

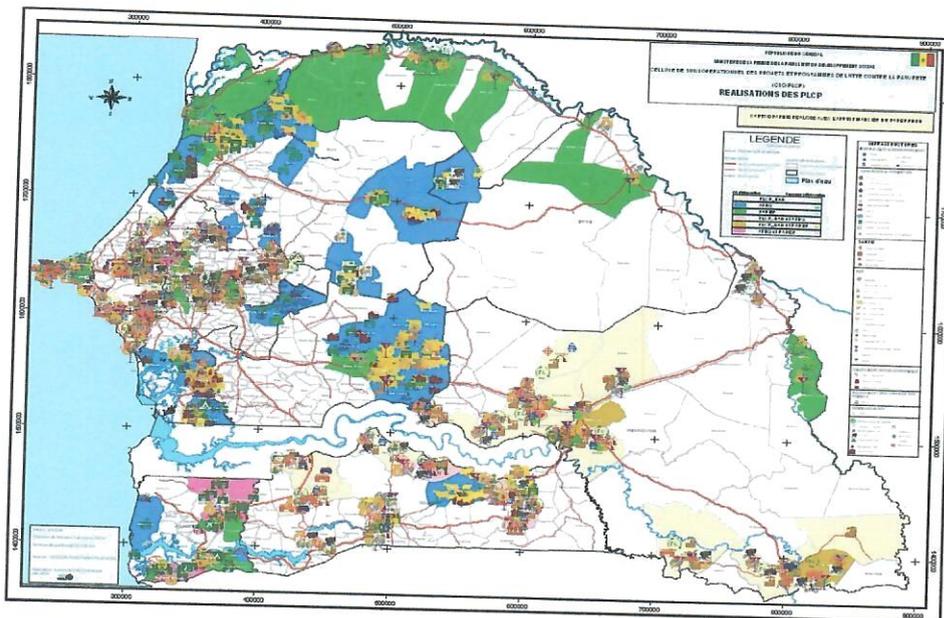


MINISTERE DE LA FEMME DE LA FAMILLE  
ET DE L'ENFANCE



CELLULE DE SUIVI OPERATIONNEL DES PROGRAMMES  
DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE

# DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION ET D'INFORMATION DES PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE DU MFFDS



2012

## **Sigles et acronymes**

- ADC** : Agence de Développement Communautaire
- ADM** : Agence de Développement Municipal
- AFDS** : Agence du Fonds de Développement Social
- CREA** : Centre de Recherche en Economie Appliquée
- CSE** : Centre de Suivi Ecologique
- CSO** : Cellule de Suivi Opérationnel
- DDC** : Direction du Développement Communautaire
- DPS** : Direction de la Prévision et de la Statistique
- ESAM** : Enquête Sénégalaise auprès des Ménages
- EPPS** : Enquête sur la Perception de la Pauvreté au Sénégal
- ESP** : Enquête sur les Priorités
- IEC** : Information – Education - Communication
- OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- OCB** : Organisation Communautaire de Base
- PAREP** : Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté
- PLCP** : Programme de Lutte Contre la Pauvreté
- PNIR** : Programme National d'Infrastructures Rurales
- PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement
- S/E** : Suivi - Evaluation
- SCA** : Stratégie de Croissance Accélérée
- SRP** : Stratégie de Réduction de la Pauvreté

## CHAPITRE I : INTRODUCTION

---

### 1.0 Contexte et justification

La lutte contre la pauvreté est aujourd'hui devenu un enjeu majeur de développement au Sénégal comme dans la plupart des pays africains au sud du Sahara, du fait de l'ampleur et de la sévérité de ce phénomène. Toutes les stratégies de développement ciblent invariablement la réduction de la pauvreté. L'organisation des Nations Unies aussi bien que les Institutions de Bretton Woods soutiennent cette lutte contre la pauvreté à travers l'aide apportée pour atteindre les objectifs du millénaire pour le développement et ceux des SRP : « une réduction de 50% par rapport à 1990 de la prévalence de la pauvreté ».

Au Sénégal les enquêtes effectuées dans le cadre de l'ESP et de l'ESAM ont montré que la pauvreté s'est accentuée entre 1990 et 2001 passant d'une prévalence de 33% à 58%. Cette progression contraste avec la croissance économique qu'a connue le pays surtout après la dévaluation de la monnaie de compte, le FCFA. Entre 1994 et 2004 le taux de croissance exceptée la parenthèse de 2002, a été de 5% en moyenne.

Aujourd'hui les défis du développement sont devenus plus lancinants face à la faiblesse relative des taux de croissance économique. En effet au rythme de croissance actuel, il faudrait bien plus de cinquante ans pour espérer pouvoir atteindre une réduction significative de la pauvreté. Si la croissance n'est pas plus forte les prochaines années, il est à craindre que tant les OMD que ceux du SRP ne puissent être atteints comme prévus à l'horizon de 2015.

Ce constat qui a été réaffirmé lors des travaux portant actualisation du SRP lancée en mars-2005, a justifié la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de croissance accélérée (SCA). Mais de toute évidence, cette SCA ne peut vraiment porter ses fruits que si, les programmes de lutte contre la pauvreté s'inscrivent dans un dynamique d'efficacité maximale. Avec les récentes mesures d'annulation de la dette, c'est l'ensemble des pays éligibles à l'initiative en faveur des PPT (dont le Sénégal) qui va bénéficier de ressources additionnelles importantes destinées aux secteurs sociaux en priorité et donc aux programmes de lutte contre la pauvreté.

La rationalisation des dépenses publiques et la recherche d'une meilleure efficacité des programmes sociaux sont devenues des exigences incontournables dans ce contexte. La Cellule de Suivi Opérationnel (CSO<sup>1</sup>) des programmes de lutte contre la pauvreté du Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement social (MFFDS) peut jouer un grand rôle à ces égards de par la mission et les fonctions qui lui sont assignées.

Il convient alors de rappeler que dans le dispositif institutionnel mis en place par les Autorités sénégalaises pour gérer la lutte contre la pauvreté, deux niveaux ont été bien définis :

---

<sup>1</sup> Créée par décret n° 2001-948 du 21 novembre 2001 la Cellule de Suivi et de Coordination Opérationnel des Projets et Programmes de Lutte contre la pauvreté (CSO/PCLP) est rattachée au Cabinet du Ministre. Son organisation et son fonctionnement sont régis par l'Arrêté n° 000202 du 14/01/2002.

- ✦ **Le niveau stratégique** qui est celui de la définition et de la formulation des politiques
- ✦ **Le niveau opérationnel** qui est celui de l'exécution des politiques : ce dernier niveau est le domaine des programmes et projets. Les programmes sectoriels seront considérés comme les principaux instruments de mise en œuvre du DSRP. C'est à ce niveau qu'intervient la CSO en tant qu'instrument de conception, de planification, de coordination et de programmation des actions, projets et programmes publics de lutte contre la pauvreté.

Comme le reconnaissent les plus éminents penseurs actuels du management stratégique<sup>2</sup>, la réussite d'une stratégie dépendant dans une très large mesure des conditions de sa mise en œuvre.

En plaçant CSO au cœur de son dispositif de suivi des programmes de lutte contre la pauvreté sur le terrain, les Autorités sénégalaises montrent bien l'importance qu'il faut accorder au dispositif de suivi opérationnel de la stratégie de lutte contre la pauvreté. Mieux en logeant cette fonction au sein d'un département ministériel en charge des questions de développement social, elles marquent ainsi leur intérêt pour la pérennisation de cette fonction.

La CSO est l'organe de suivi et de coordination des programmes de lutte contre la pauvreté du Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement Social. Elle a pour rôle de :

- **Superviser pour le compte du Ministère les programmes mis en œuvre dans le cadre du programme national de lutte contre la pauvreté;**
- **Coordonner pour le compte du Ministère les missions de suivi et/ou de supervision des partenaires au développement;**
- **S'assurer de la synergie de toutes les actions des intervenants et proposer le cas échéant des mesures correctrices;**
- **Élaborer et tenir à jour une cartographie de la pauvreté et des interventions dans ce domaine;**
- **Élaborer pour le compte du MFFDS des politiques et stratégies pertinentes de réduction de la pauvreté;**
- **Capitaliser les réussites afin de les faire investir dans d'autres interventions;**
- **Procéder annuellement au bilan des projets et programmes de lutte contre la pauvreté;**
- **Participer aux comités de pilotage ou assemblées générales des différents projets intervenant dans la lutte contre la pauvreté;**
- **Conduire la réalisation d'études et d'évaluations des impacts des projets de lutte contre la pauvreté.**

L'environnement dans lequel se meut la CSO est caractérisé par :

---

- L'existence d'un document de politique économique globale adopté par les autorités et relatif à la stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP), constituant le cadre de référence pour toutes les interventions en la matière. Le comité technique ad-hoc pour sa mise en œuvre est présidé par la cellule de suivi du Ministère de l'Economie et des Finances
- Divers programmes de lutte, autonomes, opérant pour la plupart en parallèle et sur des zones géographiques distinctes, dont les principaux sont :
  - FDS (financé par la Banque Mondiale et exécuté par l'AFDS)
  - PLCP (financé par la BAD)
  - PAREP (financé par le PNUD)
  - Un ensemble de programmes sectoriels tels que le PDIS, le PNIR, le PDEF, le PRN...
- Plusieurs opérateurs, servant de relais entre les structures de gestion opérationnelle et les communautés de base, et évoluant dans différents domaines de prestation (formation, encadrement, animation, financement de micro-projets etc.)
- Une masse importante d'informations peu harmonisées;
- L'absence d'outils appropriés de mesure de l'impact des programmes sur le niveau de pauvreté malgré la complémentarité et la nécessaire coopération des différents acteurs;
- La mise en place d'un observatoire sur la pauvreté et les conditions de vie des ménages, dont l'objectif est de faciliter la production d'indicateurs sociaux permettant d'éclairer les autorités dans la prise de décision. Il couvre l'ensemble des organisations tels que les ministères, les collectivités locales, les ONG et structures d'enquêtes

Pour la Cellule de Suivi Opérationnel du MFFDS, les besoins informationnels sont orientés par ordre d'importance sur le suivi des indicateurs d'exécution de chaque projet, le suivi des interventions des projets pour assurer leur complémentarité et leur cohérence, le suivi des conditions socio-économiques des communautés ciblées, le suivi des indicateurs nationaux pour l'appréciation de l'exécution de la politique de lutte contre la pauvreté au niveau opérationnel et le suivi des actions incidentes des ONG agissant indépendamment et des programmes sectoriels affectant l'exécution des projets de lutte contre la pauvreté

Le présent document de projet vise à assurer les conditions d'une pérennisation de la fonction suivi-évaluation en vue de mettre en place un dispositif global, intégré et participatif impliquant les différents acteurs à la base afin de permettre aux autorités d'avoir à temps réel tous les éléments de vérification de l'impact des investissements opérés sur le terrain

## CHAPITRE II : PRESENTATION DES ENTITES IMPLIQUEES ET LEURS MISSIONS

---

### A. L'Agence du Fonds de Développement Social

Le projet Fonds de développement social est un programme mis en œuvre par le gouvernement avec l'appui de la banque mondiale et dont l'objectif est de contribuer à la lutte réduction de la pauvreté. L'agence du Fonds de développement social est l'agence d'exécution du projet. Le projet doit être exécuté durant la période 2001-2011 en 3 phases.

