrée en vigueur en date du 06 juillet 2001. Le projet est prévu en trois phases successives de 3, 3 et 4 années de durée étalées sur la période 2001 à 2011. Le passage d'une phase à l'autre étant déterminée par des critères dits déclencheurs de phases.

La première, d'une durée de trois (3) ans allant de 2001 à 2004 est destinée à : i) mettre en place et rendre opérationnelles les structures du projet ; ii) sensibiliser les bénéficiaires sur le projet ; iii) mettre à l'essai les structures et stratégies retenues dans le cadre d'opérations à faible échelle favorisant le processus d'apprentissage.

L'exécution du projet est assurée par l'Agence du Fonds de Développement Social, structure à personnalité juridique dotée d'une autonomie administrative et financière, créée par le Gouvernement du Sénégal en accord avec la Banque Mondiale. L'Agence est appuyée par une équipe de consultants et dispose d'antennes au niveau régional.

CHAPITRE 2 : CONCEPTS DE BASE ET DEFINITIONS

2.1. Problématique du suivi-évaluation

La mise en place d'un système de suivi-évaluation à l'intérieur des programmes et projets s'impose de plus en plus comme un besoin crucial dans le processus de développement économique et social. Cela s'explique - d'une part par la prise de conscience de l'insuffisance des résultats obtenus depuis de nombreuses années d'efforts et parfois même de leurs effets pervers - et d'autre part par une impression qu'il y a un maillon manquant par rapport aux différentes étapes du cycle d'administration des programmes ou projets. Ainsi, la pratique des évaluations montre qu'il est difficile de tirer les enseignements des résultats d'un programme ou projet, sans une série d'observations régulières depuis son démarrage.

C'est ainsi que la plupart des partenaires au développement - dont notamment la Banque Mondiale - ont mis au point des guides ou des manuels proposant des outils et des procédures pour réaliser le suivi-évaluation.

Cependant, l'impression dominante actuellement est celle d'une certaine confusion dans les concepts et définitions, mais aussi et surtout d'une grande insatisfaction de la part des chargés du suivi-évaluation qui constatent que leurs résultats sont peu exploités par les décideurs ainsi que des responsables de projets qui considèrent que les informations fournies sont peu exploitables ou leur arrivent tardivement pour aider aux prises de décisions.

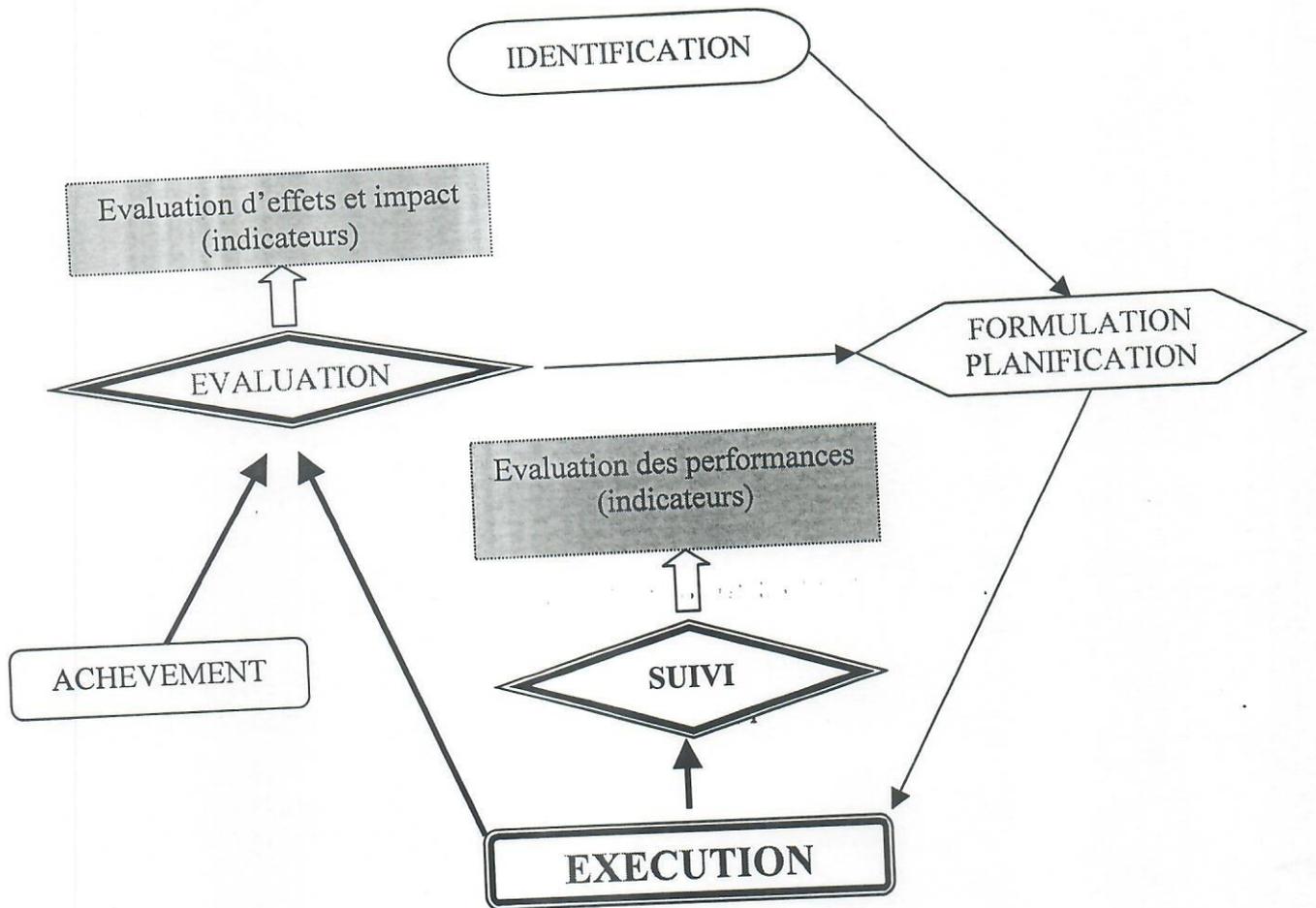
Ainsi, les systèmes de suivi-évaluation des programmes ou projets sont souvent jugés peu performants, lourds et coûteux, et ne jouent pas véritablement leur fonction d'outils de prises de décisions.

2.2. Place, utilité et importance du suivi-évaluation

La place du suivi-évaluation se situe dans le cycle classique des programmes et projets à tous les niveaux. Mais une part importante de ses fonctions s'exerce principalement à deux niveaux :

- pendant la phase d'exécution pour le suivi des performances réalisées par le projet en terme de respect de la programmation définie périodiquement au plan technique et financier ;
- pendant la phase d'exécution et en fin de projet pour l'évaluation des effets et impact du projet.

Figure n° 1 : Place du suivi-évaluation dans le cycle des programmes et projets



2.3. Préoccupations des acteurs aux différents niveaux de décision

En fonction du niveau de responsabilité occupé dans le dispositif institutionnel du projet, les préoccupations en matière de suivi-évaluation correspondent à des fonctions bien déterminées en matière de suivi-évaluation.

Il convient toutefois de noter que dans la hiérarchie des responsabilités, chaque niveau est toujours dépendant du niveau sous-jacent en matière d'information pour pouvoir exercer pleinement sa fonction, comme illustré dans le tableau ci-après.

De ce fait, le niveau « village », où s'investit l'essentiel des biens et services du projet, jouera un rôle primordial dans la production de l'information nécessaire au contrôle dans le cadre du suivi-évaluation du projet.

Il cherchera donc à justifier les éventuels écarts observés entre les prévisions et les réalisations afin d'y apporter des solutions et d'en tirer des enseignements utiles pour la suite du projet.

Ainsi, le « suivi » constitue l'outil privilégié de prises de décisions en vue de remédier aux insuffisances et contraintes relevées au fur et à mesure de l'exécution du projet sur le terrain. Dans le champ de compétence du suivi, trois éléments méritent d'être considérés :

- l'efficacité des outils utilisés en matière d'organisation, de procédures de gestion et de technologies ;
- la quantité des ressources mobilisées sur le plan financier, humain et matériel ;
- et la quantité et la qualité des biens et services produits et mis à la disposition des communautés à la base.

2.4.3. Evaluation

L'évaluation est l'appréciation systématique et objective de la pertinence, de la performance et du succès du projet en cours d'exécution ou à son achèvement. Il s'agit d'un exercice de durée limitée qui fait apparaître l'incidence des résultats de projet sur la société, le groupe cible bénéficiaire, l'environnement ou l'économie locale et/ou nationale.

L'évaluation doit permettre :

- d'établir des liens de cause à effet entre les activités, les moyens prévus pour les réaliser et les résultats obtenus ;
- de valider l'appréciation portée lors du suivi sur la pertinence des actions, l'efficacité et l'efficience des activités menées et de servir à combler les lacunes.
- d'apprécier les signes annonciateurs du succès ou de l'échec d'un projet.

2.4.4. Suivi-évaluation

La compréhension du suivi-évaluation ne met pas souvent en évidence les inter-relations pouvant exister entre les deux concepts de « suivi » et « d'évaluation ». Aussi, il est utile de démontrer clairement la similitude qui transparaît dans leur structuration (logique verticale) et qui traduit leur complémentarité tant au niveau des approches que des finalités. En effet, les deux concepts ont comme vocation commune d'être fondés sur des systèmes d'informations orientés vers des prises de décisions en matière d'actions (suivi) et de politiques (évaluation).

Tableau N° 2 : Interrelations entre le « suivi » et « l'évaluation »

SUIVI / CONTRÔLE	EVALUATION
☞ <u>Accepte la formulation/planification</u>	☞ <u>Peut mettre en cause la formulation/planification</u>
☞ <u>Visé à mesurer :</u> - l'efficacité - la fidélité aux démarches - les écarts prévus – réalisés - l'atteinte des résultats attendus	☞ <u>Visé à déterminer :</u> - les liens cause – effets (changements constatés) - les imprévus et non planifiés par rapport aux prévisions dans les documents contractuels - les politiques jugées pertinentes - l'atteinte des objectifs stratégiques et spécifiques
☞ <u>Fournit une rétro-information</u> - continue tout au long de l'exécution du projet - à partir des activités et résultats intermédiaires - à partir d'un cadre temporel court terme	☞ <u>Fournit une rétro information</u> - périodique, pour placer des jalons importants de réussite du projet - à partir des résultats finaux attendus - à partir d'un cadre temporel long terme
☞ <u>Soutient des décisions sur :</u> - la gestion régulière du projet - les ajustements nécessaires aux POBA - la conformité aux manuels des procédures administratives, financières et comptables, et autres outils mis au point pour les besoins du projet - La programmation des activités	☞ <u>Soutient des décisions sur :</u> - une éventuelle re-planification majeure du projet - la réussite du projet - la validité de l'objectif stratégique (ou de développement) du projet - les possibilités de dupliquer le projet ailleurs avec des chances de succès

2.5. Caractéristiques du suivi-évaluation

Un bon système de suivi-évaluation doit présenter les caractéristiques ci-après :

- Le système doit reposer sur un processus participatif à grande échelle afin de développer chez les acteurs du projet le sens de « l'appropriation » et de « l'engagement » sans lequel sa mise en œuvre sur le terrain pourrait s'avérer difficile.
- La fonction de suivi est interne au projet et la fonction d'évaluation est externe afin de lui conserver toute son objectivité. Cela n'exclut pas cependant qu'il puisse avoir un mécanisme d'évaluation interne au sein du projet de façon à pouvoir apprécier les performances réalisées en terme d'évolution vers l'atteinte des objectifs visés ;
- Le système doit être aussi simple que possible et éviter de collecter des données qui ne sont pas toujours utiles aux prises de décisions comme le font la plupart des projets ;
- Le système doit être bâti sur la base d'outils standardisés afin de faciliter l'exploitation et l'analyse des données de façon efficiente ;
- Le système doit être centralisé et sa gestion confiée à une unité ad hoc, mais cela n'exclut pas que les autres unités techniques du projet puissent avoir leurs propres sous-systèmes dans leurs domaines respectifs de compétence ;
- Les fonctions des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du système doivent être clairement définies, celle de l'unité ad hoc de suivi-évaluation étant principalement de : (i) vérifier et synthétiser les rapports périodiques (y compris les bilans annuels) provenant des autres unités techniques ; (ii) et gérer le système d'information et les banques de données associées.

