



REPUBLICQUE DU SENEGAL  
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

2008

-----  
**MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES**  
-----

**DIRECTION GENERALE DES FINANCES**  
-----

**DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT**  
-----

**CELLULE D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS/PROGRAMMES (C.A.P)**  
-----

**CADRE CONCEPTUEL DE SUIVI-EVALUATION  
DES PROGRAMMES ET PROJETS SOUS  
EXECUTION NATIONALE**

**MAI 2008**



188, Avenue Lamine GUEYE prolongée X Rue KLEBER, 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> Etages - DAKAR  
☎ 33 849 90 20 / Fax : 33 823 95 61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn)

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
<b>I. CONCEPTS DE BASE ET DEFINITIONS.....</b>	<b>5</b>
1.1 <i>Problématique du Suivi-Evaluation</i> .....	5
1.2 <i>Définition du Suivi-Evaluation</i> .....	5
1.3 <i>Préoccupations des Acteurs aux Différents Niveaux de Décision</i> .....	7
<b>II. MODULES DE SUIVI/EVALUATION .....</b>	<b>9</b>
2.1 <i>Suivi d'exécution</i> .....	10
2.2 <i>Suivi d'impact et situation de référence</i> .....	12
<b>III. TYPES D'INFORMATIONS A GENERER .....</b>	<b>13</b>
3.1 <i>Informations de base sur les Collectivités Locales</i> .....	13
3.2 <i>Informations sur les réalisations et résultats obtenus (données d'exécution)</i> .....	14
3.3 <i>Informations sur l'impact ou le niveau d'atteinte des objectifs de développement visés par les actions du gouvernement et ses principaux partenaires</i> .....	14
<b>IV. INDICATEURS DE SUIVI ET D'IMPACT .....</b>	<b>14</b>
<b>V. SOURCES ET COLLECTE DE DONNEES .....</b>	<b>15</b>
5.1 <i>Données sur le déroulement et l'exécution du programme</i> .....	15
5.2 <i>Données sur l'impact et la capitalisation</i> .....	15
<b>VI. GESTION ET CIRCULATION DE L'INFORMATION.....</b>	<b>16</b>
<b>VII. CADRES PROPOSES POUR L'ELABORATION DES DIFFERENTS TYPES DE DOCUMENTS .....</b>	<b>16</b>
<i>PLAN DE TRAVAIL ANNUEL</i> .....	18
<i>CADRE DE SUIVI D'EXECUTION AXE SUR LES RESULTATS</i> .....	20
<i>RAPPORT TRIMESTRIEL D'ACTIVITES</i> .....	23
<i>RAPPORT ANNUEL DU PROJET</i> .....	24
<i>RAPPORT D'ETUDES SPECIFIQUES POUR L'EVALUATION DES EFFETS ET IMPACT DU PROJET</i> .....	25
<i>COMPTE RENDU DE MISSION</i> .....	26
<b>ANNEXES .....</b>	<b>27</b>



# INTRODUCTION

## 1.0 Contexte et justification

Le Sénégal a réalisé ces dernières années des progrès importants en matière de mise en œuvre de projets et programmes de développement. Cependant, plusieurs initiatives souffrent encore des retards significatifs dans leur exécution limitant ainsi l'atteinte des résultats stratégiques.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation parmi lesquelles nous pouvons citer :

- Les objectifs poursuivis par les projets et programmes de développement qui ne sont pas définis de façon rigoureuse en référence avec les politiques sectorielles du Gouvernement;
- Une mauvaise définition des résultats escomptés, de leur efficacité et de leur imputabilité;
- L'inadaptation des méthodes d'approche souvent mises en place par des experts ne cernant pas forcément toutes les réalités socioculturelles du milieu,
- L'approche participative et la question genre qui sont largement abordées dans la partie conception des documents de projet mais malheureusement ignorées pendant l'exécution.

Mis à part ces problèmes de conception et de gestion, l'accent est mis surtout sur le suivi-évaluation du fait que :

- Plusieurs projets et programmes n'ont pas une composante suivi -évaluation (voir étude diagnostic les dispositifs de suivi-évaluation des projets NEX au Sénégal);
- Les dispositifs de suivi-évaluation, s'il en existe, sont souvent défectueux à cause d'une ressource humaine (chargée de la mise en œuvre) non valorisée et non motivée;
- L'inadaptation et le mauvais choix des indicateurs de suivi-évaluation au cours de la conception des projets/programmes.

En effet, même si les dispositifs de suivi-évaluation dit traditionnels sont mis en place, ils se sont avérés inefficaces du fait de :

- la méconnaissance des relations de causes à effets entre différents niveaux d'intervention (manque de résultats intermédiaires clés ou indicateurs déclencheurs de phase);
- le manque de précision sur le niveau de responsabilisation des différents acteurs;

- une non capitalisation des expériences.