La première phase, d'une durée de 3 ans consistera essentiellement à mettre en place et rendre opérationnelles les structures du projet, sensibiliser les bénéficiaires sur le projet, mettre à l'essai les structures et stratégies retenues dans le cadre d'opérations à faible échelle favorisant le processus d'apprentissage.

La deuxième phase sera également d'une durée de 3 ans et consistera à mettre en œuvre les composantes du projet sur une plus grande échelle, de manière à toucher l'ensemble des zones défavorisées du pays.

La troisième phase sera d'une durée de 4 ans et aura pour but d'ajuster au mieux le mécanisme opérationnel adopté, d'élargir le groupe cible tout en maintenant des structures viables capables de répondre aux besoins exprimés.

Les objectifs spécifiques de l'AFDS sont :

- Améliorer les conditions de vie des femmes et des jeunes par la promotion et le financement d'activités génératrices de revenus ;
- Faciliter l'accès des couches sociales démunies aux services sociaux de base, aux équipements et aux infrastructures communautaires ;
- Renforcer les capacités des communautés de base dans la planification participative, la priorisation des besoins et l'exécution des activités ;
- Renforcer les capacités de l'administration dans l'analyse, le suivi des conditions de vie des ménages et la mise en œuvre du programme de lutte contre la pauvreté.

En fonction des objectifs précités, le projet met en œuvre 4 composantes :

- La composante amélioration de l'accès aux infrastructures, équipements et services sociaux de base sera exécutée par le financement de micro-projets de développement grâce à des subventions consenties aux organisations communautaires de base, le financement de micro projets prioritaires d'infrastructures soumis par les organisations communautaires de base ainsi que le renforcement des capacités des bénéficiaires dans l'identification, la priorisation de leurs besoins et la réalisation de ces micro-projets ;
- La composante accès aux services de micro, par le biais des structures de micro-finance va faciliter l'accès des services de micro-finance aux individus et

groupes vulnérables par le financement des activités génératrices de revenus, la création ou le renforcement de mutuelles, groupements et caisses villageoise d'épargne et de crédit ainsi que le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et de gestion des intermédiaires de la micro-finance.

- La composante Renforcement des capacités des groupes vulnérables et des organisations communautaires de base vise l'amélioration des capacités des OCB, des groupes de femmes et de jeunes vivant dans les zones les plus pauvres du Sénégal, dans leurs activités de planification, de conception et d'exécution d leurs activités, la gestion de leurs organisations et de leurs micro-projets ainsi que la maintenance des infrastructures mises à leur disposition.
- La composante suivi et analyse des conditions de vie de ménages va améliorer la capacité de gestion et de suivi de la pauvreté, notamment par le financement de la création d'un système permanent de collecte, de traitement et de diffusion des données sur la pauvreté et sur les performances dans la réduction de l'incidence de la pauvreté.

Par ordre d'importance, les besoins informationnels essentiels de l'AFDS sont orientés vers le suivi des actions des opérateurs, le suivi de l'évolution des conditions des communautés dans lesquelles ils interviennent, le suivi des indicateurs socio-économiques localisés, régionaux et nationaux.

### **B. Le Programme de lutte contre la Pauvreté/BAD**

Le projet de lutte contre la pauvreté est financé par la Banque Africaine de Développement, le Fonds Nordique de Développement et l'Etat du Sénégal, pour un montant de quinze (15) milliards de Fcfa. Si l'accord de financement y relatif a été signé en Octobre 1999, l'entrée en vigueur du projet n'est intervenue qu'en Juillet 2001.

Inspiré par les conclusions du Sommet mondial sur le Développement Humain organisé à Copenhague en 1995, le Plan d'Action National de la Femme et le Programme national de lutte contre la pauvreté adopté par le Gouvernement du Sénégal en 1997, le PLCP s'intègre parfaitement, aujourd'hui, dans la stratégie de réduction de la pauvreté.

En tant que mécanisme de lutte contre la pauvreté, le Projet a vocation à toucher des cibles bien déterminées, qui ont été identifiées au terme d'un processus à plusieurs niveaux, ainsi plus de 600 communautés de base réparties dans les régions de Dakar, Thiès, Diourbel, Tamba et Kolda. Le projet de lutte contre la pauvreté met en avant une démarche intégrée centrée sur le faire-faire et l'approche participative. Par la faire-faire, le PCLP délègue à des partenaires d'exécution la mise en œuvre des activités devant permettre au projet d'atteindre ses objectifs. L'approche participative permet au projet de faire de toutes les parties prenantes des acteurs de plein exercice. Elle mobilise au premier rang les populations ciblées qui ne sont plus des bénéficiaires passifs mais des pièces maîtresses dans le dispositif de programmation, de mise en œuvre et de suivi des actions.

Le PLCP/FAD-FND poursuit trois objectifs spécifiques :

- renforcement du niveau d'éducation et des capacités des bénéficiaires et des partenaires institutionnels et d'exécution ;
- renforcement de l'accès des bénéficiaires aux infrastructures et équipements de base notamment l'hydraulique ;
- renforcement de l'accès des bénéficiaires à des services financiers de proximité adaptés à leur profil.

Ces objectifs sont portés par trois composantes au plan opérationnel, et une quatrième composante transversale chargée de l'exécution administrative et financière du projet.

Les besoins informationnels de la fonction de suivi des activités est correctement prise en charge et assurée de façon précise par l'application qui rend compte des dates de réalisation, des ressources ainsi que des différents écarts sur les prévisions.

## **LE PROGRAMME D'APPUI A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE**

Le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté SEN/03/001/99 (PAREP) est le fruit de la coopération entre le Gouvernement du Sénégal et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Le montant du financement du PAREP est de 4.500.00 \$ US et sa durée d'exécution est de 33 mois. Ce programme qui a pris le relais de l'ex-PELCP, s'inscrit dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP). L'intervention du PAREP s'articule sur : (i) un appui au pilotage stratégique au niveau national avec comme axe stratégique la mise en œuvre et le suivi/évaluation de la SRP ;(ii) la finalisation et la réplique des projets pilotes de promotion des moyens d'existence durable à partir des antennes régionales à Saint-Louis, Bambey, Tambacounda et Ziguinchor. Au niveau local, les actions s'inscrivent au titre des axes stratégiques du Plan d'action de la SRP.

En appui aux politiques et stratégies mises en œuvre par le gouvernement du Sénégal pour lutter contre la pauvreté, le PAREP vise, de manière spécifique, à améliorer l'accès aux services sociaux de base des populations pauvres dans les zones de concentration géographique que sont les axes Matam-Saint-Louis-Louga, Bambey-Fatick-Malem-Hodar, Tambacounda-Bakel-Kédougou et Ziguinchor-Bignona-oussouye. L'atteinte de cet objectif se fera à travers : (i) la promotion des Activités Génératrices de Revenus au profit des populations pauvres ; (ii) l'accès des populations pauvres/groupes vulnérables aux services de la micro-finance (à travers le fonds de Développement Local pour la région de Saint-Louis ; (iii) le renforcement des capacités des groupes cibles et enfin : (iv) le suivi évaluation participatif et opérationnel du programme.

La logique d'intervention du PAREP est basée sur un certain nombre de principes directeurs dont la finalité est de favoriser une meilleure implication des communautés de base dans le processus de mise en œuvre, une plus grande flexibilité dans l'exécution, le développement des compétences des populations bénéficiaires, le partage des responsabilités et une visibilité des réalisations. Ce dispositif méthodique est développé à travers une approche par la demande, la participation et la responsabilisation des communautés, le renforcement des capacités techniques et managériales des bénéficiaires, la promotion de la communication et la mise en place d'un dispositif cohérent de suivi-évaluation.

Ces principes directeurs sont articulés à la prise en charge des questions émergentes, en particulier le genre à travers l'équité et l'égalité et le SIDA par le biais d'un fonds d'appui aux personnes vivant avec le VIH. La promotion de la transparence et de la célérité dans l'exécution, la complémentarité et la synergie avec les autres acteurs,

notamment avec les programmes de lutte contre la pauvreté, fondent également la logique d'intervention du projet.

#### 1.4 Les ONG, les projets de développement et associations de coopération décentralisée au Sénégal

Plusieurs ONG, projets / programmes et associations interviennent de façon significative dans tous les secteurs d'activités : éducation, construction, équipement de classe, développement agricole, action de santé, formation en alphabétisation, gestion des ressources naturelles. Leur intervention, bien que très positive dans l'ensemble, n'a pas toujours paru positive, aux yeux de certains analystes qui leur reprochent de travailler directement avec les populations par l'entremise des groupements d'intérêt économique, d'associations des jeunes ou de femmes des villes comme des campagnes sans passer par les collectivités locales.