CHAPITRE 3 : EXAMEN DU DISPOSITIF ACTUEL DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET AFDS

Les investigations menées par le biais d'entretiens et d'échanges avec les différents acteurs du projet tant au niveau de la Direction qu'à celui des Antennes régionales (où ont été impliqués des représentants des opérateurs et des organisations communautaires de base), ont permis d'établir l'état des lieux en matière de suivi-évaluation dans le cadre du projet.

3.1. Cadre institutionnel

Le projet bénéficie de la compétence de structures régionales que sont les Antennes régionales (ARFS) et les Comités Techniques d'Évaluation (CTE). Ces institutions peuvent faire office de centres de décision intermédiaires dans la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation. En outre, le projet fonctionne selon le principe du faire-faire. A cet effet, il a fait appel à des Opérateurs spécialisés pour l'appui au développement communautaire et à la micro-finance. Ces acteurs, directement impliqués dans la mise en œuvre des activités du projet sur le terrain, auront un rôle important à jouer dans la collecte des données de base et la production régulière des informations nécessaires au suivi-évaluation.

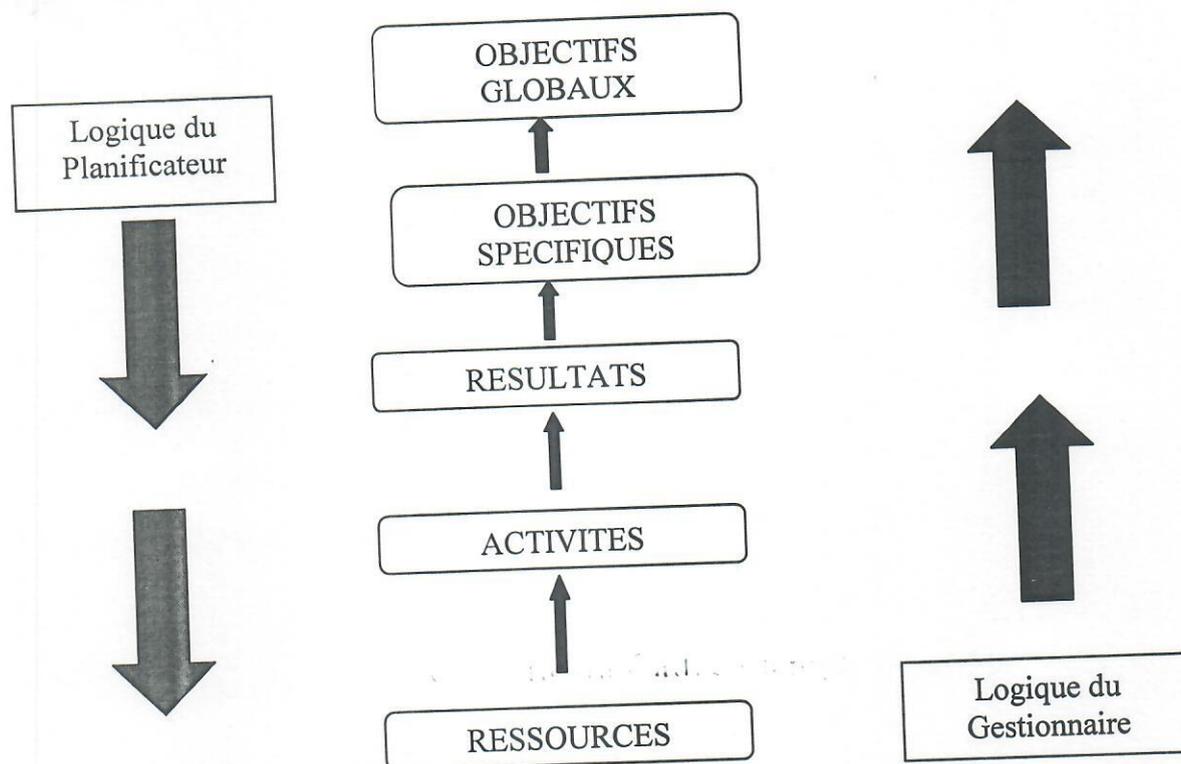
Cependant, le niveau important de l'analphabétisme constaté dans certaines localités au sein des organisations communautaires de base (OCB) pourrait constituer une contrainte majeure à l'implication effective des populations bénéficiaires, selon l'approche participative préconisée, dans la conduite du processus de suivi-évaluation. Ces OCB ont, certes, une conscience claire de l'importance du suivi-évaluation dans la mise en œuvre du projet, mais elles ne le pratiquent pas encore de façon formelle. Ainsi, elles n'estiment certainement pas utile de tenir régulièrement et systématiquement des réunions périodiques pour le « suivi ». Les décisions qui en sont issues sont généralement traduites sous une forme orale et non formelle, ce qui n'offre pas la possibilité d'en faire une utilisation efficiente pour les besoins du suivi-évaluation.

3.2. Initiatives prises au plan conceptuel

Des travaux ont été menés dans ce sens dans le cadre des activités de l'Unité d'Information et de Suivi-Evaluation (UISE) avec l'appui de deux cadres du projet. Ils ont abouti à l'établissement d'un cadre logique (outil de base indispensable à la conduite du processus de suivi-évaluation), à l'élaboration d'un manuel de procédures, au développement de divers outils pour la collecte et l'organisation du système d'information et à des propositions de canevas pour la préparation des différents rapports périodiques.

Le cadre logique gagnerait à être rendu plus conforme - en utilisant les termes consacrés dans la logique horizontale, à savoir « Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) » en lieu et place de « indicateurs », « Moyens de vérification » au lieu de « sources d'information » - et en allant jusqu'au bas de la logique verticale qui tient compte des ressources et des activités pour établir les relations de cause à effet entre les cinq niveaux : objectifs globaux, objectifs spécifiques, résultats, activités et ressources au double plan conceptuel et opérationnel, comme illustré dans la figure ci-après :

Figure n° 2 : Logique verticale du Cadre Logique



En raison du caractère participatif et consensuel d'un cadre logique, il est plus indiqué de constituer au sein du projet et/ou lors de l'atelier de restitution/validation un groupe de travail qui travaillerait sur la révision du cadre logique proposé dans le manuel de procédures de suivi-évaluation du projet.

Quant aux outils proposés dans le manuel des procédures, ils constituent en fait des modèles à adapter aux spécificités de chaque domaine d'activités.

Cependant, la mise en place du système n'a pas fait l'objet d'un processus participatif qui suppose la concertation et le partage avec l'ensemble des acteurs concernés, en vue de faire valider les propositions faites par l'UISE. En conséquence, il n'y a pas eu une appropriation effective du cadre logique et des outils développés, ce qui n'a pas facilité l'opérationnalisation du système. Il est apparu ainsi une impression de vide à combler, ce qui a obligé certains responsables d'unités techniques à développer leurs propres outils sans se référer à ceux qui existent déjà.

3.3. Etat du système d'information pour le suivi-évaluation

L'établissement d'un véritable système d'information pour le suivi-évaluation suppose l'existence d'une banque de données fonctionnelle alimentée régulièrement par des données en provenance du terrain et accessible à l'ensemble des unités techniques du projet. Le système d'information existant actuellement au niveau du projet fonctionne de façon très informelle. La collecte et le traitement des données sur le terrain ne sont pas systématisés pour permettre sa mise à jour régulière. L'information n'est pas souvent disponible et n'est établie qu'en fonction des besoins immédiats à satisfaire. De ce fait, l'établissement des données est souvent sujet à des lenteurs et à des erreurs du fait des sources multiples.

En outre, les éléments de diagnostic sur la situation de référence qui permettent de cerner les effets et impact du projet, établis dans le cadre des activités menées au sein de l'UACB ne sont pas disponibles au niveau de l'UISE. Enfin, diverses sont réalisées au niveau des autres unités techniques du projet, sans implication effective de l'UISE dans leur préparation et dans l'exploitation de leurs résultats.

En définitive, le projet ne dispose pas encore d'une banque de données fonctionnelle avec une mise à jour régulière des données et offrant la possibilité d'accéder à tout moment à l'information désirée et sous une forme immédiatement exploitable. A défaut d'un tel outil, les activités de suivi-évaluation se réalisent par de fréquentes missions dites de « suivi » sur le terrain. Cela n'est pas conforme à la logique organisationnelle préconisée dans ce domaine et pourrait même être en contradiction avec le principe du faire-faire qui voudrait, qu'entre autres, les opérateurs d'appui et les OCB soient les premiers acteurs du suivi-évaluation sur le terrain. Cette approche du suivi-évaluation dans le cadre du projet mérite d'être corrigée.

Pour ce qui est des rapports périodiques d'information, il a été relevé que les rapports mensuels d'importance capitale, notamment pour le « suivi », ne sont pratiquement plus produits malgré leur caractère contractuel donc obligatoire. L'examen des canevas et de quelques modèles de ce type de rapports fait apparaître que le caractère informatif est souvent privilégié par rapport à sa vocation première d'outil d'aide à la prise de décisions. En effet, ces rapports ne mettent pas suffisamment en relief les difficultés et/ou blocages rencontrés dans la conduite des activités et/ou réalisations programmées dans la période considérée et ne font pas de suggestions dans le sens des décisions éventuelles à prendre. Quant aux rapports trimestriels, ils présentent un contenu un peu trop étoffé et souffrent, tout comme les bilans annuels, de retards par rapport aux délais prescrits.

L'établissement et l'exploitation des données disponibles est assurée par divers outils informatiques, mais la circulation de l'information nécessaire au « suivi » (notamment les rapports périodiques) se fait exclusivement dans le sens de la Direction du projet, sans retour d'information (feed-back) qui permettrait, entre autres, de recueillir des avis et observations utiles à l'amélioration des produits proposés. Enfin, la tenue des réunions de coordination souffre de régularité et d'intérêt, notamment au niveau de la Direction du projet. Or, ces réunions offrent un cadre privilégié de concertation et d'information pour les prises de décisions relatives au « suivi » de l'exécution du projet sur le terrain et pour la mise à un même niveau d'information de l'ensemble des responsables d'unités techniques au sein de la Direction du projet. La tenue desdites réunions mériteraient certainement d'être systématisée et mieux préparée de façon à privilégier davantage les informations et les prises de décisions sur le suivi de l'exécution du projet sur le terrain.

Le défaut de système d'information constitue une contrainte majeure à la conduite du suivi-évaluation dans le cadre du projet. Mais cela pourrait évoluer très rapidement au regard des dispositions déjà prises pour doter le projet d'un système d'information dont les prescriptions et modalités techniques sont déjà définies dans le dossier d'appel d'offres en cours de préparation.

De tout ce qui précède, il ressort que la pratique du suivi-évaluation n'est pas encore véritablement ancrée dans les habitudes de la plupart des acteurs du projet, et notamment ceux qui opèrent directement sur le terrain où se trouve concentré l'essentiel des réalisations. Certes, il a pu être observé çà et là quelques initiatives dans ce sens, mais sans que cela respecte le cadre « systémique » du suivi-évaluation dans lequel sont clairement définis le rôle des différents acteurs, l'organisation du processus de mise en œuvre, la standardisation des outils requis, les modalités de production et de circulation de l'information.

CHAPITRE 4 : DESCRIPTION DU MODELE PROPOSE POUR LE SUIVI-EVALUATION DU PROJET

4.1. Objectifs visés

Il s'agira à travers le système de suivi-évaluation proposé de permettre aux différents niveaux de responsabilité dans la hiérarchie institutionnelle du projet de pouvoir régulièrement :

- ◆ accompagner la progression des opérations de terrain tout au long de l'exécution du projet, afin d'être en mesure de prendre en temps opportun des mesures correctives par rapport aux insuffisances ou déviations constatées ;
- ◆ tirer les enseignements utiles des actions passées en vue d'une meilleure définition et exécution des actions futures ;
- ◆ déterminer de façon aussi systématique et objective que possible la pertinence et l'efficacité des actions menées ainsi que leurs effets et impact sur le milieu social et physique ;

Cela suppose que les principaux responsables du projet, notamment au niveau de la Direction et des Antennes régionales, soient régulièrement informés sur l'état d'exécution des activités programmées, sur les effets directs et indirects produits en terme de bénéfices, risques, opportunités, et sur les possibilités d'intervention (décisions) pour renforcer et/ou réorienter certaines tendances observées.

Pour ce faire, le système doit être en mesure d'assurer - la pertinence des informations collectées, - la régularité des flux d'informations depuis le terrain vers la Direction du projet et vice-versa mais également depuis la Direction du projet vers le Gouvernement et la Banque Mondiale, - et la bonne communication entre les différents acteurs et partenaires.