C'est dans cette optique que le présent document a été élaboré pour permettre aux projets et programmes directement suivis par la la Cellule d'appui à la mise en œuvre des projets/ programmes de la Direction de Dette et de l'Investissement de disposer d'une base conceptuelle pour l'élaboration de leur propre dispositif de suivi-évaluation. Il comprend six (6) parties dont :

- La première tente de clarifier les problèmes de concepts et de définitions;
- La deuxième fait une présentation des modules de suivi-évaluation;
- La troisième définit les types d'informations à générer;
- La quatrième essaie d'apprécier les indicateurs à renseigner;
- La cinquième identifie les sources et collecte de données et évaluation d'impact;
- La sixième est consacrée à la gestion et à la circulation de l'information

C'est pourquoi, dans son rôle d'appui-conseil et d'accompagnement, l'équipe de la CAP est disposée selon l'approche par la demande à appuyer les projets et programmes hors NEX qui le désirent, à mettre en place leur propre dispositif de suivi-évaluation.



## I. CONCEPTS DE BASE ET DEFINITIONS

### 1.1 Problématique du Suivi-Evaluation

La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation au niveau des programmes et projets s'impose de plus en plus comme un besoin crucial dans le processus de mise en œuvre des projets et programmes. Cela s'explique :

- D'une part par la prise de conscience de l'insuffisance des résultats obtenus et/ou d'effets pervers depuis de nombreuses années d'efforts;
- 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 ont mis au point des guides ou des manuels proposant des outils et des procédures pour la fonction 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 dispositifs de suivi-évaluation des programmes ou projets sont souvent jugés peu performants, lourds et coûteux, et ne jouent pas véritablement leur fonction d'outils d'aide à la prise de décisions.

### 1.2 Définition du Suivi-Evaluation

Au plan opérationnel, le suivi-évaluation peut être décomposé en trois (03) types de fonctions qui sont par ordre ascendant : le suivi, l'évaluation et le contrôle. Les deux premières fonctions ont généralement confondues sous le vocable de « suivi-évaluation » ou tout simplement de « suivi ». La fonction de « contrôle », étant le fondement de tout système de suivi-évaluation, justifie certainement les craintes nourries à l'égard dudit système.



### 1.2.1 Suivi

Processus continu de collecte systématique d'informations, selon les indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. OCDE

### 1.2.2 Evaluation

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée. OCDE

L'évaluation permet ainsi de dégager des écarts qui peuvent être positif (avance), négatif (retard) ou nul (conforme).

### 1.2.3 Contrôle

Il s'agit d'un processus décisionnel qui permet d'agir face aux résultats du suivi-évaluation notamment la correction des écarts constatés. Le contrôle permet d'ajuster la programmation des activités (mesures correctives immédiates) et d'en tirer des enseignements utiles pour la suite du projet (actions à la portée du responsable de projet) ou alors des recommandations à formuler à l'adresse des autorités.

### 1.2.4. Suivi-Evaluation

La compréhension du suivi-évaluation ne met pas souvent en évidence les interrelations pouvant exister entre les deux concepts de « suivi » et « d'évaluation ». Aussi, il est utile de démontrer clairement la similitude qui transparait 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).



### 1.3 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 « bénéficiaire », 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.

**Tableau N° 1 : Préoccupations des Acteurs et Fonctions correspondant au Suivi-Evaluation**

INSTITUTIONS CONCERNEES	RESPONSABILITE	FONCTION CORRESPONDANTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MINISTERE DE TUTELLE</li> <li>• BAILLEUR PRINCIPAL</li> <li>• AUTRES BAILLEURS</li> </ul>	Gestion des objectifs du projet en rapport avec les objectifs visés dans le cadre du plan de développement économique et social	EVALUATION SUPERVISION CONTROLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMITE DE PILOTAGE</li> <li>• DIRECTION DU PROJET ET UNITES TECHNIQUES</li> <li>• CELLULE D'APPUI</li> <li>• AUTRES INTERVENANTS...</li> </ul>	Réalisation des résultats du projet à travers les PTA	EVALUATION SUPERVISION SUIVI CONTROLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• POPULATIONS BENEFICIAIRES</li> <li>• ACTEURS</li> <li>• COMITES TECHNIQUES REGIONAUX</li> <li>• COLLECTIVITES LOCALES (COMMUNES ET COMMUNAUTES RURALES)</li> <li>• FORMATEURS ET STAGIAIRES</li> <li>• DIVERS PRESTATAIRES</li> </ul>	Exécution des programmes d'activités issus des PTA	CONTROLE SUIVI EVALUATION



A ce niveau, il est important de rappeler les niveaux de prise en charge de cette fonction conformément à l'approche de gestion axée sur les résultats adoptée par les institutions du Système des Nations Unies.

Le premier niveau est celui du comité de pilotage du projet/programme qui joue un rôle technique à plusieurs égards à savoir : (i) conformité des activités planifiées avec les résultats attendus; (ii) adéquation activités entre ressources disponibles ; (iii) appréciation des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus. L'expert en suivi ou le chef de l'unité dédiée à cet effet est responsable de la mise à disposition des données pertinentes d'appréciation de la performance du projet/programme.