En termes d'approche, il est à noter que ces divers programmes et projets qui interviennent ainsi dans le domaine du développement décentralisé, sont pour la plupart, d'une durée de vue limitée, ne dépassant pas cinq ans.

##### Encadré : Projets en décentralisation au Sénégal

- *PADDEL: Projet d'appui à la décentralisation et au développement local (Coopération française)*
- *FDL: Fonds de développement local à Kédougou (Tambacounda) de 1997/2001(FENU)*
- *PAC : Programme d'appui aux communes (Banque Mondiale)*
- *PADELU: Programme d'appui au développement local urbain (UE)*
- *PADMIR : Programme d'appui au développement en milieu rural (PNUD/FENU)*
- *PAEL: Projet d'appui aux élus locaux (Coopération Canadienne)*
- *PNIR: Programme national d'infrastructures rurales (Banque Mondiale)*
- *PROCR: Projet Sénégalais-Allemand de Promotion des Communautés rurales des Régions de Kaolack et Fatick (GTZ/KFW)*
- *PSIDEL: Programme de soutien aux initiatives de développement local (UE)*

Toutefois, la nouvelle réforme administrative a corrigé de tels errements potentiels, en consacrant d'une part, la présence des ONG dans les organes des collectivités locales et d'autre part, en ouvrant à ces dernières d'énormes possibilités en matière de coopération décentralisée.

La représentation des ONG dans les organes des collectivités locales tels que les Comités Economiques et Sociaux des Régions (CESR) témoigne du souci du législateur sénégalais de favoriser, à tous les niveaux, une plus large concertation avec de telles entités. Cette nécessaire concertation permet aux ONG d'une part d'intégrer dans leurs stratégies les plans de développement et d'investissement des collectivités locales et d'autre part, d'échanger avec elles dans des cadres de rencontres et de coordination, élargis. Certaines initiatives seraient efficaces, par exemple dans ce sens : l'institution des cellules régionales de coordination entre les services techniques, les collectivités locales et les ONG ; et la création de centres d'informations sur les PRDI, les PIC et les PLD au niveau du CONGAD et de la FONGS, pour un meilleur cadrage des orientations des ONG, en fonction des priorités et des potentialités régionales, de sorte à réduire les déséquilibres entre zones dites privilégiées et celles dites déshéritées...

## CHAPITRE III : DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION

---

### 1.0 Objectifs du dispositif Suivi-Évaluation

Le dispositif S&E de la CSO devrait lui permettre de jouer ses trois fonctions : disponibilité d'informations fiables, harmonisation des approches, systèmes et capacité d'analyse et de réflexion sur la politique nationale de lutte contre la pauvreté du Sénégal. La finalité étant de permettre au Gouvernement de suivre et d'établir: (i) la cohérence entre l'appui international et la politique nationale dans le domaine de la réduction de la pauvreté ; et (ii) la contribution de chaque projet au programme national.

Avant de présenter le contenu de système de suivi-évaluation proposé pour la CSO, il a été jugé opportun : (i) de souligner les hypothèses de base sur lesquelles reposent nos propositions, (ii) d'apporter quelques précisions sur le sens donné au suivi-évaluation de la CSO; et (iii) faire le point sur l'existant en matière de suivi-évaluation des actions en matière de lutte contre la pauvreté au Sénégal.

### 2.0 Hypothèses de base sur lesquelles reposent les propositions et principes de base sur le suivi-évaluation

Les éléments proposés sur le dispositif de suivi-évaluation au sein de la CSO reposent sur un certain nombre d'hypothèses :

- (i) La CSO ne doit pas faire à la place ou remplacer les équipes de projets et structures / services techniques spécialisés et en charge de la collecte de données en rapport avec leurs mandats.
- (ii) Des systèmes de suivi-évaluation fonctionnels existent au sein des projets et programmes de lutte contre lapauvreté.
- (iii) Les dispositifs de collectes de données sont fonctionnels au niveau des services centraux et déconcentrés en charge de la constitution des données au niveau des collectivités locales.
- (iv) Les résultats ou informations à générer par le dispositif S&E de la CSO visent avant tout à donner une vue d'ensemble ou globale des efforts fournis par l'État et ses partenaires dans le domaine de la lutte contre lapauvreté, tout en permettant de disposer des informations sur les collectivités locales.
- (v) C'est l'impact de l'ensemble des actions dans une zone donnée (région, département, communauté rurale) qui est visé et non l'effet d'une action isolée ou d'un seul projet. En fait, c'est l'effet de synergies de l'ensemble des interventions qui doit être visé. L'appréciation de l'impact individuel de chaque projet relève de la responsabilité de chacune des équipes de projets.
- (vi) Les évaluations de l'impact seront réalisées à travers des études spécifiques que la CSO confiera à des experts externes, mais les principaux partenaires devront être associés à l'ensemble du processus (termes de référence, validation de la méthodologie, choix de l'échantillon, validation des résultats). C'est donc la stratégie de «faire faire` » qui est retenue.

- (vii) Il est aussi entendu qu'avant de se lancer dans la collecte des nouvelles données, on devra s'assurer que celles existantes ont été consolidées et que les études réalisées sur le sujet ont été capitalisées
- (viii) Les indicateurs proposés à ce stade de réflexion ne sont pas immuables. Des ajustements devront être apportés au fur et à mesure de la mise en œuvre du dispositif en tenant compte des résultats et expériences de terrain.

### **3.0 Principes de base et précisions sur le Suivi-Évaluation**

#### **3.1 Évaluation externe vs suivi interne des projets**

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. 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 au niveau des projets de lutte contre la pauvreté mis œuvre dans le pays; et
- (ii) apprécier les retombées ou principaux changements inhérents à ces réalisations des actions de lutte contre la pauvreté, c'est-à-dire les principaux résultats développementaux en termes d'impact de ces projets / programmes.

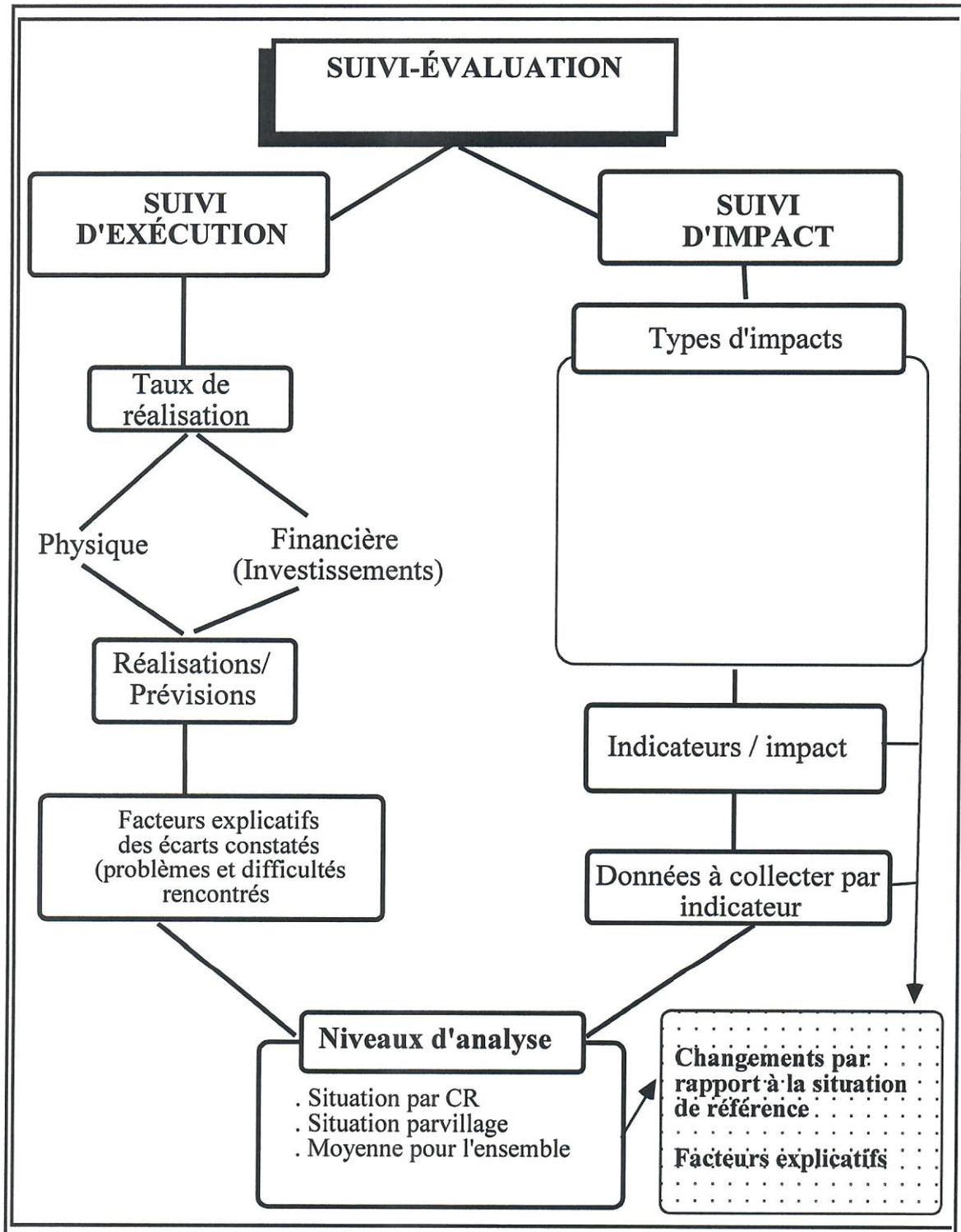
Le système de suivi-évaluation proposé devra donc comprendre deux modules distincts mais complémentaires (figure 1): le suivi d'exécution et le suivi d'impact.

