

PLCP (FAD-FND)



Manuel des procédures

**PARTIE II :
MISE EN ŒUVRE ET SUIVI
DES ACTIVITES
TECHNIQUES**

**Chapitre II.4 : Planification des
activités et systèmes de
suivi/évaluation**

Chapitre II.4 : Planification des Activités et Systèmes de Suivi/Evaluation

PLCP (FAD-FND)  Manuel des procédures	PARTIE II : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES ACTIVITES TECHNIQUES	Chapitre II.4 : Planification des activités et systèmes de suivi/évaluation
--	--	--

Sommaire

1. CADRE DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE	3
1.1 PLAN D'ACTIVITE ET PLAN D'OPERATIONS	3
1.2 METHODOLOGIE POUR L'EVALUATION ET LE SUIVI DES ACTIVITES	3
1.2.1 DOSSIER D'EVALUATION PRELIMINAIRE	3
1.2.2 FIXATION DU PLAN DE TRAVAIL	4
1.2.3 SUIVI DU PLAN DE TRAVAIL	5
2. CADRE DE SUIVI ET D'EVALUATION DU PROJET	6
2.1 RAPPORTS D'ACTIVITES	7
2.2 SUPERVISION	8
2.3 COMPTABILITE ET SYSTEME D'INFORMATION	8
2.4 AUDIT COMPTABLE ET AUDIT TECHNIQUE	9



1. Cadre de Planification Opérationnelle

1.1 Plan d'Activités et Plan d'Opérations

La composante gestion est la principale coordonnatrice de ce cycle opérationnel, en relation avec les autres composantes, les URG, les partenaires institutionnels, les partenaires d'exécution (MOD, ONG, entreprises, OCB, etc.).

La mise en œuvre du plan d'activités s'articule conformément au plan d'exécution détaillé à travers les différentes composantes du Projet. L'ensemble de ces activités constitue le plan d'actions du Projet ; celles-ci se déterminent en rapport avec les objectifs fixés et les résultats attendus par composante. Ainsi, à chaque objectif, peuvent correspondre plusieurs activités. A ce niveau, il s'agit d'une planification détaillée, où toutes les activités sont déterminées, y compris celles qui ne font pas l'objet de coût. La finalité est de constituer un véritable plan de travail en lui conférant un caractère exhaustif pour servir de tableau de bord.

L'élaboration du plan d'opérations consiste précisément à fixer les activités à mener pour atteindre les objectifs opérationnels, et pour chaque activité, déterminer les opérations (ou tâches) à exécuter pour la mener à bien, en précisant également :

- Les moyens à mettre en œuvre ;
- Les personnels responsables de la mise en œuvre et les partenaires impliqués (ONG, SFD, partenaires institutionnels, OCB) ;
- Les indicateurs et les moyens de contrôle ;
- Le coût estimé pour l'activité donnée ;
- Les délais de réalisation ;
- L'impact ou le résultat attendu ;
- Les risques inhérents à l'opération.

L'annexe 1 présente un canevas de synthèse pour le suivi du plan d'opérations à développer pour chaque activité. Il reprend le cadre logique auquel il est ajouté le planning opérationnel pour chaque activité.

Ce document est mis à jour en permanence par la Direction du Projet, selon un processus allant de la base vers la Direction du BGP. Il constitue le principal outil de contrôle des Organes de Direction et de Supervision (CA, Gouvernement, Bailleurs de Fonds, Evalueur, etc.).

1.2 Méthodologie pour l'Evaluation et le Suivi des Activités

1.2.1 Dossier d'Evaluation Préliminaire

Sur la base des activités définies dans le Plan d'exécution détaillé par composante, les responsables identifient en partenariat avec les principaux (pales) bénéficiaires et les partenaires, le contenu et les modalités des activités à mettre en œuvre. Il s'agit de définir les objectifs opérationnels pour un Projet donné, ainsi que le budget détaillé et le calendrier des activités.

<p>PLCP (FAD-FND)</p>  <p>Manuel des procédures</p>	<p>PARTIE II : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES ACTIVITES TECHNIQUES</p>	<p>Chapitre II.4 : Planification des activités et systèmes de suivi/évaluation</p>
--	--	---

La Proposition de Programme

Pour une activité donnée, la proposition de programme représente la formulation des opérations à réaliser et à financer. A l'origine, elle peut avoir été écrite par le (la) partenaire d'exécution (MOD, ONG, partenaires d'exécution) ou développée conjointement avec le BGP (au niveau du service responsable). Dans tous les cas, pour être certain que le mandat a été bien accepté et que les responsabilités seront prises, le maître d'œuvre doit soutenir le contenu de la proposition qui sera validée, le BGP dans le cadre de la contractualisation, la planification et l'évaluation périodique.