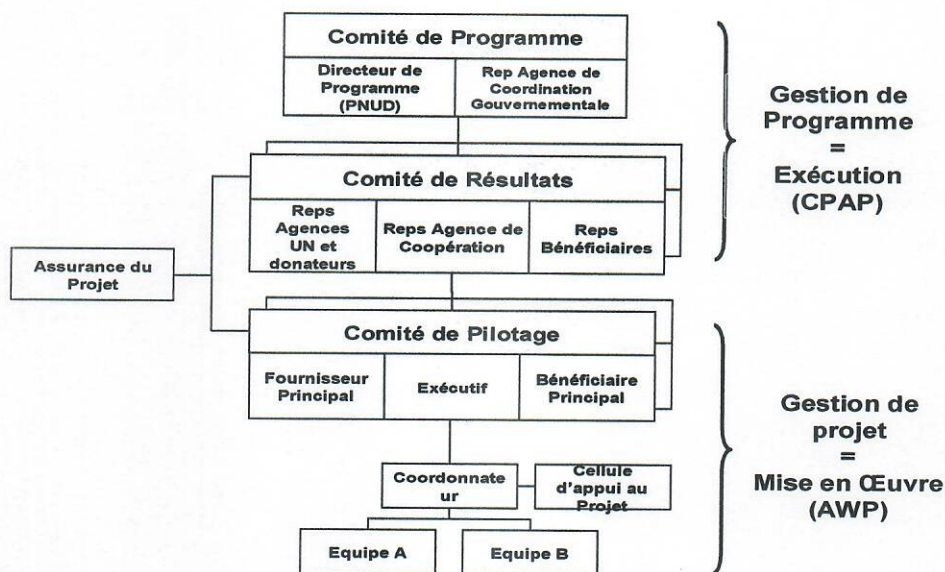
Fort des appréciations techniques, le comité de pilotage a également un rôle décisionnel de par les mesures correctives et autres orientations à prendre pour maintenir le programme/projet dans la trajectoire des résultats attendus.

Le second niveau est celui du comité de résultats qui a rôle de consolidation à l'échelle du CPAP et dispose plus de recul par rapport au caractère opérationnel des PTA. Il dispose, à l'échelle du CPAP, des mêmes fonctions que le comité de pilotage avec lequel il inter agit (recueil de données et feed back décisionnel après analyse des résultats).

Le comité de programme évolue au niveau politique et stratégique. Il apprécie les performances du portefeuille dans ses différentes composantes par rapport à l'UNDAF et sa contribution à l'atteinte des résultats attendus politiques nationales mises en œuvre. Les décisions prises, à ce niveau, peuvent avoir des répercussions plus ou moins fortes sur les CPAP et par voie de conséquence sur les plans de travail annuels. Cela aura, pour effet, la redéfinition des indicateurs voire même celle du dispositif de suivi évaluation à mettre en place pour répondre aux nouveaux besoins en informations ainsi exprimés.



# Gestion Axée sur les Résultats: Structure standard du Programme



## II. MODULES DE SUIVI/EVALUATION

Dans ce document, le suivi-évaluation (S&E) n'est pas à confondre avec l'évaluation ou la supervision externe qui relèvent du bailleur de fonds et/ou du ministère de tutelle. Le S&E est conçu comme un flux continu d'informations, une courroie de transmission d'informations en rapport avec les objectifs du projet et ses actions; en bref, un outil interne d'aide à la prise de décision à mettre à la disposition de chacun des responsables d'unités d'exécution d'un projet ainsi que des parties prenantes du projet. Il doit permettre à l'équipe du projet de répondre à deux questions: (1) Est-ce que tout se déroule comme prévu: suivi d'exécution; (2) Quels changements le projet a-t-il induits dans le milieu : suivi d'impact.

Le dispositif de suivi-évaluation doit permettre de :

- (i) rendre compte des réalisations ou résultats opérationnels obtenus; et
- (ii) apprécier les retombées ou principaux changements inhérents à ces réalisations, c'est-à-dire les principaux résultats en termes d'impact de ces projets / programmes.

Le dispositif de suivi-évaluation proposé devra donc comprendre deux modules distincts mais complémentaires (figure 1): le suivi d'exécution et le suivi d'impact.