#### **3.2 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 (plan d'exécution, plans annuels). Le but recherché est de disposer d'une sorte de tableau de bord permettant à la cellule, 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 d'exécution et annuels existent)
- les réalisations physiques
- les coûts ou investissements consentis

Figure 1: Les deux modules du dispositif suivi-évaluation interne



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

- Le taux de réalisation financière exprime en fait le niveau de décaissement (du budget prévu) pour une activité, un projet, 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.
- Le taux de réalisation physique d'une activité, d'une composante ou de l'ensemble du projet est obtenu par la comparaison entre les quantités prévues (Plan de travail annuel) et celles réalisées (ex. nombre de sessions de formation organisées par rapport à celui prévu).

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.

### 3.3 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 :

- (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 à la Cellule de constituer les données nécessaires pour le suivi de principaux indicateurs qui seront retenus.

#### **4.0 Point sur l'existant en matière de suivi - évaluation des différents programmes de lutte contre la pauvreté**

Il est important de faire le point sur les réalités en matière de suivi - évaluation des actions de lutte contre la pauvreté afin d'en tenir compte. Trois situations sont analysées :

- Projets / Programmes de lutte contre la pauvreté
- Situation au niveau des collectivités locales
- Situation au niveau des services techniques centraux et déconcentrés

#### **4.1 Situation au niveau des projets et programmes de lutte contre la pauvreté**

La plupart des programmes et projets de lutte contre la pauvreté disposent de leur propre système de S&E. Des bases de données suivi-évaluation ont été conçues pour certains d'entre eux. C'est notamment le cas de l'AFDS et du PLCP/BAD.

Dans l'ensemble, le niveau d'opérationnalisation de ces différents systèmes de suivi-évaluation est en fonction de l'état d'exécution de chaque projet. Dans bien de cas, la fonction suivi des activités est correctement prise en charge et assurée de façon claire et précise par l'application qui rend compte des dates de réalisations, des ressources ainsi que des différents écarts sur les prévisions. La fonction de suivi budgétaire est aussi correctement prise en charge généralement par l'application Tom pro. Cependant en dehors de l'AFDS, les programmes n'ont pas de ressources humaines, ni un service dédié pour le suivi-évaluation. De plus, le PLCP et le PAREP n'ont d'outils spécifiques pour produire et suivre régulièrement l'évolution des indicateurs de performance ; il n'existe pas un système interne automatisé capable de générer régulièrement, en temps réel, à partir des activités menées sur le terrain la situation des indicateurs.

Les informations sur le déroulement du projet sont constituées et consignées dans les rapports périodiques (trimestriels, semestriels ou annuels). Le dispositif pour le suivi d'impact des actions de lutte contre la pauvreté est encore embryonnaire. Des protocoles de recherche avec les centres universitaires ont été signés (AFDS / CREA) et quelques études de cas de capitalisation ont été réalisées (PLCP/BAD, ex PELCP, FDL de Kédougou).

Il faut aussi signaler que des études réalisées pour : (i) l'établissement du Profil de pauvreté, (ii) Indice de développement humain (PNUD), (iii) recensement des statistiques agricoles (FAO, DAPS), et (iv) audits urbains, organisationnels et financiers des communes (ADM dans le cadre du projet PAC)<sup>3</sup> peuvent servir pour l'établissement de la situation de référence.

---

<sup>3</sup> Il faut noter que l'ADM a réalisé des audits urbains organisationnels et financiers pour la plupart des communes du Sénégal. On dispose ainsi des statistiques sur trois ans couvrant les aspects suivants : (i) Recettes, Dépenses, Potentiel fiscal et Prévisions sur 5 ans (Source : Canevas d'audit financier et organisationnel, ADM)

En somme, la CSO devrait, pour la constitution des statistiques et données sur les indicateurs de suivi proposés, recourir aux structures et institutions produisant ces types d'informations : DPS , ARD, CERP, Projets de développement (ONG et Bailleurs de fonds) et services techniques des collectivités locales.

#### **4.2 Situation au niveau des collectivités locales en matière de S&E**

Seules trois entités sont à considérer pour les collectivités locales au Sénégal : Régions, Communes et Communautés rurales. L'analyse de l'existant en matière de S&E a donc concerné ces trois niveaux.

Régions. Les régions ne disposent pas, à proprement parler, de système propre de suivi-évaluation. C'est pratiquement auprès de l'Agence régionale de développement (ARD) qu'on peut trouver des informations sur les actions en décentralisation au niveau régional.

Communes. Le suivi au niveau communal est celui assuré par les services comptables et qui porte sur la situation financière des communes. Beaucoup de communes n'ont d'ailleurs pas de comptabilité propre et comptent sur les services du Trésor (Receveur Municipal) pour suivre leurs recettes et leurs dépenses. Les plans de développement (PIC et PLD) ne font pas encore l'objet d'un suivi-évaluation systématique. Même si ces plans prévoient formellement ce suivi-évaluation, il est rare de trouver une commune disposant d'un service assumant cette fonction. Il n'y a pour le moment que la commune de Saint-Louis qui, grâce à la coopération décentralisée française, dispose d'une Agence de développement municipal (A.D.C) qui est entrain de mettre en place de tels instruments et services.

Communautés rurales. Les communautés rurales n'ont pas de système propre de S&E. Elles dépendent des services de l'État et des projets pour leurs besoins en informations.

#### **4.3 Situation au niveau des services techniques centraux et déconcentrés de l'État et la production des statistiques**

CERP. Les CERP sont les services techniques déconcentrés de l'État qui sont au contact des collectivités locales, surtout pour les communautés rurales (CR). Au niveau des CR, les CERP disposent d'un système de collecte, d'analyse et de transmission d'informations. Ces informations concernent tant la situation institutionnelle de la communauté rurale que la situation des populations et l'état d'exécution des plans de développement et des budgets.

Chaque CERP produit un rapport mensuel selon un canevas normalisé. Ce rapport mensuel est transmis au sous-préfet, au service départemental des CERP, au Service Régional des CERP et à la DER. Chaque service départemental des CERP produit un rapport trimestriel tandis que le service régional produit un rapport semestriel. Au niveau national, la DER produit un rapport annuel très détaillé. Il faut signaler que dans son dernier annuel (2001), la DER souligne certains problèmes de non production de rapports par les entités à la base.

Services du Trésor. Le second service déconcentré, disposant d'informations systématiquement collectées, sont les services du Trésor. Ces informations sont disponibles pour toutes les collectivités locales et font l'objet de transmission aux services centraux du Ministère des finances (Direction du Trésor). Cependant la

comptabilité des services du Trésor n'enregistre pas les opérations financées par des sources dont les fonds ne transitent pas par ses caisses, notamment les informations sur les projets / programmes de bailleurs de fonds).

Direction de la Prévision et de la Statistique dispose de services déconcentrés au niveau régional, mais les statistiques constituées se limitent au niveau du Département, en excluant ainsi les données au niveau des Communes et des Communautés rurales.

Direction du Développement communautaire : dispose de services au niveau régional et départemental et est chargée d'appuyer les initiatives à la base en vue d'une participation effective des populations au processus de développement. Sa division études est chargée de concevoir les outils de suivi-évaluation, de coordonner les missions d'évaluation des programmes d'investissement menées par le gouvernement, de gérer la base de données sur les ONG et d'élaborer un rapport annuel

Autres services. Les autres services de l'État disposent des systèmes d'information qui fournissent des informations dans leurs secteurs d'intervention. C'est notamment le cas de : la santé, l'éducation, l'agriculture & élevage, l'hydrauliques, les eaux et forêts, etc. Certains de ces systèmes d'information ont bénéficié des financements des partenaires internationaux ; exemple de la DAPS avec l'appui de la FAO, du Centre de Suivi Ecologique, etc. Le Gouvernement lui-même dispose d'un site Internet où beaucoup de données statistiques et d'informations qualitatives par secteur économique et par Ministère sont disponibles.

C'est pourquoi il est recommandé qu'avant d'entreprendre la collecte de nouvelles données, une analyse documentaire exhaustive devra faire le point sur les données existantes en rapport avec les indicateurs de suivi et d'impact retenus sur la décentralisation.

## **5.0 Types d'informations à générer par le dispositif de S&E envisagé pour la cellule**

Pour répondre au mandat «*Disponibilité des informations fiables et opérationnelles en matière de lutte contre la pauvreté*», la cellule doit disposer d'un Système d'information sur les programmes de lutte contre la pauvreté. 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 des programmes de lutte contre la pauvreté ; (ii) Réalisations et Résultats obtenus (y compris les aspects financiers) en matière de lutte contre la pauvreté au Sénégal ; 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)

### **5.1 Informations de base sur les CL**

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 des CERP. Il faut signaler pour les communes le travail réalisé par l'ADM sur les bilans organisationnels et financiers.

## **5.2 Informations sur les réalisations et résultats obtenus en matière d'actions des programmes de lutte contre la pauvreté (données d'exécution).**

La CSO devrait être en mesure de répondre à un certain nombre de questions en rapport avec les efforts accomplis dans le domaine de la lutte contre la pauvreté au Sénégal : (i) Qui fait quoi ? (ii) Où et avec quels moyens ? (iii) Combien de CL sont touchées actuellement par les projets de lutte contre la pauvreté et développement local ? Combien de projets sont en préparation, en cours d'exécution, en fin de phase, etc. (iv) Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les projets et programmes ? Quelles leçons peut-on en tirer ? Bref, des informations sur le niveau d'exécution de différents projets. Des indicateurs de suivi du niveau d'exécution des projets et programmes ont été définis (voir la section plus loin et la fiche de collecte de données).

## **5.3 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. La CSO devra donc constituer des informations permettant aux différentes instances d'apprécier les changements insufflés au niveau des collectivités locales par la réalisation de différentes actions en matière de lutte contre la pauvreté. Pour la constitution de la plupart de ces informations, la CSO 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 (voir les modalités pratiques)..