4.2. Besoins en informations à satisfaire

Dans la mise en œuvre du suivi-évaluation, il est important de définir au préalable les besoins en informations des principaux acteurs du projet afin de les amener à se sentir concernés et à s'appropriier plus facilement des outils proposés. Cela permet également de mieux cerner les données à collecter et de rationaliser ainsi les ressources à investir.

Quelques indications sur les besoins en informations sont présentées ci-après et méritent d'être affinés davantage par composante et/ou pour les principaux niveaux de responsabilité au cours de l'atelier de validation. Les résultats qui résulteront de cet exercice devront être actualisés par l'UISE périodiquement pour tenir compte d'éventuels nouveaux besoins qui pourraient être exprimés par les responsables du projet en fonction des tendances observées et/ou de nouvelles orientations définies.

Tableau N° 3 : Besoins en informations pour le suivi-évaluation selon les différents niveaux de responsabilité

NIVEAUX DE RESPONSABILITE	BESOINS EN INFORMATIONS POUR LE SUIVI-EVALUATION
☞ <u>Ministère de tutelle / Banque Mondiale et autres partenaires au développement</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Progrès réalisés dans l'atteinte des <u>objectifs</u> de bien-être social et de lutte contre la pauvreté ; • Contributions à long terme du projet à l'atteinte desdits objectifs;
☞ <u>Association pour le Développement Social</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Progrès réalisés dans la réalisation des <u>résultats</u> attendus du projet ; • Perspectives à moyen terme en matière de stratégie, d'actions et de ressources pour la réalisation des résultats attendus du projet ;
☞ <u>Direction du Projet</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Etat global d'exécution technique et financière du Projet ; • Etat d'exécution technique du POBA en cours par composante ; • Etat d'exécution budgétaire du POBA en cours par composante, par catégorie et par bailleur de fonds ; • Etat d'exécution des marchés dans le cadre du POBA en cours ; • Difficultés rencontrées dans le respect des procédures dans l'exécution du POBA et enseignements capitalisés pour les actions futures ; • Effets et impact obtenus dans le cadre du projet (études spécifiques) ;
☞ <u>Antennes Régionales</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Etat d'exécution technique et financière des <u>plans d'opérations</u> par composante tels que définis pour la mise en œuvre du POBA en cours ; • Etat d'exécution des programmes d'activités par composante par les Opérateurs d'appui et autres prestataires dans le cadre desdits plans d'opérations ; • Etat d'exécution technique et financière des marchés conclus dans le cadre desdits plans d'opérations ; • Résultats de l'évaluation des prestations des Opérateurs d'appui et autres prestataires ;
☞ <u>Opérateurs d'appui aux Communautés de Base (OACB) et autres prestataires</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Progrès réalisés en matière de capacité des OCB à conduire par elles-mêmes les actions et/ou réalisations programmées dans le cadre du projet ; • Données de base sur l'état d'exécution technique et financière des micro-projets et sous-projets ; • Réactions des structures administratives et des élus locaux par rapport aux interventions et/ou réalisations du projet ;
☞ <u>Organisations Communautaires de Base (OCB) et autres structures bénéficiaires</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes d'activités établis périodiquement par les Opérateurs d'appui dans le cadre des plans d'opérations définis par les ARFS ; • Etat d'exécution des marchés relatifs aux micro-projets et aux sous-projets ; • Etat d'exploitation des micro-projets et des sous-projets ; • Effets et impact observés (auto-évaluation participative).

4.3. Dispositif organisationnel proposé

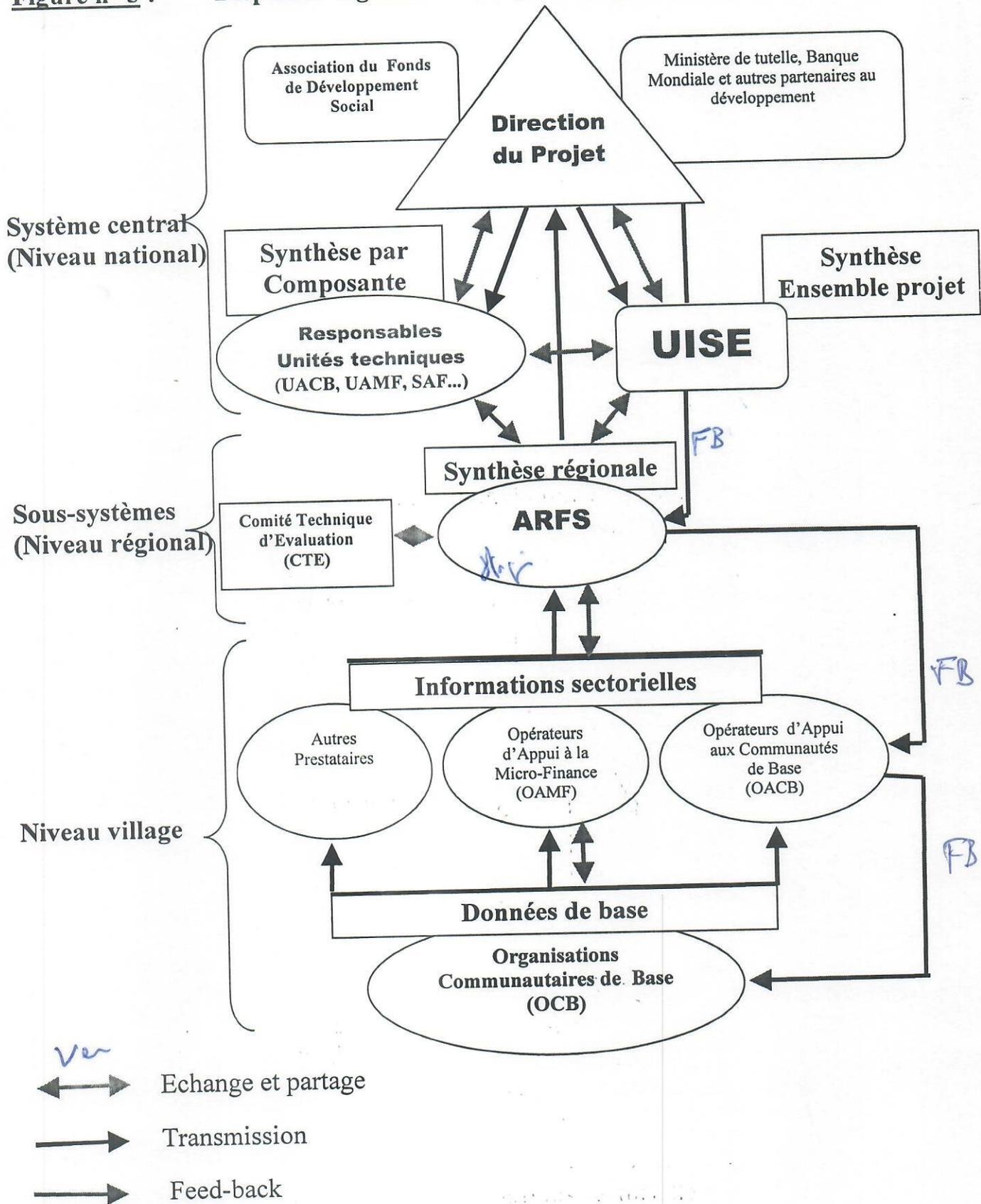
Les réflexions suscitées par les entretiens avec les responsables d'unités techniques au niveau de la Direction et au niveau des ARFS ainsi que les enseignements de projets similaires ont conduit à proposer un système organisé comme suit :

☞ Le système central sera localisé au niveau de la Direction du projet et sera piloté par l'Unité d'Information et de Suivi-Evaluation. Ce système permettra à la Direction du projet et ses unités techniques ainsi qu'aux partenaires extérieurs (Ministère de tutelle, AFDS et banque Mondiale) de disposer régulièrement d'informations sur l'état d'exécution technique et financière des actions programmées dans le cadre du POBA, ainsi que les progrès réalisés annuellement dans la réalisation des résultats attendus du projet et la consommation des ressources allouées présentés sous forme de tableaux de bord. Il servira donc au pilotage de l'ensemble du projet et peut être assimilé de ce fait comme le principal outil de « suivi stratégique du projet ».

☞ Les sous-systèmes d'information seront implantés au niveau des ARFS et centraliseront les informations sectorielles émanant des Opérateurs d'Appui et autres prestataires travaillant pour le compte du projet. Ceux-ci seront pourvus en informations de base par les Organisations Communautaires de Base (OCB) au niveau des villages où les biens et services fournis par le projet seront délivrés. Ils serviront donc à fournir les éléments d'informations permettant d'apprécier les conditions de mise en œuvre et l'état d'avancement des plans d'opérations établis. De ce fait, ils aideront aux prises de décisions d'ordre opérationnel.

Dans ce schéma organisationnel, l'importance des sous-systèmes est capitale pour la viabilité du suivi-évaluation dans le cadre du projet. En effet, la fonction du système central en matière de suivi stratégique est grandement tributaire du bon fonctionnement desdits sous-systèmes et de leur capacité à produire en temps utiles les informations nécessaires au système central. Il y a donc lieu de veiller à ce que tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de ces sous-systèmes, et notamment les Opérateurs d'appui, les OCB et autres prestataires, jouent pleinement leurs rôles.

Figure n° 3 : Dispositif organisationnel pour le système proposé



4.4. Tâches respectives des principaux acteurs

Le suivi-évaluation souffre souvent d'une compréhension insuffisante des rôles et tâches dévolus aux principaux acteurs impliqués dans sa mise en œuvre. Il en résulte que l'unité en charge du suivi-évaluation essaye d'assumer toute seule les responsabilités liées à sa fonction dans le cadre du projet et les autres cadres techniques s'occupant exclusivement des leurs sans se préoccuper du fait que le suivi-évaluation fait partie intégrante de leurs responsabilités.

A l'évidence, un tel cloisonnement va dans le sens de la négation du suivi-évaluation au sein d'un projet. En effet, le suivi-évaluation est une fonction transversale qui de ce fait appelle la participation de l'ensemble des acteurs du projet à sa mise en œuvre. Il repose sur un système d'information qui fonctionne dans les deux sens, à savoir du terrain vers la Direction du projet et vice-versa. Dans ces conditions, il doit être perçu comme un ensemble bien organisé (comme illustré dans la figure n° 2) au sein duquel chaque acteur du projet joue pleinement son rôle, non seulement en tant que producteurs d'informations mais également en tant qu'utilisateurs desdites informations pour des prises de décisions stratégiques ou opérationnelles.

Aussi, il est impérieux dans la conception d'un tel système de définir clairement les rôles des différents acteurs ainsi que les tâches spécifiques qui leur sont dévolues. A cet égard, il y a lieu de rappeler l'importance des rôles des OCB à l'endroit des Opérateurs d'appui, de ceux-ci à l'endroit des ARFS, des ARFS pour ce qui est des responsables d'unités techniques au sein de la Direction du projet et de ces derniers pour l'UISE. La défaillance d'un seul de ces acteurs peut compromettre le bon fonctionnement du suivi-évaluation du projet.

Dans le dispositif organisationnel du système proposé, lesdites tâches peuvent s'énoncer comme suit :

Tableau N° 4 : Tâches respectives des acteurs dans le dispositif proposé

PRINCIPAUX ACTEURS	TÂCHES SPECIFIQUES
<p>☞ Direction du projet</p>	<p>En étroite collaboration avec les unités techniques (et notamment l'UISE), elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • exploite les informations en provenance du suivi-évaluation pour apprécier les difficultés et/ou blocages d'ordre stratégique rencontrés dans l'exécution du projet (et notamment le POBA en cours) en vue de prendre les décisions permettant d'y apporter des solutions idoines ; • exploite les informations données par le suivi-évaluation pour apprécier périodiquement les niveaux de réalisation des objectifs spécifiques et résultats du Projet ainsi que de consommation des ressources budgétaires ; • assure la supervision générale du système de suivi-évaluation du projet et veille à ce que les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre respectent leurs rôles respectifs ; • veille à la tenue régulière des réunions de coordination mensuelles conformément aux procédures proposées pour la mise en œuvre du suivi-évaluation du projet ; • réceptionne et procède au dispatching aux unités techniques concernées des documents élaborés par les ARFS et les opérateurs d'appui.