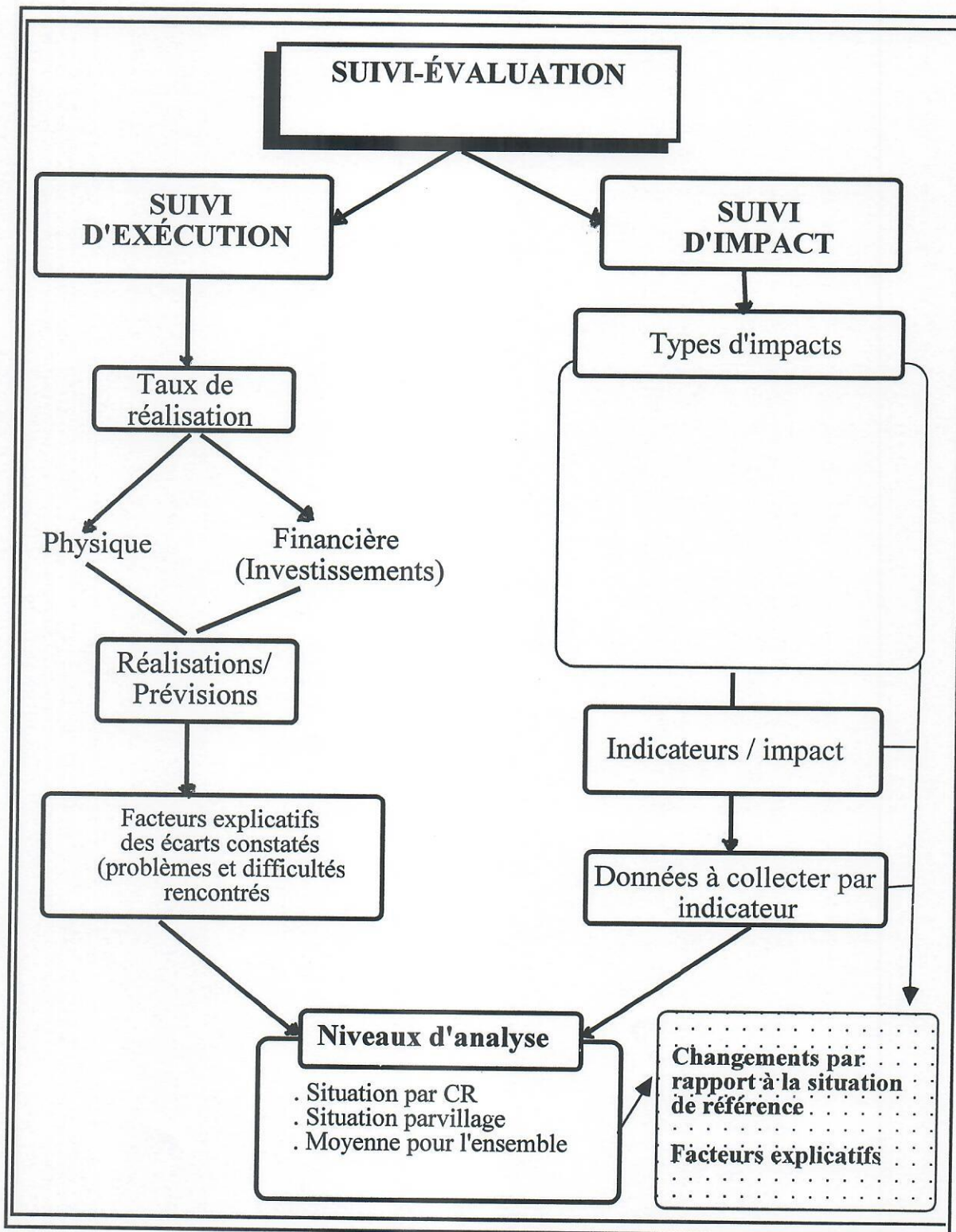
## 2.1 Suivi d'exécution

Le suivi d'exécution porte sur l'état d'avancement et de réalisation de ses différentes composantes et activités. Il est étroitement "collé" sur les éléments de la planification (plans de travail trimestriels, plans de travail annuels). Le but recherché est de disposer d'une sorte de tableau de bord permettant aux responsables du projet, aux principaux acteurs et partenaires impliqués dans le projet d'avoir "l'heure juste". La principale question est la suivante: Est-ce que tout se déroule normalement ou comme prévu? Pour répondre à cette question, il faut s'assurer que les informations existent sur:

- les prévisions (planification :plans de travail trimestriels, plans de travail annuels);
- les réalisations physiques;
- les coûts ou investissements consentis.



Figure 1: Les deux modules du suivi-évaluation interne





En comparant les réalisations (physiques ou coûts) aux prévisions, on pourra établir: (i) le taux de réalisation physique, et (ii) le taux de réalisation financière.

- Le taux de réalisation physique d'un projet/programme ou d'une composante est obtenu par la comparaison entre les quantités prévues (notamment dans le plan de travail annuel) et celles réalisées (ex. nombre de sessions de formation organisées par rapport à celui prévu).
- Le taux de réalisation financière exprime en fait le niveau de décaissement pour une activité, une composante ou pour l'ensemble du projet. Par ailleurs, les informations sur les coûts / investissements, en spécifiant les différentes contributions (projet, autres partenaires, organisations et associations), devront également renseigner sur le niveau du cofinancement par les bénéficiaires.

Les résultats du suivi d'exécution doivent donc faire ressortir l'écart constaté entre ce qui était prévu (planification) et ce qui est réalisé. Les facteurs explicatifs de ces écarts doivent être identifiés et analysés afin d'apporter les correctifs nécessaires.

## 2.2 Suivi d'impact et situation de référence

Dans la plupart des projets, on se limite généralement au suivi d'exécution durant la vie du projet. On pense à l'évaluation d'impact généralement à la fin de projet; mais comme on n'a pas prévu dès le départ un dispositif pour collecter les informations nécessaires, l'appréciation de l'impact du projet ne se fait pas ou se limite dans certains cas à des analyses superficielles et irréalistes. Et pourtant, il est impératif qu'en fin de projet on soit capable d'apprécier dans quelle mesure la réalisation de différentes activités d'un projet aura permis d'atteindre ses objectifs de développement (en rapport avec les principaux axes retenus). En fait, le suivi d'impact d'un projet doit permettre de cerner "le changement" induit par la réalisation de ses différentes activités dans les filières retenues.