## **6.0 Indicateurs de suivi et d'évaluation d'impact**

### **6.1 Démarche utilisée**

Le souci de limiter le nombre d'indicateurs à suivre et à évaluer pour l'appréciation de l'impact des actions des programmes de lutte contre la pauvreté est une préoccupation de la CSO. En effet, en matière d'impact, il arrive souvent de se retrouver avec une longue liste d'indicateurs d'impact non maîtrisables par la suite. La spécification des indicateurs d'impact pour la CSO a été faite en prenant en compte le contenu :

- (i) du Document de stratégie de réduction de la pauvreté (décembre 2001)
- (ii) des Documents de programmes de lutte contre la pauvreté (principalement : PAREP, AFDS, PLCP/BAD, PNIR)

En fait, avant de statuer sur les méthodologies à utiliser pour l'appréciation d'impact, il est recommandé de bien cibler ce sur quoi vont porter les observations. Il arrive souvent qu'on cherche à évaluer l'impact sans se rappeler des actions concrètes initiées en rapport avec des objectifs initiaux. Les indicateurs proposés pour la CSO (voir Tableau ) ont été spécifiés en prenant en compte les :

- (i) Principaux objectifs de développement visés en matière de lutte contre la pauvreté aussi bien par le gouvernement que par ses principaux partenaires

- (ii) Principales actions d'appui effectivement mises en œuvre dans ces projets
- (iii) Principaux changements attendus

Tableau 1 : Domaine d'intervention, résultats de développement attendus et indicateurs à suivre

Domaines d'intervention en matière d'appui à la lutte contre la pauvreté	Résultats attendus (objectifs de développement)	Indicateurs à suivre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification participative</li> <li>• Maîtrise d'ouvrage et des procédures (formulation des demandes de financement, passation de marchés, contrats, etc)</li> <li>• Réalisation, utilisation, gestion et maintenance des équipements et infrastructures mises en place</li> <li>• Mobilisation des ressources financières et initiation des activités génératrices de revenus</li> <li>• Connaissance et application des règles de bonne gouvernance et de la démocratie</li> <li>• Promotion économique locale</li> <li>• Cadres de concertation</li> <li>• Transferts financiers de l'État</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de participation des populations</li> <li>• Fonctionnalité des commissions des CL/OCB</li> <li>• Fonctionnalité des équipements et infrastructures</li> <li>• Meilleure performance des CL/OCB</li> <li>• Qualités des services offerts</li> <li>• Diversification des sources de revenus et de financement des actions de développement</li> <li>• Meilleur accès aux services et infrastructures de base</li> <li>• Gestion transparente et imputabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de satisfaction au processus participatif d'élaboration de PLD (% de personnes satisfaites de leur niveau de participation dans le processus de planification )</li> <li>• % de personnes satisfaites de la qualité des services offerts</li> <li>• Sources de revenus et de financement de la CL</li> <li>• Indices de performance des CL*</li> <li>• Taux de prévalence au VIH</li> <li>• % de la contribution en espèces des CL (et de population) dans les dépenses d'investissements</li> <li>• Taux d'utilisation des connaissances acquises (formation)</li> </ul>

\*Voir les propositions de PROCR et de l'ADM

Taux (Ratio) de couverture sanitaire (nombre de population par infrastructures de santé fonctionnelles)

Taux (Ratio) de déserte de besoins en eau (nombre de population par infrastructures d'hydraulique fonctionnelles)

Revenu généré par les AGR

Niveau de mobilisation de fonds pour les actions de développement au niveau de la CL/OCB. Il est supposé que l'appui que les programmes de lutte à la pauvreté accordent aux CL et aux OCB pourrait les aider à développer des stratégies pour diversifier leurs sources de financement pour des actions d'investissement : renforcement de leurs capacités à mobiliser les fonds. Il est question de voir comment ces actions auront aidé les CL/OCB à diversifier leurs sources de financement.

Tableau 1c: Montant total de fonds mobilisés par sources de fonds

Collectivités locales	Sources de fonds				Total
	Source 1	Source 2			

Total					

Taux de satisfaction des groupes / communautés au processus participatif de diagnostic et de planification des CL ou l'expression des besoins au niveau village. Il s'agit de réaliser, à partir d'un échantillon ciblé sur les groupes vulnérables et marginalisés (jeunes, femmes, etc.), une enquête d'opinion légère sur leur niveau de satisfaction (en utilisant une échelle d'appréciation) au processus de diagnostic et de planification en vigueur au sein des CR (par exemple). La compilation des données devra donner le pourcentage de personnes se disant satisfaites par rapport au nombre total de personnes interviewées.

Tableau 1d: Nombre de personnes / associations jugeant satisfaisante leur implication dans le processus de développement local

Étapes de la démarche planification participative	Hommes		Femmes		Jeunes		Associations	
	Nbre de personnes interviewées	Satisfaites	Nbre de personnes interviewées	Satisfaites	Nbre de personnes interviewées	Satisfaites	Nbre d'associations interviewées	Satisfaites
Diagnostic participatif								
PDL								
EPB								
Etc.								

Taux d'utilisation des connaissances acquises. Pour renforcer les capacités, il est généralement organisé plusieurs types de formation. Le suivi d'exécution permet de connaître exactement le nombre de sessions de formations et le nombre de personnes (par catégories de groupes cibles) ayant bénéficié de ces différentes formations. En matière d'impact, il est recherché l'appréciation des bénéficiaires de ces formations sur deux points : i) la pertinence des thèmes de formations dispensés; et ii) l'utilisation des connaissances acquises. Il s'agit également de procéder par une enquête d'opinion, auprès d'un échantillon représentatif de bénéficiaires de formations, afin d'établir le pourcentage de thèmes de formation jugés pertinents et le pourcentage de bénéficiaires déclarant avoir utilisé (dans la réalisation de leurs activités) les connaissances acquises.

Tableau 1e: Taux d'utilisation des connaissances acquises

Thèmes de formation	Nombre total de personnes formées (1)	Nombre de personnes ayant utilisé les connaissances acquises (2)	Taux d'utilisation des connaissances (2)/(1)= %
Moyenne	-----	-----	

### **3.0 Intégration d'un Système d'information géographique (SIG)**

Un système d'information géographique couplé à la base de données relationnelles devra permettre de visualiser, sur les supports cartographiques, les principales informations constituées par la CSO. Ce SIG pourra être monté sous Arc View ou IMap et comprendra les couches suivantes (à titre indicatif) : limites administratives, les coordonnées pour les villages, les pistes, les infrastructures, etc.

Des supports similaires sont développés dans le cadre de certains projets de l'Union Européenne. On devra tirer profit de ce qui a été fait dans le cadre de ces programmes.

### **4.0 Atelier de concertation et de partage des résultats de capitalisation**

Il serait utile qu'un atelier soit organisé après l'élaboration du rapport annuel de la CSO afin de permettre à l'État et à ses principaux partenaires de faire le point sur les efforts déployés en matière de lutte contre la pauvreté, les changements en cours, les principaux goulots d'étranglement et les solutions possibles.

## **CHAPITRE V : MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTÈME DE SUIVI-ÉVALUATION**

### **1.0 Équipe pour le S&E**

Pour les besoins du S&E, la CSO devra recruter une équipe d'experts constitués comme suit :

- Un Coordonnateur National planificateur et Spécialiste en Management de Projet
- Un Expert Statisticien Macro économiste spécialiste en suivi évaluation
- Un administrateur gestionnaire du Système d'Information
- Un expert Sociologue spécialiste en renforcement des capacités
- Un Assistant administratif et financier

De plus il sera procédé au recrutement du personnel d'appui suivi

- Deux Secrétaires de direction
- Deux chauffeurs
- Un agent de service
- Un gardien
- 

### **2.0 Principales étapes pour la mise en oeuvre du système**

Il faudra entreprendre les activités suivantes pour rendre opérationnel le dispositif de Suivi-Évaluation prévu :

- Élaboration d'un programme de travail détaillé et une stratégie de recherche de financement
- Appropriation / validation des propositions sur le S&E de CSO et recherche de consensus sur les modalités de mise en œuvre.
- Valider la conception et la mise en place des applications informatiques pour le S&E (Base de données, SIG et Site Web) qui sont en cours
- Établissement de la situation de référence pour les indicateurs d'impact validés
- Validation des résultats de la situation de référence
- Auto-Évaluation annuelle et capitalisation des expériences
- Participation aux missions de revue à mi-parcours de bailleurs de fonds
- Évaluation d'impact tous les 3 ans
- Atelier d'appropriation des résultats d'impact et de capitulation

#### **2.1 Programme de travail et stratégie de recherche de financement.**

Une fois l'équipe de la Cellule S&E de la CSO mise en place, la première tâche sera de se doter d'un Programme de travail annuel (PTA). Ce PTA sera élaboré à partir des éléments proposés. On y précisera les principaux résultats à atteindre et les échéanciers réalistes pour les atteindre.