A ce stade, il s'agit de formaliser toutes les informations obtenues au cours de la phase précédente, de préciser, confirmer ou d'invalider les hypothèses émises. Tous les problèmes jugés prioritaires pour le (la) bénéficiaire seront évalués. Il s'agira également de spécifier les conditions qui permettront un bon déroulement du Projet et de finaliser le budget estimatif en fonction des objectifs.

Les éléments suivants de la proposition feront l'objet d'une attention toute particulière :

a) L'Identification du ou des Problèmes

Des réponses précises seront données aux questions telles que : de quels problèmes s'agit-il ? Comment ont-ils été identifiés ? Comment se posent-ils ? Pour qui ces problèmes se posent-ils ? Comment ceux-ci (celles-ci) les perçoivent ? Qui est affecté(e) par ces problèmes ? Quelle est l'ampleur de ces problèmes ? Où et depuis quand existent-ils ? Comment en est-on arrivé là ? Quelles sont les conséquences de ces problèmes ? Quelles sont les tentatives, les pistes de recherche/d'action, les hypothèses et les opportunités qui contribueraient à la solution de ces problèmes ?

b) L'Objectif Global ou la Finalité des Activités

Il s'agit de formuler précisément le pourquoi de cette activité, la contribution qu'elle doit apporter à la résolution d'un problème global ou les situations qu'elle permettra de transformer.

c) Les Objectifs Spécifiques de chaque Activité

Ils décrivent ce à quoi chaque activité principale ou orientation va conduire en termes de résultats et son lien avec l'objectif global.

d) La (les) Méthodologie(s) ou la Stratégie de l'Ensemble

Il s'agit de préciser pour chaque activité principale la façon dont elle sera organisée et qui sera chargé de quoi et comment.

1.2.2 Fixation du Plan de Travail

Le principe d'intervention du PLCP implique les engagements financiers et institutionnels. La finalisation du plan de travail résulte d'une collaboration étroite entre le BGP et les partenaires.



Le plan de travail est le document qui reprend ces différents engagements, précise les conditions de réalisation et d'interruption et énonce les procédures et dispositions qui seront respectées en vue de la mise en œuvre de l'activité, notamment :

- L'Objet de l'Activité (objectif, durée, montant) ;
- Le Contexte d'Application ;
- Les Conditions d'Utilisation du Budget, de Changement de Budget et d'Objectifs ;
- Les Circonstances et les Modalités de Modification du Plan ;
- Les Types de Conflit pouvant intervenir et leurs Modal de leur Règlement ;
- Les Annexes (le budget, le calendrier, etc.)

Le Calendrier d'Exécution et de Suivi

Il s'agit de préciser tout d'abord l'importance des différentes activités ou des décisions prévues les unes par rapport aux autres, puis d'inscrire sur un calendrier les activités qui sont déterminantes dans la mise en œuvre du Projet. Il est recommandé à titre d'information, que les autres activités du (de la) bénéficiaire qui n'ont aucun rapport avec le présent Projet figurent sur le calendrier.

Le calendrier comprend notamment :

- La date et la durée de chaque activité majeure (consultation, enquête, atelier, réunion, stage, voyage, etc.) ;
- Les dates de soumission des rapports narratifs et financiers ;
- Les dates et durées des missions de suivi-évaluation et de contrôle annuel.

Le budget et ses notes explicatives :

Le budget quantifie les ressources financières nécessaires à la réalisation d'un programme ou d'une activité donnée. Le budget est préparé en fonction des objectifs, de l'approche et des activités définies.

1.2.3 Suivi du Plan de Travail

Le suivi permet à tout moment de "faire le point", de déterminer les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé et de réajuster en conséquence la programmation des activités du partenariat. Le suivi intéresse tous et toutes les acteur(trice)s concerné(e)s par l'antenne et la coordination nationale et se fait par le biais de missions de terrain ou à partir des rapports d'activités.

Il y a 3 types de suivi :

- les rapports rédigés par le ou la responsable de région sur chaque activité. Ce rapport doit contenir les aspects méthodologiques, les blocages constatés dans le partenariat, les nouvelles idées, etc. ;

<p>PLCP (FAD-FND)</p>  <p>Manuel des procédures</p>	<p>PARTIE II : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES ACTIVITES TECHNIQUES</p>	<p>Chapitre II.4 : Planification des activités et systèmes de suiti/évaluation</p>
--	--	---

- la situation d'exécution financière de l'activité;
- les rapports ponctuels d'évaluation sur le Projet.