Et pour cela, il faudra remplir deux conditions essentielles :

- (i) un consensus a été établi, de manière participative, autour de principaux indicateurs d'impact à suivre et des données à collecter en rapport avec les axes majeurs du projet.;



- (ii) la situation initiale (sans projet ou de référence) a été établie pour chaque indicateur d'impact retenu avant le démarrage des activités du projet.

L'établissement de la situation de référence est une conditionnalité pour l'appréciation de l'impact. En effet, la question d'imputabilité des changements observés aux seules actions initiées par un projet constitue un réel casse-tête. Il est cependant irréaliste de vouloir estimer à un pourcentage près la contribution de la réalisation des actions du projet à chaque changement observé. La seule porte de sortie consiste en la prise d'une photo de la situation avant le projet ou situation de référence en réalisant une étude de référence avant le début du projet.

Mais il arrive souvent qu'on se lance, par des enquêtes lourdes, dans la collecte des données sans avoir précisé au préalable ce à quoi elles vont servir. Dans d'autres cas, les informations pertinentes ne sont pas collectées parce qu'on n'a pas pu préciser dès le départ sur quoi devraient porter ces observations. Dans le cadre du projet, une étude de référence devra être réalisée avant le démarrage des activités, notamment au cours de diagnostic participatif envisagé, et permettra au projet de constituer les données nécessaires pour le suivi de principaux indicateurs qui seront retenus.

### III. TYPES D'INFORMATIONS A GENERER

Pour répondre à la mission de «*Disponibilité des informations fiables et opérationnelles*», tout programme doit disposer d'un Système d'information. Ce système doit porter sur trois grands types d'informations : (i) Informations de base sur les collectivités locales (communautés rurales, communes, villages, ...et les différents opérateurs intervenant dans les activités du programme ; (ii) Réalisations et Résultats obtenus (y compris les aspects financiers); et (iii) Impact ou niveau d'atteinte des objectifs de développement visés par le gouvernement et ses principaux partenaires (bailleurs de fonds et société civile)

#### 3.1 Informations de base sur les Collectivités Locales

Il s'agit de constituer un répertoire sur les informations de base sur les portraits de collectivités locales ou des villages (localisation, populations, composition du CR, infrastructures existantes etc.). Ces informations sont généralement disponibles auprès de la DPS.



### 3.2 Informations sur les réalisations et résultats obtenus (données d'exécution).

Le programme devrait être en mesure de répondre à un certain nombre de questions en rapport avec les efforts accomplis dans le domaine d'intervention : (i) Qu'est ce que l'on fait ? (ii) Où et avec quels moyens ? (iii) Combien de CL sont touchées actuellement par le programme ? (iv) Quelles sont les principales difficultés rencontrées par le programme ? Quelles leçons peut-on en tirer ? Bref, des informations sur le niveau d'exécution du programme. Des indicateurs de suivi du niveau d'exécution physique et financiers des projets et programmes doivent être définis.

### 3.3 Informations sur l'impact ou le niveau d'atteinte des objectifs de développement visés par les actions du gouvernement et ses principaux partenaires.

Construire une école ou organiser des sessions de formation n'est pas une fin en soi. Il est important d'apprécier dans quelle mesure le problème ayant amené à la construction de l'école ou à l'organisation de la session de formation a été résolu. Le programme devra donc constituer des informations permettant aux différentes instances d'apprécier les changements insufflés au niveau des collectivités locales ou zones d'intervention par la réalisation de différentes actions. Pour la constitution de la plupart de ces informations, le programme devrait mobiliser des ressources externes pour la réalisation des études spécifiques en rapport avec les indicateurs d'impact convenus pour le suivi de l'impact.

## IV. INDICATEURS DE SUIVI ET D'IMPACT

Les informations générées devront permettre la construction et le renseignement de divers indicateurs parmi lesquels :

- les indicateurs de suivi ou de réalisation : il s'agira de renseigner les principales réalisations du projet et appuis entrepris. Il faut distinguer (i) les réalisations physiques et (ii) les réalisations financières. Il s'agit d'une compilation des principaux résultats enregistrés par le programme.
- Les indicateurs d'impact : pour apprécier l'impact, il est recommandé de bien cibler sur quoi vont porter les observations car il arrive souvent qu'on cherche à évaluer l'impact sans se rappeler des actions concrètes initiées



en rapport avec les objectifs initiaux. Les indicateurs à spécifier doivent prendre en compte :

- Les principaux objectifs de développement visés aussi bien par le gouvernement que par les principaux partenaires;
  - Les principales actions d'appui effectivement mises en œuvre dans le cadre du programme;
  - Les principaux changements attendus.
- les indicateurs de conditions critiques ou de suppositions : les principales conditions critiques spécifiées sont généralement :
    - l'instabilité politique,
    - changement d'orientation du gouvernement,
    - incapacité à mobiliser la contrepartie,
    - non implication des bénéficiaires,
    - manque de soutien et de collaboration des services déconcentrés de l'Etat.