#### **2.2 Appropriation et validation des propositions sur le S&E ; Consensus sur les modalités de mise en oeuvre.**

Il est important que les principaux acteurs en appui à la réduction de la pauvreté valident et s'approprient les propositions sur le dispositif de S&E de la CSO. Pour cela, une série

de rencontres et d'ateliers sont nécessaires. Au stade actuel de réflexion, les principales activités à réaliser sont les suivantes :

- (i) Validation à Dakar à partir d'un groupe restreint composé des représentants du gouvernement (DDC, DER et Direction de planification du Ministère de l'économie et des finances), Sous-comité de bailleurs de fonds et Réseau des coordonnateurs de projet. Cette validation se fera au cours d'un atelier d'un jour dans un hôtel de la place. Il permettra de passer en revue les propositions sur le S&E et d'apporter les ajustements nécessaires. Pour plus d'efficacité, le document de base des discussions devra être envoyés aux participants une semaine avant la tenue de cet atelier.
- (ii) Ateliers régionaux de validation. Suite à l'atelier avec le groupe restreint, il faudra lancer la tenue des ateliers régionaux (un par région) afin de permettre à la société civile et aux autres partenaires oeuvrant sur le terrain de s'approprier des éléments du système et surtout de l'utilité de remplir périodique la fiche de collecte qui sera à leur disposition. Chaque atelier régional connaîtra la participation d'une quarantaine de participants provenant entre autres de : ARD, CERP, Maires, CR, Cadres de concertation au niveau des CL, Société civile et Équipes de programme de lutte contre la pauvreté.
- (iii) Document de S&E. Production du Document de base S&E de la CSO et confection de la Fiche de collecte des données à transmettre aux instances désignées pour la reconstitution des informations sur la pauvreté
- (iv) Multiplication et large diffusion du document S&E du CSO

### **2.3 Conception et mise en place des applications informatiques prévues.**

Cette activité financé par le PAREP a connu un début d'exécution. En effet, les activités suivantes ont été entamées :

- (i) Recrutement d'un consultant pour le travail de Modélisation
- (ii) Acquisition des équipements informatiques adéquats (Ordinateurs, Serveurs, etc.)
- (iii) Production du document d'analyse informatique (configuration de l'interface de l'utilisateur) pour la Base de données relationnelles avec un SIG et d'un Site Web
- (iv) Élaboration de la structure générale de la Base de données et programmation informatique de la Base de données (en Visual Basic et d'Access 2000) et Arc-view pour le SIG. (à finaliser)
- (v) Production du prototype et formation à son utilisation (à finaliser)
- (vi) Production d'un Manuel d'utilisation et d'un dictionnaire de la base des données (à finaliser)

### **2.4 Situation de référence pour les indicateurs d'impact proposés.**

Au cours des ateliers de validation (restreint et régionaux), un consensus devra être établi autour des (a) indicateurs d'impact à suivre pour apprécier les changements attribuables aux différentes actions d'appui en matière de lutte contre la pauvreté et (b)

des études spécifiques d'impact à réaliser. L'établissement de la situation de référence est la condition pour une évaluation d'impact réaliste. Il faut disposer de la photographie de départ afin de la comparer à la situation au bout de trois ans. Les principales étapes à accomplir sont :

- (i) Élaboration des termes de référence
- (ii) Recrutement de(s) consultant(s)
- (iii) Point sur les informations existantes. Pour les indicateurs d'impact retenus et concernés par la situation de référence un premier travail à faire par les consultants sera de constituer les résultats sur ces indicateurs à partir des informations existantes suite à une analyse documentaire exhaustive
- (iv) Élaboration de la méthodologie pour la constitution des informations manquantes
- (v) Validation de la méthodologie proposée en groupe restreint
- (vi) Formation des enquêteurs et test des outils de collecte élaborés
- (vii) Réalisation de la collecte de données et production du rapport

## **2.5 Validation des résultats sur la situation de référence des indicateurs d'impact.**

Cet atelier sera une occasion non seulement de prendre connaissance des résultats obtenus, mais aussi de revoir la pertinence de certains indicateurs et des études envisagées. Ce sera un atelier d'une journée. Les rapports validés devront être rendus disponibles sur le site Web de la CSO et aussi diffusés auprès de principaux acteurs en décentralisation.

## **2.6 Auto-évaluations annuelles et Capitalisation.**

La CSO pourra organiser des tournées d'auto-évaluation afin de permettre aux uns et aux autres de prendre connaissance de ce qui fait réellement sur le terrain et d'en tirer les leçons en rapport avec la stratégie de mise en œuvre et les difficultés rencontrées. Au début de l'année et à la fin de chaque tournée, on devra statuer sur les sites à visiter au prochain tour. Dans l'ensemble, les activités à réaliser à ce niveau sont :

- (i) Déterminer les aspects à couvrir
- (ii) Convenir sur les sites / projets à visiter,
- (iii) Mobiliser les services d'un facilitateur pour l'animation de la rédaction de la synthèse des observations et échanges au cours des visites
- (iv) Assurer la diffusion des éléments de chaque auto-évaluation

## **2.7 Participation à des missions de revue à mi-parcours des projets / programmes d'appui en décentralisation.**

Il serait utile que les membres de la Cellule S&E de la CSO puissent participer à certaines missions de revues à mi-parcours de certains. Cette participation permettra à la CSO d'être mieux informé et de comprendre les nuances entre les principaux bailleurs de fonds

## **2.8 Évaluation d'impact (aux 3 ans).**

Dans l'objectif d'apprécier les changements par rapport à la situation de référence, la CSO pourra commanditer des évaluations d'impact tous les trois ans. En termes

d'étapes, il s'agit presque d'une répétition de ce qui a été pour l'établissement de référence :

- (i) Élaboration des termes de référence
- (ii) Recrutement de(s) consultant(s)
- (iii) Point sur les informations existantes. Pour les indicateurs d'impact retenus et concernés par l'évaluation, un premier travail à faire par les consultants sera de constituer les résultats sur ces indicateurs à partir des informations existantes suite à une analyse documentaire exhaustive.
- (iv) Élaboration de la méthodologie pour la constitution des informations manquantes
- (v) Validation de la méthodologie proposée en groupe restreint
- (vi) Formation des enquêteurs et test des outils de collecte élaborés
- (vii) Réalisation de la collecte de données et production du rapport
- (viii) Diffusion de résultats

### **2.9 Atelier d'appropriation des résultats d'impact et de capitalisation.**

Au bout de trois ans, un rapport consolidé de capitalisation des résultats sur les réalisations et l'impact en matière de lutte contre la pauvreté devra être produit et présenté au cours d'un atelier de deux jours. Des groupes de travail devront être constitués au cours de cet atelier afin d'approfondir les différents aspects de la décentralisation à la lumière des résultats obtenus et impact observé.

Cet atelier devra se tenir après le dépôt du rapport sur l'étude d'impact et production d'un rapport consolidé par la CSO. Le rapport de la CSO devra faire le point sur :

- (i) les réalisations en matière de lutte contre la pauvreté (évolution de principaux indicateurs d'exécution)
- (ii) les renseignements essentiels de l'étude d'impact
- (iii) les leçons à tirer vue les difficultés rencontrées en rapport avec les stratégies d'appui mises et le cadre légal / réglementaire

Comme pour les autres ateliers, celui devra connaître la participation de représentants des principaux acteurs concernés par la lutte contre la pauvreté (une quarantaine de participants). Le concours d'un facilitateur sera nécessaire pour la conduite des travaux et la finalisation du rapport.

### **3.0 Utilisation des étudiants pour l'approfondissement de certains aspects.**

L'association de l'Université aux travaux sur certains indicateurs d'impact et problématiques à approfondir est souhaitée. En effet, la CSO pourra, à moindre coût, disposer des informations détaillées si il participe à la définition des sujets de thèses de maîtrise pour les étudiants intéressés par la question de la lutte contre la pauvreté et du développement local. Ces étudiants, sous la direction de leurs directeurs de thèse, pourront ainsi acquérir une expérience pratique tout en satisfaisant aux conditions pour l'obtention de leurs diplômes.

### **3.0 Intégration d'un système d'information géographique (SIG)**

Un système d'information géographique couplé à la base de données rationnelle devra permettre de visualiser sur les supports cartographiques, les principales informations constituées par la CSO. Ce SIG pourra être monté sous Arc View ou IMAP et comprendra les couches suivantes (à titre indicatif) : limites administratives, les coordonnées pour les villages, les pistes les infrastructures, etc.

Des supports similaires sont développés dans le cadre de certains projets de l'Union Européenne. On devra tirer profit de ce qui a été fait dans le cadre de ces programmes.

**CELLULE DE SUIVI OPERATIONNEL DES PROJETS ET PROGRAMMES DE  
LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ DU MFEMF**

**PRÉVISION BUDGÉTAIRE ANNEES 2007-2009**

RUBRIQUES DE DÉPENSES	2007	2008	2009	Montants Total en FCFA
<b>EQUIPEMENTS ET SERVICES</b>				
Matériel Informatique et réseaux: Achats d'équipement, installations techniques et coût de la maintenance pour les services régionaux et départementaux	66 000 000	5 000 000	5 000 000	76 000 000
Coût d'acquisition de logiciels et installation du système d'information décentralisé	7 000 000	3 000 000	3 000 000	13 000 000
Cartographie de la Pauvreté	10 000 000	10 000 000	10 000 000	30 000 000
Collecte des données de suivi et d'évaluation	10 000 000	10 000 000	10 000 000	30 000 000
Services de Consultants et experts pour gestion et mise en oeuvre du dispositif de suivi et système d'informations	60 000 000	60 000 000	60 000 000	180 000 000
Formation, ateliers et conférences, voyages d'études	15 000 000	15 000 000	15 000 000	45 000 000
Création et mise en niveau Site WEB	2 000 000	1 000 000	1 000 000	4 000 000
<b>FONCTIONNEMENT</b>				
Rémunérations autres personnels contractuels	6 000 000	6 000 000	6 000 000	18 000 000
Matériels et fournitures de bureaux	2 500 000	2 500 000	2 500 000	7 500 000
Entretien et réparation	1 500 000	1 500 000	1 500 000	4 500 000
Carburant	6 000 000	6 000 000	6 000 000	18 000 000
Eau et électricité/téléphone (supporté par la contrepartie)	3 000 000	3 000 000	3 000 000	9 000 000
Frais d'impression et de publicité	5 000 000	5 000 000	5 000 000	15 000 000
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>194 000 000</b>	<b>128 000 000</b>	<b>128 000 000</b>	<b>450 000 000</b>

Taux de satisfaction des populations à la qualité des services offerts par les programmes de lutte contre la pauvreté. Comme dans les deux autres cas, il s'agit de recourir à une enquête d'opinion afin d'établir le pourcentage de population (par genre) satisfait de la qualité de services offerts dans le cadre des programmes de lutte contre la pauvreté. On ne devra pas seulement se contenter d'avoir le pourcentage de non satisfaits, mais aussi les facteurs explicatifs de la satisfaction ou de la non satisfaction.

Tableau 1f: Nombre de personnes jugeant *satisfaisante* la qualité des services rendus

Types de services rendus	Hommes		Femmes		Jeunes	
	Nombre de personnes interviewées	Satisfaits	Nombre de personnes interviewées	Satisfaites	Nombre de personnes interviewées	Satisfaits

A partir du tableau 1f, il est alors possible de préparer les résultats en % en faisant le rapport entre la colonne satisfaits sur le nombre total de personnes interviewées par genre.