<p>☞ Unité d'Information et de Suivi-Evaluation (UISE)</p>	<p>Sous la supervision de la Direction du projet et en étroite collaboration avec les autres responsables d'unités techniques, elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assure le pilotage de l'ensemble du système central et veille à son bon fonctionnement ; • assure la gestion du système d'information mise en place pour les besoins du suivi-évaluation du projet ; • fait la consolidation pour l'ensemble du projet du projet de POBA sur la base des prévisions techniques et budgétaires établies dans leurs domaines respectifs par les responsables d'unités techniques de la Direction ; • procède, après à la finalisation des POBA et plans d'opérations après examen, avis et observations des instances compétentes ; • assure le suivi général de la mise en œuvre des plans d'opérations en rapport avec les responsables des unités techniques et les ARFS ; • fait la consolidation pour l'ensemble du projet des notes mensuelles, des rapports trimestriels et les bilans annuels élaborés par les unités responsables d'unités techniques de la Direction sur la base des éléments fournis par les ARFS ; • assure la diffusion de l'ensemble des documents élaborés pour le projet dans le cadre du suivi-évaluation aux responsables d'unités techniques de la Direction et aux ARFS et suscite le feed-back ; • suscite auprès de la Direction du projet la tenue régulière des réunions mensuelles de coordination et assure l'élaboration et la diffusion des procès-verbaux y relatifs ; • évalue régulièrement l'état d'exécution des décisions à caractère stratégique prises lors des réunions mensuelles de coordination, ce en rapport avec les responsables d'unités techniques au sein de la Direction ; • assure la supervision des études spécifiques sur la pauvreté et ses incidences (effets et impact) et en exploite les résultats en étroite collaboration avec les responsables d'unités techniques au sein de la Direction ;
<p>☞ Unité d'Appui aux Communautés de Base (UACB)</p> <p>☞ Unité d'Appui à la Micro-Finance (UAMF)</p> <p>☞ Service Administratif et Financier (SAF)</p> <p>☞ Contrôle Interne</p> <p>☞ Unité Spécialiste en passation de marchés</p> <p>☞ Unité Communication</p> <p>☞ Unité renforcement capacités</p>	<p>Dans leurs domaines respectifs et en étroite collaboration avec les ARFS et les opérateurs d'appui, ils ou elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établissent les prévisions techniques et budgétaires à prendre en compte dans le cadre des POBA et les transmettent à l'UISE pour consolidation pour l'ensemble du projet ; • préparent les ébauches de plans d'opérations dès l'approbation des POBA et les transmettent à l'UISE pour consolidation pour l'ensemble du projet ; • assurent le suivi de la mise en œuvre des plans opérationnels ; • préparent les notes mensuelles, les rapports trimestriels et les bilans annuels sur la base des éléments fournis par les ARFS et les Opérateurs d'appui et les transmettent à l'UISE pour exploitation ; • assurent le suivi des décisions et/ou recommandations issues des réunions mensuelles de coordination tenues au sein de la Direction du projet ; • prépare les termes de référence relatifs aux études spécifiques sur la pauvreté et ses incidences (effets et impact) et assure la supervision desdites études en rapport avec l'UISE et les ARFS ;

<p>Agences Régionales du Fonds de Développement Social (ARFS)</p>	<p>En étroite collaboration avec les Opérateurs d'appui et sous la supervision des responsables d'unités techniques (y compris l'UISE) au sein de la Direction du projet, elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurent le pilotage des sous-systèmes et veillent particulièrement à leur bon fonctionnement ; • assurent la gestion des informations rassemblées au niveau régional pour les besoins du suivi opérationnel du projet ; • traduisent les plans d'opérations établis dans le cadre des POBA en programmes d'activités ; • assurent le suivi régulier de la mise en œuvre des programmes d'activités par les opérateurs d'appui et autres prestataires ainsi que les OCB ; • tiennent des réunions de coordination hebdomadaires (seulement avec les cadres des ARFS), mensuelles (avec les opérateurs d'appui) et trimestrielles (avec l'ensemble des acteurs au niveau régional, y compris les représentants des OCB) pour faire le point sur l'état d'exécution des programmes d'activités et proposer des solutions par rapport aux difficultés rencontrées ; • font le suivi de l'exécution des décisions issues des réunions de coordination ; • consolident sous forme de documents régionaux les notes mensuelles, les rapports trimestriels et les bilans annuels élaborés par les Opérateurs d'Appui et autres prestataires du projet dans leurs domaines respectifs d'intervention et en assurent la transmission à l'UISE sous couvert de la Direction du projet ; • assurent la diffusion des documents régionaux (notamment trimestriels et annuels) aux structures membres du CTE, aux Opérateurs d'Appui et autres structures concernées par le projet et suscitent le feed-back ; • assurent la supervision des études spécifiques sur la pauvreté et ses incidences (effets et impact) dans leurs régions respectives ;
<p>Opérateurs d'Appui et autres prestataires (OACB, OAMF....)</p>	<p>Dans leurs domaines respectifs et sous la supervision des Chefs des ARFS et des responsables d'unités techniques au sein de la direction du projet, ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • contribuent à la traduction des plans d'opérations en programmes d'activités périodiques ; • exécutent les programmes d'activités établis et font régulièrement le point par le biais de notes mensuelles, de rapports trimestriels et de bilans annuels à transmettre à la Direction du projet avec copie à l'ARFS ; • appuient les OCB dans la collecte et la mise en forme des données de base disponibles afin de les rendre exploitables ; • participent aux réunions mensuelles et trimestrielles de coordination convoquées par les ARFS pour faire le point sur l'état d'exécution des programmes d'activités établis ; • font le suivi de la mise en œuvre des solutions proposées par rapport aux difficultés rencontrées lors des réunions mensuelles avec les ARFS ; • élaborent et rendent disponibles toutes autres informations demandées par les ARFS et/ou les responsables d'unités techniques de la Direction pour les besoins du suivi-évaluation. • participent aux études spécifiques réalisées sur la pauvreté et ses incidences.
<p>Organisations Communautaires de Base (OCB)</p>	<p>Sous la supervision des ARFS et des opérateurs d'appui, elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurent régulièrement la collecte des données de base sur les actions et/ou réalisations et les tiennent à la disposition des Opérateurs d'appui ; • veillent à l'application des décisions prises lors des réunions trimestrielles tenues au niveau des ARFS ;

4.5. Problématique de l'information pour le suivi-évaluation

Dans le dispositif proposé, l'information à élaborer pour les besoins du suivi-évaluation commence d'abord par la collecte et la mise en forme par les OCB des données de base sur les actions et/ou réalisations dont elles ont bénéficié, lesquelles font l'objet de la part des opérateurs d'appui d'une première exploitation dont les résultats seront transmis aux ARFS. Les ARFS consolideront mensuellement toutes les informations disponibles au niveau régional sur l'état d'exécution technique et financière des activités programmées et les mettront à la disposition des unités techniques de la Direction du projet qui les exploiteront pour les besoins des rapports périodiques sectoriels à délivrer à l'UISE. L'UISE se chargera de faire la synthèse pour l'ensemble du projet des différentes contributions émanant des unités techniques.

Un tel circuit d'élaboration de l'information nécessaire au suivi-évaluation comportant plusieurs étapes d'exploitation, d'approfondissement et de consolidation n'est assurément pas à l'abri de difficultés de fonctionnement. Celles qui sont à redouter sont liées au manque de fiabilité de l'information produite du fait des manipulations multiples dont elle fait l'objet, et au non respect des délais prescrits pour sa transmission en raison de la surcharge de travail que cela semble constituer.

Il en résulte que le suivi-évaluation demeure encore une activité quelque peu marginalisée pour laquelle la matière première que constitue l'information n'est produite qu'au dernier moment, souvent sous la pression des décideurs. Cette perception du suivi-évaluation qui a toujours prévalu appelle une attention particulière de la part de l'autorité qui préside aux destinées du projet.

Elle devra notamment veiller à ce que toutes les structures impliquées dans la mise œuvre du processus de suivi-évaluation respectent leurs obligations respectives, en ce qui concerne notamment la production et la mise à disposition de l'information dans leurs domaines d'activités.

CHAPITRE 5 : PROCÉDURES DE MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE SUIVI-EVALUATION

Au plan méthodologique, différentes étapes peuvent être retenues dans la conduite du processus de suivi-évaluation. De façon séquentielle, il s'agit de : (i) l'élaboration du cadre logique, (ii) la programmation annuelle du POBA, (iii) la traduction du POBA en plans d'opérations (iv) le suivi d'exécution de la mise en œuvre des plans d'opérations, (v) et l'évaluation annuelle.

5.1. Elaboration du Cadre Logique

C'est le point de départ du processus de mise en œuvre du suivi-évaluation. Sans cet outil, la continuité et la cohérence interne recherchées dans l'opérationnalisation du projet feraient défaut. Le « pilotage à vue » serait alors érigé en méthode de planification, ce qui serait préjudiciable à la conduite du projet jusqu'à l'obtention des résultats attendus.

Le projet dispose déjà d'un cadre logique comme signalé antérieurement. Mais ce cadre logique mérite d'être rendu plus conforme aux normes consacrées en la matière selon un processus participatif qui permettra de lui conférer un caractère consensuel.

De plus, ce cadre logique n'a pas une validité permanente. Il doit être dynamique, ce qui suppose donc qu'il fasse l'objet d'une actualisation périodique tenant compte des évolutions possibles des réalités de terrain et/ou de nouvelles orientations définies pour le projet. L'UISE, en rapport avec les autres acteurs du projet (y compris les OCB), aura la responsabilité de cette tâche.

Il pourrait être envisagé d'organiser un atelier selon une périodicité annuelle au début et bi-annuelle par la suite en vue - de faire le point sur la mise en œuvre du processus de suivi-évaluation du projet, à travers les difficultés rencontrées, les enseignements qui en sont tirés et les améliorations à apporter, - et d'apprécier par la même occasion l'opportunité d'actualiser ou non le cadre logique du projet.

5.2. Programmation

Elle consiste à établir chaque année les prévisions d'actions et de ressources budgétaires à mettre en œuvre pour obtenir les résultats attendus du projet. Elle se veut un exercice participatif et contractuel qui comporte essentiellement deux étapes :

☞ La première est celle de l'élaboration du Plan d'Opérations et Budgets Annuels (POBA) : elle se fait déjà au niveau du projet et le produit qui en résulte n'appelle pas d'observation particulière, sinon qu'il faut veiller à ce que ce cadre logique soit l'outil de référence d'où sont tirées annuellement les éléments nécessaires à la préparation des POBA.

☞ La seconde est la traduction du POBA en Plans d'opérations : cette tâche proposée dans le manuel de procédures est généralement exécutée au niveau du projet. En effet, elle constitue une étape importante dans le processus de planification conduit dans le cadre de l'exécution du projet. A cet égard, il importe de signaler que le POBA est un document synthétique qui présente un programme et son budget pour un exercice donné sans en approfondir la stratégie de mise en œuvre.

Sous cette forme, le POBA n'est donc pas exécutable. Il devra donc faire l'objet d'une planification rigoureuse et détaillée dans le temps et dans l'espace par le biais de plans d'opérations, de façon à faciliter le suivi régulier des réalisations effectives et l'évaluation périodique des résultats obtenus.

Le processus actuel de planification devra donc être maintenu. A cet effet, deux approches sont possibles au plan organisationnel et il faudrait apprécier et retenir celle qui présente les meilleurs avantages comparatifs.

☞ La première consistera à faire préparer par les responsables d'unités techniques dans leurs domaines respectifs, ce à partir des éléments pertinents du POBA approuvé, des ébauches de plans d'opérations. Lesdites ébauches seront mises à la disposition des ARFS qui se chargeront ensuite de les traduire en programmes d'activités périodiques au niveau de chaque région, ce en étroite collaboration avec les opérateurs d'appui. Ce processus fondé sur une approche par pallier peut prendre du temps et utiliser des méthodes de planification variables d'une région à une autre. De plus, elle ne mettra pas à profit la concertation et le partage qui peuvent permettre d'obtenir des résultats plus probants en tirant profit des expériences capitalisées. L'exploitation des résultats à l'échelle régionale ne posera certes pas de problème, mais pourrait s'avérer plus difficile au niveau des unités techniques de la Direction où il s'agira de consolider les résultats pour toutes les régions afin d'avoir un aperçu sur l'ensemble du projet.

☞ La seconde sera d'organiser une retraite de 3 à 4 jours aussitôt après l'approbation du POBA et d'y convier l'ensemble des acteurs du projet, y compris les représentants des OCB. Cet atelier d'une durée de 2 à 3 jours présente l'avantage de mettre à contribution l'expérience et le savoir-faire des uns et des autres en matière de planification. Le risque est quasiment inexistant de connaître des distorsions dans les méthodes de planification et de ce fait les résultats n'en seront que plus facilement exploitables à l'échelon projet.