Ces éléments devront être documentés à partir de l'analyse des raisons sur les difficultés rencontrées. Il sera alors possible de voir à quel niveau se trouve le goulot d'étranglement et chercher les voies et moyens pour débloquer la situation.

- Les indicateurs de performance pour le programme : la performance du programme sera appréciée sur la base des résultats obtenus en fonction des missions à accomplir. Un consensus devra être cherché autour des critères précis pour une appréciation réaliste.

## V. SOURCES ET COLLECTE DE DONNEES

### 5.1 Données sur le déroulement et l'exécution du programme

Les informations sur le déroulement et l'exécution du programme proviendront des fiches de suivi, tableau de bord, rapports d'activités, rapports de mission de terrain...

### 5.2 Données sur l'impact et la capitalisation

Les données sur l'impact proviendront de la capitalisation, de l'évaluation et des études spécifiques à réaliser. Le programme sera le commanditaire de ces études et les réalisera avec l'appui de consultants externes. Il faudra cependant s'assurer qu'un cadre de concertation est en place afin de faire participer le plus



grand nombre de partenaires :(i) à l'identification des thèmes d'étude à réaliser, (ii) à la validation des termes de référence, (iii) à la validation de la méthodologie et (iv) à la validation des résultats obtenus.

## VI. GESTION ET CIRCULATION DE L'INFORMATION

La gestion et l'accessibilité des informations constituées par le programme nécessiteront la mise en place d'une base de données relationnelles informatisées (sous Visual Basic, Excel et Access). Cette base de données devra contenir des informations sur :

- Informations sur le programme (zone d'intervention, partenaires, prestataires, bénéficiaires...)
- Résultats sur le suivi de l'exécution du programme (exécution physique et financière);
- Résultats d'impact;
- Éléments de capitalisation des expériences à succès et de cas des échecs.

La configuration de la base de données et la conception de différents tableaux de sortie seront à réaliser lors de l'analyse informatique et de la modélisation du système. Afin de permettre au grand nombre de personnes d'accéder aux informations et documents de référence, il est recommandé de recourir à une plateforme Web et de disposer d'un manuel de suivi/évaluation au démarrage du projet.

## VII. 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 de Travail Annuel (PTA) par les Antennes, les responsables de composantes et le RSE ;
- ❖ Les Rapports Trimestriels sur l'Etat d'Exécution des plans de travail établis par les antennes et la coordination ou Direction
- ❖ Les Bilans Annuels sur l'Etat d'Exécution du PTA ;



- ❖ Les Rapports des Etudes Spécifiques sur les thématiques spécifiques ;
- ❖ Les Rapports de Missions ou d'évaluation effectuées pour les besoins du suivi sur le terrain par les intervenants dans le cadre du projet.

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 :



## PLAN DE TRAVAIL ANNUEL (PTA)

(20 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 PTA de la période antérieure (Résultats/ activités programmées et prévisions budgétaires établies en conséquence);
3. Etat d'exécution du PTA de la période antérieure (Exécution technique et budgétaire, Ecart constatés par rapport aux prévisions, justification 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 rapports 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)
- Tableau présentant l'état détaillé de l'exécution budgétaire de la période antérieure par composante et par Bailleur (PNUD, Gouvernement et Bénéficiaires).



**PLAN DE TRAVAIL ANNUEL ou TRIMESTRIEL 2007**

Numéro du descriptif  
 Titre du programme  
 Code Atlas  
 Code Révision

Id Proj.	Produit escompté	Activités clés	Exécution trimestrielle				Partenaire Responsable	Budget prévisionnel			Montant en F CFA	Montant en US \$
			Cadre Temp					Fonds	Donateur	Description		
			1T	2T	3T	4T						
	Produit : 1											
<b>Sous total 1</b>												
	Produit : 2											
<b>Sous total : 2</b>												



**CADRE DE SUIVI D'EXECUTION AXE SUR LES RESULTATS**

**ANTENNE/COMPOSANTE :**

**TRIMESTRE DE :**

**NOM DU RESPONSABLE :**

**COMPOSANTE ou ANTENNE DU PROJET :**

ETAT D'EXECUTION DU PROGRAMME ETABLI POUR LE TRIMESTRE						
PRODUITS VISES	ACTIVITES PROGRAMMEES)	ETAT D'EXECUTION				PERSONNE RESPONSABLE
		REALISEES ET ACHEVEES	EN COURS	NON DEMARREES	COMMENTAIRES SUR LES PROGRES/DIFFICULTES	
1.						
2.						



**PROGRAMME PROPOSE POUR LE TRIMESTRE SUIVANT**

PRODUITS VISES	ACTIVITES PREVUES	LOCALISATION	CALENDRIER D'EXECUTION		ACTEURS CONCERNES	OBSERVATIONS
			DEBUT	FIN		
1.						
2.						