Tableau 1g: Taux de satisfaction par genre et âge par rapport à la qualité des services rendus (%)

Types de services rendus	% de personnes satisfaites			
	%Hommes	%Femmes	%Jeunes	Moyenne (%)

## 6.2 Indicateurs sur les réalisations

Pour espérer avoir de l'impact, il faut d'abord que les objectifs en termes de réalisations soient atteints. Il est donc important que le système S&E du CSO puisse aussi renseigner sur les principales réalisations des projets et appuis entrepris dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Il faut distinguer (i) les réalisations physiques et (ii) des réalisations financières (investissement total consenti). Il s'agit d'une compilation de principaux résultats enregistrés auprès de différentes équipes de projets et les services techniques centraux et déconcentrés. L'encadré 1 fournit une liste non exhaustive de ces indicateurs de suivi.

Cette liste peut être allongée parce qu'il s'agit en principe des informations constituées habituellement auprès de chaque programme. La mise en place d'une base de données informatisée permettra d'automatiser la génération de plusieurs tableaux de sortie pour les indicateurs de suivi retenus (Voir le travail de Modélisation envisagé).

<b>Encadre 1 : Indicateurs de réalisations (ou de suivi)</b>	
<b>Réalisations physiques</b>	
•	Nombre de programmes de lutte contre la pauvreté
•	Nombre de collectivités locales concernées par ces programmes
•	Nombre de communes
•	Nombre total de collectivités locales appuyées
•	Nombre de CR ayant élaboré leur PLD
•	Nombre de PLD élaborés
•	Nombre de PLD mis en œuvre
•	Nombre d'infrastructures construites ou réhabilitées*
•	Nombre d'infrastructures fonctionnelles*
•	Nombre d'élus formés
•	Nombre d'études réalisées
•	Etc.
•	
<b>Réalisations financières</b>	
•	Montant total de financement des programmes de lutte contre la pauvreté
•	Financement par les bailleurs et autres partenaires
•	Contribution de l'État
•	Contribution (en espèces) des populations
•	Contribution totale des populations (y comprise celle en nature valorisée)
<b>Principales difficultés rencontrées</b>	
•	Liste des problèmes rencontrés au cours de la mise en œuvre du projet / programme
* A spécifier par types d'infrastructures : Santé, Éducation, Eau, Communication, etc.	

Ces tableaux peuvent être présentés par :

- Années
- Bailleurs de fonds
- Collectivités locales

Tableau 2: Tableau de bord sur les résultats des PLCP par année (2003 – 2005)

	Cumul	2003	2004	2005
<b>Réalisations physiques</b>				
•	Nombre de programmes de lutte contre la pauvreté			
•	Nombre de collectivités locales concernées par ces programmes			
•	Nombre de communes appuyés			

• Nombre total de collectivités locales appuyées				
• Nombre de CR ayant élaboré leur PLD				
• Nombre de PLD élaborés				
• Nombre de PLD mis en œuvre				
• Nombre d'infrastructures construites ou réhabilitées*				
• Nombre d'infrastructures fonctionnelles*				
• Nombre d'élus formés				
• Nombre d'études réalisées				
• Etc.				
<b>Réalisations financières</b>				
• Montant total de financement des actions en décentralisation				
• Financement par les bailleurs et autres partenaires				
• Contribution de l'État				
• Contribution (en espèces) des populations				
• Contribution totale des populations (y comprise celle en nature valorisée)				

Le dispositif S&E de la CSO comprend une base de données informatisée, il sera facile de produire un tableau semblable à celui –ci (Tableau 2) mais avec les bailleurs de fonds comme illustré par le tableau 3.

Tableau 3: Tableau de bord sur les résultats en décentralisation par bailleurs de fonds

	Cumul	PNUD	Banque Mondiale	BAD
<b>Réalisations physiques</b>				
• Nombre de programmes de lutte contre la pauvreté				
• Nombre de collectivités locales concernées par ces programmes				
• Nombre de communes				
• Nombre total de collectivités locales appuyées				
• Nombre de CR ayant élaboré leur PLD				
• Nombre de PLD élaborés				
• Nombre de PLD mis en œuvre				
• Nombre d'infrastructures construites ou réhabilitées*				
• Nombre d'infrastructures fonctionnelles*				
• Nombre d'élus formés				
• Nombre d'études réalisées				
• Etc.				
•				
<b>Réalisations financières</b>				
• Montant total de financement des actions de lutte contre la pauvreté				
• Financement par les bailleurs et autres partenaires				
• Contribution de l'État				
• Contribution (en espèces) des populations				
• Contribution totale des populations (y comprise celle en nature valorisée)				

Aussi bien par année que par bailleurs de fonds (par collectivité locale, etc.), le tableau de bord sur les réalisations des programmes de lutte contre la pauvreté devra toujours y avoir la colonne sur le Cumul permettant de donner la situation globale pour la période considérée.

### 6.3 Indicateurs de conditions critiques ou suppositions

Les principales conditions critiques spécifiées dans les cadres logiques des projets et programmes de lutte contre la pauvreté sont :

- Instabilité politique
- Changement d'orientation du gouvernement sur la décentralisation
- Incapacité à mobiliser la contrepartie
- Existence des fortes tensions politiques locales
- Non implication des communautés
- Difficulté à mobiliser la contribution en espèces par les communautés
- Conflit de compétence entre les acteurs locaux
- Manque de soutien et de collaboration des services déconcentrés de l'État
- Inexistence des banques et d'institutions financières au niveau local

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.

#### **6.4 Indicateurs de performance des Collectivités locales et organisations communautaires de base**

Une grande partie des appuis des programmes de lutte contre la pauvreté visent le renforcement des capacités des élus locaux. Il faut donc se doter de moyens pour apprécier la performance des CL. Les indicateurs de performance retenus se réfèrent notamment à leurs réalisations et à l'exercice des compétences transférées. Les éléments d'appréciation des performances de CL qui pourraient servir de point de départ et se rapportant aux domaines suivants :

- Fonctionnement du conseil rural,
- Bonne gouvernance,
- Planification,
- Niveau de collaboration avec le Projet,

On peut donner à titre indicatif les éléments pour apprécier la performance des collectivités locales (ex : Contribution du conseil à l'élaboration de son PLD, contribution des OCB à la réalisation des projets, tenue de réunion avec PV disponible...). La cellule devra chercher un consensus autour d'un certain nombre de critères qui seront appliqués par la plupart des intervenants pour apprécier cette performance des CL ou OCB appuyées.

#### **6.5 Indicateurs de performance pour la cellule**

La performance de la cellule sera appréciée sur la base des résultats obtenus en fonction des missions décrites plus loin : disponibilité des informations fiables sur les programmes de lutte contre la pauvreté au Sénégal, niveau d'harmonisation des approches et procédures d'intervention, et sa capacité de réflexion et de conception et mise en œuvre des politique et programme de lutte contre la pauvreté. Un consensus devra être cherché autour des critères précis pour une appréciation réaliste.

### **7.0 Sources et Collecte de données.**

#### **7.1 Données sur le déroulement et exécution des projets et programmes.**

Les informations sur le déroulement et exécution des projets et programmes de lutte contre la pauvreté proviendront de la remontée de la fiche de collecte proposée (voir fiche de suivi des activités par composante). Cette fiche devra être disponible au niveau de : (i) équipes de projets / programmes ; (ii) Services techniques centraux et déconcentrés ayant en charge la constitution des informations.

#### **7.2 Données sur l'impact et la capitalisation.**

Les données sur l'impact proviendront de la capitalisation et des études spécifiques à réaliser. La cellule sera le commanditaire de ces études et les réalisera avec l'appui des 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 et le choix des

consultants, (iii) à la validation de la méthodologie à utiliser ; et (iv) à la validation des résultats obtenus.

## **8.0 Fiche de collecte de données auprès de projets / Programmes**

### **8.1 Contenu de la Fiche.**

Il s'agit principalement des données sur : (i) les indicateurs du suivi de la mise en œuvre des programmes et (ii) des éléments de l'appréciation des changements observés au niveau des communautés appuyées par les équipes de projets et les cadres de services centraux et déconcentrés. Le tableau 5 donne le format de la Fiche à transmettre aux responsables de projets / programmes d'appui à la décentralisation.

**Tableau 5 : Fiche de collecte programme Semestre se terminant le 30 juin.....**

Indicateurs et catégories d'informations	Résultats
<b>A) Identification du Projet / Programme/ Actions</b>	
• Bailleur de fonds :	
• Agence d'exécution :	
• Durée initiale :	
• Budget global prévu :	
• Année de clôture prévue :	
• Année de mise en œuvre :	
• Zone d'intervention :	
✓ Région :	
✓ Département :	
✓ Arrondissements	
✓ Communautés rurales :	
<b>B) Réalisations physiques du projet / Programme</b>	
<u>Couverture géographique</u>	
• Nombre de CL couvertes	
✓ Régions	
✓ Communes	
✓ Communautés rurales	
✓ Villages	
• Populations totales touchées	
<u>Planification participative</u>	
• Nombre de PIC élaborés	
• Nombre de PIC avec début de mise en œuvre	
• Nombre de communes avec un PIC	
• Nombre de PRDI élaborés	
• Nombre régions avec un PRDI	
• Nombre de PRDI avec début de mise en œuvre	
• Nombre de PLD élaborés	
• Nombre de PLD avec début de mis en œuvre	
• Nombre de CR avec un PLD	
• Nombre de quartier avec un PDQ	
<u>Infrastructures construites</u>	
• Santé	
✓ Dispensaires	
✓ Cases de santé	
✓ Maternités	
• Hydraulique	
✓ Puits / forages construits	
✓ Puits réhabilités	
• Éducation	
✓ Salles de classes	
✓ Garderie d'enfants/case des tous petits	
• Communication	
• Environnement	
<u>Formations, IEC</u>	
• Nombre de personnes formées	
• Nombre d'ateliers de concertations organisées	
<u>Hydro-agricoles et activités génératrices de revenu</u>	
<b>C) Réalisations financières</b>	
• Investissement total du projet / programme	
• Contribution totale en espèce par les communautés	
• Contribution financière de l'État	
• Contribution de bailleurs de fonds	
<b>D) Principales difficultés rencontrées</b>	

*PIC : Plan d'investissement communal, PRDI : Plan régional de développement intégré, PDQ : Plan de développement de quartier*

## **8.2 Périodicité de remontée de la fiche.**

Pour les indicateurs de suivi de la mise en œuvre, les données pourraient être compilées tous les 6 mois, ce qui permettra à la cellule de produire un rapport semestriel et un rapport annuel. Les fiches devraient être envoyées au plus tard le 15 juillet et le 15 janvier de chaque année. Ainsi le rapport semestriel et le rapport annuel de la CSO sur les réalisations des programmes de lutte contre la pauvreté seraient disponibles au plus tard le 15 août et le 15 février respectivement.