Sur la base du Plan d'opérations, il sera établi des programmes d'activités par composante selon une périodicité mensuelle, en tenant compte de la capacité réelle d'intervention des acteurs sur le terrain. L'état d'exécution desdits programmes d'activités sera évalué lors des réunions mensuelles tenues par les ARFS avec les opérateurs d'appui. Ces réunions permettront de décider des solutions à apporter aux difficultés et/ou blocages constatés et du programme d'activités à retenir pour le mois suivant.

Il reste entendu que les activités programmées pour le mois concerné mais non achevées et/ou non démarrées seront reportées au mois suivant conformément au principe de la planification glissante. Ainsi, la mise en œuvre du plan d'opérations sur le terrain se fera sur la base de cette programmation mensuelle. Une évaluation de l'état d'exécution des plans d'opérations sera fait selon une périodicité trimestrielle, et fera l'objet de rapports trimestriels.

Des modèles sont proposés ci-après pour l'élaboration des plans d'opérations et des programmes d'activités.

5.3. Suivi d'exécution des activités

Il permettra de s'assurer de l'exécution correcte des plans d'opérations sur le terrain en vue de prendre suffisamment tôt les mesures correctives jugées nécessaires pour lever les difficultés et/ou blocages constatés. Il couvrira divers aspects dont notamment, le suivi technique, le suivi financier et comptable (conformément aux dispositions établies dans les manuels de gestion), le suivi des conventions, protocoles et marchés et le suivi de l'efficacité des prestataires (notamment les opérateurs).

- Le suivi technique : il concernera donc le déroulement des activités programmées dans le plan d'opérations dans la période considérée pour les principales composantes du projet. Il permettra de déterminer l'état d'avancement technique desdites activités en terme de taux d'exécution technique. Il sera utilisé à cet effet des informations essentiellement quantitatives (par exemple : nombre de sessions de formation réalisées sur nombre de sessions prévues, nombre de dossiers de micro-projets ou sous-projets validés et financés sur nombre de prévus). Cette tâche fera l'objet de notes mensuelles d'exécution technique.
- Le suivi comptable et financier : il représente un aspect essentiel dans le pilotage du projet car il permet d'éventuels réaménagements budgétaires en cours d'exécution afin de mieux répondre aux évolutions constatées dans la mise en œuvre du plan d'opérations (peut-être plus de ressources budgétaires pour le renforcement des capacités et peut-être moins pour les micro-projets et/ou sous-projets). A cet effet, les informations seront tenues régulièrement à jour par les services de comptabilité des ARFS en rapport avec les Opérateurs d'appui et les OCB et transmises au SAF de la Direction du projet. Les rapports trimestriels couvriront à la fois le suivi technique et le suivi comptable et financier.
- Le suivi des conventions, protocoles et marchés : il permet d'apprécier l'état d'exécution des obligations contractuelles incombant aux opérateurs et autres prestataires du projet en ce qui concerne notamment le respect des prescriptions techniques, des délais de fourniture des biens et services ou d'exécution des travaux concernant les micro-projets et sous-projets. Les informations y relatives seront consignées dans le bilan annuel.
- Le suivi de l'efficacité des prestataires (à ne pas confondre avec le précédent) : il cherche à apprécier régulièrement comment les opérateurs exécutent les tâches qui leur sont confiées par la Direction du projet, notamment à travers les méthodes d'intervention, la production régulière et dans les délais prescrits des rapports contractuels, la mobilisation effective des moyens prévus (ressources humaines notamment), le niveau et la qualité de la communication avec les OCB bénéficiaires. Une grille très synthétique couvrant tous ses aspects devra être élaborée et intégrée dans le bilan annuel.

5.4. Evaluation

Elle sera réalisée sous deux formes :

- La première sera conduite par les ARFS en collaboration avec les Opérateurs d'appui et sous la supervision de l'UISE, avec éventuellement l'appui d'un Cabinet extérieur. Elle sera annuelle et fera - d'une part le point sur l'état d'exécution des plans d'opérations en mettant en exergue les difficultés d'ordre opérationnel rencontrées et les enseignements à en tirer au profit de l'exercice suivant - et d'autre part l'évaluation au double plan qualitatif et quantitatif des résultats obtenus au cours de l'exercice concerné.

La méthodologie appropriée est celle de l'auto-évaluation participative dans laquelle les OCB auront un rôle prépondérant à jouer. Les résultats de cet exercice seront pris en compte dans les bilans annuels du projet.

- La seconde se confondra avec les évaluations inter-phases, et interviendra donc en fin de troisième et septième années d'exécution du projet. En effet, ce temps est nécessaire pour obtenir des effets et impact significatifs et mesurables. Le souci d'objectivité fait qu'elle sera externe et fera certainement l'objet de missions spécifiques effectuées conjointement par le Gouvernement, la Banque Mondiale et l'AFDS, avec éventuellement l'appui de cabinets spécialisés désignés par lesdites institutions. Elle cherchera à cerner les variables relatives aux indicateurs d'effets et d'impact. Les rapports des missions de suivi et supervision réalisées périodiquement tant par l'UISE et les responsables des unités techniques, les bilans annuels du projet, les études spécifiques réalisées sur l'état de la pauvreté et ses incidences seront d'une utilité certaine pour ces évaluations.

5.5. Elaboration et diffusion des rapports périodiques

La logique organisationnelle du projet fait des ARFS le premier niveau de centralisation, de traitement et d'exploitation de l'information provenant du terrain avant sa transmission à la Direction du projet. Pour l'efficacité recherchée dans la mise en œuvre du processus de suivi-évaluation, cela mérite d'être respecté. Ainsi, la pratique actuelle qui voudrait que les rapports des opérateurs soient envoyés directement à la Direction du projet par leurs hiérarchies méritent d'être revue afin de permettre que toute l'information disponible sur les réalisations faites au niveau du terrain soit d'abord traitée au niveau régional au sein des ARFS avant d'être rendue disponible au niveau de la Direction du projet.

Sur la base de ce principe, les charges qui incombent aux différents acteurs du projet en ce qui concerne l'élaboration et la diffusion des rapports périodiques peuvent se résumer comme suit :

- A la base (niveau village), les OCB collecteront selon une périodicité hebdomadaire toutes les données de base disponibles permettant de faire le point sur l'état de mise en œuvre des réalisations programmées en matière de micro-projets et sous-projets, ainsi que d'actions d'accompagnement. Il est à craindre à cet effet que l'analphabétisme ne soit une contrainte majeure pour les OCB dans certaines localités. Dans ces conditions, le risque est grand de voir le processus d'élaboration des rapports périodiques bloqué, faute de données de base. Il faudrait alors développer davantage la synergie avec d'autres projets qui interviennent dans le domaine de l'alphabétisation. Il ne conviendrait pas également que les responsables d'unités techniques (y compris de l'UISE) se consacrent à la collecte desdites données sur le terrain en cas de besoin. Le temps à y consacrer serait trop important et se ferait au détriment des autres tâches qui relèvent de leurs responsabilités au niveau de la Direction du projet.

Au demeurant, la nécessité de développer une culture du suivi-évaluation à la base impose de sensibiliser davantage les OCB à s'impliquer dans les activités de suivi-évaluation et ce, lors des sessions organisées pour le renforcement des capacités.

- Les Opérateurs d'appui (OACB, OAMF...) recueilleront et exploiteront régulièrement les données de base disponibles auprès des OCB en vue de produire des notes techniques mensuelles, des rapports techniques et financiers trimestriels et des bilans annuels sur l'état d'exécution des programmes d'activités établis. Ils veilleront particulièrement à ce que lesdits documents soient tenus à la disposition des ARFS dans les délais prescrits pour la consolidation au niveau régional.

- Les ARFS feront la synthèse des documents des Opérateurs d'appui pour produire au niveau régional des notes techniques mensuelles, des rapports techniques et financiers trimestriels et des bilans annuels. Elles procéderont en outre à l'évaluation à mi-parcours et à la fin de l'exercice de l'état d'exécution des plans d'opérations établis. Les résultats et les enseignements qui en résulteront seront intégrés dans le rapport trimestriel qui coïncide avec la période de l'évaluation et le bilan annuel de l'exercice concerné. Les ARFS transmettront ces différents rapports à la Direction du projet qui les mettra à la disposition de ses unités techniques pour exploitation.
- Les unités techniques de la Direction feront à leur tour la compilation de l'ensemble des informations et données provenant des régions (ARFS) pour préparer, dans leurs domaines respectifs de responsabilité, des notes techniques mensuelles, des rapports trimestriels et financiers mensuels et des bilans annuels. Les différents documents ainsi élaborés devront être reversés à l'UISE dans les délais prescrits.
- L'UISE procèdera alors dans une étape ultime à la synthèse pour l'ensemble du projet des différentes contributions reçues des unités techniques pour produire également des notes techniques mensuelles qui seront examinées lors des réunions de coordination de la Direction ainsi que des rapports techniques et financiers trimestriels et des bilans annuels à soumettre au bailleur de fond et autres partenaires du projet. En outre, elle préparera en étroite collaboration avec les autres unités techniques, les premières ébauches du POBA en se référant à la documentation disponible pour faire le bilan de l'exercice en cours et au cadre logique du projet tel que remanié et validé pour établir le programme et budget de l'exercice suivant.

Ce processus peut être présenté de façon synoptique comme suit :

Tableau N° 7 : Responsabilités des différents acteurs dans l'élaboration et la diffusion des rapports au sein du dispositif proposé

PRINCIPAUX ACTEURS	TYPES DE RAPPORTS	PERIODICITE	NIVEAU CONCERNE	FORME D'EXPLOITATION
UNITE D'INFORMATION ET DE SUIVI-EVALUATION (UISE)	Notes techniques d'avancement du Plan d'opérations relatif au POBA	Mensuelle	Ensemble Projet	Examen au cours de réunions mensuelles de coordination
	Rapports techniques et financiers d'exécution du POBA	Trimestrielle		Réunions spécifiques trimestrielles
	Bilans d'exécution du POBA	Annuelle		Réunions spécifiques annuelles
	Plans d'Opérations et Budgets Annuels (POBA)	Annuelle		Réunions des instances d'approbation
UNITES TECHNIQUES DE LA DIRECTION DU PROJET (UACB, UAMF, SAF....)	Notes techniques sur l'état d'exécution des plans d'opérations	Mensuelle	Domaines de responsabilité	Transmission à l'UISE pour synthèse concernant l'ensemble du projet
	Rapports techniques et financiers d'avancement des plans d'opérations	Trimestrielle		
	Bilans d'exécution des plans d'opérations	Annuelle		
	Prévisions techniques et budgétaires pour l'ébauche du POBA	Annuelle		

ANTENNES REGIONALES DU FONDS DE DEVELOPPEMENT SOCIAL (EN RAPPORT AVEC LE COMITE TECHNIQUE D'EVALUATION)	Notes techniques d'exécution des programmes d'activités issus des plans d'opérations	Mensuelle	Régionale	Examen au cours de réunions mensuelles de coordination avec les Opérateurs d'appui
	Rapports techniques et financiers d'avancement desdits programmes d'activités	Trimestrielle		Réunions spécifiques trimestrielles élargies aux représentants des OCB
	Bilans d'exécution desdits programmes d'activités	Annuelle		Réunions spécifiques annuelles élargies aux représentants des OCB
	Contributions à l'élaboration du Plans d'Opérations et Budgets Annuels (POBA)	Annuelle		Exploitation par les responsables d'unités techniques de la Direction pour l'ébauche du POBA
OPERATEURS D'APPUI	Notes techniques d'exécution des programmes d'activités établis dans le cadre des plans d'opérations	Mensuelle	Zones respectives d'intervention	Transmission à la Direction du projet avec copie aux ARFS pour synthèse régionale
	Rapports techniques et financiers d'avancement desdits programmes d'activités	Trimestrielle		
	Bilans d'exécution desdits programmes d'activités	Annuelle		
ORGANISATIONS COMM. DE BASE (OCB)	Collecte des données de base sur les réalisations en matière de micro-projets et sous-projets et d'actions d'accompagnement	Hebdomadaire	Village	Exploitation par les Opérateurs d'appui aux fins d'élaboration des rapports périodiques d'exécution des programmes d'activités

Dans le cadre de l'élaboration des rapports nécessaires au suivi-évaluation, il faudrait également tenir compte de ceux relatifs aux missions de supervision effectuées sur le terrain par les responsables d'unités techniques et les chefs d'ARFS pour les besoins du suivi d'exécution. Un modèle synthétique de canevas pour l'élaboration des rapports de missions est proposé dans le chapitre consacré à cet effet.