Date: Jour/Mois/Année

Organisme des NU XXXXXXXXXXXXX

**Autorisation de financement et confirmation des dépenses**

Pays: XXX  
 Code et titre du programme: XXX  
 Code et titre du projet: XXX  
 Responsable(s): XXX  
 Partenaire d'exécution: XXX

Type de demande  
 Remboursement  
 Paiement direct

Description de l'activité d'après l'ANIP et durée	Devises	Code pour le PNUD, le FNUAP et le PAM	RAPPORT			DEMANDES / AUTORISATIONS					
			Montant autorisé Mois/Année A	Dépenses effectuées au titre du projet B	Dépenses acceptées par l'organisme C	Solde D=A-C	Nombre périodes comptable et montant demandés Mois/Année E	Montant autorisé F	Montant autorisé non versé G=D+F		
<b>Total</b>			0	0	0	0	0	0	0	0	0

**CONFIRMATION**

Le soussigné, responsable autorisé du partenaire d'exécution susmentionné, confirme que :

- La demande de financement ci-dessus représente des estimations de dépenses conformes à l'ANIP et aux estimations détaillées de coûts jointes en annexe
- Les dépenses effectuées pour la période mentionnée ici ont été effectuées conformément à l'ANIP et aux estimations détaillées de coûts précédemment approuvées. Au besoin, les documents comptables détaillés concernant ces dépenses sont disponibles sur demande.

Date de présentation de la demande : \_\_\_\_\_  
 Nom : \_\_\_\_\_  
 Titre : \_\_\_\_\_

**A L'USAGE DE L'ORGANISME DES NU UNIQUEMENT:**

Approuvé par : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_  
 Titre : \_\_\_\_\_  
 Date: \_\_\_\_\_

A L'USAGE DE L'UNICEF UNIQUEMENT		A L'USAGE DU FNUAP UNIQUEMENT	
Frais à imputer sur le compte Ref.CAG; Ref.CRG; Ref. Bénéficiaire Ref.CAG; Ref.CRG.			
GRQ, CRG GL:	0	Montant DCT	0
Formation (762010)	0	Moins :	0
Frais de voyages (762020)	0	Salaires, dépenses d'appui (762030)	0
Réunions, conférences (762040)	0	Constr. - Loc. proj. (761040)	0
Autres CRG (761010)	0	Autres CRG (761010)	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Solde</b>	<b>0</b>

Ref CAG (Cash Assistance to Government); No de référence pour le transfert de fonds en espèces aux partenaires d'exécution

## RAPPORT TRIMESTRIEL D'ACTIVITES (20 pages maximum)

1. Prévission d'activités et budget pour le trimestre concerné dans le cadre du plan de travail ;
2. Réalisations physiques et financières effectives pendant le trimestre dans le cadre du plan de travail ;
3. Justification des écarts constatés entre les prévisions et les réalisations effectives pendant le trimestre dans le cadre du plan de travail (notamment difficultés rencontrées) ;
4. Principaux enseignements tirés pendant le trimestre et à capitaliser ;
5. Prévisions d'activités pour le trimestre suivant ;
6. Conclusions et Recommandations.



## RAPPORT 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. Plan de travail établi ;
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 au phénomène à apprécier si évaluation effectuée) ;
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 ;
- Inventaire et état du patrimoine du projet ;
- Etat d'Exécution Budgétaire par source de financement, par composante...

## RAPPORT 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. Effets et impact du projet ;
6. Analyse des effets et impact du projet
7. Principaux enseignements tirés ;
8. Propositions d'actions à mettre en œuvre pour maintenir et/ou améliorer les acquis du projet par rapport aux différents types d'impact mesurés ;
9. Conclusions et Recommandations.

### ANNEXES :

- Tableaux détaillés des Résultats Obtenus ;
- Termes de Référence ;
- Calendrier des Travaux ;
- Liste des Personnes Rencontrées ;
- Liste des Documents Consultés.



## COMPTE RENDU DE MISSION

**OBJET DE LA MISSION** : .....

**LIEU** : .....

**DATES** : Départ /\_\_ /\_\_ /\_\_ /\_\_ // \_\_ /\_\_ /\_\_ // \_\_ /\_\_ /\_\_ /\_\_ /\_\_ /\_\_

**CHEF DE MISSION**

**FONCTION**

.....

.....

**FONCTIONS**

**AUTRES MEMBRES**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**RAPPEL DES PRINCIPES  
RECOMMANDATIONS DE LA  
MISSION PRECEDENTE (SI  
APPLICABLE)**

- 
- 
- 

<b><u>ACTIVITES MENEES AU COURS DE LA MISSION</u></b>	<b><u>PERSONNES ET/OU STRUCTURES RENCONTREES</u></b>	<b><u>RESULTATS OBTENUS</u></b>

**COMMENTAIRES ET OBSERVATIONS SUR LE DEROULEMENT DE LA MISSION**

**PRINCIPALES RECOMMANDATIONS**

## 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)



# SUIVI ADMINISTRATIF ET FINANCIER DU PROJET

## A REMPLIR PAR LE SAF ET SES DEMEMBREMENTS

### Fiche N° 1 : Situation du Personnel au sein du Projet

DATE DE DERNIERE MISE A JOUR : /__/_/ __ / __ / __ / __ / __ / __ / __ /						
		J			M	ANNEE
N° IDENTIFICATION	Prénom (s) Et NOM	FONCTION	STATUT	DATE DE RECRUTEMENT	DATE DE PRISE SERVICE	AFFECTATION