## **9.0 Évaluation d'impact de la pauvreté**

### **9.1 Situation actuelle**

Il ressort de l'analyse des dispositifs prévus pour l'évaluation de l'impact des projets / programmes de lutte contre la pauvreté trois cas de figure :

- (i) Appréciation par les bénéficiaires des changements observés dans leur milieu et qu'ils attribuent aux actions entreprises dans le cadre du projet (Auto-Évaluation)
- (ii) Appréciation par les équipes de projet, les services centraux et déconcentrés des changements constatés au niveau des communautés appuyées en termes de renforcement des capacités et de changement de mentalité (ex. Organisation et Gestion des terroirs)
- (iii) Analyse rigoureuse et scientifique à partir des indicateurs quantifiables prédéterminés (exemple contrat AFDS et CREA)

### **9.2 Pour la cellule**

La cellule pourrait commanditer des études dans les cas (i) et (iii) afin de constituer les données dans les zones où les informations n'ont pas été constituées par les équipes de projet. La combinaison des résultats issus de ces trois méthodes permettra de mieux situer l'impact. Le plus important est d'arriver à harmoniser les approches pour les évaluations qualitatives (i) et (ii) afin que les résultats obtenus puissent être comparable et des moyennes puissent être calculées. Le tableau 5 donne des exemples de critères d'appréciation utilisés dans un projet de la GTZ.

### **9.3 Périodicité pour l'évaluation d'impact**

Elles seront à réaliser tous les quatre ans afin d'être en mesure d'apprécier les grandes tendances. Cela n'exclut pas la réalisation : (i) de certaines études spécifiques en rapport avec une problématique jugée importante par les partenaires ou le gouvernement ; et (ii) des exercices de capitalisation qui peuvent se faire tous les deux ans. Dans il faudra dès le départ, réaliser une étude de référence en rapport avec les indicateurs d'impact qui seront retenus.

Tableau 5 : Grille d'appréciation par les équipes du projet de changements au niveau des communautés

Élément - clé	Constat d'appréciation	
<b>Prendre conscience</b>	1.1. Le village discute des causes de certains problèmes à fond 1.2. Le village parle de certains problèmes 1.3. Le village n'en parle pas 1.4. Le village est réticent à toute forme de discours externe	3 2 1 0
<b>Décider conjointement</b>	1.1. Les femmes et les jeunes peuvent s'exprimer sur tous les sujets 1.2. Les femmes et les jeunes s'expriment seulement sur les sujets de leurs propres activités 1.3. Les femmes et les jeunes ne s'expriment que sur demande 1.4. Les femmes et les jeunes sont absents	3 2 1 0
<b>Identifier des actions</b>	2.1. Le village a priorisé les actions de façon autonome 2.2. Le village a priorisé les actions à l'aide d'un externe 2.3. De différentes actions sont décidées sans cohérence 2.4. Les actions villageoises sont l'œuvre d'un groupe occasionnel	3 2 1 0
<b>Planifier</b>	3.1. Le village inscrit ses actions dans une dynamique globale et dans un processus à moyen terme (minimum 3 ans) 3.2. Le village inscrit ses actions dans une dynamique globale et dans un processus à court terme (1 an) 3.3. Les actions sont ponctuelles 3.4. Les actions sont conjoncturelles ou étroitement liées au programme d'un intervenant externe	3 2 1 0
<b>S'organiser, se mobiliser, s'engager, agir</b>	4.1. La majorité des habitants du village participe aux actions 4.2. Un groupe isolé (groupements, quartiers) du village participe aux actions 4.3. Certains individus participent aux actions 4.4. La participation aux actions se fait de manière pêle-mêle	3 2 1 0
<b>Cotiser</b>	5.1. La caisse villageoise est alimentée selon prévision par la majorité des participants 5.2. La caisse villageoise est alimentée selon prévision par une partie des participants 5.3. La caisse est alimentée de manière irrégulière 5.4. Le village ne dispose pas de caisse	3 2 1 0
<b>Cumuler des fonds</b>	12.1. Le village mène des activités économiques et les rentabilise 12.2. Le village mène des activités économiques avec de faibles performances de rentabilité 12.3. Le village mène des activités économiquement très timides 12.4. Le village ne mène aucune activité rentable	3 2 1 0
<b>Gérer des fonds</b>	6.1. Les moyens disponibles sont gérés de façon transparente pour tous sans discrimination 6.2. Les fonds sont gérés par une minorité des participants 6.3. Les gestionnaires refusent d'informer le village 6.4. Des fonds ont disparu	3 2 1 0
<b>S'évaluer</b>	7.1. Toutes les actions sont évaluées au moins une fois par an et toutes les bonnes et mauvaises expériences sont capitalisées 7.2. Toutes les actions sont évaluées au moins une fois par an ; seules les bonnes expériences ne sont pas capitalisées 7.3. Les évaluations sont irrégulières 7.4. Les évaluations ne se font que sur la suggestion/pression des collaborateurs	3 2 1 0
<b>Négocier</b>	8.1. Le village élabore un projet et le soumet à un partenaire financier de façon autonome 8.2. Le village élabore un projet de façon autonome et le soumet à un partenaire financier avec un appui externe	3 2 1

	8.3. Le village se fait assister dans l'élaboration de son projet et dans la recherche de financement 8.4. Le village ne prend aucune initiative	0
<b>Se lier</b>	9.1. Le village prend des initiatives et contacte les villages environnants pour des actions forcément inter-villageoises : bas-fonds, divagation des animaux, feux de brousse, etc. 9.2. Le village est réceptif aux initiatives des villages environnants pour des actions forcément inter-villageoises. 9.3. Le village participe timidement aux actions inter – communautaires convenues avec les autres villages 9.4. Le village refuse des initiatives des villages environnants pour des actions forcément inter-villageoises.	3 2 1 0
<b>Démultiplier</b>	10.1. Le village prend des initiatives à démultiplier des connaissances acquises de façon autonome 10.2. Le village prend des initiatives à démultiplier des connaissances acquises avec l'appui externe 10.3. Le village ne s'intéresse pas à la démultiplication 10.4. Le village refuse la démultiplication	3 2 1 0
<b>Gérer des conflits</b>	11.1. Les conflits sont résolus de manière transparente et durable par tous les concernés 11.2. Les conflits sont résolus par certaines personnes 11.3. Les conflits sont discutés sans être résolus 11.4. Les conflits ne sont pas discutés.	3 2 1 0

Source : Suivi de l'impact du projet :Appréciation de la capacité de développement villageoises - les outil et la méthodologie de travail. Document de travail préparé par : N. Souané, L. Diamanka, M. Kandé et K. Solly de l'équipe mobile, O. Diallo de l'ONG Sahel 3000, D. v. Behaim et M. Mayer du bureau de coordination (Site [www.arc.sn/pspi](http://www.arc.sn/pspi))

## **CHAPITRE IV : GESTION ET CIRCULATION DE L'INFORMATION SUR LA DÉCENTRALISATION**

### **1.0 Base de données et Site Web**

#### **1.1 Base de données.**

La gestion et l'accessibilité des informations constituées par le Secrétariat technique nécessiteront la mise en place d'une base de données relationnelles informatisées (sous Visual Basic, Excell et Ms Access 2000) au niveau de la cellule. Cette base de données devra contenir des informations sur :

- Informations les programmes de lutte contre la pauvreté (zone d'intervention, partenaires, prestataires, bénéficiaires...)
- Résultats sur le suivi d'exécution des projets et programmes
- Résultats des études d'impact
- Éléments de capitalisation des expériences à succès et de cas des échecs

#### **1.2 Analyse du système et interface de l'utilisateur.**

La configuration de la base de données et la conception de différents tableaux de sortie ont été en partie réalisées lors de l'analyse informatique du système. Cette analyse informatique a été faite dans le cadre de la modélisation du prototype du système de suivi-évaluation informatisé financé par le PAREP. Il demeure du reste, des éléments à affiner.

#### **1.3 Site Web.**

La modélisation a aussi aidé à définir les éléments pour un Site Web sur la pauvreté afin de permettre au plus grand nombre de personnes d'accéder aux informations et documents de référence sur les programmes de lutte contre la pauvreté. L'analyse du Site Web de la cellule/MEF pourrait servir d'exemple pour la CSO.

### **2.0 Tableau de bord sur la pauvreté**

Les détails sur ce tableau de bord ont été finalisés au cours de l'analyse informatique du système informatisé à mettre en place. Les informations du tableau de bord couvrent les différents types d'indicateurs spécifiés dans cette étude :

- Portrait général des collectivités locales appuyées ou zone d'intervention
- Présentation succincte des projets / programmes de lutte contre la pauvreté
- Évolution des indicateurs d'exécution (Qui fait quoi, où, combien, quand, avec qui, qu'a-t-il obtenu comme résultats, quelles sont les difficultés rencontrées et leçons à tirer)
- Évolution des indicateurs d'impact / stratégie de réduction de la pauvreté

Compte tenu de la périodicité de la remontée de données (tous les 6 mois), il sera possible de produire des tableaux de bord semestriels et annuels.