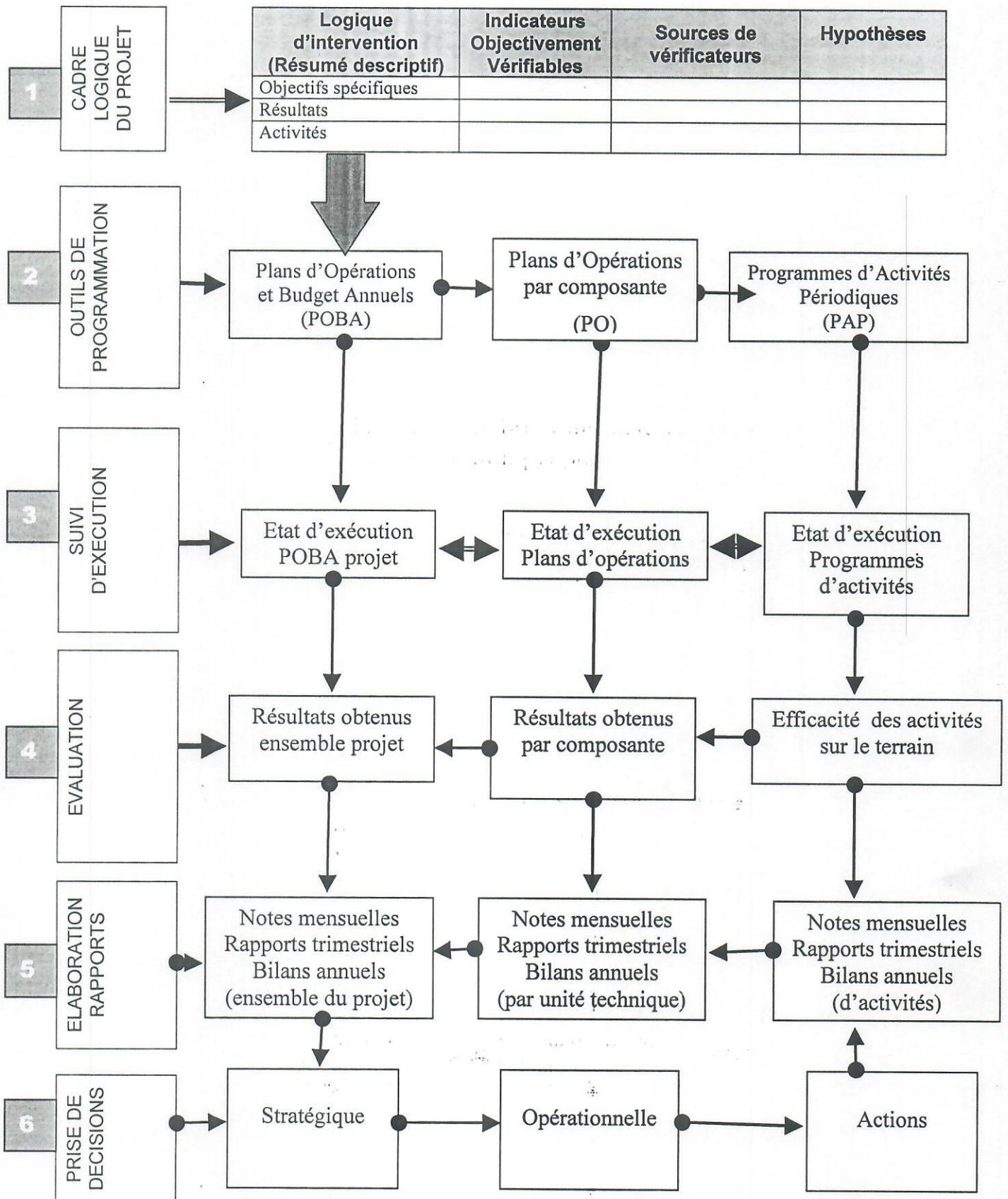
Enfin, il est souvent arrivé dans la gestion du processus de suivi-évaluation de rencontrer des problèmes relatifs à la perte de documents et/ou à l'oubli de transmettre ou de diffuser les informations reçues ou élaborées. Il y a donc lieu d'assurer un suivi correct de la remontée et de la transmission des documents et les modèles de fiches ci-après ont été proposés à cet effet.

Tableau N° 8 : Modèle de fiche pour la circulation des documents

DATES	TITRE DU DOCUMENT	EXPLOITATION ENVISAGEE	DESTINATAIRE (ENVOI)	EXPEDITEUR (RECEPTION)

La figure ci-après présente de façon synoptique l'organisation et les procédures de mise en œuvre de l'ensemble du système de suivi-évaluation proposé.

Figure n° 3 : Organisation et procédures de mise en œuvre du modèle de suivi-évaluation proposé



CHAPITRE 6 : MOYENS NECESSAIRES A LA MISE EN OEUVRE DU SUIVI-EVALUATION PROPOSE

6.1. Besoins en ressources humaines additionnelles

L'efficacité du système de suivi-évaluation proposé est liée pour une grande part à la capacité des structures qui en assurent le pilotage à différents niveaux à assurer la gestion efficiente des systèmes d'information nécessaires aux prises de décisions.

Or il est souvent apparu que cela constitue une véritable contrainte, du fait de la tendance généralement observée au niveau du projet de se soucier de la mise à jour des données et informations de base seulement pour répondre à des besoins urgents. Il en résulte que les données et informations produites accusent du retard et souffrent de fiabilité, ce qui réduit et même parfois annihile toute leur utilité dans les prises de décisions.

La gestion d'un système d'information requiert une disponibilité quasi permanente de l'agent affectée à cette tâche. L'UISE (un seul cadre) et des ARFS (un coordinateur, un spécialiste en passation de marchés et un comptable) n'ont pas assurément la capacité de faire face à une telle obligation dans les conditions et normes requises, en raison de leur taux actuel d'occupation. Il faudrait donc envisager de renforcer lesdites structures en ressources humaines qui seraient chargés spécifiquement de la gestion des systèmes d'information (système central et sous-systèmes).

A cet effet, le projet pourrait recourir à de jeunes diplômés en informatique (Bac + 2) en qualité de stagiaires dans un premier temps, avec la possibilité d'être confirmés par la suite à leurs postes après avoir fait la preuve de leur compétence. Les coûts relatifs à la prise en charge de ce personnel sont peu significatifs par rapport aux profits que le projet pourrait en tirer dans le cadre de la mise en œuvre de son système de suivi-évaluation.

En définitive, le dispositif proposé nécessitera actuellement l'appui de six (06) agents informaticiens (niveau Bac + 2), à répartir entre l'UISE et les 05 ARFS (dont celle de Ziguinchor de création récente). Dès leur avènement, les nouvelles ARFS en bénéficieront également.

6.2. Besoins en équipements, matériels et fournitures

En qualité de gestionnaire des systèmes d'information, les agents informaticiens devraient, entre autres, intervenir dans la collecte des documents servant de supports d'informations entre les acteurs opérant au sein des régions. A cet effet, ils seront appelés à effectuer de fréquents déplacements entre leurs points d'ancrage (UISE et ARFS) et les opérateurs d'appui, et même parfois entre ceux-ci et les OCB. Il y a donc lieu de faciliter leur mobilité en les dotant de motos.

L'exercice de cette fonction exige également que ces agents soient suffisamment outillés en équipements et fournitures informatiques. Cela suppose qu'ils puissent disposer chacun d'un poste informatique complet.

Au total, le projet devra acquérir six (06) motos et six (06) postes informatiques complets pour les agents informaticiens.

6.3. Besoins en moyens de communication

Les moyens de communication constituent, autant que les systèmes d'informations, le socle sur lequel repose le système de suivi-évaluation proposé. Ainsi, ceux utilisés actuellement au niveau du projet pour la transmission et la diffusion des informations, à savoir le téléphone et l'internet, devront être maintenus et rendus plus performants.

Il importe d'insister à ce propos sur la nécessité de veiller au bon fonctionnement de l'outil internet, notamment au niveau des ARFS, en raison de son caractère privilégié comme moyen de communication dans le cadre du suivi-évaluation. De plus, la possibilité d'acquisition de groupes électrogènes de secours devrait également être envisagée dans les régions où se posent des problèmes d'alimentation continue en électricité.

Toutes ces mesures prudentielles devraient permettre d'éviter d'éventuelles ruptures de communications préjudiciables à la gestion du système d'information en temps réels.

CHAPITRE 7 : SEQUENCES SUGGEREES POUR L'AUTOMATISATION DES TABLEAUX DE BORD

7.1. Séquences pour le suivi d'exécution

Dans le modèle de suivi-évaluation proposé, il ressort clairement que le suivi d'exécution représente la partie liée au suivi des activités sur le terrain dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'opérations issus du POBA.

Cette opération cherche à fournir aux décideurs les informations permettant d'avoir à tout moment dans l'ensemble des zones d'intervention des indications précises sur l'état d'exécution technique et financière des activités programmées. Mais elle se propose également d'identifier les contraintes et goulots d'étranglement éventuels en vue d'y apporter des solutions immédiates pour ne pas bloquer l'exécution du projet sur le terrain. De ce fait, le suivi d'exécution constitue un aspect important du suivi-évaluation. Sa mise en œuvre correcte permet de créer les conditions favorables à une bonne évaluation, en rendant disponibles sur une période déterminée les informations sur les prévisions et les réalisations techniques et financières du projet.

Dans le cadre de cet exercice, l'élément clé à prendre en considération sera « *le type d'activité ou d'investissement* ». Il s'agira en effet de cerner les écarts observés par rapport aux prévisions établies. Sur cette base, les modèles de tableaux de bord à établir dans le cadre du suivi d'exécution pourraient être présentés comme suit :

Tableau N° 9 : Modèle de tableau de bord pour le suivi technique

TYPES ACTIVITES OU INVESTISSEMENTS	PREVISIONS (UNITE OU VALEUR) (1)	REALISATIONS (UNITE OU VALEUR) (2)	TAUX DE REALISATION [(2) / (1) x 100]	OBSERVATIONS (Facteurs explicatifs des écarts constatés)

Tableau N° 10 : Modèle de tableau de bord pour le suivi financier

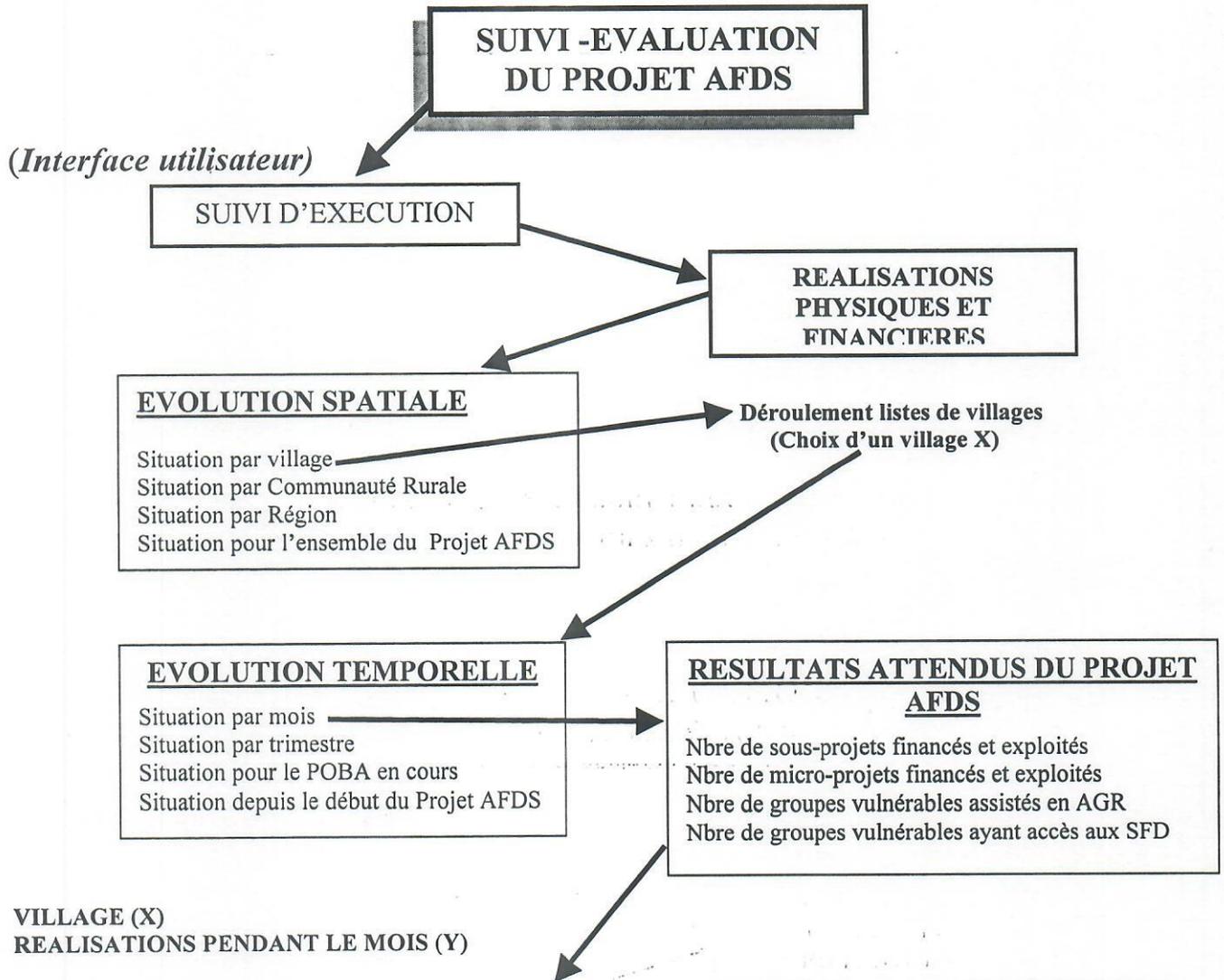
TYPES ACTIVITES OU INVESTISSEMENTS	PREVISIONS BUDGETAIRES				DEPENSES EFFECTUEES (2)	TAUX DE REALISATION [(2) / (1) x 100]	OBSERVATIONS (Facteurs explicatifs des écarts constatés)
	BM (IDA)	ETAT	BENEF	TOTAL (1)			