2. Cadre de Suivi et d'Evaluation du Projet

Le suivi – évaluation du Projet se rapporte, d'une part, à l'évaluation physico-financière du Projet, c'est à dire son contenu à proprement-dit, et d'autre part, à l'évaluation administrative, financière et comptable de l'exécution du budget.

- Le suivi-évaluation physico-financier s'applique sur la base d'une analyse critique du plan stratégique, du plan d'actions et des résultats atteints au fur et à mesure de l'exécution technique des activités. Il est mis en œuvre par tous les organes de supervision et d'exécution selon des formes et des niveaux d'analyse en rapport avec leurs rôles respectifs. Pour ce faire des indicateurs appropriés doivent être mis en place.
- L'évaluation administrative et comptable s'applique sur la base d'un examen critique du fonctionnement institutionnel du Projet, d'une revue des opérations financières et des états financiers du Projet. Elle est mise en œuvre par des audits financiers et comptables menés par des consultant(e)s indépendant(e)s.

Indépendamment des besoins éventuels de procéder à une revue spéciale de certains aspects du Projet, le suivi – évaluation est assuré en permanence à travers le calendrier et les instances ci-après, sur la base des rapports d'activités.

Chaque année, à travers :

- Le rapport annuel d'activités global du Projet, préparé par BCP, validé par le Comité national de Pilotage ;
- Les rapports annuels d'activités régionaux au niveau décentralisé, présentés par les URG et examinés par le Comité Régional de Pilotage et soumis à la Direction ;
- Les visites de terrain périodiques, organisées conjointement par les bailleurs de fonds, le Gouvernement et les partenaires du Projet.

Chaque semestre, à travers :

- Les réunions du CRP, sanctionnées par un procès verbal.

Chaque trimestre, à travers :

- Les rapports trimestriels de suivi des unités régionales de gestion (bilan physique et financier, mise à jour des plans de travail) ;
- Les réunions ponctuelles d'évaluation et de suivi des antennes, présidées par la Direction ou par le(la) Représentant(e) Régional(e) du Projet.

<p>PLCP (FAD-FND)</p>  <p>Manuel des procédures</p>	<p>PARTIE II : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES ACTIVITÉS TECHNIQUES</p>	<p>Chapitre II.4 : Planification des activités et systèmes de suiti/évaluation</p>
--	--	---

2.1 Rapports d'Activités

Organes concernés

Le BGP élaborera et soumettra au FAD et au FND, les rapports annuels d'audit ainsi que les rapports d'activités trimestriels et annuels concernant l'exécution de l'ensemble des activités du Projet. Ces rapports devront être rédigés conformément aux directives de la BAD et faire le point notamment sur les aspects suivants :

Canevas de la BAD pour les Rapports Périodiques :

- 1) Etat d'exécution des conventions de financement ;
- 2) Satisfacation des conditionnalités (remplies/ en instance) ;
- 3) Etat sur l'organisation du Projet (difficultés) ;
- 4) Situation des plans de passation de marché (acquisition de biens et services) et des contrats majeurs pour le Projet (MOD, BE, ONG) ;
- 5) Etat d'avancement du plan de travail détaillé (Programme/ réalisé/ non réalisé) ;
- 6) Difficultés et recommandations ;
- 7) Etats financiers (bilan, situation d'exécution financière des budgets, état des décaissements par convention de financement, fiches de marché, etc.).

Toutes les organisations prestataires du Projet (ONG, SFD, maîtres d'ouvrage délégués, etc.) fourniront des rapports d'avancement trimestriels et annuels sur leurs activités et les budgets y afférents. Ces rapports indiqueront les résultats atteints selon les indicateurs de performance identifiés dans leur programme d'activités. Les URG établiront leurs rapports trimestriels sur la base des données régionales et des besoins du BGP pour le rapport global (notamment en couvrant les points 3 à 6).

Le BGP, à partir de l'analyse de ces rapports pourra évaluer les principaux indicateurs (par exemple, le nombre d'auditeur(trice)s dans les cours d'alphabétisation, de micro-crédits octroyés, d'infrastructures et d'équipements installés) et l'impact du Projet (par exemple, l'amélioration des connaissances des groupes-cibles, l'augmentation des revenus des bénéficiaires et la réduction du nombre d'heures consacrées aux tâches domestiques par les femmes) et transmettre ces informations au FAD et au FND.

Le BGP devra également préparer et soumettre au FAD et au FND un rapport d'achèvement à la fin du Projet.