### Fiche N° 2 : Bilan des Formations Réalisées au Profit du Personnel du Projet

DATE DE DERNIERE MISE A JOUR : /__/_/ __ / __ / __ / __ / __ / __ / __ /						
		J			M	ANNEE
THEMES	INSTITUTS FORMATION	PERIODES	LIEUX	BENEFICIAIRES	FONCTIONS	OBSERVATIONS

Fiche N° 3 : Etat d'Exécution des Décaissements

DATE DE DERNIERE MISE A JOUR : /__ / __ / __ / __ / __ / __ / __ / __ / __ /							
J M ANNEE							
PRINCIPAUX BAILLEURS	MONTANTS ALLOCATIONS INITIALES	DECAISSEMENTS DEMANDES		DECAISSEMENTS EFFECTUES		RELIQUATS BUDGETAIRES	
		MONTANTS	%	MONTANTS	%	MONTANTS	%
PNUD							
GOVERNEMENT							
BENEFICIAIRES							
TOTAL							

Fiche N° 4 : Situation des demandes de fonds

DATE DE DERNIERE MISE A JOUR : /__ / __ / __ / __ / __ / __ / __ / __ / __ /					
J M ANNEE					
DF		COMPTE A CREDITER			DELAI D'EXECUTION (jours)
N°DF	DATE ENVOI	N°	MONTANT	DATE EFFECTIVE	
TOTAL					MOYENNE



**Fiche N° 5 : Situation des Dépenses Effectuées par Bailleurs de Fonds**

DATE DE DERNIERE MISE A JOUR : /__ / __ / __ / __ / __ / __								
			J	M	ANNEE			
PRINCIPAUX BAILLEURS	MONTANTS DECAISES	DEPENSES PREVUES (DP)	DEPENSES ENGAGES (DP)		DEPENSES REALISEES (DP)		ECARTS DE/DR	
			MONTANTS	% (DP)	MONTANTS	% (DE)	MONTANTS	%
PNUD								
GOUVERNEMENT								
BENEFICIAIRES								
<b>TOTAL</b>								

**Fiche N° 6 : Situation des Dépenses par Composante et par Bailleur de Fonds**

DATE DE DERNIERE MISE A JOUR : /_/_/ /_/_/ /_/_/ /_/_/							
		J	M	ANNEE			
COMPOSANTES VOLETS/ACTIVITES	DEPENSES PREVUES (DP)	DEPENSES REALISEES (DR)	REPARTITION PAR BAILLEUR DE FONDS				
		MONTANTS	% (DP)	PNUD	GOVERNEMENT	BENEFICIAIRES	AUTRE
<b>COMPOSANTE A</b>							
A 1. Volet ou Activité							
A 2. Volet ou Activité							
<b>COMPOSANTE B</b>							
B 1. Volet ou Activité							
B 2. Volet ou Activité							
<b>TOTAL</b>							
<b>% (DR)</b>							



**Fiche N° 7 : Situation des Dépenses par ligne budgétaire et par Bailleur de Fonds**

DATE DE DERNIERE MISE A JOUR : /__ / __ / __ / __ / __ / __ / __ / __ / __ /							
		J	M		ANNEE		
Lignes budgétaires ACCORD DE PRET	DEPENSES PREVUES (DP)	DEPENSES REALISEES (DR)	REPARTITION PAR BAILLEUR DE FONDS				
		MONTANTS	% (DP)	PNUD	GOUVERNEMENT	BENEFICIAIRES	AUTRE
<b>Ligne budgétaire A</b>							
A 1. Rubrique							
A2. Rubrique							
<b>Ligne budgétaire B</b>							
B 1. Rubrique							
B 2. Rubrique							
<b>TOTAL</b>							
<b>% (DR)</b>							

# SUIVI DES CONTRATS ET MARCHES DE BIENS ET SERVICES

Fiche N° 8 : Situation des Adjudications de Marchés

DATE DE DERNIERE MISE A JOUR : / / J / / M / / / ANNEE									
N° ORDRE	OBJET	MODE DE PASSATION	DEPOUILLEMENT			NOMBRE DOSSIERS ACCEPTES	ADJUDICATION		OBSERVATIONS
			DATE	LIEU	NOMBRE DOSSIERS RECUS		NOM ADJUDICATAIRE	MONTANT ADJUGE (FCFA)	
<u>FOURNITURES</u>									
<u>TRAVAUX</u>									
<u>CONSULTATIONS</u>									



Fiche N° 9 : Etat d'Exécution des Contrats et Marchés

DATE DE DERNIERE MISE A JOUR : / ___ / ___ / J / ___ / M / ___ / ANNEE											
REFERENCE S ET DATE	ADJUDICATI ON	OBJ ET	DELAI EXECUTI ON	DATE DE NOTIFICATI ON	EXECUTION PHYSIQUE			EXECUTION FINANCIERE			OBSERVATI ONS
					DATE DEBUT	DATE FIN	QUALIT E PRODUIT	MONTA NT ADJUGE	DEJA PAYE	RES TE	
<u>FOURNITURES</u>											
<u>TRAVAUX</u>											
<u>CONSULTATIONS</u>											