Dans ce second tableau, il y a lieu d'éclater les prévisions par bailleur de fonds afin de pouvoir apprécier par la suite leurs contributions respectives aux ressources consommées.

Il importe de signaler que le taux de réalisation, calculé sur la base de ce qui est présenté dans ces tableaux, reste pertinent tant qu'il s'agit d'une analyse faite sur un seul exercice annuel. Dès lors que ladite analyse doit porter sur plusieurs exercices (comme c'est le cas actuellement pour le projet AFDS), il serait préférable d'apprécier les performances réalisées chaque année sur la période considérée, en essayant de trouver des éléments justificatifs aux écarts constatés année par année.

Le modèle présenté ci-après donne des séquences informatiques à suggérer pour l'automatisation des tableaux de bord selon les besoins d'informations à satisfaire au plan temporel et spatial dans le cadre du suivi d'exécution. Ce modèle se propose à partir d'un système de données de base préalablement défini de montrer, étape par étape, le cheminement à suivre pour aboutir à l'information recherchée et en faire une présentation sous forme de tableaux de bord. Il devra donc être pris en compte lors de la mise en place du système d'information du projet en cours de préparation. Son exploitation sera explicitée lors de l'atelier de partage et de validation des résultats des présents travaux.

Figure N° 4 : Séquences suggérées pour l'automatisation des tableaux de bord dans le cadre du suivi d'exécution



VILLAGE (X)
REALISATIONS PENDANT LE MOIS (Y)

ACTIVITE	PREVISIONS	REALISATIONS	TAUX DE REALISATION	OBSERVATIONS (Facteurs explicatifs des écarts constatés)
•				
•				

EVOLUTION ANNUELLE DES REALISATIONS EN TERME DE NOMBRE DE SOUS-PROJETS FINANCES ET EXPLOITES DEPUIS LE DEMARRAGE DU PROJET AFDS

TYPES ACTIVITES OU INVESTISSEMENTS	REALISATIONS (UNITE OU VALEUR)	EVOLUTION ANNUELLE							OBSERVATIONS (Facteurs explicatifs des écarts constatés)
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	...	
•									
•									
•									

N.B. : la base de données sur les résultats devra tenir compte des indications du cadre logique.

7.2. Séquences pour l'évaluation

Pour ce qui est de l'évaluation, la consultation du module informatique se fera à partir des différents types d'effets et impact définis ainsi que les indicateurs et variables qui leur sont associés. Dans ce cas, la séquence serait alors *types d'effets ou impact* → *indicateur* → *variables*.

Mais comme l'évaluation d'effets et impact cherche à apprécier les changements profonds et durables induits par les actions du Projet AFDS, comparativement à une situation de départ (situation de référence) connue, la dimension temporelle prend alors une importance capitale.

Dans ce cas, il s'agira de mesurer ces changements année par année, ou période par période.

En suivant la même logique que pour le suivi d'exécution, il faudrait alors qu'il soit possible non seulement de présenter l'évolution constatée dans un village et de pouvoir comparer sur cette base les différents villages touchés dans une même Communauté Rurale ou dans une même Région, mais également d'avoir une vision globale pour l'ensemble du Projet.

En définitive, la procédure informatique proposée devrait permettre de satisfaire des requêtes en matière d'informations concernant un type d'effet ou impact, un indicateur et/ou une variable associé à l'échelle d'un village, d'une Communauté Rurale, d'une Région et de l'ensemble du Projet AFDS.

En guise d'exemples, les modèles de tableaux de bord suivants peuvent être générés dans le cadre de l'évaluation :

Tableau N° 11 : Modèle de tableau de bord sur l'évolution comparative année par année de plusieurs indicateurs d'effets et impact du Projet au niveau d'un même village

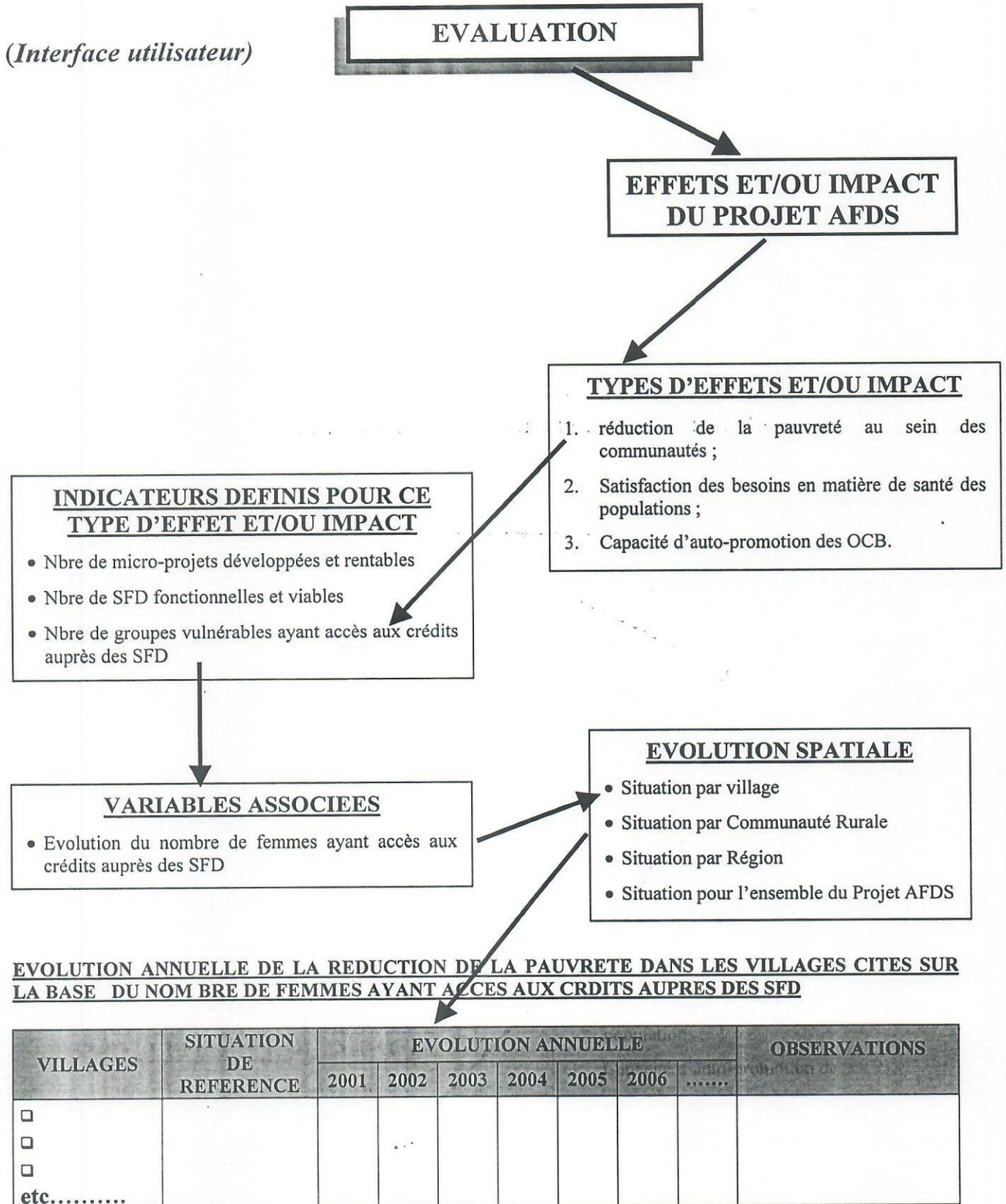
TYPES D'INDICATEURS	SITUATION DE REFERENCE	EVOLUTION ANNUELLE							OBSERVATIONS
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	...	
Niveau pauvreté au sein des OCB									
Incidences de la pauvreté sur les femmes									

Tableau N° 12 : Modèle de tableau de bord sur l'évolution comparative année par année d'un indicateur d'effets et impact du Projet au niveau de plusieurs villages

TYPE D'INDICATEUR :									
NOMS DES VILLAGES	SITUATION DE REFERENCE	ANNEE							OBSERVATIONS
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	...	
<input type="checkbox"/> Fass									
<input type="checkbox"/> Loul Séssene									
<input type="checkbox"/> Etc.....									

N.B. : Ces modèles de tableaux de bord restent valables pour n'importe quel autre type d'indicateur.

Figure N° 5 : Séquences suggérées pour l'automatisation des tableaux de bord dans le cadre de l'évaluation



CHAPITRE 8 : CADRES PROPOSES POUR L'ELABORATION DES DIFFERENTS TYPES DE DOCUMENTS

Les différents types de documents à élaborer doivent tenir compte des cycles des événements tels que définis dans le modèle de suivi-évaluation proposé. Il s'agira des documents suivants :

- le Plan d'Opérations et Budget Annuels (POBA)
- les notes mensuelles de suivi d'exécution des activités programmées
- les rapports trimestriels sur l'état d'exécution des plans d'opérations établis
- les bilans annuels sur l'état d'exécution du POBA et du Projet
- les rapports des études spécifiques sur la réduction de la pauvreté et ses incidences
- les rapports des missions effectuées pour les besoins du suivi sur le terrain

Certains documents tels que les POBA et les rapports trimestriels sont produits avec la régularité requise, même s'ils accusent parfois un certain retard par rapport aux délais prescrits. Par contre, les notes mensuelles (à caractère de « rapports » dans le cadre du projet) sont de plus en plus abandonnées. Le problème souvent posé est le temps à consacrer à ce type de document du fait du contenu et de la forme exigés.

Aussi, certaines dispositions méritent d'être rappelées afin de créer les conditions permettant de respecter les délais prescrits pour l'élaboration et la diffusion desdits documents tout en sauvegardant la qualité et la pertinence de leur contenu. Ainsi :

a) L'Unité d'Information et de Suivi-Evaluation (UISE), malgré la place prépondérante qu'elle tient dans la gestion du système proposé, ne doit pas en faire une « chasse gardée ». Elle doit toujours, et sans relâche, créer une dynamique visant à amener l'ensemble des acteurs à jouer pleinement leurs rôles respectifs dans la conduite du processus de suivi-évaluation. Cela est particulièrement important pour ce qui est de l'élaboration des documents. A ce propos, il appartiendra aux Opérateurs d'appui de respecter leurs obligations contractuelles en produisant les rapports demandés afin de permettre aux ARFS d'en faire les synthèses régionales et ensuite à l'UISE les synthèses pour l'ensemble du projet. Les ARFS et l'UISE devront veiller à cela et éviter de combler d'éventuelles défaillances. La persistance de cette pratique pourrait fragiliser le système de suivi-évaluation et réduire grandement ses performances.

b) Les délais impartis pour la transmission des rapports périodiques devront être définis et portés à la connaissance des différents acteurs. Lesdits délais devront leur être rappelés régulièrement en cas de besoin afin de pouvoir disposer des rapports périodiques à temps.

c) Les cadres proposés pour certains types de rapports (notes mensuelles et rapports de missions) seront ramenés à des tableaux synoptiques. En outre, lesdits cadres constituent des modèles dont les contenus pourront être adaptés aux différents domaines d'activités. Cependant, l'UISE veillera à ce que le cadre général ainsi défini pour les différents types de rapports soit scrupuleusement respecté en vue de faciliter leur exploitation et leur synthèse.

d) La présentation synoptique (sous forme de tableaux commentés) devra être privilégiée dans l'élaboration des rapports mensuels et trimestriels pour faciliter l'exploitation rapide dont ces types de rapports devront faire l'objet.

e) Les rapports destinés à des réunions de coordination pour examen et prises de décisions devront être disponibles et diffusés suffisamment à temps (au moins 24 heures avant lesdites réunions) pour permettre d'en prendre connaissance.