Approche Participative pour la Production des Rapports

Le suivi-évaluation du Projet se fera de manière participative, en impliquant les intervenant(e)s à tous les niveaux en commençant par la base. Le suivi-évaluation du Projet permettra :

- d'assurer la bonne gestion et la qualité de la mise en œuvre ;
- d'identifier rapidement des problèmes et obstacles et apporter des solutions ;
- de fournir des données nécessaires à la prise de décision à tous les niveaux du Projet et de renforcer les capacités d'analyse des acteur(trice)s, particulièrement celles des bénéficiaires pour améliorer leur propre performance.

PLCP (FAD-FND)  Manuel des procédures	PARTIE II : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES ACTIVITES TECHNIQUES	Chapitre II.4 : Planification des activités et systèmes de suiti/évaluation
--	--	--

Avec l'assistance du (de la) facilitateur(trice), les bénéficiaires (surtout les responsables des différents comités de gestion au niveau du village) documenteront de manière régulière leurs activités. Des fiches très simples (avec sections : réalisations, transactions financières, problèmes/ difficultés rencontrées) seront préparées à cette fin et mises à la disposition des facilitateur(trice)s. Tous les trois mois, le (la) facilitateur(trice) incorporera ces informations dans le rapport d'activités qu'il (elle) remettra à l'ONG. Ces informations seront incorporées par la suite dans les rapports trimestriels à chaque niveau : Celui remis par l'ONG à l'URG, celui au CRP et au BGP et, finalement, celui remis par le BGP au CNP et au FAD et au FND.

Bilan/Evaluation (auto-évaluation)

A mi-parcours de l'exécution du Projet, l'ensemble des partenaires impliqué(e)s dans la mise en œuvre fera le point du niveau de réalisations des activités. Cette auto-évaluation se fera dans le cadre d'ateliers régionaux et national.

2.2 Supervision

Le suivi de la réalisation des activités sera assuré par le BGP et les URG. Le FAD effectuera une mission de lancement du Projet et des missions trimestrielles de supervision. Par ailleurs, le Gouvernement et le FND mèneront, selon leurs procédures, des missions de supervision financière du Projet.

Revue à Mi - Parcours

Une revue à mi-parcours du Projet sera effectuée par le Gouvernement, le FAD et le FND. Cette revue servira à apprécier l'état d'avancement général du Projet, ses effets positifs et négatifs, prévus et imprévus et à recommander les ajustements et modifications nécessaires à la poursuite des activités. La méthodologie de la revue indiquera de quelle manière les résultats des activités de suivi-évaluation du Projet de lutte contre la pauvreté ont été pris en compte. Prendront part à cette revue, en plus du Gouvernement, du FAD et du FND, les représentant(e)s des bénéficiaires, des partenaires institutionnels et des partenaires d'exécution privés (MOD, ONG, entreprises, OCB).

2.3 Comptabilité et Système d'Information

Le système d'information comptable prévu pour satisfaire aux besoins de suivi/évaluation est décrit dans le chapitre III.7 Gestion comptable. Le BGP tiendra, pour l'ensemble du Projet, un système de comptabilité informatisé par source de financement, catégorie de dépenses et par composante en mettant en évidence les dépenses effectuées, celles engagées et le montant disponible.

PLCP (FAD-FND)  Manuel des procédures	PARTIE II : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES ACTIVITES TECHNIQUES	Chapitre II.4 : Planification des activités et systèmes de suiti/évaluation
--	--	--

2.4 Audit Comptable et Audit Technique

L'audit des comptes sera effectué par un cabinet externe agréé par le FAD et le Gouvernement. Les comptes du Projet sont audités annuellement. Sous peine de suspension des décaissements, les rapports d'audit doivent être soumis à la BAD et au FND dans un délai maximal de six mois après la clôture de l'exercice auquel il se rapporte.

Les auditeur(trice)s financier(e)s apportent une attention particulière à la vérification de l'existence, de la régularité, du classement approprié des pièces justificatives des dépenses, ainsi que des états certifiés appuyant les demandes de réalimentation.

L'annexe 2, présente un modèle de termes de référence pour l'audit des comptes du Projet.

Des audits techniques s'appliquent aux intermédiaires concernant la qualité des ouvrages ou actions réceptionnés. Les expert(e)s auditeur(trice)s insisteront en particulier sur l'application correcte à tous les niveaux, dans l'esprit et dans la forme des directives figurant dans le présent Manuel des Opérations et des Procédures, et sur le respect de l'ensemble des dispositions contractuelles auxquelles l'intermédiaire a souscrit en signant le marché avec le Projet.