Les canevas proposés pour les différents types de rapports périodiques à élaborer dans le cadre du modèle de suivi-évaluation proposé se présentent comme suit :

8.1. PLAN D'OPERATIONS ET BUDGET ANNUELS (POBA) **(25-30 pages maximum)**

Sommaire

Sigles et abréviations

1. Introduction : Présentation sommaire du Projet (objectifs, composantes, stratégie d'intervention, date effective de démarrage des activités....)
2. Rappel succinct du POBA de la période antérieure (Résultats/activités programmés et prévisions budgétaires établies en conséquence)
3. Etat d'exécution du POBA de la période antérieure (Exécution technique et budgétaire, Ecart constatés par rapport aux prévisions, justifications des écarts, enseignements tirés pour la nouvelle période au plan de l'exécution du projet)
4. Appréciation de l'état général d'avancement du projet (appréciation des résultats actuels par rapport aux objectifs attendus, difficultés rencontrées, solutions envisagées pour la nouvelle période)
5. Prévisions d'activités (ou réalisations) techniques par composante pour la période concernée (en précisant s'il s'agit de report ou de poursuite d'activités de la période antérieure)
6. Prévisions budgétaires pour la période concernée par composante et par bailleur (préciser également s'il s'agit de report ou de poursuite de l'exécution des prévisions budgétaires de la période antérieure)

ANNEXES

- Chronogramme indicatif des activités par composante (selon graphique de Gantt)
- Tableaux présentant l'état détaillé de l'exécution budgétaire de la période antérieure par composante, par catégorie de l'Accord de Prêt et par bailleur (Banque Mondiale, Gouvernement et bénéficiaires)

8.2 NOTE MENSUELLE DE SUIVI D'EXECUTION

MOIS DE :

UNITE TECHNIQUE / ARFS / OPERATEUR :

NOM DU RESPONSABLE :

COMPOSANTE DU PROJET :

ETAT D'EXECUTION DU PROGRAMME ETABLI POUR LE MOIS						SOLUTIONS ENVISAGEES
RESULTATS VISES (CADRE LOGIQUE)	ACTIVITES PROGRAMMEES (CADRE LOGIQUE)	ETAT D'EXECUTION			DIFFICULTES RENCONTREES	
		REALISEES ET ACHEVEES	EN COURS	NON DEMARREES		
1.						
2.						

PROGRAMME PROPOSE POUR LE MOIS SUIVANT				OBSERVATIONS	
RESULTATS VISES (CADRE LOGIQUE)	ACTIVITES PREVUES (CADRE LOGIQUE)	LOCALISATION	CALENDRIER D'EXECUTION		
			DEBUT	FIN	
1.					
2.					

8.3 RAPPORT TRIMESTRIEL D'ACTIVITES (20 pages maximum)

1. Objectifs et résultats par le plan d'opérations visés pendant le trimestre
2. Prévisions d'activités et budget pour le trimestre dans le cadre du plan d'opérations
3. Réalisations effectives pendant le trimestre dans le cadre du plan d'opérations
4. Justification des écarts constatés entre les prévisions et les réalisations effectives pendant le trimestre dans le cadre du plan d'opérations (notamment difficultés rencontrées)
5. Principaux enseignements tirés pendant le trimestre et à capitaliser
6. Etat d'avancement du plan d'opérations (résultats partiels obtenus pendant le trimestre concerné par rapport aux résultats globaux attendus)
7. Conclusions et recommandations

8.4 BILAN ANNUEL DU PROJET (30 pages maximum)

Sommaire

Sigles et abréviations

1. Introduction : Présentation sommaire du Projet (objectifs, composantes, stratégie d'intervention, date effective de démarrage des activités....)
2. Objectifs et résultats visés par composante
3. Plans d'opérations établis
4. Analyse des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus
5. Difficultés rencontrées tout au long de l'exercice
6. Enseignements tirés et à capitaliser pour l'exercice suivant
7. Appréciation des effets et impact du projet (par rapport à la pauvreté et ses incidences)
8. Perspectives pour l'exercice suivant (Objectifs / résultats visés / ressources budgétaires)
9. Conclusions et recommandations

ANNEXES

- Liste nominative du personnel
- Formations réalisées au profit du personnel
- Etat d'exécution des conventions/protocoles et marchés
- Evaluation des opérateurs d'appui
- Inventaire et état du patrimoine du projet
- Etat d'exécution budgétaire par source de financement, par composante, par catégorie de l'Accord de prêt (exercice concerné et ensemble projet)
- Evaluation des indicateurs de déclenchement de phases

8.5. RAPPORTS D'ETUDES SPECIFIQUES POUR L'EVALUATION DES EFFETS ET IMPACT DU PROJET (50 pages maximum)

1. Objet et justification
2. Types d'effets et impact à cerner, avec indicateurs et variables associés à mesurer
3. Méthodologie mise en œuvre
4. Organisation des travaux sur le terrain (programme et moyens mobilisés)
5. Résultats obtenus
4. Analyse des résultats
5. Principaux enseignements tirés
6. Propositions d'actions à mettre en œuvre pour maintenir et/ou améliorer les acquis du projet par rapport aux différents types d'impact mesurés
7. Conclusions et recommandation

ANNEXES

- Tableaux détaillés des résultats obtenus
- Termes de référence
- Calendrier des travaux
- Liste des personnes rencontrées
- Liste des documents consultés

8.6. COMPTE-RENDU DE MISSION

<u>OBJET DE LA MISSION</u> :		
<u>LIEU</u> :		
<u>DATES</u> : Départ / __/__/ / __/__/ / __/__/ Retour / __/__/ / __/__/ / __/__/		
<u>CHEF DE MISSION</u>	<u>FONCTION</u>	
<u>AUTRES MEMBRES</u>	<u>FONCTIONS</u>	
<u>ACTIVITES MENEES AU COURS DE LA MISSION</u>	<u>PERSONNES ET/OU STRUCTURES RENCONTREES</u>	<u>RESULTATS OBTENUS</u>
<u>COMMENTAIRES ET OBSERVATIONS SUR LE DEROULEMENT DE LA MISSION</u> 		
<u>PRINCIPALES RECOMMANDATIONS</u> 		

CHAPITRE 9 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'expérience a montré qu'il serait difficile de tirer des enseignements des résultats d'un projet comme celui de l'AFDS, en l'absence d'une série d'observations régulières pendant son exécution. Le système de suivi-évaluation proposé devra servir à cela. A ce titre, il représentera un « outil de pilotage » indispensable au projet, en ce qu'il permettra de générer une masse d'informations nécessaires aux prises de décisions à caractère stratégique et opérationnel en fonction des niveaux de responsabilités considérés.

Dans la conception du système de suivi-évaluation présenté dans ce document, il était utile de clarifier les concepts et définitions afin d'éviter toute confusion liée à des pratiques d'école et d'appliquer lesdits concepts et définitions au contexte particulier du Projet.

Au plan institutionnel, le Projet s'est doté d'une Unité d'Information et de Suivi-Evaluation (UISE) qui bénéficie, dans l'exercice de ses responsabilités, de l'appui des différents acteurs du projet que sont les unités techniques de la Direction, les ARFS et les Opérateurs d'appui. Pour la conduite du processus de suivi-évaluation, il importe que ces structures jouent pleinement leurs rôles respectifs, tels que définis dans le dispositif proposé. A cet effet, l'UISE devra elle-même assumer sa véritable fonction en matière de pilotage dudit dispositif en veillant particulièrement à sa cohérence interne. Pour ce faire, cette structure devra développer une complicité constante avec la Direction du projet d'une part et l'ensemble des autres acteurs (responsables d'unités techniques, ARFS, Opérateurs d'appui et OCB) d'autre part.

Au plan technique, le système proposé se veut fiable car il vise à faciliter à la Direction du projet le suivi de l'exécution des Plans d'Opérations et Budgets Annuels (POBA) et l'évaluation des résultats obtenus, ce par le biais de différents tableaux de bord dont des modèles ont été développés dans le présent document.

Diverses approches ont été illustrées, sous forme de figures et de tableaux, pour définir ou améliorer (lorsqu'ils existent déjà) les différents outils de base nécessaires à la mise en œuvre du système de suivi-évaluation proposé. Tous ses outils sont complémentaires et devront évoluer et suivre les éventuelles orientations que pourrait connaître le projet pendant son exécution.

L'outil informatique reste le support indispensable au système de suivi-évaluation. Des logiciels de plus en plus flexibles et performants sont disponibles pour permettre une élaboration et une gestion efficaces des informations générées, cela d'autant plus qu'elles proviennent de différentes sources. Ils offrent des facilités d'intégration par des clefs appropriées, un moindre délai dans le traitement et l'analyse des données, une meilleure présentation des résultats avec des modèles de tableaux de bord appropriés. Cependant, il y a lieu de veiller à la compatibilité entre les logiciels qui seront utilisés afin de faciliter la circulation de l'information qui demeure indispensable au bon fonctionnement du suivi-évaluation.

Il restera à relever le défi de l'appropriation et de la maîtrise du processus de suivi-évaluation par les différents acteurs concernés. Cela pourrait être une épreuve de longue haleine qui appellera de la part de chacun et de tous (Opérateurs d'appui, ARFS, Unités techniques, UISE, Direction du projet) beaucoup d'efforts.

ANNEXES

(Les outils présentés ci-après peuvent être utilisés comme tableaux de bord pour le suivi des réalisations du projet et/ou comme éléments des annexes prévues dans les canevas des rapports périodiques)

Fiche N° 11 : Situation annualisée des Structures Financières Décentralisées (SFD)

ANNEES DEPENSES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	TOTAL (si applicable)
Nombre total de SFD créées											
OCB											
Hommes											
Femmes											
Hommes											
Femmes											
Parts sociales											
Dépôts à terme											
Nbre déposants											
Octrois											
Encours											
Nbre bénéficiaires											
Nbre femmes											
Reçus											
Distribués											
Besoins											
Octrois											
Taux moyen de transformation (%)											
Taux moyen de pénétration (%)											

Fiche N° 12 : Situation annualisée des frais de gestion des Structures Financières Décentralisées (SFD)

ANNEES DEPENSES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	TOTAL PROJET
Nombre total de SFD créées											
Investissement											
Montant											
frais de gestion											
Fonctionnement											
TOTAL ANNUEL											

Fiche N° 15 : Situation du financement des micro-projets par Communauté Rurale et par village

REGION :		COMMUNAUTE RURALE :										
DATE DE DERNIERE MISE A JOUR :		J	M	ANNEE							OBSERVATIONS	
INDICATEURS		Fass	Niayes	Pal								
VILLAGES												
Nombre de dossiers de micro-projets	Préparés											
	Soumis											
	Acceptés											
	Santé											
	Ecole											
	Hydraulique											
	Autres											
Montant total Financement	Contribution											
	Projet AFDS											
	Travaux non démarrés											
	Travaux en cours											
	Travaux achevés											
	En cours d'exploitation											

SUIVI DU RENFORCEMENT DES CAPACITES DES OCB

Fiche N° 16 : Etat d'exécution des activités d'animation ou de formation

TRIMESTRE : / /		ANNEE : / /				OBSERVATIONS		
TYPE D'ANIMATION OU DE FORMATION	OBJET	LIEU	DATE	DUREE (jours)	PARTICIPANTS			
					TOTAL		HOMMES	FEMMES

Fiche N° 17 : Etat d'exécution des activités d'appui-conseil

TRIMESTRE : / /		ANNEE : / /				OBSERVATIONS (RECOMMANDATIONS)	
TYPE D'APPUI-CONSEIL	OBJET	LIEU	DATE	DUREE (jours)	CIBLE CONCERNEE		RESULTATS OBTENUS